

KEPEMIMPINAN NYAI
DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI
DI TARBIYATUL MUALLIMAT AL-ISLAMIYAH
(TMI) PUTRI AL AMIEN PRENDUAN SUMENEP DAN
PONDOK PESANTREN DARUS SHOLAH JEMBER

Disertasi



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

Oleh :

IFA KRISTIANI

NIM : 0841916021

Program Pascasarjana (S3)

Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember

Tahun 2023

KEPEMIMPINAN NYAI
DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI
DI TARBIYATUL MUALLIMAT AL-ISLAMIYAH
(TMI) PUTRI AL AMIEN PRENDUAN SUMENEP DAN
PONDOK PESANTREN DARUS SHOLAH JEMBER

Disertasi

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Promotor

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

Co Promotor

Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd



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

Oleh :

IFA KRISTIANI

NIM : 0841916021

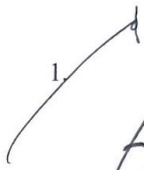



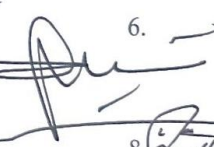
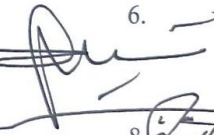


Program Pascasarjana (S3)
Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember
Tahun 2023

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Nyai dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Tarbiyatul Muallimat Al Islamiyah (TMI) Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember “yang ditulis oleh Ifa Kristiani, NIM. 0841916021 ini, telah direvisi sesuai saran-saran dari dewan penguji dalam ujian terbuka Disertasi yang dilaksanakan pada 10 Juli 2023 sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

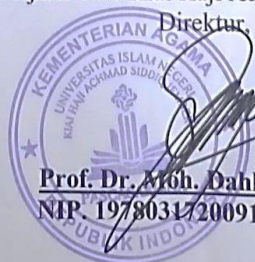

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E.,M.M.
2. Penguji Utama : Prof. Masdar Hilmy, M.A., Ph.D.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
4. Penguji : Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.A.g
5. Penguji : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
6. Penguji : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
7. Promotor : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
8. Co-Promotor : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

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

Jember, 10 Juli 2023

Mengesahkan
Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Direktur,



Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag
NIP. 19780317200912 1 007

ABSTRAK

Kristiani, Ifa. 2022. *Kepemimpinan Nyai dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Pesantren Perempuan Di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Solah Jember*. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I: Prof. Dr. H, Halim Soebahar, M.Ag. Pembimbing II: Dr. Hj. Rodliyah, M.Pd

Kata Kunci: Kepemimpinan Nyai, Budaya Organisasi

Studi ini membahas kepemimpinan Nyai di pondok pesantren yang memiliki distingsi dalam proses kepemimpinannya dan pengembangan budaya organisasi. Munculnya kepemimpinan Nyai dilatar belakangi berbagai macam factor, diantaranya meninggalnya sosok pemimpin Kyai dan didasari kompetensi keilmuan Nyai, sehingga Nyai mengambil alih kepemimpinan di pondok pesantren. Kepemimpinan Nyai mampu mengelola organisasi pesantren bahkan mampu mengembangkan budaya pesantren sehingga membawa nilai keunggulan bagi pesantren.

Fokus penelitian ini adalah: 1) Bagaimana Nyai dalam mengembangkan artefak di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan pondok Pondok Pesantren Darus Sholah Jember ? 2) Bagaimana Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok pesantren di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan pondok Pondok Pesantren Darus Sholah Jember ? 3) Bagaimana Nyai dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan pondok Pondok Pesantren Darus Sholah Jember ?

Penelitian ini bertujuan untuk; Mendeskripsikan aktifitas-aktifitas manajerial yang dilakukan Nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai pokok pesantren dan asumsi-asumsi dasar di lingkungan pesantren sebagai elemen budaya organisasi di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember , berikut factor-faktor pendukung ataupun penghambat aktifitas-aktifitas tersebut

Penelitian ini menggunakan teori labirin kepemimpinan perempuan dan kepemimpinan otentik. Metode dalam penelitian ini melalui pendekatan kualitatif, jenis diskriptif dengan rancangan multisitus yang dilakukan di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Solah Jember. Tehnik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisa, ditafsirkan, diuji keabsahannya dengan prosedur triangulasi dan teman sejawat, kemudian dianalisis secara diskriptif dengan model teorinya Miles dan Huberman untuk menghasilkan temuan.

Temuan dalam penelitian ini adalah bahwa Nyai di kedua pesantren memiliki model kepemimpinan yang berbeda dalam mengembangkan tiap tiap elemen budaya organisasi di pesantren yang dipimpinnya. Dalam mengembangkan elemne *artefacs*, Nyai di kedua pesantren lebih banyak melaksanakan aktifitas manajerial. Dalam mengembangkan elemen *shared values*,

terdapat sedikit perbedaan model pengembangan ; Nyai TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep menambahkan nilai-nilai khusus bagi santri perempuan yaitu nilai shalihah, raiyah, murabbiyah dan qaidah, sedangkan Nyai di Pondok Pesantren Darus Sholah menyetarakan nilai-nilai yang diberlakukan bagi santri putra maupun putri. Dan Dalam mengembangkan elemen *basic assumptions*, kedua Nyai tampak lebih menunjukkan karakteristik pemimpin otentik dengan kecenderungan menampilkan ibuisme dalam kepemimpinannya.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRACT

Kristiani, Ifa. 2022. *Nyai's Leadership in Developing Organizational Culture of Women's Islamic Boarding Schools at TMI Putri Al Amien Sumenep and Darus Solah Islamic Boarding School Jember*. Dissertation. Postgraduate Islamic Education Management Study Program KH Achmad Siddiq State Islamic University Jember. Advisor I: Prof. Dr. H, Halim Soebahar, M.Ag. Advisor II: Dr. Hj. Rodliyah, M.Pd

Keywords: Nyai Leadership, Organizational Culture

This study discusses Nyai's leadership in Islamic boarding schools which has a distinctiveness in its leadership process and organizational culture development. The emergence of the leadership of Nyai was caused by various factors, including the death of the leader of the Kyai and based on the scientific competence of Nyai, so that Nyai took over the leadership at the Islamic boarding school. Nyai's leadership is able to manage the organization of the pesantren and is even able to develop the culture of the pesantren so that it brings the value of excellence to the pesantren.

The focus of this research is: 1)) How does Nyai carry out leadership to develop *artifacts* at TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep and Pesantren Darus Sholah Jember? 2) How does Nyai carry out leadership to develop *shared values* at TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep and Pesantren Darus Sholah Jember?; 3) How does Nyai carry out leadership to develop *basic assumptions* at TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep and Pesantren Darus Sholah Jember?;

This research aims to; 1) Describe the implementation of the leadership process and find leadership models owned by the nyai, especially those related to the development of *artifacts* of organizational culture in both Islamic boarding schools. 2) Describe the implementation of the leadership process and find leadership models owned by the nyai, especially those related to the development of *shared values* of organizational culture in both Islamic boarding schools 3) Describe the implementation of the leadership process and find leadership models owned by the nyai, especially those related to the development of *basic assumption* of organizational culture in both Islamic boarding schools

This study uses the theory of women leadership and its authenticity. The methodology in this research is a qualitative study, descriptive type with a multi-site design conducted at TMI Putri Al Amien Sumenep and Pondok Pesantren Darus Solah Jember. Data collection techniques were carried out by interview, observation, and documentation methods. The collected data were organized, interpreted, tested for validity by using triangulation and peer procedures, then analyzed descriptively using Miles and Huberman's theoretical model to produce findings.

The findings in this study are that Nyai in both pesantren has different perceptions about the management of pesantren, Al Amien Islamic Boarding School is found, there is a separation of management between female and male students, while in Darus Sholah Islamic Boarding School the management is one,

مستخلص البحث

كريستيانى ، إيفا. ٢٠٢٢. قيادة نياي في تطوير الثقافة التنظيمية للمعهد البنات بتربية المعلمات الإسلامية الامين برندوان سومنب والمعهد دار الصلاح جمبر. اطروحه . برنامج دراسة إدارة التعليم الإسلامي الجامعة الإسلامية الحكومية احمد صديق جمبر. المشرف الأول: الدكتور الحاج عبد الحلیم سوبهار، الماجستير. المشرف الثاني: الدكتور الحاجة ستي رضية، الماجستير.

الكلمات المفتاحية : قيادة نياي, الثقافة التنظيمية

تناقش هذه الدراسة عن ريادة وقيادة نياهي في المعهد للبنات الإسلامي التي لها سمات في عملية القيادة وتطوير الثقافة التنظيمية. كان استيظ ظهور قيادة نياي على عوامل مختلفة, منها وفاة الزعيم كياهي واستنادا إلى الكفاءة العلمية والطاقة نياهي البشرية, حتى أن كانت قادرة على القيام بما استولت في المعهد البنات الإسلامية قيادةً وإدارية و ثقافة. و مع كل هذه القدرات والقيادة يمكنها تطوير الثقافة التنظيمية بحيث تجلب التميز الفعالية للمعهد البنات الإسلامية التي قادت فيه .

تركزت هذه الدراسة على: (١) كيف قام نياهي بالقيادة تجاه الحرف و القطع الأثرية في تربية المعلمات الامين سومنب ودارالصلاح جمبر؟ (٢) كيف قام نياي بالقيادة تجاه القيم الأساسية في تربية المعلمات الامين سومنب ودارالصلاح جمبر؟ (٣) كيف قام نياي بالقيادة تجاه الافتراضات المشتركة في تربية المعلمات الامين سومنب ودارالصلاح جمبر؟

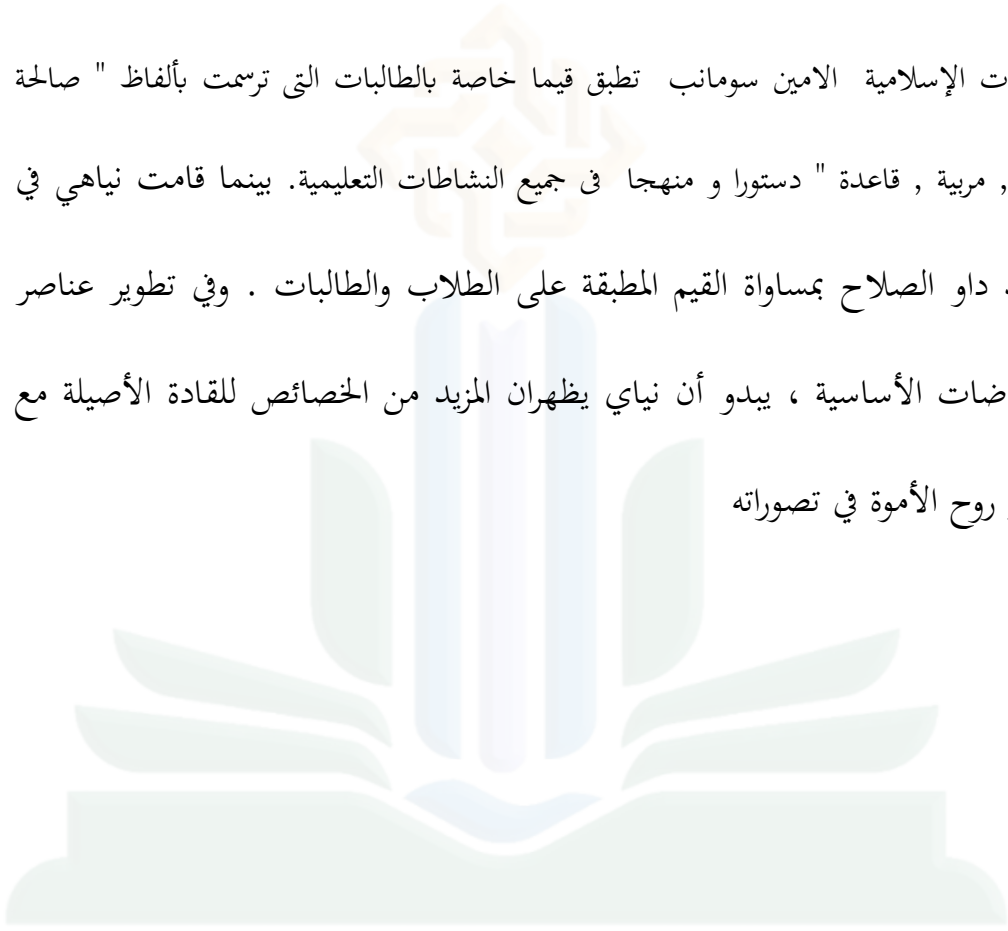
تهدف هذه الدراسة إلى: (١) وصف تنفيذ عملية القيادة والعثور على نموذج القيادة الذي قامت به النياي، وخاصةً المتعلقة بتطوير عناصر الحرف و القطع الأثرية في تربية المعلمات الامين

سومنب ودارالصلاح جمبر ٢) وصف تنفيذ عملية القيادة والعثور على نموذج القيادة الذي قامت به النياي تجاه تطوير الافتراضات المشتركة في تربية المعلمات الامين سومنب ودارالصلاح جمبر ٣) وصف تنفيذ عملية القيادة والعثور على نموذج القيادة الذي قامت به النياي تجاه تطوير القيم الأساسية في تربية المعلمات الامين سومنب ودارالصلاح جمبر

يستخدم هذا البحث نظريات عن القيادة النسائية . والأصيلة. المنهجية في هذه الدراسة هي دراسة نوعية، نوع من الوصفية معهد دارالصلاح بجمبر وتربية المعلمات الإسلامية الامين سومانب في تصميم متعدد المواقع أجريت . يتم تنفيذ تقنيات بين البيانات من خلال طرق المقابلة والملاحظة والتوثيق. تم تنظيم البيانات التي تم جمعها وتفسيرها واختبارها للتأكد من صحتها من خلال إجراءات التثليث والأقران ، ثم تم تشويها بشكل وصفي باستخدام الأميال ونموذج هوبرمان النظري لإنتاج النتائج

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن نياي في المعهدين الإسلاميين لديهما تصورات مختلفة حول إدارة المدارس الداخلية الإسلامية، فقد وجد أن في معهد الامين سومانب ، هناك تفصيل و تفريق في الإدارة بين الطالبات والطلاب، بينما في معهد دارالصلاح جمبر تصبح الإدارة موحدة كما هو الحال في التعليم. إن تنفيذ قيادة نياي في مدرسة الأمين الإسلامية هو مجموعة جماعية و النياهي ما قامت على القيادة إلا في المعهد للبنات الا وهي تربية المعلمات الإسلامية الامين سومانب ، بينما في مدرسة دارالصلاح الإسلامية ، النياي هي القائدة الوحيدة للمعهد و مؤسسة المعهد التي فيها الطلاب والطالبات. ويستند تطوير الثقافة التنظيمية للمعهدين إلى القيم التي صاغها مؤسس المعهدين، مع وجود اختلافات طفيفة تتعلق بتطبيقها، خاصة في تربية

المعلمات الإسلامية الامين سومانب تطبق قيما خاصة بالطالبات التي ترسمت بألفاظ " صالحة
،راعية، مربية ، قاعدة " دستورا و منهجا في جميع النشاطات التعليمية. بينما قامت نياهي في
المعهد داو الصلاح بمساواة القيم المطبقة على الطلاب والطالبات . وفي تطوير عناصر
الافتراضات الأساسية ، يبدو أن نياي يظهران المزيد من الخصائص للقادة الأصيلة مع
ظهور روح الأمة في تصوراته



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji Syukur peneliti panjatkan kepada Allah Swt sang pemantau segala aktivitas makhluk. Dengan inayah-Nya lah, peneliti dapat menyelesaikan tahap demi tahap penulisan disertasi yang berjudul **“Kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan budaya organisasi di Tarbiyatul Muallimaat Al Islamiyah (TMI) Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember ”** sehingga sampai pada tahapan ujian terbuka.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada beliau Nabi akhir zaman Muhammad Saw, yang telah membawa risalah Islam sebagai pencerahan pada ummat dalam aqidah, *syari'ah*, *akhlaq*, budaya dan aspek kehidupan lainnya.

Terwujudnya disertasi ini karena dukungan dan bantuan banyak pihak. Karena itu, peneliti menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya pada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, MM., selaku Rektor Institut Universitas Islam Negeri KH Ahmad Shiddiq (UIN KHAS) Jember dan segenap jajaran pimpinan Wakil Rektor Institut Agama Islam Negeri Jember.
2. Direktur Program Pascasarjana Program Doktor Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH Ahmad Shiddiq (UIN KHAS) Jember terutama Bapak Direktur yakni Prof. Dr. H. Moh. Dahlan, M.Ag beserta beserta segenap civitas akademika serta segenap pengelola yang telah memberikan fasilitas dan sarana dalam penyelesaian disertasi ini.
3. Tim penguji Prof. Dr. H. Moh. Dahlan, M.Ag Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, M.A, Dr. H. Ubaidillah, M.Pd, DR. H, Sofyan Tsaury,

M.Pd., Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd yang telah memberikan kritikan, masukan, saran dan arahan demi kesempurnaan hasil penelitian ini.

4. Promotor yaitu Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, M.A., dan Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.
5. Para dosen Program Doktor Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah membimbing peneliti menyelesaikan studi di Institut Agama Islam Negeri Jember.
6. Majelis Kyai Pondok Pesantren Al Amien Prenduan Sumenep dan Khususnya Pengasuh TMI Putri Al Amien Prenduan serta Pengasuh Pondok Pesantren Darus Sholah Jember
7. Segenap Dosen dan Karyawan program doktor Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah membantu dalam penyelesaian disertasi ini secara langsung maupun tak langsung.
8. Para narasumber penelitian yang memperkaya informasi dan data penelitian ini.
9. Bapak dan almarhumah ibu yang telah mendidik dengan cinta, kasih dan do'a dan mengajarkan makna kehidupan.
10. Almarhum Suami Abadul Karim Djazuli yang telah mendukung penuh secara mental maupun finansial untuk memulai menempuh program doktor ini
11. Pada rekan rekan program doktor ; St Nur Syamsiyyah, Abdul hayyi Akram, Ahmad takrifin, Ahmad Fawaid, Lailatul Usriyah serta rekan lainnya, yang terus menerus memberikan support dan ajakan untuk menuntaskan naskah disertasi ini.

Akhirnya hanya kepada Allah-lah peneliti berdo'a memohon rahmat dan hidayah-

Nya. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat. Aamiin.....

Jember, Juni 2023

Promovendus,

Ifa Kristiani

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN

ABSTRAK

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN ARAB

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	22
C. Tujuan Penelitian	23
D. Manfaat Penelitian	24
E. Definisi Istilah	26
F. Sistematika Penulisan.....	28

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu	30
B. Kajian Teori	
a. Kepemimpinan	

1) Definisi Kepemimpinan	59
2) Fungsi dan Peran Kepemimpinan.....	60
3) Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan.....	62
4) Kepemimpinan Otentik	65
b. Kepemimpinan Perempuan	
1) Kepemimpinan perempuan dan Gender.....	72
2) Teori Labirin Kepemimpinan Perempuan	76
3) Hambatan Kepemimpinan Perempuan	78
4) Kepemimpinan dalam Perspektif Islam.....	82
5) Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Islam.....	89
c. Budaya Organisasi	
1) Budaya dan unsur Budaya.....	96
2) Pengertian Budaya Organisasi.....	99
3) Fungsi Budaya Organisasi.....	100
4) Elemen Budaya Organisasi	102
5) Pengembangan Budaya Organisasi.....	105
d. Kerangka Konseptual	111

BAB III METODE DAN PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan dan jenis penelitian	112
B. Lokasi Penelitian	117
C. Kehadiran peneliti.....	118
D. Subjek penelitian.....	122

E. Sumber Data.....	124
F. Teknik Pengumpulan Data	127
G. Analisis Data	130
H. Keabsahan Data	137
I. Tahapan Penelitian	140

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Objek penelitian	143
B. Paparan Data	
1. Paparan Data Kasus I TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep ...	150
2. Paparan Data Kasus II Pondok Pesantren darus Sholah.....	207
C. Temuan Penelitian.....	234
D. Proposisi.....	250

BAB V PEMBAHASAN

A. Nyai dalam mengembangkan artefak pesantren di TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember.....	254
B. Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok pesantren di TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember.....	261
C. Nyai dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar di TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember.....	267

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi Arab-Indonesia Program Pascasarjana IAIN Jember adalah sebagai berikut:

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	,	Koma diatas	ط	T	Te dengan titik dibawah
2.	ب	b	Be	ظ	Z	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	h	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	S{	Es dengan titik dibawah	ي	Y	Ya
15.	ض	S}	De dengan titik dibawah	-	-	-

Sumber Data: Dokumentasi pedoman penulisan karya ilmiah pascasarjana IAIN Jember Tahun 2017

BAB I

PENDAHULUAN

A. KONTEKS PENELITIAN

Keterlibatan perempuan di ruang-ruang public sudah menjadi suatu yang lazim ditemui . Dalam berbagai sector perempuan menunjukkan kiprahnya , mulai dari pendidikan , kesehatan, social kemasyarakatan, perdagangan hingga kepemimpinan. Namun ntuk memahami posisi perempuan di ruang public, perlu dipahami terlebih dahulu posisi historis, sosiologis dan kultural perempuan muslimah dalam masyarakat muslim Indonesia secara keseluruhan. Karena perempuan merupakan bagian integral dari masyarakat muslim, yang tidak terlepas dari kondisi dan realitas lingkungan mereka yang lebih luas. Tanpa pemahaman yang jelas tentang realitas sejarah, sosial dan kultural tersebut, yang akan muncul hanya mispersepsi dan distorsi yang menyesatkan mengenai posisi perempuan dalam lapangan pendidikan khususnya pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya.¹

Al Quran menceritakan kisah Balqis yang nota bene adalah sosok perempuan pemimpin dizamannya dalam QS. Ayat An Naml 29-35. Bilqis adalah sosok Ratu yang menguasai negri Saba' di Yaman, yang cukup memiliki power dengan cakupan kekuasaan yang luas, makmur dan memiliki kekuatan militer

¹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di tengah tantangan millennium III*. Jakarta : Predana Media Grup. 2012. 139

yang tangguh.² Cerita dimulai ketika negeri Saba' menerima surat yang dikirim dengan cara yang tidak wajar, menggunakan perantara seekor burung, yang mengindikasikan negara pengirim merupakan negara adidaya. Bilqis menanggapi surat tersebut dengan serius, dengan mengadakan konsolidasi untuk menentukan langkah membalas atau bernegosiasi. Sikap Bilqis ini menunjukkan kecerdasannya dan kemampuannya memimpin, serta menggambarkan emosinya yang tidak gegabah dalam kepemimpinan. Al Quran juga menceritakan tentang Maryam sebagai makhluk yang terpuji karena memiliki keimanan yang kokoh dan murni³ Kemuliannya juga di ceritakan dengan kisah perjuangan yang sangat menyentuh hati⁴.

Abdul Halim As Syuqqah dalam karyanya *Tahriru Al Mar'ah Fi 'Ashri Ar Risalah*⁵, membuktikan bahwa agama islam sangat emasipatoris. Setelah melakukan studi yang intensif terhadap nash-nash Quran dan hadits riwayat bukhari muslim, didapati bahwa kedatangan Islam membawa revolusi untuk perempuan dari dominasi kultur jahiliyah yang mendholimi perempuan. Setelah kedatangan Islam, kaum perempuan mulai diakui hak-haknya, misalnya hak untuk memiliki property dan memperoleh warisan, hak untuk berpartisipasi dalam berbagai sector, termasuk politik dan militer.

Di luar masalah kepemimpinan, Islam memberikan ruang yang sangat luas bagi perempuan untuk berperan dalam segala bidang. Ini dibuktikan dengan perilaku *Ummahat Mu'minin* dan *Shahabiyah*, sebutan bagi perempuan disekitar

²Ibn Katsir, *Tafsil Al Quran Al Adhim*. Kairo : Dar Taybah. 1999. 186

³ QS. Ali Imran 37

⁴ Qs. Maryam 16-34

⁵ Abdul Halim As Syuqqah, *Tahrirul Mar'a Fi Ashrir Risalah*. Kuwait : Darul Qalam. 1990

dan hidup dimasa Nabi Muhammad , aktifitas yang mereka lakukan tidak diintervensi oleh Nabi, ini menyiratkan kebebasan ataupun peluang yang diberikan kepada *Shahabiyah* untuk berperan sesuai kapasitas masing-masing. Mereka memainkan peran dibanyak bidang, mulai dari militer, ekonomi, kesehatan hingga pendidikan.

Di bidang ekonomi *Umm Mukminin* Khadijah bint Khuwailid dikenal sebagai seorang saudagar yang berkibar di semenanjung Arab. Para wanita Anshar memiliki *skill* di bidang agriculture, perdagangan, desain pakaian dan manufactur. Kemampuan ini selanjutnya ditularkan kepada perempuan muhajirin, sebagai skill untuk bertahan hidup setelah masa hijrah.⁶

Di bidang militer, beberapa hadist mengungkap peran serta beberapa *shahabiyah* dalam peperangan, antara lain : Ummu Ammarah dalam perang Uhud. Dalam perang Ahzab, Shafiyah Ra. Memainkan strategi perang yang brillian menghadapi kaum Yahudi. Dalam perang Yarmuk , turut bertempur di medan perang Asma' Binti abu bakar, Umm Aban, Umm Hakim, Hindun dan umm Mu'min Juwairiyah. Bebebrapa nama juga di sebutkan hadir sebagai tenaga medis dalam peperangan ghazwah , diantaranya Aisyah RA, Umm Sulaim dan Umm Salit.⁷

Di bidang pendidikan, beberapa nama shahabiyat termasuk dianggap paling mumpuni dalam bebrapa disiplin ilmu seperti Hadist, Islamic studies dan Fiqh. Dalam Hadist , Nama Aisyah sangat dikagumi. Di bidang Ilmu Qiraat /

⁶ Mahmood Ahmad Ghadanfar. *Great Women Of Islam Who Were Given The Good News Of Paradise*. Terj. *As Shahabiyat Al Jalilat*. Riyadh : Darussalam Publisher & Distributor. 2009. 15

⁷ Mahmood Ahmad Ghadanfar.. 11-12

quran dikenal Hafsa, Ummu Salamah, Umm waraqah, dan masih banyak nama lainnya dianggap ekspert dalam bidang ini.⁸

Di Indonesia sendiri , tidak ditemukan segregasi yang kuat atas perempuan hanya karena beragama Islam. Kalaupun ada subordinasi terhadap perempuan, hal itu disebabkan tradisi kultural yang bersifat lokal, bukan secara inheren disebabkan tradisi sosial kultural Islam yang berkembang sejak awal di Indonesia. Sebaliknya, sejak awal islam di Indonesia perempuan muslim terlibat dalam proses sosial, politik dan keagamaan tanpa pembatasan dan diskriminasi. Contoh paling jelas adalah adanya penguasa perempuan (sulthanah) di Kesultanan Aceh pada abad ke-17 pada masa pasca Sultan Iskandar Tsani.

Jajat Burhanuddin dalam bukunya “ Ulama Perempuan Indonesia” mencatat beberapa nama pemimpin perempuan maupun ulama perempuan , dengan menyertakan ruang lingkup atau kategorinya (pendidikan, dakwah, politik, sufisme,dll). Kategori pertama disebutkan sebagai *ulama kampus* , antara lain: Rahmah El Yunusiah, Tuti Alawiyah dan Zakiyah darajat. Kategori kedua disebut sebagai *ulama pesantren* , antara lain : Nyai Solichah A. Wahid Hasyim, Hj. Channah, Hj. Nonoh Hasanah dan Suryani Tahir. Kategori berikutnya di sebutkan sebagai *ulama organisasi religious dan politik*, disebutkan antara lain : Nyai Ahmad dahlan, Hj. Rangkayo Rasunah Said dan Aisyah Amini. Kategori selanjutnya adalah *ulama tabligh*.⁹

⁸ Mahmood Ahmad Ghadafar. *Great Women Of Islam Who Were Given The Good News Of Paradise*. Terj. As *Shahabiyat Al Jalilat*. Riyadh : Darussalam Publisher & Distributor. 2009.13-14

⁹Jajat Burhanuddin. *Ulama Perempuan Indonesia*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama. 2002

Lebih khusus dalam konteks pesantren, perempuan di Indonesia bukan hanya memainkan bagiaannya sebagai ulama perempuan, namun tidak sedikit yang menempati posisi kepemimpinan dipesantren. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tidak terlepas dari rangkaian sejarah yang panjang. Proses pelembagaannya sudah dimulai sejak para pendakwah menyebarkan ajaran Islam melalui masjid, surau ataupun langgar. Dalam perkembangannya kemudian, pesantren menjadi tempat untuk mengkader ulama, kiai atau ustaz yang menjadi pimpinan keagamaan di masyarakat. Usia yang panjang itu telah dimanfaatkan pesantren untuk berpartisipasi dalam berbagai sektor kehidupan, baik dalam bidang dakwah, pendidikan, politik maupun sosial ekonomi. Namun, pemetaan penekanannya ada sedikit perbedaan, yakni pendidikan dan dakwah sebagai garapan utama, sedangkan politik dan sosial ekonomi sebagai garapan pengembangan (sampingan).¹⁰

Pesantren umumnya dipimpin oleh seorang figur kharismatik yang menjadi pusat penentu kebijakan. Figur kharismatik yang selanjutnya lebih dikenal dengan sebutan kiai merupakan aspek penting selain santri, masjid, kitab dan pengajian. Meskipun, secara formal terdapat organisasi dan pengurus dalam pesantren, kehadiran dan pengaruh pimpinan kharismatik/ kiai tetap dipandang menonjol. Karisma seorang tokoh di lingkungan pesantren setidaknya ditentukan tiga faktor; keturunan, keluasan ilmu dan ketaatan beribadah (spiritual). Tokoh pemimpin pesantren tidak saja bertanggungjawab dalam urusan pengelolaan

¹⁰ Mujamil Qomar, *Menggagas pendidikan Islam*, Bandung: Rosdakarya. 2014.3

pesantren tetapi juga menjadi guru dan pembimbing spiritual serta pemimpin informal bagi masyarakat sekitarnya.¹¹

Perkembangan selanjutnya, kepemimpinan pondok pesantren mengalami pergeseran dari kepemimpinan gaya kharismatik menuju *rasionalistik*, dari *otoriter paternalistic* menuju *diplomatic partisipatif*, dari pola *tradisional individual* ke *kolektif*.¹² Pergeseran pola kepemimpinan tersebut dianggap sebagai suatu yang positif untuk mengakomodir perubahan yang terjadi. Disisi lain pergeseran ini dianggap meninggalkan tradisi pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan.

Bentuk lain dari pergeseran kepemimpinan di pesantren dapat diamati dari munculnya peran perempuan dalam kepemimpinan pesantren sejak awal dekade 90-an. Sudah mulai muncul nama-nama ulama perempuan yang memiliki peran besar dalam mengatur dan mengembangkan pesantren. Bahkan tidak sedikit yang menjadi tokoh dalam kepemimpinan sosial dalam lingkup yang lebih luas.

Tampilnya ulama perempuan dalam kepemimpinan pesantren disebabkan beberapa faktor. Secara eksternal, muncul karena desakan modernisasi yang menimbulkan kesadaran di kalangan pesantren antara lain mengenai demokrasi, hak asasi manusia dan emansipasi wanita. Pesantren dengan sendirinya didorong untuk merespon wacana kepemimpinan perempuan sekaligus mempertimbangkan

¹¹Zamakhsyari dhofier. *Tradisi Pesantren : Studi tentang pandangan hidup Kiai*. Jakarta : LP3ES. 1982. 55-59

¹² Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai Kasus pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasada, 1993.139

kembali pandangan tradisionalnya yang cenderung berlawanan dengan gerakan perempuan.¹³

Secara literal, nyai berarti perempuan yang sudah menikah¹⁴. Kalau dalam tradisi sosiologis masyarakat Jawa secara umum, posisi perempuan terikat dengan posisi atau status suaminya¹⁵, hal serupa juga berlaku dalam dunia pesantren. Ketika seorang perempuan menikah dengan kiai, maka otomatis dia menjadi seorang nyai terlepas dari latar belakang pendidikan ataupun latar belakang keluarga yang dimilikinya.

Istilah Nyai dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2020 tentang pendidikan pesantren menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari penyebutan Kyai. Dalam Bab I Ketentuan Umum Pasal satu nomor 10 diuraikan ;

“Kiai, Tuan Guru, Anre Gurutta, Inyik, Syekh, Buya, Nyai atau sebutan lain yang selanjutnya disebut Kyai adalah seorang pendidik yang memiliki kompetensi ilmu agama Islam yang berperan sebagai figur, teladan dan atau pengasuh pesantren “

Seorang nyai dalam banyak kondisi mendapatkan ‘*power*’ dan legitimasi untuk melakukan sesuatu karena hubungan kekeluargaannya dengan kiai. Posisi sosial yang dia miliki memiliki elemen dari konsep *priyayization* dan *ibuisme*. Nieuwenhuis dalam hal ini menjelaskan konsep *ibuisme* sebagai kondisi di mana seorang perempuan mengasuh atau menjaga anggota keluarga, anggota kelompok, anggota strata sosial tertentu, sebuah firma/perusahaan atau sebuah negara tanpa

¹³ Syafiq Hasym (edit.) Menakar Harga Perempuan. Bandung: Mizan 1999. Lily Zakiyah Munir (edit.) Memposisikan Kodrat Perempuan dan perubahan dalam Perspektif Islam. Bandung: Mizan. 1999

¹⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1990. 619

¹⁵ Eka Sri Mulyani, *NYai dan Umi dalam Tradisi Pesantren di Jawa dan Dayah di Aceh: Achieved and Derivative Power*, Jurnal Masyarakat dan Budaya Vol.11 No 1 Tahun 1990. 57

mengharap adanya power dan prestise sebagai balasannya” *women who are looking after a family, a group, a class, a company or the state without demanding power or prestige in return*¹⁶

Dalam konteks pendidikan anak, Abdullah Nasih Ulwan memaparkan diksi *ruh umuwwah (ibuisme)* sebagai suatu fitrah yang diberikan Tuhan, yang dengan fitrah itu akan membangkitkan perasaan untuk menyayangi dan mendidik dengan ketulusan. Dengan demikian, tujuan-tujuan pendidikan akan tercapai dengan sempurna. Lebih dari itu, pendidikan sebagai bagian dari koridor dakwah Islam akan benar-benar dapat menyalurkan ajaran Islam dengan baik.¹⁷ Hingga tidak mengherankan ungkapan “*Al Umm Madrasatul Ula*” yang disandarkan pada Ibn Muqaffa’ menjadi begitu populer terkait hal ini. Seorang nyai bisa dikatakan sebagai seorang ‘ibu’ bagi para santri.

Dalam banyak kasus, seorang nyai memiliki wewenang untuk bertindak atas nama pimpinan pesantren, khususnya dalam hal yang berkaitan dengan santri perempuan. Terlepas apakah namanya ditulis secara resmi atau tidak dalam kepengurusan pesantren, seorang nyai adalah ‘pimpinan perempuan’ dalam pesantren. Posisi ini menjadi punya arti yang cukup penting bagi seorang nyai yang memang punya kapasitas yang mendukung.

Nyai yang mempunyai kompetensi yang bagus dalam ilmu-ilmu keislaman akan menjadi pengajar bagi para santri perempuan. Beberapa nyai juga menjadi instruktur atau pembicara di majelis-majelis taklim yang ada. Ada juga yang

¹⁶ Eka sri Mulyani. *NYai dan Umi dalam Tradisi Pesantren di Jawa dan Dayah di Aceh: Achieved and Derivative Power*, JURNAL Masyarakat dan Budaya Vol.11 No 1 Tahun 1990. 58

¹⁷ Ulwan, Abdullah Nasih. *Tarbiyatul Aulad Fi Al Islam*. Kairo : Dar El Salam Li At Thiba’ah wa At Tauzi’ . 1997. 37

terlibat secara aktif dan mempunyai posisi penting dalam kepengurusan Muslimat atau Fatayat NU atau organisasi sosial kemasyarakatan lainnya. Sebagian dari mereka juga terlibat di arena politik praktis terutama di era reformasi ketika ormas-ormas kegamaan seperti NU atau Muhammadiyah mulai ‘berafiliasi’ dengan partai politik.¹⁸ Beberapa nyai mendapat kesempatan untuk ikut terlibat dalam kepemimpinan pesantren putri secara penuh, atau dalam kasus yang agak langka, nyai menjadi pimpinan bagi pesantren putra dan pesantren putri sekaligus.

Tampilnya ulama perempuan di berbagai pondok pesantren yang dipimpinnya dapat dipandang sebagai fenomena baru bagi pertumbuhan kesetaraan gender di kalangan pesantren. Sebagai seorang akademisi yang menaruh perhatiannya dalam bidang pengembangan pendidikan pesantren, Dr. Mastuhu memiliki pengamatan tentang proses regenerasi di pesantren. Ia menyatakan bahwa seiring dengan kemajuan di bidang dan teknologi, kepemimpinan pesantren telah mengalami pergeseran yaitu, dari kepemimpinan yang kharismatik ke pemimpin pesantren yang rasional.¹⁹

Dalam kapasitasnya sebagai ‘pemimpin perempuan’ di pesantren, Nyai mempunyai peran dalam membangun budaya organisasi di pesantren untuk dapat membentuk keunggulan yang dapat membedakan dengan lembaga yang lain. Keunggulan lembaga sebagai identitas organisasi, maka nyai dituntut juga untuk mengembangkan budaya organisasi yang sudah dibangun, dikarenakan budaya

¹⁸ Silo Wilar, Abraham. *NU Perempuan : Kehidupan dan Pemikiran Perempuan NU*. Jakarta : Pyramida Media Utama. 2009. 15-21

¹⁹Lihat Mastuhu, “*Gaya dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*”, dalam *Ulumul Qur’an*, Vol. II.1990/1411H, No. 7, 88-97. Analisa Mastuhu ini didasarkan pada hasil penelitian yang ia lakukan di enam pondok pesantren sebagai sampel penelitiannya, yaitu Pesantren Modern Gontor, Pesantren Tebu Ireng, Pesantren Paciran, Pesantren Guluk-Guluk, Pesantren Blok Agung, dan Pesantren Sukorejo

organisasi diartikan sebagai substansi dari proses pembentukan keunggulan kelembagaan yang dapat diindikasikan dengan dua hal, yaitu; tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan system pengelolaan pondok pesantren.

Seiring dengan jumlah santri perempuan yang banyak, umumnya pesantren melakukan segregasi pendidikan. Bentuk pelaksanaan dan adopsi segregasi pendidikan di pesantren setidaknya dapat dijelaskan melalui dua perspektif, yaitu : pertama, perspektif pendidikan seksual dan nilai-nilai Islam. Kedua, perspektif perlindungan terhadap moral perempuan²⁰ . Pada masa-masa awal, tidak ada bukti tentang adanya diskriminasi bagi anak perempuan untuk memperoleh pendidikan melalui lembaga pendidikan tradisional seperti surau dan pesantren, tetapi pada masa yang sama juga dapat diasumsikan mereka tidak menempuh intensitas pendidikan yang sama dengan anak laki-laki. Gejala peminggiran kaum perempuan secara doktrinal dapat diamati mulai abad ke -19, khususnya ketika kitab *Syarh Uqud Al Lujain fi Bayan Huqu Az Zaujain* menjadi salah satu literatur utama di pesantren.²¹

Meski terjadi kecenderungan ortodoksasi doktrinal yang cenderung menempatkan perempuan muslim dalam posisi subordinatif, lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren dan surau tetap dalam berbagai cara mengakomodasi anak pelajar perempuan, paling tidak agar memiliki pengetahuan dasar tentang Islam.

²⁰Eka Sri Mulyani, *Women From Tradistional Islamic Education Institution In Indonesia, Negotiating Public Spaces*. Amstredam: Amsterdam University Press. 2012. 116

²¹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di tengah tantangan millennium III*. Jakarta : Predana Media Grup. 2012.139-140

Dalam perkembangannya, pendidikan bagi anak perempuan di pesantren tetap dapat mengambil dua bentuk, yaitu : bentuk *co-ed* dimana murid perempuan dapat belajar bersama dengan murid laki-laki tanpa segregasi. Di sini kedua gender berkompetisi secara bebas dalam urusan akademik maupun non akademik. Kedua, pendidikan terpisah khusus bagi santri perempuan atau tegasnya pesantren perempuan atau pesantren putri. Pilihan ini relatif baik untuk memberi solusi terkait masalah pergaulan, tetapi bisa jadi kontraproduktif bagi pemebredayaan dan kesetaraan aktual antara laki-laki dan perempuan.²²

Bentuk segregasi di pesantren perempuan dapat mengarah pada pemilahan atas banyak hal , mulai dari kurikulum, penataan lokasi tempat tinggal santri, penerapan nilai-nilai dan sebagainya. Segregasi gender dalam pembelajaran di pesantren ini mungkin akan menciptakan kehidupan sosial yang bias gender jika sistem pembelajaran yang diterapkan serta perlakuan yang diterima berbeda antara laki-laki dan perempuan. Bahkan hal ini akan semakin nampak jika warga pesantren tidak sensitif gender. Adanya perbedaan perlakuan dalam pembelajaran di pesantren, jika pesantren tersebut menerapkan sistem yang tidak setara, maka akan dapat mematikan semangat dan kreatifitas santri perempuan yang menyebabkan santri perempuan menjadi pesimis dan apatis untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi lagi.

Disisi lain, perbedaan-perbedaan yang muncul sebagai dampak segregasi tersebut, perlu dipandang secara positif membawa indentitas khusus bagi pesantren perempuan. Dan bila di kaji dari sudut pandang budaya organisasi,

²² Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di tengah tantangan millennium III*. Jakarta : Predana Media Grup. 2012. 142

segregasi ini membawa identitas bagi elemen-elemen budaya, yaitu :*elemen artifacts, values dan shared assumption*.

Berdasarkan studi pendahuluan melalui observasi mengungkap bahwa di antara pesantren yang memposisikan nyai dalam kepemimpinan maupun pengelolaan pesantren adalah TMI Al Amien Prenduan yang berlokasi di Desa Prenduan Kecamatan Pragaan Kabupaten Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah yang berlokasi di Kelurahan Tegal Besar Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember, yang selanjutnya menjadi lokasi dari penelitian ini.

Tarbiyatul Muallimien al-Islamiah (TMI) Al Amien Prenduan adalah lembaga pendidikan paling tua di lingkungan Pondok Pesantren Al Amien Prenduan Kabupaten Sumenep Propinsi Jawa Timur. TMI Al Amien dapat dikategorikan sebagai pondok modern dengan pengakuan persamaan (*mu'adalah*) dari Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan Nasional serta pengakuan *muadalah* dari beberapa perguruan tinggi luar negeri.²³

TMI Al Amien secara operasional selanjutnya dipilah menjadi TMI Putra dan TMI Putri. TMI Putri diasuh secara *kolektif kolegiat* oleh tiga pengasuh utama, yang merupakan istri-istri dari para Kiai, yaitu; Nyai Dra. Anisah Fathimah Zarkasyi – istri dari KH. Ahmad Tijani Jauhari, MA. Nyai Zahrotul Wardah,BA. Istri Dari Kh. Muhammad Idris Jauhari dan Nyai Nur Jalilah Dhimyathy , Lc . Istri dari KH. Maktum Jauhari ,MA.²⁴

²³ Tim Penyusun, *Profil Pondok Pesantren Al Amien Prenduan Sumenep* , Sumenep : Al Amien Printing. 2018. 18

²⁴Tim Pnyusun, *Profil Tarbiyatul Muallimien Al islamiah Prenduan*, Sumenep : Al Amien Printing , 2018, 23

Selayaknya yang terjadi di TMI Putra, TMI Putri juga melibatkan peran dari istri-istri ketiga Kiai dalam proses pengelolaan dan pendidikan. Peran yang dimaksud terangkum dalam tiga peran, yaitu : sebagai pendidik, sebagai *muballighah* dan sebagai pemimpin.

Ketiga Nyai di TMI putri merupakan sosok sosok terpelajar. Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi memperoleh gelar sarjananya dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Nyai Zahrotul Wardah seorang sajana Psikologi dan Nyai Nur Jalilah memperoleh license gelar dari Universitas Al Azhar Cairo. Dengan profil seperti ini, nyai-nyai di TMI Putri memiliki kompetensi yang memadai untuk terlibat sebagai pengajar aktif.

Selain aktifitas mengajar di kelas, nyai-nyai juga berperan aktif di program-program kegiatan yang di tetapkan sebagai aktifitas pendidikan karakter dan penanaman nilai. Beberapa bentuk kegiatan yang dijadikan sarana untuk sosialisasi sekaligus moda pengembangan nilai-nilai (*values*) di Pondok Pesantren Putri II Al Amien , semisal *khutbatul 'arsy*, kuliah kepondokan, kuliah kemasyarakatan dan pengajian jumat pagi. Nyai secara aktif terlibat dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut di atas. Nyai menjadi pembicara ataupun narasumber utama dalam kegiatan *khutbatul 'arsy*, kuliah kepondokan maupun kuliah kemasyarakatan. Nyai menjadi *musyrifah* / tutor pelaksanaan program *nihai* (kelas akhir).²⁵

Diantara peran utama pesantren adalah menyampaikan *risalah* agama ataupun penegakan syariat Islam. Demikian nyai-nyai TMI Putri sebagai bagian

²⁵Peneliti, observasi. Sumenep Mei 2020

dari pesantren juga memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan peran sebagai *muballighah li amrid din*. Aktifitas nyai sebagai *muballighah* berupa aktifitas dakwah di masyarakat sekitar pesantren, semisal : kajian kitab rutin di kelompok pengajian, ceramah-ceramah keagamaan dan aktifitas social kemasyarakatan. Terkait ceramah agama, nyai-nyai tidak melakukannya dipanggung terbuka, namun dibatasi di ruang perempuan/ komunitas perempuan.

Saat ini Nyai-nyai di TMI Putri diposisikan sebagai Dewan Pengasuh TMI Putri. Posisi ini memberikan otoritas penuh atas segala kebijakan yang diambil terkait pengelolaan TMI Putri. Nyai menerima laporan-laporan dari Kepala Marhalah, dewan guru, Penanggung jawab rayon/ asrama, Penanggungjawab dapur dan Pengurus organisasi Murid. Kepala *marhalah* (setara kepala sekolah untuk tiap jenjang pendidikan) bertanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan pembelajaran, namun kebijakan puncak tetap disandarkan kepada keputusan nyai. Aktifitas manajerial seperti rapat-rapat perencanaan, evaluasi lembaga, ataupun rapat-rapat dewan pengasuh dihadiri oleh nyai.

Otoritas Nyai tersebut terbatas di TMI Putri. Dalam struktur kelembagaan Pondok Pesantren Al Amien , nyai hanya diberi wewenang sebatas koordinasi sebagai pengasuh TMI Putri. Jabatan puncak pimpinan pondok pesantren tetap disematkan kepada putra putra beliau sepeninggal kiai. Namun, faktor *ibuisme* dan nilai penghormatan kepada orang tua yang tertanam di lingkungan pondok pesantren menjadikan suara Nyai menjadi yang pertama didengarkan dalam pengambilan keputusan.

Pondok Pesantren Darus Sholah terletak di Jl. M. yamin no 25 Kelurahan Tegal Besar Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember..Darus Sholah didirikan oleh KH, Yusuf Muhammad, Lml. Pendirian Pondok pesantren ini diikuti dengan pendirian lembaga-lembaga formal yang bernaung dibawah bendera pesantren Darus Sholah, yaitu ; TK Darus Sholah, SMP Plus Darus Sholah, SMP Unggulan Fullday darus Sholah, MA Darus Sholah, SMU Unggulan BPPT Darus Sholah, Madrasah diniyah dan Majelis Ta'lim darus Sholah serta Poliklinik Darus Sholah.²⁶

Pondok pesantren Darus Sholah berbentuk yayasan dengan KH.Yusuf Muhammad sebagai ketua yayasan dan kerabat dari keturunan Kiai Shiddiq turut menjabat dalam struktur yayasan. Dalam pengelolaan lembaga beliau didampingi oleh Nyai Rosyidah, sementara kerabat beliau yang turut dalam kepengurusan yayasan tinggal dilokasi yang terpisah , sehingga peran KH. Yusuf Muhammad dan Nyai Rosyidah lebih dominan. Saat Kh. Yusuf Muhammad menjabat sebagai DPR RI selama dua periode (1999-2004 dan 2004-2009) yang mengharuskan beliau sering tinggal di Jakarta, Nyai Rosyidah tetap memilih tinggal di Jember untuk mengelola Pesantren Darus Sholah.

Pada akhir tahun 2004 , KH. Yusuf Muhammad meninggal dunia dalam sebuah kecelakaan pesawat terbang di Solo Jawa tengah.Kondisi ini memaksa Nyai Rosyidah mengambil peran sebagai Pengasuh Pesantren Darus Sholah baik untuk santri putra maupun putri. Dalam perannya sebagai pengasuh, Nyai Rosyidah mengurus aktifitas keseharian santri , baik yang terkait aktifitas ibadah seperti menjadi imam sholat untuk santri putri dan mengawasi pelaksanaan sholat

²⁶ Peneliti, observasi, Jember Mei 2020

sunnah tahajjud, dhuha dan ibadah sunnah lainnya. Nyai Rosidah juga aktif dalam pengajian kitab kuning, manajer pendidikan diniyah serta mengajar dilembaga Formal Madarasah Ibtidaiyah.

Di samping mengurus aktifitas santri, Nyai Rosyidah memainkan peranan yang tidak kecil dalam membina pengajian ibu ibu muslimat di sekitar Pesantren Darus Sholah. Beliau juga menjabat sebagai ketua Muslimat Ranting Tegal Besar dan aktif di kepengurusan YPM NU Jember.

Berdasar paparan di atas, dapat digarisbawahi beberapa kesimpulan yang menunjukkan data yang unik dan menarik untuk diteliti, yaitu :

1. Suami Nyai- nyai di kedua pesantren tersebut telah meninggal dunia. Situasi ini memaksa Nyai di Pesantren Darus Sholah maupun di TMI Putri Al Amien untuk mengambil peran kepemimpinan lebih dari sebelumnya, meskipun dengan sedikit perbedaan; Nyai Rosyidah di Pesantren darus Sholah menjalankan kepemimpinan penuh yang mencakup santri putra dan putri. Sedangkan Nyai-nyai di TMI Putri menjalankan kepemimpinan terbatas di santri putri.
2. Nyai-nyai di kedua pesantren turut serta dalam proses pendirian pesantren, oleh sebab itu diasumsikan mengetahui visi, misi , tujuan , nilai-nilai dan budaya yang dirumuskan oleh para pendiri yang menjadi ciri khas pesantren masing-masing.
3. Kedua pesantren , baik TMI Al Amien Prenduan maupun Pesantren Darus Sholah Jember tetap berjalan dan menarik animo masyarakat setelah Kiai-kiai pendiri meninggal. Hal ini dapat diasumsikan bahwa Nyai-Nyai di

kedua pesantren mampu melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin serta mengembangkan pesantren.

Adapun perbedaan situasi yang paling menonjol dari nyai-nyai di kedua pesantren TMI Al Amien Preduan Suimenep dan Pesantren Darus Sholah Jember, yaitu :

1. Perbedaan model pesantren.

Pesantren TMI Putri Al Amien merupakan pesantren muadalah sedangkan Pesantren Darus Sholah merupakan pesantren yang terintegrasi dengan pendidikan madrasah. Perbedaan ini mengarah kepada perbedaan budaya organisasi berikut unsur-unsur budaya di dalamnya yang meliputi artifak, nilai-nilai yang melandasi organisasi ataupun asumsi-asumsi yang dipegang bersama

2. Perbedaan model kepemimpinan

Nyai utama atau Nyai sepuh di TMI Putri berjumlah 3 orang dan disertai beberapa Nyai muda yang merupakan anak atau menantu, sehingga pola kepemimpinan dijalankan secara kolektif. Sedangankan di Pesantren Darus Sholah Nyai Rosyidah tetap sebagai pemimpin utama.

3. Perbedaan ruang lingkup kepemimpinan

Di Pondok Pesantren Al Amien Preduan Sumenep, Nyai diposisikan sebagai Dewan Pengasuh Putri, dengan demikian ruang lingkup kepemimpinan Nyai Di Pondok Pesantren Al Amien lebih dominan di TMI Putri Al Amien. Sedangkan Nyai Rosidah menjabat sebagai Dewan Pengasuh sekaligus Ketua Yayasan Pondok Pesantren

Darus Sholah Jember, maka ruang lingkup kepemimpinan Nyai Rosidah meliputi keseluruhan santri putra maupun putri.

Persamaan maupun perbedaan pesantren Darus Sholah dan TMI Putri menggambarkan faktor situasi yang mempengaruhi kepemimpinan Nyai di kedua pesantren. Hollander menyatakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi oleh factor pemimpin (*leader*), pengikut (*follower*) dan situasi²⁷. Jika dikaitkan lebih lanjut ketiga faktor tersebut mempengaruhi kepemimpinan seseorang. Terkait bagaimana seseorang melaksanakan kepemimpinannya, dan secara langsung akan mempengaruhi tentang bagaimana Nyai mengembangkan elemen elemen yang menyanggah budaya pesantren yang diasuh sehingga memberikan ciri khas bahkan mungkin keunggulan, sehingga memungkinkan bagi pesantren yang diasuh tetap survive sepeninggal Kyai.

Nyai-nyai di TMI Putri Al Amien dan Pondok Pesantren Darus Sholah memiliki latar belakang pendidikan dan latar keluarga yang berbeda. Nyai Anisah Fathimah Z. tumbuh di lingkungan pesantren modern Gontor dan sebagai putri salah satu pendiri Gontor sedikit banyak menyerap model pengelolaan pesantren modern. Nyai Zahratul Wardah terdidik di Pesantren Jombang dengan ciri pesantren salafiyah. Nyai Nur Jalilah sempat mengenyam pendidikan tinggi di Timur tengah sehingga dapat di asumsikan mengetahui wacana pemikiran internasional. Nyai Rosidah memiliki latar belakang pesantren terpadu dan mengenyam pendidikan tinggi di kampus Negeri. Perbedaan latar belakang tersebut tentunya mewarnai persepsi Nyai-nyai di kedua pesantren tentang bagaimana

²⁷ Richard L, Hughes. Robert C. Ginnet. Gordon J. Curphy. *Leadership: Enchanging the lesson of experience 4th edition*. New York : Mc Graw-Hill Companies. 2002. 24

pendidikan untuk perempuan, bagaimana menciptakan situasi pendidikan bagi perempuan serta bagaimana mengembangkan pesantren perempuan.

Disatu sisi, Nyai-nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pesantren Darus Sholah dihadapkan pada satu situasi, yaitu meninggalnya Kyai utama, yang menempatkan nyai-nyai di posisi memiliki kewenangan untuk memimpin, meskipun dalam cakupan otoritas yang berbeda. Nyai di TMI Putri Al Amien memiliki kewenangan memimpin di pondok putri saja sebagai mitra majlis kyai, sedangkan Nyai di Pesantren Darus Solah memiliki kewenangan di pesantren putra maupun putri.

Berangkat dari persepsi yang dimiliki tiap Nyai dan diikuti dengan wewenang untuk memimpin di pesantren masing-masing, Nyai-Nyai di kedua pesantren memiliki kesempatan untuk merumuskan berikut mengembangkan hal-hal yang dirasa dapat menjadi identitas bagi pesantren perempuan yang dipimpin. Hal-hal yang dimaksud dapat tampak langsung dilihat seperti bentuk bangunan, penataan lingkungan, seragam santriwati, kitab-kitab yang diajarkan serta slogan-slogan ataupun identitas yang tampak lainnya. Selain itu juga dapat merumuskan hal-hal yang tidak tampak seperti nilai-nilai pokok yang dipegang teguh ataupun asumsi-asumsi dasar yang melingkupi pendidikan bagi perempuan.

Tradisi keilmuan dan kejelasan system pengelolaan bias terbangun jika budaya organisasi sudah terbangun dengan mapan, karena budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasi. Dalam hal ini Stephen P. Robbin menyebutkan:

Culture performs a number of function within an organisation. First, it has a boundary-defining role, that is, it creates distinctions between one organisation and other. Second, it conveys a sense of identity for organisation member. Third, culture facilitates the generation of

*commitment to something larger than one's individual self interest. Fourth, it enhances the stability of the social system.*²⁸

Budaya yang kuat merupakan salah satu kunci kesuksesan sebuah organisasi. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya juga berperan untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Organisasi harus mengetahui bagian mana dalam organisasi yang diadaptasi agar dapat bertahan dalam lingkungan eksternal yang terus berubah, antara lain perubahan karena situasi politik, ekonomi, dan sebagainya.

Pimpinan dituntut kemampuannya untuk menerjemahkan perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal organisasi, menjadi nilai-nilai utama bagi anggotanya. Proses perubahan ini akan sukses apabila pimpinan mampu melakukan perubahan secara terencana. Sehingga, semua anggota mendapatkan kesempatan yang seluas luasnya untuk beradaptasi dengan perubahan.

Pengembangan budaya organisasi pada hakekatnya tidak terlepas dari pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan dalam pengembangan budaya organisasi, obyek dan subyek budaya adalah manusia. Pengembangan sumberdaya manusia harus mengarah kepada pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mencapai budaya organisasi yang kuat.²⁹

²⁸ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior : Concept, Controversies And Applications 6th Edition* . New York : Prentice Hall Inc. 1996. 95

²⁹ Mia Lasmi wardiah. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : CV. Pustaka Setia. 2016 . 226

Budaya asli organisasi tumbuh dan ditanamkan melalui filosofi pendiri. Budaya organisasi umumnya berkembang apabila pendiri didorong oleh orientasi untuk sukses. Oleh karena itu setiap organ / anggota organisasi saling mengajar tentang nilai-nilai, keyakinan, harapan, dan hal ini dengan menggunakan salah satu atau lebih mekanisme pengembangan elemen atau tingkatan unsur budaya organisasi. Menurut Schein, terdapat tiga tingkatan unsur budaya organisasi; pertama *Artifacts*, kedua nilai-nilai yang didukung organisasi/*Expoused beliefs and values* , ketiga *Basics Underlying assumptions*.³⁰

Artifacts adalah sesuatu yang dibuat oleh manusia untuk tujuan tertentu, artifacts dapat langsung dilihat dari struktur organisasi dan proses yang dilakukan didalamnya, artifacts merupakan yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita dilihat, didengar dan dirasakan. Sedangkan apapun yang dipersepsikan dari sikap para pendiri tersebut, selanjutnya dapat dijadikan ukuran keberlangsungan organisasi. Ini yang selanjutnya disebut sebagai *expoused belief and values*. Elemen ketiga yaitu asumsi-asumsi atau *Basics Underlying assumptions* merupakan hasil consensus nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang digariskan oleh para pendiri serta dianggap penting bagi keberhasilan organisasi

Berdasar uraian diatas, bahwa pesantren memberikan ruang yang cukup bagi Nyai untuk melaksanakan serangkaian peran yang mengantarkan Nyai-Nyai dapat melaksanakan aktifitas-aktifitas manajerial. Melalui aktifitas-aktifitas tersebut , nyai dapat membangun identitas, mutu ataupun keunggulan melalui

³⁰E.H Schein, *Organizational Culture and Leadership* 4th Edition. San Fransisco : Jossie – Bass A Wiley Imprint. 2010. 24

pengembangan budaya organisasi. Maka, penelitian ini hendak mengkaji tentang aktifitas-aktifitas kepemimpinan nyai-nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep maupun di Pondok Pesantren Darus Sholah Jember , berikut segala bentuk factor ataupun situasi yang mendukung atau menghambat aktifitas tersebut, dalam rangka mengembangkan unsur-unsur yang membangun terbentuknya budaya organisasi di pesantren yang dikelolanya, unsur unsur yang dimaksud adalah *artefak*, nilai-nilai pokok (*values*) dan asumsi asumsi dasar yang pahami bersama (*shared basic assumptions*), dengan rumusan : Kepemimpinan Nyai dalam Pengembangan Budaya Organisasi di *Tarbiyatul Muallimaat Al Islamiyah* (TMI Putri) Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember.

B. FOKUS PENELITIAN

Merujuk pada konteks penelitian yang diuraikan sebelumnya, penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan deskripsi mendalam tentang aktifitas kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan elemen elemen budaya organisasi dengan rumusan sebagai berikut :

1. Bagaimana Nyai dalam mengembangkan artefak di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember ?
2. Bagaimana Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok pesantren di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember ?

3. Bagaimana Nyai dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar di TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan focus penelitian yang tersebut di atas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mendeskripsikan aktifitas-aktifitas manajerial yang dilakukan Nyai dalam mengembangkan artefak sebagai salah satu elemen budaya organisasi di TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember , berikut factor-faktor pendukung ataupun penghambat aktifitas tersebut
2. Mendeskripsikan aktifitas manajerial yang dilaksanakan Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok pesantren di TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember, berikut factor-faktor pendukung ataupun penghambat aktifitas tersebut
3. Mendeskripsikan persepsi serta aktifitas manajerial yang dilaksanakan Nyai yang mempengaruhi pengembangan asusmsi-asumsi dasar yang berlaku di TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember, berikut factor-faktor pendukung ataupun penghambat aktifitas tersebut

D. MANFAAT PENELITIAN

Ada dua manfaat sebagai hasil penelitian ini, yakni aspek keilmuan yang bersifat teoritis dan aspek praktis yang bersifat fungsional, yaitu :

1. Secara teoritis

- a. Terumuskan model kepemimpinan perempuan yang efektif sebagai alternative dalam mengembangkan budaya organisasi .Terutama tentang aktifitas dan situasi kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan unsur-unsur budaya organisasi di pesantren perempuan.
- b. Terumuskan bentuk pengembangan elemen-elemen budaya organisasi pesantren berupa *artefacts*, *shared values* dan *basic shared assumptions* yang dapat dijadikan sebagai pondasi pengelolaan pesantren terutama pesantren yang memiliki santri perempuan
- c. Teridentifikasi factor-faktor penunjang serta factor-faktor penghambat aktifitas Nyai dalam upayanya mengembangkan elemen-elemen yang membangun terwujudnya budaya pesantren yang kuat.

2. Secara praktis

a. Bagi peneliti:

- 1) Memberikan gambaran tentang persepsi, peran, ruang lingkup serta aktifitas-aktifitas kepemimpinan nyai yang efektif dan ideal dalam mengembangkan elemen-elemen yang membangun budaya organisasi yang kuat di pesantren, khususnya pesantren yang memberikan pendidikan bagi santri perempuan, berikut

factor-faktor penunjang dan factor-faktor penghambat proses kepemimpinan nyai tersebut.

- 2) Memberikan gambaran tentang hasil pengembangan elemen-elemen yang membangun budaya pesantren , yaitu; artefak , nilai-nilai pokok serta asumsi-asumsi yang dipahami bersama di lingkungan pesantren perempuan.
- 3) Sebagai referensi untuk penelitian yang mirip pada objek dan focus yang berbeda

b. Bagi lembaga yang diteliti , TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pesantren Darus Sholah Jember, yaitu :

- 1) Memberikan gambaran yang utuh tentang persepsi, peran serta aktifitas-aktifitas kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan elemen-elemen budaya organisasi pesantren , berikut segala bentuk factor penunjang dan penghambat
- 2) Sebagai referensi kedua lembaga , guna pengembangan lembaga di masa mendatang terutama yang kaitannya dengan budaya organisasi

c. Bagi Masyarakat:

Memberikan masukan kepada masyarakat pengelola pesantren, yayasan pendidikan, organisasi keagamaan yang mengelola pesantren akan model pengembangan budaya organisasi pesantren perempuan untuk menjaga keunggulan-keunggulan pesantren ,

sekaligus sebagai alternative untuk pemecahan masalah- masalah pendidikan menghadapi perubahan.

E. DEFINISI ISTILAH

1. Kepemimpinan Nyai

Kepemimpinan nyai berupa serangkaian aktifitas manajerial maupun social budaya yang dilakukan nyai sebagai dampak *unofficial power* yang diterimanya selaku istri ataupun anak kiai . Sebagai anak atau istri Kyai, seorang nyai memiliki keterlibatan untuk mengelola pesantren, baik secara keseluruhan mencakup pengelolaan di lingkungan santri laki-laki dan perempuan ataupun terbatas di lingkungan santri perempuan saja.

Kepemimpinan Nyai merupakan salah satu wujud peran kepemimpinan perempuan di ruang public, yang dapat dideskripsikan bentuk-bentuk aktifitas yang dilakukan, dapat dinyatakan keberadaannya dalam struktur kepemimpinan, dapat juga diidentifikasi factor-faktor penunjang dan penghambat berikut dampak yang dihasilkan.

Kepemimpinan Nyai dalam penelitian ini dideskripsikan dalam serangkaian aktifitas manajerial yang dilakukan Nyai dalam mengembangkan aretefak pesantren, nilai-nilai pokok pesantren serta asumsi-asumsi yang berkembang di pesantren , berikut factor-faktor penunjang ataupun penghambat aktifitas-aktifitas tersebut.

2. Mengembangkan Budaya organisasi

Budaya organisasi mengacu pada suatu system berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berfungsi sebagai system nilai-nilai, keyakinan, kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku menjadi salah satu jawaban organisasi dalam menjawab tantangan yang muncul.

Mengembangkan budaya organisasi dimaknai dengan mengembangkan unsur-unsur budaya organisasi itu sendiri, yaitu mengembangkan nilai-nilai (*values*), keyakinan (*believes*), artefak (*artifacts*) dan asumsi-asumsi yang pegang bersama (*shared assumptions*)

Organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pondok pesantren. Dengan demikian, mengembangkan budaya organisasi yang dimaksud adalah mengembangkan elemen-elemen elemen yang membangun budaya pesantren, dan dalam hal ini dikategorikan dalam tiga; elemen artefak, elemen nilai-nilai pokok pesantren, elemen asumsi-asumsi dasar yang berkembang di pesantren.

3. Pondok Pesantren dan Tarbiyatul Muallimaat Al Islamiyah (TMI)

Pondok pesantren adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam dan atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT. Menyemaikan akhlak mulia, memegang ajaran Islam rahmatan lil Alamin.

Pondok Pesantren menyelenggarakan pendidikan dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah Islamiyah dengan pola pendidikan muallimin.

Dalam PMA RI Nomor 31 Tahun 2020 disebutkan bahwa pendidikan pesantren pada jalur formal diselenggarakan dalam bentuk satuan pendidikan Muadalah, Pendidikan Diniyah Formal dan Ma'had Aly. Pendidikan Muadalah itu sendiri terdiri dari pendidikan Muadalah Salafiyah dan pendidikan Muadalah Muallimien. Bersandar pada hal tersebut, Tarbiyatul Muallimat Al Islamiyah merupakan salah satu bentuk pendidikan pesantren jalur formal berupa pendidikan muadalah muallimien. Penggunaan istilah "tarbiyatul Muallimaat" itu sendiri merupakan penterjemahan atau pemaknaan "muannats" dari muallimien.

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Penulisan penelitian disertasi ini terdiri dari enam bab dengan sistematika sebagai berikut :

Bab Satu, Pendahuluan yang berisi uraian tentang konteks penelitian, focus penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika penulisan

Bab Dua, Landasan teori diawali dengan penelitian terdahulu yang dianggap memiliki kemiripan tema dengan penelitian yang akan dilakukan. Selanjutnya dipaparkan teori tentang kepemimpinan perempuan, perempuan di

pesantren dan budaya organisasi. Bab ini diakhiri dengan kerangka konseptual terkait penelitian ini.

Bab Tiga, berisi metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi; pendekatan dan metode penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, kehadiran peneliti, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, keabsahan data penelitian dan tahapan-tahapan dalam penelitian

Bab Empat. berisi paparan data dan temuan penelitian, pada bab ini peneliti memaparkan hasil-hasil penelitian, temuan penelitian lintas situs dan proposisi penelitian terkait kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan budaya organisasi

Bab Lima berisi Pembahasan, Pada bab ini peneliti menganalisis secara mendalam dan sistematis hasil penelitian dilapangan sesuai runtutan focus penelitian yang dirumuskan sebelumnya.

Bab Enam adalah bagian akhir yang berisi kesimpulan-kesimpulan, saran saran, implikasi penelitian dan rekomendasi-rekomendasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan di paparkan posisi penelitian ini dibandingkan riset-riset yang serupa sebelumnya, bagaimana konstruksi kepemimpinan perempuan dan budaya organisasi secara literatif dan bagaimana definisi epistemologi yang dipakai untuk membangun teori ini. Hal ini dilakukan untuk menemukan serta mengupas pendekatan kepemimpinan Nyai di pondok pesantren dalam kaitan mengembangkan elemen elemen budaya organisasi di pondok pesantren.

A. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian tentang kepemimpinann Nyai di pondok pesantren telah dilakukan oleh peneliti lainnya diantaranya :

1. Eka Sri Mulyani, menyusun sebuah disertasi di Institute for International Studies of Technology Sydney , yang kemudian diterbitkan menjadi sebuah buku bertajuk *Women from tradistional Islamic education Institution in Indonesia, negotiating public spaces*¹.

Penelitian ini berlokasi di Pesantren Seblak, Jawa Tengah dengan subjek penelitian 3 orang Nyai dari tiga generasi di pesantren tersebut. Eka Sri mulyani mengobservasi kehidupan perempuan di pesantren, keterlibatan

¹Eka Sri Mulyani, *Women From Tradistional Islamic Education Institution In Indonesia, Negotiating Public Spaces*. Amstredam: Amsterdam University Press. 2012.

dan kepemimpinan Nyai, dan secara spesifik mengobservasi nyai sebagai figur perempuan di pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kehidupan perempuan di pesantren menggambarkan bias gender yang lebih kompleks dari yang dapat dipahami kalangan pegiat gender. Namun demikian sebagian diantara pandangan bias yang muncul dari pola hidup patriarkal tersebut dapat dinegoisasi, sehingga nyai-nyai dapat aktif memerankan bagiannya terutama bagian sebagai ibu bagi para santri (*ibuisme*).

Perbedaan penelitian bahwa penelitian Eka Sri Mulyani banyak menyoroiti ruang gerak perempuan di pesantren dalam kerangka kajian gender, sedangkan penelitian ini lebih mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan elemen budaya organisasi berupa pengembangan artefak, nilai-nilai pokok pesantren, dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

2. Marhumah, disertasi dengan judul “ Gender dalam lingkungan Pesantren, Studi tentang Peran Kyai dan Nyai dalam sosialisasi gender di Pesantren

Al Munawwir dan Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta “. ²

Penelitian ini menguji peran Kyai dan nyai dalam mensosialisasikan permasalahan gender di pesantren , dengan tujuan mendeskripsikan pembagian peran kyai maupun nyai dalam sosialisasi gender sekaligus menggambarkan proses pembelajaran di kedua pesantren tersebut yang bersentuhan dengan bias gender. Analisa juga dilakukan atas materi-materi

² Marhumah, Disertasi. *Gender dalam lingkungan Pesantren, Studi tentang Peran Kyai dan Nyai dalam sosialisasi gender di Pesantren Al Munawwir dan Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta*

terkait gender dan ideologi gender berikut metode- metode yang digunakan, hingga akhirnya muncul gambaran bagaimana materi-materi gender tersebut diperkenalkan , disosialisasikan dan diaplikasikan secara kelembagaan.

Dalam kesimpulannya, Marhumah menggarisbawahi beberapa hal; *pertama*, kyai dan nyai memainkan peran yang sangat besar dalam sosialisasi gender kepada santri dan lingkungan pondok sebagai dampak dari otoritas keduanya yang sangat besar. *Kedua*, Meskipun nyai dan nyai memainkan peran dalam sosialisasi gender, namun Kyai memiliki peran yang lebih besar mengingat ruang geraknya yang lebih luas dibanding nyai. *Ketiga*, peran yang dimainkan kyai dan nyai dalam sosialisasi gender dikategorikan menjadi tiga, yaitu minimalis, moderat dan maksimalis. *Keempat* ; terdapat perbedaan Pola sosialisasi gender antara Nyai senior dan Nyai junior, bahwa Nyai senior lebih tradisional dalam mensosialisasikan isu gender, namun Nyai junior lebih terbuka dan kritis terkait hal tersebut, terlebih yang berkaitan antara akses relasi antara laki-laki dan perempuan.

Penelitian Marhumah ini memiliki persamaan subyek penelitian dengan penelitian ini, yaitu menyoroti aktifitas Nyai di pesantren , namun dengan perbedaan jenis aktifitas. Marhumah memaparkan aktifitas Nyai dalam sosialisasi isu-isu gender, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

3. Faiqoh melakukan penelitian yang memusatkan perhatian kepada figure nyai dalam pesantren³, yang akhirnya pada tahun 2003 dibukukan dengan tajuk ‘ *Nyai sebagai Agen Perubahan*’ . Faiqoh menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dalam meneliti tentang pengalaman hidup Nyai Hj. Nafisah Sahal Mahfud dalam mengelola pesantren perempuan Al Badi’iyah dan mendukung suaminya dalam memimpin pesantren Maslakul Huda Kajen Margoyoso Pati Jawa Tengah. Penulis memilah pembagian kerja *tradisional domestic-publik* dalam mengamati peran subyek penelitiannya, dengan penekanan kuat pada peran ekonomi dan social subyek penelitian.

Hasil penelitian Faiqoh menyimpulkan bahwa nyai memainkan peran penting turut menjaga keberlangsungan pesantren sebagai lembaga pendidikan serta menciptakan inovasi-inovasi dalam praktik pengajaran. Peran Nyai Nafisah sebagai agen perubahan di pesantren dipengaruhi oleh sikap demokratis Kyai Sahal Mahfudh yang selalu menjunjung tinggi musyawarah dalam pengambilan keputusan.

Penelitian Faiqoh ini memiliki persamaan subyek penelitian dengan penelitian ini, yaitu menyoroti aktifitas Nyai di pesantren , namun dengan perbedaan jenis aktifitas. Marhumah memaparkan aktifitas Nyai sebagai agen perubahan di pesantren, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

³ Faiqoh, *Nyai Agen Perubahan Di Pesantren* . Jakarta : Kucica. 2003. 272-273

4. Hasanatul Jannah menulis sebuah buku yang diadaptasi dari disertasinya dengan tajuk “ Ulama perempuan Madura”.⁴ Buku ini memaparkan hasil studi tentang historical sosio-kultural ulama perempuan di Madura dalam mendapatkan dan menjalankan otoritasnya.

Hasanatul Jannah memberikan kesimpulan bahwa otoritas ulama perempuan Madura merupakan otoritas yang dibangun dari kapasitas Nyai yang memiliki pemahaman dan pengalaman lebih dibanding perempuan lainnya. Hal tersebut dapat disandarkan pada tradisi Islam bahwa imam harus memiliki otoritas dalam masyarakatnya yang dibangun dengan pengetahuan mengenai Al Quran dan sumber –sumber agama lainnya. Otoritas ulama perempuan Madura menyebar dalam berbagai ranah kehidupan social keagamaan masyarakat Madura, sehingga akhirnya dipandang juga sebagai tokoh kultural.

Penelitian Hasanatul Jannah ini memiliki persamaan subyek penelitian dengan penelitian ini, yaitu menyoroti aktifitas kepemimpinan Nyai di pesantren , namun dengan beberapa perbedaan. Marhumah memaparkan otoritas Nyai di pesantren hingga akhirnya menjadi tokoh kultural, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

⁴ Hasanatul Jannah, *Ulama Perempuan Madura*. Yogyakarta : IRCiSoD. 2020

5. Bianca J. Smith dan Saipul Hamdi, dalam penelitian berjudul ; *Female Leadership, spiritual power and gender matter in Lombok*.⁵Penelitian berupa studi lapangan dengan pendekatan antropologi (*anthropological fieldwork*) di Etnik Sasak Lombok Nusa Tenggara Barat dalam kurun waktu 2006- 2012. Penelitian ini dilakukan setelah Ummi Siti Raehanun, putri salah seorang tokoh sufi local, masuk sebagai kandidat dalam kaneah pemilihan ketua organisasi Islam terbesar di Lombok , Nahdatul Wathan pada tahun 1998.

Penelitian Bianca J Smith dan Saipul Hamdi menyimpulkan bahwa ;

- a. Identifikasi budaya gender di lingkungan pesantren di Indonesia biasanya didasarkan pada sumber hukum Islam, namun penting untuk menganalisa budaya gender di pesantren dengan mengaitkannya dengan budaya local dan konteks sejarah local pesantren, sebab dalam beberapa peristiwa terbentuk atas desakan budaya local.
- b. Perdebatan tentang kepemimpinan perempuan di tubuh Nahdatul Wathan berakar dari sejarah , semenjak *Maulana Syeikh* / Tuan Guru mempelopori pendirian pendidikan untuk anak perempuan mulai tahun 1940-an. Dukungan Tuan guru dan tokoh lainnya atas Pesantren Raehanun menegaskan posisi perempuan dalam sejarah Nahdatul Wathan. Dukungan terhadap Raehanun juga diberikan oleh kelompok sufi di Nahdatul Wathan , sebagai perhatian atas ayahnya yang memiliki “*ilmu*”.

⁵ Bianca J. Smith , Mark woodward. *Gender And Power In Indonesian Islam, Leader Peminist Sufis And Pesantren Selves*. New York: Routledge. 2014. 25-45

Perbedaan penelitian bahwa Bianca Smith mengangkat identitas ‘Ummi’ sebagai pemimpin perempuan di pesantren dalam rangka identifikasi budaya gender di pesantren, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan Nyai berikut aktifitas kepemimpinannya di pesantren dalam mengembangkan elemen budaya organisasi.

6. Umdatul Hasanah, disertasi berjudul “Majlis ta’lim perempuan dan pergeseran peran publik keagamaan pada masyarakat perkotaan kontemporer”.⁶ Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dengan lokus majlis Ta’lim perempuan di wilayah Setiabudi Jakarta Selatan.

Hasil penelitian Umdatul Hasanah menunjukkan bahwa agama menjadi spirit dan modal bagi kemajuan dan peningkatan partisipasi perempuan dalam peran public. Pertemuan antara kontinuitas dan pergeseran dalam majlis ta’lim bukan hanya melahirkan konsep keseimbangan peran, tetapi juga membuatnya memiliki *tiga fungsi*, yaitu ; fungsi sebagai pintu masuk , memperkuat peran perempuan dalam ruang domestic dan institusi keluarga. Kedua fungsi sebagai pintu keluar, mendorong perempuan untuk terlibat dalam ruang public yang lebih luas. Ketiga, fungsi sebagai pos penjagaan dan pengamanan dalam memperkokoh nilai-nilai agama, nilai budaya masyarakat serta sebagai penolak segala bentuk penetrasi budaya yang tidak sesuai dengan norma agama dan budaya.

⁶ Umdatul Hasanah. *Majlis Ta’lim Perempuan Dan Pergeseran Peran Public Keagamaan Pada Masyarakat Perkotaan Kontemporer*. Disertasi. Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah. 2016

Penelitian Umdatul Hasanah ini memiliki persamaan meneliti kepemimpinan perempuan, namun dengan perbedaan ruang kepemimpinan dan aktifitas kepemimpinan. Umdatul Hasanah memaparkan partisipasi kepemimpinan perempuan di ruang public yang dalam hal ini adalah majlis taklim, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

7. Aminatuz Zahrah, dalam disertasi berjudul “Konstruksi dan transformasi budaya pesantren berbasis ahlu sunnah wal jamaah di Pondok Pesantren Sidogiri Pauruan dan pondok pesantren Salafiyah Situbondo”⁷ membahas aswaja sebagai orientasi, ruh dan landasan berpikir sebagai identitas budaya di pesantren, sehingga pengelolaan pembelajaran di pesantren tersebut serta budaya pesantren merupakan pengamalan ajaran aswaja yang bersumber dari kitab-kitab salaf. Penelitian ini merupakan multiple sites studies kualitatif etnografis. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa :

- a. Budaya aswaja di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Salafiyah safi'iyah Situbondo terkonstruksi meliputi ; artifacs (fisik bangunan, bahasa, gerak tubuh, jargon dan model pakaian), nilai yang dipegang teguh serta asumsi dasar keyakinan diri dan ideology

⁷ Aminatuz Zahrah. Disertasi. *Konstruksi Dan Transformasi Budaya Pesantren Berbasis Ahlu Sunnah Wal Jamaah Di Pondok Pesantren Sidogiri Pauruan Dan Pondok Pesantren Salafiyah Situbondo*. UIN KH Achmad SHiddi Jember. 2017

- b. Penerapan nilai aswaja dalam bentuk pembiasaan yang meliputi nilai tasawuf, tawazun, tasamuh, I'tidal, amar makruf nahi munkar, pada piker islahiyah, tathawwuriyah dan munhajiyah
- c. Perubahan budaya pesantren berbasis aswaja pada kedua pesantren tersebut menentukan perubahan pengetahuan, sikap, perilaku santri dan performance pesantren.

Penelitian Aminatuz Zahroh ini memiliki persamaan subyek penelitian dengan penelitian ini, yaitu budaya organisasi pesantren. Aminatuz Zahroh memaparkan pembentukan , penerapan dan perubahan budaya pesantren berbasis aswaja, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan elemen budaya pesantren berupa artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

8. Viki Amalia dan Zainal Arifin, menyusun jurnal dengan tajuk “Kepemimpinan Nyai dalam Memelihara Kajian Kitab Kuning di Ma’had Aly Nurul Jadid Probolinggo.”⁸ Jurnal ini disusun berdasar penelitian fenomenologis atas kepemimpinan Nyai Nur Lathifah di Ma’had Aly Nurul Jadid Paiton dalam memelihara kajian kitab kuning. Penelitian Viki Amalia dan Zainal Arifin menyimpulkan bahwa Nyai memiliki peran penting dalam pengasuhan dan pemeliharaan tradisi pesantren, terutama dalam tradisi pengajaran kitab kuning. Kepemimpinan nyai dalam memelihara tradisi tersebut bersifat demokratis kharismatik.

⁸ Viki Amalia, Zainal Arifin. *Kepemimpinan Nyai dalam memelihara Kajian Kitab Kuning di Ma’had Aly Nurul jaded Probolinggo*. Jurnal. Manageria : Jurnal manajemen Pendidikan Islam. Vol 3 Nomor 2 November 2018/1440. Hal 215-230

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan nyai di pesantren, namun dalam penelitian Viki Amalia dan Zainal Arifin tersebut memiliki focus pada kepemimpinan nyai dalam mengembangkan kajian kitab kuning , sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan budaya organisasi.

9. Khusumawati dan Yasin Nurfalah. Jurnal. Mengulas tentang gaya kepemimpinan Ibu Nyai di Pondok Pesantren Modern Putri Al Mawaddah 2 Desa Jiwut Kecamatan Nglegok Kabupaten Blitar⁹. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan Ibu Nyai bersifat demokratis dan dilaksanakan secara kolektif dengan manajemen serta administrasi yang teratur memberi ciri relative yang berbeda. Dalam jurnal ini ditegaskan bahwa Ibu Nyai memberikan wacana baru terkait kepemimpinan perempuan, bahwa dengan hadirnya sosok perempuan yang memimpin di pesantren mampu menampilkan demokrasi, keteraturan, kemajuan dalam ekonomi pesantren, meskipun untuk mencapai hal tersebut diperlukan perjuangan yang panjang dalam menata pesantren sekaligus memperjuangkan pengakuan perempuan sebagai pemimpin pesantren.

Penelitian Khusumawati dan Yasin Nurfalah ini memiliki persamaan subyek penelitian dengan penelitian ini, yaitu menyoroti kepemimpinan nyai di pesantren , namun dengan beberapa perbedaan . Khusumawati dan Yasin Nurfalah sifat kepemimpinan nyai di pesantren, sedangkan

⁹Khusumawati dan Yasin Nurfalah, *Gaya kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Putri Al Mawaddah 2 Desa Jiwut Kecamatan Nglegok Kabupaten Blitar*.Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman, 9 No. 2.Agustus 2019. 229

penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

10. Ahmad Yusuf Prasetiawan dan Lia Safitri. Jurnal. *Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren*.¹⁰ Tulisan dalam jurnal ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan perempuan di Pesantren Al Hidayah Purwokerto, pesantren Attohiriyah Purwokerto dan Pondok Pesantren Putri Raudhatul Quran Kemranjen Banyumas. Hasil penelitian menunjukkan, umumnya tidak ditemukan pendirian pesantren dengan perempuan dimandati sebagai pengasuh utama meskipun memiliki kualifikasi keilmuan yang layak, namun sebagian pesantren diasuh oleh perempuan sebab meneruskan pemimpin terdahulu. Kepemimpinan perempuan dalam pesantren memiliki peluang keberhasilan yang sama, tidak ada kendala substantive, tetapi pemimpin perempuan di pesantren dipersepsikan bersifat temporer dan sekedar sebagai penerus pengganti. Karakteristik kepemimpinan di pesantren memiliki banyak relevansi dengan corak tradisional pesantren yang charismatic otoritatif, namun diperkuat dengan asumsi serta image bahwa pemimpin perempuan lebih lembut dan setia. Kepemimpinan perempuan di pesantren adalah ide kontra atas persepsi miring perempuan dalam Islam. Adapun factor yang melemahkan kepemimpinan perempuan adalah sikap inferior pemimpin perempuan itu sendiri.

¹⁰ Ahmad Yusuf Prasetiawan, Lia Safitri. *Kepemimpinan Perempuan dalam pesantren*.Jurnal. Yinyang: Jurnal Studi Islam , Gender dan Anak. Vol 14. No 1. Juni 2019

Perbedaan penelitian ini adalah bahwa Ahmad Yusuf Prasetiawan dan Lia Safitri memfokuskan penelitiannya kepada karakteristik kepemimpinan perempuan di pesantren, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

11. Evi Muafiah menulis tentang “ Segregasi Gender di Pesantren”¹¹ dan di terbitkan dalam Proceeding Annual Conference for Muslim Scholar. Evi Muafiah memaparkan tentang segregasi gender yang terjadi di Pondok Pesantren Darul Huda dan Pondok Pesantren Walisongo Ponorogo, berikut implikasi segregasi gender tersebut terhadap prestasi santri.

Hasil penelitian menyebutkan bahwa segregasi gender di kedua pesantren mencakup semua lini, baik lingkungan fisik maupun non fisik. Secara non fisik segregasi meliputi struktur organisasi, struktur pembelajaran, guru dan cara mengajar, serta beberapa aturan dan kebijakan. Segregasi tersebut berdampak positif pada eksistensi murid perempuan dalam proses belajar, juga berdampak positif sebab memacu potensi akademik murid perempuan dan sikap mandiri mereka.

Penelitian Evi Muafiah ini memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu menyoroti pendidikan di pesantren , namun dengan perbedaan . Evi Muafiah meneliti tentang segregasi gender di pesantren, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

¹¹ Evi Muafiah, *Realitas Segregasi Gender di Pesantren. Proceeding 2nd Annual Conference for Muslim Scholar*. 2018

12. Yanuar Syukur , dalam jurnal bertajuk “ *The Rise of Female Ulama in Indonesia : A Gender Perspektif*”¹² dipaparkan tentang proses afirmasi ulama perempuan Indonesia yang diselenggarakan oleh Organisasi-organisasi yang mendukung pergerakan perempuan serta melalui Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) yang dilaksanakan di Cirebon April 2017. Ulama Perempuan di Indonesia untuk menjadi efektif memerlukan pengetahuan yang unggul dan memiliki basis masa yang kuat seperti pondok pesantren, majlis taklim dan organisasi Islam. Disisi lain ulama perempuan dapat diperkenalkan ataupun “dipasarkan” melalui intensitas kemunculan mereka di media massa mainstream semisal televisi agar dikenal dan diakui oleh public.

Penelitian Yanuar Syukur ini memiliki persamaan nyai sebagai subyek penelitian. Yanuar Syukur memaparkan keulamaan nyai melau intensitas kemunculannya di media mainstream, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

13. Fikriyani Istiqlaliyani, dalam jurnal bertajuk “ Ulama Perempuan Di Pesantren Studi tentang Kepemimpinan Nyai Hj. Masriyah Amva”¹³ menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa Nyai Hj. Masriyah Amva merupakan pemimpin perempuan di pesantren dengan karakteristik pemimpin yang demokratis, melayani dan kharismatik, dan dengan

¹² Yanuardi Syukur. *The Rise of Female ulama in Indonesia : A Gender Perspektif*. Jurnal RISEA (Review of Islam in Southeast Asia) Vol. 1 No 1 Juni 2018

¹³ Fikriyani Istiqlaliyani, *Ulama Perempuan di Pesantren Studi tentang kepemimpinan Nyai Hj. Masriyah Amva*. Jurnal Educatin Pascasarjana IAIN Cirebon Vol.8. No.1 2022

karakteristik yang demikian , beliau dapat megembangkan program pesantren baik program akademik amaupun non akademik.

Penelitian ini memiliki perbedaan bahwa Fikriyah Istiqlaliyani memfokuskan penelitiannya terhadap karakteristik kepemimpinan nyai dan dampaknya terhadap pengembangan program pesantren, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan aktifitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar di pesantren.

14. Abd Rahman, Mansyur Ramly, Samsul Bahri, Hasibuddin Mahmud dalam penelitian berjudul “ *Madrasah Principal and organitational Culture on Teacher performance at Pesantren Muhammadiyah in South Sulawesi* “

¹⁴meneliti tentang bagaimana kepala madrasah mengelola budaya organisasi di madrasahny. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seorang kepala madrasah memegang kontrol penuh dalam memanage budaya organisasi di lembaganya , sebagai hasilnya budaya organisasi yang terbangun membawa komitmen, stabilitas social serta perekat bagi seluruh elemen madrasah.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pimpinan lembaga dalam mengelola dan mengembangkan budaya organisasi.

Adapun Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Abd Rahman dan kawan kawan yaitu pada jenis lokasi penelitian, lokasi penelitian ini berada di pesantren sedangkan penelitian Abd Rahma dkk berada di sekolah.

¹⁴ Abd Rahman, Mansyur Ramly, Samsul Bahri, Hasibuddin Mahmud . *Madrasah Principal and organitational Culture on Teacher performance at Pesantren Muhammadiyah in South Sulawesi* . Internationa Jurnal of Socia Science (TIJOSS). Vol 77 No.1 Agustus 2019

15. Dana Dunn, Jeanne M. Gerlach, dan Adrienne E. Hyle dalam jurnal bertajuk “*Gender and Leadership: Reflection of Woman In Higher Education Administration*” meneliti tentang kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan¹⁵. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di ranah pendidikan masih menunjukkan *male-centre*, dimana perilaku dan karakteristik pemimpin laki-laki menjadi standar yang berlawanan dengan karakter pemimpin perempuan, sehingga diperlukan *self awareness* dan kepercayaan diri dalam kemampuan untuk menjadi mentor yang lebih efektif dari dalam diri administrator perempuan.

Perbedaan penelitian Dunn dan kawan kawan bahwa penelitian ini mendeskripsikan kepemimpinan nyai di pesantren sedangkan Dunn dkk meneliti tentang ranah kepemimpinan perempuan secara administratif di lembaga pendidikan.

¹⁵ Dana Dunn, Jeanne M. Gerlach, dan Adrienne E. Hyle .*Gender and Leadership: Reflection of Woman In Higher Education Administration*. International Journal of Leadership and Change. Vol.2 No. 1 Artikel 2 . 2014

Tabel Orisinalitas Penelitian

No	Nama, Tahun , Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Eka Sri Mulyani, 2003 <i>Women From Tradisional Education Institution in Indonesia, Negotiating Public Spaces</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehidupan perempuan dipesantren menggambarkan bias gender yang lebih kompleks dari yang dapat dipahami kalangan pegiat gender. Kehidupan perempuan di pesantren jarang diketahui oleh public dan merupakan sebuah bentuk <i>physical segregation</i>. 2. Pesantren masih mengadopsi nilai-nilai patriarkal, terutama dalam masalah suksesi kepemimpinan, Kehidupan perempuan di pesantren dalam penelitian ini dicirikan sebagai sosio- 	Subyek penelitian adalah Nyai dan perannya di pesantren	<p>Mendeskripsikan power dan otoritas nyai di pesantren</p> <p>Mendeskripsikan lapisan peran nyai dengan urutan; peran di dalam pesantren, peran kepemimpinan, peran di majlis taklim local, peran sebagai rujukan keagamaan dan peran politik nyai di wilayahnya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendeskripsikan otentitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan <i>artefacs</i> sebagai salah satu elemen budaya organisasi pesantren yang mencakup kurikulum, kostum, bahasa , penataan lokasi dan symbol-symbol 2. Mendeskripsikan otentitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan

		<p>religious character, yaitu penggabungan budaya Jawa dan nilai-nilai keagamaan yang diadaptasi dari teks-teks kitab kuning.</p> <p>3. Sebagian diantara pandangan bias tersebut dapat dinegoisasi, sehingga nyai-nyai dapat aktif memerankan bagiannya terutama bagian sebagai ibu bagi para santri (ibuisme).</p>			<p><i>nilai nilai atau values</i> sebagai salah satu elemen budaya organisasi pesantren yang mencakup nilai-nilai umum dan nilai-nilai khusus yang diberlakukan di lingkungan santri perempuan</p> <p>3. Mendeskripsikan otentitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan <i>shared basic assumptions</i> sebagai salah satu elemen budaya organisasi pesantren yang asumsi-asumsi yang tampak dan</p>
2	<p>Marhumah, 2008</p> <p>Gender dalam lingkungan pesantren, studi tentang peran kyai dan nyai dalam sosialisasi gender di Pesantren Al Munawwir dan pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta</p>	<p>1. Kyai dan Nyai memainkan peran yang sangat besar dalam sosialisasi gender kepada santri dan lingkungan pondok sebagai dampak dari otoritas keduanya yang sangat besar.</p> <p>2. Meskipun nyai dan nyai memainkan peran dalam sosialisasi gender, namun Kyai memiliki peran yang</p>	<p>Subyek penelitian adalah Nyai dan perannya di pesantren</p>	<p>Fokus penelitian peran nyai sebagai agen sosialisasi gender</p>	<p>3. Mendeskripsikan otentitas kepemimpinan nyai dalam mengembangkan <i>shared basic assumptions</i> sebagai salah satu elemen budaya organisasi pesantren yang asumsi-asumsi yang tampak dan</p>

		<p>lebih besar mengingat rung geraknya yang lebih luas dibanding nyai.</p> <p>3. Peran yang dimainkan kyai dan nyai dalam sosialisasi gender dikategorikan menjadi tiga, yaitu minimalis, moderat dan maksimalis.</p> <p>4. Terdapat perbedaan Pola sosialisasi gender antara Nyai senior dan Nyai junior, bahwa Nyai senior lebih tradisional dalam mensosialisasikan isu gender dalam artian tetap memperhatikan tata aturan pesantren, namun Nyai junior lebih terbuka dan kritis terkait hal tersebut, terlebih yang berkaitan antara akses relasi antara laki-laki dan perempuan.</p>			<p>muncul yang menjadi identitas pesantren yang dipimpinnya</p>
3	Faiqoh, 2003	1. Bahwa nyai memainkan	Subyek penelitian	Meneliti peran nyai	

	Nyai Agen Perubahan di Pesantren	<p>peran penting turut menjaga keberlangsungan pesantren sebagai lembaga pendidikan serta menciptakan inovasi-inovasi dalam praktik pengajaran.</p> <p>2. Peran Nyai Nafisah sebagai agen perubahan di pesantren dipengaruhi oleh sikap demokratis Kyai Sahal Mahfudh yang selalu menjunjung tinggi musyawarah dalam pengambilan keputusan</p>	adalah Nyai dan perannya di pesantren	sebagai agen perubahan di pesantren	
4	Umdatul Hasanah, 2017 Majlis ta'lim perempuan dan pergeseran peran public keagamaan pada masyarakat perkotaan kontemporer	<p>1. Agama menjadi spirit dan modal bagi kemajuan dan peningkatan partisipasi perempuan dalam peran public.</p> <p>2. Pertemuan antara kontinuitas dan pergeseran dalam majlis ta'lim bukan hanya melahirkan konsep keseimbangan peran, tetapi</p>	Mengangkat isu kepemimpinan perempuan dan peran perempuan sebagai muballighah	<p>1. Mendeskripsikan kepemimpinan perempuan di ruang public</p> <p>2. Lokasi penelitian berupa Kelompok pengajian perempuan/</p>	

		<p>juga membuatnya memiliki tiga fungsi, yaitu ;</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Fungsi sebagai pintu masuk , memperkuat peran perempuan dalam ruang domestic dan institusi keluarga. b. Fungsi sebagai pintu keluar, mendorong perempuan untuk terlibat dalam ruang public yang lebih luas. c. Fungsi sebagai pos penjagaan dan pengamanan dalam memperkokoh nilai-nilai agama, nilai budaya masyarakat serta sebagai penolak segala bentuk penetrasi budaya yang tidak sesuai dengan norma agama dan budaya. 		<p>majlis ta'lim perempuan</p>	
--	--	---	--	--------------------------------	--

5	Bianca J Smith dan Saipul Hamdi, 2014 <i>Female Leadership, spiritual power and gender matter in Lombok</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi budaya gender di lingkungan pesantren di Indonesia biasanya didasarkan pada sumber hukum Islam, namun penting menganalisa budaya gender di pesantren dengan mengaitkannya dengan budaya local dan konteks sejarah local pesantren, sebab dalam beberapa peristiwa terbentuk atas desakan budaya local. 2. Perdebatan tentang kepemimpinan perempuan di tubuh Nahdatul athan berakar dari sejarah , semenjak Maulana Syeikh memelopori pendirian pendidikan untuk anak perempuan mulai tahun 1049-an. Dukungan Tuan guru dan yang lainnya atas 	Subyek penelitian adalah Nyai dan perannya di pesantren dan kepemimpinan perempuan	Mendeskripsikan peran kepemimpinan perempuan dari sudut budaya gender Lokus penelitian organisasi keagamaan	
---	---	--	--	--	--

		<p>Pesantren Raehanun menegaskan posisi perempuan dalam sejarah Nahdatul Wathan. Dukungan terhadap Raehanun juga diberikan oleh kelompok sufi di Nahdatul Wathan , sebagai perhatian atas ayahnya yang memiliki “<i>ilmu</i>”.</p>		
6	<p>Viki Amalia, 2018 Kepemimpinan Nyai dalam memelihara Kajian Kitab Kuning di Ma’had Aly Nurul Jadid Probolinggo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nyai memiliki peran penting dalam pengasuhan dan pemeliharaan tradisi pesantren. 2. Kepemimpinan nyai dalam memelihara tradisi bersifat demokratis kharismatik. 	<p>Subyek penelitian adalah Nyai dan perannya di pesantren</p>	<p>Focus penelitian pada peran nyai dalam memelihara kajian kitab kuning</p>
7	<p>Aminatuz Zahrah, disertasi Konstruksi Dan Transformasi Budaya Pesantren Berbasis</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konstruksi budaya aswaja di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Salafiyah safi’iyah Situbondo 	<p>Membahas tentang budaya organisasi pesantren</p>	<p>Tidak membahas secara khusus tentang Nyai dan pesantren perempuan</p>

	<p>Ahlu Sunnah Wal Jamaah Di Pondok Pesantren Sidogiri Pauruan Dan Pondok Pesantren Dan Pondok Pesantren Salafiyah Situbondo</p>	<p>meliputi ; artifacts (fisik bangunan, bahasa, gerak tubuh, jargon dan model pakaian), nilai yang dipegang teguh serta asumsi dasar keyakinan diri dan ideology</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Pembiasaan nilai aswaja meliputi nilai tasawuf, tawazun, tasamuh, I'tidal, amar makruf nahi munkar, pada piker islahiyah, tathawwuriyah dan munhajiyah 3. Transformasi budaya pesantren berbasis aswaja pada kedua pesantren tersebut menentukan transformasi pengetahuan, sikap, perilaku santri dan performance pesantren. 			
--	--	--	--	--	--

8	Ahmad Yusuf Pra Setiawan dan Lia Safitri, 2018 Kepemimpinan Perempuan di pesantren, Studi atas Pesantren Al Hidayah Purwokerto, Pesantren Atthohiriyah Purwokerto dan pesantren Putri Raudhatul Quran Kemranjen Banyumas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan perempuan dalam pesantren memiliki peluang keberhasilan yang sama, tidak ada kendala substantive, tetapi pemimpin perempuan di pesantren dipersepsikan bersifat sementara dan sekedar sebagai penerus pengganti. 2. Karakteristik kepemimpinan di pesantren memiliki banyak relevansi dengan corak tradisional pesantren yang <i>charismatic otoritatif</i>. 	Subyek penelitian adalah Nyai dan perannya di pesantren	Meneliti sifat kepemimpinan perempuan dan karakter kepemimpinan perempuan	
9	Hasanatul Jannah. buku yang diadaptasi dari disertasi Ulama perempuan Madura”	Otoritas ulama perempuan Madura merupakan otoritas yang dibangun dari kapasitas Nyai yang memiliki pemahaman dan pengalaman lebih dibanding perempuan lainnya.	Subyek penelitian adalah Nyai dan perannya	Focus penelitian adalah otoritas keulamaan Nyai di Madura, sehingga menjadikan Nyai sebagai tokoh kultural	

		<p>Hal tersebut dapat disandarkan pada tradisi Islam bahwa imam harus memiliki otoritas dalam masyarakatnya yang dibangun dengan pengetahuan mengenai Al Quran dan sumber –sumber agama lainnya.</p> <p>Otoritas ulama perempuan Madura menyebar dalam berbagai ranah kehidupan social keagamaan masyarakat Madura, sehingga akhirnya dipandang juga sebagai tokoh kultural.</p>			
10	<p>Khusumawati dan Yasin Nurfalih. Jurnal. Gaya kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Putri Al Mawaddah 2 Desa Jiwut Kecamatan Nglegok Kabupaten Blitar</p>	<p>Kepemimpinan Ibu Nyai yang demokratis dan dilaksanakan secara kolektif dengan manajemen serta administrasi yang teratur memberi ciri relative yang berbeda. Bahwa dengan hadirnya pemimpin perempuan di pesantren mampu</p>	<p>Subyek penelitian adalah Nyai dan perannya di pesantren</p>	<p>Fokus penelitian adalah gaya kepemimpinan Nyai di Pesantren</p>	

		menampilkan demokrasi, keteraturan, kemajuan dalam ekonomi pesantren, meskipun untuk mencapai hal tersebut diperlukan perjuangan yang panjang dalam menata pesantren sekaligus memperjuangkan pengakuan perempuan sebagai pemimpin pesantren.			
11	Evi Muafiah, Segregasi Gender di Pesantren. Proceeding Annual Conference for Muslim Scholar	Segregasi gender di pesantren meliputi semua lini, baik lingkungan fisik maupun non fisik. Secara non fisik segregasi meliputi struktur organisasi, struktur pembelajaran, guru dan cara mengajar, serta beberapa aturan dan kebijakan. Segregasi tersebut berimplikasi positif pada eksistensi murid perempuan dalam pembelajarannya, juga	Menyoroti segregasi gender di pesantren, yang mirip dengan kasus 1 dalam penelitian ini	Penelitian ini memiliki cakupan yang lebih luas dari segregasi gender	

		berdampak positif sebab berhasil meningkatkan potensi akademik murid perempuan dan sikap mandiri mereka.			
12	Yanuar Syukur , jurnal <i>The Rise of Female Ulama in Indonesia : A Gender Perspektif</i>	Proses afirmasi ulama perempuan Indonesia yang diselenggarakan oleh Organisasi-organisasi yang mendukung pergerakan perempuan serta melalui Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) yang dilaksanakan di Cirebon April 2017. Ulama Perempuan di Indonesia untuk menjadi efektif memerlukan pengetahuan yang unggul dan memiliki basis masa yang kuat seperti pondok pesantren, majlis taklim dan organisasi Islam. Disisi lain ulama perempuan dapat diperkenalkan ataupun “dipasarkan” melalui	Pesantren sebagai salah satu basis massa ulama perempuan	Penelitian ini menyoroti sisi kepemimpinan perempuan /Nyai, sedangkan Yanuar Syukur menyoroti keulamaan perempuan di pesantren	

		intensitas kemunculan mereka di media massa mainstream semisal televisi agar dikenal dan diakui oleh public.			
13	Fikriyani Istiqlaliyani, Jurnal . Ulama Perempuan Di Pesantren Studi tentang Kepemimpinan Nyai Hj. Masriyah Amva	Nyai Hj. Masriyah Amva merupakan pemimpin perempuan di pesantren dengan karakteristik pemimpin yang demokratis, melayani dan kharismatik, dan dengan karakteristik yang demikian , beliau dapat mengembangkan program pesantren baik program akademik maupun non akademik.	Meneliti karakteristik kepemimpinan nyai dalam mengembangkan pesantren	Meneliti kepemimpinan nyai dalam mengembangkan elemen budaya organisasi di pesantren	
14	Abd Rahman, Mansyur Ramly, Samsul Bahri, Hasibuddin Mahmud .Jurnal. <i>Madrasah Principal and organitational Culture on Teacher performance at Pesantren Muhammadiyah in South Sulawesi</i>	bahwa seorang kepala madrasah memegang kontrol penuh dalam memanager budaya organisasi di lembaganya , sebagai hasilnya budaya organisasi yang terbangun membawa komitmen, stabilitas social serta perekat bagi seluruh elemen madrasah.	Meneliti tentang budaya organisasi di pesantren	Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi di pesantren	

15	Dana Dunn, Jeanne M. Gerlach, dan Adrienne E. Hyle .Jurnal. <i>Gender and Leadership: Reflection of Woman In Higher Education Administration</i>	Bahwa kepemimpinan dalam ranah pendidikan masih menunjukkan <i>male-centre</i> , dimana perilaku dan karakteristik pemimpin laki-laki menjadi standar yang berlawanan dengan karakter pemimpin perempuan, sehingga diperlukan <i>self awareness</i> dan kepercayaan diri dalam kemampuan untuk menjadi mentor yang lebih efektif dari dalam diri administrator perempuan.	Meneliti tentang kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan	Ranah kepemimpinan perempuan secara administratif di lembaga pendidikan umum	
----	--	---	---	--	--

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

B. KAJIAN TEORI

1. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan telah dilakukan dengan berbagai cara dalam kurun waktu puluhan tahun. Sebagian besar definisi mengasumsikan bahwa kepemimpinan melibatkan proses dan pengaruh yang memudahkan kinerja dan tugas bersama. Komponen umum yang muncul di hampir semua definisi menyebutkan kepemimpinan sebagai suatu proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas, serta proses untuk memfasilitasi individu maupun kolektif untuk mencapai tujuan bersama.¹⁶

Leadership menurut Curry merupakan suatu sikap mempengaruhi orang lain untuk memperoleh tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai jalan utama bagi organisasi untuk dapat berfungsi, dimana tujuan diputuskan dan akan dicapai.¹⁷

Kepemimpinan oleh Yukl didefinisikan sebagai bentuk, ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran dan pekerjaan administratif.¹⁸ Sementara itu Robbins menyatakan bahwa, “kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin, kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya”. Stephen P. Robbin ,

¹⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Ketujuh*. Terj . Ati Cahyani. Jakarta : PT Indeks. 2015.9

¹⁷Barbara K. Curry, *Women in Power* . New York: Teachers College Press, 2000, 20

¹⁸ Gery Yukl, *Leadership in Organization* . New York: Pearson Education, 2013, 2

“Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals”¹⁹

Term pemimpin disematkan kepada orang yang mempunyai power dan otoritas untuk mengarahkan dan memberdayakan potensi dalam kelompok manusia yang dipimpinnya sehingga tercapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan bersama. Dengan kata lain, pemimpin dalam struktur sosial berfungsi sebagai pengatur dan pengawas agar tujuan kolektif bisa tercapai, yang selanjutnya *power dan otoritas* ini menurut Hoy dan Miskel disebut sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin²⁰, bahwa kemungkinan di mana seorang aktor yang berada dalam sebuah jabatan tertentu pada sebuah hubungan sosial bisa memenangkan apa yang ia kehendaki walaupun dengan cara melawan.

b. Fungsi Kepemimpinan

Peran pemimpin dapat dimaknai sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan oleh seseorang yang memfungsikan dirinya sebagai pimpinan suatu komunitas atau kelompok. Covey membagi peran pemimpin menjadi tiga bagian, yaitu :

- 1) *Pathfinding* (pencarian alur), yaitu peran untuk menentukan visi dan misi organisasi yang jelas dan pasti

¹⁹Stephen P. Robbin. *Organizational Behaviour*. Mexico : Prentice hall. 2003. 314

²⁰K. Wayne Hoy & G. Cecil Miskel, *Educational Administration, Theory, Research and Practice* (Singapore: McGraw-Hill, 2001), hlm. 216

- 2) *Aligning* (penyelaras), yaitu peran untuk memastikan bahwa struktur, system dan proses operasional organisasi memadai untuk menunjang pencapaian visi dan misi organisasi
- 3) *Empowering* (pemberdaya), yaitu peran untuk memotifasi dan menggerakkan individu dalam organisasi guna menemukan bakat, kecakapann dan kreativitas untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.²¹

Pemimpin berperan sebagai model yang memberikan rumusan sederhana yang menunjukkan perpaduan anatara karakter dan kompetensi. Pemimpin juga berperan sebagai pengambil kebijakan. Pengambilan kebijakan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter seorang pemimpin. Untuk mengetahui kebijakan yang diputuskan dalam kategori baik atau buruk, tidak hanya dinilai setelah terjadi konsekuensi, melainkan diputuskan melau berbagai proses pertimbangan.²²

Pemimpin juga berperan sebagai fungsi pengendali konflik. Suatu konflik, perbedaan dan pertentangan merupakan suatu kewajaran dalam kehidupan manusia. Konflik dan perbedaan akan terus ada selama manusia ada, baik antar individu maupun anggota kelompok atau masyarakat. Dalam kehidupan berorganisasi dimungkinkan terjadi konflik antara pemimpin dengan yang dipimpin atau antara anggota kelompok dengan anggota lainnya. Oleh karena itu di haram mampu menjalankan fungsi sebagai penegendali konflik. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat

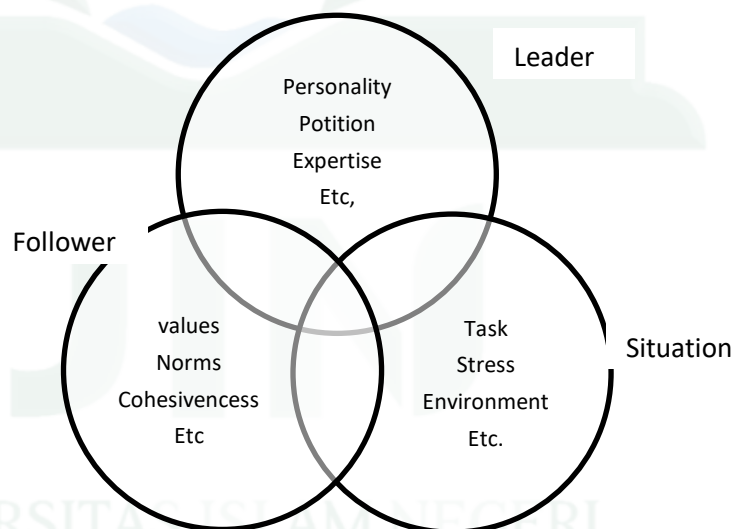
²¹ Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers . 2014. 393

²² Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar. 398

diukur dari bagaimana ia mampu mengelola konflik. Kegagalan pemimpin dalam mengendalikan dan mengelola konflik akan menimbulkan sesuatu yang anti produktif dan destruktif.²³

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Sebagai sebuah proses mempengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu : pemimpin itu sendiri, pengikut (*followers*) dan situasi. Hollander menggambarkan keterkaitan antar factor sebagai berikut :



Gambar 2.1

An interactional framework for analyzing leadership²⁴

²³ Veithzal Rivai, Bachtar, Boy Rafli Amar. 407-408.

²⁴ Richard L, Hughes. Robert C. Ginnet. Gordon J. Curphy. *Leadership: Enchanging the lesson of experience 4th edition*. New York : Mc Graw-Hill Companies. 2002. 24

Kepemimpinan tidak dapat dipahami hanya dari satu sudut pandang saja, hanya pemimpin saja misalnya. Namun harus diperluas cara pandang terhadap kepemimpinan dan proses kepemimpinan kepada dua hal yang mempengaruhinya, yaitu ; pengikut dan situasi. Sebagaimana gambar diatas bahwa *framework* kepemimpinan memiliki tiga elemen, yaitu : Pemimpin (*leader*), pengikut (*follower*) dan situasi (*situation*). Setiap elemen dapat dianalisa secara terpisah, namun untuk memahami secara utuh proses kepemimpinan, diperlukan juga untuk mengkaji interaksi antar elemen.

Robert Kelly berpendapat bahwa *follower* lebih baik dipandang sebagai kolaborator bagi pemimpin dalam kerja organisasi disbanding sebagai antithesis dari kepemimpinan. Kelly juga menjabarkan tipe pengikut menjadi lima :²⁵

- 1) *Alienated followers* (pengikut yang asing) biasanya menunjukkan segala aspek negatif organisasi kepada pihak lain. *Alienated followers* memandang diri mereka skeptis terhadap organisasi, dan pemimpin seringkali memandang mereka negatif
- 2) *Conformist follower* (pengikut yang kompromis) yaitu kelompok pengikut atau anggota yang senantiasa mengiyakan kerja organisasi, serta sangat aktif dalam kerja-kerja organisasi. Tipe ini dapat berbahaya apabila mereka diperintahkan dengan hal yang bertentangan dengan perilaku masyarakat. Seringkali tipe ini

²⁵ Richard L, Hughes. Robert C. Ginnet. Gordon J. Curphy. *Leadership: Enhancing the lesson of experience 4th edition*. New York : Mc Graw-Hill Companies. 2002. 25-26

dilahirkan dari gaya kepemimpinan yang otoriter atau disebabkan oleh struktur organisasi yang rapuh

- 3) *Pragmatist followers* (pengikut yang pragmatis) tipe ini umumnya berkomitmen terhadap tujuan organisasi namun memahami untuk tidak membuat gerakan yang melawan arus,
- 4) *Passive followers* (pengikut yang pasif) tipe ini kurang antusias terhadap kerja organisasi, kurang inisiatif dan kurang tanggungjawab, mereka hanya mengikuti arahan saja.
- 5) *Exemplary followers* menampilkan gambaran yang konsisten antara pemimpin dan anggota untuk menjadi mandiri, inovatif dan ingin maju. Mereka menggunakan bakat dan kemampuannya untuk keuntungan organisasi, meskipun harus berbenturan dengan aturan birokrasi maupun berbenturan dengan *follower* yang pasif dan pragmatis.

Adapun situasi merupakan factor yang paling ambigu dari seluruh factor yang mempengaruhi kepemimpinan, sehingga seluruh unsur organisasi bergantung pada konteks situasi yang sedang berlangsung. Situasi sangat mempengaruhi interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi itu sendiri.

Memahami interaksi ketiga faktor (pemimpin, pengikut dan situasi) sangat penting sebelum menggambarkan kesimpulan tentang kepemimpinan. Maka ketika mengkaji perilaku seorang pemimpin, apakah itu baik ataupun buruk, mesti dikikuti dengan mengkaji dampak dari

perilaku pemimpin tersebut terhadap perilaku berikut situasi yang melingkupi.

d. Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik didefinisikan dengan banyak sudut pandang. Salah satunya mendefinisikan kepemimpinan otentik adalah dari sudut pandang interpersonal (antar pribadi). Dalam definisi Shamir dan Eilam melalui pendekatan antar pribadi menyatakan bahwa kepemimpinan otentik menampilkan kepemimpinan yang asli, memimpin dengan autentitas hati. Pendefinisian melalui pendekatan antar pribadi ini menekankan pengalaman hidup pemimpin dan bagaimana pemimpin mengaitkan pengalaman itu dalam memimpin, sebagai hal penting untuk mengembangkan otentitas kepemimpinan seseorang.²⁶

Sudut pandang kedua yang juga mendefinisikan kepemimpinan otentik adalah sebagai proses antar pribadi, otentitas diciptakan bersama-sama oleh pemimpin dan pengikut, tidak dihasilkan oleh upaya pemimpin sendiri tetapi juga respon pengikut. Autentitas muncul sebagai hasil interaksi antara pemimpin dan pengikut, sebagai hasil proses timbal balik pemimpin mempengaruhi pengikut dan pengikut mempengaruhi pemimpin.

Kepemimpinan otentik dideskripsikan juga dari perspektif perkembangan yang dijelaskan dalam karya Avolio dan rekannya, yang

²⁶ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan : Teori Dan Praktek Edisi Keenam*. Terj. Ati Cahyani. Jakarta Barat : PT Indeks. 2017. 240

melihat otentitas kepemimpinan sebagai sesuatu dapat didorong untuk muncul dalam diri pemimpin, bukan sifat yang pasti. Otentitas kepemimpinan berkembang dalam diri manusia yang dipicu oleh peristiwa besar dalam hidupnya sebagai hasil proses sepanjang hayat.

Berikut ini beberapa karakteristik yang mempertegas konsep kepemimpinan otentik menurut Kruse, yaitu ;

- 1) *Authentic leaders are self-aware and genuine.* Pemimpin-pemimpin yang otentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki *self-awareness* atau kesadaran diri. Mereka mengetahui kekuatan dan kelemahan pada diri sendiri dan emosi mereka. Pemimpin otentik juga tidak berperilaku berbeda di berbagai kondisi, dengan kata lain mereka menjadi diri mereka di hadapan para pengikutnya. Mereka juga berani mengakui kesalahan-kesalahan ataupun kegagalan yang pernah mereka lakukan , tanpa takut dipandang sebagai pemimpin yang lemah.
- 2) *Authentic leaders are mission driven and focused on results.* Mereka mampu menempatkan misi-misi untuk mencapai tujuan orang banyak atau organisasi di atas tujuan pribadi. Mereka melakukan pekerjaan mereka untuk mencapai hasil bukan untuk kekuasaan, ego dan keinginan materi pribadi.
- 3) *Authentic leaders lead with their heart.* Mereka tidak takut untuk menunjukkan emosi-emosi yang mereka miliki, kerentanan mereka terhadap karyawan. Namun bukan berarti mereka

“lembek”, akan tetapi dapat mengkomunikasikan apa yang dirasakan dengan tata cara yang tepat beserta empati.

- 4) *Authentic leaders focus on the longterm*. Mereka fokus untuk hasil jangka panjang, bersedia untuk membimbing setiap orang dan memelihara organisasi dengan sabar dan kerja keras karena mereka yakin dengan hasil yang akan bertahan untuk jangka waktu yang lama.²⁷

Karakteristik kepemimpinan otentik dilihat dari sudut proses pembentukannya dipaparkan oleh Mayo, yang selanjutnya disebut dengan 3H dari kepemimpinan otentik: *Heart, Habit, dan Harmony*. Komponen *Heart* atau hati dalam kepemimpinan otentik berarti otentik secara emosional (*emotional authenticity*). Pemimpin otentik jujur pada diri sendiri – *be true to yourself*. Pemimpin otentik melihat dalam diri sendiri untuk menemukan gairah dan passion dirinya . Gairah dan passion itulah selanjutnya akan menjadi magnet yang memengaruhi dan menggerakkan para pengikut yang memiliki gairah dan passion yang sama.

Komponen *Habit* atau kebiasaan dalam kepemimpinan otentik secara spesifik merujuk pada kebiasaan belajar. Melalui belajar, manusia akan mengubah dirinya menjadi lebih efektif dalam menghadapi lingkungan. Pemimpin otentik mempunyai kebiasaan belajar melalui umpan balik yang jujur. Kalau dikritik, pemimpin otentik bersedia mendengarkan. Pemimpin otentik memiliki pola pikir yang terus

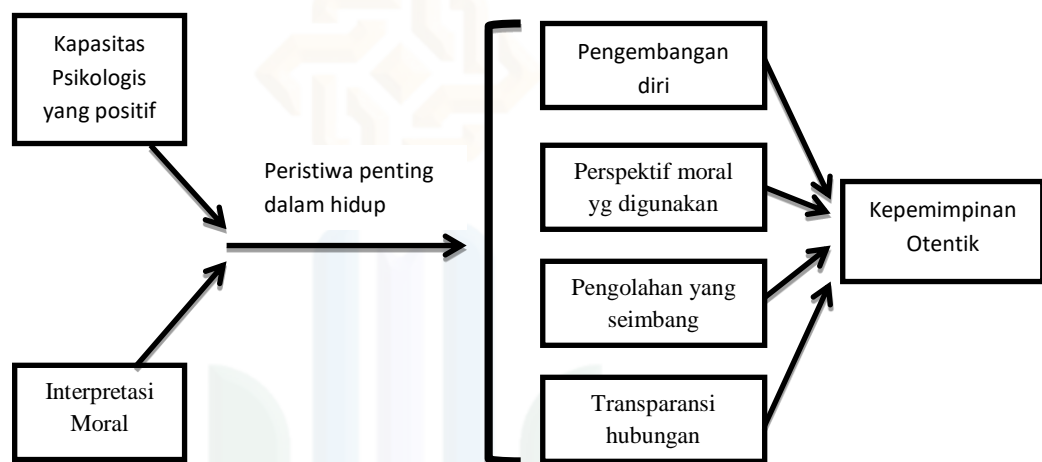
²⁷ Kruse, Kevin. What Is Authentic leadership ? . 2013. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2019/05/12/wahat-is-authentic-leadership/#2953647edef7>

bertumbuh. Umpan balik yang kritis menjadi pembelajaran hingga mampu beradaptasi, tumbuh, dan terus maju – *be true to your best self*.

Komponen *Harmony* dalam kepemimpinan otentik terkait dengan lingkungan, atau dalam hal ini, pengikut. Pemimpin otentik perlu mencari keseimbangan. Dia konsisten mencapai tujuan, target, tapi juga menimbang kenyataan praktis (*down-to-earth*). Dia punya prinsip, konsisten dengan nilai-nilai yang dipegangnya, namun tetap sadar bahwa hidup, bekerja dengan orang lain, serta komunitas yang lebih luas. Pemimpin otentik membangun harmoni antara dirinya dan pengikut atau stake holders

Dalam upaya untuk memperdalam pemahaman tentang kepemimpinan otentik, Walumba dan rekannya melakukan analisis lengkap untuk menentukan komponen-komponen yang membentuk kepemimpinan otentik dan dan menjadi ukuran valid dari konsep kepemimpinan otentik ini. Penelitian mereka mengidentifikasi empat komponen pemimpin otentik, yaitu; pemahaman diri, perspektif moral yang digunakan, pengolahan yang seimbang dan transparansi hubungan. Secara bersama empat komponen tersebut membentuk dasar untuk teori kepemimpinan otentik.²⁸

²⁸Peter G. Northouse, *Kepemimpinan : Teori Dan Praktek Edisi Keenam*. Terj. Ati Cahyani. Jakarta Barat : PT Indeks. 2017. 240



Gambar 2.2

Skema kepemimpinan Otentik

Walumba mengidentifikasi empat komponen yang menjadi landasan terbentuknya authentic leadership sebagai berikut :

1. *Self awareness*

Merupakan bentuk pemahaman diri atas pemikiran personal pemimpin tentang definisi pemimpin , sebagai suatu proses dimana individu memahami diri mereka sendiri, termasuk kekuatan serta kelemahan yang dimiliki diri mereka sendiri. Untuk mencapai pemahaman ini , seorang pemimpin perlu melakukan refleksi pada nilai-nilai inti, emosi, motivasi dan tujuan serta memahami diri pada tingkatan paling dalam.

2. *Relational Transparency*

Transparansi hubungan merujuk pada sikap terbuka dan jujur dalam menampilkan diri sendiri kepada orang lain. Transparansi hubungan

terjadi ketika individu berbagi perasaan inti, motivasi dan kecenderungan mereka dengan orang lain dalam cara yang tepat, berkomunikasi secara terbuka dan apa adanya dalam hubungan dengan orang lain.

3. *Balance Processing*

Pengolahan yang seimbang merupakan perilaku yang mengatur diri sendiri, hal itu merujuk pada kemampuan individu untuk menganalisis informasi secara obyektif dan mempelajari pendapat orang lain sebelum mengambil keputusan. Pengolahan yang seimbang termasuk mempelajari sudut pandang yang berbeda dari orang-orang yang tidak sepakat dan mempertimbangkan secara penuh posisi mereka sebelum mengambil tindakan.

4. *Internal Moral Perspective*

Perspektif moral yang digunakan merujuk pada proses pengaturan diri dimana individu menggunakan standar nilai moral internal mereka untuk memandu perilaku mereka. Pemimpin dengan perspektif moral yang digunakan dilihat sebagai autentik karena tindakan mereka konsisten dengan keyakinan dan moral yang mereka utarakan. Aspek ini memberikan pondasi pemimpin mampu menunjukkan kepada orang lain konsistensinya akan nilai atau keyakinan dasar yang dianut dan dapat dilihat melalui tindakan²⁹

²⁹ Rizkita Cahya Heviana. *Pengaruh Kepemimpinan otentik terhadap perilaku Kewargaan Organisasional*. Jurnal Riset Bisnis dan Investasi, VOI 3, 2017

Keefektifan kepemimpinan otentik datang dari motivasinya, serta kejelasan tujuan saat menghadapi tantangan yang sulit, hambatan, kemunduran bahkan konflik. Pengaruh kepemimpinan otentik ini terhadap pengikut meningkat seiring keyakinan diri, kejelasan nilai dan integritas yang menjadi karakteristik kepemimpinan ini, sebab bagi pengikut lebih mudah untuk mengikuti pemimpin yang memiliki integritas dan dapat diandalkan.

Pemimpin otentik bisa meningkatkan komitmen pengikut terhadap misi dan keyakinan mereka untuk mencapai misi tersebut, dengan mengutarakan visi yang menarik dan memberi teladan perilaku yang tepat yang bersumber dari integritas diri pemimpin itu sendiri. Ada juga dampak tidak langsung melalui pengaruh konsep diri dan identitas diri pengikut. Dalam hal ini pengikut pemimpin otentik memiliki keterikatan identitas pribadi dengan pemimpin. Pemimpin otentik meningkatkan kepercayaan pengikut yang mencakup keyakinan tentang integritas pemimpin, untuk kemudian mendukung perubahan dan inisiatif baru dengan antusias dan optimis.³⁰

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

³⁰ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Ketujuh*. Terj . Ati Cahyani. Jakarta : PT Indeks. 2015 .479

2. Kepemimpinan Perempuan

a. Kepemimpinan perempuan dalam kajian Gender

Untuk memahami konsep gender harus dibedakan terlebih dahulu kata gender dengan *seks* (jenis kelamin). Gender dimaknai sebagai sifat yang melekat pada kaum laki-laki dan perempuan yang dikonstruksi secara social dan kultural.³¹ Misalnya perempuan disifati dengan pembawaan yang lembut, cantik, keibuan serta sulit mengendalikan emosi. Sedangkan laki-laki diasumsikan sebagai sosok yang kuat, perkasa dan mengedepankan rasio. Pemberian ciri itu sendiri merupakan sifat yang dapat dipertukarkan, artinya dimungkinkan laki-laki memiliki perilaku emosional, lemah lembut, keibuan. Sementara dimungkinkan juga perempuan yang kuat dan rasional. Perubahan ciri dan sifat feminine ataupun maskulin dapat terjadi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat yang lain. Dalam suku tertentu laki-laki lebih kuat dan dominan, namun di suku ataupun bangsa lain perempuan mungkin lebih dominan.

Perilaku mengenai keterkaitan sifat antara laki-laki dan perempuan selanjutnya di sebut sebagai budaya gender.³² Bila jenis laki-laki dan perempuan adalah atribut biologis yang alamiah, maka relasi gender adalah ekspektasi dan konstruksi budaya mengenai hubungan laki-laki dan perempuan yang berubah-ubah, dinamis dan mengalami modifikasi terus menerus. Sejak ada kesadaran mengenai perlunya kesetaraan hubungan laki-laki dan perempuan, gender terus diperjuangkan sebagai sebuah

³¹ Farida Hanum, *Kajian dan Dinamika Gender*. Malang : Intrans Publishing Wisma Kalimetro. 2018. 5

³² Farida Hanum. *Kajian dan Dinamika Gender*. 9

kebudayaan baru .Teori teori pun tercipta sebagai alat dalam rangka memahami, menjelaskan dan menafsirkan relasi gender.

Dalam studi gender, paling sedikit ditemukan empat sumber utama yang menyebabkan bias gender, yaitu : penafsiran teks agama, budaya patriarkhi, pendidikan dan negara.³³ Tiga agama samawi (Islam, Kristen , Yahudi) misalnya, memaknai secara sama terhadap ajaran mengenai turunnya manusia untuk pertama kali ke dunia, disebabkan oleh pelanggaran yang dilakukan Nabi Adam , memetik buah khuldi atas permintaan Hawa. Hawa dianggap sebagai penyebab terjerembabnya manusia ke bumi.Kisah tersebut merupakan salah satu contoh tafsiran atas teks agama, yang secara relative dipengaruhi oleh kerangka berpikir dan budaya masyarakat penafsirnya.³⁴ Disinilah dalam pandangan feminis, bukti penafsiran atas teks agama yang didasarkan pada budaya patriarkhi.

Sejak tahun 1970-an, mulai muncul penelitian mengenai perbedaan gender dalam kepemimpinan. Beberapa hasil penelitian mengungkap bahwa perempuan lebih mungkin menggunakan gaya transformasional dan demokratis. Perempuan secara nyata tidak terwakili dalam posisi kepemimpinan yang penting. Hambatan yang dihadapi perempuan pada perjalanan kepemimpinan mereka diberi julukan labirin kepemimpinan. Hal tersebut terkait kesenjangan kepemimpinan dimana perempuan secara tidak proporsional terkonsentrasi di posisi kepemimpinan tingkat bawah,

³³ Farida Hanum, *Kajian dan Dinamika Gender*. Malang : Intrans Publishing Wisma Kalimetro. 2018.

³⁴ Ibrahim, Ali Gufran. *Budaya Patriarkhi Sumber Ketidakadilan Gender*. Dalam Adnan Mahmud dkk. *Pemikiran Islam Kontemporer di Indonesia*. Yogyakarta : Pustaka pelajar. 2005

hal tersebut sebab ada hambatan yang tidak terlihat yang mencegah perempuan menuju posisi puncak yang disebut langit-langit kaca (*glass ceiling*). Penyingkiran hambatan ini bisa memastikan adanya peluang yang sama, akses ke kelompok yang lebih luas, yang terhubung ke keberhasilan organisasi³⁵.

Perlu diingat bahwa studi tentang perempuan yang akhirnya menjadi fenomena kepemimpinan perempuan, merupakan produk gerakan feminisme di Negara-negara barat, yang stidaknya dapat dirangkum menjadi tiga gelombang³⁶. Gelombang pertama disebut dengan penghapusan diskriminasi. Feminisme gelombang pertama berkembang pada abad ke-19 dan awal abad 20. Pada Masa ini muncul berbagai aliran feminisme semisal feminisme liberal yakni gerakan yang memperjuangkan gerakan perombakan legislatif untuk mendapatkan hak pendidikan, hak milik, pengaturan jarak kelahiran, perceraian dan pekerjaan. Muncul juga pada gelombang pertama ini feminisme marxis, yakni feminisme yang menuntut partisipasi penuh perempuan dalam produksi dan berakhirnya penindasan perempuan.

Gelombang kedua feminisme disebut pembebasan wanita, pada akhir dekade 1960-an dan awal 1970-an ditandai dengan kehadiran *Women Liberation Movement* yang kemudian dikenal sebagai gerakan feminisme radikal kultural dan radikal libertarian yang pelopornya Kate Millet. Millet

³⁵ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan : Teori Dan Praktek Edisi Keenam*. Terj. Ati Cahyani. Jakarta Barat : PT Indeks. 2017. 353

³⁶ Nurwani, *Perempuan Minangkabau Dalam Metafora Kekuasaan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2017. 132-155

menyatakan bahwa seks adalah politis, terutama karena hubungan laki-laki dan perempuan merupakan paradigma dari hubungan kekuasaan. Kasta sosial mendahului semua bentuk *anegalitarianisme*/ ketidaksetaraan ras, politik, ekonomi .dan jika penerimaan terhadap supremasi laki-laki sebagai hak sejak lahir tidak dihilangkan, semua system operasi akan terus berlangsung hanya atas mandate logis dan emosional dalam situasi manusia primer.

Gelombang ketiga disebut identitas politik, muncul awal 1980-an sampai awal 1990-an, ditandai dengan pemahaman feminisme yang semakin beragam. Dalam gelombang ini gerakan politik sudah mengedepankan politik perempuan, ras, etnisitas dan posisi subyek yang sering dipahami dalam rubric politik *postmodernisme*. Dalam teori postmodernisme, segala sesuatu yang selama ini dimarjinalkan dan terpinggirkan mulai diangkat. Spesifikasi posisi mereka ditonjolkan dengan menghargai perbedaan antara mereka dengan kelompok atau individu lain.

Gaya Kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak factor, salah satunya adalah perbedaan gender, Pemimpin mengadaptasi sebuah ekspektasi yang didasarkan pada kategorisasi maskulin atau feminine. Ekspektasi tersebut dilandasi aturan-aturan gender yang tradisional dalam sebuah keluarga³⁷

³⁷ Eagli, AH dan Johannesen-Schmidt MC. *The Leadership Styles of Woman And Men*. Journal of Social Issues. Vol.4. 57

Kepemimpinan dipengaruhi variable yang bervariasi, yang mana gender merupakan salah satu diantaranya. Gender mempengaruhi gaya serta orientasi kepemimpinan seseorang, namun juga mempengaruhi hubungan, persepsi dan ekspektasi dari sisi subordinat terhadap *leader*. Dan atas stereotyping dan bias, pemimpin perempuan di evaluasi dengan cara yang berbeda dibanding dengan pemimpin laki-laki, meskipun menempati posisi yang sama.³⁸

b. Teori Labirin Kepemimpinan

Situasi yang menempatkan perempuan secara tidak proporsional terkonsentrasi di posisi kepemimpinan tingkat bawah dan otoritas tingkat bawah dibanding laki-laki, selanjutnya dipahami sebagai situasi kesenjangan kepemimpinan serta menjadi fenomena yang menglobal.³⁹

Penjelasan tentang kurang terwakilinya perempuan di posisi kepemimpinan puncak atau labirin kepemimpinan, berputar di sekitar tiga hal. *Pertama* perbedaan investasi dalam modal manusia, *kedua* perbedaan gender, *ketiga* prasangka diskriminasi terhadap pemimpin perempuan. Berikut penjelasan masing – masing :

1) Perbedaan investasi dalam modal manusia

Yang dimaksud perbedaan modal adalah perbedaan dalam bidang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja dibanding laki-

³⁸ Anna Gorska, *Gender Differences in Leadership*. Jurnal Wydział Zarządzania Kozminski University. Publikasi di <http://researchgate.net/publication/313266610>. Januari 2016. 143

³⁹ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan : Teori Dan Praktek Edisi Keenam*. Terj. Ati Cahyani. Jakarta Barat : PT Indeks. 2017. 334

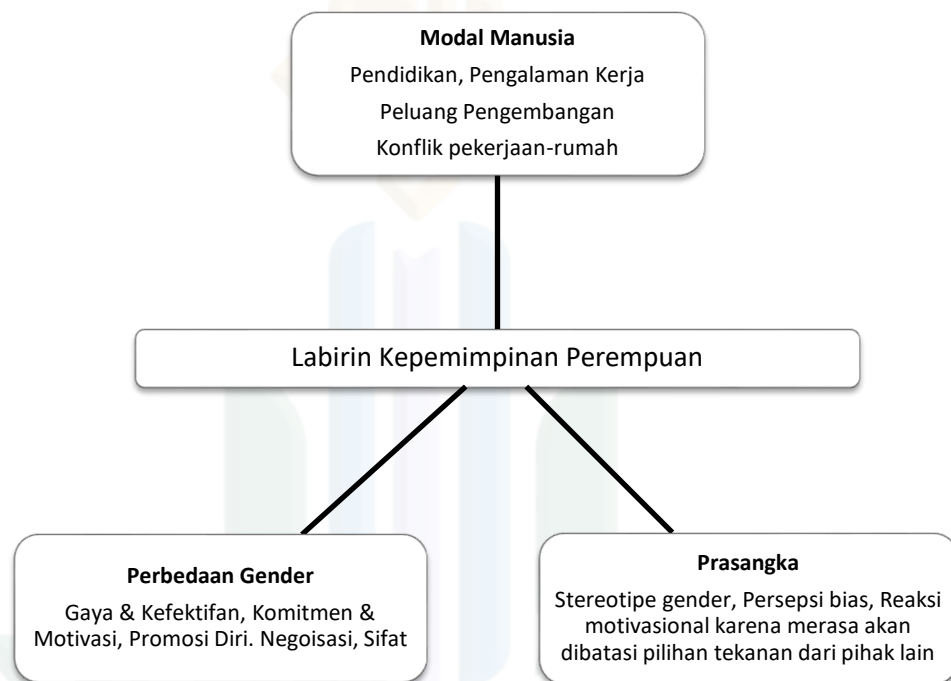
laki..Kadang hal ini disebut dengan ‘pipa saluran yang bocor’ dalam pengertian begitu banyak perempuan yang dapat menyelesaikan studi jenjang S1, tetapi tidak banyak perempuan yang memperoleh gelar profesional diatas S1 dibanding laki-laki.Diasumsikan perempuan lebih bertanggungjawab secara domestic, yang berkontribusi pada pengalaman kerja lebih sedikit.

2) Perbedaan gender,

Argumen lain yang menjelaskan kesenjangan kepemimpinan bahwa perempuan memiliki karakteristik gender yang berbeda dari laki-laki. Perempuan cukup efektif dalam memimpin , tetapi kurang mempromosikan diri serta enggan untuk memulai negoisasi yang merupakan alat penting untuk membuka peluang.

3) Prasangka diskriminatif terhadap pemimpin perempuan

Yaitu bias gender yang disebabkan oleh stereotyping, yaitu cara singkat kognitif yang mempengaruhi cara orang memproses informasi tanpa memperdulikan variasi nyata dalam karakteristik antar anggota. Stereotipe gender menggambarkan sifat perempuan memiliki karakteristik seperti mudah peduli pada orang lain, lebih empati, ringan tangan dan mau membimbing. Sedangkan laki-laki memiliki karakteristik pengatur semisal kokoh keyakinan, tegas, mandiri, rasional, sehingga dianggap lebih layak memimpin.



Gambar 2.3 Labirin Kepemimpinan Perempuan

c. Hambatan Kepemimpinan Perempuan

Sejumlah hambatan yang menghalangi perempuan dalam kepemimpinan dipilah dalam tiga kelompok besar, yaitu hambatan tindakan actor maupun kelompok actor, hambatan sebagai produk dari budaya dan struktur dan hambatan sebagai relasi kuasa antara actor dan struktur.⁴⁰ Berikut penjelasan masing-masing:

1) Hambatan tindakan aktor atau kelompok aktor

Dipelopori oleh ahli biologi, fisiologi dan psikologi. Para pendukung teori ini berpendapat bahwa perempuan secara alamiah

⁴⁰ Nurwani, *Perempuan Minangkabau Dalam Metafora Kekuasaan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2017. 32-37

memiliki kedudukan yang berbeda dengan laki-laki. Ratna megawangi menyatakan bahwa menurut teori *nature* kaum pria cenderung lebih aktif, agresif, kompetitif, berorientasi vertical, ingin memimpin, memiliki dan menjadi pemenang. Seperti disimbolkan gerak sperma dibawah pengaruh hormone testosterone. Sedang kaum perempuan disimbolkan layaknya sel telur yang berbentuk oval yang dipengaruhi hormone enterogen, cenderung pasif, ingin menyatu, menginginkan kebersamaan, ingin berkorban dan ingin bergantung.⁴¹

Sementara teori *nurture* yang dilembagakan melalui pranata social sejalan dengan symbol alam yang membedakan kaum pria dan perempuan. Faktor *nurture* yang dicirikan oleh budaya patriarkal telah melahirkan dikotomi peran gender. Perempuan menjadi ibu yang dominan melakukan peran domestic sedangkan pria menjadi kepala keluarga yang bertanggung jawab atas nafkah, perlindungan maupun peran public. Pengaruh *nurture* ini sejalan dengan symbol nature.

2) Hambatan sebagai produk budaya

Pada dasarnya pandangan yang merendahkan perempuan dalam wacana social budaya, tetapi lebih jauh merembes ke dalam wacana ajaran dan norma keagamaan. Bahkan wacana keagamaan ini menjadi factor yang memiliki andil besar memarginalkan dan

⁴¹ Ratna Megawangi, Pengantar penerbit untuk buku *Wanita Salah Langkah Oleh Danielle Crittenden*, Bandung : Qanita. 1999

mensegresi kaum perempuan ke dalam posisi yang tidak menguntungkan.

Sebagai bahan analisa mengenai kedudukan perempuan dalam struktur masyarakat dapat dilihat dalam *teori status* Max Weber. Bahwa status atau posisi seseorang pada suatu tatanan social berhubungan dengan kekuasaan. Status perempuan dalam masyarakat dapat dianalisis hubungannya dengan kerugian yang mereka derita. Berpusat pada hubungan antara kelas, status dan kekuasaan,⁴²

3) Hambatan relasi kuasa antara actor dan struktur

Ketidakterdayaan perempuan telah dipersiapkan oleh budaya, seolah sejak awal perempuan sudah diajari bahwa mereka hanya bias mengontrol situasi dalam keadaan terbatas. Secara konsisten perempuan semakin tidak berdaya karena sosialisasi yang terus menerus sehingga menerima ketidakberdayaan itu. Pengaruh budaya begitu kuat, sehingga perempuan kurang berdaya dan sangat memerlukan penguasaan atas tugas tugas, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain serta kemampuan untuk bersaing.

⁴²Jane C. Ollenburger dan Helen A. Moore, *Psikologi Wanita*. Terj. Budi Sucahyono dan Yan Sumaryana. Jakarta : PT Rineka Cipta. 1996

d. Teori Keunggulan Feminin

Gary Yukl menyimpulkan tentang *teori keunggulan feminine*, bahwa wanita lebih mungkin memiliki nilai dan ketrampilan yang diperlukan untuk kepemimpinan efektif dalam organisasi modern dibanding pria.⁴³ Hal itu berasal dari pengalaman masa kecil, interaksi anak-orang tua, praktik sosialisasi yang merefleksikan stereotype peran jenis kelamin dan keyakinan tentang perbedaan gender serta posisi yang tepat bagi laki-laki dan perempuan. Pengalaman ini mendukung munculnya nilai feminine, seperti ; kebaikan hati, simpati, pengasuhan dan sikap untuk berbagi.

Pendukung teori keunggulan feminine menegaskan bahwa perempuan lebih peduli dengan pembangunan konsensus, keikutsertaan dan hubungan antarpribadi. Perempuan lebih bersedia mengembangkan diri , memelihara bawahan dan berbagi kekuasaan. Perempuan dipercaya memiliki banyak empati, lebih mengandalkan pada intuisi , peka terhadap perasaan dan kualitas hubungan. Pendukung teori keunggulan feminine bahwa karakter kepemimpinan yang berubah dalam organisasi meningkatkan relevansi ketrampilan dan nilai yang lebih kuat dalam perempuan daripada laki-laki. Pernyataan bahwa pria lebih memenuhi syarat sebagai pemimpin didasarkan pada asumsi yang lemah dan stereotype gender yang dibesar-besarkan.

⁴³ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Ketujuh*. Terj . Ati Cahyani. Jakarta : PT Indeks. 2015. 505

3. Konsep Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam

a. Term Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Istilah kepemimpinan dalam Islam diwakili dengan term *khalifah*, *ulul Amri*, *Imam* dan *malik*.⁴⁴ Selain keempat istilah tersebut, terdapat penggunaan istilah *Sultan*, *Qaid*, *Rais* dan *Ra'iy* yang juga mereprestasikan tentang kepemimpinan. Penafsiran ulama atas ayat –ayat maupun hadist yang mengandung terminologi kepemimpinan tersebut bergantung pada latar belakang, metode dan corak yang digunakan, walaupun pada akhirnya bermuara pada kesimpulan yang hampir sama.. Berikut pemaparan singkat tentang term-term tersebut;

1) Kalifah

Al Quran menggunakan istilah khalifah untuk menegaskan fungsi penciptaan manusia di muka bumi. Nabi Adam AS. Mendapat amanah sebagai khalifah untuk memimpin ataupun mengatur bumi dengan baik. Dalam QS. Al Baqarah Allah SWT Berfirman :

و إذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة , قالوا أتجعل فيها من يفسد

فيها و يفسدك الدماء و نحن نسبحك و نقدر لك قال إني أعلم ما لا تعلمون

Artinya :

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat : "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi" mereka berkata : "Mengapa Engkau hendak menjadikan di muka bumi orang yang akan membuat kerusakan dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan menyucikan Engkau ?" Tuhan berfirman : " Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui "

⁴⁴Mardhiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang : Aditya Media Publishing. 2013. 48

Dari segi bahasa, term Khalifah memiliki arti mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Pengertian mengganti ditujukan pada pergantian generasi ataupun pergantian jabatan pemimpin. Konsep yang ada pada kata kerja *kha-la-fa* disamping sebagai ganti generasi dan ganti jabatan kepemimpinan, juga berkonotasi sebagai fungsi, maksudnya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin merupakan khalifah penguasa dimuka bumi yang menerima amanat untuk menjalankan fungsi-fungsi tertentu.⁴⁵

2) *Ulul Amri*

Firman Allah dalam QS. An Nisa ayat 59 :

يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله و أطيعوا الرسول و أولي الأمر منكم

Ulul Amri terdiri dari dua kata yang diidhofahkan satu sama lain yang berarti pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan bisa berarti imam dan *ahli bait*, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan dan pencegah ke jalan kemungkaran, bisa juga diartikan *fuqaha* dan ilmuwan agama yang taat kepada Allah

3) *Imam*

Kata imam didefinisikan oleh ulama sebagai setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan di depan dalam berbagai permasalahan.

⁴⁵Ar Raghīb Al Asfahani, Mufradat Alfadz al Quran . Damsyiq : Darul qalam . 1992. 303-306

Misalnya Rasulullah adalah imamnya para imam, khalifah itu imamnya rakyat dan Al quran itu imamnya kaum muslimin.⁴⁶

4) *Malik*

Kata *Malik* berakar dari tiga huruf *Mim, lam Kaf* yang berarti kuat dan mengakar. Dari akar kata tersebut lahir kata kerja *malaka yamliku* yang bermakna kewenangan memiliki sesuatu. Maka *Malik* berarti orang yang memiliki kewenangan untuk memiliki sesuatu. Tegasnya terminologi *Malik* disandarkan kepada seseorang yang berwenang dalam urusan kekuasaan.

Seluruh term-term kepemimpinan yang dipaparkan sebelumnya mengandung persamaan ranah menuntun atau memobilisasi manusia lainnya untuk mencapai tujuan yang di ridhai Allah SWT, bermuara pada pengabdian manusia kepada Sang Khaliq, dan hal itu dilakukan dengan melaksanakan prinsip-prinsip amanah, adil, musyawarah dan *amar makruf nahi mungkar* yang diaplikasikan dalam perilaku kepemimpinan.

b. Urgensi Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Manusia adalah makhluk Allah yang diciptakan dengan membawa potensi kesempurnaan baik fisik, perilaku atau kecerdasan. Allah mempertegas potensi kesempurnaan manusia dengan istilah “*Ahsani Taqwim*”.⁴⁷ Oleh karena potensi kesempurnaan itu, manusia memiliki

⁴⁶Abu Abdillah Muhammad Bin Ahmad Al Qurthuby. Al Jami' Li Ahkamil Quran. Mesir : Darul Kitan Al Araby. 1967. Cet.1 263

⁴⁷ QS. At Tiin : 4

setidaknya 2 tugas dan tanggung jawab, yaitu : Untuk beribadah kepada Allah⁴⁸ dan untuk melaksanakan fungsi sebagai *khalifah* di muka bumi.⁴⁹

Muhammad Ali As Shabuni dalam Shafwatut Tafasir menjelaskan bahwa rencana penciptaan dan pengangkatan seorang *khalifah* dimuka bumi dimaksudkan untuk melaksanakan hokum-hukum Allah , ayat ini ditujukan kepada nabi Adam As. Dan juga kaum-kaum sesudahnya yang sebagian menggantikan sebagian yang lainnya, dalam kurun waktu dan generasi yang berbeda⁵⁰. Dalam pemaknaan yang sama , Quraish Shihab menjelaskan makna khalifah sebagai yang menggantikan Allah dalam menegakkan kehendaknya dan menerapkan ketetapan-ketetapannya. Tetapi hal itu bukan berarti karena Allah tidak mampu , namun karena Allah bermaksud menguji manusia dan memberinya penghormatan.⁵¹ Dengan demikian fungsi manusia sebagai *khalifah* (pemimpin) merupakan fitrah yang dibawa sejak penciptaan manusia itu sendiri.

Islam adalah agama sekaligus system kehidupan yang didalamnya diatur bukan hanya ibadah namun juga *muamalah* (perilaku) dan *siyasa* (politik). Ajaran Islam menyentuh seluruh aspek kehidupan manusia dalam wujud *syariat* yang mengatur kehidupan umat Islam. Untuk dapat melaksanakan syariat tersebut dengan sempurna, umat Islam memiliki ketergantungan antara satu dengan lainnya. Dibutuhkan golongan yang

⁴⁸ QS. Adz Dzariyaat : 56

⁴⁹ QS. Al baqarah : 30

⁵⁰ Muhammad Ali As Shabuni. Shafwatut Tafasir : Tafsir li Al Quran Al karim. Cairo : Dar El Kutub Al Islamiyah. 1999. 48

⁵¹ Quraish Shihab, Tafsir Al Misbah Vol 1 . 172-173

menaungi golongan lainnya, untuk menjamin terlaksanya syariat itu serta meminimalisir penyimpangan-penyimpangan. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi sangat penting untuk diwujudkan. Imam Al Mawardi mengatakan :

“ Imamah (lembaga pemerintahan) diadakan sebagai pengganti fungsi kenabian dalam rangka menjaga agama dan juga mengatur kehidupan dunia. Pengangkatan imam untuk melaksanakan fungsi kepemimpinan atas umat hukumnya wajib secara ijma' (consensus)”⁵²

c. Syarat dan sifat Pemimpin dalam Perspektif Islam

Pemimpin adalah pribadi yang menentukan bagi sebuah umat, maju atau mundurnya umat ditentukan oleh kualitas pemimpinnya, karena itu seorang pemimpin setidaknya memiliki sifat-sifat utama yang mesti dimiliki, Yaitu :⁵³

1) Adil

Keadilan adalah titik keseimbangan yang menentukan tegaknya atau tidaknya alam semesta. Tidak cukup seorang pemimpin itu cerdas sebab adakalanya dengan kecerdasannya menipu rakyat, karenanya pemimpin juga harus jujur dan adil. Firman Allah SWT QS. Al Maidah ayat 8:

يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط ولا يجرمنكم شئان قوم على ألا تعدلوا

اعدلوا هو أقرب للتقوى (المائدة : 8

⁵²Abi Al hasan Ali Bin Muhammad Al Mawardi. *Al Ahkam As Sulthaniyah wa Al Wilayaat Ad Diniyah*. Beirut : Al maktabah Al Islamy. 1996. 13

⁵³ Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers . 2014. 234-237

Artinya : “ Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah SWT., menjadi saksi yang adil dan janganlah sekali-sekali kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil, berlaku adillah karena adil lebih dekat kepada taqwa. “

2) Bertanggungjawab

Setiap manusia yang lahir didunia adalah pemimpin, yaitu memimpin dirinya sendiri agar selalu berbuat amal sholeh, berjalan di jalan Allah, serta melakukan segala sesuatu untuk bias bermanfaat bagi dirinya dan orang lain disekelilingnya. Memimpin dirinya untuk tidak mengikuti hawa nafsunya. Pemimpin yang seperti ini terlandasi oleh nilai-nilai hidup maupun pandangan hidup yang dipercayainya. Allah Berfirman dalam surat Al Isra' ayat 71 :

يوم ندعو كل أناس بإمامهم فمن أوتى كتابه يمينه فأولئك يقروا كتابهم ولا

يضلون فتيلًا (الإسراء : 71)

3) Memiliki integritas tinggi

Integritas merupakan keseluruhan pembawaan diri dari segi pribadi, tutur kata dan sopan santun. Integritas juga bermakna berpegang teguh kepada prinsip kejujuran serta memiliki prinsip moral yang tinggi. Integritas merupakan bagian dari akhla mulia yang diajarkan oleh Islam, oleh karena itu perwujudan integritas

seorang pemimpin adalah pengamalan nilai-nilai akhlak dan syariat Islam itu sendiri.

4) Takwa

Takwa adalah melaksanakan seluruh perintah Allah SWT dan menjauhi seluruh larangan-Nya. Seluruh perintah dan larangan yang tercantum dalam Al Quran maupun yang dipaparkan dalam sunnah-sunnah Rasulullah diterima dan di i'tiraf.

5) Keteladanan

Menjadikan Rasulullah sebagai teladan untuk diikuti dan untuk membentuk integritas diri sebagai pemimpin. Sifat-sifat Rasulullah dijadikan sandaran dalam melaksanakan kepemimpinan (kepemimpinan profetik) dan perilaku beliau dijadikan teladan.

Terkait Imamah Al Mawardi mencantumkan 7 syarat yang *mu'tabaroh* (umum diketahui), yaitu : Adil dengan seluruh syaratnya, Ilmu pengetahuan terkait ijtihad dan istimbath hukum, indra tubuh yang sehat, anggota tubuh yang sehat, pandangan yang memadai terkait kepemimpinan dan kemaslahatan, keberanian untuk menjaga harga diri dan syarat terakhir adalah masih memiliki nasab dari Qurays.⁵⁴

⁵⁴Abi Al Hasan Ali Bin Muhammad Al Mawardi. *Al Ahkam As Sulthaniyah wa Al Wilayat Ad Diniyah*. Beirut : Al maktabah Al Islamiy. 1996. 15

Terkait syarat terakhir yang mengharuskan pemimpin umat Islam memiliki Nasab dari Quraisy disandarkan kepada Hadist yang diriwayatkan oleh Ahmad dari Anas dari Abi Barzah : "الأئمة من قریش". Konteks hadits ini karena ketika Abu Bakar ketika membantah pembaiatan Saad bin Ubadah Al Anshari sesaat setelah Rasulullah meninggal (yaum Saqifah) menyampaikan hadits ini.

d. Konsepsi Tentang Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam

Untuk memahami posisi perempuan di ruang public dan pesantren, perlu dipahami terlebih dahulu posisi historis, sosiologis dan kultural perempuan muslimah dalam masyarakat muslim Indonesia secara keseluruhan. Karena perempuan merupakan bagian integral dari masyarakat muslim, yang tidak terlepas dari kondisi dan realitas lingkungan mereka yang lebih luas. Tanpa pemahaman yang jelas tentang realitas sejarah, sosial dan kultural tersebut, yang akan muncul hanya mispersepsi dan distorsi yang menyesatkan mengenai posisi perempuan dalam lapangan pendidikan khususnya pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya.⁵⁵

Al Quran menceritakan kisah Balqis yang nota bene adalah sosok perempuan pemimpin dizamannya dalam QS. Ayat An Naml 29-35. :

قالت يا أيها الملأ إني ألقى إلي كتاب كريم . إنه من سليمان انه بسم الله الرحمن الرحيم .
 ألا تعلوا علي وأتوني مسلمين . قالت يا أيها الملأ أفتوني في أمرى ما كنت قاطعة أمرا حتى
 تشهدون . قالوا نحن أولوا قوة و أولوا بأس شديد وأمر إليك فاندرى ماذا تأمرين . قالت
 إن الملوك إذا دخلوا قرية أفسدوها وجعلوا أعزة أهلها أذلة كذلك يفعلون . و إني مرسله
 إليهم بهدية فناظرة بم يرجع المرسلين

Arti :

Berkata Balqis : “ hai pembesar-pembesar, sesungguhnya telah dijatuhkan kepadaku sebuah surat yang mulia”. Surat itu dari Sulaiman yang isinya : “ Dengan menyebut nama Allah yang maha Pemurah lagi Penyayang.

⁵⁵ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di tengah tantangan millennium III*. Jakarta : Predana Media Grup. 2012. 139

Bahwa janganlah kalian sombong terhadapku dan datanglah kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri “Berkata ia Bilqis : “Hai para pembesar, berilah aku pertimbangan dalam urusanku ini, aku tidak pernah memutuskan suatu persoalan sebelum kamu dalam majlisiku.” Mereka menjawab : “ Kita adalah orang-orang yang memiliki kekuatan dan keberanian yang sangat, dan keputusan berada di tanganmu; maka pertimbangkanlah apa yang kamu perintahkan.” Dia berkata : “ Sesungguhnya raja-raja apabila memasuki suatu negeri, niscaya mereka membinasakannya, dan menjadikan penduduknya yang mulia menjadi hina, demikian pulalah yang akan mereka perbuat. Dan sesungguhnya aku akan mengirim utusan kepada mereka dengan membawa hadiah, dan aku akan menunggu apa yang akan dibawa kembali oleh utusan-utusan itu.”

Bilqis adalah sosok Ratu yang menguasai negri Saba' di Yaman, yang cukup memiliki power dengan cakupan kekuasaan yang luas, makmur dan memiliki kekuatan militer yang tangguh.⁵⁶ Cerita dimulai ketika negri saba' menerima surat ancaman yang dikirim dengan cara yang tidak wajar, menggunakan perantara seekor burung, yang mengindikasikan negara pengirim merupakan negara adidaya. Bilqis menanggapi surat tersebut dengan serius, dengan mengadakan konsolidasi untuk menentukan langkah membalas atau bernegosiasi. Sikap Bilqis ini menunjukkan kecerdasannya dan kemampuannya memimpin , serta menggambarkan emosinya yang tidak gegabah dalam kepemimpinan.

Al Quran juga menceritakan tentang Maryam sebagai makhluk yang terpuji karena memiliki keimanan yang kokoh dan murni⁵⁷ Kemuliannya juga di ceritakan dengan kisah perjuangan yang sangat menyentuh hati⁵⁸

⁵⁶ Ibn Katsir, *Tafsil Al Quran Al Adhim* . Kairo : Dar Taybah. 1999. 186

⁵⁷ QS. Ali Imran 37

⁵⁸ Qs. Maryam 16-34

Pada dasarnya Islam memberikan pandangan yang setara terhadap laki-laki dan perempuan, Firman Allah QS. Al Hujurat bahwa manusia diciptakan sebagai laki-laki dan perempuan, mengisyaratkan persamaan itu. Kalaupun ada perbedaan perempuan hanyalah bersifat biologis, tidak bersifat institusional sebagaimana disangkakan banyak orang dalam literatur Islam klasik, Akibatnya masyarakat terpengaruh, pun kaum wanitanya sendiri⁵⁹ Bahkan adakalanya pemahaman tekstual atas dalil cenderung debatable misalnya terhadap QS. An Nisa ayat 34 :

الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض و بما أنفقوا ...

Abdul Halim As Syuqqah dalam karyanya *Tahriru Al Mar'ah Fi 'Ashri Ar Risalah*⁶⁰, membuktikan bahwa agama islam sangat emasipatoris. Setelah melakukan studi yang intensif terhadap nash-nash Quran dan hadits riwayat bukhari muslim, didapati bahwa kedatangan Islam membawa revolusi untuk perempuan dari dominasi kultur jahiliyah yang mendholimi perempuan. Setelah kedatangan Islam, kaum perempuan mulai diakui hak-haknya , misalnya hak untuk memiliki property dan memperoleh warisan, hak untuk berpartisipasi dalam berbagai sector, termasuk politik dan militer.

Dalam sejarah pemikiran Islam, ada dua sudut pandang yang saling berlawanan dalam menelaah fenomena kepemimpinan perempuan, yaitu : *pertama*, perspektif tradisionalis yang enggan menerima kepemimpinan

⁵⁹Abdurrahman Wahid, *Islamku Islam Anda Islam Kita Agama Masyarakat Negara Demokrasi*. Jakarta : The Wahid Institut. 2006. 129

⁶⁰ Abdul Halim As Syuqqah, *Tahrirul Mar'a Fi Ashrir Risalah*. Kuwait : Darul Qalam. 1990

perempuan, namun perempuan masih dipandang memiliki hak sama dengan laki-laki dalam urusan selain kepemimpinan. *Kedua*, perspektif intelektual feminis modernis yang cenderung *western oriented* dan menolak pandangan literatur-literatur Islam klasik. Sudut pandang kedua melihat kepemimpinan perempuan lebih humanis, perempuan memiliki hak yang seperti hak yang dimiliki laki laki sebagai manusia.⁶¹

Padangan yang menolak kepemimpinan perempuan umumnya menggunakan dalil-dalil :Adanya ketentuan laki-laki adalah pemimpin, Adanya larangan bagi wanita untuk keluar rumah, Adanya nash yang mengatakan bahwa wanita kurang akal, Adanya ancaman ketidakmakmuran Negara yang menyerahkan urusannya kepada perempuan

Pandangan yang berpendapat bahwa wanita memiliki hak-hak kepemimpinan dan politik, didukung oleh beberapa argumen , antara lain: Laki-laki dan wanita memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam Islam, Wanita memiliki kapabilitas untuk berpartisipasi dalam wilayah public, serta Kewajiban amar makruf nahi munkar atas laki-laki dan perempuan. Dalam QS. At Taubah 71 :Dan Orang Orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi Penolong sebahagian yang lain. Mereka menyuruh mengerjakan yang makruf dan mencegah dari yang mungkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat kepada Allah dan rasul-Nya.Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah

⁶¹Maryam Bachtyar. Akram Razaie. *Female leadership In Islam*. Internasional Jurnal of Humanities and social science. Vol 2 (17) . 2012. 259

Maha Perkasa lagi Maha penyayang”. Ayat tersebut merupakan dalil kewajiban amar makruf nahi mungkar bagi perempuan dan laki-laki, tanpa ada jeda pembeda. Karenanya wanita dituntut partisipasinya dalam mengatur masyarakat, beraktifitas di masyarakat dan menggunakan fungsinya untuk menyampaikan kebaikan dan mencegah kemunkaran.

Di luar masalah kepemimpinan, Islam memberikan ruang yang sangat luas bagi perempuan untuk berperan dalam segala bidang. Ini dibuktikan dengan perilaku *Ummahat Mu'minin* dan *Shahabiyah*, sebutan bagi perempuan disekitar dan hidup dimasa Nabi Muhammad, aktifitas yang mereka lakukan tidak diintervensi oleh Nabi, ini menyiratkan kebebasan ataupun peluang yang diberikan kepada *Shahabiyah* untuk berperan sesuai kapasitas masing-masing. Mereka memainkan peran dibanyak bidang, mulai dari militer, ekonomi, kesehatan hingga pendidikan.

Di bidang ekonomi *Umm Mukminin* Khadijah bint Khuwailid dikenal sebagai seorang saudagar yang berkibar di semenanjung Arab. Para wanita Anshar memiliki *skill* di bidang agriculture, perdagangan, desain pakaian dan manufactur. Kemampuan ini selanjutnya ditularkan kepada perempuan muhajirin, sebagai skill untuk bertahan hidup setelah masa hijrah.⁶²

Di bidang militer, beberapa hadist mengungkap peran serta beberapa *shahabiyah* dalam peperangan, antara lain : Ummu Ammarah

⁶² Mahmood Ahmad Ghadanfar. *Great Women Of Islam Who Were Given The Good News Of Paradise*. Terj. *As Shahabiyat Al Jalilat*. Riyadh : Darussalam Publisher & Distributor. 2009. 15-16

dalam perang Uhud. Dalam perang Ahzab, Shafiyah Ra. Memainkan strategi perang yang brilliant menghadapi kaum Yahudi. Dalam perang Yarmuk , turut bertempur di medan perang Asma' Binti abu bakar, Umm Aban, Umm Hakim, Hindun dan umm Mu'min Juwairiyah. Beberapa nama juga di sebutkan hadir sebagai tenaga medis dalam peperangan ghazwah , diantaranya Aisyah RA, Umm Sulaim dan Umm Salit.⁶³

Di bidang pendidikan, beberapa nama shahabiyat termasuk dianggap paling mumpuni dalam beberapa disiplin ilmu seperti Hadist, Islamic studies dan Fiqh. Dalam Hadist , Nama Aisyah sangat dikagumi. Di bidang Ilmu Qiraat / quran dikenal Hafshah, Ummu Salamah, Umm waraqah, dan masih banyak nama lainnya dianggap ekspert dalam bidang ini.⁶⁴

Di Indonesia sendiri , tidak ditemukan segregasi yang kuat atas perempuan hanya karena beragama Islam. Kalaupun ada subordinasi terhadap perempuan, hal itu disebabkan tradisi kultural yang bersifat lokal, bukan secara inheren disebabkan tradisi sosial kultural Islam yang berkembang sejak awal di Indonesia. Sebaliknya, sejak awal islam di Indonesia perempuan muslim terlibat dalam proses sosial, politik dan keagamaan tanpa pembatasan dan diskriminasi. Contoh paling jelas adalah adanya penguasa perempuan (sulthanah) di Kesultanan Aceh pada abad ke-17 pada masa pasca Sultan Iskandar Tsani.

⁶³Mahmood Ahmad Ghadafar. *Great Women Of Islam Who Were Given The Good News Of Paradise*. Terj. *As Shahabiyat Al Jalilat*. Riyadh : Darussalam Publisher & Distributor. 2009. 11-12

⁶⁴Mahmood Ahmad Ghadafar. 13-14

Melemahnya posisi sosial perempuan muslim di Indonesia mulai terjadi ketika ortodoksi Islam menemukan momentumnya. Gejala peminggiran kaum perempuan secara doktrinal dan berakibat juga secara sosial mulai bisa diamati pada masa Nawawi Al Bantani, khususnya melalui karya *Syarah 'Uqul al Lujain fi Bayan Huquq Az Zaujain* yang menjadi literatur pokok di kalangan kyai di pesantren. Kristalisasi ortodoksi itu muncul dikalangan ulama Timur Tengah, yang memang secara sosial kemasyarakatan menempatkan perempuan pada posisi subordinatif. Kenyataan yang sama juga terjadi pemakzulan Sulthanah di Aceh pada abad -17, mereka dimakzulkan karena fatwa dari ulama Mekah yang menyatakan haram perempuan menjadi pemimpin.⁶⁵

Jajat Burhanuddin dalam bukunya “ Ulama Perempuan Indonesia” mencatat beberapa nama pemimpin perempuan maupun ulama perempuan , dengan menyertakan ruang lingkup atau kategorinya (pendidikan, dakwah, politik, sufisme,dll). Kategori pertama disebutkan sebagai *ulama kampus* , antara lain: Rahmah El Yunusiah, Tuti Alawiyah dan Zakiyah darajat. Kategori kedua disebut sebagai *ulama pesantren* , antara lain : Nyai Solichah A. Wahid Hasyim, Hj. Channah, Hj. Nonoh Hasanah dan Suryani Tahir. Kategori berikutnya di sebutkan sebagai *ulama organisasi religious dan politik*, disebutkan antara lain : Nyai Ahmad dahlan, Hj.

⁶⁵ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di tengah tantangan millennium III*. Jakarta : Predana Media Grup. 2012. 140

Rangkayo Rasunah Said dan Aisyah Amini. Kategori selanjutnya adalah *ulama tabligh*.⁶⁶

Ulama ulama perempuan tersebut hampir dipastikan merupakan tokoh yang memiliki keunggulan dibidang theology, dan lebih khusus lagi dalam bidang bidang yang tersirat dalam kategori tadi. Dan dengan kategori yang relatif sangat terbuka untuk mengkaji lebih luas tentang ulama-ulama perempuan berikut kiprahnya di Indonesia.

4. Budaya organisasi

a. Definisi Budaya

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.⁶⁷

Pembentukan budaya terjadi dalam tiga cara; pertama para pendiri merekrut dan memepertahankan hanya para pekerja yang berpendapat dan merasakan hal yang sama dengan yang mereka lakukan. Kedua, menanamkan dan mensosialisasikan cara mereka dalam berpikir dan merasakan terhadap pekerja. Ketiga, perilaku dari para pendiri sendiri mendorong para pekerja mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi mereka..⁶⁸

⁶⁶Jajat Burhanuddin. *Ulama Perempuan Indonesia*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama. 2002

⁶⁷Wibowo. *Budaya Organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Press. 2016. 113

⁶⁸ Stephen P. Robbins, timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Terj. Ratna Saraswati, Fabriela Sirait .Jakarta : Salemba Empat. 2016. 365

Terdapat dua jenis budaya dilihat dari sudut budaya, yaitu : organisasi dengan budaya lemah (*weak culture organization*) dan organisasi dengan budaya kuat (*strong culture organization*). Organisasi dengan budaya kuat adalah organisasi yang berhasil membentuk budaya organisasi yang kokoh karena terdiri didalamnya individu-individu yang melakukan *shared values* yang konsisten dan memiliki tujuan serta perilaku yang sama dan efektif.⁶⁹

Edward Shcein menyatakan budaya dapat tumbuh dari tiga sumber yaitu ; keyakinan, nilai-nilai, asumsi pendiri organisasi, pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan keyakinan, nilai-nilai serta asumsi baru yang di bawa oleh anggota dan pemimpin baru.⁷⁰ Meskipun, setiap mekanisme pembentuk budaya memainkan peran penting, tetapi yang paling penting untuk permulaan budaya adalah idealism pendiri. Pendiri tidak hanya memilih misi dasar dan konteks lingkungan dimana kelompok akan beroperasi, tetapi memilih anggota kelompok dalam usahanya untuk berhasil. Pendiri biasanya mempunyai pengaruh utama pada kelompok pada awalnya didefinisikan dan menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya dalam suatu organisasi mencerminkan performa organisasi. Organisasi yang mempunyai performa budaya positif akan menunjukkan citra positif pula.

⁶⁹Mia Lasmi wardiah.*Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*.Bandung : CV. Pustaka Setia. 2016 . 195

⁷⁰Wibowo.*Budaya Organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*.Jakarta : Rajawali Press. 2016. 208

Budaya ditransmisikan kepada para pekerja dalam beberapa bentuk, yang paling berpotensi adalah cerita, ritual, symbol material dan bahasa.⁷¹ Berikut paparan masing-masing :

1) Cerita

Cerita-cerita yang beredar dalam organisasi mengaitkan kejadian di masa lampau dan menjadi pembenaran atas penerapan perilaku di masa sekarang. Umumnya meliputi kisah tentang pendiri organisasi, prestasi organisasi, pelanggaran aturan dan penanganannya. Para anggota juga dapat membuat naskahnya sendiri tentang bagaimana awal keterlibatan dalam organisasi, proses menyesuaikan diri, dan sebagainya.

2) Ritual

Ritual merupakan urutan dari aktifitas secara berulang yang mengekspresikan penegakan nilai-nilai luhur dari organisasi, yang merupakan aktifitas sangat penting.

3) Simbol Material

Tata ruang korporat, besaran kantor, fasilitas, cara berpakaian merupakan contoh dari symbol symbol material. Hal ini melekat pada anggota menegnai siapa yang penting, tingkat agalitarisme yang diinginkan oleh manajemen puncak dan jenis perilaku yang sesuai.

⁷¹ Stephen P. Robbins, timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Terj. Ratna Saraswati, Fabriela Sirait. Jakarta : Salemba Empat. 2016. 369

4) Bahasa

Bahasa merupakan sub unit yang digunakan untuk membantu para anggota mengidentifikasi budaya, membuktikan penerimaan mereka akan tradisi dan membantu melestarikannya. Dalam bahasa dipakai istilah yang unik guna penyebutan perlengkapan, karyawan, individu utama, pemasok, ataupun produk yang terkait bisnis organisasi.

b. Definisi Budaya Organisasi

Para pakar memberikan pengertian yang beragam tentang budaya organisasi, berdasar sudut pandang yang berbeda beda dan disiplin ilmu yang berbeda. Robbin berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu system berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.⁷²

Sedangkan Robert Keitner dan Angelo Kinicki mendefinikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Mondy mempertegas definisi budaya organisasi sebagai system nilai-nilai, keyakinan, kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku menjadi salah satu jawaban organisasi dalam menjawab tantangan yang ada.

⁷² Stephen P. Robbins, timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Terj. Ratna Saraswati, Fabriela Sirait .Jakarta : Salemba Empat. 2016.. 355

Budaya organisasi merupakan perekat social yang mempersatukan organisasi dengan memberikan ukuran yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan anggota organisasi, selanjutnya budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang memberikan makna dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.

Budaya organisasi didalamnya terdapat nilai-nilai yang dipahami dan dilaksanakan secara bersama-sama oleh seluruh individu terlibat di dalam organisasi. Schein berpendapat budaya memiliki peranan untuk integrasi lingkungan internal dan adaptasi dengan lingkungan eksternal.⁷³ Hal ini bisa diartikan bahwa organisasi selayaknya menghabiskan energinya untuk membangun budaya organisasi yang kuat di satu sisi , sekaigus dapat mengadapatasi fenomena yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Beberapa fungsi adanya budaya organisasi menurut pendapat Robert Kreitner dan Angelo Kinicki ialah⁷⁴ :

- 1) Menjadi identitas organisasional bagi anggota, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi membedakan dengan organisasi lain yang memiliki sifat khas yang berbeda.

⁷³ E.H Schein, *Organitational Culture and leadership : A Dinamic View*.San Fransisco :Jossey-Bass. 1992. 213

⁷⁴ Robert Kreitner. Angelo Kinicky. *Organizational Behaviour*, New York: Mc Graw-hill Higher Education. 2001. 73

- 2) Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dalam perusahaan. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma yang harus diikuti serta tujuan bersama yang harus dicapai.
- 3) Meningkatkan stabilitas system social sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan budaya organisasi yang dijalankan bersama dapat membuat lingkungan dan interaksi social dalam organisasi dapat dijalani tanpa gejolak.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari apa yang terjadi atas lingkungannya. Budaya organisasi menjadi alat untuk membuat anggota berpikir sehat dan masuk akal terkait organisasinya



Gambar 2.4 : Fungsi Budaya Organisasi⁷⁵

⁷⁵Robert Kreitner. Angelo Kinicky. *Organizational Behaviour*, New York: Mc Graw-hill Higher Education. 2001. 74

Adapun menurut Stephen P. Robbin , fungsi budaya organisasi mencakup beberapa hal sebagai berikut; Menjadi *boundary-defining roles* yang menciptakan perbedaan dengan organisasi lainnya, menyalurkan rasa identitas untuk anggota organisasi, membangkitkan komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu, mewujudkan stabilitas system social sekaligus menjadi pengikat yang menghimpun organisasi memberikan standar atas apa yang harus dilakukan pekerja, sebagai *sense making* dan mekanisme control yang membentuk perilaku pekerja⁷⁶.

d. Elemen Budaya Organisasi

Menurut Schein, terdapat tiga tingkatan unsur budaya organisasi; pertama *Artifacts*, kedua nilai-nilai yang didukung organisasi/*Expoused beliefs and values* , ketiga *Basics Underlying assumptions*.⁷⁷ Berikut penjelasan masing-masing tingkatan unsur budaya organisasi :

1) *Artifacts*

Artifacts adalah sesuatu yang dibuat oleh manusia untuk tujuan tertentu, artifacts dapat langsung dilihat dari struktur organisasi dan proses yang dilakukan didalamnya, artifacts

⁷⁶Stephen P. Robbin.*Organizational Behaviour*. New Jersey : Prentice Hall international. Inc.. 2001. 528

⁷⁷E.H Schein, *Organizational Culture and Leadership* 4th Edition. San Fransisco : Jossie –Bass A Wiley Imprint. 2010. 24

merupakan yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita dilihat, didengar dan dirasakan didalamnya, semisal bahasa, teknologi, produk, kreasi artistic, busana, tanda-tanda, mitos, cerita terkait organisasi, publikasi, dan sebagainya

2) Nilai- nilai yang didukung organisasi /*Expoused values*

Setiap organisasi merefleksikan orisinalitas keyakinan dan nilai yang dianut, yang membedakannya dengan organisasi lain. Ketika awal diciptakan , suatu organisasi dihadapkan pada serangkaian tugas dan masalah yang memerlukan solusi dan sikap dari para pendirinya. Apapun yang dipersepsikan dari sikap para pendiri tersebut, selanjutnya dapat dijadikan ukuran keberlangsungan organisasi. Ini yang selanjutnya disebut sebagai *expoused belief and values*.

Nilai-nilai ini mencakup strategi, tujuan dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah mulai menyelami perusahaan tersebut dengan tinggal lebih lama didalamnya. Unsur budaya organisasi ini biasanya dinyatakan tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi, pernyataan tertulis yang biasanya bersumber dan dipengaruhi oleh cita-cita dan persepsi pendiri organisasi.

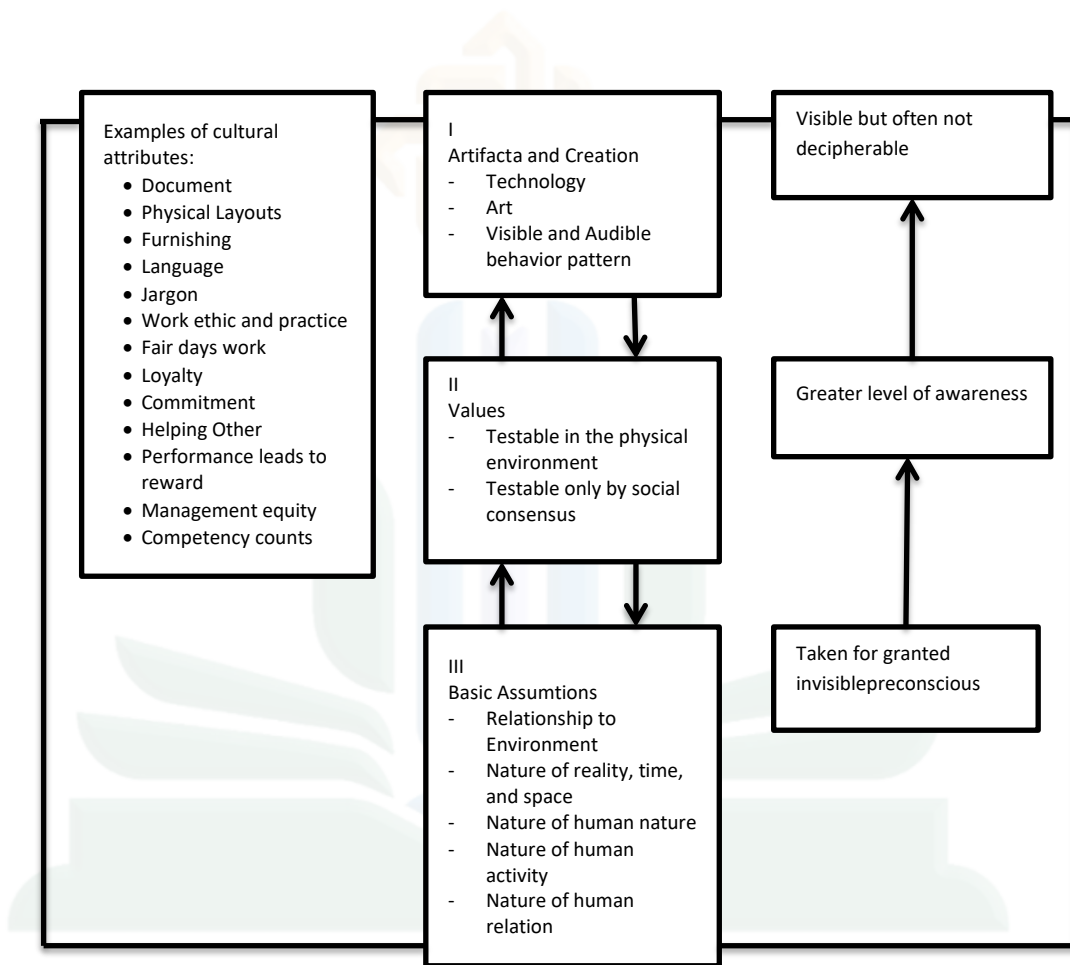
3) Asumsi- asumsi yang dipahami bersama (*Basics underlying assumptions*)

Pada tingkatan ini, asumsi-asumsi merupakan hasil consensus nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang digariskan oleh para pendiri serta dianggap penting bagi keberhasilan organisasi. Demikian pula hal-hal yang sudah dianggap normal atau telah menjadi kebiasaan atau dengan kata lain menerima dengan apa adanya pemahaman organisasi. Asumsi-asumsi yang dipahami bersama ini dapat kita temukan dengan menelusuri sejarah organisasi berikut rangkaian peristiwa penting yang akhirnya mewarnai organisasi tersebut.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Gambar 2.5 :
Schein three layer Organizational Model⁷⁸

e. Pengembangan Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai kecenderungan untuk terus berubah dan berkembang mengikuti perubahan dan kemajuan. Budaya organisasi tidak bersifat statis. Seperti halnya manusia, budaya organisasi dengan

⁷⁸ Ivancevich, Konopaske, Matteson. *Organizational Management and Behaviour*. New York : Mc. Graw Hill Companies, 2013. 39

perjalanan waktu akan berkembang menjadi lebih dewasa, yang lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.⁷⁹

Pengembangan budaya organisasi pada hakekatnya tidak terlepas dari pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan dalam pengembangan budaya organisasi, obyek dan subyek budaya adalah manusia. Pengembangan sumberdaya manusia harus mengarah kepada pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mencapai budaya organisasi yang kuat.⁸⁰

Budaya asli organisasi tumbuh dan ditanamkan melalui filosofi pendiri. Budaya organisasi umumnya berkembang apabila pendiri didorong oleh orientasi untuk sukses. Oleh karena itu setiap organ / anggota organisasi saling mengajar tentang nilai-nilai, keyakinan, harapan, dan hal ini dengan menggunakan salah satu atau lebih mekanisme berikut :

- a) pernyataan formal tentang visi, misi, nilai dan norma organisasi
- b) Desain ruang fisik , lingkungan kerja dan bangunan
- c) Slogan, akronim, bahasa dan pepatah
- d) program pelatihan, pembelajaran dan coaching
- e) penghargaan , symbol, status dan criteria promosi
- f) cerita dan legenda tentang orang penting atau kejadian
- g) aktifitas organisasi dan proses yang menjadi perhatian pemimpin
- h) reaksi pemimpin terhadap kejadian kritis dan krisis

⁷⁹Wibowo. *Budaya Organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Press. 2016.244

⁸⁰ Mia Lasmi wardiah. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : CV. Pustaka Setia. 2016 . 226

- i) aliran kerja struktur organisasi dan system dan prosedur organisasi
- j) tujuan organisasi dan criteria terkait rekrutmen, seleksi, pengembangan dan pemberhentian .⁸¹

Budaya organisasi dan sumberdaya manusia memiliki keterkaitan yang saling mempengaruhi. Budaya organisasi dipelopori oleh pendiri dan pemimpin organisasi dan pada gilirannya budaya organisasi akan mempengaruhi sumber daya manusia yang masuk kedalamnya, namun tidak menutup kemungkinan masuknya sumber daya baru dapat mempengaruhi pengembangan budaya organisasi.

Untuk dapat bertahan dengan perubahan lingkungan, suatu organisasi harus mampu mengembangkan dirinya menjadi organisasi yang cerdas budaya. Suatu organisasi yang cerdas budaya adalah yang mampu mensinergikan pengetahuan, kesadaran, dan ketrampilan berperilaku.

Dengan kecerdasan budaya yang dimiliki, maka organisasi akan mampu membangun keunggulan, yang akan membawa organisasi lebih baik dari lainnya. Suatu organisasi yang unggul dapat ditunjukkan dengan kemampuan untuk memposisikan dirinya menjadi yang pertama, terbaik dan berbeda, dengan keunggulan tersebut, organisasi dapat meningkatkan daya saingnya.

Akhirnya atas dasar keunggulan yang dibangun, suatu organisasi akan mewujudkan budaya berprestasi yang dapat mendorong kinerja

⁸¹Wibowo. *Budaya Organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Press. 2016. 68-69

organisasi mencapai tujuannya. Budaya berprestasi merupakan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan sumber daya manusia didalamnya.

Dalam suatu organisasi dengan budaya unggul , pemimpin mensyaratkan dan mengkomunikasikan dengan jelas nilai dasar organisasi kepada semua individu dalam organisasi. Untuk membangun budaya unggul diperlukan adanya delapan core values atau nilai inti yang kuat, sebagai berikut :⁸²

a) *Result oriented* (orientasi pada hasil)

Nilai organisasi yang paling membedakan budaya berprestasi dalam suatu organisasi adalah fokusnya yang sangat kuat pada hasil. Organisasi ini mempunyai pemimpin yang keras hati dalam usahanya. Mereka mengkomunikasikan pentingnya hasil dan menunjukkan melalui tindak lanjut yang konsisten.

b) *Superior customer service* (pelayanan unggul)

Adakalanya organisasi gagal karena kurang memperhatikan pelanggan. Untuk itu organisasi harus tahu bagaimana mengintegrasikan proses teknologi, strategi dan orang pada tingkatan dimana pelanggan menghargai sangat tinggi produk dan jasa, serta bersedia membayar untuk itu

⁸²Viktor S.L Tan. *Changing Your Corporate culture*, Singapore : Times Book International. 2002.
31

c) *Innovation*

Inovasi merupakan transformasi impian dan gagasan menjadi kenyataan, hal ini memerlukan eksperimen. Menciptakan lingkungan yang inovatif, pemimpin harus mendorong pengambilan resiko dan mengembangkan toleransi terhadap kesalahan

d) *Fairness* (kejujuran)

Orang dalam organisasi tidak akan melakukan yang terbaik apabila rasa kejujuran tidak ditempatkan secara benar. Dalam hal ini, perlakuan wajar berarti memperlakukan orang dengan jujur.

e) *Respect* (Rasa Hormat)

Kesenjangan rasa hormat dapat menjadi penyebab dari perilaku yang tidak diinginkan di tempat pekerjaan, seperti menjeriaki orang, terlambat datang dalam rapat atau janji, menghasilkan pekerjaan buruk, dan perilaku tidak efektif lainnya.

f) *Change Responsive* (respon terhadap perubahan)

Ini merupakan nilai bersama paling kritis, karena akan mempertimbangkan masa depan organisasi. Kemampuan organisasi menyelaraskan perubahan internal pada kekuatan eksternal, seperti meningkatnya kompetisi dan teknologi baru adalah kunci untuk bertahan dalam tantangan lingkungan yang semakin meningkat.

g) *Accountability* (akuntabilitas)

Akuntabilitas berwujud adanya kepastian dalam penyelesaian masalah, dengan menjadi akuntabel, pekerja menambah nilai pada dirinya dan pada organisasinya. Prestasi adalah hasil menjadi akuntabel. Organisasi yang sukses telah mendefinisikan dengan jelas bidang akuntabilitas dan system efektif untuk mencapai hasil yang diharapkan.

h) Passion (keinginan besar)

Banyak organisasi besar menjadi besar karena keinginan kuat passion pemimpin dibelakangnya. Pemimpin seperti ini mengkomunikasikan dan menterjemahkan visinya ke dalam keinginan yang besar yang dapat diidentifikasi stafnya dan bekerja untuk mencapainya.

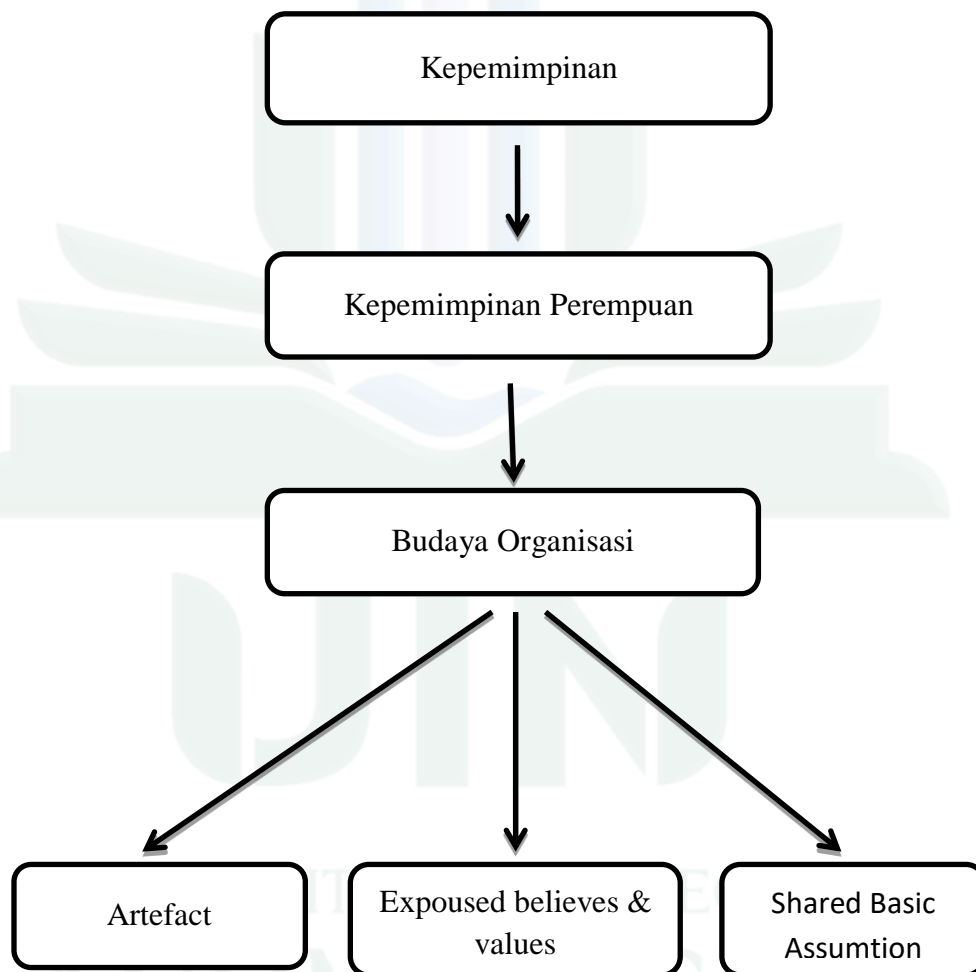
UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Kerangka Konseptual penelitian

Judul :
Kepemimpinan Nyai Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi
di Tarbiyatul Muallimaat al-Islamiyah (TMI) Putri Al Amien Prenduan Sumenep
dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk memperoleh gambaran mendalam dan menyeluruh tentang kepemimpinan nyai di Tarbiyatul Muallimat Al Islamiyah (TMI Putri) Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Solah Jember dalam mengembangkan elemen-elemen budaya organisasi di masing-masing pesantren. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menghasilkan pemahaman utuh yang mendalam dan komprehensif untuk menemukan jawaban atas fokus masalah yang ditentukan dalam penelitian ini, yaitu tentang bagaimana Nyai di kedua pesantren mengembangkan artefak, nilai-nilai pokok pesantren dan asumsi-asumsi yang berkembang di lingkungan pesantren yang dipimpinnya. Oleh karena itu pendekatan kualitatif-studi multi kasus digunakan dalam penelitian ini.

Creswell menyatakan penelitian yang memfokuskan pada studi kasus berupa kasus yang spesifik dari obyek yang diteliti serta berkaitan dengan suatu kejadian yang dialami secara individu maupun kelompok budaya.¹ Penelitian kualitatif didahului dengan asumsi dan penggunaan kerangka penafsiran yang secara teoritis memengaruhi permasalahan riset yang terkait dengan pemaknaan terhadap individu atau kelompok atas suatu permasalahan social.

Pada definisi ini, Creswell memberikan penekanan pada proses penelitian

¹John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Chososing Among Five Tradition* (London: SAGE Publications, 1998), 37-38.

yang mengalir dari asumsi filosofis. Kemudian terdapat suatu kerangka bagi prosedur tersebut, misalnya *grounded theory* atau study kasus

Menurut Moleong, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁵² Pada penelitian kualitatif, pertanyaan yang diajukan sebagai pertanyaan penelitian bukan hanya mencakup ; apa, siapa, dimana, kapan, bagaimana tetapi yang terpenting harus mencakup pertanyaan mengapa. Pertanyaan mengapa menuntut jawaban mengenai hakekat yang ada hubungan antar gejala –gejala ataupun konsep.

Dalam Penelitian ini digunakan studi multikasus (*multi-case studies*), penggunaan pendekatan ini karena inquiry secara empiris yang menginvestigasi fenomena sementara dalam konteks kehidupan nyata, saat batas fenomena dan konteks tidak tampak jelas dan sumber-sumber fakta ganda yang dipakai. Di dalam penelitian studi kasus, peneliti mengeksplorasi system terbatas kontemporer (kasus) atau beragam system terbatas (multi kasus) melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi (misalnya; pengamatan, wawancara, audio visual, dokumen dan berbagai laporan) dan melaporkandeskripsi kasus dan tema

⁵² Sugiyono, Metode penelitian Kualitatif dan R&B. Bandung : Alfabeta

kasus. Satuan analisis dalam studi kasus bias berupa kasus majemuk (studi multi situs) atau kasus tunggal (studi dalam situs).⁵³

Dalam penelitian multi kasus, satu isu atau persoalan dipilih, tetapi peneliti memilih juga beragam studi kasus untuk mengilustrasikan isu atau persoalan tersebut. Seringkali peneliti memilih kasus majemuk untuk memperlihatkan beragam perspektif tentang isu tersebut. Desain studi kasus seringkali menggunakan logika replikasi, yaitu peneliti mereplikasi prosedur penelitian untuk masing masing kasus.⁵⁴

Isu utama dalam penelitian ini adalah peran Nyai sebagai pemimpin dalam mengembangkan elemen-elemen budaya organisasi di dua pesantren, TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember. Namun terdapat perbedaan kasus dalam isu yang sama atas kedua pesantren tersebut, yaitu :

1. Kasus TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep

- a) Nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan berjumlah 3 orang dan menjalankan kepemimpinan dan kepengasuhan secara kolektif .
- b) TMI Putri Al Amien merupakan bagian dari pesantren Al Amien Prenduan yang khusus mendidik santri perempuan saja, sehingga ruang kepemimpinan nyai sebatas santri perempuan.
- c) TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep merupakan pesantren muadalah. Dalam kategori pesantren muadalah , memungkinkan pengelola untuk mengelola secara mandiri kurikulumnya serta

⁵³ John W. Creswell. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset , Memilih antara Lima Pendekatan Edisi ke-3*. Terj. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2014. 135-136

⁵⁴ John W. Creswell. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2014. 139

memasukkan muatan-muatan local pesantren dalam proses pembelajaran formalnya.

2. Kasus Pesantren darus Sholah Jember

- a) Nyai di Pesantren Darus Sholah berjumlah 1 orang yang menjabat sebagai ketua yayasan sekaligus menjalankan peran kepemimpinan bagi santri putra maupun putri.
- b) Pesantren Darus Sholah merupakan pesantren yang memiliki lembaga-lembaga madrasah didalamnya dengan memasukkan kurikulum nasional didalamnya

Berkut adalah gambaran lebih rinci tentang perbedaan situasi kedua pesantren yang selanjutnya menjadi perbedaan kasus dalam penelitian ini :

Tabel 3.1

Perbandingan Kasus 1 dan Kasus 2

Kriteria	Kasus 1 TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep	Kasus 2 Pondok Pesantren Darus Sholah Jember
Jenis Pesantren	Pesantren Muadalah Muallimien	Pesantren Terintegrasi dengan Madrasah
Jumlah Nyai	3 Orang	1 orang
Posisi Nyai dalam Struktur	Sebagai Dewan Pengasuh Putri	Sebagai Ketua Yayasan dan Pengasuh Putra dan Putri
Kurikulum	Menggunakan Kajian Dirosat Islamiyah dengan pendekatan Muallimien	Menggunakan Kurikulum Nasional untuk Madrasah/ Sekolah
Santri mukim yang diasuh Nyai	Putri saja	Putra dan Putri
Budaya sekitar pesantren	Budaya Madura	Budaya Pandalungan

Memperhatikan situasi masing-masing pesantren yang menjadi subyek penelitian ini, kasus dan karakteristik pondok pesantren tersebut berbeda-beda, maka penelitian ini dirasa tepat menggunakan studi multi kasus. Menerapkan rancangan studi terhadap kasus pertama terlebih dahulu sebagai kasus tunggal, kemudian dilanjutkan pada kasus kedua . Berikut ini langkah langkah yang akan ditempuh dalam penelitian ini;

1. Melaksanakan pengumpulan data pada kasus pertama, yaitu TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep. Pengumpulan data ini dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data dan selama itu pula melakukan kategorisasi dalam tema tema untuk menemukan konsepsi tematis mengenai karakteristik kepemimpinan Nyai, bangunan budaya pesantren dan mengenai kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan elemen-elemen budaya organisasi di pesantren tersebut
2. Melaksanakan pengamatan dan pengumpulan data pada kasus kedua yaitu di Pondok Pesantren Darus Sholah Jember, dengan tujuan menemukan temuan konseptual mengenai karakteristik kepemimpinan Nyai, bangunan budaya pesantren dan mengenai kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan elemen-elemen budaya organisasi di pesantren tersebut
3. Berdasarkan pemahaman ketiga focus, selanjutnya dilakukan analisis lintas kasus untuk memahami perbedaan dan persamaan dari kedua kasus. Pemahaman tersebut lebih lanjut digunakan sebagai dasar dalam menentukan persepsi Nyai-nyai dari dua pesantren tentang elemen

budaya organisasi peantren perempuan, proses kepemimpinan Nyai dan pengembangan unsur-unsur budaya organisasi di pesantren perempuan yang meliputi artefak, nilai-nilai pokok pesantren dan asumsi-asumsi yang berkembang di pesantren

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di dua pesantren di Jawa Timur, yaitu; Tarbiyatul Muallimin Al Islamiyah (TMI) Putri Al Amien Prenduan dan Pondok Pesantren Darus Sholah . TMI Putri Al Amien merupakan bagian dari Pondok Pesantren Al Amien Prenduan berlokasi di Pulau Madura , tepatnya di Desa Prenduan Kecamatan Pragaan Kabupaten Sumenep Provinsi Jawa Timur. Sedangkan Pondok Pesantren Darus Sholah terletak di Jl. Muhammad Yamin nomor 25 Kelurahan Tegal Besar Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur.

Pemilihan dua pesantren , TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pesantren Darus Sholah Jember tersebut sebagai lokasi penelitian, selanjutnya menjadi alasan yang melatari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Suami Nyai-nyai di kedua pesantren tersebut telah meninggal dunia. Peristiwa meninggalnya kyai selanjutnya menjadi situasi yang memaksa Nyai-nyai di kedua pesantren tersebut untuk nmelaksanakan peran kepemimpinan, baik kepemimpinan penuh yang mencakup santri putra maupun putri ataupun terbatas pada santri perempuan saja.

2. Nyai-nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pesantren Darus Sholah Jember memiliki latar belakang pendidikan yang beragam dan memadai dalam arti telah menyelesaikan pendidikan tinggi, sehingga dapat diasumsikan dapat melaksanakan kepemimpinan dan mengembangkan elemen budaya organisasi di pesantren masing-masing
3. Kedua Pesantren tersebut memiliki ciri yang khas sesuai dengan karakter kelembagaan yang berkembang di masing-masing pesantren. TMI Putri Al Amien dengan identitas pesantren ashriyah tentunya memiliki karakter budaya tersendiri, demikian juga Pesantren Darus Sholah yang mengintegrasikan kurikulum nasional dalam pengelolaan tentunya juga memiliki karakter budaya pesantren tersendiri pula.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti merupakan salah satu unsur utama dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil observasi peneliti, sehingga manusia sebagai instrument penelitian menjadi sebuah keharusan, bahkan dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrument utama yang tidak dapat diabaikan.⁵⁵

Para peneliti kualitatif mengumpulkan data sendiri dengan mempelajari dokumen-dokumen, mengamati perilaku dan mewawancarai para partisipan. Peneliti kualitatif mungkin menggunakan instrument yang dirancang oleh peneliti dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang

⁵⁵ Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta. 2008. 223

sifatnya terbuka.⁵⁶ Dengan demikian kehadiran peneliti di lokasi maupun bersama koresponden penelitian menjadi penting.

Dalam proses pelaksanaan penelitian, peneliti harus hadir ke lokasi penelitian karena instrumen utama adalah peneliti itu sendiri yang banyak berperan guna mengetahui gejala-gejala yang muncul di lokasi penelitian. Karena peneliti sendiri sebagai perencana yang memahami seluk beluk yang diteliti, peneliti mengkoleksi data, menyajikan data serta melakukan analisa terhadap data yang diperoleh, menafsirkan data dan sebagai kelanjutannya peneliti melaporkan temuan-temuan hasil penelitian yang telah dilakukan di kedua pesantren tersebut , utamanya yang berkaitan dengan kepemimpinan Nyai dan pengembangan elemen elemen budaya organisasi di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember.

Urutan langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam rangka menuntaskan penelitian ini , yaitu sebagai berikut:

1. Peneliti melakukan studi peninjauan ke Pondok Pesantren Al Amien Prenduan Sumenep sebanyak dua kali dan Pondok Pesantren Darus Sholah dua kali sebelum mendapatkan surat resmi dari UIN KHAS untuk melakukan penelitian. Dilanjutkan menyusun proposal berdasarkan hasil studi peninjauan yang telah dilakukan pertama kali;
2. Setelah itu peneliti mengajukan proposal dan dilanjutkan ujian proposal dengan persetujuan pihak yang berwenang termasuk promotor dan co-promotor. Setelah selesai ujian proposal, peneliti melakukan revisi dari

⁵⁶ John W. Creswell. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset , Memilih antara Lima Pendekatan Edisi ke-3*. Terj. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2014. 60

beberapa masukan penguji untuk perbaikan proposal, maka selanjutnya peneliti mendapatkan surat ijin penelitian dari Pascasarjana UIN KHAS Jember, dengan surat ijin ini menunjukkan bahwasannya peneliti secara resmi dapat melakukan penelitian pada kedua pondok pesantren ini;

3. Proses pengumpulan data dilakukan secara bergantian dari kedua pesantren tersebut dalam kurun waktu beberapa minggu, dengan memanfaatkan setiap kesempatan untuk menginterview Nyai, Direktur dan guru-guru terkait kepemimpinan Nyai dan pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh kedua pesantren, selain itu observasi dilakukan juga dilakukan serta disaat yang sama mengumpulkan dokumen-dokumen yang menjelaskan kepemimpinan nyai dan budaya organisasi
4. Menyusun data –data temuan dan sript wawancara untuk kemudian di susun dalam bentuk narasi paparan data. Dilanjutkan dengan melakukan analisa dan kesimpulan kesimpulan sehingga tersusun menjadi laporan penelitian yang utuh dalam bentuk draft disertai.

Selama kurun waktu penelitian , peneliti hendaknya memperhatikan etika-etika sebagaimana disarankan oleh Spradley dalam teorinya mengatakan bahwa; Peneliti perlu menjunjung hak-hak dan kepentingan informan, memperhatikan dan menghargai merupakan etika baik yang harus ada pada peneliti, Peneliti hendaknya berkomunikasi terlebih dahulu pada informan sebelum melakukan wawancara, privasi informan tetap terjaga, Jika diperlukan, peneliti mengkomunikasikan secara langsung pada semua

informan terkait tentang hasil penelitian, peneliti tidak dibolehkan melakukan pemerasan, peneliti diharapkan selalu menghargai serta memperhatikan informasi-informasi dari informan, peneliti perlu menyebutkan lokasi penelitian secara jelas tanpa menyembunyikan aspek positif di lokasi, jawaban informan dari hasil wawancara secara hati-hati peneliti perlu dipertimbangkan sisi positif dan negatifnya, dan peneliti hendaknya cermat melakukan penelitian ini sehingga tidak berdampak negatif terhadap kegiatan sehari-hari informan.⁵⁷

Salah satu hal penting yang perlu dipersiapkan untuk memperoleh data dari lapangan adalah membuat instrumen untuk mempermudah peneliti memperoleh informasi dari informan ataupun data di lapangan.⁵⁸ Pembuatan instrumen penelitian ini merupakan satu tugas penting yang tidak bisa diabaikan oleh peneliti. Instrumen ini merupakan salah satu alat yang dipersiapkan peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.⁵⁹

Instrumen yang telah disusun peneliti sebagai acuan untuk membuat pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh peneliti berkaitan dengan fokus penelitian, namun selama proses wawancara, pertanyaan-pertanyaan perlu dikembangkan berdasarkan kondisi dan situasi yang dilihat oleh peneliti tanpa perlu terikat pada pedoman wawancara.

⁵⁷James A. Spradly. *Metode Ethnografi*. Ter. Misbah Zulfa Elizabeth. Yogyakarta: Tiara Wacana, 98.

⁵⁸Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 121.

⁵⁹Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 177.

Pedoman observasi juga perlu dibuat peneliti berdasarkan instrumen yang telah dirancang dan direncanakan, hal itu supaya peneliti mudah melakukan pengamatan di lapangan menyesuaikan fokus penelitian yang telah ditentukan.. Pedoman observasi ini acapkali digunakan untuk melihat keadaan sarana dan prasarana, aktivitas kepemimpinan Nyai di Pesantren di pesantren termasuk aktivitas guru dalam melaksanakan tugas fungsi jabatan, serta kondisi atau iklim budaya yang ada lingkungan pesantren yang menunjukkan ciri khas pengembangan elemen budaya organisasi di pesantren.

Adapun pedoman dokumentasi yang mendukung penelitian ini mencakup: struktur organisasi pesantren, rincian tugas pokok fungsionaris , program kerja organisasi santri dan program dewan pertimbangan organisasi serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kajian dalam penelitian ini.

D. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah organ internal pesantren terdiri dari Nyai, direktur marhalah (kepala sekolah), dewan Pembina organisasi serta pengurus organisasi yang berada lingkungan pesantren, baik itu di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep yang merupakan kajian situs 1 dan pesantren Darus Sholah Jember sebagai kajian situs 2. Dalam penelitian ini subyek penelitian diutamakan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi aktifitas kepemimpinan Nyai dan pengembangan elemen budaya organisasi yang meliputi artefacts, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar.

Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah Nyai sebagai pengasuh dan pengelola pondok pesantren, direktur marhalah dan kepala madrasah, staf pengajar (*ustadz* dan *ustadzah*), dewan pembina organisasi dan pengurus (*mudabbir*) yang mengetahui aktifitas kepemimpinan nyai dan aktifitas didalam pesantren yang mengarah pada pengembangan elemne-elemen budaya organisasi.

Subyek penelitian dalam penelitian yang berjenis kualitatif multi kasus ini ditentukan melalui pendekatan *purposive sampling*. Maksud dari *purposive sampling* adalah peneliti menentukan sample yang dituju dalam melaksanakan wawancara , penentuan sample ini untuk mendapatkan informasi yang akurat serta guna menghemat waktu, biaya dan tenaga. Adapun pemilahan sampel memperhatikan beberapa hal, yaitu; sample yang dituju melihat aktifitas kepemimpinan Nyai di TMI Putri Al Amien maupun Pondok Pesantren Darus Sholah, serta subyek tersebut aktif berkecimpung di kedua pesantren minima dalam kurun waktu tiga tahun.⁶⁰

Purposive sampling digunakan dalam peneltian ini dengan tujuan antara lain: peneliti memperoleh informasi dalam melakukan percabangan dan kontruksi terkait kepemimpinan nyai dan pengembangan budaya organisasi di kedua pesantren, peneliti menguraikan secara rinci dari hasil temuan dilapangan terkait seluk beluk yang dianggap unik, dan informasi yang didapat peneliti merupakan dasar yang kuat dalam penelitian ini.

⁶⁰ Lexy. J. Moleong, *Metode Penelitian*, (Bandung: Rosda Karya, 1998), 165.

Selanjutnya peneliti menggunakan pendekatan snowball sampling, dengan harapan akan memperoleh informasi yang terus mengalir dan bertambah hingga sampai di titik tidak ada lagi informasi yang dianggap baru atau sudah mencapai titik jenuh, seumpama bola salju yang menggelinding semakin lama semakin besar, informasi yang diperoleh dari subyek penelitian terus bertambah dari masing masing informan, hingga dianggap cukup setelah peneliti memperoleh kesamaan jawaban dan dirasa tidak ada lagi hal baru yang dapat digali.

E. Sumber Data

Penelitian kualitatif merupakan penelitian dimana peneliti mendapatkan data dari para informan dari perkataan serta tindakan informan yang diperoleh secara verbal melalui suatu wawancara dalam bentuk tertulis melalui analisa dokumen atau respon survei.⁶¹ Adapun data yang dikaji oleh peneliti ada dua jenis yaitu data primer dan data sekunder serta data tambahan lainnya yang diperoleh melalui hasil wawancara, observasi, video, gambar, maupun dokumen-dokumen perorangan, memorandum dan dokumen resmi.⁶²

Sedangkan data dapat diperoleh dari subyek penelitian yang menjadi sumber data. Sehingga sumber data merupakan informasi utama yang harus diperoleh peneliti dari sumber yang tepat sasaran, karena jika data diperoleh dari orang yang salah maka data yang dihasilkan dianggap tidak relevan

⁶¹Ruslan Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: UIN Press, 2005), 63.

⁶²Robert C. Bogdan dan San R. Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methode*, (Boston Allyn and Bacon, 1982), 2-3.

dengan fokus yang dikaji. Sumber data primer dalam penelitian berasal dari kata-kata informan, tindakan serta data tambahan lainnya yang berasal dari kata-kata dalam dokumen pesantren.⁶³

Dalam penelitian kualitatif jenis data terklasifikasi menjadi dua macam yaitu data primer dan data sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Jadi data primer diperoleh langsung dan yang menjadi tempat kajian dalam penelitian ini. Sedangkan data sekunder yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.⁶⁴ Data sekunder dapat diperoleh peneliti melalui beragam sumber yang mencakup: notulen rapat evaluasi, berita harian pesantren, dokumen-dokumen resmi maupun dari Web pesantren untuk melengkapi informasi. Sumber lain dari data sekunder yaitu majalah, buletin, publikasi dari berbagai organisasi, lampiran-lampiran dari badan-badan resmi.

Sebagai instrumen pokok (*key instrument*) peneliti terlibat aktif dalam proses mengumpulkan data secara langsung di lapangan. Ciri dan karakteristik yang menjalankan fungsi sebagai instrumen pokok, ialah: sebagai alat, dapat menyesuaikan diri terhadap semua keadaan dan keragaman data, memahami situasi secara keseluruhan, memahami situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata, menganalisis data yang diperoleh, mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan, dan menggunakan sebagai penegasan, perubahan, dan perbaikan, dan

⁶³Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000). 112.

⁶⁴Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: ALFABETA, 2013), 225.

memberikan perhatian terhadap respon yang aneh dan menyimpang.⁶⁵ Dengan demikian peneliti harus memiliki kepekaan terhadap segala perubahan situasi yang menstimulasi dinamika lingkungan pesantren yang menjadi lokasi penelitian ini.

Sumber data dalam penelitian ini adalah informan meliputi beberapa orang orang, terdiri dari Nyai, direktur marhalah, kepala madrasah, pengurus dewan pembina organisasi dan pengurus organisasi dari santri. Seluruh informan tersebut tinggal di lingkungan pondok pesantren dan terlibat aktif dalam aktifitas pondok pesantren, seluruh informan memahami aktivitas Nyai dalam melaksanakan kepemimpinan dan mengelola pesantren, aktivitas santri dan aktifitas harian di kedua pesantren. Sehingga mereka dapat memberikan informasi secara jelas dan rinci terkait dengan kepemimpinan nyai di pondok pesantren.

Berikut ini adalah sumber data di TMI Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren datus Sholah Jember :

Tabel 3.2

Sumber data di TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep

No	Nama	Jabatan
1	Nyai Hj.Dra. Anisah Fathimah Zarkasyi	Dewan Pengasuh Putri
2	Nyai Hj. Zahrotul Wardah, BA	Dewan Pengasuh Putri
3	Nyai Hj. Nur Jailah Dhimyaty, Lc	Dewan Pengasuh Putri
4	Ust. H. Saiful Anam, Lc	Mudir Marhalah Aliyah
5	Ust. Suyono Khottob	Mudir Marhalah Stanawiyah
6	Usth. Luthfiyah	Ketua Majelis Pertimbangan Organisasi (MPO) Putri
7	Usth. Syarifah Hikmah	Bagian Kesekretariatan Putri

⁶⁵Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988), 6.

8	Usth. Ning Kholishoh	Wakil Mudir Bagian Pengajaran Putri
9	Uth. Lutfillah	Musrifah Sakan / Pengawas pembina Asrama putri
10	Pengurus Organisasi Santri TMI Putri Al Amien / ISTAMA	

Tabel 3.3

Sumber Data di Pesantren Darus Sholah Jember

No	Nama	Jabatan
1	Nyai Rosidah, S.Pd	Pengasuh dan Ketua Yayasan Darus Sholah
2	Ust. Ghalban Ainur Rahman, Lc	Pengurus Yayasan
3	Ust. Hanif	Pengurus/ Lurah Pondok Putra
4	Usth. Khairiyah	Pengurus Asrama Putri
5	Ust. Fanani	Kepala SMP Darus Sholah
6	Pengurus Organisasi Santri Putri	

F. Teknik Pengumpulan data

Dalam fungsinya sebagai instrumen kunci / key instrument , peneliti datang secara langsung ke lokasi penelitian guna melakukan langkah langkah teknis mengumpulkan data yang dibutuhkan atau membuktikan asumsi serta menjawab fokus penelitian. Diantara teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu ; melakukan observasi, wawancara mendalam dengan informan dan memanfaatkan dokumen yang dimiliki pesantren untuk kepentingan penelitian. Ketiga teknik tersebut digunakan secara continue, bersifat bebas, menyesuaikan dengan kebutuhan dan mentaati prosedur yang berlaku.

Langkah selanjutnya ketiga teknik tersebut dikelompokkan menjadi dua bentuk, yaitu ; bentuk interaktif mencakup pengamatan/ observasi dan kegiatan wawancara mendalam. Bentuk kedua mencakup pemanfaatan data dokumentasi. Berikut uraian masing-masing teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Teknik Observasi

Observasi adalah penelitian atau pengamatan sistematis dan terencana yang bertujuan untuk perolehan data yang dapat dikontrol validitas dan reliabilitasnya.⁶⁶ Sementara Faisal seperti dikutip Sugiyono, mengklarifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation and covert observation*), dan observasi yang tak berstruktur (*unstructured observation*). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan observasi terus terang dan tersamar (*overt observation and covert observation*). Hal-hal yang menjadi objek observasi antara lain ;

- a. aktifitas Nyai-nyai TMI Putri Al Amien Prenduan dan Nyai Pesantren Darus Sholah, untuk mengetahui dan mengukur peran kepemimpinan masing-masing nyai
- b. elemen budaya organisasi kedua lembaga yang diteliti, mulai dari unsur-unsur budaya, proses budaya organisasi hingga pola pengembangannya.

⁶⁶ Satori Djam'an., *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 104

2. Teknik Wawancara

Moleong⁶⁷ mendefinisikan wawancara sebagai percakapan dengan maksud tertentu. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang hendak diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengeksplorasi hal-hal dari responden yang ketahu lebih mendalam lagi. Untuk mendapatkan data valid dan terukur, maka teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*indepth interview*) dan wawancara terstruktur. Adapun informan yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengasuh Pesantren , termasuk didalamnya pimpinan pesantren/ Kyai, majlis kyai atau pengelola yayasan serta Nyai sendiri.
- b. Kepala Sekolah/Madrasah/Marhalah di lingkungan Pesantren
- c. Guru/ Ustadzat di lingkungan TMI Puti Al Amien Preduan dan Pesantren darus Sholah
- d. Pengurus organisasi di lingkungan TMI Puti Al Amien Preduan dan Pesantren darus Sholah
- e. Second Opinion dari pengamat pesantren dan tokoh masyarakat sekitar TMI Puti Al Amien Preduan dan Pesantren darus Sholah

⁶⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* .Bandung: Remaja Rosdakarya. 2014, hlm. 56.

3. Teknik Dokumentasi

Studi Dokumentasi diperlukan untuk melengkapi hasil wawancara dan observasi. Penelitian kualitatif studi kasus tentang peran nyai dalam pengembangan budaya organisasi di TMI Puti Al Amien Preduan dan Pesantren darus Sholah, tidak cukup hanya mengandalkan wawancara dan observasi, namun diperlukan juga studi dokumentasi agar data yang ditemukan valid dan reabel. Dokumen-dokumen yang di butuhkan dalam penelitian ini berupa tulisan yang diterbitkan oleh institusi pesantren, data pribadi atau curriculum vitae , data-data administrative serta karya informan , dengan rincian sebagai berikut :

- a. Data profil atau curriculum vitae Nyai TMI Puti Al Amien Preduan dan Pesantren darus Sholah,
- b. foto-foto, video dan catatan aktifitas Nyai,
- c. foto-foto, video dan catatan aktifitas pesantren dan struktur organisasi pesantren yang menjadi lokasi penelitian, dan lain lain.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara , catatan lapangan dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara kategorisasi data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, melakukan pemilahan antara yang penting dan yang akan

dipelajari serta membuat kesimpulan, hingga pada akhirnya mudah untuk dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁶⁸

Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasar hipotesa yang dirumuskan, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Apabila setelah pengumpulan data berulang dan ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori.

Analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan/ lokasi , selama dilapangan/ lokasi dan setelah selesai. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih lebih dititik beratkan selama proses dilokasi seiring proses penggalian dan pengumpulan data.

Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yaitu : analisis data kasus individu (*individual case*) dan analisis data lintas kasus (*cross case analysis*)

1. Analisis data individu

Analisis data kasus individu dilakukan pada masing-masing obyek yaitu TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember. Dalam menganalisa peneliti melakukan interpretasi data yang berupa kata-kata, sehingga diperoleh

⁶⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen Pendekatan : Kuantitatif, Kualitatif. Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan dan Penelitian Evaluasi. Cetakan ke-6.* Bandung : Alfabeta. 2018. 402

makna (*meaning*). Oleh karena itu, analisis dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data, serta setelah data terkumpul.

Data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisa berdasar model analisis yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana. Tiga aktifitas analisis yang dilakukan dengan model ini, yaitu kondensasi data, display data dan penarikan kesimpulan. Berikut penjelasan masing-masing komponen analisis :⁶⁹

a. Pengumpulan data (data Collection)

Pengumpulan data dilakukan di situs-situs penelitian disesuaikan dengan focus penelitian, melalui beberapa kegiatan; 1) observasi, yakni mencatat kegiatan atau fenomena yang terjadi, mengamati hal-hal berkaitan situs pesantren yang diteliti untuk menemukan informasi dari fenomena sesuai focus penelitian. Hasil Observasi ditulis dalam catatan lapangan dan didokumentasikan melalui fotografi. 2) wawancara, yakni mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada informan, yaitu ; Nyai, asatidz, pengurus organisasi dan alumni pesantren yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan data penelitian. Jawab-jawaban dari informan direkam dengan alat perekam lalu dituliskan dalam bentuk transkrip wawancara. 3) dokumentasi, yaitu mencatat data-data dari dokumen terkait yang menjelaskan

⁶⁹ Matthew B, Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook 3th edition*. Los Angeles : Sage Researchmethods. 2014

profil pesantren, profil Nyai, struktur organisasi, saran-prasarana, aktifitas Nyai dan sebagainya , baik dalam bentuk booklet, pamhlet, informasi internet, maupun data yang tercatat dalam perangkat computer.

b. Kondensasi data (*Data condensation*)

Kondensasi data mengacu pada proses proses pemilihan atau seleksi, fokus, menyederhanakan serta melakukan pergantian data yang terdapat pada catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen maupun data empiris yang telah didapatkan. Data kualitatif tersebut dapat diubah dengan cara seleksi, ringkasan, atau uraian menggunakan kata-kata sendiri dan lain-lain. Berdasarkan data yang dimiliki, peneliti akan memilah data, tema, dan pola mana yang penting, sedangkan data yang dianggap tidak penting akan dibuang.

Pada penelitian ini kondensasi data dilakukan melalui pengumpulan, pencatatan dan seleksi data observasi dan wawancara langsung tentang aktifitas kepemimpinan nyai yang berkaitan dengan proses pengembangan budaya organisasi di pesantren yang dipimpinnya

c. Penyajian data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan dengan tujuan agar penulis lebih mudah untuk memahami permasalahan yang terkait dalam penelitian dan dapat melanjutkan langkah berikutnya. Data yang

disajikan telah melewati tahap reduksi. Data yang disajikan merupakan pengaturan atas sekumpulan informasi yang telah dikerucutkan, sehingga dapat disimpulkan dan dicerna dengan mudah. Display data dapat dilakukan dalam wujud bagan, uraian singkat, skema dan lain-lain.

Data tentang aktifitas kepemimpinan nyai dalam pengembangan budaya organisasi akan disajikan dalam bentuk uraian singkat. Data terkait bangunan budaya organisasi akan disajikan dalam bentuk bagan bagan yang diikuti uraian singkat. Adapun data wawancara akan didisplay dalam bentuk catatan pertanyaan dan jawaban.

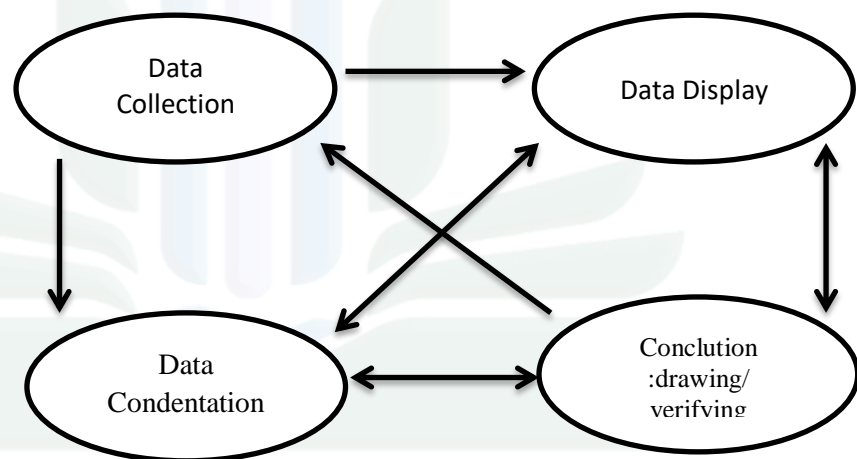
d. Penarikan kesimpulan (*Conclusion drawing/ verification*)

Setelah display data, langkah analisis data kualitatif selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan data-data kuat pada tahap pengumpulan data. Namun apabila kesimpulan yang dikemukakan diawal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab focus masalah yang telah dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Hal tersebut dikarenakan bahwa masalah dan fokus masalah dalam penelitian kualitatif bersifat

sementara dan akan berkembang seiring perkembangan proses penelitian di lapangan.

Merujuk pada paparan diatas dapat disimpulkan bahwa analisa data terdiri dari beberapa tahap. Tahap-tahap tersebut dilakukan secara berurutan dalam proses penelitian. Tahap-tahap tergambar dalam skema berikut:



Gambar 3.1 :

Component of data analysis : Interactive model⁷⁰

2. Analisis data lintas kasus

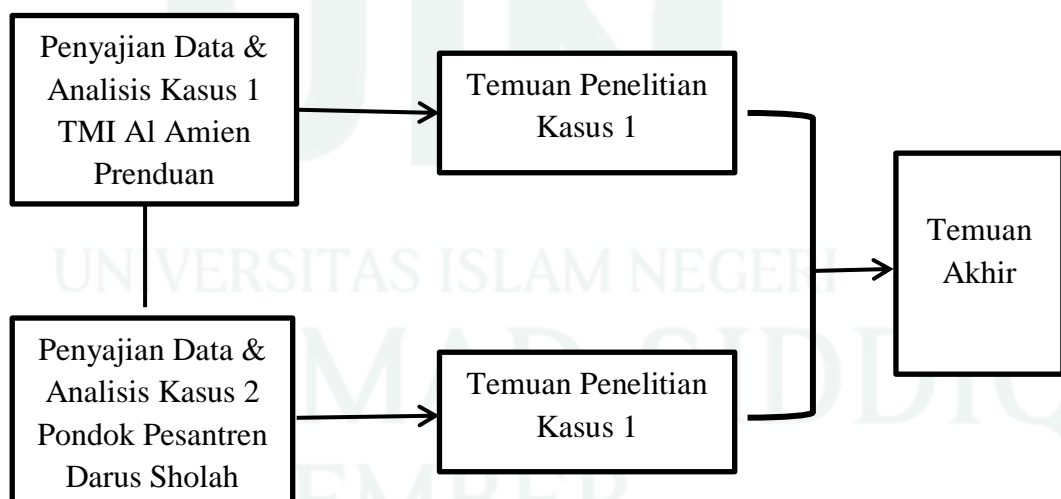
Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temua-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Pada awalnya temuan yang diperoleh dari TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep, disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif

⁷⁰ Matthew B, Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook 3th edition*. Los Angeles : Sage Researchmethods. 2014

konseptual, dan dibuat naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi teori substansi I.

Proposisi-proposisi dan teori substansi I (TMI Putri Al Amien Prenduan) dianalisis dengan cara membandingkan dengan proposisi-proposisi dan teori substansi II (Pesantren Darus Sholah Jember) guna menemukan perbedaan karakteristik masing-masing kasus.

Pada tahap selanjutnya dilakukan analisis secara menyeluruh untuk mengkonstruksi konsep-konsep tentang persamaan ataupun perbedaan substansi kasus I dan kasus II secara sistematis. Analisis akhir tersebut dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi teoretis yang bersifat naratif berupa proposisi-proposisi lintas kasus yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan teori substantive.



Gambar 3.2

Skema Analisa lintas kasus

H. Keabsahan Data

Penelitian ilmiah memerlukan standart untuk melihat derajat keberhasilan penelitian. Standart tersebut dalam penelitian kualitatif disebut dengan keabsahan data . Menurut moleong, untuk menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan didasarkan atas empat kriteria, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*). Berikut uraian masing masing kriteria :⁷¹

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Penerapan kriteria derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan non kualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuan tercapai dan mempertunjukkan kepercayaan derajat hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Terpenuhnya derajat kepercayaan diupayakan dengan mengamati dan mencermati secara langsung aktifitas Nyai-nyai di TMI Putri Al Amien maupun di Pondok pesantren Darus Sholah, demikian juga bangunan budaya organisasi kedua lembaga diamati dan dicermati secara langsung. Selain itu dilakukan observasi dengan terlibat langsung aktifitas kedua lembaga tersebut yang dianggap relevan

⁷¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* .Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 324-326

dengan focus penelitian , sebagai upaya untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif.

Data yang diperoleh perlu dicek kebenarannya untuk menjamin keabsahan data melalui *triangulasi* dan perpanjangan waktu. *Triangulasi* dimaksudkan untuk melengkapi dan menyempurnakan data yang diperoleh dari sumber pertama. Selain itu adakalanya diperoleh perbedaan pandangan antara satu informan dengan informan lainnya, sehingga perlu dilakukan crosscek dan perenungan mendalam.

2. Keteralihan (*transferability*)

Derajat keteralihan merupakan tingkat pemahaman peneliti secara rinci terhadap focus penelitian, Sehingga hasilnya dapat diuraikan secara lebih focus, sistematis dan detail mengenai segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar mereka dapat memahami penemuan-penemuan yang diperoleh dalam penelitian. Penemuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah deskripsi dan analisis peneliti atas pemaknaan subyek dalam bentuk deskripsi yang adapat dipertanggungjawabkan berdasar kejadian nyata tentang aktifitas dan peran nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan Dan Pesantren Darus Sholah Jember yang dapat dikategorikan sebagai aktifitas pengembangan budaya organisasi.

Agar dapat menguraikan penelitian ini secara sistematis , penelitian ini menggunakan informan secara memadai, membandingkan daya secara spontan dan mencari kejadian empiris

tentang kesamaan konteks. Pada penelitian kualitatif seperti ini, konteks selalu bersifat multidimensional dan multitafsir, sehingga tidak mudah untuk menemukan konteks yang sama, maka diperlukan keteralihan untuk memberikan gambaran akurat terkait kepemimpinan nyai dalam mengembangkan budaya organisasi di TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pesantren darus Sholah.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi istilah reabilitas dalam penelitian non kualitatif, *dependability* merupakan konsep yang sama dengan keterhandalan sebuah penelitian. Untuk meningkatkan keterhandalan, peneliti perlu menggunakan teknik *triangulasi*, *member check* dan *audit trial* baik pada aspek proses maupun hasil. Konsep ketergantungan lebih luas daripada reabilitas, hal tersebut disebabkan peninjauannya dari segi bahwa konsep memperhitungkan segala galanya, yaitu yang ada pada reabilitas itu sendiri ditambah factor-faktor lainnya yang tersangkut. Penelusuran audit dibantu teman sejawat dengan menetapkan apa yang dapat diaudit, kesepakatan formal dan penentuan keabsahan data. Dari konteks ini, peneliti diminta untuk direview oleh teman sejawat, berupa; catatan lapangan, koding, analisis data, interpretasi data dan langkah-langkah penelitian.

4. Kepastian (*confirmability*)

Teknik untuk mengecek keterpastian pada penelitian ini adalah *auditing* dari *reviewer*. Hal-hal yang diminta untuk direview adalah

apakah temuan hasil penelitian benar-benar berasal dari data lapangan, berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, apakah kesimpulan yang diambil peneliti logis berdasarkan data, fenomena dan fakta dengan melihat teknik analisis data yang digunakan, kecukupan label kategori, kualitas penafsiran dan kemungkinan adanya pembanding.

Hal yang tidak kalah penting adalah ketelitian peneliti, ada atau tidaknya pembelokan focus yang dikaji, memperhatikan apakah terminology yang dibuat berdasar teori dasar, dan menelaah kegiatan peneliti dalam melaksanakan pemeriksaan data, misalnya bagaimana peneliti menggunakan triangulasi dan *member checking*.

I. Tahapan-tahapan Penelitian

Ada beberapa prosedur untuk melaksanakan penelitian studi kasus, mengandalkan pendekatan dari Stakes dan Yin;⁷² *Pertama*, peneliti menentukan terlebih dahulu apakah pendekatan studi kasus sudah tepat untuk mempelajari permasalahan risetnya. *Kedua*, peneliti perlu mengidentifikasi kasus atau beberapa kasus.. *Ketiga*, pengumpulan data riset. Biasanya pengumpulan data kualitatif meluas meliputi beragam sumber informasi, semisal pengamatan, wawancara, dokumen, bahan audiovisual . *Keempat*, analisis holistic. Peneliti memperinci berbagai aspek seperti sejarah kasus, kronologi dan perkembangan kasus dari hari kehari. Jika kasus majemuk (multi kasus) yang dipilih, biasanya pertama-tama menyajikan deskripsi detail

⁷² John W. Creswell. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset , Memilih antara Lima Pendekatan Edisi ke-3*. Terj. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2014. 139-141

masing-masing kasus , disusul dengan analisis tematik terhadap semua kasus (analisis lintas kasus) dan juga penegasan tentang makna kasus tersebut. *Kelima*, tahap penafsiran akhir, yaitu melaporkan makna dari penelitian dan membentuk pelajaran yang diambil dari kasus tersebut.

Berdasar prosedur tersebut, berikut tahapan tahapan yang akan dilakukan peneliti untuk memperoleh gambaran utuh tentang peran nyai dalam pengembangan budaya organisasi di TMI Putri Al Amien dan PP. Darus Sholah, yaitu;

1. Peneliti melakukan orientasi di lapangan. Obyek kajian penelitian dilakukan di TMI Putri Pondok Pesantren Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember. Adapun lokasi penelitian ini dipilih dikarenakan beberapa alasan yaitu: Nyai di kedua pesantren tersebut berada dalam situasi yang sama yaitu melaksanakan peran dan fungsi kepemimpinan setelah Kyai atau suami mereka meninggal dunia, kedua pesantren tersebut memiliki kekhasan yang menjadikan kedua pesantren bertahan meskipun Kyai utama meninggal
2. Melakukan eksplorasi secara umum, dengan tujuan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi di lapangan terkait dengan kepemimpinan Nyai dan pengembangan budaya organisasi di TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember. Dalam hal ini, peneliti melakukan eksplorasi dari hasil temuan-temuan di lapangan terkait dengan fokus penelitian yang dikaji.

3. Peneliti melakukan eksplorasi terfokus, yaitu diawali dengan kegiatan mengeksplorasi secara umum kemudian berusaha menggali dan menemukan tema-tema yang terkait dengan kajian penelitian dilihat dari aspek masalah, unik dan yang menarik. Setelah menggali secara teleti, peneliti menemukan keunikan ataupun kekhasan yang terjadi di lingkungan pesantren yang kemudian peneliti terfokus pada kajian tema yang akan dikaji dan dianggap layak dan relevan dengan manajemen pendidikan Islam, sehingga muncullah tema kajian dengan judul kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan budaya organisasi di Tarbiyatul Muallimat Al Islamiyah (TMI) Putri Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren Daris Sholah Jember.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Dalam bab ini akan dipaparkan secara berurutan hasil penelitian dan temuan-temuan penelitian dilapangan terkait dengan kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan elemen elemen budaya organisasi di dua pesantren yang diasuh, yaitu Tarbiyatul Muallimat Al Islamiyah (TMI Putri) Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember. Paparan data akan disajikan dengan diawali uraian deskripsi obyek penelitian, selanjutnya di paparkan secara berurutan sesuai focus penelitian dari masing-masing pesantren, yaitu : kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan elemen *artifacts*, Kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan *Exposed values* dan kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan *shared basic assumptions* di TMI Putri Al Amien dan Pesantren Darus Sholah.

A. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

1. TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep

Tarbiyatul Muallimien al Islamiyah (TMI) adalah salah satu lembaga pendidikan tingkat menengah di lingkungan Pondok Pesantren Al Amien, setelah Madrasah Diniyah Awaliyah yang sudah ada sejak awal berdirinya

pondok tahun 10 November 1952 dan Madrasah Ibtidaiyah / Madrasah Wajib Belajar yang didirikan tahun 1957.¹

TMI telah dirintis pendiriannya sejak pertengahan tahun 1959 oleh Kyai Djauhari Khotib. Beliau dilhami oleh system pendidikan KMI Gontor yang memang beliau kagumi, hingga seluruh putranya dikirim untuk nyantri ke Gontor bersma dengan keponakan, cucu-cucu dan beberapa santri beliau.

Pada tanggal 11 Juni 1971 Kyai Djauhari Khotib wafat, lalu usaha rintisan TMI pun dilanjutkan oleh putra-putra beliau, dengan melakukan langkah kangkang pendahuluan, antara lain ; membuka lokasi baru 2 kilometer sebelah barat lokasi awal seluar 6 hektar yang merupakan jaryah dari santri Kyai Djauhari Khotib, mengadakan studi banding ke Pondok Modern Gontor dan pesantren-pesantren besar lain di Jawa Timur, serta membentuk tim kecil untuk menyusun kurikulum TMI yang lebih representatif, terdiri dari Kyai Muhammad Tidjani Djauhari, Kyai Idris Djauhari dan Kyai Jamaluddin Kafie.²

Setelah proses pendahuluan tersebut, pada hari jumat tanggal 10 syawal 1391 bertepatan dengan 3 desember 1971, TMI (khusus putra) secara resmi didirikan oleh Kyai Muhammad Idris Djauhari dengan menempati bangunan darurat milik penduduk sekitar lokasi baru. Maka tanggal ini ditetapkan sebagai tanggal berdirinya TMI Al Amien Prenduan.³

¹ Muhammad Idris Jauhari, *TMI Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah Apa , Siapa, Mana, Kapan , Bagaimana dan Mengapa ?*. Sumenep : Mutiara Press Pondok Pesantren Al Amien. 2014. 1

² Muhammad Idris Jauhari, 2

³ Muhammad Idris Djauhari, TMI.3

Sedangkan TMI untuk Putri dibuka secara resmi 14 tahun kemudian, yaitu tanggal 10 syawal 1405 atau 19 Juni 1985 oleh Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi,⁴ yang saat itu masih bermukim di Mekah bersma seluruh keluarganya, guna mendampingi Kyai Ahmad Tidjani Djauhari melaksanakan tugas sebagai Sekjen Rabithah al Alam Al Islamy.

Pendirian TMI Putri diawali dengan datangnya beberapa calon santri perempuan dari Aceh yang menginginkan pendidikan dan pembelajaran seperti TMI Putra. Mereka untuk sementara di titipkan di Pondok Al Amien Putri 1, sambil menunggu pembangunan asrama untuk TMI Putri. Nyai Zahrotul Wardah⁵ menceritakan :

“ Saya menikah dengan Kyai tahun 1979. Pondok baru ada 1985. Awalnya Kyai mau saya menerima santri putri di sekitat TMI, tapi saya gak mau dengan pertimbangan lokasi terlalu dekat, kuatir ada masalah. Adanya pondok putri (ketika) ada santri dari Aceh, tujuh, yang ingin pondok seperti TMI tidak Mau Aliyah. Dititipkan lebih dulu di Putri 1. Setelah ada lokasi di utara jalan baru didirikan TMI Putri. Saat itu namanya TMAI”⁶

Setelah Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi kembali dari Mekkah, dilaksanakan pembentukan Dewan Kepengasuhan Putri, untuk melaksanakan fungsi kepemimpinan di TMI Putri, sekaligus menjalankan fungsi pendamping Kyai untuk seluruh lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Al Amien.

⁴ Nyai Dra. Anisah Fathimah Zarkasyi adalah istri dari Kyai Ahmad Tidjani Djauhari dan putri ke-5 dari KH.Zarkasyi, salah satu pendiri Pondok Pesantren Darussalam Gontor Ponorogo. Selama proses pendirian TMI Putri beliau melakuakn perjalanan pulang pergi Mekkah-Madura, hingga akhirnya di resmikan tahun 1985. Berselang satu tahun setelah itu, beliau sekeluarga kembali untuk menetap di Madura.

⁵ Nyai Zahrotul Wardah, BA adalah istri dari Kyai Idris Jauhari. Beliau Lahir di Malang, menyelesaikan jenjang pendidikan menengah hingga perguruan tinggi di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang

⁶ Wawancara dengan Nyai Zahrotul wardah, 12 Februari 2021

Dipilihlah Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi sebagai ketua Dewan Kepengasuhan Putri dan Nyai Zahrotul Wardah sebagai wakil beliau.

“Nyai anisah datang, langsung dijadikan pimpinan pengasuhan putri. Pertimbangannya : Nyai Anisah secara usia lebih tua, istri Kyai Tijani dan putrinya pak Zar”⁷

Berdasar ungkapan yang dilontarkan Nyai Zahrotul Wardah tersebut dapat diasumsikan , bahwa penunjukan Nyai Anisah sebagai ketua Dewan Kepengasuhan Putri atas beberapa pertimbangan : *Pertama*, pertimbangan usia . meskipun Nyai Zahroh tinggal terlebih dahulu di Prenduan namun karena usia beliau lebih tua maka dijadikan ketua. *Kedua*, Nyai Anisah Adalah istri dari Kyai Tidjani Jauhari yang merupakan kakak tertua dari Kyai Idris Djauhari, maka merujuk pada silsilah keluarga , Nyai Anisah adalah menantu tertua, penunjukan beliau sebagai ketua dewan pengasuh sebagai penghargaan adik kepada kakak. *Ketiga*, Nyai Anisah adalah putri dari Kyai Zarkasyi yang notabene adalah guru dari seluruh Kyai Pondok pesantren Al Amin. Penghormatan kepada guru dan *dzurriyah* guru melandasi pertimbangan ketiga ini, disamping asumsi sebagai putri Kyai Zarkasyi membawa potensi pengetahuan dan wawasan tentang pengelolaan pondok pesantren.

Pada tanggal 28 Februari 1991, Kyai Maktum Djauhari⁸ menikah dengan Nyai Nur Jalilah Dhimyati, Lc. Lalu membawa serta istrinya untuk

⁷ Wawancara dengan Nyai Zahrotul wardah, 12 Februari 2021

⁸ Kyai Maktum Jauhari adalah adik dari Kyai Idris Djauhari. Selama proses perintisan TMI , beliau sedang dalam proses pendidikan di Pondok Modern Gontor Ponorogo, lalu melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Madinah dan menempuh magister di Universitas Al Azhar Cairo

turut terlibat dalam mengelola pesantren. Dengan demikian bertambah satu lagi anggota Dewan Kepengasuhan Putri.⁹

TMI Al Amien secara operasional selanjutnya dipilah menjadi TMI Putra dan TMI Putri. TMI Putri diasuh secara *kolektif kolegial* oleh tiga pengasuh utama, yang merupakan istri-istri dari para Kiai, yaitu; Nyai Dra. Anisah Fathimah Zarkasyi istri dari KH. Ahmad Tijani Jauhari, MA. Nyai Zahrotul Wardah, BA. Istri Dari Kh. Muhammad Idris Jauhari dan Nyai Nur Jalilah Dhimyathy, Lc. Istri dari KH. Maktum Jauhari, MA.¹⁰

Ketiga Nyai di TMI Putri merupakan sosok-sosok terpelajar. Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi memperoleh gelar sarjananya dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Nyai Zahrotul Wardah seorang sajana Psikologi dan Nyai Nur Jalilah memperoleh license gelar dari Universitas Al Azhar Cairo. Dengan profil seperti ini, Nyai-nyai di TMI Putri memiliki kompetensi yang memadai untuk terlibat sebagai pengajar aktif. Saat ini Nyai-nyai di TMI Putri diposisikan sebagai Dewan Pengasuh TMI Putri.

Posisi ini memberikan otoritas penuh atas segala kebijakan yang diambil terkait pengelolaan TMI Putri. Nyai menerima laporan-laporan dari Kepala Marhalah, dewan guru, Penanggung jawab rayon/ asrama, Penanggungjawab dapur dan Pengurus organisasi Murid. Kepala *marhalah* (setara Kepala Sekolah untuk tiap jenjang pendidikan) bertanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan pembelajaran, namun kebijakan puncak tetap

⁹ Iwan Kuswandi, Moh. Samhadi. *Karakter Ulama Pesantren :Meneladani Sosok KH. Maktum Jauhari*. Yogyakarta : Lembaga Ladang Kata. 2016. 17-26

¹⁰ Tim Penyusun, *Profil Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah Prenduan*, Sumenep : Al AMien Printing, 2018, 23

disandarkan kepada keputusan nyai. Aktifitas manajerial seperti rapat-rapat perencanaan, evaluasi lembaga, ataupun rapat-rapat Dewan pengasuh dihadiri oleh Nyai.

2. Pondok Pesantren Darus Sholah Jember

Pondok Pesantren Darus Sholah terletak di Jl. M. yamin no 25 Kelurahan Tegal Besar Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember.. Darus Sholah didirikan oleh KH, Yusuf Muhammad, Lml. Pendirian Pondok pesantren ini diikuti dengan pendirian lembaga-lembaga formal yang bernaung dibawah bendera pesantren Darus Sholah, yaitu ; TK Darus Sholah, SMP Plus Darus Sholah, SMP Unggulan Fullday darus Sholah, MA Darus Sholah, SMU Unggulan BPPT Darus Sholah, Madrasah diniyah dan Majelis Ta'lim darus Sholah serta Poliklinik Darus Sholah.¹¹

Pondok Pesantren darus Sholah dirintis oleh Alm. Kyai Yusuf Muhammad (Gus Yus) sepulang dari menempuh pendidikan di Madinah. Pada masa itu beliau sibuk membina pengajian di kampong-kampung, namun ditengah kesibukan tersebut beliau mempersiapkan pendirian pesantren Darus Sholah, tepatnya tanggal 27 Rajab tahun 1987 Gus Yus meresmikan kelahiran Darus Sholah diatas areal tanah seluas 8 hektar di Jl. Moh Yamin Tegal Besar kecamatan Kaliwates. Kondisi lokasi pesantren saat itu masih sunyi, bahkan untuk penerangan saja menggunakan diesel.¹²

¹¹ Peneliti, observasi, Jember Mei 2020

¹² Tim Penulis , *Gus Yus Dari Pesantren Ke Senayan*, Jember : Lajnah Ta'lif wan Nasr PCNU Jember. 2004. 22

Sedikit demi sedikit Gus Yus membangun pondoknya, hingga lambat laun santri-santri semakin banyak berdatangan. Karena maksud memodernisasi pondok, Gus Yus akhirnya juga mendirikan sekolah umum seperti TK, SD, SMP, SMA Plus, MA. Kendati demikian aura pondok salaf tetap dipertahankan. Nampaknya Gus Yus menerapkan kaidah “ *Al Muhafadhah ‘alal qadimis Shalih wal akhdu bil Jadidil Ashlah* “. Meneruskan tradisi salaf yang baik namun juga mengambil nilai modern yang baik.¹³

Pondok Pesantren Darus Sholah Jember berbentuk yayasan. KH. Yusuf Muhammad sebagai Ketua Yayasan dan kerabat dari keturunan Kiai Shiddiq turut menjabat dalam struktur yayasan. Dalam pengelolaan lembaga beliau didampingi oleh Nyai Rosyidah. Nyai Rosyidah sepeninggal KH. Yusuf Muhammad menjadi pengasuh pengganti beliau.

Sementara, kerabat beliau yang turut dalam kepengurusan yayasan tinggal di lokasi yang terpisah. Sehingga, peran KH. Yusuf Muhammad dan Nyai Rosyidah lebih dominan. Saat KH. Yusuf Muhammad menjabat sebagai DPR RI selama dua periode (1999-2004 dan 2004-2009) yang mengharuskan beliau sering tinggal di Jakarta, Nyai Rosyidah tetap memilih tinggal di Jember untuk mengelola Pesantren Darus Sholah.

Pada akhir tahun 2004, KH. Yusuf Muhammad meninggal dunia dalam sebuah kecelakaan pesawat terbang di Solo Jawa tengah. Kondisi ini memaksa Nyai Rosyidah mengambil peran sebagai Pengasuh Pesantren Darus Sholah baik untuk santri putra maupun putri. Dalam perannya sebagai pengasuh, Nyai

¹³ Tim Penulis, *Gus Yus Dari Pesantren Ke Senayan*. Jember : Lajnah Ta’lif wan Nasr PCNU Jember. 200424

Rosyidah mengurus aktifitas keseharian santri , baik yang terkait aktifitas ibadah seperti menjadi imam sholat untuk santri putri dan mengawasi pelaksanaan sholat sunnah tahajjud, dhuha dan ibadah sunnah lainnya. Nyai Rosidah juga aktif dalam pengajian kitab kuning, manajer pendidikan diniyah serta mengajar dilembaga Formal Sekilah Dasar Darus Sholah

B. PAPARAN DATA

1. Paparan Data Kasus I Tarbiyatul Muallimat Al Islamiyah (TMI Putri) Al Amien Prenduan Sumenep
 - a. Nyai dalam mengembangkan artefak

Pemimpin oleh sebagian ahli dimaknai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai posisinya di organisasi. Sehingga, peran pemimpin ada yang sebagai *pathfinding* (pencarian alur), peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti, *aligning* (penyelaras), peran untuk memastikan bahwa struktur, system dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi, *empowering* (pemberdaya). Pemimpin sebagai “model” yang memberikan rumusan sederhana. Bahwa, model merupakan perpaduan antara karakter dan kompetensi. Selain pelbagai peran di atas, pemimpin memiliki peran lain sebagai pengambil keputusan.

Di Pondok Pesantren Al Amien Prenduan Sumenep terdapat posisi Dewan Pengasuh Putri, posisi ini ada sebagai mitra Majelis Kyai. Dewan Pengasuh Putri adalah Nyai-nyai sepuh (senior) yang terpilih berdasar

syarat-syarat yang ditetapkan untuk memegang kebijakan di pondok putri. Dewan Pengasuh putri dibentuk sebagai mitra Majelis Kyai dalam mengambil kebijakan dalam setiap urusan pendidikan dan keseharian santriwati.¹⁴

Dewan Pengasuh Putri memiliki kewajiban dalam menjalankan tugas tugas keputrian saja di semua unsur lembaga, namun beliau para nyai tidak duduk dalam kepemimpinan formal lembaga. Salah satu tugas dewan pengasuh putri adalah melaksanakan control program terhadap semua lembaga putrid an menjadi *top figure* bagi santriwati dalam rangka mempersiapkan lulusan yang solehah dan berakhlaq karimah.

Formasi Dewan Pengasuh Putri Pondok Pesantren Al Amien Prenduan Sumenep adalah sebagai berikut :

- 1) Nyai Faryalah Rasyidi, sebagai Sesepuh
- 2) Nyai Hj. Anisah fathimah Zarkasyi , sebagai Ketua
- 3) Nyai Hj. Zahrotul Wardah, sebagai Wakil ketua
- 4) Nyai Hj. Nur jalilah Dimyathi, Lc Sebagai Anggota
- 5) Nyai Hj. Halimatus Sa'diyah , sebagai anggota
- 6) Nyai Hj. Mammunah Abdurrahim, sebagai Anggota
- 7) Nyai Hj. Kinanah Syubli, sebagai Anggota¹⁵

Ketujuh Dewan pengasuh Putri Tersebut tidak tinggal dalam satu lokasi. Empat diantara mereka tinggal di Bagian Timur Wilayah Pondok Pesantren Al Amien meliputi beberapa lembaga, yaitu : Pondok Putri I

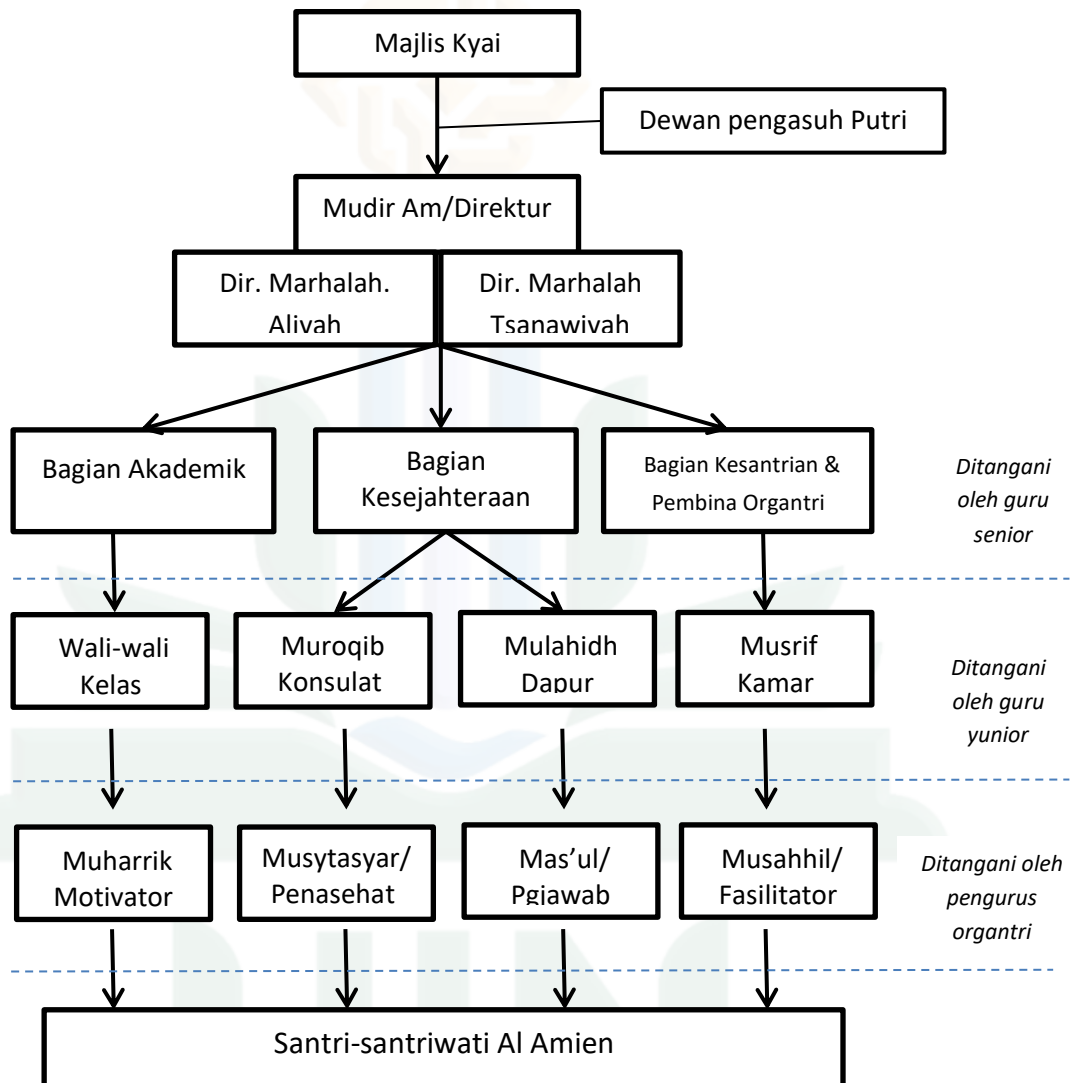
¹⁴ Tim Penyusun. *WARKAT Warta Singkat Pondok Pesantren Al Amien Prenduan* Edisi 2001-2022. Sumenep : Al Amien Printing. 2022. 7

¹⁵ Tim Penyusun, *WARKAT* 2022. 8

,Madrasah Tsanawiyah Al Amien . Madrasah Aliyah Al Amien, Pondok Tegal , Madrasah Ibtidaiyah Al Amien dan Taman Kanak-kanak Al Amien. Tiga diantara Dewan Pengasuh Putri tinggal di wilayah Barat Pondok Pesantren Al Amien yang meliputi beberapa lembaga yaitu TMI Putra Al Amien, TMI Putri Al Amien, Ma'had Tahfidz Al Amien serta Institut Dirosat Islamiyah Al Amien (IDIA).

TMI Putri Al Amien berada di Bagian Barat Wilayah Pondok Al Amien dimana kepemimpinan dan kepengasuhan TMI Putri Al Amien ditangani oleh tiga Nyai yang tinggal di wilayah ini, yaitu ; Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, Nyai Zahrotul wardah dan Nyai Nur Jalilah Dimyathi. Ketiga Nyai tersebut melaksanakan fungsi Dewan Pengasuh Putri Untuk Pondok TMI Putri Al Amien, Ma'had tahfid Banat dan Asrama Mahasantri IDIA Al Amien Putri.

Dalam Struktur kelembagaan TMI Al Amien Prenduan , Dewan Pengasuh Putri diposisikan dalam garis sejajar dengan posisi Majelis Kyai. Ini dimaknai bahwa kedudukan Nyai sebagai Dewan Pengasuh Putri setara dengan kedudukan Kyai dalam pengambilan keputusan tanpa memiliki tugas pokok dan fungsi manajerial lembaga tertentu. Namun demikian Nyai tetap memiliki kewenangan berkomunikasi secara langsung dengan direktur/ mudir marhalah, dewan guru , pengurus organtri dan santri, terutama terhadap pemegang jabatan-jabatan tersebut yang bertugas di wilayah santri putri. Berikut adalah struktur dan pola kerja di pondok pesantren Al Amien Prenduan Sumenep secara keseluruhan;



Gambar 4.1 :

Struktur dan Pola Kerja Al Amien Preduan Sumenep¹⁶

Sejarah awal penunjukkan Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi sebagai

Ketua Dewan Pengasuh Putri berawal dari dialog beliau dengan Kiai Idris

¹⁶ Tim Pnyusun, *Profil Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah Preduan*, Sumenep : Al Amien Printing , 2018, 28

yang langsung menunjuk beliau menjadi Ketua Dewan Pengasuh putri.

Seperti penuturan beliau berikut ini;¹⁷

“ Dulu itu waktu saya pertama datang, dikumpulkan seluruh guru Al Amien di pondok putri 1. Sudah dari kita dari kemarin-kemarin belum punya “Kepengasuhan Putri”. Sudah Ada Nyai Tus Nyai Siddiqah. Dik Idris langsung bilang “ Pokoknya saya mau Nyai Anisah jadi ketua”, saya jawab, ujug-ujug saya pengasuhan, saya ini istrinya orang (audien tertawa) dan anak saya banyak, maaf lek, jangan sekarang, anak-anak saya nanti keleleran. *Mek bisa 'ah* saya. Saya merasa gak mampu. berat lho kepengasuhan itu, seluruh kegiatan kan di sini tanggung jawabnya. Dik Zahroh itu lho datang lebih awal. Tapi, Lek Idris itu maksa, pokoknya harus sampean, sampean *sepoan*. Jadi, memang masalah kepengasuhan sudah terstruktur sejak awal.”

Keterangan partisipan di atas, dikuatkan dengan penuturan Nyai Zahratul Wardah terkait penunjukan Nyai Anisah Fatimah Zarkasyi sebagai Ketua Dewan Pengasuh Putri berikut; ¹⁸

“ Saya menikah dengan Kiai tahun 1979. Pondok baru ada 1985. Awalnya kyai mausaya menerima santri putri di sekitat TMI, tapi saya gak mau dengan pertimbangan lokasi terlalu dekat, kuatir ada masalah. Adanya pondok putrid ada santri dari Aceh (7) yang ingin pondok seperti TMI tidak Mau Aliyah. Dititipkan lebih dulu di Putri 1. Setelah ada lokasi di utara jalan (Makho) baru didirikan TMI Putri. Nyai Anisah datang, langsung dijadikan pimpinan pengasuhan putri .Pertimbangan; Nyai Anisah secara usia lebih tua, istri Kiai Tijani yang notabene adalah kakak Kiai Idris, dan putri Pak Zar (Kiai Zarkasyi, Kiai Gontor yang merupakan guru Kyai Idris). Kelebihan Al Amien itu, Nyainya terjun langsung dan kolektif.”

¹⁷ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Prenduan, pada tanggal 24 februari 2021

¹⁸ Nyai Zahratul Wardah, wawancara, Prenduan, pada tanggal 26 februari 2021

Berdasar ungkapan yang dilontarkan Nyai Zahrotul Wardah tersebut dapat diasumsikan, bahwa penunjukan Nyai Anisah sebagai ketua Dewan Kepengasuhan Putri dilandaskan pada beberapa pertimbangan :

- 1) Pertimbangan usia . meskipun Nyai Zahroh tinggal terlebih dahulu di Prenduan namun karena usia Nyai Anisah lebih tua maka dijadikan ketua.
- 2) Pertimbangan silsilah keluarga. Nyai Anisah Adalah istri dari Kyai Tidjani Jauhari yang merupakan kakak tertua dari Kyai Idris Djauhari, maka merujuk pada silsilah keluarga , Nyai Anisah adalah menantu tertua, penunjukan beliau sebagai ketua dewan pengasuh sebagai penghargaan adik kepada kakak.
- 3) Penghormatan kepada Guru. Nyai Anisah adalah putri dari Kyai Zarkasyi yang notabene adalah guru dari seluruh Kyai Pondok pesantren Al Amin. Penghormatan kepada guru dan *dzurriyah* guru melandasi pertimbangan ketiga ini. Disamping itu, sebagai putri Kyai Zarkasyi diasumsikan Nyai Anisah memiliki pengetahuan dan wawasan tentang pengelolaan pondok pesantren modern.

Selain sejarah penunjukkan Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi sebagai Ketua Dewan Pengasuh Putri, terkait struktur dan pola kepemimpinan Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi menambahkan sebagai berikut;¹⁹

“Ini *riyah*, disamping *riyah* ada kepengasuhan putri. Jadi, masalah-masalah yang terkait santri putri diserahkan ke

¹⁹ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Prenduan, pada tanggal 24 februari 2021

kepengasuhan putri. Jadi kalau urusan putri seluruhnya ditangani kepengasuhan putri, atau nanti kalau ada sesuatu yang tidak bisa diputuskan, boleh diserahkan ke Kiai. Atau ada suatu masalah terkait putri yang tidak diputuskan Kiai, pasti bicaranya ke kita. Misalnya, mau naikkan uang dapur saja, dibicarakan ke kita. Kalau terkait masalah-masalah Al Amien secara umum, ya lihat-lihat situasinya. Kadang kita ngikut saja, kadang yang diajak bicara, tergantung apa masalahnya.”

Lebih detail terkait struktur dan pola kepemimpinan para Nyai

Dewan Pengasuh Putri, Ustaz Suyono menjelaskan sebagai berikut;²⁰

“Hirarki kita secara organisasi, setiap lembaga memiliki pengasuh, di bawah pengasuh ada Mudir Am. Kiai Ghazi sebagai Pengasuh. Di bawah Mudir Am ada Mudir Marhalah, Banin dan Banat. Posisi Nyai bisa dimaknai sebagai Dewan Pengasuh putri. Itu mitra Majelis Kiai. Walaupun dalam akte dan ad/ art yayasan pondok tidak dimasukkan. Jadi, secara hukum posisinya lemah. Tetapi secara fungsional, realitanya apapun keputusan di putri beliau yang menentukan. Dalam hal-hal tertentu beliau yang menentukan. Misalnya; ada pelanggaran santri di putri. Secara struktural yang mengambil keputusan adalah pengasuh atau direktur. Tapi kemudian, dalam hal tertentu, pengasuh putri yang dominan dan menentukan menentukan. Memang putri banyak ditentukan oleh beliau. Kita sifatnya hanya mengajukan, tapi pada akhirnya ya beliau-beliau yang menentukan. Dan tidak terlepas dari musyawarah (*wasyawirhum fi lamri*). Jadiya, itu dikompromikanlah. Dan dalam tradisi kita ada istilah “ *sami'nawaatho'na*”, Kenapa disebut tradisi, karena beliau itu gimana-gimana adalah pengasuh dan guru kita.”

Berdasarkan keterangan partisipan di atas, menunjukkan adanya pembagian kewenangan berupa delegasi otoritas yang diberikan oleh Kiai kepada Dewan Pengasuh Putri. Akan tetapi, Kiai tidak kehilangan

²⁰ Ustaz Suyono, wawancara, Prenduan, pada tanggal 28 februari 2021

kewenangannya. Kiai cukup demokratis dalam mengambil keputusan dengan melibatkan seluruh Dewan Pengasuh Putri, bahkan terkait masalah uang dapur santripun dibicarakan bersama.

Kewenangan yang diberikan oleh pengasuh pesantren kepada para Nyai Dewan Pengasuh Putri tidak hanya pada persoalan ringan, bahkan sampai masalah kurikulum sebagai ruh pendidikan pesantren. Seperti penuturan Ustaz Suyono berikut;²¹

“Memang banyak peran bu Nyai, karena memang mitra. Sampai dengan kurikulum. Misalnya, ada *Fiqhun Nisa*, itu memang terkait materi kewanita-an. Yang ditulis oleh Nyai Zahroh. Ada Juga *Tarbiyah Nasawiyah*, kita ambil secara tematik. Dasar pengambilan tema berdasar pada hal yang penting bagi pengembangan kepribadian santri putri. Dalam hal pembangunan sarana, kita tetap sampaikan kepada beliau. Kadang beliau menyampaikan, ini diginikan- ini diginikan. Ini tambah. Oke kita dengarkan dan laksanakan. *Mantiqahmuharromah*, jadi tidak sembarang orang tidak bisa masuk ke situ. *Hatta* Mudir tidak bisa masuk ke dalam, sebatas pengawasan/ *mulahadhoh* dan *muroqobah*. Itupun luarnya saja, yang berhak Nyai/ Ustazah. Kalaupun ada hal yang *urgen* kami/ Mudir harus didampingi Nyai/Ustazah.”

Kepemimpinan TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep, yang diberikan kewenangan oleh Kiai untuk mengatur serta menjalankan setiap program kepemimpinan, menunjukkan adanya kepercayaan Kiai terhadap kemampuan para Nyai menjalankan kepemimpinan. Sementara, dengan pola kepemimpinan di atas, yang tidak melihat perbedaan gender dan

²¹ Ustaz Suyono, wawancara, Prenduan, pada tanggal 28 februari 2021

kaitannya dengan gerakan gender, Nyai. Anisah Fathimah Zarkasyi memiliki pandangan berikut;²²

“Saya tidak mau menggunakan istilah “gender “. Dalam Islam sudah diatur oleh Allah dalam Quran hadis tentang hak-hak wanita dan laki lak, itu ada sendiri. Ada beberapa hal yang sama dengan laki-laki ada yang *nggak*. Itu fitrah. Misal, dalam kepemimpinan rumah tangga, tetep wanita di bawah. (menyitir ayat : *Arijalu qawwamuna....*). Itu jangan dirubah. Gak setuju dengan kalau segala sesuatunya harus seimbang. Dalam masalah pahala dan dosa bisa sama, tapi dalam beberapa urusan; rumah tangga, warisan, aturan masyarakat, *kan* (penerapan) syariatnya sudah lain. Masalah imam sholat, aurat dan lain lain, itu untuk menghormati perempuan sendiri. Karena wanita itu membawa fitrah indah dalam segala rupanya. Terus, kalau keluar menutup aurat, jangan banyak banyak keluar, di rumah saja (menyitir ayat: *waqarna fi buyutikunna..*). Fitrahnya perempuan indah dan fitnah (*idza kharaja....*). quran sudah memberi batasan itu, sekaligus solusinya. Makanya, itu kita ajarkan ke santri juga “ *wa qarrna fi pondok faqot, la takhrujna illa lihajah...* ”

Sementara, jika ada perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan persoalan pesantren antara para Dewan Pengasuh Putri yang memiliki kewenangan kolektif, Nyai Anisah Zarkasyi menjelaskan sebagai berikut;²³

“Kita lihat-lihat kasusnya. Kalau menyangkut sesama Nyai kita jaga (privasi) anak anak tidak perlu tahu. Kalau itu terkait anak-anak, itu sudah ada *qaidahnya*. Ada pelanggaran berat/sedang/ringan. Bentuk bentuk pelanggaran berat dan sanksi. Jadi, patokannya sudah ada, *nah* yang sulit kalau ada pelanggaran model baru. Misalnya, sekarang ini kan untuk kelas akhir dibolehkan menggunakan laptop, dalam beberapa hal membawa dampak masalah; misa, nonton film, video call, dll.”

²² Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Prenduan, pada tanggal 24 februari 2021

²³ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Prenduan, pada tanggal 24 februari 2021

Sedikit berbeda yang disampaikan Ustaz Suyono mengenai cara menghadapi perbedaan pendapat dengan para Nyai, beliau menyampaikan memilih “*sam’anwatho’atan*”.²⁴ Sementara, untuk menyamakan persepsi dan menyatukan visi pesantren para Dewan Pengasuh Putri selalu melakukan komunikasi secara intensif. Seperti yang disampaikan, Nyai Nur Jalila Dhimyati berikut;²⁵

“Ya, kita sering komunikasi di awal. Telpon-telponan sebelum rapat untuk menyamakan visi, atau setidaknya ketika membahas satu hal suara kita satu. Dan Kyai (Maktum) itu bilang; Kakak-kakak saya bukan sekedar kakak tapi seperti orang tua. *Kan* sejarahnya begitu. Makanya, saya juga diminta untuk menghormati kakak-kakak berikut istri-istrinya seperti orang tua.”

Hampir sama dengan yang disampaikan partisipan di atas, keterangan yang disampaikan Nyai Zahratul Wardah terkait hubungan dengan dewan Pengasuh Putri lainnya sebagai berikut;²⁶

“Dulu ketika belum ada tahfidz, saya tidak boleh terlalu ikut-ikutan (oleh Kiai Idris), manut saja dengan Mbak Anis. Biar tidak ada dua kepemimpinan. Setelah ada tahfidz, Mbak Anis lebih aktif di Tahfid. Akhirnya, saya lebih banyak terlibat. Seakan-akan ada pembagian tugas. Tapi, tetap saja ada kepengasuhan putri. Mbak Anis ketuanya saya wakilnya.”

Keterangan Nyai Zahratul Wardah terkait hubungan dengan dewan Pengasuh Putri di atas, dikuatkan dengan pernyataan Nyai Nur Jalilah Dhimyati, beliau mengatakan bahwa pada awalnya para Nyai

²⁴ Ustaz Suyono, wawancara, Preduan, pada tanggal 28 februari 2021

²⁵ Nyai Nur Jalila Dhimyaty, wawancara, Preduan, pada tanggal 25 februari 2021

²⁶ Nyai Zahratul Wardah, wawancara, Preduan, pada tanggal 26 februari 2021

membagi tugas sesuai posisi suami masing-masing. Namun, setelah para kiai (suami) wafat situasinya berbeda. Seperti penuturan beliau berikut;

“Biasanya, waktu dulu (ketika kiai masih ada), kita yang sepuh ini (bertugas) sesuai suami kita. Sekarang ini kita menempatkan diri kita di mana saja, tidak dibatasi lagi.”

Apa yang disampaikan partisipan di atas, memperlihatkan adanya sifat alamiah terkait kemunculan kepemimpinan para Nyai selain adanya penunjukan sebelumnya. Setelah kiai wafat, peran para Nyai bertambah demi meneruskan tugas yang sebelumnya tugas para suami mereka (Nyai). Tugas kepemimpinan tersebut kemudian dilaksanakan secara kolektif. Ketika dalam melaksanakan tugas kepemimpinan yang kolektif ini dilakukan terlebih dahulu pembagian tugas atau pembagian wilayah kerja masing-masing. Dan apabila muncul satu permasalahan yang perlu diputuskan bersama, cara musyawarah ditempuh. Disisi lain komunikasi antar Nyai dilakukan diluar atau sebelum forum-forum resmi untuk menyamakan persepsi terlebih dahulu.

Berdasarkan observasi di ketahui bahwa aktifitas kepemimpinan para Dewan Pengasuh Putri tidak jauh berbeda dengan aktifitas kepemimpinan pada umumnya. Secara garis besar aktifitas kepemimpinan Nyai terbagi menjadi dua, yaitu : aktifitas rutin dan aktifitas sesuai moment. Yang dimaksud aktifitas rutin berupa rapat-rapat ataupun pertemuan rutin yang diagendakan bersama dengan organ lembaga, seperti : pertemuan dengan pengurus Rayon /Asrama, rapat dengan Majelis

Pertimbangan Organisasi (MPO) serta rapat dengan Perangkat Marhalah. Rapat-rapat rutin tersebut diagendakan secara tetap oleh secretariat Yayasan Pondok Pesantren Al Amien Prenduan Sumenep.

Terkait aktifitas rapat-rapat rutin , Nyai Zahrotul Wardah memberikan keterangan sebagaimana berikut ini;²⁷

“Setiap minggu ada laporan masalah pelanggaran santri ke kami. Kepengasuhan kemudian yang menangani masalah dan menasehati. Misalnya; ada anak yang tidak terawasi mulahidhah (pengawas kamar), itu mulahidhahnya kita panggil. Tapi, yang melanggar, kita urus (ditangani MPO) lalu diserahkan ke marhalah. Keputusan ada marhalah, kita dari kepengasuhan memberikan masukan. Sementara, rapat nyai setiap Jumat. Sekitar 40-an orang. Nyai dan Mustaqifah. Membahas tentang segala permasalahan terkait kepengasuhan. Yang ikut kumpul juga perbagian, ada bagian dapur dan bagian lainnya, wakil kepala (perempuan), *wali shof* .nanti rekom gimana caranya-caranya (penyelesaiannya). Misalnya, ada kasus, ada anak yang belum bisa mengaji sudah masuk kelas satu, karena alasan proses penerimaan yang di percepat karena pandemi covid 19. Sehingga, tidak sempat melakukan seleksi penerimaan dan kelas syu’bah tidak ada. Akhirnya, kita memutuskan dalam rapat untuk mengusulkan agar tahun depan ada kelas syu;bah lagi. Kita hanya menyelesaikan masalah yang ada, lalu diajukan kepimpinan. Kita tidak berhak memberikan keputusan.”

Keterangan yang diberikan partisipan tersebut selaras dengan data catatan notulesi yang ada Sekretariat Pondok TMI Putri Al Amien Prenduan, bahwasannya Nyai-Nyai dijadwalkan untuk menghadiri rapat rapat rutin mingguan, ynag terangkum sebagai berikut :

- 1) Rapat Selasa

²⁷ Nyai Zahratul Wardah, wawancara, Prenduan, pada tanggal 26 februari 2021

Rapat ini dihadiri oleh seluruh mudir marhalah beserta perangkatnya , rapat difokuskan membahas permasalahan-permasalahan ataupun program program terkait kegiatan belajar mengajar .

2) Rapat Ahad

Rapat dihadiri oleh *musyrifah sakan* (pengawas asrama) dan MPO (Majlis Pertimbangan Organisasi) guna membahas tentang keseharian hidup santriwati, mulai dari urusan disiplin, kebersihan, pergaulan hingga masalah kesejahteraan atau dapur.

Selain Rapat-rapat rutin, nyai-nyai juga diagendakan untuk menghadiri dan menjadi narasumber kegiatan rutin mingguan maupun tahunan yang dimaksudkan merepresentasikan Nyai sebagai *top figure* di Pondok Putri. Kegiatan myang dimaksud antara lain :

1) Kajian rutin Jumat Pagi

Dalam kajian jumat pagi, nyai dijadwalkan hadir bergiliran untuk menyampaikan kajian-kajian tematik dihadapan seluruh santri. Dan biasanya diikuti dengan pendampingan kerja bakti seluruh santri.

Mengingat bahwa hari jumat adalah hari libur, maka saat itu kesempatan seluruh santri untuk melaksanakan aktifitas-aktifitas merawat kebersihan lingkungan, sekaligus kesempatan bagi nyai untuk berinteraksi secara langsung dengan santriwati .

2) Khutbatul ‘Arsy

Khutbatul Arsy adalah kegiatan penyambutan bagi santriwati baru.

Dalam kegiatan ini Nyai berkesempatan untuk menyampaikan

pandangan-pandangan serta nilai-nilai yang di terapkan di TMI Putri Al Amien Prenduan. Kesempatan ini juga sebagai momentum bagi santri untuk mengenal para Nyai yang menjadi dewan pengasuh putri.

3) Rapat Tahunan Organisasi Santri

Rapat Tahunan Organtri berisi rangkaian kegiatan suksesi organisasi santriwati, mulai dari laporan pertanggungjawaban pengurus lama, pemilihan pengurus baru, pelantikan pengurus baru hingga rapat kerja pengurus. Nyai bukan hanya hadir dalam rangkaian kegiatan tersebut namun juga mendampingi seluruh proses bahkan turut terlibat dalam penentuan pemilihan pengurus baru.

4) Kuliah Umum Kepondokan dan Kuliah Umum Kemasyarakatan

Kuliah umum kepondokan diadakan setiap kali santri lama baru kembali dari rumah atau setiap awal semester. Dalam kuliah kepondokan , Nyai berkesempatan menyampaikan lagi nilai-nilai serta prinsip-prinsip yang berlaku di TMI Putri Al Amien. Sedangkan Kuliah Umum Kemasyarakatan dilaksanakan menjelang santri pulang liburan, dalam rangka membekali santri untuk dapat bertingkah laku sesuai nilai-nilai yang diajarkan pondok selama menjalani liburan di rumah.²⁸

Budaya orgnasisasi ditransmisikan kepada anggota organisasi ke pelbagai bentuk, umumnya melalui cerita, ritual, symbol material dan

²⁸ Observasi dilaksanakan oleh dilaksanakan di TMI Putri Al Amien ,Sumenep 21-26 Maret 2021

bahasa. Budaya organisasi di dalamnya mencakup nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh semua orang di sebuah organisasi. Budaya organisasi mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Hal ini, bermakna bahwa organisasi akan sia-sia energinya, jika organisasi dengan susah payah membangun budaya yang kuat namun budaya tersebut tidak menjadikan organisasi bisa lebih beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Budaya organisasi sifatnya dinamis mengikuti perubahan dan kemajuan. Seperti manusia, budaya organisasi seiring perjalanan waktu berkembang dan menyesuaikan diri dengan lingkungan. Pengembangan budaya organisasi dipengaruhi perkembangan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Karena, manusia adalah obyek dan subyek pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia arahnya harus ke pengembangan budaya. Sehingga, pengembangan sumber daya manusia tujuan akhirnya juga untuk mencapai budaya organisasi yang kuat.

Sebagaimana, usaha yang dilakukan oleh para Dewan Pengasuh Putri TMI Putri mengembangkan budaya organisasi melalui pebagai aktifitas dan program. Aktifitas-aktifitas dan program-program disusun guna mengembangkan setiap elemen budaya organisasi, baik itu elemen artefacts yang dengan mudah dikenali dan tampak mencirikan TMI Putri Al Amien, elemen nilai-nilai (*values*) yang menjadi ruh dalam kehidupan TMI Putri, maupun asumsi asumsi yang terbangun dari berbagai persepsi.

Pengembangan setiap elemen budaya organisasi tersebut dilandasi ideology pendiri serta persepsi Nyai-nyai tentang bagaimana membangun dan mengelola pendidikan untuk perempuan. Persepsi bahwa antara anak laki-laki dan perempuan membawa fitrah yang berbeda sehingga diperlukan aktifitas dan program yang berbeda sangat mewarnai pengembangan tiap elemen budaya di TMI Putri Al Amien Prenduan.

Artifacts adalah sesuatu yang dibuat oleh manusia untuk tujuan tertentu, artifacts dapat langsung dilihat dari struktur organisasi dan proses yang dilakukan didalamnya, artifacts merupakan yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita dilihat, didengar dan dirasakan didalamnya, semisal bahasa, teknologi, produk, kreasi artistic, busana, tanda-tanda, mitos, cerita terkait organisasi, publikasi, dan sebagainya . Berikut uraian paparan data terkait pengembangan elemen *artifacts* di TMI Putri Al Amien Prenduan :

a) Kurikulum

Kurikulum TMI Al Amien Prenduan Sumenep bukan sekedar memuat struktur program pengajaran di kelas , tetapi mencakup seluruh aspek kehidupan para santri dan guru-guru, baik dalam hal menjalankan hubungan dengan Allah SWT, dengan sesama manusia dan alam, baik aspek individual maupun social. Semuanya harus tercakup dalam

kurikulum, karena itu kurikulum TMI Al Amien dikatakan sebagai :
Kurikulum Hidup dan Kehidupan”²⁹

Secara garis besar materi atau subyek pendidikan di Al TMI Al Amien meliputi 10 jenis pendidikan, yaitu : Pendidikan keimanan (Aqidah dan Syariah), Pendidikan Akhlaq dan budi Pekerti, Pendidikan kebangsaan, Pendidikan kesenian dan keindahan (estetika), Pendidikan ketrampilan teknis dan kewiraswastaan, Pendidikan Jasmani dan Kesehatan, Pendidikan Kepemimpinan dan Manajemen, Pendidikan Dakwah Kemasyarakatan, Pendidikan Keguruan (Muallimien) dan khusus putri ditambahkan Pendidikan Keputrian (Tarbiyah Nasawiyah)³⁰

Untuk melaksanakan kesepuluh jenis pendidikan tersebut selanjutnya disusun program pendidikan yang dikemas dan dilaksanakan secara terpadu selama 24 jam, dalam bentuk *integrated curriculum/ al-manhaj al-muwahhad*. Namun untuk mempermudah pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya, maka program-program tersebut di kelompokkan menjadi 4, yaitu : Program intrakurikuler (*Al Manhaj Ad Dzati*), Program ko-kurikuler (*Al manhaj Al Mazji*), Program Ekstrakurikuler (*Al Manhaj Al Idhofi*) dan Program bimbingan dan Penyuluhan (*Al Irsyad Wa At Taujih*).³¹

Seluruh program tersebut dimaksudkan untuk bisa mewujudkan profil alumni sebagai berikut :

²⁹ Muhammad Idris Jauhari, *TMI Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah Apa , Siapa, Mana, Kapan , Bagaimana dan Mengapa ?*. Sumenep : Mutiara Press Pondok Pesantren Al Amien. 2014. 12

³⁰ Muhammad Idris Jauhari,. 13

³¹ Muhammad Idris Jauhari, *TMI Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah Apa , Siapa, Mana, Kapan , Bagaimana dan Mengapa ?*. Sumenep : Mutiara Press Pondok Pesantren Al Amien. 2014. 13-17

- Muslim ,mukmim Muhsin yang bertauhid kepada Allah, ikhlas dan istiqomah dalam kemauan, serta siap untuk hidup berjasa berkembang mandiri
- Warga Negara yang cinta tanah air, patuh kepada hokum dan konstitusi serta mau dan mampu untuk berkhidmad kepada tanah air
- Santri tholibul ‘ilmi yang cerdas, cakap, mandiri dan memiliki tradisi intelektual yang positif
- Pejuang dan pekerja keras yang tangkas dan siap melaksanakan tugas tugas dakwah ditengah masyarakat

Khusus putri (profil alumni TMI Putri) selain keempat profil tersebut diatas, diharapkan terwujud profil alumni yang muslimah, mukminah dan muhsinah yang *Sholihah linafsiha* (menjadi pribadi yang solihah), *Raiyah fi baiti zaujiha* (Istri yang ideal) , *Murabbiyah mistaliyan li Auladiha* (pendidik yang menjadi teladan bagi putra putrinya) serta *Qaidah li qaumiha* (pemimpin bagi sesame perempuan).³²

Jika diperhatikan dalam paparan struktur kurikulum diatas, jelas ada perbedaan dibeberapa sisi kurikulum yang diterapkan untuk santri-santri TMI Putri Al Amien, meskipun secara kelembagaan formal TMI Al Amien baik putra maupun putri berada dalam satu pengelolaan. Perbedaan setidaknya ada di dua *manhaj/* program serta di profil alumni yang diinginkan.

³² Muhammad Idris Jauhari, *TMI Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah Apa , Siapa, Mana, Kapan , Bagaimana dan Mengapa ?*. Sumenep : Mutiara Press Pondok Pesantren Al Amien. 2014. 23

Di program intrakurikuler ada perbedaan di muatan ulum tarbawiyah ma'hadiyah, yaitu dengan dimasukkannya materi pelajaran *tarbiyah nasawiyah* dengan menjadikan kitab *Tarbiyah Aula fil Islam* karangan Nasih Ulwan sebagai literatur utama yang diajarkan secara tematik di jenjang marhalah aliyah.

Dalam program ekstrakurikuler perbedaan muatan sangat jelas terlihat, antara ekstrakurikuler untuk putra dan putri terpaut jauh. Santri putri tidak menerima satu jenis pun cabang olah raga ekstrakurikuler yang dapat dipilih sesuai minat, sedangkan di TMI Putra begitu banyak cabang olahraga dan seni yang dapat dipilih. Ekstrakurikuler di TMI Putri lebih diarahkan kepada skill keputrian semisal menjahit, tata boga, crafting , kursus kursus kebahasaan, penerbitan dan penulisan serta kelompok diskusi.

Hal ini dilandasi persepsi Nyai bahwa antara santri putra dan putri memiliki fitrah masing-masing, potensi masing-masing serta arah masa depan masing-masing. Santri perempuan diproyeksikan untuk mampu menjadi wanita solihah, menjadi ibu yang ideal buat putra putrinya serta mampu menjadi istri yang solehah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Nyai Anisah fathima Zarkasy dalam wawancara :

Kiai Idris menanyakan rumah duluan apa dakwah duluan,? “ Saya jawab “ *Ah, rumah duluan*” . Nah itu terus muncul rumusan, “ *Sholihah Linafsiha, Ra'iyah fi Baiti Zaujiha, Murabbiyah li Auladiha*, baru terakhir *Ra'iyah liqaumiha*. “ Ini tidak boleh berbalik. *Qa'dah/Raidah* itu nanti. Terakhir, *shalihah linafsiha*, jadi

kita didik anak anak untuk solihah karena calon istri dia, calon ibu dan calon pendidik. Nah ini yang paling penting. Jadi sebenarnya, dari semua itu, saya ingin mempersiapkan istri-istri dan ibu-ibu yang sholihah, intinya itu. Lalu disesuaikan seluruh kegiatan dan kurikulum dan sebagainya. Yang sama dengan santri TMI Al Amien Putra, ya di *Raidah* nya itu, terkait kepemimpinan dan sebagainya. Makanya, di muallimat itu materi pelajaran lebih banyak, ada *tarbiyah nasawiyah*, ada keterampilan / PKK lebih banyak. Makanya kalau ujian lebih banyak materi ujiannya dan lebih lama (waktunya pelaksanaannya). Pada prinsipnya itu saja, pelaksanaannya macam-macam; disosialisasikan dalam peraturan, kurikulum, esensi masing masing materi kurikulum.³³

Terkait perbedaan muatan kurikulum antara TMI Putra Al Amien dan TMI Putri Al Amien, dinyatakan pula oleh Nyai Nur Jalilah Dimiyathi sebagai berikut :

“Kurikulum itu kan sudah ada garis besarnya dari dulu (dari pendirian). Di sini kan 100 persen kurikulum Nasional dan 100 persen Ma’had. Yang kurikulum Ma’had ini yang kita pikirkan, untuk putri ada *tarbiya aulad* dan sebagainya.³⁴

Lebih lanjut Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi mengatakan, sebagai ganti dari beberapa kitab yang tidak direkomendasi oleh kiai sebagai pimpinan tertinggi di pesantren. Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi menjelaskan lebih detail berikut,³⁵

“ Itu dari kiai, Kiai Tijani dan Kiai Idris. Dulu saya kalau ngajar Tarbiyah Nasawi ataupun ngisi ceramah-ceramah di anak-anak. Ternyata Dik Idris itu mengamati, bilang “ ternyata mbak Anis ini sesuai untuk mendidik calon ibu, mendidik anak-anak, makanya dicarikan *maddah* yang sesuai, terlebih untuk menyelaraskan tujuan “ *Sholihah, Raiyah, Murabbiyah* tadi”. Sudah ini diajarkan Tarbiyah Nasawiyah saja yang sebenarnya mencakup banyak hal,

³³ Wawancara dengan Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi di Sumenep tanggal 24 Februari 2021

³⁴ Wawancara dengan Nyai Nur Jalilah Dhimyathi, Lc di Sumenep tanggal 25 Februari 2021

³⁵ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Preduan, pada tanggal 24 Februari 2021

ya masalah masak, menjahit, keputrian. Tapi, untuk pelajaran di ambikan kitab *Tarbiyah Aulad li Nasih Ulwan*. Bab-bab dipilah yang pokok-pokok untuk kebutuhan usia santri. Mulai bab *zawaj, huuuz zujain, wiladah tarbiyah imaniyah, jinsiyah* dan seterusnya. Jadi, yang menetapkan penggunaan kitab ini, bersama; antara saya, Kiai Tijani, Kiai Idris dan Ustadz Mahmud (saat itu mudir TMAI).

Keterangan partisipan di atas, menunjukkan adanya upaya pengembangan budaya organisasi yang dilakukan para Nyai untuk mempersiapkan santri putri ketika berumah tangga. Upaya yang dilakukan oleh Dewan Pengasuh Putri dilakukan dengan pola pembacaan ulang terhadap beberapa kitab untuk menemukan kitab atau materi yang pas bagi santri putri. Hal ini, menunjukkan ada dinamisasi nilai yang akan dikembangkan. Yang melakukan pembacaan ulang adalah kiai dengan mengajak dan mengamati para Nyai saat menyampaikan materi bagi santri.

Berdasarkan data dokumentasi yang diterima dari Bagian Pengajaran dan Kurikulum TMI Al Amien Prendua Tahun pelajaran 1440-1441 H / 2020-2021, berikut adalah perbandingan muatan materi pelajaran yang diterima oleh santri putra dan santri putri :³⁶

Tabel 4.1 Pembagian mutan pelajaran TMI Al Amien Prenduan

Program/ Manhaj	TMI Putra Al Amien	TMI Putri Al Amien
Program Intrakurikul	1. Ulum Tanziliah wa Dirosat Islamiyah :	1. Ulum Tanziliah wa Dirosat Islamiyah :

³⁶ Tabel dirangkum dan disusun berdasarkan dokumentasi data materi pelajaran yang diterima oleh peneliti dari Bagian Akademik Marhalah Aliyah TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep , di Sumenep pada tanggal 25 Februari 2021

er (Manhaj Ad Dzati)	<ul style="list-style-type: none"> - Al Quran waulumuhu - Al Hadist Waulumuhu - Al Fiqh wa ushuluhi wa muqaranatuhu - Al; Aqaid wal Akhla wa tasawuuf <p>2. Ulum Arobiyah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al Maharat Al Arabiyah - Al Qawaid Al Arabiyah - Al Adab Al Arabiyah <p>3. Materi Nasional :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matematika - Ipa dan ilmu Falak - IPS dan PPKN - Bahasa Indonesia - Bahasa Inggris <p>4. Ulum Tarbiyah Ma'hadiyah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ilmu Pendidikan / tarbiyah wa ta'lim - Ilmu Jiwa - Riset dan Jurnalistik - Ketrampilan Teknis 	<ul style="list-style-type: none"> - Al Quran waulumuhu - Al Hadist Waulumuhu - Al Fiqh wa ushuluhi wa muqaranatuhu - Al; Aqaid wal Akhla wa tasawuuf <p>2. Ulum Arobiyah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al Maharat Al Arabiyah - Al Qawaid Al Arabiyah - Al Adab Al Arabiyah <p>3. Materi Nasional :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matematika - Ipa dan ilmu Falak - IPS dan PPKN - Bahasa Indonesia - Bahasa Inggris <p>4. Ulum Tarbiyah Ma'hadiyah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ilmu Pendidikan / tarbiyah wa ta'lim - Ilmu Jiwa - Riset dan Jurnalistik - Pendidikan Keputrian / PKK - Kajian tematik Kitab Tarbiyah Aulad
Program KoKurikuler (al manhaj Al Mazji)	<p>1. Kegiatan Kegiatan Tutorial</p> <ul style="list-style-type: none"> - SKIA (Syarat Kecakapan Inti Agama) berupa setoran hafalan amaliyah harian - Tadarrus Muwajjah - Dirosat Kutubut Turost - Pembinaan Bahasa <p>2. Kegiatan kegiatan Praktikum</p> <ul style="list-style-type: none"> - Praktek Sopan 	<p>1. Kegiatan Kegiatan Tutorial</p> <ul style="list-style-type: none"> - SKIA (Syarat Kecakapan Inti Agama) berupa setoran hafalan amaliyah harian - Tadarrus Muwajjah - Dirosat Kutubut Turost - Pembinaan Bahasa <p>2. Kegiatan kegiatan Praktikum</p> <ul style="list-style-type: none"> - Praktek Sopan

	<p>Santun</p> <ul style="list-style-type: none"> - Praktek komunikasi bahasa Asing - Praktek Dakwah (Muhadhoroh) 	<p>Santun</p> <ul style="list-style-type: none"> - Praktek komunikasi bahasa Asing - Praktek Dakwah (Muhadhoroh)
<p>Program Ekstrakurikuler (almanhaj alidhofi)</p>	<p>Kegiatan Wajib</p> <ul style="list-style-type: none"> - Praktek Berorganisasi - Pramuka - Senam Mingguan - Kursus Ketrampilan wajib - Kerja Lingkungan Harian - Tadabbur Malam - Istirham Malam Jumatan <p>Kegiatan Pilihan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kursus-kursus Pilihan - Kesakaan Pramuka - PMR/BSR - Olahraga Beladiri - Penerbitan Media Cetak - Diskusi Seminar, Bedahbuku 	<p>Kegiatan Wajib</p> <ul style="list-style-type: none"> - Praktek Berorganisasi - Senam Mingguan - Kursus Crafting Keputrian - Kerja Lingkungan Harian - Istirham Malam Jumatan <p>Kegiatan Pilihan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kursus-kursus Keputrian - Penerbitan Media Cetak - Diskusi Seminar, Bedahbuku, dll
<p>Program Bimbingan dan Penyuluhan (alirsyad wat taujih)</p>	<p>Dimaksudkan untuk pendampingan BP dalam bentuk pendekatan Preventif , Kuratif dan Represif</p> <p>Pelaksana BP :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wali kelas Dibantu Muharrik 2. Musyrif kamar Dibantu Musahhil 3. Muroqib Konsulat 4. Mulahidah dapur <p>3 Jenis kegiatan bimbingan dan penyuluhan :</p> <p>Disiplin Diri (ibadah amailyah, Belajar mandiri mengatur waktu dan mengatur hak milik pribadi)</p> <p>Disiplin Sosial (Tasamuh. Ta'awun dan tawashi)</p> <p>Disiplin Lingkungan (budaya hidup bersih , sehat, tertib,</p>	<p>Dimaksudkan untuk pendampingan BP dalam bentuk pendekatan Preventif , Kuratif dan Represif</p> <p>Pelaksana BP :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wali kelas Dibantu Muharrik 2. Musyrif kamar Dibantu Musahhil 3. Muroqib Konsulat 4. Mulahidah dapur <p>3 Jenis kegiatan bimbingan dan penyuluhan :</p> <p>Disiplin Diri (ibadah amailyah, Belajar mandiri mengatur waktu dan mengatur hak milik pribadi)</p> <p>Disiplin Sosial (Tasamuh. Ta'awun dan tawashi)</p> <p>Disiplin Lingkungan (budaya hidup bersih , sehat,</p>

	teratur, indah dan lestari)	tertib, teratur, indah dan lestari)
--	-----------------------------	-------------------------------------

b) Seragam dan pakaian santri

Seragam ataupun pakaian merupakan salah satu bentuk artefaks yang mudah untuk langsung dilihat , sekaligus mudah untuk dijadikan identitas yang membedakan satu budaya dengan budaya lain. Demikian juga di TMI Putri. Seragam dan pakaian santri dirancang dan ditentukan sedemikian rupa untuk memberikan identitas, baik identitas tingkat kelas, identitas fungsi tugas santri maupun identitas yang membedakan antara satu aktifitas dengan aktifitas lainnya.

Ide dasar dari pengembangan seragam dan pakaian santri di TMI Putri Al Amien Prenduan setidaknya ada beberapa hal, antara lain : tuntunan Syariat Islam , Idealisme dan persepsi pengasuh dalam hal ini adalah nyai, tuntutan untuk memberikan identitas pembeda antar lembaga serta menghilangkan sekat kesenjangan ekonomi maupun latar kesukaan antar sesama santri, mengingat santri TMI Putri Al Amien berasal hampir dari seluruh pelosok Nusantara.

Penggunaan seragan juga memiliki sisi dinamis. sebagaimana keterangan Nyai Zahratul Wardah yang menyampaikan alasan penggunaan seragam. Menurut beliau, seragam diterapkan sebagai pembeda dengan pesantren lain tidak ada alasan ideologis apapun. Menurut beliau hanya masalah kelembagaan saja dan pembeda antar

lembaga. Akan tetapi penentuannya berdasarkan musyawarah, antar pengasuh. Beliau juga mengatakan, pada asalnya masalah penggunaan seragam dan sebagainya muncul dan mengalir begitu saja, tidak ada yang memutuskan, santri yang membuat ciri khas sendiri.³⁷

Sedikit berbeda dengan pendapat tersebut, diungkapkan oleh Nyai Nur Jalilah Dimyathi bahwa penggunaan seragam tetap mengacu pada landasan ideologis dari Quran dan Hadist, asas manfaat dari seragam yang akan diterapkan serta tetap memperhatikan budaya dan tradisi Madura, dalam arti tetap memperhatikan apabila itu dianggap tabu dalam kebudayaan suku Madura, maka perlu untuk dipertimbangkan. Beliau menyampaikan :

“Pasti ada landasan ideologis. Quran Hadis (al ahzab) . kita juga mempertimbangkan adat istiadat sini (Madura) disini masih tabu pake celana. Makanya kalau pramuka, kita ambil materinya, bukan kostumnya. Yang kita ambil yang kita rasa layak. Misalnya baris berbaris. Kepramukaan yang inti inti saja. Masalah penggunaan celana, itu masih diperdebatkan hingga sekarang. Jadi walaupun anak anak senam tetap pake rok dalamnya pake celana “”

Berdasar seluruh ide itulah diatur penggunaan seragam dan pakaian bagi santriwati, bukan hanya terkait seragam yang dipergunakan untuk kegiatan belajar formal namun juga untuk dikenakan dalam setiap aktifitas selama berada di pesantren . Berdasarkan pengamatan dan observasi di

³⁷ Nyai Zahratul Wardah, wawancara, Prenduan, pada tanggal 26 februari 2021

TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep , peneliti menemukan beberapa ketentuan terkait seragam santriwati :

- a. Seragam untuk pelajaran formal pagi adalah gamis abu-abu dan coklat dengan kerudung putih berbahan katun
- b. Untuk kegiatan ko kurikuler dan ekstra kurikuler menggunakan seragam rok hitam atasan putih dengan kerudung putih
- c. Untuk acara-acara kelembagaan seperti KUK, Khutbatul Arsy, Persada, seminar dan lain lain menggunakan seragam warna krem dengan kerudung bahan katun yang sama
- d. Mukenah untuk sholat berjamaah diwajibkan warna putih, dengan tanda simpul pita dengan warna sesuai shof/ kelas
- e. Penggunaan jas/ blazer dikhususkan bagi pengurus organisasi apabila sedang dalam tugas-tugas keorganisasian
- f. Pengajar / tutor/ Nyai ketika sedang melaksanakan tugas mengajar formal menggunakan stelan jas yang sama (seragam guru)
- g. Di area asrama/ rayon santri wajib menggunakan stelan celana untuk aktifitas dalam asrama ataupun tidur
- h. Untuk kegiatan olah raga bersama , santriwati mengenakan stelan kaos olah raga, rok celana dan kerudung kaos warna senada³⁸

³⁸ Observasi oleh peneliti di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep tanggal 20-27 Februari 2021



Gambar 4.2 Seragam formal di kelas



Gambar 4.3 Seragam Formal di kelas



Gambar 4.4 Seragam Olah Raga Santri



Gambar 4.5 Seragam Pengurus Organisasi Santri

c) Penataan sarana pondok untuk santri

Sarana pondok merupakan salah satu elemen artefaks yang paling mudah dikenali . Sarana yang berwujud bangunan acap kali menjadi identitas pondok pesantren. Umumnya di masa ini pesantren memiliki 5 jenis bangunan utama, yaitu : Masjid sebagai pusat ibadah dan kegiatan, kelas sebagai tempat kegiatan belajar mengajar, asrama/ pondokan santri sebagai tempat tinggal santri dapur untuk memenuhi kebutuhan santri dan kamar mandi. Pembangunan ataupun penataan sarana-sarana tersebut biasanya berkembang seiring perkembangan santri. Namun hal tersebut sedikit berbeda dengan apa yang terjadi di TMI Putri Al Amien Prenduan.

TMI Putri Al Amien didirikan belasan tahun setelah TMI Putra berjalan. Oleh karena itu, mulai dari lokasi pondok putri hingga konsep bangunan terencana sejak awal. Areal pembangunan pondok putri dipilih terpisah dari areal pondok putra, hal ini didasari beberapa alasan :

1) Alasan syariat dan maslahat

Yang dimaksud maslahat disini agar pembangunan pondok putri terhindar dari masalah-masalah yang mungkin muncul semisal pacaran, ikhtilat dan sebagainya. Pembangunan sarana juga harus membawa dampak maslahat kebaikan bagi santri maupun pondok.

Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi menuturkan dalam sebuah wawancara:

“ Bapak saya (Kyai Zarkasyi) ketika diminta untuk membuat gontor putri, bilang Gontor putri harus ada seratus kilo dari Ponorogo. Makanya dibangun di Ngawi”

Senada dengan hal itu apa yang disampaikan oleh Nyai Zahrotul Wardah:

“Awalnya kyai mau saya menerima santri putri di sekitat TMI, tapi saya gak mau dengan pertimbangan lokasi terlalu dekat, kuatir ada masalah. Adanya pondok putri ada santri dari Aceh tujuh orang yang ingin pondok seperti TMI tidak mau Aliyah. Dititipkan lebih dulu di Putri 1. Setelah ada lokasi di utara jalan (Makhho) baru didirikan TMI Putri”

2) Alasan kebutuhan santri

Sejak awal para pemrakarsa TMI Putri berpendapat bahwa mendidik santri putra dan putri tidaklah sama, sebab anak putra dan anak putri masing masing membawa fitrah potensi yang berbeda, sehingga memerlukan pendidikan dan pengelolaan yang berbeda, sesuai kebutuhan fitrah masing-masing. Tidak terlepas dari pendapat tersebut, pembangunan sarana di TMI Putri Al Amien dirancang untuk

memenuhi kebutuhan anak perempuan, mulai dari kebutuhan tutup aurat, keamanan, kenyamanan serta ciri khas perempuan.

3) Alasan pengembangan

Berdasar pengalaman empiric Pondok Pesantren Al Amien, sejak masa-masa awal berdiri terjadi tren peningkatan kuantitas santri, untuk itu pembangunan sarana santri harus juga dipikirkan potensi perkembangan kebutuhan lahan, penataan bangunan, serta pertimbangan estetika. Pertimbangan ini juga menjadi penting dilandasi kesadaran untuk membangun Pondok Pesantren yang representative yang jauh dari kesan kumuh.

Berdasar hasil observasi, terdapat sedikit perbedaan penataan maupun desain bangunan di TMI Putra Al Amien dan TMI Putri Al Amien, terutama di penataan bangunan asrama dan penggunaan istilah *mantiqah muharromah*. Berikut beberapa catatan tentang perbedaan tersebut :

1) Istilah *Mantiqah Muharromah*

Mantiqah muharromah secara bahasa berarti lokasi yang di haramkan, maksud penggunaan istilah tersebut bahwa ada beberapa bagian lokasi TMI Putri Al Amien yang “diharamkan” untuk didatangi oleh laki-laki meskipun itu Kyai atau ustadz. Pengharaman ini ditujukan untuk menerapkan syariat tentang ‘Aurat’ sekaligus memberikan privasi bagi santriwati sehingga dapat dengan leluasa melakukan aktifitas aktifitas yang bersifat ekspresi. Kalaupun dalam kondisi darurat

tertentu, laki-laki diperlukan masuk ke area mantiqah muharromah, semisal tukang renovasi, harus dilakukan ketika santriwati tidak berada di area tersebut, seperti ketika seluruh santri berada di lokasi kelas/madrasah.

Area di TMI Putri yang termasuk bagian dari mantiqah muharromah adalah mushalla putri, asrama dan edugarden. Area mantiqah muharromah dibatasi dengan pagar yang dijaga oleh petugas dari pengurus guna memastikan siapa yang boleh memasuki area tersebut.

Nyai Zahratul Wardah mengungkapkan tentang penataan rayon atau asrama santri sebagai berikut;³⁹

“Ada pintu pelapis, karena kalau pintu satu terbuka, anak-anak kan tidak pake kerudung. Biasanya yang lantai bawah gak pake kerudung. Jadi biar anak-anak di dalam asrama lebih leluasa. Selain itu, biar tidak kelihatan dari luar. Sehingga, *mantiqah muharromah* benar-benar bisa diterapkan. Kan masih banyak yang mungkin lewat. Misalnya, ustaz dan tukang yang masukkan air minum. Jadi, pertimbangannya aurat.”

2) Penataan rayon /asrama tinggal santri

Terdapat lima area asrama dengan tiap asrama terdiri dari 16-24 kamar santri, tiap kamar dialokasikan untuk ditempati 21 santri.

Tiap Asrama di beri nama yang biasanya disandarkan kepada donator atau pewakif yang membantu pembangunan asrama tersebut, yaitu :

Rayon Mariyah Qibtiyah, Rayon Sa'udah, Rayon Barat (Laila Nu'mani, Zainab Ridho dan Al Ighotsah) dan Rayon Khodijah

³⁹ Nyai Zuhratul Wardah, wawancara, Prenduan, pada tanggal

Seluruh bangunan asrama tinggal santri TMI Putri Al Amien di rancang untuk tidak tampak secara langsung dari luar/ jalan pondok. Pintu. Tiap bangunan rayon didalamnya terdiri dari ruang kamar tidur untuk santri, kamar tidur untuk ustadzah pendamping di asrama (musrifah) , kamar mandi , taman untuk sirkulasi, rak sepatu santri, bak cuci tangan dan kaki serta tendon air minum.

Nyai Nur Jalilah Dimyathy ketika di Tanya terkait konsep penataan asrama ini, beliau menjawab :

“Kita ingin membedakan antara pembangunan putra dan putri. Kalau putra memang didesain agar kelihatan. Sehingga, kalau kontrol mudah. Pake sepeda lewat depan asrama, tinggal *tin tin* gitu (membunyikan klakson). Tapi, kalau di putri gak bisa ustaz itu. Hanya kita yang dari dewan guru putri yang bisa masuk. Kamu tahu kan di Al Azhar, asrama putri itu seperti lingkaran itu. Jadi, jelas mana wilayah *mantiqoh muharromah*. Jadi, semua didesain seperti Al Azhar. Antara satu rayon satu dan yang lain ada wilayah khusus. Keputusan pembangunan diputuskan bersama, dan proses pembangunannya dipasrahkan ke arsitek pondok yang memang sudah memahami pola pembangunan asrama di sini. Jadi, bedanya :letak bangunan, kamar mandi dipisah dari kamar dan tanpa pintu. Kalau di putrid tiap rayon, kamar mandi sendiri, bersekat dan pake pintu. Tujuannya menghindari masalah – masalah aurat dan masalah lesbian. Midhoah saja tertutup.”

Keterangan partisipan di atas, penentuan rayon dan kamar mandi santri yang diatur berdasarkan pengalaman Dewan Pengasuh Putri di tempat dulu pernah mengenyam pendidikan pesantren dan Al Azhar Mesir. Pengalaman masing-masing Dewan Pengasuh Putri tersebut, kemudian diterapkan di TMI Putri Al Amien Preduan. Menariknya, untuk kamar mandi di asrama putri dibuatkan sekat dan pintu masing-masing untuk menghindari perbuatan yang dilarang

agama seperti lesbian. Adapun desain bangunan diserahkan kepada arsitek yang ditentukan oleh pondok dengan ketentuan memahami prinsip-prinsip penataan asrama khusus putri yang diinginkan oleh dewan pengasuh putri.



Gambar 4.6

Salah Satu Pintu gerbang asrama santri putri dengan tembok yang membatasi pandangan langsung ke arah dalam asram



Gambar 4.7

Taman di dalam asrama santri

3) TMI Edu Park

Pada tahun pelajaran 2020-2021 dilaksanakan pembangunan pemanfaatan lahan-lahan kosong di dalam lingkungan pondok menjadi taman belajar dan olahraga. Edupark digagas dengan konsep nuansa taman yang indah, nyaman dan natural. Cocok sekali bagi tempat santri melakukan aktifitas belajar diluar kelas. Konsep ini dinilai baik bagi perkembangan intelektual maupun emosional santri.

Pembangunan fasilitas belajar edu park ini dilakukan dengan cara menyediakan gazebo-gazebo yang representative dan nyaman bagi santri dalam menjalani aktifitas sehari-hari di pesantren. Dengan konsep suasana belajar yang hijau, bersih dan asri santri akan terdorong untuk banyak melakukan aktifitas diskusi ilmiah dan literasi.⁴⁰



Gambar 4.8 TMI Edupark di lingkungan asrama tinggal santri putri

⁴⁰ Tim Penyusun, WARKAT Warta Singkat Pondok Pesantren Al Amien Dalam Tiga Bahasa, Edisi 1441-1442/ 2020-2021. Sumenep : Al Amien Printing. 61

b. Kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok pesantren

Setiap organisasi merefleksikan orisinalitas keyakinan dan nilai yang dianut, yang membedakannya dengan organisasi lain. Ketika awal diciptakan, suatu organisasi dihadapkan pada serangkaian tugas dan masalah yang memerlukan solusi dan sikap dari para pendirinya. Apapun yang dipersepsikan dari sikap para pendiri tersebut, selanjutnya dapat dijadikan ukuran keberlangsungan organisasi. Ini yang selanjutnya disebut sebagai nilai-nilai pokok pesantren *expoused belief and values*.

Nilai-nilai ini mencakup strategi, tujuan dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah mulai menyelami perusahaan tersebut dengan tinggal lebih lama didalamnya. Unsur budaya organisasi ini biasanya dinyatakan tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi, pernyataan tertulis yang biasanya bersumber dan dipengaruhi oleh cita-cita dan persepsi pendiri organisasi.

Berdasarkan observasi dan studi dokumentasi dilapangan di temukan bahwa di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep menerapkan nilai-nilai umum yang dianut secara umum oleh seluruh lembaga di bawah naungan pondok pesantren Al Amien Prenduan serta nilai-nilai khusus yang hanya di berlakukan untuk diterapkan di TMI Putri saja. Berikut uraian masing-masing:

1) Nilai nilai umum pesantren Al Amien, meliputi :

- a) Keislaman ; Akidah , syaria;ah, akhlaq dan tradisi keilmuan kehikmahan
- b) Keindonesiaan ; Pancasila , UUD 45 serta undang-undang yang lainnya yang berlaku dan diterapkan terkait pendidikan
- c) Kepesantrenan ; pancajiwa pesantren, sunnah-sunnah pesantren, serta falsafah “ belajar untuk ibadah”
- d) Kejuangan : Al Jihad, Al Ijtihad, Al Mujahadah, pengabdian terbaik, pengorbanan tanpa pamrih serta perjuangan li izzil Islam wal Muslimin

2) Nilai-nilai Khusus Pesantren Perempuan

Namun demikian diterapkan juga nilai-nilai yang khusus di berlakukan di pondok putri , yang juga dirumuskan dengan istilah yang sama yang digunakan sebagai profil lulusan, yaitu : nilai-nilai *Sholihah linafsiha, Raiyah fi baiti zaujiha, Murabbiyah li auladiha dan Qa'idah li qaumiha.*

Nyai Nur Jalilah Dhimyati beliau menyampaikan bahwa nilai-nilai santri *sholehah, raiyah, murabbiyah*, dan *qaidah* sudah ada saat masih ada ketiga kiai yakni; KH. Ahmad Tijani Jauhari, KH. Muhammad Idris Jauhari, dan KH. Maktum Jauhari. Akan tetapi,

terkait substansi nilai-nilai tersebut bukan hanya sebuah instrument tetapi pokok sebagaimana penuturan beliau berikut;⁴¹

“Ini instrumental apa memang tujuan ? ini pokok. Tidak boleh di bolak-balik harus berurutan. Karena tidak mungkin dia jadi *raiyah* kalau tidak *sholehah*. Tidak mungkin jadi *murabbiyah* kalau tidak *raiyah* dan *sholeh* dulu. *Qaidah* belakangan kalau ketiga nya tuntas dan teratasi. Sebenarnya itu berlaku untuk semua pondok putri di bawah TMI Al Amien (TMI Putri, Tahfidz Putri, Putri 1). Itu sebenarnya tujuan pendidikan dan sangat berpengaruh ke kurikulum. Misalnya, *sholehah* dengan tahajjud, kuliah subuh, aktifitas sehari-hari. Untuk *raiyah* dan *murabbiyah*..dalam wujud pelajaran. Karena, belum mengalami. Ditambah *Tarbiyah Nasawiah*, *Fiqhun Nisa* dan Keprutrian. Ekstrakurikuler, *Fununun Nisa*. Kalau *Qaidahya* terkait kepemimpinan dan kepengurusan organisasi ISTAMA.Mulai menjadi Ketua Kamar, Ketua Kelas, *Mulahidhah*, pengurus dan lain-lain. Dengan prinsip; Islami, Ma’hadidan Tarbawi.

Sementara itu Ustaz Suyono Khattab menjelaskan empat rumusan nilai-nilai khusus yang diberlakukan bagi santriwati TMI Putrin Al Amien aplikasi yang harus berjalan secara beriringan dan simultan. Sebagaimana penjelasan beliau berikut;⁴²

“Empat profil santri *sholehah*, *raiyah*, *murabbiyah*, dan *qaidah* harus berjalan secara simultan.Misalnya, di bagian *raiyah* fi baiti zaujiha, tentunya baru bisa dilaksanakan nanti kalau sudah berkeluarga, tetapi latihan-latihan pembelajaran ke situ sudah kita terapkan. Misalnya, jadi *Mulahidhah* di kamar, bagaimana mendampingi adik-adiknya, bagaimana mengayomi adik-adik kelasnya, menjaga kebersihan lingkungannya, dan sebagainya. Jadi prosesnya harus berpijak ke situ. Apalagi yang termasuk pembelajaran kepemimpinan.

⁴¹ Nyai Nur Jalilah Dhimyati, wawancara, Preduan, pada tanggal 24 Februari 2021

⁴² Ustaz, Suyono, wawancara, Preduan, pada tanggal 28 Februari 2021.

Selain itu, menurut Ustaz Suyono untuk memaksimalkan upaya pengembangan nilai *sholehah*, *raiyah*, *murabbiyah*, dan *qaidah*, harus siap jika diminta menjadi apapun, harus dipaksa. Menurut beliau juga ada adigium berupa kata-kata: beribadah, belajar, berlatih dan berprestasi. Siapapun itu, santri maupun guru hingga mudir sendiri. Hal ini selalu disampaikan kepada semua di sertiap kesempatan, menurut beliau ini adalah \doktrin. Ditunjuk jadi apapun harus mau. Mau apa; belajar dan berlatih.⁴³

Selain artifact yang bisa dilihat secara kasat mata telah dijelaskan di atas, oleh para partisipan. Ada nilai-nilai yang menjadi dasar pengelolaan TMI Putri Al Amien, seperti disampaikan oleh Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi yang menyoroti masalah batasan minimal “hajat “ perempuan keluar dari rumah. Lebih jelasnya sebagai berikut;⁴⁴

“Kedokter berobat, *ta’lim*, *safar li dhorurat* keluarga/ silaturahmi. Keluar untuk mencari pekerjaan pabila dia tulang punggung, alasan hajat itu tetap syar’i. Bekerja juga boleh kok, dengan ijin suami, darurat, sesuai ajaran Islam. Kalau bisa sesuai dengan kewantiaan, bukan pekerjaan laki-laki. Masa keluar cuma untuk melakukan pekerjaan kasar laki-laki. Jadi dokter, perawat , guru oke. Silahkan melakukan aktifitas, dengan beberapa syarat dan tidak bercampur laki-laki. Darurat karena memang dibutuhkan betul oleh umat dan pekerjaan di rumah , merawat anak selesai (tertangani dengan baik) dan diijinkan oleh suami. Jadi, dengan perkembangan kondisi masyarakat seperti sekarang, ya perempuannya yang harus menjaga. Ingat rambu-rambunya : rumah dulu, keluarga dulu, ijin suami, syariat dulu. Jadi yang bermasalah itu, karena tidak dapat

⁴³ Ustaz, Suyono, wawancara, Prenduan, pada tanggal 28 februari 2021

⁴⁴ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Prenduan, pada tanggal 24 februari 2021

memprioritaskan mana lebih dulu, hanya mengejar yang tidak jelas. Gak ingat rambu-rambunya tadi.”

Terkait nilai yang harus dijaga oleh para santri di atas, selalu disampaikan oleh Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, sebagaimana penuturan beliau di kuliah kepondokan dan dalam pelajaran Tarbiyah Nasawiya yang beliau ampu.⁴⁵ Selain nilai yang harus dijaga oleh santri disampaikan melalui kuliah kepondokan dan dalam banyak kesempatan oleh para Nyai, Ust. Suyono menyampaikan nilai berupa *uswah* (teladan) dan *suhbah* (pendampingan). Lebih detail beliau menyampaikan berikut;⁴⁶

“Suhbah, pendampingan. Oleh karena ustazah harus terlibat, misalnya kepanitian kegiatan pasti ada ustazah yang mendampingi. Termasuk urusan ibadah, ustazah harus mendampingi. Tujuannya agar mengetahui kondisi anak langsung, *islah mubasyir* dan anak merasa dekat dengan gurunya. Anjuran untuk ustazah agar mendoakan muridnya. Karena pahala besar mendoakan dan yang didoakan tidak tahu. Anak-anak senang dengan *Suhbah*. Dakwah, mengajak. *Yuk* kita sholat jama’ah, ya bareng dong. *Ayo takallami* bila *robiyah*..dll. Tiga hal ini sebagai landasan dalam-dalam pelaksanaan nilai-nilai.”

Di sisi lain, terkait bagaimana santri ketika berposisi sebagai istri dalam berumah tangga dipikirkan kitab sebagai bahan ajar secara selektif, yang tidak merugikan satu pihak baik istri maupun suami. Seperti penuturan Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi berikut;⁴⁷

“Kitab Uqudullijain kita gak pake/ ajarkan. Karena, beberapa sisi agak “ keterlaluan”, berlebihan dan menekan untuk pihak perempuan. Lha wong dalam Islam itu sendiri ada aturan untuk suami maupun istri. Wong suami itu harus menghargai istri, harus

⁴⁵ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Prenduan, pada tanggal 24 februari 2021

⁴⁶ Ustaz Suyono, , wawancara, Prenduan, pada tanggal 28 februari 2021

⁴⁷ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Prenduan, pada tanggal 24 februari 2021

bijaksana ini wakilnya dia lo. Menghargai perasaannya istri, pikirannya istri, menghargai jerih payahnya istri, mengayomi, mendidik istri, dsb. Jangan mentang-mentang suami, pas seenaknya. Jadi memang tidak dipergunakannya kitab Uqudullijain, berdasar kajiannya kiai, bahwa ada hal-hal yang berlebihan dan merendahkan.”

Berdasar keterangan partisipan tersebut dapat dipahami bahwa untuk mengembangkan nilai-nilai khusus bagi santri TMI Putri Al Amien tersebut perlu dilakukan upaya yang simultan dan beriringan. Mulai dari sosialisasi nilai-nilai tersebut hingga praktek dan latihan tertentu. Wujud dari upaya simultan tersebut diantaranya dilaksanakan kegiatan-kegiatan berikut :⁴⁸

a) *Khutbatul Arsy* dan KUK (Kuliah Umum Kepondokan)

Khutbatul Arsy merupakan kegiatan yang diberlakukan bagi santriwati baru sebagai bentuk orientasi dan sosialisasi awal dalam rangka pengenalan nilai-nilai yang ada di Pondok Pesantren Al Amien Prenduan , baik yang berupa nilai-nilai yang khusus diberlakukan di TMI Putri Al Amien Prenduan . Sedangkan KUK merupakan bentuk orientasi dan sosialisasi nilai bagi santri-santri lama.

Khutbatul Arsy dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran baru sedangkan KUK dilaksanakan setiap awal semester, disaat santri baru kembali dari liburan di rumah. Kegiatan ini dilaksanakan dalam waktu beberapa hari dan diikuti oleh seluruh santri.

⁴⁸ Observasi dan studi dokumen catatan kegiatan santri Sekretariat TMI Putri Al Amien Tahun Pelajaran 2020/2021

b) Tugas Keorganisasian

Setiap santriwati begitu memasuki marhalah aliyah, diberi berbagai macam tugas keorganisasian dengan berbagai cakupan wilayah. Mulai dari ketua kamar, ketua konsulat (perkumpulan daerah asal santri), fasilitator bagi adik binaannya serta ketua kelompok kelompok ekstrakurikuler dan klub minat.

Saat mencapai kelas V , setiap santri menerima amanat menggantikan kakak kelas yang telah memasuki tahun terakhir (niha'ie) untuk menjadi pengurus organisasi santri yang di beri nama ISTAMA (Ikatan Santriwati TMI Putri Al Amien).

Berdasarkan observasi di lapangan , Tugas-tugas yang dilaksanakan oleh santri sebagai pengurus ISTAMA berwujud tugas praktik langsung ,dalam artian melakukan tugas tugas bersentuhan langsung dengan kebutuhan santri. Pengurus Istama terlibat langsung dalam pengelolaan dapur, perawatan lingkungan pondok hingga disiplin santri adik kelas mereka. Ketika menjalankan tugas sebagai pengurus organisasi inilah santriwati berlatih untuk mewujudkan nilai-nilai *raiyah ,murabbiyah dan raidah liqaumiha.*

Tugas sebagai pengurus ISTAMA dipantau dan dinaungi oleh satu badan yang diberi nama Majelis Pertimbangan organisasi dengan Nyai sebagai Pembina utama.

c) Program Niha'ie

Program Niha'ie atau program yang diberikan khusus bagi santri kelas akhir ini dinilai sebagai puncak dari upaya simultan untuk menanamkan nilai-nilai khusus TMI Putri sekaligus mewujudkan profil alumni yang diinginkan. Selama satu tahun di kelas akhir, santriwati diberi serangkaian program yang kompleks serta menuntut tiap santri untuk memberikan upaya terbaik. Beberapa bentuk program Niha'ie yaitu : (1) Penulisan jurnal dan karya tulis ilmiah (2) studi banding ekonomi dan pendidikan (3) praktek amaliyah tadris dan (4) seminar-seminar pemberdayaan dan motivasi.

Terkait pengembangan nilai-nilai khusus bagi santri TMI Putri, Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi memaparkan pandangannya sebagai berikut ;⁴⁹

“Kiai Idris menanyakan rumah duluan apa dakwah duluan,? “ Saya jawab “ Ah, rumah duluan” . Nah itu terus muncul rumusan, “ *Sholihah linafsiha, Ra'iyah Fi Baiti Zaujiha, Murabbiyah Li Auladiha*, baru terakhir *qa'idah liqaumiha*. “ Ini tidak boleh berbalik. *Qa'dah/Raidah* itu nanti. Terakhir, *Shalihah Linafsiha*, jadi kita didik anak anak untuk solihah karena calon istri dia, calon ibu dan calon pendidik. Nah ini yang paling penting. Jadi sebenarnya, dari semua itu, saya ingin mempersiapkan istri-istri dan ibu-ibu yang sholihah, intinya itu. Lalu disesuaikan seluruh kegiatan dan kurikulum dan sebagainya. Yang sama dengan santri TMI Al Amien Putra, ya di *Ra'iyah* nya itu, terkait kepemimpinan dan sebagainya. Makanya, di muallimat itu materi pelajaran lebih banyak, ada *Tarbiyah Nasawiyah*, ada keterampilan / PKK lebih banyak.

⁴⁹ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Prenduan, pada tanggal 24 februari 2021

Selain prinsip di atas, terkait kegiatan yang menunjukkan kemoderenan, organisasi dan kegiatan lainnya Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi mengatakan sebagai berikut;⁵⁰

“Adapun kegiatan yang menunjukkan kemoderenan, organisasi dan sebagainya, itu kan *riyadah* nya (*ra'iyah li qaumiha*), nanti kalau di masyarakat, saya lihat orang yang tahu organisasi dan tidak itu tidak sama. Tingkahnya, omongannya, sikap maunya sendiri lain pokoknya. Makanya anak-anak itu diupayakan bisa retorika. “

Berdasarkan keterangan-keterangan partisipan tersebut diatas , bahwa nilai-nilai khusus yang diberlakukan bagi santri-santri TMI Putri Al Amien preduan mengerucut pada satu rumusan *shalihah linafsiha, raiyah fi baiti zaujiha, murabbiyah li auladiha , raidah li qaumiha* (shalih bagi dirinya, mampu merawat rumah tangganya, pendidik bagi anak-anaknya serta pemimpin bagi kaumnya). Rumusan tersebut dikembangkan melalui berbagai program dimana Nyai-nyai berperan penting dalam merumuskan, merencanakan serta memantau pelaksanaannya.

c. Nyai dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar

Asumsi-asumsi yang berlaku umum (*shared basic assumtions*) merupakan hasil consensus nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang digariskan oleh para pendiri serta dianggap penting bagi keberhasilan organisasi. Demikian pula hal-hal yang sudah dianggap normal atau telah menjadi kebiasaan atau dengan kata lain menerima dengan apa adanya pemahaman organisasi. Asumsi-asumsi yang dipahami bersama ini dapat

⁵⁰ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Preduan, pada tanggal 24 februari 2021

kita temukan dengan menelusuri sejarah organisasi berikut rangkaian peristiwa penting yang akhirnya mewarnai organisasi tersebut.

Sepanjang sejarah pemikiran Islam, terkait posisi perempuan utamanya pada tataran kepemimpinan ada dua perspektif yang cenderung saling berlawanan yaitu; **pertama**, perspektif tradisional yang tidak menerima kepemimpinan perempuan, namun perempuan masih dipandang sama dengan laki-laki. **Kedua**, perspektif intelektual modernis dan cenderung *western oriented* yang menolak banyak literatur Islam klasik. Perspektif kedua ini, memandang kepemimpinan perempuan cenderung humanis, dan memiliki hak yang sama dengan laki-laki.

Kepemimpinan perempuan di pesantren dimulai sejak awal dekade 90-an. Sejak itu, mulai muncul pelbagai nama ulama perempuan yang memiliki peran besar dalam mengatur dan mengembangkan budaya pesantren. Tampilnya ulama perempuan dalam kepemimpinan pesantren disebabkan pelbagai faktor. Secara eksternal, muncul karena desakan modernisasi, yang membangun kesadaran kalangan pesantren antara lain mengenai demokrasi, hak asasi manusia dan emansipasi wanita.

Faktor eksternal di atas, bukan satu-satunya alasan yang mendorong kalangan pesantren merespon wacana kepemimpinan perempuan. Sebenarnya, ada faktor lain misalnya karena kiai yang sekaligus pengasuh wafat sehingga nyai yang mengambil alih tapuk kepemimpinan di pesantren. Di antara contoh pesantren yang

kepemimpinannya dipegang oleh perempuan adalah TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep.

Berdasarkan observasi di lapangan, peneliti menggarisbawahi beberapa hal yang berkembang menjadi basic assumption terkait kepemimpinan maupun keterlibatan Nyai dalam pengelolaan TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep, sebagai berikut :

- 1) Pemisahan program pendidikan untuk santri putra dan putri sebagai penterjemahan atas fitrah manusia

Filosofi pendiri sangat dominan mewarnai perjalanan sebuah elemen dalam budaya organisasi terlebih pesantren. Sejak awal Nyai Anisah memiliki pendapat bahwa mendidik anak laki-laki dan anak perempuan itu berbeda. Perbedaan pola mendidik dilandasi pemahaman bahwa antara anak laki-laki dan anak perempuan membawa potensi fitrah masing-masing.

Pandangan ini merujuk kepada firman Allah QS. An Nisaa 34 :

الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض و بما أنفقوا من أموالهم

فالصالحات قانتات حافظات للغيب بما حفظ الله (النساء : 34)

Artinya : Kaum lelaki itu pemimpin bagi kaum kaum wanita , oleh karena Allah melebihkan sebagian atas mereka (laki-laki) dan sebagian atas yang lain (wanita) dan karena mereka telah menafkahkan sebagian harta mereka. Maka wanita yang sholeh adalah mereka yang taat kepada Allah dan menjaga diri ketika suami tidak ada dengan penjagaan dan pertolongannya.

Ayat tersebut dipahami oleh Nyai Anisah sebagai bentuk pemberian fitrah yang berbeda antara laki-laki dan perempuan, bahwa perempuan memiliki fitrahnya sendiri, memiliki keutamaan sendiri, tergambar dari lafad ‘*faddhallahu ba’dlahum ba’dla*’ masing masing memiliki keutamaannya.

Pendapat Nyai Anisah ini diamini oleh para Kyai Pesantren Al Amien maupun Nyai-Nyai yang lain. Untuk itu perlu dirumuskan satu rumusan yang bisa didefinisikan sebagai profil lulusan sekaligus prinsip pelaksanaan pendidikan di TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep. Sebagaimana yang ada di TMI Al Amien Preduan Sumenep yang disampaikan Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi bahwa sebelum merumuskan profil santri yang diinginkan Kiai Idris bertemu beliau dan menyampaikan hal berikut;⁵¹

“Kiai Idris menanyakan rumah duluan apa dakwah duluan,? “ Saya jawab “ Ah, rumah duluan” . Nah itu terus muncul rumusan, “ *Sholihah Linafsiha, Ra’iyah fi Baiti Zaujiha, Murabbiyah li Auladiha*, baru terakhir *Ra’iyah liqaumiha*. “ Ini tidak boleh berbalik. *Qa’dah/Raidah* itu nanti. Terakhir, *shalihah linafsiha*, jadi kita didik anak anak untuk solihah karena calon istri dia, calon ibu dan calon pendidik. Nah ini yang paling penting.

Berdasarkan asumsi yang dikembangkan ini selanjutnya nyai di TMI Al Amien memutuskan untuk memisah kurikulum yang di terapkan untuk santri putri. Dari program kurikulum yang

⁵¹ Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Preduan,

mencakup program khusus santri putri Nyai Nur Jalilah Dhimyati menginginkan lulusan bisa bermanfaat untuk diri santri sendiri, keluarga dan masyarakat. Lebih detail beliau menyampaikan berikut;

“Pokoknya, dia bisa bermanfaat untuk dirinya sendiri, keluarga dan masyarakat. Saya dari ayah; nanti lu pergi sekolah tinggi- tinggi, jangan lupa nanti pulang jadi peta sanjan we. Saya gak kepikiran, apa peta sanjanwe. Jangan dadi petasanjos (jalan di bawah). Kalau petasan janwe orang tahu. Banyak sekarang orang pergi jauh-jauh, tapi Masyarakat tidak merasakan kehadiran dia. Jadi sekarang, kalau sama alumni saya sampaikan; apa kerjaan kamu sekarang? Sudah bermanfaat untuk orang lain apa hanya cukup untuk diris endiri ? Jadi belajar disini bukan kepintaran, bukan satu-satunya tujuan. Yang terbodohpun, itu bisa jadi orang asalkan dia bisa bermanfaat di lingkungannya. Kalau *qadarullah*, ada alumni jadi pejabat asal dia kuat, dengan catatan boleh berkibar setinggi-tingginya, jangan lupa kodratnya sebagai *madrasah ula*, sebagai pilarnya/ arsitek bangunan keluarga. (*almarah imadul bilad....*) dan kodratnya sebagai hartsun....(punya anak banyak, melahirkan generasi). Tiga ini paling nggak catatannya. Buat apa berkibar di mana-mana kalau keluarganya berantakan, buat apa. Dan untuk mensukseskan keinginan tadi, juga dilakukan dengan cara menghadirkan figur perempuan hebat ke pondok.”

Lebih lanjut Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi mengatakan, sebagai ganti dari beberapa kitab yang tidak direkomendasi oleh kiai sebagai pimpinan tertinggi di pesantren. Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi menjelaskan lebih detail berikut;

“ Itu dari kiai, Kiai Tijani dan Kiai Idris. Dulu saya kalau ngajar Tarbiyah Nasawi ataupun ngisi ceramah-ceramah di anak-anak. Ternyata Dik Idris itu mengamati, bilang“ ternyata mbak Anis ini sesuai untuk mendidik calon ibu, mendidik anak-anak, makanya dicarikan *maddah* yang sesuai, terlebih untuk menyelaraskan tujuan “ *Sholihah, Raiyah, Murabbiyah* tadi”. Sudah ini diajarkan Tarbiyah Nasawiyah saja yang sebenarnya mencakup banyak hal, ya masalah masak, menjahit, keputrian. Tapi, untuk pelajaran di

ambilkan kitab *Tarbiyah Aulad li Nasih Ulwan*. Bab-bab dipilah yang pokok-pokok untuk kebutuhan usia santri. Mulai bab *zawaj, huuuz zujain, wiladah tarbiyah imaniyah, jinsiyah* dan seterusnya. Jadi, yang menetapkan penggunaan kitab ini, bersama; antara saya, Kiai Tijani, Kiai Idris dan Ustadz Mahmad (saat itu mudir TMAI).

Penjelasan dari partisipan di atas, menunjukkan ada proses pembacaan ulang terhadap kitab yang akan diajarkan kepada santri terutama masalah posisi masing-masing dalam rumah tangga, bahkan yang melakukan pembacaan ulang adalah kiai dengan mengajak dan mengamati para nyai saat menyampaikan materi bagi santri. Hal ini, menunjukkan nilai-nilai yang akan diberikan dan amalkan para santri berdasarkan petunjuk para pimpinan pesantren.

Dari proses memilih kitab yang diajarkan untuk santri putri ada mimpi (cita-cita) yang ingin dicapai oleh Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi dan Ibu Nyai lain cukup sederhana seperti penuturan beliau berikut,⁵²

“Mimpi kami iya itu aja, jadi ibu rumah tangga dan bisa mendidik anak yang soleh solihin. Terus kalau ada alumni yang ingin “tampil” jadi Diplomat, Menteri, dll. *gak* masalah, cuman “*anak’ en ghellu*“ Nomor satu itu. Itu generasi, kader yang akan menggantikan dia. Saya membayangkan, kalau ibunya terlalu banyak keluar (rumah), gimana dia menghadapi anak di rumah dengan berbagai kebutuhannya dan permasalahannya, ingin ini dan itu. Setelah urusan rumah dan anak selesai, *gak* masalah, alumni ini mau jadi apa, mau Presiden, Menteri apapun, tapi yang baik baik dan tidak lepas dari rel syariat Islam.”

⁵² Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi, wawancara, Prenduan, pada tanggal 24 februari 2021

Keterangan partisipan di atas, tentang cita-cita besar para pengelola TMI Putri Al- Amien Prenduan Sumenep juga dikuatkan dengan keterangan Nyai Zahratul Wardah berikut;

“ Inginnya berguna untuk masyarakat, sekecil apapun. Jadi guru ngaji saja sudah besar, berjasa berkembang mandiri. Berjasa sekecil apapun, berkembang semampu kita dan kita mandiri, jangan jadi pegawai tapi mencetak pegawai. Pak kiai itu tidak muluk-muluk, kami ingatkan termasuk alumni muallimat. Silahkan saja tapi jangan lupa ada tugas domestik. Nasihati, dahulukan keluarga (mengutip *Al Mar’ahimadul Bilad*), jadi presiden silahkan, minimal lah bisa berjasa, dengan syarat tidak lupa dengan Islaminya. *Kan* banyak ada yang ingin eksis, tapi anaknya ditinggal akhirnya berantakan. Nasehat untuk yang lupa nikah :ini kan *nisfdhin*, secara akal juga tidak sehat. Kalaulipun jadi pemimpin ada batasannya, juga ada empat unsure, (mengutip *aqimussholah*) Dirikan salat (menjalankan perintah agama), *Itauz Zakat* (peduli), *Amar Ma’ruf, Nahi Mungkar*.

2) Penggunaan Istilah Nyai

Di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep istilah atau penyebutan nyai tidak hanya untuk Dewan Pengasuh Putri. Akan tetapi untuk semua ustadz/ustadzah maupun istri dari ustadz yang mukim/tinggal di dalam lingkungan pondok. Penyebutan ini bukan ketentuan yang diberlakukan secara khusus, namun terjadi mengalir secara alamiah sebagaimana diutarakan Nyai Zahratul Warda berikut;⁵³

“Panggilan nyai sebenarnya tidak hanya untuk Dewan Pengasuh Putri. Jadi itu panggilan khusus pula untuk guru yang mukim dan menikah / guru sudah keluarga. Itu ada dengan sendirinya. Bukan peraturan.”

⁵³ Nyai Zahratul Wardah, wawancara, Prenduan, pada tanggal 26 februari 2021

Namun berdasarkan temuan di lapangan, terdapat penyebutan tambahan untuk 3 Nyai Utama, yaitu sebutan sebagai “ Nyai sepuh atau Nyai Toan”. Sebutan Tambahan ini dimaksudkan sebagai bentuk penghormatan sekaligus pengklasifikasian senioritas

Selain penyebutan nyai ke semua guru yang telah menikah dan mukim, Nyai Zahratul Wardah juga menjelaskan alasan penggunaan pakaian seragam untuk Nyai, maksud dari seragam untuk nyai disini adalah di acara-acara ataupun kegiatan kegiatan resmi di lingkungan pondok, Nyai-Nyai hadir mengenakan pakaian dengan ciri yang sama. Menurut beliau, seragam diterapkan sebagai pembeda dengan pesantren lain tidak ada alasan ideologis apapun. Menurut beliau hanya masalah kelembagaan saja dan pembeda antar lembaga. Akan tetapi penentuannya berdasarkan rmusyawaroh, antar pengasuh. Beliau juga mengatakan, pada asalnya masalah penggunaan seragam dan sebagainya muncul dan mengalir begitu saja, tidak ada yang memutuskan santri yang membuat cirri khas sendiri.⁵⁴

Masih terkait penggunaan seragam untuk nyai, Nyai Zahratul Warda mengatakan, bahwa untuk menghilangkan kesan berbeda di masing-masing atau asumsi pembagian “wilayah pondok”, bahwa Nyai Anisah di Tahfidz, Nyai Zahroh di TMI dan Nyai Nur di IDIA pengelola lembaga telah mengajukan seragam para Dewan Pengasuh

⁵⁴ Nyai Zahratul Wardah , wawancara, Prenduan, pada tanggal 26 februari 2021

Putri yang dibagi tugasnya sesuai wilayah pondok. Lebih jelas beliau menyampaikan berikut;⁵⁵

“ Sebenarnya, tidak. Untuk menghilangkan itu kita sering melakukan perombakan tugas. Termasuk kita ajukan seragam, kita satukan seragam seluruh Nyai. Agar tidak ada kesan kalau kumpulan tidak berbeda, oh ini Tahfid, oh ini TMI. Jadi, mau diadakan seragamMa’had.

3) Nyai diposisikan sebagai ibu /ibuisme nyai

Seorang nyai dalam banyak kondisi mendapatkan ‘*power*’ dan legitimasi untuk melakukan sesuatu karena hubungan kekeluargaannya dengan kiai. Posisi sosial yang dia miliki memiliki elemen dari konsep *priyayization* dan *ibuisme*. Nieuwenhuis dalam hal ini menjelaskan konsep *ibuisme* sebagai kondisi di mana seorang perempuan mengasuh atau menjaga anggota keluarga, anggota kelompok, anggota strata sosial tertentu, sebuah firma/perusahaan atau sebuah negara tanpa mengharap adanya *power* dan *prestise* sebagai balasannya.

Nyai-nyai di TMI Putri diposisikan sebagai Dewan Pengasuh TMI Putri. Posisi ini memberikan otoritas penuh atas segala kebijakan yang diambil terkait pengelolaan TMI Putri. Nyai menerima laporan-laporan dari Kepala Marhalah, dewan guru, Penanggung jawab rayon/asrama, Penanggungjawab dapur dan Pengurus organisasi Murid. Kepala *marhalah* (setara kepala sekolah untuk tiap jenjang pendidikan) bertanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan pembelajaran,

⁵⁵ Nyai Zahratul Wardah, wawancara, Prenduan, pada tanggal 26 februari 2021

namun kebijakan puncak tetap disandarkan kepada keputusan nyai. Aktifitas manajerial seperti rapat-rapat perencanaan, evaluasi lembaga, ataupun rapat-rapat dewan pengasuh dihadiri oleh nyai.

Dalam struktur kelembagaan Pondok Pesantren Al Amien , nyai hanya diberi wewenang sebatas koordinasi sebagai pengasuh TMI Putri. Jabatan puncak pimpinan pondok pesantren tetap disematkan kepada putra putra beliau sepeninggal kiai. Namun, faktor *ibuisme* dan nilai penghormatan kepada orang tua yang tertanam di lingkungan pondok pesantren menjadikan suara Nyai menjadi yang pertama didengarkan dalam pengambilan keputusan.

Nyai Nur Jalilah Dhimyati menambahkan, bahwa ruang lingkup kepemimpinannya sebatas di pondok putri, mengingat tidak mungkin kiai masuk pondok putri. Sehingga, penyematan nama bagi kami adalah dewan pengasuh putri.⁵⁶ Lebih detail beliau menyampaikan berikut;

“ Penyematan nama Dewan Pengasuh Putri berdampak pada pelibatan kami dalam banyak hal. Misalnya, masalah penempatan personil atau ustazah yang bertugas di pondok putri, Nyai-nyai diajak bicara, juga seperti kejadian kemarin wafatnya salah satu majlis kiai, memang ada forum khusus yang membicarakan siapa menggantikan siapa, tapi kita para nyai juga diajak bicara untuk memberikan masukan.

Keterangan partisipan di atas, menunjukkan adanya pelibatan Dewan Pengasuh Putri atau para nyai dalam pengambilan keputusan di pesantren. Keterlibatan nyai dalam pengambilan keputusan terjadi

⁵⁶ Nyai Nur Jalilah Dhimyati, wawancara, Preduan, pada tanggal 25 Februari 2021

dalam berbagai urusan, mulai dari urusan hajat hidup santriwati semisal pengelolaan dapur, urusan pelaksanaan pembelajaran di lingkungan santri putri, hingga pada persoalan yang terkait dengan proses pergantian tapuk pimpinan. Ungkapan tersebut juga menunjukkan adanya kordinasi yang baik dalam memutuskan setiap persoalan santri. Masalah pelanggaran dan problem santri diselesaikan secara bersama-sama stake holder pesantren. Menariknya, sekalipun para nyai sekaligus ibu dari para pimpinan pesantren tidak kemudian mengambil keputusan sendiri. Para nyai tetap menunggu keputusan pimpinan yang sekaligus putra-putra beliau. Sebagaimana penuturan Nyai Zahraotul wardah berikut;⁵⁷

“Sekalipun pimpinan pimpinan ini putra-putra kami, kami masih menunggu keputusan mereka sebagai pimpinan. Harus beda lho ibu di rumah dengan posisi di pondok. Keputusan apapun oleh pimpinanya harus ikut. Karena sudah melalui proses musyawarah. Dan tidak semua masukan para nyai diterima. Tapi, kebanyakan diterima. Karena segala aturan dan irama pondok ini sudah dipahami oleh semua pimpinan. Sehingga, masalah-masalah yang sudah ada dalam aturan tidak dipermasalahkan.”

Keterangan partisipan di atas, memperlihatkan kedewasaan berfikir dari Dewan Pengasuh Putri yang mendahulukan musyawarah dan arahan dari pimpinan sekalipun yang memimpin putranya. Kedewasaan tersebut juga terbaca dari cara para nyai membedakan posisi antara di keluarga dan lembaga.

⁵⁷ Nyai Zahratul Wardah, wawancara, Prenduan, pada tanggal 26 februari 2021

Tabel 4.2

Temuan Data Kasus 1

TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep

Fokus	Temuan Penelitian
Nyai dalam mengembangkan artefak	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="655 689 1370 891">1. Nyai tercantum dalam struktur dan alur kerja Pondok pesantren Al Amien dan terlibat secara manajerial dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. <li data-bbox="655 965 1370 1496">2. Bentuk aktifitas manajerial Nyai dalam pengembangan artefacs, yaitu nyai diposisikan secara jelas dalam struktur kepemimpinan Pondok Pesantren Al Amien dan memeiliki kewenangan penuh di wilayah santri putri. Nyai Juga aktif terlibat dalam serangkaian rapat-rapat formal, semisal rapat awal tahun ajaran, rapat rutin selasaan, rapat rutin dengan pengurus organisasi, dan sebagainya, dimana dalam rapat rapat tersebut dibahas hal-hal terkait pengembangan <i>artefacs</i> <li data-bbox="655 1570 1370 1989">3. Pengembangan elemen budaya artefacts didasarkan pada idealisme yang ditanamkan pendiri disertai persepsi-persepsi para Nyai tentang bagaimana semestinya budaya pesantren perempuan dibangun. Idealisme yang di maksud adalah anak laki-laki dan anak perempuan membawa fitrah potensi yang berbeda, oleh karenanya diperlukan pola pendidikan yang

	<p>berbeda untuk santri putra dan santri putri</p> <p>4. Pengembangan Artefacts di TMI Putri Al Amien , Meliputi;</p> <p>a. Kurikulum</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ada penambahan materi pelajaran/ kajian kitab bagi santri TMI Putri , yaitu materi pelajaran Tarbiyah Nasawiyah berupa kajian tematik dari kitan Tarbiyatul Aulad li Nasih Ulwan dan materi pelajaran Keputrian. 2) Ekstrakurikuler diberikan berupa penguatan skill-skill keputrian seperti tataboga dan tata busana <p>b. Pakaian dan seragam santri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Seragam santri diatur bukan sebatas seragam sekolah, namun juga meliputi pakaian sholat, pakaian kegiatan sehari-hari dan pakaian yang digunakan di asrama 2) Penerapan seragam didasarkan pada beberapa acuan, yaitu : acuan Syariat Islam, acuan identitas pembeda serta memperhatikan budaya madura <p>c. Penataan lingkungan pesantren</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) pengembangan bangunan dan lingkungan di TMI Putri sedikit didesain berbeda dengan di pondok putra terutama di bangunan Asrama 2) penggunaan istilah mantiqah muharromah untuk wilayah yang hanya bisa diakses oleh perempuan 3) Penmbanguann TMI Edu Park
--	--

<p>Nyai dalam Mengembangkan nilai-nilai pokok pesantren</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai-nilai yang diterapkan di TMI Putri Al Amien pada dasarnya menerapkan nilai-nilai dasar yang dianut secara umum di pondok pesantren Al Amien, yang meliputi : <ol style="list-style-type: none"> a. Keislaman ; Akidah , syariat, akhlak dan tradisi keilmuan kehikmahannya b. Keindonesiaan ; Pancasila , UUD 45 serta undang-undang yang lainnya yang berlaku dan diterapkan terkait pendidikan c. Kepesantrenan ; pancasila pesantren, sunnah-sunnah pesantren, serta falsafah “ belajar untuk ibadah” d. Kejuangan : Al Jihad, Al Ijtihad, Al Mujahadah, pengabdian terbaik, pengorbanan tanpa pamrih serta perjuangan li izzil Islam wal Muslimin 2. Namun demikian diterapkan juga nilai-nilai yang khusus di berlakukan di pondok putri , yang juga dirumuskan dengan istilah yang sama yang digunakan sebagai profil lulusan, yaitu : nilai-nilai <i>Sholihah, Raiyah, Murabbiyah dan Qa'idah</i>. 3. Nilai-nilai umum dan nilai-nilai khusus tersebut disosialisasikan dan di doktrinkan dalam serangkaian kegiatan , berupa : Khutbatul Arsy, KUK, Kepengurusan organisasi santri dan program Nihai. Dalam rangkaian kegiatan tersebut Nyai Terlibat Aktif dan tidak Jarang menjadi Nara Sumber Utama.
---	---

<p>Nyai dalam Mengembangkan asumsi-asumsi dasar di pesantren</p>	<p>Basics Assumptions yang berkembang di TMI Putri Al Amien , yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemisahan program pendidikan untuk santri putra dan putri sebagai penterjemahan atas fitrah manusia, bahwa antara anak laki-laki dan anak perempuan memiliki fitrah yang berbeda sehingga dalam proses pendidikannya diperlukan pemisahan program. Asumsi ini muncul dan berkembang sejak awal pendirian TMI AL Amien Putri , berdasarkan pendapat awal Nyai Anisah Zarkasyi yang disepakati oleh seluruh Jajaran Pimpinan Pondok Pesantren Al Amien dan Seluruh Nyai 2. Penggunaan Istilah Nyai tidak terbatas disematkan kepada dewan pengasuh Putri, tetapi untuk semua ustadzah maupun istri dari ustadz yang mukim/tinggal di dalam lingkungan pondok. Namun secara khusus untuk dewan pengasuh di gunakan Sebutan “ Nyai Toan atau Nyai Sepuh sebagai wujud penghormatan 3. Ibuisme Nyai, Nyai diasumsikan sebagai Ibu bagi seluruh santri dan juga diposisikan sebagai ibu dalam struktur tidak tertulis di lingkungan Pondok Pesantren Al Amien, mengingat pimpinan pesantren Al Amien Prenduan saat ini merupakan putra-putra Nyai.
--	---

2. Paparan Data Situs Li Pondok Pesantren Darus Sholah Jember

a. Nyai dalam mengembangkan artefak

Pesantren di Indonesia memiliki budaya mengutamakan putra laki-laki tertua untuk melanjutkan estafet kepemimpinan, setelah pemimpin sebelumnya wafat. Contoh model demikian cukup banyak dan hampir di semua pesantren. Terkecuali, karena pelbagai kondisi lainnya, misal karena memiliki keturunan semuanya perempuan, akhirnya yang mengganti menantu. Berbeda dengan yang terjadi di Pondok Pesantren Darus Sholah Jember, yang mengganti estafet kepemimpinan setelah Kiai Yusuf Muhammad wafat yang mengganti istri beliau, Nyai Siti Rosyidah.

Nyai Rosidah menikah dengan Kyai Yusuf Muhammad pada tahun 1981. Keduanya dinikahkan oleh Kyai Hamid Pasuruan, dan saat itu Nyai Rosidah sedang menempuh pendidikan di IAIN Sunan Ampel Surabaya dan Kyai Yusuf Muhammad (Gus Yus) sedang proses menempuh pendidikan di Madinah Saudi Arabia. Seusai menikah keduanya berangkat ke Madinah guna menuntaskan pendidikan Gus Yus.⁵⁸

Sepulang dari menempuh pendidikan di Madinah, Gus Yus beserta istri beliau merintis pendirian Pesantren darus Sholah. Pada masa itu beliau sibuk membina pengajian di kampong-kampung, namun ditengah kesibukan tersebut beliau mempersiapkan pendirian pesantren Darus Sholah, tepatnya tanggal 27 Rajab tahun 1987 Gus Yus meresmikan kelahiran Darus Sholah diatas areal tanah seluas 8 hektar di Jl. Moh Yamin

⁵⁸ Tim Penulis, *Gus Yus Dari Pesantren Ke Senayan*, Jember : Lajnah Ta'lif wan Nasr PCNU Jember. 2004. 20

Tegal Besar kecamatan Kaliwates. Kondisi lokasi pesantren saat itu masih sunyi, bahkan untuk penerangan saja menggunakan diesel.⁵⁹

Pada akhir tahun 2004, KH. Yusuf Muhammad meninggal dunia dalam sebuah kecelakaan pesawat terbang di Solo Jawa tengah. Kondisi ini memaksa Nyai Rosyidah mengambil peran sebagai Pengasuh Pesantren Darus Sholah baik untuk santri putra maupun putri. Dalam perannya sebagai pengasuh, Nyai Rosyidah mengurus aktifitas keseharian santri, baik yang terkait aktifitas ibadah seperti menjadi imam sholat untuk santri putri dan mengawasi pelaksanaan sholat sunnah tahajjud, dhuha dan ibadah sunnah lainnya. Nyai Rosidah juga aktif dalam pengajian kitab kuning, manajer pendidikan diniyah serta mengajar dilembaga Formal Sekilah Dasar Darus Sholah.

Pesantren Darus Sholah berbadan hokum berbentuk yayasan. Dalam Struktur Yayasan Pesantren darus Sholah, kepemimpinan tertinggi di pegang oleh Majelis Keluarga. Majelis keluarga ini terdiri dari Saudara kakak beradik Almarhum Kyai Yusuf Muhammad maupun keluarga Nyai Rosidah yang dipilih untuk duduk dalam majlis. Majelis Keluarga ini selanjutnya menduduki tugas jabatan tertentu dalam susunan organisasi yayasan, sebagai berikut :⁶⁰

- Ketua Pembina : Dra. Hj. Fatchiyyah
- Anggota Pembina : Nyai Hj. Noer Endah Muchamad

⁵⁹ Tim Penulis, *Gus Yus Dari Pesantren Ke Senayan*, Jember : Lajnah Ta'lif wan Nasr PCNU Jember. 2004. 22

⁶⁰ Data Lampiran SK Kemenkumham Yayasan Pesantren darus Sholah, diperoleh dari sekretaris Pondok pesantren Darus Sholah pada tanggal 29 Maret 2021

- Ketua Umum Pengurus : Nyai Hj. Siti Rosidah, S.HI
- Ketua 1 : H. Ahmad Sidqus Syahdi, SE
- Sekretaris umum : H. Gholban Ainurahman, Lc., MHI
- Sekretaris : H. Muhammad Zaky Audani
- Bendahara : Ny. Hj. Najmah Fairuz
- Ketua Pengawas : Ny. Hj. Ghozirotun Ni'mah
- Anggota pengawas : Ny. Hj. Zulfa Majidah

Upaya yang dilakukan oleh Nyai Siti Rosyidah untuk menjalankan kepemimpinan dimulai sejak beliau mengganti posisi suaminya di tapuk pimpinan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember. Namun dalam jabatan structural, beliau sebenarnya tidak langsung mengganti posisi Kiai Yusuf Muhammad, namun ada fase yang harus beliau lalui, seperti penuturannya berikut,⁶¹

“ Saat suami saya wafat, terlebih dahulu yang mengganti beliau Gus Nadhir dulu, (Kiai Nadhir Muhammad, Kakak Kiai Yusuf Muhammad). Saya kepala Sekolah SD sejak satu tahun sebelum Gus Yus meninggal. Terus di yayasan ada Majelis Keluarga, terdiri dari saudara-saudaranya dan ponakan ponakan Gus Yus.”

Keterangan partisipan di atas, menunjukkan adanya upaya dari Kiai Yusuf Muhammad menyiapkan Nyai Siti Rosyidah sebagai pimpinan pengganti beliau. Terlihat dari posisi Nyai Siti Rosyidah di Struktur pesantren sebagai Kepala Sekolah yang dipilih beliau satu tahun sebelum beliau wafat.

⁶¹ Nyai Siti Rosyidah, wawancara, Jember, pada tanggal 4 April 2021

Yayasan Pondok Pesantren darus Sholah menaungi beberapa lembaga formal dari berbagai jenjang, yaitu : TK Darus Sholah, SD Darus Sholah, SMP Plus Darus Sholah, SMU BPPT Darus Sholah dan Madrasah Aliyah Darus Sholah. Masing-masing lembaga formal memiliki struktur dan perangkat pengelolaan sendiri yang di susun sesuai petunjuk dinas yang memberi ijin operasional. Terkait lembaga formal ini, Nyai Siti Rosidah memberikan keleluasaan kepada tiap-tiap kepala sekolah/ madrasah untuk mengelola lembaga yang dipimpin, namun untuk hal-hal besar yang menyangkut kepentingan yayasan, maka Nyai sebagai pengasuh dan ketua yayasan beserta majlis keluarga tetap menjadi rujukan pengambilan kebijakan.⁶²

Untuk pengelolaan pondok pesantrennya sendiri, Nyai memilah kepengurusan pondok menjadi pondok putra dan pondok putri. Untuk menjalankan aktifitas pondok , ditunjuk Ustadz dan ustadzah sebagai Pengurus Pondok. Pelaksanaan seluruh aktifitas santri di pondok dipantau langsung oleh Nyai, selama itu memungkinkan, sebab di satu sisi Nyai menyadari ada keterbatasan ruang apabila berkaitan dengan aktifitas santri putra. Dalam hal Ini Nyai Siti Rosidah menuturkan :

“ Antara perhatian ke pondok laki-laki dan perempuan. Mungkin untuk hal tertentu, missal karena saya tinggal di lingkungan santri putri untuk membangunkan santri, mengawasi kekamar-kamar langsung, bisa... tapi ke yang putra kan gak mungkin, saya nunjuk ustadz. Saya terbatas karena perempuan tapi tetaep diwakili ustadz ustadz yang di pesantren. Itu saja. Di (asarama) pesantren ada

⁶² Wawancara dengan Sekretaris Yayasan Pesantren darus Sholah di Jember tanggal 27 Maret 2021

pengurus, ada ustadzah yang menangani semuanya. Baru kalau sudah mentok, misal urusan kenakalan anak, masalah tertentu,, baru saya turn tangan langsung baik untuk putra maupun putri.”

Keterlibatan Nyai secara langsung juga diakui oleh ustadz dan ustadzah pengurus pondok. Misalnya dalam urusan pelaksanaan ibadah sehari-hari, Nyai memimpin pelaksanaan sholat berjamaah lima waktu selama tidak berebenturan dengan acara di luar pondok. Beliau juga memberikan pengajian kitab kuning setelah sholat maghrib , mengawasi aktifitas hidup santri sehari-hari dengan jalan memberikah himbauan langsung. Hal ini disampaikan oleh ketua pengurus pondok putri Usth. Khairiyah ;⁶³

“ Nyai meniko, pokok ada di ndalem pasti ngimami sholat, bahkan kadang sampai sholat lima waktu. Maos ngaji juga, kitab tarib ba’dho maghrib. Menawi anak-anak pagi kerjabakti, Nyai nggih bilih tumut langsung maringi arahan-arahan. Tiap bulan, kulo nggih sama semua pengurus kadang di panggil, ditanya-tanya tentang gimana santri, wonten masalah apa kejadian nopo.”

Hal senada juga disampaikan oleh ust Hanif selaku ketua pengurus pondok putra dalam wawancara sebagai berikut :⁶⁴

“ Urusan *hidupe pondok jaler* sama santri memang dipasrahkan ke ustadz-ustadz, tapi Nyai tetap memberikan perhatian penuh. Contohipun umpami lampu masjid belum hidup jam tiga , atau belum terasa ada aktifitas di pondok putra waktu-waktu *meniko*, Nyai biasane telpun ... kok lampune belum hidup, apa santri sudah

⁶³ Wawancara dengan Usth Khairiyah di Jember 24 Maret 2021

⁶⁴ Wawancara dengan Ustadz hanif selaku pengurus pondok putra di Jember tanggal 29 maret 2021

bangun, ayo dibangunke biar sholat malam. Kadang juga langsung melihat kondisi kamar-kamar kalau pas lewat pulang dari makam. Beliau meniko sering ke makam Gus Yus pagi-pagi, nah kalau ke makam kan pasti melewati area *pondok jaler*,“

Kepemimpinan Nyai Siti Rosyidah juga ditopang oleh alumni yang masih menjalin komunikasi melalui organisasi yang dibentuk pesantren dan alumni. Menurut Nyai Siti Rosyidah, perkumpulan alumni cukup inten melakukan komunikasi untuk kemajuan pesantren dan nama ortganisasnya adalah Kalimasodo.⁶⁵

Kehadiran Nyai sebagai pemimpin Pondok Pesantren darus Sholah tidak hanya ditampilkan dalam aktifitas manajerial di dalam lingkungan pondok. Namun Nyai juga hadir merepresentasikan dirinya sebagai Pengasuh sekaligus Pemimpin Pondok Pesantren dalam forum-forum ataupun acara-acara yang melibatkan undangan dan audience umum. Berdasar observasi peneliti, Nyai berbicara langsung di depan audience umum dalam acara-acara peringatan hari besar yang diselenggarakan pondok, missalnya acara Maulid Nabi, pertemuan wali murid, haul keluarga dan bahkan seminar ilmiah bila itu dilaksanakan di lingkungan Pesantren Darus Sholah.

Pada dasarnya budaya asli organisasi berkembang dan tumbuh ditanamkan melalui filosofi pendiri. Berkembangnya budaya organisasi tidak lepas dari orientasi pendiri yang didorong keinginan untuk sukses. Kondisi ini, menuntut setiap anggota organisasi saling menyampaikan

⁶⁵ Nyai Siti Rosyidah, wawancara, Jember, pada tanggal 4 April 2021

tentang nilai-nilai, keyakinan, harapan. Tiga hal tersebut, bisa dilakukan dengan instrument salah satu mekanisme berikut : (a) pernyataan formal tentang visi, misi, nilai dan norma organisasi (b) Desain ruang fisik , lingkungan kerja dan bangunan, symbol dan aktifitas organisasi serta proses yang menjadi perhatian pemimpin. Antara budaya organisasi dengan sumber daya manusia terdapat hubungan yang bersifat saling mempengaruhi. Budaya organisasi oleh pendiri dibentuk yang pada gilirannya budaya organisasi akan mempengaruhi sumber daya manusia di sebuah organisasi.

Kecerdasan budaya organisasi yang dimiliki akan mampu membangun keunggulan dan membawa organisasi lebih baik dari lainnya. Suatu organisasi yang unggul dapat ditunjukkan dengan kemampuan untuk memposisikan dirinya menjadi yang pertama, terbaik dan berbeda, dengan keunggulan tersebut, organisasi dapat meningkatkan daya saingnya. Secara garis besar strategi pengembangan Pesantren Darus Sholah dapat di rinci sebagai berikut :

2) Melanjutkan cita-cita pendiri pesantren Darus Sholah

Sebagai pengganti kepemimpinan Kiai Yusuf Muhammad, Nyai Siti Rosyidah menceritakan kondisi dan pengembangan Pondok Pesantren

Darus Sholah berikut;

“ Saya berkeinginan mempertahankan apa yang telah dibangun beliau (Gus Yus), kalau bisa mengembangkan. Terkait mengembangkan, ketika Gus Yus masih ada, SMA sudah ada tapi bangunnya belum ada, masih di dalam (areal pondok). Sebelum

Gus Yus wafat tanah untuk SMA itu memang sudah mau dibeli tapi masih tawar menawar. Gus Yus meninggal 7 harinya, orangnya datang. Saya waktu itu bilang, “Jangn sekarang dulu, saya masih mikirkan, apa masih ada yang mondok?, kan yang dikenal Gus Yus bukan Saya. *Mpun* jangan sekarang dulu, saya bicarakan itu dulu, saya masih *ngelu* masih *iddah*. Tapi, alhamdulillah akhirnya terbeli. Areal pondok putra juga ada penambahan, kelas-kelas juga banyak nambah. Kalau santri sendiri, jumlah santri untuk yang putra ada sedikit pengurangan. Kalau yang putri stabil antara 300-400 santri putri. Kalau anak sekarang banyak milih formalnya saja.

Keterangan partisipan di atas, memperlihatkan upaya yang dilakukan Nyai Siti Rosyida melanjutkan kepemimpinan Gus Yus dengan cara mempertahankan apa yang sudah dibangun beliau dan melanjutkan apa yang belum tercapai di masa beliau. Sekalipun, di awal masih ada keraguan dari Nyai Siti Rosyidah tentang bertahan tidaknya Pondok Pesantren Darus Sholah. Perkembangan pesantren yang semakin pesat juga menunjukkan sistem yang dibangun oleh Kiai Yusuf Muhammad sudah berjalan dan tinggal dilanjutkan oleh penerusnya tidak bergantung pada figur tertentu.

Beberapa obsesi Kyai Yusuf Muhammad yang belum sempat terwujud antara lain : 1) keinginan untuk mendirikan perguruan tinggi yang bersifat kejuruan di pesantren, seperti akademi perawat, kedokteran dan lain-lain. 2) membangun studio radio yang dapat menjadi media dakwah ke masyarakat. 3) meneruskan membangun yang beliau cita-citakan sekaligus menjadi Islamic centre ⁶⁶

⁶⁶ Tim Penulis, *Gus Yus Dari Pesantren Ke Senayan*, Jember : Lajnah Ta’lif wan Nasr PCNU Jember. 2004. 27

Dari ketiga obsesi Gus Yus yang belum terlaksana tersebut, Nyai Rosidah sudah dapat menuntaskan obsesi ketiga yaitu menuntaskan masjid dan Islamic Centre Darus Sholah. Saat ini Masjid dan Islamic Centre Darus Sholah dapat dikatakan sebagai bangunan ikonik bagi pesantren. Islamic centre darus sholah seringkali digunakan dan dipinjam oleh organisasi-organisasi untuk menyelenggarakan even even ilmiah dengan masa banyak.

3) Mengembangkan lembaga-lembaga pendidikan formal

Untuk mengembangkan Pondok Pesantren darus Sholah Jember Nyai Siti Rosyidah memiliki strategi mengembangkan lembaga pendidikan formal yang menggunakan kurikulum nasional. Seperti penuturan beliau berikut;⁶⁷

“Karena anak sekarang banyak yang memilih sekolahnya tidak pondoknya dulu seperti dulu, maka untuk mengembangkan pondok, ya mengembangkan sekolahnya juga, sama-sama dikembangkan sekolah sebagai lembaga formal dan juga pondoknya. Itu mungkin di antara faktor yang membuat santri tetap ada. Di sini juga ada Madrasah Aliyah, juga ada SMA. Ada SD dan Juga MI, ini sebagai upaya mengembangkan .memberi pilihan juga murid banyak. SMP juga sudah ada, tapi Tstanawiyah belum.”

Strategi yang dilakukan oleh Nyai Siti Rosyidah memperlihatkan kemampuan beliau membaca kebutuhan dari pelanggan pendidikan yang sudah bergeser. Jika, dahulu cukup ngaji di pesantren, sekarang para orang tua menginginkan putra-putrinya sekolah formal juga. Nyai Siti Rosyidah

⁶⁷ Nyai Siti Rosyidah, wawancara, Jember, pada tanggal 26 Maret 2021

dalam kepemimpinannya melengkapi semua jenjang pendidikan formalnya, sebagai upaya mempertahankan keberadaan pesantren.

Berangkat dari dua strategi tersebut, yaitu meneruskan apa yang dicita-citakan almarhum Kyai Yusuf Muhammad dan mengembangkan lembaga pendidikan umum, Nyai Rosidah mampu mengembangkan elemen elemen budaya Pesantren Darus Sholah. Berikut paparan data hasil pengembangan elemen artifacts di Pesantren Darus Sholah :

1) Menuntaskan bangunan masjid dan Islamic centre

Ketika Kyai Yusuf Muhammad meninggal tahun 2004, Pembangunan Masjid Darus Sholah dan Islamic Centre Darus Sholah telah mencapai 60 % dari rencana bangunan. Proses pembangunan dilanjutkan hingga dapat dirampungkan pada tahun 2011 untuk masjid yang terletak di lantai dua. Dan Islamic centre pada tahun 2014. Konstruksi bangunan dibuat terpadu, lantai satu difungsikan sebagai Islamic centre sekaligus Aula dan lantai dua sebagai masjid. Bangunan Masjid dan Islamic centre ini selanjutnya menjadi bangunan ikonik untuk pesantren Darus Sholah yang sering ditampilkan di ruang-ruang publikasi.



Gambar 4.7

Masjid dan Islamic Centre Pondok Pesantren Darus Sholah

2) Menambah luas lahan pesantren

Selama masa kepemimpinan Nyai Siti Rosidah , telah dilakukan penambahan lahan pesantren, diantaranya lahan yang digunakan untuk mendirikan bangunan SMA BPPT dan SMP Plus darus Sholah. Penambahan lahan perluasan untuk pembangunan asrama santri putra serta pembangunan ruang ruang kelas baru juga dilaksanakan di masa kepemimpinan Nyai Rosidah. Beliau menuturkan :

“ Sebelum Gus Yus wafat tanah untuk SMA itu memang sudah mau dibeli tapi masih tawar menawar. Gus Yus meninggal 7 harinya, orangnya datang. Saya waktu itu bilang,“Jangan sekarang dulu, saya masih mikirkan, apa masih ada yang mondok?, kan yang dikenal Gus Yus bukan Saya. *Mpun* jangan sekarang dulu, saya bicarakan itu dulu, saya masih *ngelu* masih *iddah*. Tapi, alhamdulillah akhirnya terbeli. Areal pondok putra juga ada penambahan, kelas-kelas juga banyak nambah.

3) Memasukkan materi diniyah dalam kurikulum sekolah

Nyai Rosidah memahami situasi yang terjadi di Darus Sholah terkait penerapan kurikulum, berdasarkan pengalaman empiric, beliau memahami antusiasme murid terhadap materi-materi diniyah tidak sebesar antusiasme terhadap materi pelajaran umum dipagi hari. Untuk itu beliau melakukan studi banding ke berbagai pesantren dalam rangka menyelesaikan masalah tersebut, dan akhirnya muncul penyelesaian dengan melebur materi-materi diniyah ke pelajaran pagi / sekolah formal. sebagaimana penuturan Nyai Siti Rosyidah berikut;⁶⁸

“Untuk masalah kurikulum di Pondok Pesantren Darus Sholah awalnya sekolah dengan madrasah diniyah terpisah, kita benahi dulu tiap lembaga, kita kembangkan di sekolah formalnya dulu. Pertama terpisah, jam 7 pagi sampai jam 1 siang pulang ,nanti sesudah salat asar diniyah. Setelah berjalan beberapa tahun, dievaluasi anak-anak ini di diniyah ini tidak begitu semangat, memandangnya bahwa pelajaran di diniyah tidak penting karena tidak bisa dipakai kerja. Mereka lebih memikirkan pelajaran pagi saja, yang dianggap formal. Akhirnya, studi banding ke beberapa pondok pesantren, kesana-kemari. *Akhire* bagaimana kalau diniyah ini dimasukkan ke formal, jadi sekolah sampai jam 3. Nah antara anak yang mukim dan tidak mukim sama toh masuk sampai jam 3. Terus yang di pondok setelah itu ngganggu to, makanya kemudian ada pengajian kitab lagi setelah maghrib khusus untuk yang mukim. Ada tambahan lagi.”

⁶⁸ Nyai Siti Rosyidah , wawancara, Jember, pada tanggal 26 Maret 2021

Namun materi pembelajaran diniyah diluar kelas pagi tetap ada dan diterapkan untuk santri-santri yang mukim, mengingat santri Pesantren Darus Sholah tidak seluruhnya mukim di asrama pesantren. Untuk Santri mukim digunakan materi/ buku buku “ Al Miftah” yang merupakan materi yang digunakan di pondok pesantren Sidogiri.⁶⁹

4) Seragam Santri

Pakaian santri , baik berupa seragam yang dikenakan untuk sekolah formal maupun kegiatan sehari-hari, kadang menjadi ukuran identitas lembaga. Penerapan ketentuan terkait seragam di Pesantren Darus Sholah di pengaruhi oleh strategi Nyai mengembangkan lembaga formal dalam pesantren. Maksudnya, oleh karena nyai memiliki kebijakan untuk mengembangkan sekolah-sekolah formal yang ada di bawah naungan Pesantren Darus Sholah, maka hal itu membawa konsekuensi untuk menaati aturan-aturan pemerintah, termasuk diantaranya terkait seragam yang digunakan di sekolah/ pelajaran pagi. Nyai Rosidah menuturkan :

“ Kalau yang sekolah, mengikuti ketentuan pemerintah . tapi ada seragam Biru/ seragam yayasan, semua jenjang ada. Penentuannya sudah ditata sejak awal. Pertama, modelnya jangan sampai melanggar ketentuan syariat, apalagi tinggalnya di pesantren. Tapi tetep di rundingkan dengan pengeola masing –masing lembaga.Kalau untuk yang disekolah pakai rok, untuk dilingkungan pondok pakai gamis . Apa Boleh pakai celana (untuk putri) ?? ndak, masih tetep belum boleh. Pakai gamis dilingkungan pondok.

⁶⁹ Hail Observasi di Pesantren darus Sholah pada tanggal 21-22 maret 2021

Dari Keterangan partisipan tersebut dapat dijelaskan bahwa terkait penggunaan seragam atau pakaian santri dipilah menjadi dua; pertama, untuk seragam sekolah formal mengikuti aturan pemerintah. Kedua untuk internal yayasan penerapan seragam ditentukan berdasar musyawarah mufakat yang tetap berpedoman pada aturan syariat. Untuk santri putri mengenakan gamis ketika berada dilingkungan pondok dan penggunaan pakaian celana oleh santri putri masih belum dibolehkan dengan alasan-alasan tertentu.

5) Asrama santri

Ketika memasuki lingkungan Pesantren Darus Sholah, peneliti dihadapkan dengan bangunan bangunan megah yang tegas menunjukkan fungsi bangunan untuk apa. Tiap areal bangunan tegas menunjukkan fungsinya, yang ditunjukkan dengan plakat/ identitas lembaga. Namun tidak demikian dengan areal asrama tinggal santri putri. Satu satunya pintu akses menuju asrama putri berupa pintu kecil antara bangunan rumah Nyai dan bangunan kelas Madrasah Aliyah.

Ketika dikonfirmasi mengenai hal ini Nyai SitiRosidah menjawab :

“ Oh nggak, dulu kan nggabung di ndalem , akhirnya ketika anak sudah mulai banyak dibangun di belakang (ndalem). Tidak ada alasan macam macam. Dan lagi kan perempuan harus dekat dengan rumah pengasuh. Kalau agak jauh kalau ada apa apa itu repot. Missal jam 10 malam masih rame, (karena dekat) tinggal negur. Tidak ada alasan apa-apa. Dulu itu pokok ada anak lagi (tambah santri) bangun lagi disebelahnya, begitu terus. Jadi tidak ada planningnya.. ngalir gitu saja. Iya pokoke... pokok ada tanah di bangun. Memang

dari luar tidak begitu kelihatan. Gak diplanning gimana-gimana. Cuma memang pantasnya ya memang santri perempuan ya dibelakang. Tapi gak ada maksud apa apa. Pantese yang laki laki di depan. “⁷⁰

Dari keternagan Nyai tersebut dapat dipahami bahwa asrama santri putri pada asalnya dibangun bergabung dengan rumah tinggal Kyai, dengan alas untuk mempermudah pengawasan . pembangunan asrama tinggal santri selanjutnya mengikuti penambahan jumlah santri, namun tetap berada disekitar rumah tinggal Kyai. Alasan kepantasan digunakan untuk ini, bahwa santri putri “kurang “ pantas apabila diletakkan di depan, dalam artian kelihatan secara langsung oleh masyarakat.

b. Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok pesantren

Setiap organisasi merefleksikan orisinalitas keyakinan dan nilai yang dianut, yang membedakannya dengan organisasi lain. Ketika awal diciptakan , suatu organisasi dihadapkan pada serangkaian tugas dan masalah yang memerlukan solusi dan sikap dari para pendirinya. Apapun yang dipersepsikan dari sikap para pendiri tersebut, selanjutnya dapat dijadikan ukuran keberlangsungan organisasi. Ini yang selanjutnya disebut sebagai *expoused belief and values*.

Nilai-nilai ini mencakup strategi, tujuan dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah

⁷⁰ Nyai Siti Rosyidah , wawancara, Jember, pada tanggal 26 Maret 2021

mulai menyelami perusahaan tersebut dengan tinggal lebih lama didalamnya. Unsur budaya organisasi ini biasanya dinyatakan tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi, pernyataan tertulis yang biasanya bersumber dan dipengaruhi oleh cita-cita dan persepsi pendiri organisasi.

Berdasarkan observasi dan studi dokumentasi, ditemukan bahwa di Pondok Pesantren Darus Sholah terdapat nilai-nilai yang diusung dan dijunjung tinggi oleh seluruh organ pesantren, sebagai sebuah bentuk warisan yang harus dijaga keberlangsungannya. Berikut nilai-nilai yang dimaksud:

1) Wasiat Gus Yus : *Dadi opo wae tetep mulang*

Salah satu wasiat Almarhum Kyai Yusuf Muhammad yang paling sering diucapkan oleh alumni adalah ungkapan “ *Dadi opo wae tetep mulang*” (jadi apapun/ berprofesi apapun kita jendangnya tetep mengajar). Wasiat ini seringkali dilontarkan pada alumni Pesantren Darus Sholah berkunjung sowan menemui almarhum. Sebagaimana yang dituturkan Nyai Rosidah :

“Dan setiap kali ada santri kesini, beliau matur “ *Sampean mulango, dadi opo ae sampean mulango. Mbuh nang Masjid, mbuh nang langgar, formal atau tidak, mulango . eman ilmune*” (Kamu harus mengajar, berprofesi apapun kamu harus ngajar, baik di masjid maupun langgar, baik formal ataupun tidak, mengajarlah, eman sama ilmu yang dimiliki)”

Ungkapan wasiat ini selanjutnya dijadikan slogan yang begitu mengakar hingga dirasa perlu untuk di tulis sebagai prasasti yang

diletakkan di depan kediaman almarhum. Ungkapan tersebut juga menjadi nilai yang penting bagi pembentukan karakter alumni, yaitu alumni yang mengamalkan ilmunya, memanfaatkan pengetahuannya dan menjadikan dirinya bermanfaat bagi orang lain dalam apapun profesinya.

Sebagai sebuah nilai, wasiat tersebut tidak dipahami sekedarnya seperti yang terucap bahwa alumni harus ngajar dengan menjadi guru, namun dipahami sebagai sebuah seruan untuk menjadikan pengetahuannya dan dirinya nafik/ bermanfaat bagi dirinya, keluarganya dan lingkungannya. Atas dasar pemaknaan ini, wasiat ini selanjutnya dirasa perlu untuk dilakukan berbagai kegiatan dalam rangka mensosialisasikan wasiat ini, seperti saat masa orientasi sekolah dan pertemuan alumni.



Gambar 4.8

Prasasti yang mencantumkan wasiat Alm. KH. Yusuf Muhammad

2) Nilai kesetaraan perlakuan bagi santri putra dan putri

Nyai Siti Rosidah memiliki persepsi bahwa tidak perlu ada perbedaan antara mendidik anak laki-laki dan anak perempuan, sebab tuntutan dan kebutuhan zaman sudah mengarah pada kesetaraan, semuanya memiliki peluang yang sama di masa depannya. Untuk itu kegiatan-kegiatan pembelajaran maupun ekstrakurikuler yang diberikan kepada santri putra maupun putri sama. Santri putra mendapatkan pelatihan khitobah, maka santri putri juga. Santri putra boleh mengikuti berbagai ekstrakurikuler olah raga, santri putri juga diperbolehkan. Bahkan santriputri boleh mengikuti ekstrakurikuler olah raga pencak silat dan taekwondo, yang umumnya dikenal sebagai olah raga yang maskulin. Dalam wawancara , ketika ditanyakan tentang apakah ada perbedaan perlakuan untuk santri putra dan putri, beliau menjelaskan :

“Tidak ada, jenis kegiatannya kita samakan, Cuma kita bedakan lokasi sendiri-sendiri juga instrukturnya beda. Cuma bentuk kegiatan sama. Senam, khitobah, atau ekstrakurikuler lainnya sama sama ada. Seperti silat santri perempuan juga ikut, gak apa-apa. Ada lombanya kan, taekwondo juga seperti itu.”

Dari penjelasan partisipan tersebut, dapat dipahami tidak ada perbedaan kegiatan yang diikuti santri putra maupun putri, hal ini bisa diasumsikan sebagai wujud pengembangan nilai-nilai kesetaraan gender. Walaupun dilakukan pemilahan sebatas pemilahan lokasi pelaksanaan dan instruktur saja.

c. Nyai dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar

Kiai Yusuf Muhammad dan istri beliau (Siti Rosyidah biasa dipanggil Nyai Rosyidah) saat pulang dari Madinah, memiliki keinginan mendirikan pesantren. Meskipun, sebenarnya sudah ada pesantren keluargayang Berlokasi di Kelurahan Talangsari Kecamatan Kaliwates. Hal ini, di latar belakang keinginan kuat beliau berjuang untuk masyarakat Jember dan sekitarnya lebih luas lagi. Disamping satu alasan lain yaitu lahan pesantren di Talangsari sudah sulit untuk dikembangkan lebih luas lagi karena sudah berada di tengah tengah penduduk yang padat.

Seperti penuturan Nyai Rosyidah berikut;⁷¹

“Saat kami dulu, ketika pulang dari Madinah, keinginan kami memang mendirikan pondok. Asalnya kan di Talangsari, pertama sama keluarga sini *gak* boleh (di lokasi sekarang). Alasannya, kan waktu di Madinah, Ibu Mertua (Nyai Zainab Shiddiq, Ibu Kiai Yusuf Muhammad) berwasiat “ Nanti yang *muroi* Talangsari itu; Elok Gus Nadhir, Gus Yus “ jadi tidak dibolehkan oleh keluarga Talangsari tidak dibolehkan (mendirikan di lokasi saat ini) karena wasiat ibu. Tapi, Gus Yus bilang “ ya mungkin Ibu berpikir saya tinggal di sini (Talangsari), mungkin Ibu akan lebih senang kalau saya mengembangkan sayap, kan akhirnya bukan hanya ada Pondok Pesantren Zainab Shiddiq, aku akan tetep *mulang* di Talangsari. walaupun tinggal di sini ada waktu untuk di Talangsari. Biar berkembang, aku *kepingine minterno* masyarakat Jember dan sekitarnya. *Kepingine* seperti itu.” Kalau di sana kan lahannya sudah tidak banyak, kalau punya sekolah sendiri, ngelola sendiri kan enak disini. Kalau untuk Darus Sholah sendiri, *kepingine* seperti ini terus terakhir kepingin punya perguruan tinggi, tapi belum keturutan...opo aku yo iso (tertawa sambil *ngamini*).”

⁷¹ Nyai Siti Rosyidah, wawancara, Jember, pada tanggal

Setelah keinginan mendirikan pesantren tercapai, Kiai Yusuf Muhammad beserta Nyai Rosyidah memiliki mimpi profil santri yang berprestasi dan berkualitas hingga bisa dikirim untuk melanjutkan belajar di jenjang yang lebih tinggi di pelbagai perguruan tinggi di dunia, seperti Mesir, Madinah dan negara lainnya. Berikut penuturan Nyai Nyai Rosyidah;⁷²

“Kepingin anak anak itu bisa dikirim ke luar negeri, ke Mesir, ke Madinah, dan ke mana saja. Ada beberapa santri yang sudah dikirim ke sana. Alumni-lumni yang pulang sekarang sudah punya pondok masing-masing, kan seneng saya, ikut pahalanya juga. Ya kepinginnya punya santri yang prestasi. Jadi mulai awal itu kiai kepingin punya lembaga pendidikan sampai jenjang tertinggi. Punya santri yang prestasi, pinter di semua Ilmu. Namanya guru *yo* kan kepingin *santrine* berhasil, ikut seneng *to*.”

Keseriusan Kiai Yusuf Muhammad seperti penuturan Nyai Siti Rosyidah mengenai profil santri yang didamkan terlihat pula dari saran beliau terhadap seorang santri beliau yang lolos seleksi di dua perguruan tinggi. Kiai Yusuf Muhammad menyarankan santri tersebut, mendalami ilmu yang belum didapat di pesantren. Hal ini, sebagai upaya beliau mewujudkan santri berprestasi di setiap lini kehidupan. Lebih jelas sebagaimana keterangan Nyai Siti Rosyidah berikut;

“Pernah ada anak (santri) mondoknya di sini sekolahnya di MAN, waktu itu anak itu ikut tes di UIN Jogja dan di UGM. Setelah tes *matur* ke sini, kalau diterima di dua duanya. Kiai tanya “*Nang Ndi sampean ditrimone ?*” “*Neng Fakultas Adab, Kiai (di UIN), teng UGM Teknik Elektro*” Menurut Gus Yus (Kiai Yusuf Muhammad), “*Lek menurut aku sampean lek nang IAIN, mbaleni maneh. Sampean pondoke lan kitape wis mari. Lek nurut aku*”

⁷² Nyai Siti Rosyidah, wawancara, Jember, pada tanggal 4 April 2021

sampean enakkan *nang* UGM. Soalnya, langka *wong* NU iku masuk di Universitas favorit iku langka.” (Menurut saya kalau kamu masuk kuliah di UIN, mengulangi pelajaran lagi. kamu kan sudah tuntas mondok maupun ngaji kitabnya, kalau menurut saya kamu ke di UGM saja, sebang langka orang NU belajar di universitas favorit). Dan sekarang anaknya sudah kerja di Perusahaan Pupuk Kaltim. Dan setiap kali ada santri ke sini, beliau matur “ *Sampean mulango, dadi opo ae sampean mulango. Mbuh nang Masjid, mbuh nang Langgar, formal atau tidak, mulango.eman ilmune*“(Kamu harus mengajar, berprofesi apapun kamu harus ngajar, baik di Masjid maupun Langgar, baik formal ataupun tidak.)”

Keterangan partisipan di atas, menunjukkan kepedulian Kiai terhadap masa depan santrinya. Pada sisi lain, beliau terus menyampaikan pesan kepada santri untuk tetap mengajar apapun profesinya nanti. Mengajar secara formal maupun tidak. Nilai tersebut yang terus dilestarikan oleh Nyai Siti Rosyidah manakala ada santri yang sowan dan saat beliau menyampaikan pada banyak forum di pesantren.

Pondok Pesantren Darus Sholah Jember menyelenggarakan pendidikan formal. Dari PAUD, TK, SD, SMP Plus, MA, SMA Unggulan BPPT serta TPQ dan Madrasah Diniyah. Nyai Siti Rosyidah sebagaimana penuturan beliau, menyadari bahwa semakin berkembang, pesantren akan mengalami banyak tantangan, rintangan dan hambatan. Kepada santri, beliau selalu berpesan supaya memiliki semangat belajar demi meraih cita-cita yang diidamkan kelak. Dengan situasi demikian, Pondok Pesantren Darus Sholah memiliki program

integrasi dengan madrasah sebagaimana penuturan Nyai Siti Rosyidah berikut;⁷³

“Untuk masalah kurikulum di Pondok Pesantren Darus Sholah awalnya sekolahan dengan madrasah diniyah terpisah, kita benahi dulu tiap lembaga, kita kembangkan di sekolah formalnya dulu. Pertama terpisah, jam 7 pagi sampai jam 1 siang pulang, nanti sesudah salat asar diniyah. Setelah berjalan beberapa tahun, dievaluasi anak-anak ini di diniyah ini tidak begitu semangat, memandangnya bahwa pelajaran di diniyah tidak penting karena tidak bisa dipakai kerja. Mereka lebih memikirkan peajaran pagi saja, yang dianggap formal. Akhirnya, studi banding ke beberapa pondok pesantren, kesana-kemari. *Akhire* bagaimana kalau diniyah ini dimasukkan ke formal, jadi sekolah sampai jam 3. Nah antara anak yang mukim dan tidak mukim sama toh masuk sampai jam 3. Terus yang di pondok setelah itu ngganggu to, makanya kemudian ada pengajian kitab lagi setelah maghrib khusus untuk yang mukim. Ada tambahan lagi.”

Keterangan partisipan di atas, memperlihatkan upaya perbaikan mutu santri sudah menjadi nilai budaya organisasi pesantren. Pengelola pesantren terus melakukan evaluasi dan mencari solusi terhadap persoalan yang dihadapi, dengan cara tidak pernah berhenti belajar kepada siapapun. Sementara, untuk kitab yang diajarkan untuk santri putra dan putri sama saja, tidak ada yang berbeda, hanya saja ada perbedaan pendekatan saat menjelaskan. Seperti penuturan Nyai Siti Rosyidah berikut;⁷⁴

“Tidak, sama saja kitab yang diajarkan, cuma sedikit saja perbedaan saja di pendekatan ketika menjelaskan. Misalnya, sama-sama kitab *fikih lil banin* lebih diajarkan *lil banin*, yang *banat* ya *lil banat*.”

⁷³ Nyai Siti Rosyida, , wawancara, Jember, pada tanggal 4 April 2021

⁷⁴ Nyai Siti Rosyidah, , wawancara, Jember, pada tanggal 4 April 2021

Tidak hanya kitab yang diajarkan sama, Nyai Siti Rosyidah menyampaikan juga, bahwa kegiatan harian untuk santri putra dan putrid sama, sebagaimana keterangan berikut;⁷⁵

“Tidak ada, jenis kegiatannya kita samakan, cuma kita bedakan lokasi sendiri-sendiri juga instrukturnya beda. Cuma bentuk kegiatan sama. Senam, *khitobah*, atau ekstrakurikuler lainnya sama sama ada. Seperti silat santri perempuan juga ikut, gak apa-apa. Ada lombanya kan, taekwondo juga seperti itu.”

Sebagai pemimpin tertinggi di Pondok Pesantren Darus Sholah Jember sejak Kiai Yusuf Muhammad wafat, Nyai Siti Rosyidah tidak hanya fokus pada santri putri saja, beliau memiliki tugas yang sama dengan tugas Kiai Yusuf Muhammad. Nyai Siti Rosyidah menceritakan tentang pola mendidik beliau bagi santri putra dan putri sebagai berikut;

“ Sekarang antara perhatian ke pondok laki-laki dan perempuan sama. Mungkin berbeda untuk hal tertentu. Misalnya, karena saya tinggal di lingkungan santri putri untuk membangunkan santri, mengawasi ke kamar-kamar langsung, bisa. Tapi, ke yang putra kan *gak* mungkin, saya tunjuk ustaz. Saya terbatas karena perempuan tapi tetap diwakili ustaz- ustaz yang di pesantren. Itu saja. Di (asarama) pesantren ada pengurus, ada ustazah yang menangani semuanya. Baru kalau sudah mentok, misal urusan kenakalan anak, masalah tertentu, baru saya turun tangan langsung baik untuk putra maupun putri.

Keterangan partisipasi di atas, mempertlihatkan kemampuan kepemimpinan Nyai Siti Rosyidah menggerakkan semua komponen di pesantren untuk melakukan tugas sesuai fungsinya. Hal ini, menunjukkan kemampuan memimpin Nyai Siti Rosyidah. Sementara, terkait penataan

⁷⁵ Nyai Siti Rosyidah, wawancara, Jember, pada tanggal 4 April 2021

asrama santri putri yang tepat di belakang rumah (kiai) pengasuh, Nyai Siti Rosyidah menjelaskan sebagaimana berikut;⁷⁶

“ Oh nggak ada alasan khusus, dulu kan gabung di *ndalem*. Akhirnya, ketika anak sudah mulai banyak dibangun di belakang (*ndalem*). Tidak ada alasan macam-macam. Dan lagi kan perempuan harus dekat dengan rumah pengasuh. Kalau agak jauh kalau ada apa-apa itu repot. Misalnya, jam 10 malam masih rame, (karena dekat) tinggal negur. Tidak ada alasan apa-apa. Dulu itu pokok ada anak lagi (tambah santri) bangun lagi disebelahnya, begitu terus. Jadi, tidak ada *planning* nya, ngalir *gitu* saja. Iya *pokokke*, pokok ada tanah di bangun. Memang dari luar tidak begitu kelihatan.”

Keterangan partisipan di atas, menunjukkan bahwa pembangunan di pesantren didasarkan pada asas manfaat, tidak ada alasan khusus. Bahkan, tidak direncanakan sebelumnya, mengalir saja sesuai kebutuhan, asalkan bahan dan lahan masih tersedia. Lebih jauh Nyai Siti Rosyidah menambahkan, bahwa Kiai Yusuf Muhammad juga tidak melandaskan apapun terkait penempatan asrama santri putri di belakang rumah beliau, lebih ke asas manfaat. Seperti penuturan beliau berikut;⁷⁷

“Kalau Kiai Yusuf Muhammad dulu juga tidak melandaskan pada apapun, nggak ada. Semua kami bareng-bareng, *gak* di *planning* gimana-gimana. Cuma memang pantesnya ya memang santri perempuan ya di belakang. Tapi *gak* ada maksud apa-apa. *Pantesa* yang laki-laki di depan.”

Sedangkan, untuk seragam santri mengikuti anjuran atau ketentuan pemerintah serta ada seragam yayasan. Berikut penuturan Nyai Siti Rosyidah;

⁷⁶ Nyai Siti Rosyidah, wawancara, Jember, pada tanggal 4 April 2021

⁷⁷ Nyai Siti Rosyidah, wawancara, Jember, pada tanggal 4 April 2021

“ Kalau yang sekolah, mengikuti ketentuan pemerintah. Tapi, ada seragam biru/ seragam yayasan, semua jenjang ada. Penentuannya sudah ditata sejak awal. Pertama, modelnya jangan sampai melanggar ketentuan syariat, apalagi tinggalnya di pesantren. Tapi, tetep dirundingkan dengan pengeola masing–masing lembaga. Kalau untuk yang di sekolah pakai rok, untuk di lingkungan pondok pakai gamis. Untuk putri tetep tidak boleh bercelana. Pakai gamis di lingkungan pondok.”

Keterangan partisipan di atas, mengenai seragam memperlihatkan adanya nilai yang tetap dijaga, sekalipun ada yang mengikuti aturan pemerintah. Poinnya tidak melanggar syari’at. Seragam dirundingkan juga dengan pengelola lembaga yang ada. Untuk santri putri tidak boleh menggunakan celana, harus menggunakan gamis.

Tabel 4.3

Paparan Temuan Data Situs 2

Pondok Pesantren darus Sholah

Fokus	Temuan Penelitian
Nyai dalam mengembangkan artefak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otoritas kepemimpinan Nyai Rosidah meliputi pesantren Putra dan putri, namun untuk pengawasan pesantren putra diserahkan kepada ustadz yang ditunjuk 2. Dalam melaksanakan kepemimpinan , Nyai Rosidah melaksanakan tugas tugas manajerial mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi. Tugas manajerial tersebut diwujudkan dalam bentuk rapat-rapat bersama kepala sekolah, pengurus pesantren putra maupun putri serta

	<p>musyawarah bersama majlis keluarga</p> <p>3. Strategi Pengembangan pesantren Darus Sholah didasarkan pada dua hal :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Meneruskan cita-cita Almarhum Kyai Yusuf Muhammad yang belum terlaksana, misalnya ; pembangunan lembaga-lembaga formal SMU BPPT , pembangunan masjid, poliklinik kesehatan dan rencana perguruan tinggi b. Pengembangan pesantren diarahkan kepada pengembangan lembaga-lembaga pendidikan umum formal sebab dirasa lebih dipilih dan dibutuhkan masyarakat <p>4. Berdasarkan dua strategi tersebut , hasil pengembangan elemen budaya organisasi di Pesantren Darus Sholah adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Penuntasan Bangunan Masjid dan Islamic Centre Darus Sholah b. Perluasan lahan pesantren untuk pembangunan SMP Plus, SMU BPPT dan Asrama santri Putra dan Penambahan kelas-kelas c. Memasukkan materi pelajaran diniyah ke pelajaran pagi d. Penerapan seragam santri mengikuti aturan pemerintah untuk sekolah formal, sedangkan diluar sekolah formal seragam disepakati dalam musyawarah dengan tetap memperhatikan syariat Islam e. Penataan asrama putra dan putri sedikit ada perbedaan, yaitu asrama putri diletakkan
--	--

	berdekatan dengan rumah pengasuh dan tidak tampak jelas dari luar dengan alasan kepantasan dan mudah di awasi
Nyai dalam Mengembangkan nilai-nilai dasar pesantren	<p>Aktifitas kepemimpinan Nyai dalam Rangka mengembangkan nilai-nilai di Pondok Pesantren Darus Sholah, antara lain :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. disusun program harian, mingguan dan bulanan untuk mengatur kehidupan sehari-hari santri, dimana dalam pelaksanaan program-program tersebut Nyai terlibat secara aktif dengan di dampingi oleh ustadzah dan pengurus organisasi santri 2. Dilaksanakan pengajian-pengajian yang diisi langsung oleh nyai dalam rangka mensosialisasikan mau doktrinasi terkait nilai-nilai yang dipahami bersama di Pondok Pesantren darus Sholah <p>Pengembangan Nilai-nilai , berupa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wasiat Kyai yang berbunyi “ Dadi op wae kudu mulang” dipahami sebagai sebuah nilai yang mengarah pada pembentukan profil santri yang bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya 2. Penerapan nilai kesetaraan bagi santri putra maupun putri dengan tidak ada perbedaan kegiatan yang boleh diikuti oleh santri putra maupun putri. Perbedaan dilakukan hanya di proses pelaksanaannya saja, yaitu perbedaan lokasi dan instruktur

<p>Nyai dalam Mengembangkan asumsi-asumsi dasar</p>	<p>Basic Assumption yang berkembang di Pesantren Darus Sholah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada perbedaan pendidikan bagi santri putra maupun putri karena sudah menjadi tuntutan zaman, walaupun ada pemilahan sebatas memenuhi tuntutan syariat Islam 2. Masyarakat lebih memilih dan membutuhkan pendidikan formal, oleh karenanya pesantren harus berani membangun pendidikan umum formal di seluruh jenjang agar tidak ketinggalan 3. Tidak melepaskan diri dari budaya NU berikut nilai-nilai aswaja
---	--

C. TEMUAN PENELITIAN

Berdasarkan paparan data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi baik langsung maupun tidak langsung yang telah diuraikan di atas dapat dipaparkan beberapa temuan dari kedua obyek penelitian terkait kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan artefak, nilai-nilai pokok pesantren dan asumsi-asumsi dasar di TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah sebagai berikut :

1. Temuan Penelitian Kasus 1 TMI Putri Al Amien Preduan Sumenep
 - a. Nyai dalam mengembangkan artefak
 - 1) Nyai diposisikan secara jelas dalam struktur kepemimpinan Pondok Pesantren Al Amien dan memiliki kewenangan penuh di wilayah santri putri. Dengan kewenangan tersebut , Nyai terlibat

dalam serangkaian rapat-rapat formal, semisal rapat awal tahun ajaran, rapat rutin selasaan, rapat rutin dengan pengurus organisasi, dan sebagainya, dimana dalam rapat-rapat tersebut dibahas hal-hal terkait pengembangan artefak

2) Pengembangan elemen budaya artefacts didasarkan pada idealisme yang ditanamkan pendiri disertai persepsi-persepsi para Nyai tentang pendidikan bagi perempuan

3) Pengembangan Artefacts di TMI Putri Al Amien , Meliputi;

a) Kurikulum

Ada penambahan materi pelajaran/ kajian kitab bagi santri TMI Putri , yaitu materi pelajaran Tarbiyah Nasawiyah berupa kajian tematik dari kitan Tarbiyatul Aulad li Nasih Ulwan dan materi pelajaran Keputrian. Ekstrakurikuler diberikan berupa penguatan skill-skill keputrian seperti tataboga dan tata busana

b) Pakaian dan seragam santri

Seragam santri diatur bukan sebatas seragam sekolah, namun juga meliputi pakaian sholat, pakaian kegiatan sehari-hari dan pakaian yang digunakan di asrama. Penerapan seragam didasarkan pada beberapa acuan, yaitu : acuan Syariat Islam, acuan identitas pembeda serta memperhatikan budaya Madura

c) Penataan Lingkungan Pesantren

Rancangan bangunan dan lingkungan di TMI Putri sedikit didesain berbeda dengan di pondok putra terutama di bangunan Asrama dan penggunaan istilah mantiqah muharromah untuk wilayah yang hanya bisa diakses oleh perempuan serta Pembanguann TMI Edu Park

b. Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok

1) Nilai-nilai yang diterapkan di TMI Putri Al Amien pada dasarnya menerapkan nilai-nilai dasar yang dianut secara umum di pondok pesantren Al Amien

2) Diterapkan juga nilai-nilai yang khusus di berlakukan di pondok putri , yang juga dirumuskan dengan istilah yang sama yang digunakan sebagai profil lulusan, yaitu : nilai-nilai *Sholihah, Raiyah, Murabbiyah dan Qa'idah*.

3) Nilai-nilai umum dan nilai-nilai khusus tersebut disosialisasikan dan di doktrinkan dalam serangkaian kegiatan , berupa : Khutbatul Arsy, KUK, Kepengurusan organisasi santri dan program Nihai. Dalam rangkaian kegiatan tersebut Nyai Terlibat Aktif dan tidak Jarang menjadi Nara Sumber Utama.

c. Nyai dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar

1) Pemisahan program pendidikan untuk santri putra dan putri sebagai penterjemahan atas persepsi nyai bahwa fitrah manusia antara anak laki-laki dan anak perempuan memiliki fitrah yang

berbeda sehingga dalam proses pendidikannya diperlukan pemisahan program.

- 2) Penggunaan Istilah Nyai tidak terbatas disematkan kepada dewan pengasuh Putri, tetapi untuk semua ustadz/ustadzah maupun istri dari ustadz yang mukim/tinggal di dalam lingkungan pondok. Namun secara khusus untuk dewan pengasuh di gunakan Sebutan “Nyai Toan atau Nyai Sepuh” sebagai wujud penghormatan
- 3) Ibuisme Nyai, Nyai diasumsikan sebagai Ibu bagi seluruh santri dan juga diposisikan sebagai ibu dalam struktur tidak tertulis di lingkungan Pondok Pesantren Al Amien, mengingat pimpinan pesantren Al Amien Prenduan saat ini merupakan putra-putra Nyai.

2. Temuan Penelitian Kasus 2 Pondok Pesantren Darus Sholah

a. Nyai dalam mengembangkan artefak

- 1) Otoritas kepemimpinan Nyai Rosidah meliputi pesantren Putra dan putri, namun untuk pengawasan pesantren putra diserahkan kepada ustadz yang ditunjuk. Dalam melaksanakan kepemimpinan, Nyai Rosidah melaksanakan tugas tugas manajerial mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi. Tugas manajerial tersebut diwujudkan dalam bentuk rapat-rapat bersama kepala sekolah, pengurus pesantren putra maupun putri serta musyawarah bersama majlis keluarga

- 2) Strategi Pengembangan pesantren Darus Sholah didasarkan pada dua hal : pertama, Meneruskan cita-cita Almarhum Kyai Yusuf Muhammad yang belum terlaksana, misalnya ; pembangunan lembaga-lembaga formal SMU BPPT , pembangunan masjid, poliklinik kesehatan dan rencana perguruan tinggi. Kedua, Pengembangan pesantren diarahkan kepada pengembangan lembaga-lembaga pendidikan umum formal sebab dirasa lebih dipilih dan dibutuhkan masyarakat
- 3) hasil pengembangan elemen *artefacts* di Pesantren Darus Sholah adalah sebagai berikut :
 - a) Penuntasan Bangunan Masjid dan Islamic Centre Darus Sholah
 - b) Perluasan lahan pesantren untuk pembangunan SMP Plus, SMU BPPT dan Asrama santri Putra
 - c) Memasukkan materi pelajaran diniyah ke pelajaran pagi
 - d) Penerapan seragam santri mengikuti aturan pemerintah untuk sekolah formal, sedangkan diluar sekolah formal seragam disepakati dalam musyawarah dengan tetap memperhatikan syariat Islam
 - e) Penataan asrama putra dan putri sedikit ada perbedaan, yaitu asrama putri diletakkan berdekatan dengan rumah pengasuh dan tidak tampak jelas dari luar dengan alasan kepantasan dan mudah di awasi

b. Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok

1) Aktifitas kepemimpinan Nyai dalam Rangka mengembangkan nilai-nilai di Pondok Pesantren Darus Sholah, antara lain :
Dilaksanakan pengajian-pengajian yang diisi langsung oleh nyai dalam rangka mensosialisasikan dan doktrinasi terkait nilai-nilai yang dipahami bersama di Pondok Pesantren darus Sholah

2) Pengembangan Nilai-nilai , berupa :

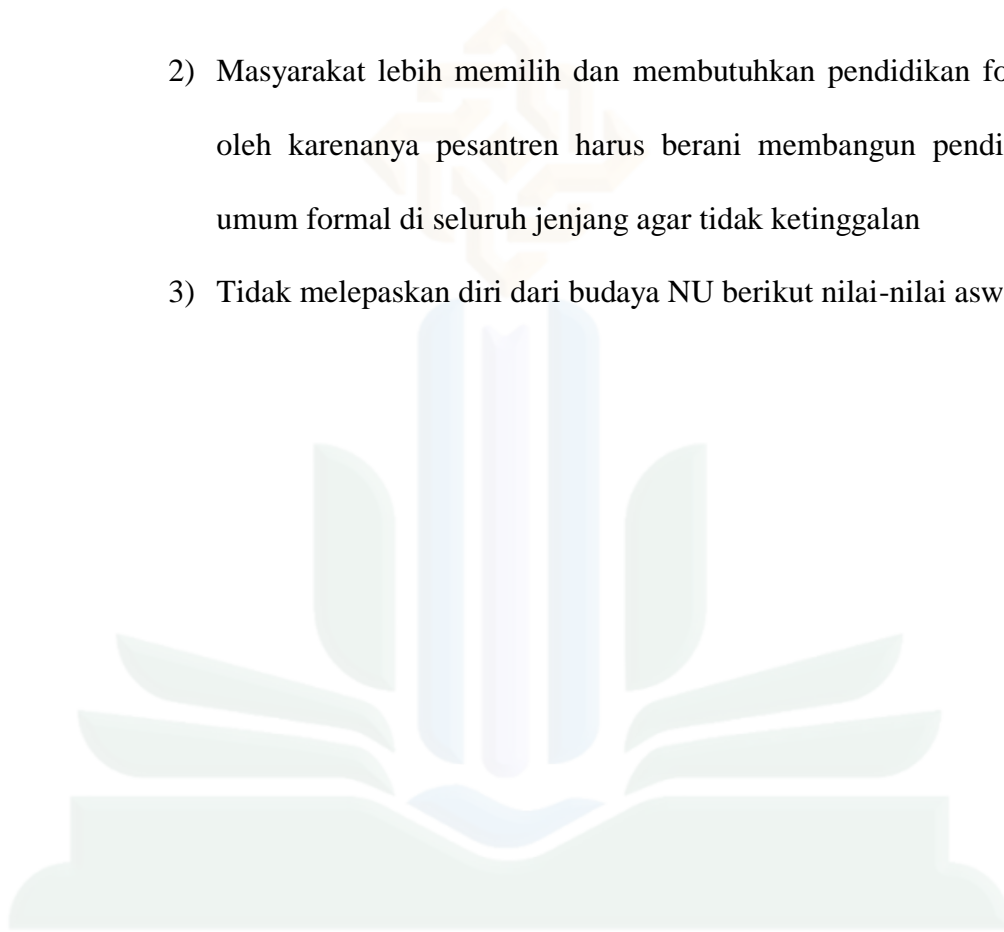
a) Wasiat Kyai yang berbunyi “ Dadi op wae kudu mulang” dipahami sebagai sebuah nilai yang mengarah pada pembentukan profil santri yang bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya

b) Penerapan nilai kesetaraan bagi santri putra maupun putri dengan tidak ada perbedaan kegiatan yang boleh diikuti oleh santri putra maupun putri. Perbedaan dilakukan hanya di proses pelaksanaannya saja, yaitu perbedaan lokasi dan instruktur

c. Nyai dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar

1) Nyai memiliki pendapat bahwa tidak ada perbedaan pendidikan bagi santri putra maupun putri karena sudah menjadi tuntutan zaman, walaupun ada pemilahan sebatas memenuhi tuntutan syariat Islam

- 2) Masyarakat lebih memilih dan membutuhkan pendidikan formal, oleh karenanya pesantren harus berani membangun pendidikan umum formal di seluruh jenjang agar tidak ketinggalan
- 3) Tidak melepaskan diri dari budaya NU berikut nilai-nilai aswaja



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

TEMUAN PENELITIAN LINTAS SITUS

Tabel 4.4
Temuan Lintas Situs TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep
dan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember

Fokus Penelitian	Temua Penelitian Situs I	Temuan Penelitian Situs 2	Temuan Penelitian Lintas Kasus
<p>Kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan <i>Artefacs</i></p>	<p>Nyai terlibat secara manajerial dalam proses pengembangan artefacs di TMI Putri Al Amien Prenduan, mulai dari tahap perumusan, perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasannya</p> <p>Bentuk aktifitas manajerial Nyai dalam pengembangan artefacs, yaitu nyai diposisikan secara jelas</p>	<p>Otoritas kepemimpinan Nyai Rosidah meliputi pesantren Putra dan putri, namun untuk pengawasan pesantren putra diserahkan kepada ustadz yang ditunjuk</p> <p>Dalam melaksanakan kepemimpinan , Nyai Rosidah melaksanakan tugas tugas manajerial mulai dari perencanaan,</p>	<p>1. Nyai- Nyai di TMI Putri Al Amien dan Pondok Pesantren Darus Sholah tercantum dengan jelas dalam struktur kepemimpinan pesantren, sehingga memiliki kewenangan untuk melaksanakan tugas tugas manajerial dalam rangka mengembangkan elemen budaya artefacs.</p>

	<p>dalam struktur kepemimpinan Pondok Pesantren Al Amien dan memiliki kewenangan penuh di wilayah santri putri. Nyai Juga aktif terlibat dalam serangkaian rapat-rapat formal, semisal rapat awal tahun ajaran, rapat rutin selasaan, rapat rutin dengan pengurus organisasi, dan sebagainya, dimana dalam rapat-rapat tersebut dibahas hal-hal terkait pengembangan <i>artefacs</i></p> <p>Pengembangan elemen budaya artefacts didasarkan pada idealisme yang ditanamkan pendiri disertai persepsi-persepsi para Nyai tentang bagaimana semestinya budaya pesantren perempuan dibangun.</p>	<p>pelaksanaan hingga evaluasi. Tugas manajerial tersebut diwujudkan dalam bentuk rapat-rapat bersama kepala sekolah, pengurus pesantren putra maupun putri serta musyawarah bersama majlis keluarga</p> <p>Strategi Pengembangan pesantren Darus Sholah didasarkan pada dua hal :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meneruskan cita-cita Almarhum Kyai Yusuf Muhammad yang belum terlaksana, misalnya ; pembangunan lembaga-lembaga formal SMU BPPT , pembangunan masjid, poliklinik kesehatan dan 	<p>2. Pengembangan elemen budaya organisasi di TMI Putri Al Amien Sumenep dan Pesantren Darus Sholah merujuk kepada beberapa hal : Prinsip dan idealism pendiri pesantren, Persepsi Nyai-Nyai terhadap pendidikan perempuan dan Model pesantren yang di terapkan oleh masing-masing pesantren</p> <p>3. Hasil Pengembangan elemen artefacts di TMI Putri Al Amien meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desain bangunan yang dirancang khusus untuk santri putri, terutama dibangun asrama - Seragam santri putri
--	---	---	---

	<p>Idealisme yang di maksud adalah anak laki-laki dan anak perempuan membawa fitrah potensi yang berbeda, oleh karenanya diperlukan pola pendidikan yang berbeda untuk santri putra dan santri putri</p> <p>Pengembangan Artefacts di TMI Putri Al Amien , Meliputi;</p> <p>1. Kurikulum</p> <p>Ada penambahan materi pelajaran/ kajian kitab bagi santri TMI Putri , yaitu materi pelajaran Tarbiyah Nasawiyah berupa kajian tematik dari kitan Tarbiyatul Aulad li Nasih Ulwan dan materi pelajaran Keputrian. Ekstrakurikuler diberikan</p>	<p>rencana perguruan tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan pesantren diarahkan kepada pengembangan lembaga-lembaga pendidikan umum formal sebab dirasa lebih dipilih dan dibutuhkan masyarakat <p>Berdasarkan dua strategi tersebut , hasil pengembangan elemen <i>artefacs</i> di Pesantren Darus Sholah adalah sebagai berikut :</p> <p>Artefact</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penuntasan Bangunan Masjid dan Islamic Centre Darus Sholah - Perluasan lahan pesantren 	<p>dirancang untuk memberikan identitas pembeda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurikulum untuk santri TMI Putri disusun dengan menambahkan kajian kitab tarbiyah aulad dan materi khusus keputrian, sedangkan di pesantren darus sholah tidak membedakan materi kurikulum untuk santri putra ataupun putri
--	--	--	---

	<p>berupa penguatan skill-skill keputrian seperti tataboga dan tata busana</p> <p>2. Pakaian dan seragam santri Seragam santri diatur bukan sebatas seragam sekolah, namun juga meliputi pakaian sholat, pakaian kegiatan sehari-hari dan pakaian yang digunakan di asrama Penerapan seragam didasarkan pada beberapa acuan, yaitu : acuan Syariat Islam, acuan identitas pembeda serta memperhatikan budaya madura</p> <p>3. Penataan Lingkungan Pesantren, berupa : pengembangan bangunan dan</p>	<p>untuk pembangunan SMP Plus, SMU BPPT dan Asrama santri Putra dan Penambahan kelas-kelas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memasukkan materi pelajaran diniyah ke pelajaran pagi - Penerapan seragam santri mengikuti aturan pemerintah untuk sekolah formal, sedangkan diluar sekolah formal seragam disepakati dalam musyawarah dengan tetap memperhatikan syariat Islam - Penataan asrama putra dan putri sedikit ada perbedaan, yaitu asrama putri diletakkan berdekatan dengan rumah 	
--	---	---	--

	<p>lingkungan di TMI Putri sedikit didesain berbeda dengan di pondok putra terutama di bangunan Asrama, penggunaan istilah mantiqah muharromah untuk wilayah yang hanya bisa diakses oleh perempuan serta Pembanguann TMI Edu Park</p>	<p>pengasuh dan tidak tampak jelas dari luar dengan alasan kepantasan dan mudah di awasi</p>	
<p>Nyai dalam Mengembangkan Nilai-nilai pokok pesantren</p>	<p>Nilai-nilai yang diterapkan di TMI Putri Al Amien pada dasarnya menerapkan nilai-nilai dasar yang dianut secara umum di pondok pesantren Al Amien, yang meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keislaman ; Akidah , syari;ah, akhlaq dan tradisi keilmuan kehikmahan - Keindonesiaan ; Pancasila , 	<p>Aktifitas kepemimpinan Nyai dalam Rangka mengembangkan nilai-nilai di Pondok Pesantren Darus Sholah, antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> - disusun program harian, mingguan dan bulanan untuk mengatur kehidupan sehari-hari santri, dimana dalam pelaksanaan program- 	<p>Pengembangan nilai-nilai di TMI Putri Al Amien meliputi nilai-nilai umum yang di terapkan di pesantren Al Amien dan nilai-nilai khusus yang diterapkan di TMI Putri Al Amien Prenduan, yaitu : nilai <i>sholihah li nafsiha, raiyah fi baiti zaujiha, murobbiyah li auladiha dan raidah liqaumiha.</i></p>

	<p>UUD 45 serta undang-undang yang lainnya yang berlaku dan diterapkan terkait pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepesantrenan ; pancajiwa pesantren, sunnah-sunnah pesantren, serta falsafah “ belajar untuk ibadah” - Kejuangan : Al Jihad, Al Ijtihad, Al Mujahadah, pengabdian terbaik, pengorbanan tanpa pamrih serta perjuangan li izzil Islam wal Muslimin <p>Namun demikian diterapkan juga nilai-nilai yang khusus di berlakukan di pondok putri , yang juga dirumuskan dengan istilah</p>	<p>program tersebut Nyai terlibat secara aktif dengan di dampingi oleh ustadz dan pengurus organisasi santri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dilaksanakan pengajian-pengajian yang diisi langsung oleh nyai dalam rangka mensosialisasikan mau doktrinasi terkait nilai-nilai yang dipahami bersama di Pondok Pesantren darus Sholah <p>Pengembangan Nilai-nilai , berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wasiat Kyai yang berbunyi “ Dadi op wae kudu mulang” dipahami sebagai sebuah nilai yang mengarah pada 	<p>Pengembangan nilai-nilai di Pesantren darus Sholah bersandar pada Wasiat Kyai yang berbunyi “ <i>Dadi opo wae kudu mulang</i>” dipahami sebagai sebuah nilai yang mengarah pada pembentukan profil santri yang bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya. Disamping itu ada penerapan nilai kesetaraan bagi santri putra maupun putri dengan</p> <p>Aktifitas nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok pesantren berupa pengajian-pengajian sebagai bentuk sosialisasi nilai-nilai tersebut. Sedangkan di TMI Putri pengembangan nilai-nilai diwujudkan dalam bentuk program-</p>
--	---	---	--

	<p>yang sama yang digunakan sebagai profil lulusan, yaitu : nilai-nilai <i>Sholihah, Raiyah, Murabbiyah dan Qa'idah.</i></p> <p>Nilai-nilai umum dan nilai-nilai khusus tersebut disosialisasikan dan di doktrinkan dalam serangkaian kegiatan , berupa : Khutbatul Arsy, KUK, Kepengurusan organisasi santri dan program Nihai. Dalam rangkaian kegiatan tersebut Nyai Terlibat Aktif dan tidak Jarang menjadi Nara Sumber Utama.</p>	<p>pembentukan profil santri yang bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penerapan nilai kesetaraan bagi santri putra maupun putri dengan tidak ada perbedaan kegiatan yang boleh diikuti oleh santri putra maupun putri. <p>Perbedaan dilakukan hanya di proses pelaksanaannya saja, yaitu perbedaan lokasi dan instruktur</p>	<p>program terencana berupa; khutbatul arsy, kuliah umum kepondokan, kuliah umum kemasyarakatan serta program niha'ie untuk santri kelas akhir.</p>
<p>Nyai dalam Mengembangkan asumsi-asumsi</p>	<p>Basics Assumptions yang berkembang di TMI Putri Al Amien , yaitu :</p>	<p>Basic Assumption yang berkembang di Pesantren Darus Sholah:</p>	<p>Terhadap pengembangan asumsi-asumsi dasar, Nyai kedua pesantren mengembalikan pada</p>

<p>dasar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemisahan program pendidikan untuk santri putra dan putri sebagai penterjemahan atas fitrah manusia, bahwa antara anak laki-laki dan anak perempuan memiliki fitrah yang berbeda sehingga dalam proses pendidikannya diperlukan pemisahan program. Asumsi ini muncul dan berkembang sejak awal pendirian TMI AL Amien Putri , berdasarkan pendapat awal Nyai Anisah Zarkasyi yang disepakati oleh seluruh Jajaran Pimpinan Pondok Pesantren Al Amien dan Seluruh Nyai - Penggunaan Istilah Nyai tidak 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada perbedaan pendidikan bagi santri putra maupun putri karena sudah menjadi tuntutan zaman, walaupun ada pemilahan sebatas memenuhi tuntutan syariat Islam - Masyarakat lebih memilih dan membutuhkan pendidikan formal, oleh karenanya pesantren harus berani membangun pendidikan umum formal di seluruh jenjang agar tidak ketinggalan - Tidak melepaskan diri dari budaya NU berikut nilai-nilai aswaja 	<p>jenis pesantren yang diasuh. Nyai di TMI putri Al Amien Prenduan memandang pesantren yang diasuh sebagai pesantren afiliasi pondok modern, dengan demikian aktifitas yang dilakukan mengadopsi pondok modern dengan segala kekhasannya. Nyai Rosidah di Pesantren Darus Sholah juga melihat bahwa masyarakat lebih memilih pesantren dengan pendidikan umum atau menggunakan kurikulum nasional, oleh karena itu memandang perlu untuk menyelenggarakan pendidikan sekolah/ madrasah didalam pesantren</p>
--------------	--	--	---

	<p>terbatas disematkan kepada dewan pengasuh Putri, tetapi untuk semua ustadz/istri dari ustadz yang mukim/tinggal di dalam lingkungan pondok. Namun secara khusus untuk dewan pengasuh di gunakan Sebutan “Nyai Toan atau Nyai Sepuh” sebagai wujud penghormatan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nyai diasumsikan sebagai Ibu bagi seluruh santri dan juga diposisikan sebagai ibu dalam struktur tidak tertulis di lingkungan Pondok Pesantren Al Amien, mengingat pimpinan pesantren Al Amien Preduan saat ini merupakan putra-putra Nyai. 		
--	---	--	--

D. PROPOSISI-PROPOSISI

Berdasarkan hasil temuan yang telah uraikan dalam tabel di atas kasus individu dan lintas situs maka dapat dirumuskan proposisi-proposisi penelitian menyesuaikan fokus dalam penelitian yaitu:

1. Kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan artefak

Nyai- Nyai di TMI Putri Al Amien dan Pondok Pesantren Darus Sholah tercantum dengan jelas dalam struktur kepemimpinan pesantren, sehingga memiliki kewenangan untuk melaksanakan tugas fungsi manajerial dalam rangka mengembangkan elemen budaya artefacts.

Dalam mengembangkan artefacts merujuk kepada beberapa hal , yaitu : Prinsip dan idealism pendiri pesantren, Persepsi Nyai-Nyai terhadap pendidikan perempuan serta model pesantren yang di terapkan Hasil Pengembangan elemen artefacts meliputi : Pengembangan kurikulum, Seragam atau pakaian santri dan penataan lingkungan. Dalam pengembangan pakaian dan penataan lingkungan kedua pesantren memiliki pola pengembangan yang sama. Sedangkan untuk pengembangan kurikulum terdapat sedikit perbedaan, dimana di TMI Al Amien dikembangkan muatan kurikulum yang berbeda untuk santri putra dan putri.

2. Kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok

Pengembangan nilai-nilai di TMI Putri Al Amien meliputi nilai-nilai umum yang di terapkan di pesantren Al Amien dan nilai-nilai khusus

yang diterapkan di TMI Putri Al Amien Prenduan, yaitu : nilai *sholihah li nafsiha, raiyah fi baiti zaujiha, murobbiyah li auladiha dan raidah liqaumiha*.

Pengembangan nilai-nilai di Pesantren Darus Sholah bersandar pada Wasiat Kyai yang berbunyi “ *Dadi opo wae kudu mulang*” dipahami sebagai sebuah nilai yang mengarah pada pembentukan profil santri yang bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya. Disamping itu ada penerapan nilai kesetaraan bagi santri putra maupun putri dengan

Nilai-nilai umum dan nilai-nilai khusus di TMI Putri Al Amien tersebut disosialisasikan dan di doktrinkan dalam serangkaian kegiatan , berupa : Khutbatul Arsy, KUK, Kepengurusan organisasi santri dan program Nihai. Dalam rangkaian kegiatan tersebut Nyai Terlibat Aktif dan tidak Jarang menjadi Nara Sumber Utama.

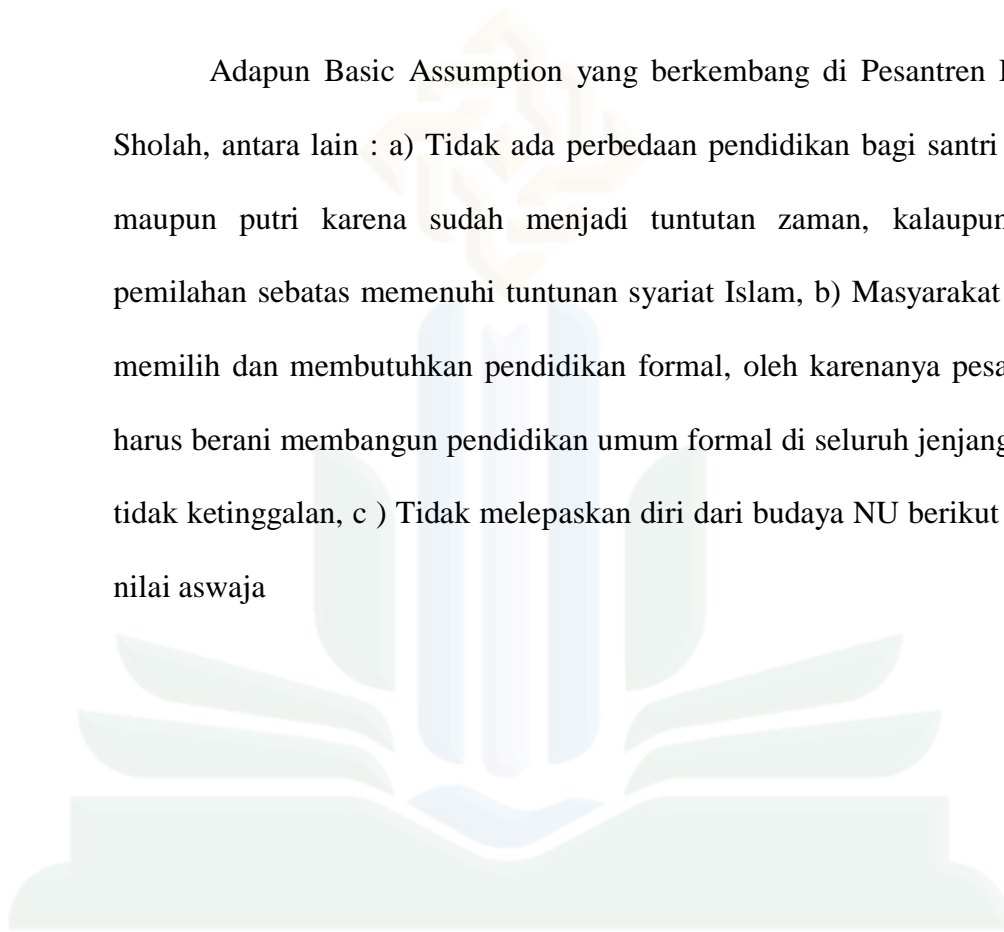
Aktifitas kepemimpinan Nyai dalam Rangka mengembangkan nilai-nilai di Pondok Pesantren Darus Sholah, antara lain : a)disusun program harian, mingguan dan bulanan untuk mengatur kehidupan sehari-hari santri, dimana dalam pelaksanaan program-program tersebut Nyai terlibat secara aktif dengan di dampingi oleh ustadzat dan pengurus organisasi santri, b) Dilaksanakan pengajian-pengajian yang diisi langsung oleh nyai dalam rangka mensosialisasikan mau doktrinasi terkait nilai-nilai yang dipahami bersama di Pondok Pesantren darus Sholah

3. Kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar

Terhadap Shared Basics assumption, Nyai kedua pesantren mengembalikan pada jenis pesantren yang diasuh. Nyai di TMI putri Al Amien Prenduan memandang pesantren yang diasuh sebagai pesantren afiliasi pondok modern, dengan demikian aktifitas yang dilakukan mengadopsi pondok modern dengan segala kekhasannya. Nyai Rosidah di Pesantren Darus Sholah juga melihat bahwa masyarakat lebih memilih pesantren dengan pendidikan umum atau menggunakan kurikulum nasional, oleh karena itu memandang perlu untuk menyelenggarakan pendidikan sekolah/ madrasah didalam pesantren.

Bentuk pengembangan Basics Assumptions di TMI Putri Al Amien , antara lain : a) Pemisahan program pendidikan untuk santri putra dan putri sebagai penterjemahan atas fitrah manusia, bahwa antara anak laki-laki dan anak perempuan memiliki fitrah yang berbeda sehingga dalam proses pendidikannya diperlukan pemisahan program. b) Penggunaan Istilah Nyai tidak terbatas disematkan kepada dewan pengasuh Putri, tetapi untuk semua ustadzat maupun istri dari ustadz yang mukim/tinggal di dalam lingkungan pondok. Namun secara khusus untuk dewan pengasuh di gunakan Sebutan “Nyai Toan atau Nyai Sepuh” sebagai wujud penghormatan, c) Ibuisme Nyai, yaitu Nyai diasumsikan sebagai Ibu bagi seluruh santri dan juga diposisikan sebagai ibu dalam struktur tidak tertulis di lingkungan Pondok Pesantren Al Amien, mengingat pimpinan pesantren Al Amien Prenduan saat ini merupakan putra-putra Nyai.

Adapun Basic Assumption yang berkembang di Pesantren Darus Sholah, antara lain : a) Tidak ada perbedaan pendidikan bagi santri putra maupun putri karena sudah menjadi tuntutan zaman, walaupun ada pemilahan sebatas memenuhi tuntunan syariat Islam, b) Masyarakat lebih memilih dan membutuhkan pendidikan formal, oleh karenanya pesantren harus berani membangun pendidikan umum formal di seluruh jenjang agar tidak ketinggalan, c) Tidak melepaskan diri dari budaya NU berikut nilai-nilai aswaja



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Gagasan peneliti terkait hasil temuan dengan teori pada kajian pustaka ditampilkan pada bab ini. Bagian ini, dibahas secara berurutan menyesuaikan fokus penelitian berikut: 1). Nyai dalam mengembangkan artefak di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember 2) Nyai dalam mengembangkan nilai-nilai pokok di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember , 3) Nyai dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren darus Sholah Jember . Tiga pembahasan fokus penelitian, disimpulkan dalam bangunan konseptual temuan penelitian.

A. NYAI DALAM MENGEMBANGAN ARTEFAK DI TMI PUTRI ALAMIEN PRENDUAN SUMENEP DAN PONDOK PESANTREN DARUS SHOLAH

Pada dasarnya Nyai-nyai di TMI Putri Al Amien Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah merupakan sosok-sosok yang terpelajar dan tumbuh dalam lingkungan pesantren. Hal itu dapat diketahui dari latar belakang pendidikan masing-masing. Seluruh Nyai-nyai di kedua pesantren mengenyam pendidikan tinggi . Pengalaman pendidikan ini memungkinkan Nyai-nyai tersebut memiliki pandangan pribadi terkait pendidikan untuk perempuan maupun

pengelolaan pesantren untuk perempuan. Namun demikian, pandangan ataupun persepsi antar nyai menjadi sedikit berbeda didasari perbedaan informasi pengetahuan serta pengalaman hidup masing-masing.

Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi lahir dan tumbuh di lingkungan Pondok Pesantren Modern Gontor, sedikit banyak mendengar dari orang tua beliau yang notabene adalah perintis pondok modern tertang apa dan bagaimana prinsip-prinsip pendidikan di pesantren, serta melihat secara langsung bagaimana pesantren Gontor dikelola. Pengalaman hidup ini tentunya menjadi satu literatur saat beliau memulai pendirian TMI Putri Al Amien.

Nyai Zahrotul Wardah terdidik di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang yang merupakan pesantren salaf , dengan demikian beliau memahami bagaimana pola dan tradisi pesantren salaf dijalankan. Nyai Zahrotul Wardah juga mendampingi Kyai Idris Jauhari di masa-masa awal perintisan TMI Putra, sehingga mengetahui betul bagaimana TMI dikembangkan sejak awal , jauh sebelum didirikan TMI Putri. Pengalaman ini juga memungkinkan beliau mengenal lebih banyak terkait tradisi dan kebiasaan masyarakat sekitar Prenduan.

Nyai Nur Jalilah Dhimyathi mengenyam pendidikan tinggi di Universitas Al Azhar Cairo Mesir. Pengalaman menempuh pendidikan tinggi diluar negeri serta bergaul dengan komunitas mahasiswi dari berbagai negara tentunya memberikan pengalaman yang tersendiri bagi Nyai Nur Jalilah. Pengalaman ini juga memberikan wawasan internasional yang tentunya berpengaruh pada pola pandang beliau terkait pendidikan dan pengelolaan pendidikan untuk santri putri.

Nyai Siti Rosidah sempat memperoleh gelar sarjananya dari STAIN Jember . beliau juga sempat mengikuti Almarhum Kyai Yusuf Muhammad menempuh pendidikan di Madinah. Sebagai istri, beliau banyak berdiskusi tentang berbagai hal, dari urusan pesantren hingga kenegaraan.dan sebagaimana diketahui Kyai Yusuf Muhammad dikenal cemerlang dan selangkah lebih maju dalam berbagai pemikiran terkait pendidikan. Dengan latar pengalaman seperti ini, Nyai Rosidah memiliki pandangan dan persepsinya sendiri terkait mendidik santri perempuan.

Edward Shcein menyatakan, budaya biasanya tumbuh dari tiga sumber yaitu; keyakinan, nilai-nilai, asumsi pendiri organisasi, pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan keyakinan, nilai-nilai serta asumsi baru yang di bawa oleh anggota dan pemimpin baru.¹ Meskipun, setiap mekanisme tersebut, memainkan peran penting. Tetapi, paling dominan di awal budaya adalah pendiri. Pendiri tidak hanya mencipta misi dasar serta konteks lingkungan kelompok akan beroperasi. Tetapi, menentukan siapa yang akan direkrut untuk keberhasilan organisasi. Pendiri memiliki pengaruh utama terhadap kelompok atau individu dalam organisasi.

Menurut Schein, terdapat tiga tingkatan unsur budaya organisasi; pertama *Artifacts*, kedua nilai-nilai yang didukung organisasi/*Expoused beliefs and values* , ketiga *Basics Underlying assumptions*.²

¹Wibowo. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Press. 2016. 208

²E.H Schein, *Organizational Culture and Leadership* 4th Edition. San Fransisco : Jossie –Bass A Wiley Imprint. 2010. 24

Artifacts adalah sesuatu yang dibuat oleh manusia untuk tujuan tertentu, artifacts dapat langsung dilihat dari struktur organisasi dan proses yang dilakukan didalamnya, artifacts merupakan yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita dilihat, didengar dan dirasakan didalamnya, semisal bahasa, teknologi, produk, kreasi artistic, busana, tanda-tanda, mitos, cerita terkait organisasi, publikasi, dan sebagainya

Terhadap elemen artefacs yang persepsi Nyai tergambar sebagai berikut : bahwa diperlukan satu rumusan profil lulusan TMI Putri yang selanjutnya menjadi acuan pelaksanaan seluruh program pendidikan di TMI Putri Al Amien. Rumusan yang dimaksud adalah profil “ *sholihah, raiyah, murabbiyah, dan raidah*” . Rumusan ini selanjutnya di ungkapkan dengan tegas di setiap kesempatan, dicantumkan dalam buku profil, serta disosialisasikan secara formal.

Masih terkait artefacs sebagai elemen budaya yang bisa langsung tampak dikenali, Nyai TMI Putri Al Amien memiliki persepsi tentang penataan dan pengelolaan lingkungan tinggal santri, bahwa santri perempuan harus dijaga aurat dan kehormatannya, maka untuk alasan itu di gunakan istilah “ *mantiqah muharromah*” untuk wilayah pondok yang hanya bisa diakses oleh perempuan. Penggunaan istilah ‘*mantiah muharromah*’ lebih sekedar istilah unik namun juga penegasan tentang betapa penting pembatasan wilayah-wilayah yang maksud berikut alasan-alasan pencegahan atas masalah-masalah yang dimungkinkan muncul apabila pembatasan itu tidak dilakukan; misalnya kejahatan seksual ataupun penyimpangan seksual.

Nyai TMI Putri juga memiliki persepsi terkait penggunaan seragam , bahwa seragam santri hendaknya memenuhi tuntunan syariat , mempertegas identitas kelembagaan namun juga tetap menyerap budaya local Madura. Demikian juga tampak di kurikulum, diajarkan beberapa kitab serta materi pelajaran yang khas putri dirasa penting oleh para Nyai TMI Putri Al Amien Sumenep.

Temuan Penelitian di Pesantren darus Sholah juga menunjukkan bahwa Nyai Siti Rosidah memiliki pandangan terhadap pendidikan bagi perempuan, yang selanjutnya melahirkan persepsi-persepsi yang terkait elemen budaya organisasi. Sedikit berbeda dengan pandangan NYai TMI Putri Al Amien, Nyai Rosidah berpendapat bahwa untuk mendidik santri putra ataupun santri putri itu sama saja, tidak perlu terlalu dibeda-bedakan sebab kebutuhan jamannya sudah mengarah kepada hal itu, dan walaupun dilakukan pembedaan sebatas pada pembedaan lokasi pelaksanaan dan tutor saja, hal itu perlu dilakukan untuk mencegah berbagai masalah yang dimungkinkan akan muncul.

Nyai Rosidah memiliki persepsi bahwa masyarakat saat ini lebih menginginkan pendidikan formal umum, sehingga pesantren harus bisa membaca keinginan masyarakat ini, dengan mengakomodasinya dan mengembangkan lembaga-lembaga formal umum didalam pesantren. Yang dimaksud lembaga formal umum adalah lembaga pendidikan yang menggunakan kurikulum Negara semisal TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMU/ MA. Adapun materi-materi kepesantrenan berupa pengkajian kitab kuning dan sebagainya, diajarkan terintegrasi dengan kurikulum nasional.

Persepsi Nyai Rosidah ini selanjutnya mewarnai aktifitas santri maupun pengelolaan Pondok Pesantren darus Sholah. Di pesantren ini lembaga formal mulai TK hingga SMU ada dan berkembang dengan baik serta cukup terkenal untuk wilayah Kabupaten Jember. Aktifitas yang diberikan kepada santri putra maupun putri tidak jauh berbeda, materi pelajaran yang diterima juga tidak berbeda, begitu pula kitab-kitab kuning yang dikaji tidak jauh berbeda.

Dari temuan di TMI Putri Al Amien Sumenep dan Pondok Pesantren Darus Sholah, menegaskan pendapat Schein bahwa budaya biasanya tumbuh dari tiga sumber yaitu; keyakinan, nilai-nilai, asumsi pendiri organisasi, pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan keyakinan, nilai-nilai serta asumsi baru yang di bawa oleh anggota dan pemimpin baru. Nyai sebagai figure pemimpin di pesantren putri memiliki pandangan terkait pendidikan bagi perempuan, dari pandangan ini selanjutnya lahir persepsi-persepsi terhadap elemen budaya organisasi di pesantren perempuan yang secara tampak berupa penegasan profil santri putri, penggunaan kurikulum, penerapan seragam ataupun pakaian sehari-hari santriwati.

Model pesantren menjadi factor antara yang membedakan pengembangan elemen budaya organisasi di TMI Putri Al Amien Prenduan dan Pesantren Darus Sholah Jember. Sebagai pesantren mudalaha dengan pendekatan dirosat Islamiyah, TMI Putri Al Amien Prenduan memiliki keleluasaan untuk mengelola kurikulum sendiri. Maka ketika mengembangkan materi pelajaran untuk santri putri dengan sedikit perbedaan dengan yang diterapkan untuk santri putra, itu tidak menjadi permasalahan. Demikian juga dengan penggunaan kalender

pendidikan, penerapan seragam sekolah, dan program-program evaluasi pembelajaran tidak terikat dengan ketentuan ataupun juknis dari dinas pendidikan. Hal tersebut memberikan kemungkinan besar bagi TMI Putri Al Amien untuk mengembangkan artefacts yang khas dan membedakan dengan lembaga pendidikan lain.

Pondok Pesantren Darus Sholah Jember menyelenggarakan pendidikan formal berbentuk sekolah dan madrasah bagi santri-santrinya, hal ini membuat pengelola pesantren harus melakukan penyesuaian dalam beberapa hal terutama kaitannya dengan kurikulum dan kalender pendidikan. Santri putra maupun putri menerima materi pelajaran yang sama sebab berstatus sama dalam administrasi madrasah. Evaluasi pelajaran juga dilakukan mengikuti mekanisme yang berlaku di kurikulum nasional. Sedangkan materi materi pesantren dikemas tersendiri dalam program Diniyah yang diselenggarakan di luar sekolah formal. Namun hal ini tidak menjadi kelamahan bagi Pesantren darus Sholah, disisi lain situasi ini menjadikan Pesantren Darus Sholah lebih kompetitif di lingkungan Jember.

Nyai- Nyai di TMI Putri Al Amien dan Pondok Pesantren Darus Sholah tercantum dengan jelas dalam struktur kepemimpinan pesantren, sehingga memiliki kewenangan untuk melaksanakan tugas tugas manajerial dalam rangka mengembangkan elemen budaya artefacts. Tugas tugas manajerial yang dimaksud berupa serangkaian aktifitas yang terencana dan simultan semisal rapat-rapat, sosialisasi sosilisasi dan sebagainya .

Peran pemimpin dapat dimaknai sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan oleh seseorang yang memfungsikan dirinya sebagai pimpinan suatu

komunitas atau kelompok. Covey membagi peran pemimpin menjadi tiga bagian, yaitu :

1. *Pathfinding* (pencarian alur), yaitu peran untuk menentukan visi dan misi organisasi yang jelas dan pasti
2. *Aligning* (penyelaras), yaitu peran untuk memastikan bahwa struktur, system dan proses operasional organisasi memadai untuk menunjang pencapaian visi dan misi organisasi
3. *Empowering* (pemberdaya), yaitu peran untuk memotifasi dan menggerakkan individu dalam organisasi guna menemukan bakat, kecakapann dan kreativitas untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.³

B. NYAI DALAM MENGEMBANGAN NILAI NILAI POKOK DI TMI PUTRI ALAMIEN PRENDUAN SUMENEP DAN PONDOK PESANTREN DARUS SHOLAH

Setiap organisasi merefleksikan orisinalitas keyakinan dan nilai yang dianut, yang membedakannya dengan organisasi lain. Ketika awal diciptakan , suatu organisasi dihadapkan pada serangkaian tugas dan masalah yang memerlukan solusi dan sikap dari para pendirinya. Apapun yang dipersepsikan dari sikap para pendiri tersebut, selanjutnya dapat dijadikan ukuran keberlangsungan organisasi. Ini yang selanjutnya disebut sebagai *expoused belief and values*.

³ Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers . 2014. 393

Terhadap nilai-nilai pokok pesantren Nyai TMI Putri menyatakan persepsinya, bahwa meskipun telah dirumuskan nilai-nilai yang ditetapkan untuk diterapkan di Pondok Pesantren Al Amien, tetap diperlukan nilai-nilai yang mengusung identitas pendidikan khusus perempuan. Nilai-nilai khusus ini sebagai pelengkap atau menambahkan dari nilai-nilai yang sudah ditetapkan.

Nilai-nilai umum dan nilai-nilai khusus tersebut disosialisasikan dan didoktrinkan dalam serangkaian kegiatan, berupa: Khutbatul Arsy, KUK, Kepengurusan organisasi santri dan program Nihai. Dalam rangkaian kegiatan tersebut Nyai Terlibat Aktif dan tidak Jarang menjadi Nara Sumber Utama. Demikian halnya yang ditemukan di Pondok Pesantren Darus Sholah, Dalam upaya mengembangkan nilai-nilai / shared values di pesantrennya, Nyai menyusun dan mengawasi secara langsung program-program aktifitas harian, mingguan dan bulanan.

Budaya asli organisasi tumbuh dan ditanamkan melalui filosofi pendiri. Budaya organisasi umumnya berkembang apabila pendiri didorong oleh orientasi untuk sukses. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi saling mengajar tentang nilai-nilai, keyakinan, harapan, dan hal ini dengan menggunakan salah satu atau lebih mekanisme berikut: (a) pernyataan formal tentang visi, misi, nilai dan norma organisasi (b) Desain ruang fisik, lingkungan kerja dan bangunan (c) Slogan, akronim, bahasa dan pepatah (d) program pelatihan, pembelajaran dan coaching (e) penghargaan, symbol, status dan criteria promosi (f) cerita dan legenda tentang orang penting atau kejadian (g) aktifitas organisasi dan proses yang menjadi perhatian pemimpin (h) reaksi

pemimpin terhadap kejadian kritis dan krisis (i) aliran kerja dan struktur organisasi (j) system dan prosedur organisasi (k) tujuan organisasi dan criteria terkait rekrutmen, seleksi, pengembangan dan pemberhentian .⁴

Sejumlah mekanisme yang dapat membuat budaya organisasi berkembang sebagaimana terpaparkan dalam paragraph diatas, selaras dengan temuan-temuan di kedua pesantren, meskipun tidak secara keseluruhan. Berikut pembahasan beberapa mekanisme pengembangan elemen budaya organisasi pesantren perempuan, sesuai dengan temuan di lapangan :

1. Pernyataan formal tentang visi, misi, nilai dan norma organisasi

TMI Putri Al Amien Preduan maupun Pondok pesantren Darus Sholah Jember menyatakan dengan tegas nilai yang dianut serta profil lulusan yang diinginkan. TMI Putri Al Amien pada dasarnya menerapkan nilai-nilai dasar yang dianut secara umum di pondok pesantren Al Amien, yang meliputi nilai-nilai Keislaman, Keindonesiaan, kepesantrenan dan kejuangan serta mempertas profil lulusan pesantren putri dengan rumusan “ *Sholihah linafsiha, Raiyah fi baiti zaujiha, Murabbiyah li auladiha dan Raidah li qaumiha*”.

Rumusan ini di tuliskan secara jelas dalam profil pesantren Al Amien Preduan .

Demikian juga Pesantren Darus Sholah Jember menegaskan profil lulusan yang berprestasi , juga tetap mempertahankan nilai-nilai aswaja dalam aktifitas pesantren .

⁴Wibowo.*Budaya Organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*.Jakarta : Rajawali Press. 2016 68-69

2. Desain ruang fisik , lingkungan kerja dan bangunan

Bangunan dan fasilitas penunjang kegiatan untuk santri putri dirancang dan didesain sesuai kebutuhan santri putri dengan tetap menerapkan norma dan syariat yang berlaku. Bangunan untuk ruang tinggal santri putri dibuat tertutup , bahkan di TMI Putri di gunakan istilah “*mantiqah muharromah*” untuk menandai area khusus yang bisa diakses oleh kaum perempuan saja.

3. Slogan, akronim, bahasa dan pepatah

Di TMI Putri Al Amien Preduan, slogan-slogan “*Beriman, Berilmu, Beramal*”. “*Berjasa, Berkembang, Mandiri*” dan “*Sholihah, Raiyah, Murabbiyah , Qaidah*” dikenal dan mengakar dalam aktifitas santri. Demikian juga di Pesantren darus Sholah Jember , slogan “*Dadi opo wae tetep mulang*” di kenal dan dipahami santri menjadi identitas pesantren. Slogan slogan tersebut disosialisasikan dan di cantumkan di ruang ruang terbuka, sehingga ketahu dan dikenal sevara massif.

4. Program pelatihan, pembelajaran dan coaching

Kedua pesantren melaksanakan program pelatihan, pembelajaran dan coaching yang dikemas dalam program kurikulum. TMI Putri Al Amien dalam rangka mengembangkan elemen budaya organisasi pesantren putri, mengembangkan kurikulum tersendiri untuk diterapkan di pesantren putri dengan sedikit perbedaan dan penambahan materi pelajaran yang dikhususkan untuk santri putri saja. Adapun Pesantren darus Sholah mengemas kurikulum

pembelajaran di padukan dengan kurikulum nasional. Tidak ada perbedaan materi pelajaran yang diterima oleh santri putra maupun putri, kecuali hanya masalah perbedaan lokasi penyampaian atau kelas serta tutor .

5. Aktifitas organisasi dan proses yang menjadi perhatian pemimpin

Dalam kaitan pengembangan nilai-nilai/*shared values* , kedua pesantren memiliki aktifitas organisasional sebagai upaya sosialisasi dan pengembangan nilai-nilai khas yang dimiliki pesantren. Di TMI Putri ditemukan tiga aktifitas organisasional , yaitu : Khutbatul ‘Arsy (Masa orientasi penyambutan santri Baru), Program organisasi Santri dan Program niha’ie yang digunakan sebagai aktifitas sosialisasi dan pengembangan nilai-nilai dasar pesantren , sekaligus aktifitas untuk mencapai profil lulusan sesuai idealism pendiri pesantren.

Di pesantren darus Sholah ditemukan berbagai aktifitas untuk mensosialisasikan dan mengembangkan nilai-nilai pesantren, antara lain : Pengajian tematik yang diisi oleh pimpinan pesantren, program organisasi santri, program diniyah serta kegiatan yang melibatkan alumni Kalimososdo. Seluruh aktifitas tersebut diatas menjadi media bagi Nyai-Nyai untuk menyampaikan pikiran-pikiran sekaligus terlibat aktif dalam proses pelaksanaannya. Aktifitas keorganisasian tersebut juga menjadi media bagi Nyai melaksanakan fungsi kepemimpinan di pesantren putri.

Antara budaya organisasi dengan sumber daya manusia terdapat hubungan yang bersifat saling mempengaruhi. Budaya organisasi dibentuk oleh pendiri dan pemimpin organisasi dan pada gilirannya budaya organisasi akan mempengaruhi sumber daya manusia yang masuk ke dalamnya, namun tidak menutup kemungkinan masuknya sumber daya baru dapat mempengaruhi pengembangan budaya organisasi. Untuk dapat bertahan dengan perubahan lingkungan, suatu organisasi harus mampu mengembangkan dirinya menjadi organisasi yang cerdas budaya. Suatu organisasi yang cerdas budaya adalah yang mampu mensinergikan pengetahuan, kesadaran, dan ketrampilan berperilaku.

Seluruh hasil pengembangan nilai-nilai di TMI Putri Al Amien Preduan dan Pesantren Darus Sholah Jember pada akhirnya memberikan identitas pembeda yang membedakan dengan pesantren putri yang serupa, sebagai wujud kemampuan untuk mensinergikan pengetahuan dan kesadaran yang bersumber dari ideology para pendiri dan ketrampilan melaksanakannya. Hal ini selaras dengan fungsi budaya menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki adalah⁵ : 1) Memberi anggota identitas organisasional yang membedakan dengan organisasi lain yang memiliki sifat khas yang berbeda, 2) Memfasilitasi komitmen kolektif sehingga seluruh anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma yang harus diikuti serta tujuan bersama yang harus dicapai. 3) Meningkatkan stabilitas system social sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari apa yang

⁵ Robert Kreitner. Angelo Kinicky. *Organizational Behaviour*, New York: Mc Graw-hill Higher Education. 2001. 73

terjadi atas lingkungannya. Budaya organisasi menjadi alat untuk membuat anggota berpikir sehat dan masuk akal terkait organisasinya.

C. NYAI DALAM MENGEMBANGAN ASUSMSI-ASUMSI DASAR DI TMI PUTRI ALAMIEN PRENDUAN SUMENEP DAN PONDOK PESANTREN DARUS SHOLAH

Asumsi-asumsi merupakan hasil consensus nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang digariskan oleh para pendiri serta dianggap penting bagi keberhasilan organisasi. Demikian pula hal-hal yang sudah dianggap normal atau telah menjadi kebiasaan atau dengan kata lain menerima dengan apa adanya pemahaman organisasi. Asumsi-asumsi yang dipahami bersama ini dapat kita temukan dengan menelusuri sejarah organisasi berikut rangkaian peristiwa penting yang akhirnya mewarnai organisasi tersebut.

Temuan penelitian di TMI Putri Al Amien Sumenep, Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi berpandangan bahwa perempuan memiliki fitrah yang berbeda dengan laki-laki. Pandangan ini merujuk kepada firman Allah QS. An Nisaa 34 :

الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض و بما أنفقوا من أموالهم
فالصالحات قانتات حافظات للغيب بما حفظ الله (النساء : 34)

Artinya : Kaum lelaki itu pemimpin bagi kaum kaum wanita , oleh karena Allah melebihkan sebagian atas mereka (laki-laki) dan sebagian atas yang lain (wanita) dan karena mereka telah menafkahkan sebagian harta mereka. Maka wanita yang sholeh adalah mereka yang taat kepada Allah dan menjaga diri ketika suami tidak ada dengan penjagaan dan pertolongannya.

Ayat tersebut dipahami oleh Nyai Anisah sebagai bentuk pemberian fitrah yang berbeda antara laki-laki dan perempuan, bahwa perempuan memiliki fitrahnya sendiri, memiliki keutamaannya sendiri, tergambar dari lafad *'faddhallahu ba'dlahum ba'dla'* masing masing memiliki keutamaannya.

Oleh karena perbedaan fitrah tersebut, untuk mendidik anak perempuan diperlukan muatan maupun pendekatan yang sesuai fitrah mereka. Pandangan ini selanjutnya juga diamini oleh Nyai Zahrotul Wardah dan Nyai Nur Jalilah Dhimyathi. Berangkat dari pandangan ini kemudian berkembang; untuk mendidik santri putri diperlukan kurikulum yang sesuai kebutuhan fitrah mereka, dibutuhkan penataan lingkungan yang menjamin keamanan dan ruang gerak mereka, dibutuhkan kostum/ seragam khusus yang menjadi identitas pembeda, dibutuhkan pengelolaan aktifitas harian yang sesuai serta jargon-jargon maupun kata-kata motivasi yang khas putri.

Proses kepemimpinan Nyai di pesantren secara utuh tidak bisa dilepaskan dari memahami secara utuh interaksi ketiga elemen; pemimpin, pengikut dan situasi yang melingkupi. Nyai menjadi pemimpin di pesantren secara otomatis begitu dia menjadi istri Kyai, tanpa memandang latar belakang serta kapasitasnya. Pengikut atau follower dalam konteks kepemimpinan Nyai ini merupakan murid-murid yang notabene akan selalu menunjukkan sikap patuh sam'an wa tho'atan. Kepemimpinan Nyai juga diliputi situasi yang khas, yang antara satu pesantren dengan pesantren lainnya tidak sama. Situasi merupakan faktor yang paling ambigu dari seluruh faktor yang mempengaruhi kepemimpinan. Sehingga, seluruh unsur

organisasi bergantung pada konteks situasi yang sedang berlangsung. Situasi sangat mempengaruhi interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi itu sendiri.

Sebagaimana kepemimpinan para Dewan Pengasuh Putri TMI Putri Al-Amien pada temuan penelitian yang terangkum sebagai berikut;

- Dalam Hierarki organisasi Pondok Pesantren Al Amien, Nyai diposisikan sebagai Dewan Pengasuh Putri yang ditunjuk langsung oleh Majelis Kiai melalui musyawarah .
- Dewan Pengasuh Putri dalam struktur organisasi di tempatkan sebagai mitra bagi majlis kyai , memiliki hak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan pondok secara umum, serta mitra majlis kyai yang punya otoritas penuh di lingkungan pondok putri, namun demikian nama-nama Nyai tidak dicantumkan dalam akte Yayasan Pondok Pesantren Al Amien.
- Nyai memiliki hak untuk merepresentasikan pondok putri khususnya TMI Putri dalam acara-acara formal ataupun non formal di dalam luar pesantren dan di luar pesantren

Temuan penelitian ini, menggambarkan interaksi dari tiga elemen terutama elemen situasi sebagaimana *framework* kepemimpinan yakni, pemimpin (*leader*), pengikut (*follower*) dan situasi (*situation*). Interaksi ketiga elemen tersebut memberikan penggambaran yang unik atas proses kepemimpinan nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep.

Demikian halnya yang terjadi di Pondok Pesantren Darus Sholah, interaksi ketiga elemen leader, follower dan situation juga memberikan gambaran unik

kepemimpinan Nyai Siti Rosidah. Nyai Rosidah menduduki kepemimpinan penuh untuk pesantren putra maupun putri sepeninggal suami beliau, kepemimpinan beliau tercantum secara legal dalam struktur kepemimpinan pesantren serta menjadi representasi dari pondok putra dan putri sekaligus.

Kepemimpinan Nyai di TMI Putri Al Amien Sumenep dan Pondok pesantren harus sholah mengarah kepada ciri-ciri serta kriteria kepemimpinan otentik. Dalam definisi Shamir dan Eilam, mereka menyatakan bahwa kepemimpinan otentik menampilkan kepemimpinan yang asli, memimpin dengan autentitas hati. Salah satu sudut pandang yang digunakan untuk mendefinisikan kepemimpinan otentik adalah dari sudut pandang antar pribadi (*interpersonal*). Perspektif ini menekankan pengalaman hidup pemimpin dan makna yang dia kaitkan ke pengalaman itu, sebagai hal penting untuk pengembangan pemimpin yang autentik.⁶

Sudut pandang kedua untuk mendefinisikan kepemimpinan otentik adalah sebagai proses antar pribadi, diciptakan oleh pemimpin dan pengikut secara bersama, tidak dihasilkan oleh upaya pemimpin sendiri tetapi juga respon pengikut. Autentitas muncul sebagai hasil interaksi antara pemimpin dan pengikut, sebagai hasil proses timbal balik pemimpin mempengaruhi pengikut dan pengikut mempengaruhi pemimpin.

Kepemimpinan otentik dideskripsikan juga dari perspektif perkembangan yang dijelaskan dalam karya Avolio dan rekannya, yang melihat kepemimpinan otentik sebagai sesuatu yang bisa didorong dalam diri pemimpin, bukan sifat yang

⁶ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan : Teori Dan Praktek Edisi Keenam*. Terj. Ati Cahyani. Jakarta Barat : PT Indeks. 2017. 240

pasti. Kepemimpinan otentik berkembang dalam diri manusia selama hidupnya dan bisa dipicu oleh peristiwa besar dalam hidupnya. Seperti yang dilalui para Dewan Pengasuh Putri memiliki peran kepemimpinan lebih besar lagi saat para kiai atau suami mereka wafat. Pengalam selama menemani kepemimpinan suami berdampak terhadap pola kepemimpinan mereka. Kepemimpinan kiai (suami) menjadi *role model* kepemimpinan para nyai. Dalam temuan penelitian terlihat peran para Nyai Dewan Pengasuh Putri tidak hanya pada persoalan ringan, bahkan sampai masalah kurikulum sebagai ruh pendidikan pesantren.

Margarito Mayo dalam Munir, menjelaskan karakteristik kepemimpinan otentik dan proses pembentukannya, sebagai 3H dari kepemimpinan otentik: *Heart, Habit, dan Harmony*. Komponen *Heart* atau hati dalam kepemimpinan otentik berarti otentik secara emosional (*emotional authenticity*). Pemimpin otentik jujur pada diri sendiri – *be true to yourself*. Lihat ke dalam diri sendiri dan menemukan apa yang menjadi gairah atau passion.

Komponen *Habit* atau kebiasaan dalam kepemimpinan otentik secara spesifik merujuk pada kebiasaan belajar. Melalui belajar, manusia akan mengubah dirinya menjadi lebih efektif dalam menghadapi lingkungan.. Pemimpin otentik mengembangkan *mindset* bertumbuh. Umpan balik yang kritis membuatnya belajar agar mampu beradaptasi, bertumbuh, dan terus maju – *be true to your best self*.

Komponen *Harmony* dalam kepemimpinan otentik terkait dengan lingkungan, atau dalam hal ini, pengikut. Pemimpin otentik perlu mencari keseimbangan. Seperti temuan penelitian tentang upaya membangun harmoni

yang terjadi di lingkungan TMI Putri Prenduan berikut; Jika terjadi perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan Dewan Pengasuh Putri menyelesaikan secara kolektif. Jika, menyangkut sesama Nyai privasi dijaga supaya anak-anak tidak perlu tahu. Kalau itu terkait anak-anak, itu sudah ada *qaidahnya*. Untuk meminimalisir perbedaan pendapat serta menyamakan persepsi dan menyatukan visi pesantren, para Dewan Pengasuh Putri selalu melakukan komunikasi secara intensif. Temuan di atas, sangat sesuai dengan komponen *harmony* dalam kepemimpinan otentik terkait dengan lingkungan, atau dalam hal ini, pengikut. Pemimpin otentik perlu mencari keseimbangan sebagaimana upaya para nyai membangun komunikasi untuk menyatukan visi-misi dalam pengembangan profil santri.

Merujuk kepada proses kepemimpinan Nyai-nyai di TMI Putri Al Amien maupun Nyai Siti Rosyidah di Pondok pesantren Darus Sholah yang tergambar dalam temuan penelitian menunjukkan pola kepemimpinan yang juga mengarah ke kepemimpinan otentik, sebab memenuhi karakteristik kepemimpinan otentik Kruse. Sebagaimana Kruse mengatakan bahwa, terdapat beberapa konsep kepemimpinan otentik dengan karakteristik sebagai berikut;

1. *Authentic leaders are self-aware and genuine*. Pemimpin-pemimpin

yang otentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki *self-awareness* (kesadaran diri). Mereka mengetahui kekuatan dan kelemahan pada diri mereka sendiri dan emosi mereka.

Sebagaimana temuan penelitian yang menggambarkan keinginan Nyai Siti Rosyidah mempertahankan dan mengembangkan pesantren yang

beliau pimpin setelah Kiai Yusuf Muhammad Wafat. Nyai Siti Rosyidah tidak berperilaku berbeda di berbagai kondisi, dengan kata lain menjadi diri sendiri di hadapan para pengikutnya.

2. *Authentic leaders are mission driven and focused on results.* Mereka mampu menempatkan misi-misi untuk mencapai tujuan orang banyak atau organisasi di atas tujuan pribadi. Seperti temuan penelitian yang mengulas tentang strategi Nyai Siti Rosyidah dalam melakukan pengembangan pesantren yang perlu mengembangkan sekolah formal juga, karena santri banyak memilih sekolahnya dulu bukan pondoknya. Kemudian, untuk kesuksesan misi tersebut lahirlah kurikulum integrasi di pesantren.

Demikian halnya Nyai-Nyai di TMI Putri memiliki persepsi dan keinginan yang genuine dengan menegaskan profil santri yang jelas menggambarkan keinginan spesifik agar lulusan TMI Putri menjadi sosok yang sholihah, menjadi istri yang raiyah, ibu yang murabbiyah dan raidah atau teladan bagi sesama perempuan.

3. *Authentic leaders lead with their heart.* Mereka tidak takut untuk menunjukkan emosi-emosi yang mereka miliki, kerentanan mereka terhadap karyawan dan dapat mengkomunikasikan apa yang dirasakan dengan tata cara yang tepat beserta empati.

Nyai-nyai di TMI Putri menunjukkan dengan lugas “*umuwwah*” pribadi sebagai ibu bagi seluruh unsur di pesantren. Dalam hal *umuwwah* ini, Nyai nyai menampakkan keterikatan emosi dalam

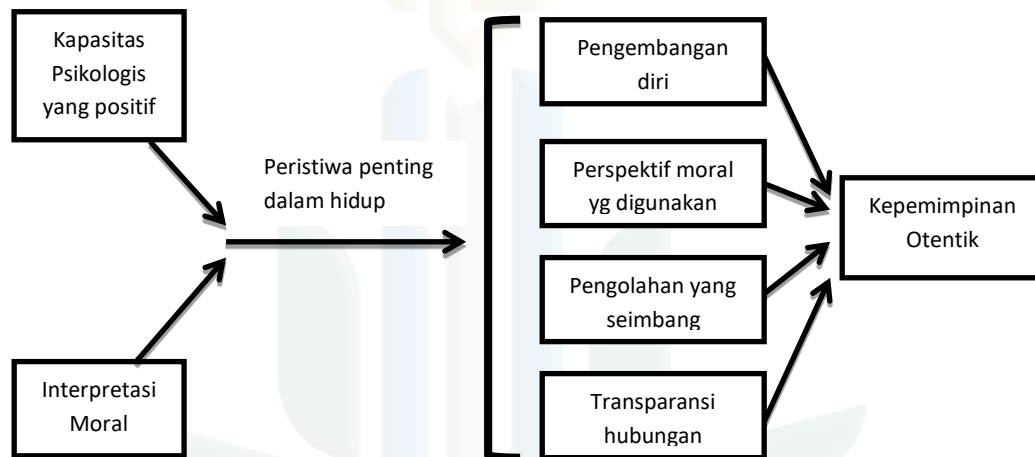
hubungan kerja dan komunikasi dengan seluruh unsur di pesantren, baik dengan santri maupun dengan pemimpin-pemimpin yang notabene adalah putra putra beliau.

Demikian Halnya Nyai Rosidah menempatkan etika *angghah ungguh* yang bersumber dari hati dalam setiap kesempatan.

4. *Authentic leaders focus on the longterm.* Mereka fokus untuk hasil jangka panjang, bersedia untuk membimbing setiap orang dan memelihara organisasi dengan sabar dan kerja keras karena mereka yakin dengan hasil yang akan bertahan untuk jangka waktu yang lama. Nyai-nyai di TMI Putri Al Amien menyadari betul bahwa tujuan pendidikan di pesantren ini tidak sebatas hingga santri lulus saja, namun memiliki tujuan jangka panjang tergambar dalam profil santri *Sholihah- Raiyah, Murabbiyah dan Raidah*, yang menginginkan profil yang melekat seumur hidup santriwati. Pun demikian Nyai Rosidah menginginkan santri-santri Darus Sholah berprestasi di masa depan.

Dalam upaya untuk memperdalam pemahaman tentang kepemimpinan otentik, Walumba dan rekannya melakukan analisis lengkap untuk menentukan komponen utama yang membentuk kepemimpinan otentik. Penelitian mereka mengidentifikasi empat komponen yang secara bersama membentuk dasar untuk teori kepemimpinan otentik. Yaitu : self awareness, relational transparency, balance processing, dan internal moral perspektif yang didahului oleh peristiwa

penting dalam hidup. Keempat komponen berikut proses terbentuknya tergambar dalam skema berikut.⁷



Berdasar skema kepemimpinan otentik yang disusun oleh Walumba dan kawan kawan tersebut, kita dapat mengidentifikasi bahwa; proses kepemimpinan yang dilalui Nyai-Nyai di TMI Putri Al Amien maupun Nyai di Pondok Pesantren Darus Sholah , memenuhi komponen-komponen dalam skema tersebut, yang menjadi landasan terbentuknya authentic leadership , dengan penjelasan sebagai berikut :

1. *Self awareness*

Pemahaman diri, merujuk pada pemikiran pribadi tentang pemimpin, yang merupakan suatu proses dimana individu memahami diri mereka sendiri, termasuk kekuatan serta kelemahan diri mereka sendiri.

⁷Peter G. Northouse, *Kepemimpinan : Teori Dan Praktek Edisi Keenam*. Terj. Ati Cahyani. Jakarta Barat : PT Indeks. 2017. 240

Masing masing Nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan maupun Pondok Pesantren Darus Sholah menunjukkan persepsi mereka, yang bersumber dari pemahaman yang lahir dari latar belakang pendidikan dan pengalaman hidup masing-masing. Persepsi-persepsi para Nyai ini selanjutnya menentukan arah kepemimpinan sekaligus pengelolaan pesantren yang mereka asuh.

Masing masing Nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan maupun Pondok Pesantren Darus Sholah juga memahami situasi yang melingkupi kepemimpinan mereka. Untuk Kasus TMI Putri Al Amien, Nyai-nyai memahami situasi bahwa Nyai sebagai Dewan pengasuh putri diposisikan sebagai mitra bagi Majelis Kyai disatu sisi, namun disisi lain Majelis Kyai diisi oleh putra putra Nyai sendiri. Untuk itu Nyai-Nyai lebih memposisikan diri sebagai ibu yang mendampingi serta lebih banyak melaksanakan fungsi kepemimpinan di pesantren putri saja.

Demikian halnya dengan Nyai Siti Rosidah di Pondok Pesantren Darus Sholah, beliau memahami diri berada dalam situasi yang mengharuskan untuk memimpin pondok pesantren putra dan putri sekaigus.

2. *Relational Transparency*

Transparansi hubungan merujuk pada sikap terbuka dan jujur dalam menampilkan diri sendiri kepada orang lain. Transparansi hubungan terjadi ketika individu berbagi perasaan inti, motivasi dan kecenderungan mereka dengan orang lain dalam cara yang tepat, berkomunikasi secara terbuka dan apa adanya dalam hubungan dengan orang lain.

Masing masing Nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan maupun Pondok Pesantren Darus Sholah menunjukkan transparansi dengan cara tetap menyampaikan pikiran, ide serta komunikasi terbuka dalam rapat-rapat dan pertemuan pertemuan yang terencana.

3. *Balance Processing*

Pengolahan yang seimbang merupakan perilaku yang mengatur diri sendiri, hal itu merujuk pada kemampuan individu untuk menganalisis informasi secara obyektif dan mempelajari pendapat orang lain sebelum mengambil keputusan. Pengolahan yang seimbang termasuk mempelajari sudut pandang yang berbeda dari orang orang yang tidak sepakat dan mempertimbangkan secara penuh posisi mereka sebelum mengambil tindakan.

Meskipun dalam tradisi internal pesantren berlaku prinsip “ *sam'an wa tho'atan* “, namun Nyai Nyai di kedua pesantren tetap menggunakan media rapat dan pertemuan untuk mengkomunikasikan pikiran serta mendengarkan pendapat orang lain dalam forum-forum rapat tersebut.

4. *Internal Moral Perspective*

Perspektif moral yang digunakan merujuk pada proses pengaturan diri dimana individu menggunakan standar nilai moral internal mereka untuk memandu perilaku mereka. Pemimpin dengan perspektif moral yang digunakan dilihat sebagai autentik karena tindakan mereka konsisten dengan keyakinan dan moral yang mereka utarakan. Aspek ini memberikan pondasi pemimpin mampu menunjukkan kepada orang lain

konsistensinya akan nilai atau keyakinan dasar yang dianut dan dapat dilihat melalui tindakan⁸

Komponen ini jelas tergambarkan dalam kepemimpinan Nyai-Nyai TMI Putri Al Amien Prenduan, sejak awal pendirian ditetapkan satu nilai *Shalihah linafsiha, raiyah fi baiti zaujiha, murabbiyah li auladiha dan raidah li qaumiha*, yang mana nilai nilai ini muncul berlandaskan perspektif para nyai terhadap pendidikan untuk santri putri. Perspektif ini juga wujud konsistensi pemahaman terhadap ajaran agama yang diterapkan dalam tindakan.

Demikian juga di Pesantren darus Sholah, Nyai Rosidah konsisten dengan persepsinya akan kesetaraan pendidikan bagi santri putri dan putra serta terhadap nilai nilai keaswajaan.

Seluruh komponen tersebut ada dalam kepemimpinan Nyai-Nyai di kedua pesantren dan didahului oleh peristiwa penting dalam hidup Nyai Nyai tersebut. Untuk Kasus TMI Putri Al Amien Prenduan, peristiwa yang dimaksud adalah desakan pendirian pesantren Putri Modern di Al Amien serta kepulangan Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi dari Mekkah pada tahun 1984. Desakan untuk segera mendirikan pesantren putri dengan pola modern dalam artian modern Ala Gontor memaksa Nyai Anisah beserta Kyai- Kyai Al Amien untuk menyusun format ideal untuk sebuah pesantren putri, mengingat Gontor sendiri saat itu belum menyelenggarakan pendidikan untuk santri putri, Gontor Putri I Mantingan baru

⁸ Rizkita Cahya Heviana. *Pengaruh Kepemimpinan otentik terhadap perilaku Kewargaan Organisasional*. Jurnal Riset Bisnis dan Investasi, VOI 3, 2017

beroperasi tahun 1991, lima tahun setelah pendirian TMI Putri Al Amien Prenduan.

Adapun Peristiwa penting yang terjadi di Pondok Pesantren Darus Sholah yang selanjutnya mengantarkan Nyai Siti Rosidah menduduki kepemimpinan pesantren adalah peristiwa mangkatnya Kyai Yusuf Muhammad setelah mengalami kecelakaan pesawat di Yogyakarta tahun 2004. Peristiwa ini menjadi momentum perubahan kepemimpinan di Pesantren Darus Sholah dan akhirnya mengantarkan Nyai Siti Rosidah untuk memimpin pesantren putra maupun putri sekaligus.

Berikut ini adalah bagan yang menjelaskan tentang identifikasi komponen yang menunjukkan otentitas kepemimpinan Nyai-nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan Sumenep dan Pondok pesantren Darus Sholah :

Komponen	TMI Putri Al Amien Prenduan	Pondok Pesantren darus Sholah
Peristiwa penting dalam hidup	<ul style="list-style-type: none"> - Desakan pendirian pesantren Putri Modern ala Gontor di Al Amien , sedangkan Gontor belum menyelenggarakan pendidikan untuk santri Putri (TMI Putri berdiri 1985, Gontor Putri I berdiri tahun 1991) - kepulangan Nyai Anisah Fathimah Zarkasyi dari Mekkah pada tahun 1984 	Meninggalnya Kyai Yusuf Muhammad setelah mengalami kecelakaan pesawat di Yogyakarta tahun 2004

<i>Self Awareness</i>	Nyai-nyai memahami situasi bahwa Nyai sebagai Dewan pengasuh putri diposisikan sebagai mitra bagi Majelis Kyai disatu sisi, namun disisi lain Majelis Kyai diisi oleh putra putra Nyai sendiri. Untuk itu Nyai-Nyai lebih memposisikan diri sebagai ibu yang mendampingi serta lebih banyak melaksanakan fungsi kepemimpinan di pesantren putri saja.	Nyai Siti Rosidah di Pondok Pesantren Darus Sholah, beliau memahami diri berada dalam situasi yang mengharuskan untuk memimpin pondok pesantren putra dan putri sekaigus.
<i>Relational Transparency</i>	Masing masing Nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan maupun Pondok Pesantren Darus Sholah menunjukkan transparansi dengan cara tetap menyampaikan pikiran, ide serta komunikasi terbuka dalam rapat-rapat dan pertemuan pertemuan yang terencana.	
<i>Balance Processing</i>	Meskipun dalam tradisi internal pesantren berlaku prinsip “ <i>sam’an wa tho’atan</i> “, namun Nyai Nyai di kedua pesantren tetap menggunakan media rapat dan pertemuan untuk mengkomunikasikan pikiran serta mendengarkan pendapat orang lain dalam forum-forum rapat dan pertemuan yang terencana.	
<i>Internal Moral Perspektif</i>	Nyai-Nyai TMI Putri Al Amien Prenduan, sejak awal pendirian ditetapkan satu nilai <i>Shalihah linafsiha, raiyah fi baiti</i>	Nyai Rosidah konsisten dengan persepsinya akan kesetaraan pendidikan bagi santri putri dan putra serta terhadap nilai nilai

	<p><i>zaujiha</i>, <i>murabbiyah</i> <i>li auladiha</i> dan <i>raidah li qaumiha</i>, yang mana nilai nilai ini muncul berlandaskan perspektif para nyai terhadap pendidikan untuk santri putri. Perspektif ini juga wujud konsistensi pemahaman terhadap ajaran agama yang diterapkan dalam tindakan.</p>	keaswajaan
--	--	------------

Tampilnya nyai sebagai pemimpin di pesantren tidak lepas pula dari hambatan, di tengah budaya patriarki di pesantren pada umumnya. Sebagaimana, dalam teori tentang Sejumlah hambatan yang menghalangi perempuan dalam kepemimpinan dipilah dalam tiga kelompok besar, yaitu hambatan tindakan actor maupun kelompok actor, hambatan sebagai produk dari budaya dan struktur dan hambatan sebagai relasi kuasa antara actor dan struktur.⁹

Hambatan tindakan aktor atau kelompok actor, dipelopori oleh ahli biologi, fisiologi dan psikologi. Para pendukung teori ini berpendapat bahwa perempuan secara alamiah memiliki kedudukan yang berbeda dengan laki-laki. Ratna Megawangi menyatakan bahwa menurut teori *nature* kaum pria cenderung lebih aktif, agresif, kompetitif, berorientasi vertical, ingin memimpin, memiliki

⁹ Nurwani, *Perempuan Minangkabau Dalam Metafora Kekuasaan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2017. 32-37

dan menjadi pemenang..¹⁰ Hambatan kepemimpinan perempuan dalam definisi ini, ditemukan dalam Kasus TMI Putri Al Amien Prenduan, yang mana Nyai memiliki ruang lingkup memimpin sebatas pondok perempuan saja.

Lebih lanjut kepemimpinan Nyai di TMI Putri Al Amien Prenduan yang terbatas di pesantren putri juga menghadapi hambatan relasi kuasa antara actor dan struktur, yang menyatakan ketidakberdayaan perempuan telah dipersiapkan oleh budaya, seolah sejak awal perempuan sudah diajari bahwa mereka hanya bias mengontrol situasi dalam keadaan terbatas. Hal itu juga ditunjukkan oleh posisi Nyai sebagai dewan pengasuh putri dalam struktur Yayasan Pondok Pesantren Al Amien Prenduan yang mana Dewan Pengasuh Putri dalam struktur organisasi di tempatkan sebagai mitra bagi majlis kyai , memiliki hak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan pondok secara umum, namun demikian nama-nama Nyai tidak dicantumkan dalam akte Yayasan Pondok Pesantren Al Amien.

¹⁰ Ratna Megawangi, Pengantar penerbit untuk buku *Wanita Salah Langkah Oleh Danielle Crittenden*, Bandung : Qanita. 1999

BAB VI

PENUTUP

Bab VI merupakan kesimpulan-kesimpulan, saran saran serta implikasi penelitian yang diambil berdasar paparan data pada Bab IV dan analisis data pada bab V. kesimpulan kesimpulan dalam bab ini disusun sesuai urutan focus penelitian tentang kepemimpinan Nyai dalam mengembangkan budaya organisasi di TMI Putri Al Amien Prenduan dan pondok Pesantren Darus Sholah

A. Kesimpulan

1. Nyai- Nyai di TMI Putri Al Amien dan Pondok Pesantren Darus Sholah tercantum dengan jelas dalam struktur kepemimpinan pesantren, sehingga memiliki kewenangan untuk melaksanakan fungsi fungsi manajerial yaitu serangkaian aktifitas yang terencana dan simultan semisal rapat-rapat, sosialisasi sosiliasi dan sebagainya yang mengarah kepada pengembangan artefak pesantren.

Pengembangan artefak itu sendiri merujuk kepada beberapa hal , yaitu :

Prinsip dan idealisme pendiri pesantren, persepsi Nyai-Nyai terhadap pendidikan perempuan dan model pesantren yang di terapkan oleh masing-masing pesantren. Hasil engembangan artefacs di meliputi :
Pengembangan kurikulum, Seragam atau pakaian santri dan penataan lingkungan. Dalam pengembangan pakaian dan penataan lingkungan

kedua pesantren memiliki pola pengembangan yang sama. Sedangkan untuk pengembangan kurikulum terdapat sedikit perbedaan, dimana di TMI Al Amien dikembangkan muatan kurikulum yang berbeda untuk santri putra dan putri.

2. Nilai-nilai pokok pesantren putri yang dikembangkan pada dasarnya menerapkan nilai-nilai umum yang di wariskan oleh pendiri pesantren, namun dengan menambahkan nilai-nilai khusus untuk santri putri, dengan mempertimbangkan nilai-nilai syariat serta kearifan budaya local yang biasa diberlakukan untuk perempuan.

Nilai-nilai tersebut disosialisasikan dan di doktrinkan melalui serangkaian kegiatan rutin maupun tidak rutin, dan Nyai-nyai terlibat aktif dalam pelaksanaannya serta tidak jarang menjadi nara sumber utama.

3. Kepemimpinan Nyai-nyai di TMI Putri Al Amien Preduan maupun Nyai Siti Rosyidah di Pondok pesantren Darus Sholah Jember yang tergambar dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar memenuhi karakteristik kepemimpinan otentik Kruse, teridentifikasi memenuhi empat komponen yang secara bersama membentuk dasar untuk teori kepemimpinan otentik. Yaitu : *self awareness*, *relational transparency*, *balance processing*, dan *internal moral perspektif* yang didahului oleh peristiwa penting dalam hidup.

Basic assumption yang berkembang di TMI Putri antara lain pemisahan program pendidikan untuk santri putra dan putri sebab memiliki fitrah yang berbeda, ibuisne Nyai atau dalam maksud Nyai sebagai ibu bagi seluruh santri sekaligus ibu dalam dalam alur kepemimpinan pesantren, dan penggunaan istilah nyai diperluas untuk seluruh istri ustadz yang bertempat tinggal dalam lingkungan pondok.

Basict assumptions yang berkembang di Pondok Pesantren darus Sholah adalah nilai kesetaraan bagi santri putra dan putrid an mempertahankan nilai-nilai aswaja dank e-NU-an.

B. Implikasi Penelitian

Penelitian ini mengarah kepada dua implikasi, yaitu implikasi teoritis dan dan implikasi praktis sebagaimana berikut:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mengarah kepada beberapa implikasi teoritis, antara lain adalah:

- a. Filosofi dan persepsi nyai terhadap pendidikan bagi anak perempuan mempertegas arah pengembangan budaya organisasi di pesantren perempuan, apakah selanjutnya dilakukan pemilahan secara utuh ataukah secara parsial atas pengembangan tiap tiap elemen budaya di pesantren perempuan.

Seperti dalam temuan penelitian di TMI Putri Prenduan , nyai memiliki persepsi bahwa anak perempuan dan anak laki-laki

memiliki fitrah yang berbeda , sehingga diperlukan desain ruang yang berbeda, kurikulum yang berbeda serta nilai-nilai yang berbeda untuk melaksanakan pendidikan bagi anak perempuan.

Dan di Pondok Pesantren Darus Sholah Jember, nyai memiliki pandangan bahwa tidak perlu dilakukan pemilahan secara utuh untuk melaksanakan program pendidikan bagi anak laki-laki dan perempuan, kecuali lokasi pelaksanaannya saja.

- b. Asumsi Nyai sebagai ibu mempertegas pengembangan nilai-nilai di pesantren perempuan disatu sisi, disisi lain memperkuat identitas nyai sebagai pemimpin di pesantren. Sebagaimana temuan di TMI Putri Al Amien maupun Pesantren darus Sholah, Pencantuman Nyai dalam struktur pesantren memberikan kewenangan untuk mengelola pesantren , namun asumsi nyai sebagai ibu memberikan power bahkan “keistemewaan” dalam pengambilan kebijakan di pesantren.

2. Implikasi Praktis

Tampilnya ulama perempuan (Nyai) dalam kepemimpinan qpesantren ada pelbagai factor yang melatarbelakngi. Secara eksternal, muncul sebagai dampak desakan arus modernisasi, lahirnya suatu kesadaran di pondok pesantren mengenai hak asasi manusia, emansipasi wanita serta demokrasi. Pesantren diharapkan merespon factor-faktor

eksterna tersebut, utamanya yang terkait emansipasi wanita dan kepemimpinan perempuan. .

Seorang nyai dalam banyak kondisi memperoleh power dan legitimasi untuk melakukan aktifitas karena hubungan keluarganya dengan kiai . Aktifitas tersebut memiliki elemen dari konsep *priyayization* dan *ibuisme*. Seorang Nyai memiliki wewenang untuk bertindak atas nama pimpinan pesantren. Khususnya yang bersentuhan dengan aktifitas hidup santri perempuan. Seorang Nyai adalah “pimpinan” dalam pesantren tanpa memperhatikan apakah namanya tertulis secara resmi atau tidak dalam struktur kepemimpinan pesantren.

Di masa mendatang para nyai dengan power dan legitimasi yang dimiliki harus mempersiapkan diri dengan pengetahuan yang cukup tentang pengelolaan lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren.. Karena situasi bisa berubah kapan saja. Sebagai misal kiai wafat, sebagaimana yang terjadi di lokus penelitian ini ,yang mengharuskan nyai tampil sebagai pemimpin pesantren.

C. Saran-Saran

Berikut ini adalah beberapa saran peneliti sebagai hasil penelitian terkait kepemimpinan nyai dalam mengembangkan elemen budaya organisasi di pesantren perempuan, yaitu:

1. Bagi TMI Putri Prenduan Sumenep dan Pondok Pesantren Daru Sholah Jember, agar para nyai di dua pesantren tersebut mempertahankan dan

meningkatkan kapasitas diri dalam upaya mengelola pesantren sebagaimana amanat para pendahulu. Hal ini, untuk menambah wawasan lebih baik lagi demi pengembangan pesantren ke depan, serta tidak lupa untuk menyiapkan kader-kader pemimpin di masa depan. Sebagaimana tradisi pesantren, yang terus memperluas medan perjuangan dengan membuka pesantren baru di lokasi lain.

2. Bagi pimpinan pengambil kebijakan di Pondok Pesantren lainnya ataupun lembaga pendidikan Islam, bahwa kepemimpinan perempuan dalam penelitian ini bisa menjadi *role model* bagi pengembangan pesantren dan lembaga pendidikan Islam yang memiliki kondisi sama.
3. Bagi peneliti berikutnya, untuk melakukan penelitian lagi tentang kepemimpinan nyai di pesantren, pada aspek lain secara meluas dan mendalam. Seperti, pada aspek latar belakang pendidikan, organisasi, dan keluarga para nyai yang belum banyak dilakukan dalam penelitian ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, Yusuf Prasetiawan & Safitri, Lia. *Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren*. Jurnal. Yinyang: Jurnal Studi Islam , Gender dan Anak. Vol 14. No 1. Juni 2019
- Al Qurthuby, Abu Abdillah Muhammad Bin Ahmad Al Qurthuby. 1967. *Al Jami' Li Ahkamil Quran*. Mesir : Darul Kitan Al Araby.
- Al Asfahani, Ar Raghieb. 1992. *Mufradat Alfadz al Quran* . Damsyiq: Darul Qalam.
- Al Mawardi. Abi Al hasan Ali Bin Muhammad. 1996. *Al Ahkam As Sulthaniyah wa Al Wilayaat Ad Diniyah*. Beirut : Al maktabah Al Islamy.
- Amalia, Viki dan Arifin, Zainal. 2018. *Kepemimpinan Nyai Dalam Memelihara Kajian Kitab Kuning Di Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo*. Jurnal. Manageria : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Vol.3 .
- Arifin, Imron. 1993. *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* . Malang: Kalimasahada
- As Shabuni, Muhammad Ali. 1999. *Shafwatut Tafasir : Tafsir li Al Quran Al karim*. Cairo : Dar El Kutub Al Islamiyah.
- As Syuqqah, Abadul Halim. 1990. *Tahrirul Marah fi 'Ashri Ar Risalah*. Kuwait : Darul Qalam
- Azra, Azyumardi. 2012. *Pendidikan Islam Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Millennium III*. Jakarta : Predana Media Grup.
- Bachtyar, Maryam & Razaie, Akram. 2012. *Female leadership In Islam*. Internasional Jurnal of Humanities and social science. Vol 2 (17)
- Bianca J. Smith dan Mark Woodward. 2014. *Gender and Power In Indonesian Islam; Leader feminist Sufis ang Pesantren selves*. Publikasi. New York : Routledge.
- Burhanuddin, Jajat. 2002. *Ulama Perempuan Indonesia*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Cresswell, John W., 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. London : Sage Publication

- Creswell, John W. 2014. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset , Memilih antara Lima Pendekatan Edisi ke-3*. Terj. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Curry, Barbara K. 2000. *Women in Power* .New York: Teachers College Press
- Dhofier, Zamakhsyari. 1990. *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* . Jakarta: LP3ES
- Dunn,Dana. Gerlach, Jeanne M. dan Hyle, Adrienne E. 2014 .*Gender and Leadership: Reflection of Woman In Higher Education Administration*. International Journal of Leadership and Change. Vol.2 No. 1 Artikel 2
- Eagli, AH dan Johannesen-Schmidt MC. *The Leadership Styles of Woman And Men*. Journal of Social Issues. Vol.4. 57.
- Faiqoh, 2003. *Nyai Agen Perubahan Di Pesantren* . Jakarta : Kucica.
- Ghadanfar, Mahmood Ahmad. 2009. *Great Women Of Islam Who Were Given The Good News Of Paradise*. Terj. As Shahabiyat Al Jalilat. Riyadh : Darussalam Publisher & Distributor.
- Gorska, Anna. 2016. *Gender Differences in Leadeship*. Jurnal Wydzial Zarqadzania Kozminski University. Publikasi di <http://researchgate.net/publication/313266610>. Januari 2016.
- Hanum, Farida. 2018. *Kajian dan Dinamika Gender*. Malang : Intrans Publishing Wisma Kalimetro.
- Hasanah, Umdatul. 2016. *Majlis Ta'lim Perempuan Dan Pergeseran Peran Public Keagamaan Pada Masyarakat Perkotaan Kontemporer*. Disertasi. Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah.
- Hashim, Syafiq (edit.). 1999. *Menakar Harga Perempuan*. Bandung: MIZAN.
- Heviana, Riskita Cahya. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kewargaan organisasional*. Jurnal Riset Bisnis dan Investasi. Vol 3
- Hoy, K. Wayne & Miskel, G. Cecil. 2001. *Educational Administration, Theory, Research and Practice*. Singapore: McGraw-Hill.
- Ibrahim, Ali Gufran. 2005. *Budaya Patriarkhi Sumber Ketidakadilan Gender*. Dalam Adnan Mahmud dkk. *Pemikiran Islam Kontemporer di Indonesia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson.2013 . *Organizational Management and Behaviour*. New York : Mc. Graw Hill Companies

- Istiqlalayani, Fikriyani . 2022. *Ulama Perempuan di Pesantren Studi tentang kepemimpinan Nyai Hj. Masriyah Amva*. Jurnal Educatin Pascasarjana IAIN Cirebon Vol.8. No.1
- Jannah, Hasanatul. 2020. *Ulama Perempuan Madura*. Yogyakarta : IRCiSoD.
- Jauhari, Muhammad Idris .2014. *TMI Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah Apa , Siapa, Mana, Kapan , Bagaimana dan Mengapa ?*. Sumenep : Mutiara Press Pondok Pesantren Al Amien.
- Katsir, Ibn. 1999. *Tafsil Al Quran Al Adhim* . Kairo : Dar Taybah.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1990.
- Khusumawati dan Yasin Nurfalih. 2019. *Gaya kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Putri Al Mawaddah 2 Desa Jiwut Kecamatan Nglegok Kabupaten Blitar*.Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman, 9 No. 2.Agustus 2019.
- Kuswandi, Iwan. Moh. Samhadi. 2016. *Karakter Ulama Pesantren :Meneladani Sosok KH. Maktum Jauhari*. Yogyakarta : Lembaga Ladang Kata
- Kreitner, Robert. Kinicky, Angelo. 2001. *Organizationmal Behaviour*. New York: Mc Graw-Hill Higher Educations.
- Masdar F. Mas'udi, 1997. *Islam dan Hak-hak Reproduksi Perempuan Dialog Fiqih Pemberdayaan*. Bandung: MIZAN
- Mardiyah, 2013. *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang : Aditya Media Publishing.
- Megawangi, Ratna. 1999. *Wanita Salah Langkah Oleh Danielle Crittenden*. Bandung : Qanita.
- Miles, Matthew B &Huberman, A. Michael, & Saldana, Johnny. 2014. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook 3th edition*. Los Angeles : Sage Researchmethods.
- Miles, B. Matthew dan Huberman. A.Michael . 2005. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UIPRESS
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif* .Bandung: Remaja Rosdakarya

- Muafiah, Evi. 2018. *Realitas Segregasi Gender di Pesantren. Proceeding 2nd Annual Conference for Muslim Schoolar.*
- Munir, Lily Zakiyah (edit.). 1999. *Memposisikan Kodrat Perempuan dan Perubahan dalam Perspektif Islam* Bandung: MIZAN.
- Mulyani, Eka Sri. *Nyai dan Umi dalam Tradisi Pesantren di Jawa dan Dayah di Aceh: Achieved and Derivative Power*, Jurnal Masyarakat dan Budaya Vol.11 No 1 Tahun 1990.
- Mulyani, Eka Sri, 2012. *Women From Tradistional Islamic Education Institution In Indonesia, Negotiating Public Spaces.* Amstredam: Amsterdam University Press.
- Northouse, Peter G. 2017 *Kepemimpinan : Teori Dan Praktek Edisi Keenam.* Terj. Ati Cahyani. Jakarta Barat : PT Indeks.
- _____, 2018. *Introduction to Leadership Concepts and Practice fourth edition.* California : Sage Publications Inc.
- Nurwani, 2017. *Perempuan Minangkabau Dalam Metafora Kekuasaan* , Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Ollenburger, Jane C. dan Helen A. Moore. 1996. *Psikologi Wanita.*Terj.Budi Suchayono dan Yan Sumaryana.Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Prasetyawan, Ahmad Yusuf, Lia Safitri. 2019. *Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren. Jurnal. Yinyang: Jurnal Studi Islam, Gender dan Anak.* Vol 14 No.1. Juni 2019
- Qomar, Mujamil. 2014. *Menggagas Pendidikan Islam*, Bandung : Remaja Rosdakarya .
- _____, 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam.* Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Rahman, Abd. Ramly, Mansyur. Bahry. Mahmud, Hasibuddin . 2019. *Madrasah Principal and organitational Culture on Teacher performance at Pesantren Muhammadiyah in South Sulawesi* . Internationa Jurnal of Socia Science (TIJOSS). Vol 77 No.1 Agustus
- Richard L, Hughes. Robert C Ginnet & Gordon J. Curphy. 2002. *Leadership: Enchanging the lesson of experience 4th edition.* New York : Mc Graw-Hill Companies.

- Robbins, Stephen P.&Timothy A. Judge. 2016. *Perilaku Organisasi*. Terj. Ratna Saraswati, Fabriela Sirait . Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior : Concept, Controversies And Applications 6th Edition* . New York : Prentice Hall Inc.
- Rutherford, Sarah. 2011. *Women's Work Men's Culture Overcoming Resistance And Changing Organizational Culture*. New York: Palgrave McMillan
- Satori Djam'an. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif* .Bandung: Alfabeta
- Schein, E.H 1992. *Organizational Culture and leadership : A Dinamic View*. San Fransisco :Jossey-Bass.
- _____, 2010. *Organizational Culture and Leadership 4th Edition*. San Fransisco : Jossie –Bass A Wiley Imprint.
- Silo Wilar, Abraham. 2009. *NU Perempuan : Kehidupan dan Pemikiran Perempuan NU*. Jakarta : Pyramida Media Utama.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B* . Bandung: Alfabeta
- _____, 2018. *Metode Penelitian Manajemen Pendekatan : Kuantitatif, Kualitatif. Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan dan Penelitian Evaluasi. Cetakan ke-6*. Bandung : Alfabeta.
- Syatibi, Ibi. *Kepemimpinan Perempuan di Pesantren*. Jurnal Al Ahwal Vol. 2 No.1 . 2009.
- Syukur, Yanuar. 2018. *The Raise of Female Ulama in Indonesia : A Gender Perspektif*. Jurnal RISEA (Review of Islam In South Asia) Vol. 1 No. 1 Juni 2018
- Tan, Viktor S.L. 2002. *Changing Your Corporate culture*, Singapore : Times Book International.
- Tim Penyusun, *Profil Pondok Pesantren Al Amien Preduan*. 2018. Sumenep : Al Amien Printing.
- Tim Penulis , 2004. *Gus Yus Dari Pesantren Ke Senayan*, Jember : Lajnah Ta'lif wan Nasr PCNU Jember.
- Tim Penyusun, 2018. *Profil Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah Preduan*, Sumenep : Al Amien Printing

- Tim Redaksi.2022. *WARKAT Warta Singkat Pondok Pesantren Al Amien Prenduan* Edisi 2001-2022. Sumenep : Al Amien Printing.
- Ulwan, Abdullah Nasih. 1997. *Tarbiyatul Aulad Fi Al Islam*.Kairo : Dar El Salam Li At Thiba'ah wa At Tauzi'.
- Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar.2014. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Wahid, Abdurrahman. 2006. *Islamku Islam Anda Islam Kita Agama Masyarakat Negara Demokrasi*. Jakarta : The Wahid Institut.
- Wardiah, Mia Lasmi. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : CV. Pustaka Setia,
- Wibowo. *Budaya Organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. 2016. Jakarta : Rajawali Press.
- Yanuardi, Syukur. 2018. *The Rise of Female ulama in Indonesia : A Gender Perspektif*. Jurnal RISEA (Review of Islam in Southeast Asia) Vol. 1 No 1 Juni 2018.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Ketujuh*. Terj . Ati Cahyani. Jakarta : PT Indeks.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Ifa Kristiani

NIM : 0841916021

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, Juli 2023

Saya yang menyatakan.

A yellow 10,000 Rupiah stamp with a signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'SEPULUH RIBU RUPAH', '10000', 'TEL. METERAI TEMPEL', and '570D9AKX300807580'. The name 'Ifa Kristiani' is printed below the stamp.

Ifa Kristiani

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

RIWAYAT HIDUP



Nama Lengkap : Ifa Kristiani
Tempat, tanggal lahir : Malang 17 Mei 1979
Agama : Islam
Pekerjaan : Guru
Alamat : Jl. Perumdim Jubung Sukorambi Jember

Riwayat Pendidikan

1. SDN Purwosari 1 Kecamatan Purwosari Kabupaten Pasuruan, tahun 1991
2. SMPN Purwosari Kecamatan Purwosari kabupaten Pasuruan, tahun 1994
3. Pondok Pesantren Al Amien Prenduan Sumenep Madura, tahun 1997
4. Universitas Al Azhar Cairo Mesir, Tahun 2001
5. Universitas Islam Jember , Tahun 2010
6. Pascasarjana IAIN Jember (S2) Tahun 2015

Pengalaman Jabatan :

1. Kepala RA As Shofa Jubung Kec. Sukorambi Kab. Jember 2004-2021
2. Ketua Yayasan As Shofa Jubung Kec. Sukorambi Kab. Jember 2021-sekarang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER