

# similarity\_15

*by* Khusnul Khotimah

---

**Submission date:** 20-Mar-2023 11:34PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2041815979

**File name:** 15.pdf (1.23M)

**Word count:** 20452

**Character count:** 136290

# **PEREMPUAN MEMIMPIN PESANTREN**

Dr. Hj. Khusnul Khotimah, M.Ag



Sanksi pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014  
Tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **PEREMPUAN MEMIMPIN PESANTREN**



# Perempuan Memimpin Pesantren

**Penulis:**

Dr. Hj. Khusnul Khotimah, M.Ag

**Editor :****Perancang Sampul :**

Tim Rizquna

**Layout :** Abdi

**Penerbit Rizquna**

Anggota IKAPI No. 199/JTE/2020

Jl. KS Tubun Gang Camar RT

05/04, Karangsalam Kidul,

Kedungbanteng,

Banyumas, Jawa Tengah

Email: cv.rizqunaa@gmail.com

Layanan SMS: 085257288761

**Penerbit dan Agency**

CV. Rizquna

Karangsalam Kidul,

Kedungbanteng, Banyumas, Jawa

Tengah

Email: cv.rizqunaa@gmail.com

Cetakan I, November 2022

Temukan Kami di :

 [www.rizquna.id](http://www.rizquna.id)

 [cv\\_rizqunaa@gmail.com](mailto:cv_rizqunaa@gmail.com)

 [cv\\_rizquna](#)

 085257288761

64

Hak Cipta dilindungi Undang-undang  
All Right Reserved

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

viii + 106 hlm; 14 x 21

ISBN : xxx-xxx-xxxx-xx-x

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit Rizquna

89

Apabila menemukan kesalahan cetak dan atau kekeliruan informasi  
pada buku harap menghubungi redaksi Rizquna. Terima kasih.

## Pengantar Penulis

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Illahi Robbi, Allah SWT Tuhan yang menggenggam alam semesta. Shalawat dan salam <sup>122</sup> tercurah kepada Baginda Nabi Muhammad SAW, keluarga, para sahabat dan tabi't tabi'in.

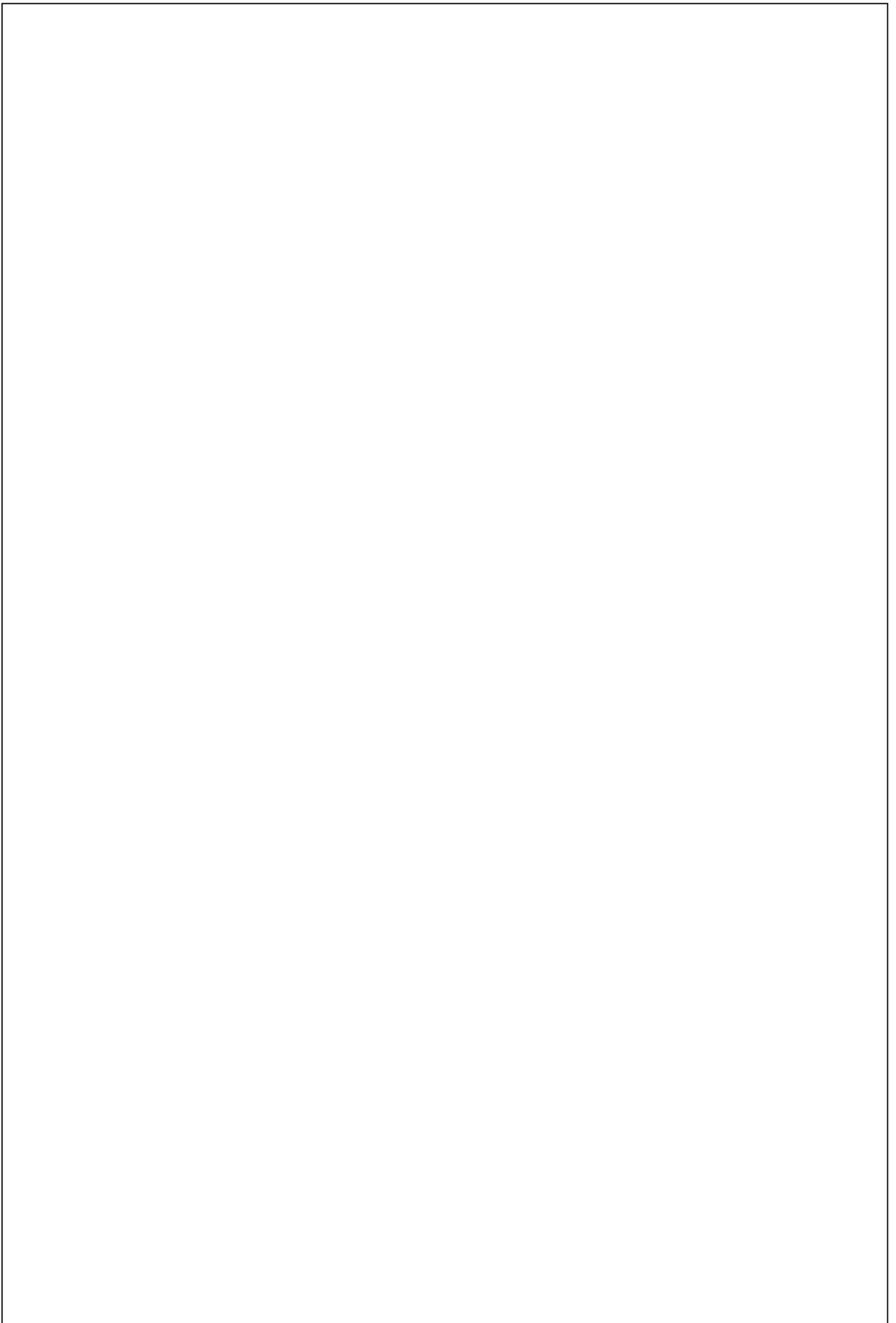
Buku yang sedang dibaca oleh pembaca sengaja penulis suguhkan sebagai sebuah fenomena nyata yang ada, bagaimana seorang perempuan mampu mengelola pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, yang dalam kurun waktu lama diidentikkan dengan pemimpinnya adalah seorang kiai atau pemimpin laki-laki. Dalam buku ini penulis memberikan potret seorang Nyai yang mampu mengelola manajemen pesantren <sup>111</sup> dengan baik.

<sup>70</sup> Penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah turut serta menyupport penulis mulai sejak awal penyusunan hingga selesainya buku ini bahkan sampai terbit. Suami dan anak-anak tercinta terima kasih dukungannya. Tak terlupakan juga teman-teman di kampus UIN Saizu Purwokerto yang luar biasa.

Penulis menyadari buku ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik pembaca agar di kemudian hari penulis dapat menyempurnakan buku ini semaksimal mungkin.

Purwokerto, Oktober 2022

Penulis



**Pengantar Penulis..... v**

**Daftar ISI ..... vii**

## **BAB I**

### **PEREMPUAN SEBAGAI PEMIMPIN PESANTREN:**

**SEBUAH PENGANTAR..... 1**

## **BAB II PERAN GENDER**

**DAN MANAJEMEN PESANTREN ..... 15**

**A. Peran Kepemimpinan di Ranah Domestik**

**B. Teori Manajemen Pesantren..... 17**

## **BAB III**

### **KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN MANAJEMEN**

**PONDOK PESANTREN..... 21**

**A. Kepemimpinan Perempuan dan Gender. .... 21**

**B. Kepemimpinan Perempuan dan Gender. .... 42**

**C. Manajemen dan Pendidikan Pondok  
Pesantren. .... 50**

**D. Unsur-unsur Manajemen Pondok  
Pesantren ..... 57**

**E. Manajemen dan Kultur Pondok  
Pesantren ..... 61**

**F. Peran Gender..... 62**

**B A B IV**

**POTRET BU NYAI DALAM KEPEMIMPINAN**

**DOMESTIK**

**DAN PUBLIK..... 67**

**A. Peran Kepemimpinan di Ranah Domestik ... 67**

**B. Peran Kepemimpinan di Ranah Publik..... 74**

**C. Respon Santri Putri Terhadap Kepemimpinan  
Bu Nyai..... 90**

**BAB V**

**PENUTUP ..... 97**

**B. Kesimpulan..... 99**

**B. Saran – Saran..... 99**

**DAFTAR PUSTAKA..... 101**

# BAB I

## PEREMPUAN SEBAGAI PEMIMPIN PESANTREN: SEBUAH PENGANTAR

Penduduk perempuan Indonesia secara kuantitatif jumlahnya hampir menyamai jumlah penduduk laki-laki yang merupakan aset potensial dan <sup>77</sup>strategis bagi pembangunan. Dengan jumlah yang besar <sup>77</sup>tersebut, apabila didukung oleh kualitas yang tinggi, maka penduduk perempuan akan merupakan potensi produktif dan menjadi modal bagi pembangunan nasional.<sup>1</sup> Dalam era globalisasi, pengembangan sumber daya manusia yang melibatkan <sup>57</sup>laki-laki dan perempuan merupakan hal yang sangat esensial. Perbedaan fisik antara perempuan dan laki-laki merupakan takdir, dan relasi antar dua jenis kelamin yang berbeda itu bukan takdir, tetapi dikonstruksi secara sosial. Sinergi dari dua karakteristik fisik dari perempuan dan laki-laki akan melahirkan kehidupan harmoni yang saling mendukung satu sama lain.

Kepedulian terhadap sumber daya perempuan dengan peran kekhalifahannya di muka bumi ini dengan acuan pada nilai-nilai agama dan nilai luhur budaya bangsa, perlu disinergikan dalam konteks dimensi publik dan domestik sekaligus. Dimensi publik menyangkut peran perempuan di bidang iptek, ekonomi, ketenagakerjaan, politik dan ketahanan

<sup>105</sup><sup>1</sup> Khofifah Indar Parawansa, *Mengukir Paradigma Menembus Tradisi, Pemikiran Tentang Kesetaraan Gender* (Jakarta: Pustaka LPES Indonesia, 2006), 82.

nasional. Dimensi domestik menyangkut aspek kesejahteraan keluarga, kesehatan, hubungan keluarga yang simetris dan lain-lain.<sup>2</sup> Oleh karena itu masalah pengembangan sumber daya manusia baik laki-laki maupun perempuan merupakan faktor dominan yang sangat menentukan kesuksesan pembangunan di segala bidang. Dengan strategi pengembangan sumber daya manusia akan dapat memasukitingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi tidak tergantung pada persediaan sumber daya alam. Di samping itu diharapkan adanya akumulasi modal manusia yang kompetitif.<sup>3</sup>

Perempuan adalah sosok yang diciptakan oleh Tuhan memiliki potensi, untuk mewujudkan keharmonisan sebagaimana dalam al-Qur'an QS. Al-Ruum: 30: 21:<sup>4</sup> Namun keterlibatan perempuan dalam segala lapangan kehidupan dan pekerjaan di luar rumah, masih banyak mendapat hambatan dan tantangan, baik dengan menggunakan dalih

---

<sup>2</sup> Huzaimah Tahido Yanggo, "Pandangan Islam Tentang Gender" dalam *Membincang Feminisme* (Surabaya: Risalah Gusti, 1996), 151

<sup>3</sup> Krisnina Ak<sup>81</sup> Tanjung, "Wanita Dan Peningkatan SDM Pada PJP" dalam Dadang S. Anshoridkk., *Membincang Feminisme Refleksi Muslimah Atas Peran Sosial Kaum Wanita* (Bandung: Pustaka Hidayah, 277), 138.

<sup>4</sup> Yang artinya "Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah Dia menciptakan untukmu isteri-isteri dari jenismu sendiri, supaya kamu cenderung dan merasa tenteram kepadanya, dan dijadikan-Nya diantaramu rasa kasih dan sayang. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi kaum yang berfikir."

agama<sup>5</sup> maupun karena budaya.<sup>6</sup> Perempuan hanya diberi peran sebagai ibu rumah tangga, mendidik anak dan melayani suami, tidak boleh mempunyai aktifitas di luar rumah, karena hal tersebut merupakan tugas dari laki-laki. Pembagian peran seperti ini merupakan salah satu bentuk ketidakadilan gender. Termasuk persoalan ketidakadilan gender dalam pemikiran dan pengamalan ajaran Islam adalah kepemimpinan perempuan.

Pola matrilineal semestinya menghasilkan pola kekuasaan matriarkat dan sistem kekerabatan matrilineal.<sup>7</sup> Kenyataan ini

---

<sup>5</sup> Dalam menelusuri sebuah agama (Islam), kita mengenal apa yang disebut sebagai nash atau sumber ajaran yang ditemukan dalam teks-teks dasar yaitu al-Qur'an dan hadith. Selain itu kita juga mengenal apa yang disebut sebagai tafsir, yaitu pemahaman para ulama terhadap sumber ajaran dasar tadi yang bisa kita temukan dalam kitab-kitab karangan mereka. Sumber-sumber ketidakadilan terhadap perempuan dalam masyarakat Islam tidak berasal dari ajaran dasar agama, tetapi lebih pada salah tafsir terhadap agama, seperti yang diperlihatkan sebagian besar ulama Islam selama berabad-abad. Sebuah tafsir sangat dipengaruhi oleh faktor budaya, sosial, kecenderungan politik dan faktor psikologis sang penafsir. Budaya menyangkut cara berfikir dan sistem hidup masyarakat saat tafsir dikeluarkan. Sosial menyangkut pola relasi antar manusia. Politik menyangkut kekuasaan. Lihat Badriyah Fayumi, dkk., *Keadilan & Kesetaraan Gender (Penerapan Aktif Islam)*, dalam Siti Musdah Mulia dan Marzani Anwar, (ed.) (Jakarta: Tim Pemberdayaan Perempuan Bidang Agama Departemen Agama RI, 2001), 86.

<sup>6</sup> Adanya diferensiasi peran antara laki-laki dan perempuan bukan disebabkan adanya perbedaan nature biologis, melainkan lebih disebabkan oleh faktor budaya. Budaya akan berinteraksi dengan faktor biologis, dan menjadi terinstitusionalisasi. Institusi ini berfungsi sebagai wadah sosialisasi, dimana kebiasaan dan norma yang berlaku akan diwariskan secara turun temurun. Namun diferensiasi peran yang kaku, menurut kelompok ini hanya cocok pada masyarakat tradisional yang perkembangan teknologinya masih terbelakang. Lihat Ratna Megawangi, *Membiarkan Berbeda Sudut Pandang Baru tentang Relasi Gender* (Bandung: Mizan, 1999), 102.

<sup>7</sup> Pola matrilineal akan menghasilkan tipe kekuasaan tipe female-dominant, yakni kekuasaan dalam pengambilan keputusan berada di tangan isteri, sebagaimana misalnya terjadi pada masyarakat

berbanding berbalik dengan kenyataan yang terjadi di masyarakat di Jawa. Pola matriloal di Purwokerto tidak memapankan sistem matriakat, akan tetapi yang berkembang dalam masyarakat Purwokerto adalah sistem patriarkat. Di Jawa umumnya, laki-laki memiliki kekuasaan yang dominan atas perempuan (*male-dominant*).<sup>59</sup> Budaya patriarki merupakan sumber utama di mana ketidakadilan gender terhadap perempuan menjadi realitas yang sangat merugikan, seperti dalam bentuk violence, stereotipe, subordinasi, marginalisasi maupun *double burden*.<sup>9</sup>

Bentuk kekuasaan laki-laki terhadap perempuan antara lain sebagaimana disampaikan Anke Niehop,<sup>10</sup> dalam penelitian yang berjudul *Women and Fertility in Jawa*, bahwa beberapa lelaki mewakili perempuan memberikan pendapat,

---

Minangkabau Sumatera Barat, yang menempatkan perempuan pada posisi sentral. Perempuan memiliki kekuasaan atas seluruh kekayaan, rumah, anak, suku dan kaum. Seorang ayah/suami dipandang sebagai tamu (*sumando*) dan memiliki keterkaitan dengan keluarga atau rumah ibunya. Setiap hari mereka pulang untuk mengolah sawah dan ladang, memulihkan diri di rumah ibu ketika sakit, dan akhirnya dimakamkan di pekuburan keluarga ibunya. Lihat Jefry Hadler, *Sengketa Tiada Putus: Matriarkat, Reformisme Islam, dan*

<sup>8</sup> Hal ini tidak bisa dipisahkan dari latar belakang masyarakat, khususnya di Purwokerto yang masih memandang perempuan harus dilindungi, dipelihara disamping sebagai perjuangan laki-laki untuk memupuk harga diri di depan masyarakat. Realitas yang ada bahwa sebagian besar masyarakat terutama di daerah perkotaan berharap mendapat suami/menantu laki-laki yang mempunyai pekerjaan tetap seperti Pegawai Negeri Sipil (PNS). Menurut mereka PNS akan menjamin masa tua dibanding non PNS walaupun penghasilannya lebih besar. Harapan dan ketergantungan perempuan terhadap laki-laki semacam ini merupakan kekuasaan laki-laki yang tetap dominan, walau secara pola hidup matriloal.

<sup>9</sup> Badruzaman, "Perang Posisi dalam Mewujudkan Keadilan Gender" dalam *Partisipasi Politik Perempuan Dalam Proses Pembuatan Kebijakan Publik di Daerah Jawa Timur* (Surabaya: Yayasan Cakrawala timur, tt.), v.

<sup>10</sup> Anke Niehop, *Women and Fertility in Jawa* (tt: copy right 1985), 187.

demikian pula suami mewakili istri memberikan pendapat ketika diwawancarai, sehingga Niehop merasa tidak mendapatkan informasi langsung dari perempuan. Pernyataan Niehop ini menggambarkan perempuan di Jawa, khususnya di Purwokerto tidak memiliki otoritas atas dirinya sendiri. Kekuasaan laki-laki di Jawa juga tercermin dalam konsep bapak, ibu, guru, ratu. merupakan sebuah referensial standar kepatuhan masyarakat terhadap figur-figur utama secara hierarkis. Penempatan bapak di awal urutan kepatuhan secara struktural disebabkan ia diposisikan sebagai kepala keluarga yang bertanggung jawab atas perjalanan hidup keluarganya. Sedangkan penempatan ibu di urutan ke dua, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari persoalan perempuan yang berada di bawah hegemoni kaum laki-laki. Masyarakat Purwokerto dikenal sebagai entitas yang taat beragama dan teguh dalam memegang tradisi keagamaan, segala aktivitas senantiasa dilakukan dan disandarkan pada nilai-nilai keagamaan. Agama dijadikan landasan yang kuat dalam aktivitas sosial, politik, ekonomi bahkan dalam seni.<sup>11</sup>

Dalam hal ini pengaruh Islam sangat kuat dalam menciptakan budaya tersebut. Ajaran Islam, laki-laki dipandang sebagai pemimpin bagi perempuan, dan karenanya ia bertanggung jawab atas nafkah, seperti menyediakan makanan, pakaian bagi diri, anak-anak dan isterinya.<sup>12</sup> Dengan demikian, di masyarakat Madura kedudukan perempuan menempati posisi nomor dua setelah laki-laki. Oleh karena itu

<sup>11</sup> Abdul A'la, "Membaca Keberagaman Masyarakat Madura" dalam Rozaki, *Menabur Kharisma Menuai Kuasa* (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2004), ii.

<sup>12</sup> Dalam hal ini berpedoman pada al-Qur'an surat al-Nisa' :4: 34, yang artinya: kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka.

khususnya anak perempuan kurang mendapat perhatian dan akses dalam beberapa persoalan kehidupan, terutama dalam kesempatan untuk belajar pada tingkat yang lebih tinggi dibanding kesempatan yang diberikan kepada laki-laki. Disamping itu terjadilah pembagian wilayah antara laki-laki dan perempuan. Umumnya masyarakat memandang laki-laki menempati ranah publik, wilayah dimana sangat dimungkinkan laki-laki menjadi pemimpin. Sedangkan perempuan cukup berperan ruang domestik dalam keluarga, di dapur dan tidak perlu belajar lebih tinggi untuk menambah pengetahuannya. Dengan demikian, merupakan sesuatu yang mustahil perempuan bisa menjadi pemimpin di ruang publik maupun domestik.

Jika dihadapkan langsung dengan konsep kekhalifahan dalam Islam, perempuan sebagai hamba Allah sebagaimana laki-laki berhak untuk menjadi khalifah di muka bumi dan berhak untuk menempati suatu kedudukan yang palingtinggi. Al-Qur'an sebagai konsep yang menentukan "pengangkatan manusia sebagai khalifah" tidak ada petunjuk bahwa khalifah hanya ditujukan kepada kaum laki-laki, maka dalam hal ini berarti penunjukkan khalifah mencakup laki-laki dan perempuan sebagaimana difirmankan dalam surat al-Baqarah : 2 : 30:<sup>13</sup>

Bila diteliti secara seksama indikator superioritas seperti dinyatakan bahwa umumnya laki-laki memiliki penalaran yang lebih kuat, tekad yang bulat, matang dalam perencanaan

<sup>13</sup> <sup>23</sup> Yang artinya "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"

dan lainnya adalah lebih bersifat sosiologis. Indikator ini akan menjadi hal yang nisbi dan tidak lagi kodrati apabila dihadapkan pada proses sosialisasi yang lebih setara dan akses pendidikan yang sepadan antara laki-laki dan perempuan.

Demikian pula tentang otoritas kepemimpinan di pesantren, yang selam ini selalu didominasi oleh kaum laki-laki yaitu kiai.<sup>30</sup> Posisi perempuan di pesantren adalah sebagai nyai pendamping kiai, sehingga ketika dalam kondisi tidak ada pewaris laki-laki yang dapat melanjutkan kepemimpinan pesantren, menurut Qomar<sup>14</sup> kemungkinan pesantren menjadi tidak terurus. Seandainya suami (kiai) meninggal, maka sebagai pengganti atau yang meneruskan kepemimpinan pesantren yang sering terjadi adalah anak laki-laki, menantu, paman, saudara, atau siapa yang dianggap mampu asal dia seorang laki-laki.

Secara faktual perempuan tidak pernah dipersiapkan untuk melanjutkan estafet kepemimpinan di pesantren, untuk mengganti atau meneruskan kepemimpinan sebelumnya. Walaupun perempuan (termasuk perempuan keturunan kiai dalam lingkungan pesantren) telah mendapat restu dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan setingkat lebih tinggi, dengan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh belum merupakan jaminan bagi perempuan mendapat kesempatan memimpin pesantren, kecuali ia menjadi isteri seorang kiai. Sebagaimana yang ditulis Faiqoh,<sup>32</sup> nyai adalah istri kiai yang mempunyai kemampuan dan keahlian di bidang agama dan melakukan dakwah. Nyai diharapkan dapat melakukan perubahan karena kemampuannya khususnya di pesantren perempuan.

<sup>100</sup> \_\_\_\_\_  
<sup>14</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, tt.), 43.

yang khas dari seorang kyai/nyai, maka pesantren juga memiliki pengaruh yang sangat luas di masyarakat.<sup>19</sup> Tanpa ada kyai sebuah pesantren tidak memiliki kharismatik dan bahkan tidak diminati oleh masyarakat yang ingin nyantri di suatu pesantren, karena seorang kyai menjadi unsur pokok dalam pesantren dan memiliki peran yang sangat menentukan.<sup>20</sup>

Dalam lembaga pesantren tersebut banyak pihak yang memiliki kontribusi dalam manajemennya antara lain kyai, bu nyai, santri, pengurus pondok dan lain sebagainya. Kyai sebagai pemimpin pondok pesantren memiliki kharisma karena pengetahuan dan ilmu agama. Nyai (istri kyai) yang juga memimpin pesantren juga merupakan tokoh masyarakat yang keislamannya sangat kuat dan disegani. Hanya saja peran kyai dalam memajemenen pondok pesantren sangat diperhitungkan di banding bu nyainya sendiri, dan bahkan dianggap kurang memiliki peran sama sekali. Bahkan para santri menempatkan sosok kyai sebagai panutan, dan figur yang harus diikuti fatwanya, dan perintahnya daripada seorang ibu nyai, meskipun terkadang dari sisi spiritualitasnya lebih tinggi bu nyai. Di masyarakat terdapat anggapan bahwa keberhasilan ibu nyai dalam memimpin pesantren karena pengaruh dan peran kyai sebagai suaminya, sehingga keberadaan nyai sebagai pemimpin pesantren adalah karena suaminya, bukan karena kemampuan mememanajemennya. Jadi perempuan tidak dapat eksis karena kemampuannya tetapi masih dikaitkan oleh suaminya yang berstatus sebagai kyai di Pesantren.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Ahmad Suaedy (ed), *Pergulatan Pesantren dan Demokratisasi* (Jakarta: LKiS, 2000), vii.

<sup>20</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Bandung: Mizan, 1995), 18.

<sup>21</sup> Ahmad Suaedy, ix.

Sehubungan dengan hal tersebut, khususnya dalam hal kepemimpinan pesantren terdapat fenomena menarik dengan tampilnya kepemimpinan perempuan di pesantren. Kepemimpinan perempuan sangatlah jarang terjadi, karena masyarakat muslim umumnya mengenal kepemimpinan *patriarkal*,<sup>33</sup> dan *mainstream* pemikiran kalangan pesantren hingga saat ini sangat menempatkan dominasi laki-laki atas perempuan, yaitu suatu sistem di masyarakat yang menempatkan laki-laki sebagai sosok yang layak memimpin, apalagi terdapat penafsiran al-Qur'an dan hadith-hadith Nabi yang melegalkan kepemimpinan laki-laki atas perempuan, sebagaimana yang tercantum dalam al-Qur'an surat al-Nisa' 34, dan hadis sehubungan dengan kepemimpinan perempuan di Persia yang pada waktu itu Nabi bersabda yang artinya, bahwa tidak akan berjaya/sukses seorang perempuan menjadi pemimpin.

Kepemimpinan perempuan merupakan fenomena sosial yang masih menjadi bahan perdebatan antara yang memperbolehkan dan yang melarang dengan argumentasi masing-masing baik kepemimpinan di ruang domestik maupun di ruang publik.<sup>33</sup> Pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan Islam yang berkembang dan mendapat pengakuan di masyarakat, dengan menggunakan sistem asrama di mana para santri mendapatkan pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya di bawah kepemimpinan seorang kyai. Dapat juga dikatakan bahwa pesantren merupakan suatu tempat yang diperuntukkan untuk santri dalam menyerap pelajaran-pelajaran keislaman dan sekaligus sebagai tempat berkumpul dan tempat tinggal para santri.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> <sup>61</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, t.t), 6.

Menurut Dhofier sebagaimana dikutip oleh Arifin terdapat istilah yang bervariasi untuk menyebut sistem pendidikan Islam tradisional atau pesantren. Di Jawa biasanya disebut dengan 'pesantren' atau 'pondok' atau 'pondok pesantren'. Di daerah Aceh biasanya pesantren disebut sebagai 'rangkang' atau 'dayah'. Sedangkan untuk daerah Malaysia, Muangtai Selatan dan Filipina Selatan biasanya disebut dengan istilah 'pondok'.<sup>16</sup>

Secara sosio historis pesantren dipandang sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang didirikan oleh para ulama.<sup>17</sup> Tujuan didirikannya pesantren untuk mendidik masyarakat untuk memahami dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman hidup. Karena tujuan itulah maka pesantren dijadikan sebagai institusi pendidikan religio-tradisional yang memiliki akar sejarah bukan saja di Indonesia akan tetapi juga di Asia Tenggara.<sup>18</sup>

Lembaga pesantren juga merupakan salah satu lembaga keagamaan Islam yang memiliki bukan hanya jaringan yang sangat luas tetapi juga memiliki cakupan kegiatan yang banyak. Semua itu bertujuan untuk melakukan perubahan perilaku yang positif melalui kegiatan keagamaan, pendidikan, pengembangan ekonomi pembangunan sosial hingga politik. Karena jaringan dan cakupan yang luas dan kepemimpinan

<sup>16</sup> Achmad Zaenal Arifin, *Charisma And Rationalisation in a Modernising Pesantren: Changing Values in Traditional Islamic Education in Java. Thesis. Religion and Society Research Centre ( Australia: University of Western Sydney, 2013), 25.*

<sup>17</sup> Pengertian tertua dalam hal ini karena pesantren adalah lembaga yang telah lama hidup sejak ratusan tahun silam dan hingga saat ini masih ada , bahkan tetap menjadi bagian yang mendalam dari sistem kehidupan sebagian besar umat Islam di Indonesia dan turut mewarnai dinamika bangsa Indonesia. Faiqoh, *Nyai Agen Perubahan di Pesantren (Jakarta: Kucica, 2003), hlm. 139.*

<sup>18</sup> *Ibid.*, 143.

45 Sebagian masyarakat muslim masih menganggap bahwa perempuan sebagai makhluk nomor dua. Hal ini terlihat dari tulisan sebagian ulama' dalam beberapa kitab kitab fiqih.<sup>22</sup> Mereka dalam menafsirkan beberapa ayat al-Qur'an dan Hadits masih menempatkan perempuan sebagai nomor dua yang hanya mengurus urusan rumah tangga saja. Kategori-kategori ini sebenarnya tidak menjadi persoalan yang serius sepanjang ditempatkan secara adil dan tidak didasari oleh pandangan yang diskriminatif. Secara umum para ahli tafsir berpendapat bahwa superioritas laki-laki ini mutlak tidak akan pernah berubah. Kelebihan laki-laki dari perempuan menurut sebagian ahli tafsir karena akal dan fisiknya.<sup>23</sup> Peran perempuan dalam tradisi Islam juga sampai saat ini masih dianggap kurang penting daripada laki-laki. "Islamisasi" di beberapa bagian dunia Islam dianggap lebih sebagai alat penindasan daripada pembebasan. Tradisi Islam sampai saat ini pada umumnya bersifat patriarkhal. Sumber-sumber dasar Islam yang utamanya yakni al-Qur'an dan Sunnah, kepustakaan, hadits, fiqih sebagian besar ditafsirkan oleh laki-laki Muslim yang tidak bersedia melakukan tugas-tugas mendefinisikan status ontologis, teologis, sosiologis dan eskatologis perempuan Muslim.<sup>24</sup>

Di lain sisi, Asghar Ali Engineer sebagai feminis muslim mengkritik metode para mufasir yang hanya memahami ayat dengan nilai teologis dan mengenyampingkan nilai

95  
<sup>22</sup> Wahbah al-Zuhaili, *al-Fiqh al-Islami wa Adillahu* (Beirut: Dar al-Fikr, 1989), 15-16 94

<sup>23</sup> KH. Husain Muhammad, *Fiqh Perempuan, Refleksi Kyai atas Wacana Agama dan Gender* (Yogyakarta: LkiS, 2001), 20.

<sup>24</sup> Memahami posisi perempuan supaya tidak kehilangan martabatnya sebagai manusia harus dipahami secara universal. Bag 106 anapun tidak dapat dipahami secara ideologis tapi juga teologis. Asghar Ali Engineer, *Hak-hak Reproduksi Dalam Islam* (Yogyakarta: LSPPA, 2000), 57.

sosiologis.<sup>25</sup> Sebab dengan tanpa melihat aspek sosiologisnya akan nampak bahwa laki-laki lebih unggul dibandingkan perempuan. Oleh karena itu, Asghar mengatakan dalam menafsirkan ayat al-Qur'an tersebut harus melalui pendekatan yang bersifat teologis sosiologis. Faktor sosio-antropologis sesungguhnya mempunyai peran yang cukup dominan, memunculkan paradigma yang bersifat patriarkhis, genderis, seksis bahkan sikap-sikap yang mencerminkan misoginisme (kebencian).<sup>26</sup> Senada dengan Asghar, Amina Wadud Muhsin, ia juga mengkritik penafsiran-penafsiran yang selama ini ada, terutama tafsir perempuan. Menurutnya dalam suatu penafsiran tersebut ada tiga kategori yang perlu diperhatikan, yaitu tradisional, reaktif, dan holistik.<sup>27</sup>

Permasalahannya muncul kemudian ketika memandang "pengakuan" dalam memandang kepemimpinan diampu oleh kaum perempuan sendiri. Lebih menarik lagi bila melihat dalam wacana pemikiran Islam, khusus membicarakan hak-hak kepemimpinan kaum perempuan. Secara garis besar terdapat dua pendapat yang berkembang. Pertama, menganggap perempuan tidak layak untuk menjadi seorang pemimpin. Kedua, pendapat yang menyatakan bahwa sejak awal al-Qur'an telah memperkenankan perempuan ikut berpartisipasi aktif layaknya kaum laki-laki dalam ranah publik serta domestik.<sup>28</sup>

Berkaitan dengan peran kepemimpinan perempuan diranah domestik dan ranah publik, maka perlu kiranya

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, 57.

<sup>26</sup> 93 l.

<sup>27</sup> Amina Wadud Muhsin, *Wanita dalam Al-Qur'an* terj, Yazia Radianti (Bandung: Pustaka, 1994), 2

<sup>28</sup> Farichatul Maftuchah, "Reposisi Perempuan dalam Kepemimpinan" *Jurnal Studi Gender dan Anak Yin Yang*, PSG STAIN Purwokerto, II, Juli-Des 2008, 2

dideskripsikan sekilas mengenai pesantren al-Hidayah Putri Karang Suci Purwokerto yang akan menjadi fokus kajian dalam penelitian ini. Pesantren al-Hidayah Putri Karang Suci Purwokerto merupakan salah satu dari sekian pesantren yang ada di Purwokerto, yang diasuh oleh KH. Noer Iskandar al-Barsany didampingi oleh Ibu Nyai. Hj. Nadhiroh, Namun pada tahun 2005 beliau wafat dan kepemimpinan pesantren digantikan istri KH. Noer Iskandar al-Barsany.

Pondok pesantren Al-Hidayah adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan nonformal yang memulai kegiatannya secara resmi pada bulan ramadhan 1986 di bawah asuhan KH. Dr. Noer Iskandar al Barsyani MA Ibu nyai. DRA. Hj. Nadhiroh Noeris. Pendiri utama yayasan Al-Hidayah pada tahun 1957. Pada awal tahun 1986 di mulai kegiatan pondok secara resmi dengan jumlah santri sekitar 10 orang. Lambat laun pesantren pondok pesantren semakin berkembang semakin pesat dan di kenal oleh masyarakat luas. Hingga saat ini Pondok Pesantren Al-Hidayah di bawah asuhan Nyai. Hj. Dra. Nadhiroh Norris memiliki santri yang berjumlah kurang lebih 300 orang santri putra dan putri serta, ribuan orang alumni yang tersebar di berbagai pelosok nusantara. Pondok Pesantren Al-Hidayah memiliki visi untuk mempertahankan ajaran Islam tuntunulama salaf yang berpaham Ahlus Sunnah waal Jama'ah. Dengan demikian santri yang mayoritas adalah pelajar dan mahasiswa selain memiliki kemampuan intelektual akademi dapat pula mengkaji tuntunan ulama salaf melalui literatur Islam klasik atau kitab kuning. Dengan kematangan ahluus Sunnah wal Jamaah tersebut, maka santri di harapkan akan memiliki kepribadian utuh dengan mengedepankan ahlakul karimah yang di landasi akhlak *tasawuth*, *tawazun*, *tasamuh*, dan *i'tidal*, dan tentu saja memiliki keunggulan dalam bidang keislaman.

Pondok Pesantren Al-Hidayah selain menggunakan sistem bandongan dan sorogan, dalam metode pembelajarannya juga menerapkan sistem klasikal melalui Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Hidayah(MDDA) dengan kurikulum ala pesantren.Selain MDSA, juga ada memiliki *Student Language Forum*(SLF) fokusnya pada kemampuan santri pada bahasa asing., Gema Nada Sholawat Salsabila (GNSS) yang wadah bagi para santri untuk berkesenian, dan Organisasi Santri Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Hidayah (OSMADINSA) sebagai sarana santri untuk mengepresikan dan mental talks as ikan dirinya, antara lain melalui latihan berorganisasi, beretorika dan sekaligus juga melatih bakat dan kemampuan dalam hal kepemimpinan.

## BAB II

# PERAN GENDER DAN MANAJEMEN PESANTREN

### A. Teori Peran Gender

11 Peran gender adalah peran yang diciptakan oleh masyarakat bagi laki-laki dan perempuan. Laki-laki diharapkan melakukan peran yang bersifat instrumental atau berorientasi pada pekerjaan untuk memperoleh nafkah, sedangkan perempuan melakukan peran yang bersifat ekspresif yang berorientasi pada emosi manusia.<sup>29</sup> 11 Peran gender terbentuk melalui berbagai sistem nilai termasuk nilai-nilai adaptasi, pendidikan, agama, politik, ekonomi, dan sebagainya. Sebagai hasil bentukan sosial, peran gender dapat berubah-ubah dalam waktu, kondisi, dan tempat yang berbeda sehingga peran laki-laki dan perempuan mungkin dapat dipertukarkan.<sup>30</sup> 55

Perbedaan peran gender yang selama ini berlangsung bukan disebabkan perbedaan biologis laki-laki dan perempuan melainkan disebabkan oleh konstruksi sosial budaya.<sup>31</sup> Scanzoni, membedakan pandangan peran gender menjadi dua bagian, yaitu:

<sup>29</sup> Ratna Megawangi, "Membiarkan Berbeda? Dalam <http://www.langitperempuan.com/ratna-megawangi-pelopor-pendidikan-holistik-berbasis-karakter>, diakses tanggal 13 Maret 2017.

<sup>30</sup> Sebagaimana dikutip Ni Nyoman Susi Ratna Dewi<sup>67</sup> ti dalam *Can Minority Retain its Identity in Law Political Theologis: Public Religion in the Post-Secular World* (New York: Fordham Univ Press), hlm. 23.

<sup>31</sup> Ratna Megawangi, *Ibid.*

- a. Peran gender tradisional. Pandangan ini membagi tugas secara kaku berdasarkan jenis kelamin. Laki-laki yang mempunyai pandangan peran gender tradisional tidak ingin perempuan menyamakan kepentingan dan minat diri sendiri dengan kepentingan keluarga secara keseluruhan. Istri diharapkan mengakui kepentingan dan minat suami adalah untuk kepentingan bersama dalam arti lain kekuasaan kepemimpinan dalam keluarga berada ditangan suami.
- b. Peran gender modern. Tidak ada lagi pembagian tugas yang berdasarkan jenis kelamin, kedua jenis kelamin diperlakukan sejajar. Adanya cara pandang yang lebih modern pada laki-laki dan perempuan ini melahirkan konsep androgini dalam diri individu. Menurut Lamana,<sup>32</sup> androgini adalah kondisi sosial dan psikologis dimana individu dapat berpikir, merasa, dan bertindak laku secara instrumental maupun ekspresif tanpa terikat pada jenis kelaminnya, sehingga dapat melakukan berbagai peran secara fleksibel. Tetapi kecenderungan di lapangan, perbedaan peran gender menyebabkan ketimpangan-ketimpangan yang membuat perempuan.

Tetapi kecenderungan di lapangan, perbedaan peran gender menyebabkan ketimpangan-ketimpangan yang membuat perempuan terdiskriminasi. Mayoritas aliran feminis terutama aliran liberal, meyakini adanya kesamaan potensi antara laki-laki dan perempuan tanpa mengindahkan jenis kelamin. Mereka memandang perempuan dan laki-laki dari sisi rasionalitas dan

---

<sup>32</sup> Sebagaimana dikutip dalam Ratna Megawangi, "Membiarkan berbeda? Dalam <http://www.langitperempuan.com/ratna-megawangi-pelopor-pendidikan-holistik-berbasis-karakter>, diakses tanggal 13 November 2014

membebaskan perempuan dengan cara memasuki dunia maskulin. Sedangkan di sisi lain, aliran ekofeminisme lebih memandang adanya potensi berbeda yang diakibatkan dari perbedaan jenis kelamin tersebut.<sup>33</sup>

## B. Teori Manajemen Pesantren

Manajemen dalam kamus besar bahasa Indonesia memiliki arti proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.<sup>34</sup> James A.F Stoner mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari pengertian di atas dapat dimengerti manajemen dimulai dari sejak awal berdirinya sebuah lembaga.

Manajemen pendidikan adalah suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan. Manajemen pendidikan Islam itu sendiri adalah suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan mengerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah SAW, bersabda

<sup>33</sup> Tim Risalah Gusti (ed.), *Membincang Feminisme, Diskursus Gender Perspektif Islam* (Surabaya: Risalah Gusti, 2000), 44

<sup>34</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hlm. 919.

dalam sebuah hadits yang artinya; “<sup>49</sup>Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan”<sup>41</sup>. (HR. Thabrani).<sup>35</sup>

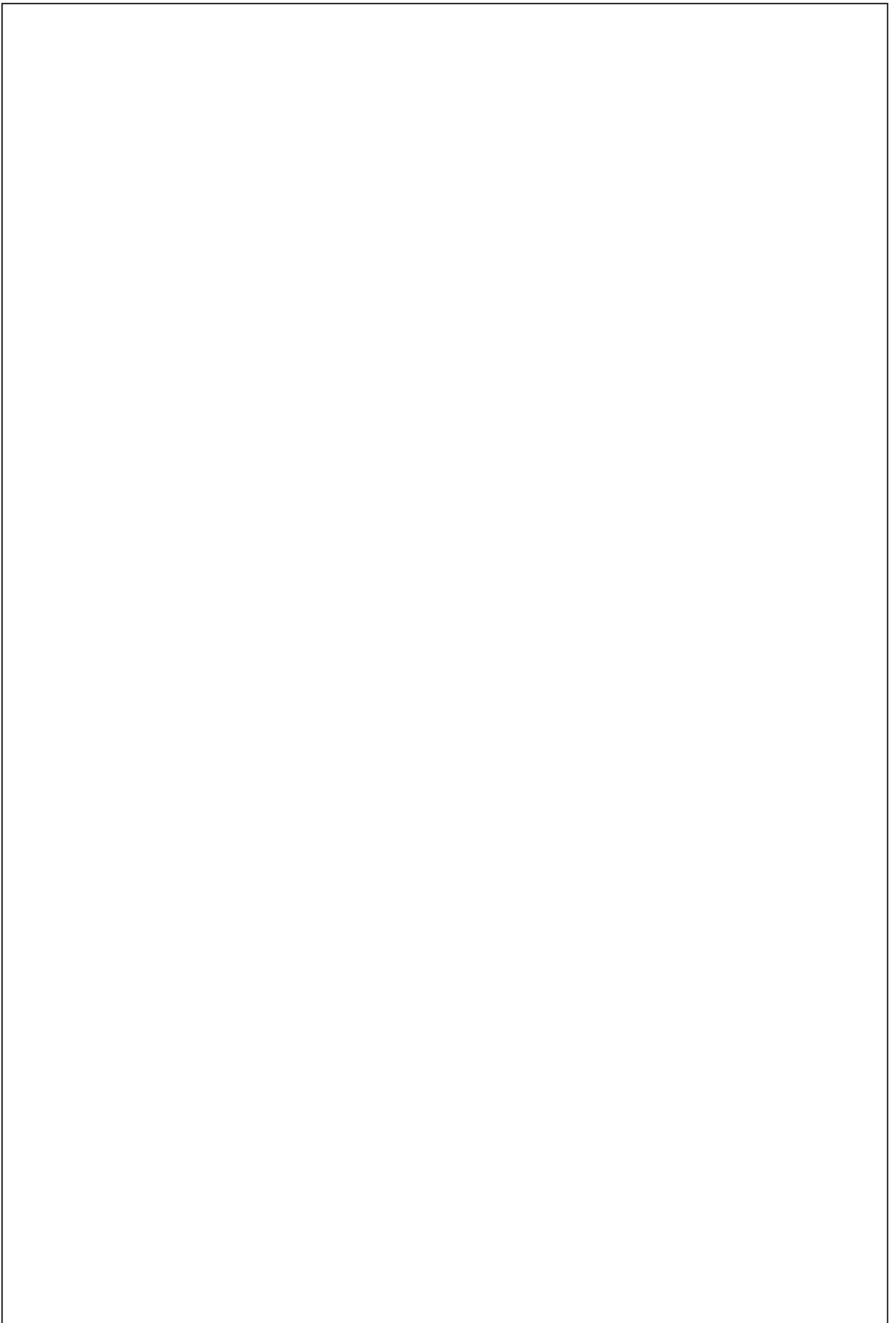
Pesantren didefinisikan sebagai <sup>33</sup>suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam. Istilah pesantren bisa disebut dengan pondok saja atau kedua kata ini digabung menjadi pondok pesantren. Sebenarnya penggunaan gabungan kedua istilah secara integral yakni pondok dan pesantren menjadi pondok pesantren lebih mengakomodasikan karakter keduanya. Pondok Pesantren menurut M.Arifin berarti sebagaimana dikutip oleh Mujamil Qomar “<sup>10</sup>Sesuatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal”. Lembaga Islam mendefinisikan pesantren adalah “suatu tempat yang tersedia untuk para santri dalam menerima pelajaran-pelajaran agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya”.<sup>36</sup>

Maka Manajemen Pendidikan <sup>1</sup>Pesantren adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga Pendidikan Pesantren yg melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan Pendidikan Pesantren secara efektif dan efisien.” Jadi, manajemen pesantren merupakan

<sup>35</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm.7.

<sup>36</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren*, (Jakarta; Erlangga, 2008), hlm.2-3.

bagian dari pendidikan Islam sehingga dapat manajemen pesantren sejalan dengan manajemen pendidikan Islam. Manajemen meliputi: *planning organizing commanding, coordinating, controlling*. Berdasarkan uraian diatas yang wajib ada dalam proses manajemen minimal empat hal yakni: *planning organizing actuating controlling* (POAC). Empat hal ini proses digambarkan dalam bentuk siklus karena ada saling keterikatan antara proses yang pertama dengan proses beriku begitu juga setelah pelaksanaan *controlling* lazim dilanjutkan dengan membuat *planning* baru. Setelah perencanaan (*planning*) dan *organizing* dalam siklus manajemen pendidikan Islam dilanjutkan dengan *actuating* yakni proses menggerakkan atau merangsang anggota anggota kelompok untuk melaksanakan tugas mereka masing masing dengan baik. Fungsi Actuating berhubungan erat dengan sumber daya manusia oleh karena itu seorang pemimpin pendidikan Islam dalam membina kerjasama mengarahkan dan mendorong kegairahan kerja para bawahan perlu memahami seperangkat faktor-faktor manusia. Siklus terakhir adl *controlling* yakni proses pengawasan dan pemantauan terhadap tugas yg dilaksanakan sekaligus memberikan penilaian evaluasi dan perbaikan sehingga pelaksanaan tugas kembali sesuai dengan perencanaan.



# BAB III

## KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN MANAJEMEN PONDOK PESANTREN

### A. Kepemimpinan

#### 1. Pengertian Pemimpin

Salah satu bagian penting dalam manajemen adalah kepemimpinan (*leadership*). Besar sekali pengaruhnya dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang atau lemah, sebaliknya kepemimpinan yang efektif akan memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kepemimpinan<sup>37</sup> (*leadership*) adalah kegiatan manusia dalam kehidupan. Secara etimologi, kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “pimpin” yang jika mendapat awalan “me” menjadi “memimpin” yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing.

<sup>37</sup> Kata “kepemimpinan” terjemahan dari bahasa Inggris *leadership*. Kata ini sering terdengar dalam percakapan orang, dalam pertemuan-pertemuan, dari radio, televisi dan lain sebagainya. Dalam Bahasa Arab disebut dengan istilah *khilafah, imarah, ziamah, atau imamah*. Secara etimologi, kepemimpinan berarti daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindak dalam memimpin itu sendiri. Zainudin dan Mustaqim, *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam : Antara Konsep dan Realitas* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm.1

6 Perkataan lain yang sama pengertiannya adalah mengetuai, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri. Adapun pemimpin berarti orang yang memimpin atau mengetuai atau mengepalai. 6 Sedang kepemimpinan menunjukkan pada semua perihal dalam memimpin, termasuk kegiatannya.

Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. 6 Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi *inter-personal*). Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu. Dengan demikian, pemimpin tersebut ada apabila terdapat satu kelompok atau satu organisasi. Dengan demikian, 109 kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama mencapai tujuan yang mereka inginkan. Caranya dengan membuat *planning, organizing, actuating, dan controlling* yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai konsep manajemen. Maka konsep kepemimpinan diartikan sebagai suatu cara dan metode seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendaknya.

Dari beberapa konsep di atas, konsep yang penulis gunakan adalah konsep Joewono yaitu kepemimpinan diartikan sebagai suatu cara dan metode seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain sedemikian

rupa sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendaknya. Isi konsep ini relevan dengan pertanyaan penelitian ini. Pada dasarnya seorang pemimpin haruslah memiliki bobot kepemimpinan dengan perilaku positif dan kelebihan-kelebihan tertentu <sup>76</sup> antara lain : a). Beriman dan bertaqwa kepada Allah, b). Kelebihan jasmani dan rohani, c). Berani, terampil, dan berpengetahuan, d). Adil, jujur, bijaksana, dan demokratis, e). Penyantun, paham keadaan ummat, f). Ikhlas berkorban, *qanaah* dan *istiqomah*. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menciptakan tatanan sosial yang lebih baik. Untuk itu, semua manusia mempunyai tugas kepemimpinan secara bersama-sama. Sebab, ruang lingkup kepemimpinan terletak pada tanggungjawab bagi setiap manusia atau tugas-tugasnya di bumi Allah SWT dalam lapangan dan sektor yang beragam.

Kata kunci kepemimpinan terletak pada tugas seseorang untuk menegakkan kebenaran dan keadilan. Bukan semata-mata kekuasaan yang kebanyakan berujung pada kemudahan fasilitas dan kemudahan mengakses kebijakan secara cepat dan mudah. Maka, kepemimpinan bukan saja tugas laki-laki, akan tetapi juga kaum perempuan (Nurul, 2008: 65). Indikator dari kepemimpinan dapat ditandai oleh beberapa ciri sebagai berikut seperti yang dinyatakan oleh Ralph M. Stogdill dalam buku "*Personel Factor Associated With Leadership*" yang dikutip oleh James A. Lee dalam bukunya "*Management Theories and Prescriptions*", menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan: <sup>2</sup> Pertama, Kapasitas, seperti kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara

atau *verbal facility*, kemampuan menilai. Kedua, Prestasi, seperti gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga, dan lain-lain, Ketiga, Tanggung Jawab, seperti mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul Keempat, Partisipasi, seperti aktif, memiliki sosiabilitas yang tinggi, mampu bergaul, suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, dan punya rasa humor, Kelima, Status yang meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar.<sup>38</sup>

Robert B. Myers melakukan studi tentang hal yang sama dengan Ralph M. Stodill dengan menghasilkan kesimpulan: 1) Sifat-sifat jasmani manusia tidak ada hubungannya dengan *leadership*. 2) Walaupun pemimpin cenderung untuk lebih tinggi dalam kecerdasan dari pada orang yang dipimpinnya, akan tetapi tidak ada hubungan yang berarti antara kelebihan kecerdasan tersebut dengan soal kepemimpinan tersebut. 3) Pengetahuan yang dimanfaatkan untuk memecahkan problem yang dihadapi kelompok yang dipimpin merupakan bantuan yang sangat berarti pada status kepemimpinan. 4) Ciri dan watak yang mempunyai korelasi dengan kepemimpinan adalah ; kemampuan melihat problem yang dihadapi, inisiatif, kerja sama, ambisi, ketekunan, emosi yang stabil, popularitas, dan kemampuan berkomunikasi<sup>39</sup>

Menurut Duke kepemimpinan merupakan fenomena *gestalt*, yakni keseluruhan daripada bagian-

---

<sup>38</sup> Faizah dan Effendi, *Manajemen Pendidikan Klasik dan Modern* (Jakarta: PT. Grafindo Raja Perkasa, 2006), hlm.165.

<sup>39</sup> Arifin, *Manajemen Pendidikan Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm.93.

bagiannya.<sup>40</sup> Menurut Dubin kepemimpinan terkait dengan penggunaan wewenang dan pembuatan keputusan.<sup>41</sup> Sementara Fiedler lebih melihat pemimpin sebagai individu dalam kelompok yang diberi tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kelompok yang terkait dengan tugas.<sup>42</sup> Pondy mendeskripsikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menjadikan suatu aktivitas bermakna, tidak untuk merubah perilaku namun memberi pemahaman kepada semua pihak tentang apa yang mereka lakukan.<sup>43</sup>

Dari beberapa pendapat tersebut nampak bahwa terdapat banyak pendekatan untuk memahami kepemimpinan tergantung perspektif yang digunakan. Hal ini tercermin dalam beberapa kata atau ungkapan kunci yang ditonjolkan, misalnya, penggunaan wewenang (*Dubin*), tugas mengarahkan (*Fiedler*), dan membuat aktivitas bermakna (*Pondy*), yang berbeda dalam latar dan kebiasaan berbeda. Secara pasti tidak ada pimpinan pesantren yang sama, masing-masing memiliki gaya yang berbeda.<sup>44</sup>

Secara umum dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pesantren identik dengan gejala *gestalt*, mengingat di balik yang tampak dari luar masih

<sup>40</sup> D.L Duke, *The Aesthetics of Leadership' Educational Administration Quarterly*, 1986. hlm. 10.

<sup>41</sup> R. Dubin, *Human Relation in Administration*. 2nd ed., (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1968), hlm. 385.

<sup>42</sup> F.E Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967), hlm. 8

<sup>43</sup> L.R Pondy, *Leadership is Language Game in McCall, M.W. Jr & Lomardo, M.M (Eds), Leadership : Where Else Can We Go? Durham, N.C., Duke University Press*, hlm. 94.

<sup>44</sup> Sulthon Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren* (Diva Pustaka : Jakarta, 2003), hlm. 24.

terdapat keunikan-keunikan lain yang tidak tampak. Misalnya pesantren salafiyah yang telah melaksanakan madrasah, maka pemimpinnya boleh untuk menjalankan kewenangan dan pembuatan keputusan secara formal sebagai kepala madrasah. Di sisi lain pesantren salafiyah yang tidak menyelenggarakan sekolah formal tugas pemimpin cukup memberi pengarahan dan koordinasi (musyawarah) untuk melaksanakan tugas-tugas pesantren; urusan teknis diserahkan kepada staf yang telah ditunjuk (pengurus pondok, ustadz atau satgas lainnya).

## 2. Konsep Kepemimpinan

Dalam konteks di Indonesia konsep kepemimpinan telah ada sebelum Indonesia merdeka, seperti konsep kepemimpinan menurut Ki Hajar Dewantara meliputi: *“Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani”*. Secara harfiah dapat diartikan sebagai berikut: *“Di depan memberikan contoh, di tengah membangun semangat, di belakang memberi dorongan”*. Konsep yang sudah berumur puluhan tahun ini ternyata masih relevan diterapkan dalam gaya kepemimpinan saat ini. Pertama: *Ing Ngarso Sung Tolodho*. Seorang pemimpin harus dapat menjadi panutan yang dapat dicontoh oleh pengikutnya. Dia harus berdiri di depan dalam memberikan contoh nyata agar dapat diikuti oleh pengikutnya. Seorang pemimpin harus mampu menguasai bidang pekerjaannya. Selain dari sisi pengetahuan teknis, kematangan pribadi dan sikap harus diperhatikan karena tingkah laku sang pemimpin selalu menjadi perhatian bawahannya. Baik dari sisi moral dan akhlak,

pergaulan, bahkan kehidupan keluarganya pun akan menjadi panutan bagi bawahannya. Dalam hal ini, konsep kepemimpinan yang dibangun tidak membedakan jenis kelamin, dan siapapun berhak menyandang sebagai pemimpin dengan memberikan ketaladan yang baik.

Kedua, *“Ing Madya Mangun Karsa”* Membangun motivasi dan semangat berkarya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Selain harus mampu membaca situasi dan keadaan lembaga pendidikan, pemimpin yang baik harus dapat mengelola SDM yang dimilikinya agar dapat bekerja secara optimal. Membangun semangat kebersamaan (*team building*) dan mengkomunikasikan kepada seluruh elemen dalam lembaga atau organisasi dalam melaksanakan visi, misi, dan nilai-nilai lembaga yang dipimpin. Sampaikan target dan sasaran utama dan langkah apa yang akan dijalankan, dan ajak seluruh unit, orang untuk mencapainya. Dengan membangun rasa kekeluargaan dan rasa memiliki sebuah lembaga pendidikan, diharapkan seluruh tenaga kependidikan akan bekerja sekuat tenaga dan berhati-hati dan fokus sesuai dengan visi misinya.

Ketiga, *Tut Wuri Handayani* Memberikan dorongan semangat dan memfasilitasi kebutuhan bawahan yang dipimpinnya untuk mencapai target akan sangat dihargai oleh tenaga kependidikan. Bagaimanapun yang paling sering turun ke lapangan dan bertemu dengan customer adalah para tenaga atau bawahan. Penuhi kebutuhannya, berdayakan mereka dan beri bekal dalam bentuk pelatihan. Jika tenaga pendidik sudah mampu menjalankan tugas dengan baik dan

sesuai visi lembaga pendidikan, tentu target dan sasaran kerja dapat dicapai dengan maksimal.

### 3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam prakteknya, tipe kepemimpinan ini sangat bervariasi dan terdapat banyak pendapat dan tinjauan tentang tipe kepemimpinan tersebut. Meskipun belum ada kesepakatan mengenai tipe kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, terdapat lima tipe kepemimpinan yang umum digunakan, yaitu: *Pertama*: Tipe Kharismatik Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa “kharismatik bersifat karisma”. Sedang perkataan karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Atau karisma dapat juga diartikan atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu.

Tipe di atas ditandai dengan indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena pemimpin tersebut mempunyai kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya. Biasanya dalam kepemimpinan kharismatik ini interaksi dengan lingkungan lebih banyak bersifat informal, karena tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Meskipun demikian, kepercayaan terhadap dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya

dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipujibahkan dikultuskan. Sebab dalam kesehariannya dengan kewibawaannya yang cukup besar, dia mampu mengendalikan pengikutnya tanpa memerlukan dari pihaklain.

*Kedua*, Tipe Paternalistik Tipe kepemimpinan paternalistik berorientasi padapenyelesaian tugas (*result oriented*) serta memelihara komunikasi dan hubungan baik dengan bawahannya (hubungan antara bapak dengan anak-anaknya), sehinggatipe ini sering disebut dengan tipe kepemimpinan yangkebakapan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perludikembangkan. 2) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*). 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri4) Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatankepada bawahan untuk berinisiatif. 5) Tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernahmemberikan kesempatan kepada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, dan 6) selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar.
- 2) Bila diamati dan dikaji lebih dalam tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapatdi lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional termasuk di dalamnya sebagian di lembaga pendidikan pesantren, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan masyarakat demikian

mungkin sekali disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:1) Kuatnya ikatan primordial, 2) "extended family system"3) Kehidupan masyarakat yang komunalistik, 4) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupanbermasyarakat, 5) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

*Ketiga, Tipe Militeris.* Tipe kepemimpinan militeris ini dapat dikatakan sifatnya kemiliter-militeran. Hanya gaya luarnya saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Hendaknya dipahami, bahwa tipe kepemimpinan militeris itu berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer(seorang tokoh militer). Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeris antara lain: Lebih banyak menggunakan system perintah/komando terhadap bawahannya, keras, otoriter, kaku, dan seringkali kurang bijaksana; Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan; Sangat menyenangkan formalitas, upacara-upacararitual, dan tanda-tanda kebesaran yang berlebih-lebihan; Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya; Tidak menghendaki, saran, usul, sugesti, dankritikan-kritikan dari bawahannya, dan Komunikasi hanya berlangsung searah saja.

*Keempat, Tipe Otokratis,* tipe kepemimpinan otokratis atau otoriter menempatkan kekuasaan di tangan pemimpin(penguasa tunggal). Posisi bawahan hanya sebagaipelaksana keputusan, perintah, dan bahkan pelaksana apa yang diinginkan

pimpinan. Pemimpin memandang dirinya tidak memiliki kelemahan dan kekurangan. Potensi yang dimiliki bawahannya dianggap rendah, sehingga mereka dipandang tidak mampu berbuat apa-apa. Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan otokratis tidak melibatkan orang lain atau bawahannya, melainkan bertindak sendiri. Bawahannya hanya diharapkan melaksanakan keputusan yang telah diambil oleh pemimpinnya. Dalam berkomunikasi atau menjalin hubungan dengan bawahannya, pemimpin dengan tipe ini menggunakan pendekatan formal sesuai dengan jabatan dan perannya. Adapun sifat-sifat yang dimiliki pemimpin dengan tipe kepemimpinan otokratis antara lain: <sup>25</sup> Kurang mempercayai bawahan/anggota kelompoknya; Bersikap otoriter; Menganggap bahwa hanya dengan imbalan materi adalah yang mampu mendorong orang untuk bertindak; Kurang toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan bawahan/anggota kelompok; Peka terhadap perbedaan kekuasaan; Kurang perhatian kepada bawahan/anggota kelompoknya; Memberikan kesan seolah-olah demokratis; Mendengarkan pendapat bawahan/anggota kelompoknya semata-mata hanya untuk menyenangkan, dan senantiasa membuat keputusan sendiri.

*Kelima*, Tipe Demokratis, tipe kepemimpinan demokratis dalam organisasi menempatkan bawahan sebagai faktor utama dan terpenting. Seorang pemimpin menempatkan bawahannya sebagai subjek yang memiliki keinginan, kebutuhan, kemampuan, pendapat, kreativitas, dan inisiatif yang berbeda-

beda dan harus dihormati. Tipe kepemimpinan demokratis mengindikasikan kepemimpinan yang aktif, dinamik, dan terarah. Dalam mengambil keputusan, tipe demokratis selalu mengedepankan musyawarah. Kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang paling ideal untuk dikembangkan dalam organisasi yang modern. Pertimbangannya adalah karena lebih cocok dengan fitrah manusia dan mudah untuk diterapkan dalam semua lapisan, baik masyarakat desa maupun masyarakat kota. Secara filosofis, corak kepemimpinan demokratis akan tergambar dalam tindakan dan perilaku pemimpinnya, antara lain: Pemimpin menghargai pengikutnya secara menyeluruh tanpa membedakan; Pengambilan keputusan sangat berorientasi kepada keputusan kelompok, bukan hasil pemikiran dari seorang pemimpin saja; Pola dialog menjadi kebutuhan dalam menumbuhkan inisiatif kelompok; Tugas dan wewenang disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan yang tersedia; Memberi peluang yang luas kepada bawahan untuk berkembang sesuai dengan skills-nya; Selalu mengatakan bahwa keberhasilan yang dicapai adalah keberhasilan bersama (kelompok). Dalam lembaga pendidikan modern, termasuk dalam pendidikan pesantren pun, model atau tipe kepemimpinan demokratis layak untuk dapat dipilih sebagai bentuk model atas kondisi masyarakat modern sekarang ini.

#### **4. Ciri-Ciri dan Sifat Pemimpin.**

Secara teoritis pemimpin memiliki ciri-ciri dan sifat yang dapat dikembangkan sebagaimana yang yang

disampaikan Ralph M. Stogdill dalam buku *“Personel Factor Associated With Leadership”* yang dikutip oleh James A. Lee dalam bukunya *“Management Theories and Prescriptions”*, menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan: a). Kapasitas, seperti kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, kemampuan menilai. b). Prestasi, seperti gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga, dan lain-lain. c). Tanggung Jawab, seperti mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul. d) Partisipasi, seperti aktif, memiliki sosiabilitas yang tinggi, mampu bergaul, suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, dan punya rasa humor. e) Status yang meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar. Robert B. Myers melakukan studi tentang hal yang sama dengan Ralph M. Stodill dengan menghasilkan kesimpulan bahwa, Sifat-sifat jasmani manusia tidak ada hubungannya dengan *leadership*. Walaupun pemimpin cenderung untuk lebih tinggi dalam kecerdasan daripada orang yang dipimpinnya, akan tetapi tidak ada hubungan yang berarti antara kelebihan kecerdasan tersebut dengan soal kepemimpinan tersebut. Pengetahuan yang dimanfaatkan untuk memecahkan problem yang dihadapi kelompok yang dipimpin merupakan bantuan yang sangat berarti pada status kepemimpinan. Ciri dan watak yang mempunyai korelasi dengan kepemimpinan adalah; kemampuan melihat problem yang dihadapi, inisiatif,

kerja sama, ambisi, ketekunan, emosi yang stabil, popularitas, dan kemampuan berkomunikasi.<sup>45</sup>

Menurut Faizah dan Lalu Muchsin Effendi, terdapat ciri-ciri yang harus dimiliki pemimpin secara umum, antara lain: *Pertama*, Persepsi Sosial (*social perception*) Yang dimaksud dengan persepsi sosial adalah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, kebutuhan anggota kelompok. Persepsi sosial diperlukan untuk melaksanakan tugas pemimpin sebagai penyambung lidah anggota kelompoknya dan memberikan patokan yang menyeluruh tentang keadaan di dalam maupun di luar kelompok. *Kedua*, Kemampuan berfikir abstrak (*ability in abstract thinking*) Kemampuan berfikir abstrak diperlukan dalam menafsirkan kecenderungan kegiatan di dalam kelompok dan keadaan diluar kelompok dalam hubungannya dengan realitas tujuan-tujuan kelompok. Untuk itu ketajaman penglihatan dan kemampuan analitis yang didampingi oleh kemampuan mengabstraksi dan mengintegrasikan fakta-fakta interaksi sosial di dalam maupun diluar kelompok. Kelompok tersebut memerlukan adanya taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin. *Ketiga*, Kestabilan emosi (*emotional stability*) Pada dasarnya harus terdapat suatu kematangan emosional yang berdasarkan pada kesadaran yang mendalam tentang kebutuhan, keinginan, cita-cita serta pengintegrasian semua kedalam kepribadian yang bulat dan harmonis. Kematangan emosi diperlukan untuk dapat merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompok secara nyata dan untuk dapat

---

<sup>45</sup> Arifin, *Manajemen Pendidikan ...*, 35

melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan yang lain secara wajar.<sup>46</sup>

Dalam kepemimpinan Islam menawarkan konsep tentang perilaku seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat dalam pribadi para Rosul. Yang mana kepemimpinan Nabi/Rasul ditunjang dengan sifat – sifat terpuji. Adapun sifat-sifat para Nabi dan Rasul adalah ;1).Jujur (*shiddiq*), 2). Dapat dipercaya (*amanah*), 3). Menyampaikan (*tabligh*), 4). Cerdas (*fathanah*). Sifat/karakteristik diatas dijelaskan sebagai berikut: Pertama, *Shiddiq*, adalah sifat/karakteristik Nabi Muhammad SAW yang berarti benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan–keputusan yang menyangkut visi dan misi, efektif dan efisien dalam implementasi serta operasionalnya di lapangan. Kedua, *Amanah*, amanah artinya dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan *credible*. Amanah juga bisa bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu dengan ketentuan. Amanah juga berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Sifat/karakteristik amanah ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada setiap individu muslim. Ketiga, *Tabligh*, sifat/karakteristik *tabligh* artinya komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat *tabligh*, akan menyampaikannya dengan benar (berbobot) dandengan tutur kata yang tepat (*bi al hikmah*) yang berarti berbicara dengan orang lain dengan suatu yang mudah dipahami dan diterima oleh akal,

<sup>46</sup> Gerungan, *Manajemen dan Kepemimpinan nMmodern* (Jakarta: Renika Cipta, 2001), hlm. 135

bukan berbicara yang sulit dimengerti. Keempat *Fathanah, fathanah* dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdasan dan kebijaksanaan. Sifat/karakteristik ini dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.

Pada dasarnya seorang pemimpin haruslah memiliki bobot kepemimpinan dengan perilaku positif dan kelebihan-kelebihan tertentu antara lain : a). Beriman dan bertaqwa kepada Allah, b). Kelebihan jasmani dan rohani, c). Berani, terampil, dan berpengetahuan, d). Adil, jujur, bijaksana, dan demokratis, e). Penyantun, paham keadaan ummat, f). Ikhlas berkorban, *qanaah* dan *istiqomah*.

## 5. Kepemimpinan Pendidikan Pesantren

Secara umum, karena latar belakang pesantren itu kompleks maka format kepemimpinan pesantren sangat fleksibel tergantung kepada kapasitas dan kapabilitas kyai atau pengasuhnya. Pemahaman tentang kepemimpinan pondok pesantren secara utuh merupakan hal yang penting untuk dibahas supaya menjadi acuan dalam melestarikan inovasi-inovasi dalam sistem pesantren dengan melihat beberapa tipologi pondok pesantren berikut ini:

### a. Kepemimpinan Kultural Pesantren

Lembaga pendidikan pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan yang menganut sistem terbuka sehingga amat fleksibel dalam mengakomodasi harapan-harapan masyarakat dengan cara-cara yang khas dan unik, karena kelembagaan pesantren semakin hari terus

berubah, antara lain menyelenggarakan sistem persekolahan di dalamnya, maka dengan sendirinya lembaga ini selayaknya melaksanakan fungsi-fungsi layanannya secara sistemik pula. Otonomi yang tinggi dalam lembaga pesantren sebenarnya dapat dijadikan modal utama satuan pendidikan agama tersebut memasuki era kompetisi global dalam pendidikan. Hanya tugas ini menuntut tersedianya kultur kinerja dan peran pengasuh yang mampu menciptakan dan memelihara kultur tersebut, serta memilih strategi yang tepat untuk memecahkan masalah-masalah kepesantrenannya. Implikasinya adalah bahwa pada prinsipnya perubahan atau pengembangan pesantren berusaha mencapai prestasi baru yang lebih baik, namun sama sekali tidak boleh merusak nilai-nilai atau keyakinan-keyakinan yang dianut.<sup>47</sup>

Kultur pesantren dalam pandangan Deal dapat digambarkan sebagai cara kita berperilaku di dalam atau di sekitar pesantren.<sup>48</sup> Indikator budaya pesantren dapat bersifat kasat mata (*intangible*). Oleh karenanya, kultur pesantren harus dipahami secara komprehensif. Hal ini berarti bahwa melihat sebagian unsur pesantren tidak dapat dijadikan generalisasi terhadap pesantren secara keseluruhan. Misalnya bangunan fisik pesantren yang sederhana tidak berarti menunjukkan kekerdilan berpikir pengasuh, guru atau santrinya. Banyak santri dengan prestasi yang

---

<sup>47</sup> Sulthon Masyhud, Moh Khusnurdilo *Manajemen Pondok Pesantren* hlm. 24.

<sup>48</sup> T.E. Deal, *the Symbolism Of Effective School*, *The Elementary School Journal*, 1985, 85, 5, hlm. 605.

tinggi dalam pentas nasional datang dari lembaga pesantren yang terlihat kumuh, sederhana dan miskin. Dibalik yang nampak terdapat khasanah yang dapat dikaji termasuk ragam spiritualitas yang ada. Wujud budaya yang ada seperti gedung, fasilitas, artifak, kyai, ustadz serta santrinya menjadi atribut tersendiri dalam pesantren.

Nilai, filosofi dan ideologi pesantren dapat diwujudkan dengan banyak cara, termasuk lisan, perbuatan dan material. Secara lisan kultur pesantren dapat dilihat pada kemampuan warga pesantren dalam menyatakan tujuan dan sasaran lembaga pesantren, kurikulum, bahasa yang digunakan setiap hari, metaphor, sejarah organisasi, tokoh organisasi dan struktur organisasi. Dalam bentuk perilaku, ketiga aspek tersebut diwujudkan dalam ritual, upacara, pendekatan belajar mengajar (wetonan, bandongan, sorogan, halaqah), prosedur, aturan dan perundangan pelaksanaan, penghargaan dan sangsi, dukungan sosial dan psikologis serta pola-pola interaksi dengan masyarakat dan orang tua santri. Adapun secara material, ketiga aspek tersebut diwujudkan dalam fasilitas dan perlengkapan, karya seni (kaligrafi), motto dan uniform. Kultur pesantren yang kuat ditunjukkan oleh ketaatan keseluruhan warga pesantren melaksanakan semua cara yang telah disepakati.

Dari penjelasan tersebut dapat ditegaskan bahwa pesantren Salafiyah setidaknya harus memelihara dan mengembangkan kultur inti pesantren yang meliputi: (a) kemandirian, (b)

pemberdayaan, (c) kepercayaan, (d) sinergi dan (d) tanggung jawab. Hal ini untuk memperkuat citra pesantren yang telah berjasa besar bagi pendirian Negara Republik Indonesia<sup>49</sup>

**b. Kepemimpinan Strategik**

Kepemimpinan strategic dibedakan dari kepemimpinan biasa/rutin berdasarkan tiga dimensi, yaitu waktu, skala isu dan lingkup tindakan. Jenis kepemimpinan ini lebih berurusan dengan waktu yang agak lama (*longer term*) daripada waktu yang pendek (*shoter term*). Isu-isu yang digarap berskala nasional atau internasional. Adapun lingkup tindakannya adalah pesantren secara keseluruhan daripada hanya satu program khusus, hasilnya berupa strategi tindakan.

Strategi tindakan pengasuh pesantren hendaknya berkaitan dengan kurikulum pesantren; pendekatan belajar dan mengajar, struktur dan proses perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan dan evaluasi dan pendayagunaan berbagai berbagai layanan baik secara individual dan institusional. Hal ini sama sekali tidak harus menghambat kiprah para pemimpin pesantren dalam kancah sosial kemasyarakatan secara keseluruhan, termasuk dalam arena politik.

Kepemimpinan strategik pengasuh pesantren juga ditunjukkan oleh kemampuannya

---

<sup>49</sup> Sulthon Masyhud, Moh Khusnurdilo *Manajemen Pondok Pesantren* hlm. 28.

menetapkan prioritas isu-isu strategis dengan menyimak perkembangan global sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan/atau ancaman yang mungkin muncul. Misalnya isu strategis pendidikan untuk meningkatkan mutu pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau profesional untuk guru (ustadz), mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pesantren serta peningkatan mutu penyelenggaraan Program Wajib Belajar Dikdas bagi yang melaksanakan.

**c. Kepemimpinan Pendidikan Pesantren**

Kepemimpinan dalam pendidikan pesantren yang efektif diperlukan sifat tanggung jawab, perhatian untuk menyelesaikan tugas, energik, tepat, berani mengambil resiko, orisinal, percaya diri, terampil mengendalikan stress, mampu mempengaruhi dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Sifat-sifat ini cukup memberi gambaran atau potret tentang pemimpin pendidikan yang sukses, dan dalam konteks ini patut dipertimbangkan untuk ditransfer ke dunia pesantren.

Sebagai lembaga pendidikan, pesantren hendaknya menfokuskan program dan kegiatan untuk memberi layanan pendidikan dan belajar mengajar demi mempersiapkan lulusan santri yang berkualitas. Di sinilah para pemimpin pendidikan pesantren diharapkan mampu menjadi inspirator demi terciptanya komunitas belajar

yang dinamis, Menurut Marsh sebagaimana yang dikutip oleh Sulthon Masyhud bahwa komunitas belajar diidentifikasi ke dalam komunitas guru, komunitas orang tua dan komunitas murid.<sup>50</sup> Dalam konteks pendidikan pesantren, iklim belajar yang kondusif harus didukung oleh kinerja kyai/bu nyai, ustadz (guru), santri dan wali santri secara sinergis sesuai kapasitas dan kapabilitasnya masing-masing. Terwujudnya iklim demikian jelas menuntut kinerja pengasuh pesantren sedemikian rupa sehingga dapat mengembangkan kepemimpinan pendidikan dan pendekatan-pendekatan yang merangsang motivasi guru dan santri untuk bekerja secara sungguh-sungguh; santri belajar dan ustadz mengajar.

#### d. Kepemimpinan Transformatif

Menurut Burns kepemimpinan yang sukses adalah mereka yang telah berusaha menerapkan kepemimpinan transformatif atau transformasional. Mereka selalu sukses dalam meningkatkan komitmen pengikutnya untuk melaksanakan tugas lembaga sehingga mereka benar-benar merasa memiliki kewajiban moral. Oleh karena itu model kepemimpinan ini patut dikembangkan di dunia pesantren khususnya dalam rangka transmisi menuju pada sistem pengelolaan pesantren yang efektif

---

<sup>50</sup> Sulthon Masyhud, Moh Khusnurdilo *Manajemen Pondok Pesantren* hlm. 32.

## B. Kepemimpinan Perempuan dan Gender

Dalam Al-Mu'jam Al-Wasith disebutkan *أَنَّثَةٌ - أُنْثَى - أُنْثَى* berarti lemah gemulai, *anatsat al-hamil* berarti perempuan melahirkan, *anatsa fi al-amr* berarti lembek dan tidak tegas, *hadid anit* berarti besi lunak, *sayf anits* berarti pedang pipih, *rajul anits* artinya laki-laki yang lembut dalam berbicara<sup>51</sup>. Menurut sudut kebahasaan, perempuan memiliki perbedaan mendasar dengan laki-laki sehingga keduanya tidak bisa disamakan. Karena itu, seorang laki-laki yang berperilaku kewanita-wanitaan bisa dikatakan sebagai perampasan hak orang lain. Sebab, laki-laki harus memiliki perangai tersendiri seperti halnya perempuan, dan perempuan adalah jenis manusia tertentu yang diciptakan Allah SWT firman-Nya, "Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya."<sup>52</sup>

Kalangan fukaha pernah menyebutkan, kaum perempuan memiliki ciri-ciri khusus selain struktur fisik yang membedakannya dengan laki-laki. Ciri-ciri itu adakalanya kasat mata seperti menstruasi, dan adakalanya abstrak seperti perangai yang telah terpatri dalam diri setiap perempuan. Dalam Al-Qur'an, kata *untsa* disebutkan dalam beberapa konteks berbeda. Satu sisi berkaitan dengan persamaan hak perempuan dan laki-laki dalam beramal serta mendapatkan pahala dari Allah, di sisi lain mengulas perbedaan spesifik keduanya dari sisi kehamilan yang dialami perempuan dan kisah-kisah seputar perempuan yang mengisyaratkan perbedaan dari mereka dengan kaum laki-laki.<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Abdul Qadhir Mansyur, *Islam dan Kepemimpinan Perempuan, Kajian Sosiologis* (Jakarta; Logos, 2005), hlm. 22

<sup>52</sup> QS. Al-Baqarah : 2 : 31.

<sup>53</sup> Abdul Qadhir Mansyur, *Islam dan ....*, 22-23

Sebenarnya, Islam telah memuliakan kaum perempuan dan mengakui kemanusiaannya, serta kecakapannya untuk melaksanakan perintah, memikul tanggung jawab, mendapatkan balasan dan masuk surga, dan menganggapnya sebagai manusia mulia yang memiliki hak yang sama dengan laki-laki, karena keduanya adalah cabang dari satu pohon, keduanya bersaudara, ayah dan ibunya satu yaitu Adam dan Hawa. Dengan demikian, laki-laki dan perempuan adalah sama sebagai hamba Allah. Sama dalam berbagai hal, seperti:

- a. Keduanya sama dalam asal-usulnya, bahwa perempuan dan laki-laki berasal dari satu keturunan yang sama.<sup>54</sup> Dengan demikian, perempuan dan laki-laki adalah berasal dari cabang yang berasal dari satu pohon, mereka bersaudara ayah ibunya satu yaitu Adam dan Hawa. Baik laki-laki maupun perempuan semuanya diciptakan dari satu jiwa.
- b. Keduanya sama dalam mendapatkan taklif dan tanggungjawab syariat atas tindakan yang dilakukannya. Karena kebebasan tidak ada nilainya tanpa tanggung jawab sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an.<sup>55</sup>

19

<sup>54</sup> QS. al-Nisa' : 4 : 1 yang artinya "Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu, dan daripadanya Allah menciptakan isterinya; dan daripada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawakamu".

<sup>55</sup> QS. Al-Baqorah : 2 : 35, yang artinya "Dan Kami berfirman: "Hai Adam diamilah oleh kamu dan isterimu surga ini, dan makanlah makanan-makanannya yang banyak lagi baik di mana saja yang kamu sukai, dan janganlah kamu dekati pohon ini, yang menyebabkan kamu termasuk orang-orang yang zalim".

c. Keduanya sama dalam mendapatkan balasan dan hukuman atas perbuatannya. Sebagaimana Al-Qur'an menguraikan tentang hal ini.<sup>56</sup>

Dengan tiga hal tersebut di atas, Islam telah menyempurnakan kepribadian perempuan dalam segala aspek dan bidang termasuk dalam hak-haknya. Dalam Islam pula Islam telah memuliakan wanita, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam kedudukannya sebagai manusia. Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam kedudukannya sebagai perempuan.

Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam kedudukannya sebagai anak perempuan. Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam statusnya sebagai isteri. Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam status sebagai ibu. Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam statusnya sebagai bagian dari anggota masyarakat Perempuan juga mempunyai tanggung jawab kepemimpinan pada level manapun.

<sup>56</sup> QS. Ali Imron : 3 : 195, yang artinya "Maka Tuhan mereka memperkenankan permohonannya (dengan berfirman), "Sesungguhnya Aku tidak menyia-nyiakan amal orang-orang yang beramal di antara kamu, baik laki-laki atau perempuan, (karena) sebagian kamu adalah turunan dari sebagian yang lain. Maka orang-orang yang berhijrah, yang diusir dari kampung halamannya, yang disakiti pada jalan-Ku, yang berperang dan yang dibunuh, pastilah akan Ku-hapuskan kesalahan-kesalahan mereka dan pastilah Aku masukkan mereka ke dalam surga yang mengalir sungai-sungai di bawahnya sebagai pahala di sisi Allah. Dan Allah pada sisi-Nya pahala yang baik."

Setiap orang bias menjadi pemimpin pada level apapun, baik sebagai pemimpin pemerintah, lembaga, maupun masyarakat.

Bahkan, juga dapat menjadi pemimpin perang sekalipun, tanpa memandang jenis kelamin laki-laki maupun perempuan. Jika banyak perdebatan tentang absah tidaknya kaum perempuan menjadi pemimpin, secara syar'i, tentu kita harus merujuk kepada pemahaman pada ayat-ayat Al-Qur'an. Ayat-ayat Al-Qur'an, yaitu pada surat An-Nisa: 34, At-Taubah:71 dan An-Naml: 44 yang sudah peneliti sebutkan, bahwa ayat-ayat Al-Qur'an tidak lain adalah sebagai kerangka normatif yang cukup ideal untuk mengatur tata kehidupan masyarakat. Untuk itulah, ayat-ayat Al-Qur'an yang berkenaan dengan aturan sosial, tentu bersifat universal umat Islam mempunyai tugas untuk menerjemahkan dan menginterpretasikan dalam konteks kenyataan sosial yang mutakhir.

Kemudian muncul pertanyaan, bagaimana kepemimpinan perempuan dalam Islam. Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan adalah suatu cara atau metode yang dilakukan oleh jenis manusia ciptaan Allah SWT yang memiliki ciri-ciri menstruasi, mengandung, melahirkan, dan menyusui yang dapat mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendaknya. Kata kunci kepemimpinan terletak pada tugas seseorang untuk menegakkan kebenaran dan keadilan. Bukan semata-mata kekuasaan yang kebanyakan berujung pada kemudahan fasilitas dan kemudahan mengakses kebijakan secara cepat dan mudah. Maka, kepemimpinan bukan saja tugas kaum laki-laki, akan tetap juga kaum perempuan.

Perempuan juga mempunyai tanggungjawab kepemimpinan pada level mana pun. Setiap orang bisa menjadi pemimpin pada level apa pun, baik sebagai pemimpin pemerintahan, lembaga, maupun masyarakat. Bahkan, juga dapat menjadi pemimpin perang sekalipun, tanpa memandang jenis kelamin laki-laki atau perempuan.<sup>18</sup> Kepemimpinan perempuan tidak hanya terbatas dalam kehidupan rumah tangga, tetapi juga dalam masyarakat. Kepemimpinannya tidak hanya terbatas dalam upaya mempengaruhi kaum laki-laki agar mengakui hak-haknya yang sah, tetapi juga harus mencakup sesama jenisnya agar dapat bangkit bekerja sama meraih dan memelihara harkat dan martabat mereka, serta membendung setiap upaya dari siapa pun, baik laki-laki maupun perempuan, kelompok kecil atau besar yang bertujuan mengarahkan mereka ke arah yang bertentangan dengan harkat dan martabatnya.<sup>57</sup>

Peran domestik perempuan yang sifatnya kodrati seperti hamil, melahirkan, menyusui, dan lain-lain, memang tidak mungkin digantikan oleh laki-laki. Akan tetapi, dalam peran publik, perempuan sebagai anggota masyarakat dan atau sebagai warga negara, mempunyai hak untuk mengemukakan pendapat, berpolitik, dan melakukan peran sosialnya yang lebih tegas dan transparan. Dalam peran publik ini, menurut Islam diperbolehkan melakukan peran-peran tersebut dengan konsekuensi bahwa ia dapat dipandang mampu dan memiliki kapasitas untuk menduduki peran-peran itu. Dalam peran publik, perempuan memiliki berbagai

---

<sup>57</sup> Quraish Shibab, *Wawasan Al-Qur'an* ( Jakarta: PT Al-Ma'arif, 2005), hlm. 376

aktivitas yang bersifat peran sosial, budaya, politik, ekonomi, dan sebagainya.

Kepemimpinan perempuan dalam pesantren, secara teoritis Pesantren hakikatnya adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang memerankan fungsi sebagai institusi sosial. Sebagai institusi sosial, maka pesantren memiliki dan menjadi pedoman etika dan moralitas masyarakat karena pesantren adalah institusi yang melegitimasi berbagai moralitas yang seharusnya ada di dalam masyarakat. Dengan demikian, pesantren sebagai institusi sosial juga akan tetap lestari selama masyarakat membutuhkannya. Ada beberapa fungsi pesantren sebagai institusi sosial yaitu; menjadi sumber nilai dan moralitas, menjadi sumber pendalaman nilai dan ajaran keagamaan, menjadi pengendali filter bagi perkembangan moralitas dan kehidupan spiritual, menjadi perantara berbagai kepentingan yang timbul dan berkembang di masyarakat, serta menjadi sumber praksis dalam kehidupan. Kepemimpinan tertinggi dalam pesantren “tradisional” dipegang oleh kyai. Kyai hakikatnya adalah seseorang yang diakui oleh masyarakat karena keahlian keagamaan, kepemimpinan, dan daya pesonanya atau karismanya. Umumnya kyai bersifat karismatik individualistik dan pemegang otoritas tertinggi. Kecenderungan ini menghubungkannya dengan tradisi raja-raja masa lalu yang di tangannyalah puncak kekuasaan, berbeda di lingkungan pesantren modern yang telah mengembangkan sistem kepemimpinan kolektif dengan segenap perangkat organisasinya.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam Studi Tentang Daya Tahan Pesantren Tradisional* (Surabaya: Al-Ikhlâs, 1993), hlm. 108.

Pola pemeliharaan kepemimpinan pesantren umumnya dengan mempertimbangkan aspek geneologi sosial. Para kyai menaruh perhatian istimewa kepada putera-puteranya untuk menjadi penggantinya kelak. Bila ia punya anak laki-laki lebih dari satu, maka anak tertualah yang diharapkan menjadi penggantinya, sedang yang lain dilatih untuk mendirikan pesantren sendiri yang baru atau menduduki kepemimpinan pesantren mertuanya, karena biasanya kyai akan memilih besan dari sesama kyai. Terkadang anaknya yang perempuan dikawinkan dengan muridnya yang pandai dan sudah dipersiapkan pula jika kelak akan menjadi pemimpin pesantren. Maka tampak sekali bahwa kepemimpinan di pesantren hanyalah menjadi hak yang agak “terbatas”. Dan tampak pula bagaimana dominasi laki-laki sebagai pemegang otoritas kepemimpinan.<sup>59</sup>

Tradisi pesantren di Jawa, istri kyai memperoleh gelar “nyai”. Secara struktural, seorang nyai tampak seperti pemimpin “kelas dua” setelah kyai, tetapi secara kultural dan dalam konteks pendidikan memiliki peran yang tak kalah pentingnya dengan peran kyai. Kebutuhan adanya kepemimpinan perempuan yang otonom di pesantren semakin dirasakan sejak pesantren menerima santri-santri perempuan. Bisa jadi nyai menggantikan pucuk kepemimpinan pesantren setelah kyai wafat karena dinilai oleh keluarga beliau memiliki intelektualitas dan spiritualitas yang tinggi, serta kapabilitas untuk memimpin pesantren. Selain itu, tradisi pemisahan pergaulan dan interaksi antara laki-laki dan perempuan juga memberikan andil untuk mengangkat pemimpin

61

<sup>59</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai* (Jakarta: LP3ES, 1985), hlm. 63.

perempuan untuk mengatur dan mengurus santri-santri perempuan sebagai kepanjangan dari kebijakan pimpinan yang tertinggi yang dipegang kyai. Ironisnya, selama ini sedikit peluang bagi perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan dalam pesantren meskipun tidak bisa dipungkiri dan harus diakui bahwa banyak kualitas perempuan yang dibawa pada manajemen dan kepemimpinan pesantren.

Kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang nyai antara lain<sup>60</sup>: 1). Dalam hal-hal yang sifatnya prinsip dan normatif, seorang nyai lebih memilih jadi anggota atau afiliatif, misalnya dalam menentukan aturan-aturan atau tata tertib dan kewajiban santri, nyai lebih banyak jadi anggota; 2). Dalam memutuskan sesuatu, seorang nyai bisa lebih demokratis daripada seorang kyai, misalnya ada santri yang melakukan kesalahan, tidak langsung dihakimi tetapi terlebih dahulu diberi pengertian dan diberi kesempatan untuk memperbaiki sikapnya; 3). Nyai lebih perhatian terhadap santri-santrinya laksana “ibu” dari anak-anaknya. Tipologi interaksi sosial di dalam pesantren yang laksana orang tua dan anak ini menghendaki adanya “ibu bagi para santri”; 4). Lebih artistik merupakan keahlian yang menonjol juga dari seorang nyai karena dengan keindahan lingkungan akan bisa membuat nyaman bagi penghuni pesantren; 5). Penekanan pada pendidikan afeksi, karena nyai lebih peka terhadap tabiat atau tingkah laku yang diperbuat santri; 6). Kelebihan lain yang ditunjukkan oleh nyai adalah sangat teliti dan lebih detail dalam semua tindakan. Memperlihatkan beberapa kontribusi nyai sebagai perempuan dalam kepemimpinan

96

<sup>60</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam dan Modernisasi Menuju Mileniumj Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm.102

pesantren sebagaimana di atas, merupakan refleksi perempuan pada manajemen pendidikan terutama dalam hal kepemimpinannya. Perempuan memiliki kapasitas “alamiah” untuk *me-manage* lebih baik daripada laki-laki, tetapi kita juga mengakui bahwa gaya komunikasi dan organisasi pada perempuan mampu memberikan kekuatan pada kepemimpinan dan manajemen termasuk pesantren.

### C. Manajemen dan Pendidikan Pondok Pesantren.

Sebelum kita membahas manajemen pesantren kita harus mengetahui terlebih dahulu arti dari manajemen dan pesantren itu sendiri. Manajemen dalam kamus besar bahasa Indonesia memiliki arti proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.<sup>61</sup> James A.F Stoner mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari pengertian di atas dapat dimengerti manajemen dimulai dari sejak awal berdirinya sebuah lembaga.

Manajemen pendidikan adalah suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan. Manajemen pendidikan Islam itu sendiri adalah suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan

<sup>61</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hlm. 919.

<sup>1</sup> Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan menggerakannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah SAW, bersabda dalam sebuah hadits yang artinya; <sup>49</sup> “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan”<sup>41</sup>. (HR. Thabrani).<sup>62</sup>

Pesantren didefinisikan sebagai <sup>33</sup> suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam. Istilah pesantren bisa disebut dengan pondok saja atau kedua kata ini digabung menjadi pondok pesantren. Sebenarnya penggunaan gabungan kedua istilah secara integral yakni pondok dan pesantren menjadi pondok pesantren lebih mengakomodasikan karakter keduanya. Pondok Pesantren menurut M. Arifin berarti sebagaimana dikutip oleh Mujamil Qomar <sup>10</sup> “Sesuatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal”. Lembaga Islam mendefinisikan pesantren adalah “ suatu tempat yang tersedia untuk para santri dalam menerima pelajaran-pelajaran agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya”.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 7.

<sup>63</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren*, (Jakarta; Erlangga, 2008), hlm. 2-3.

Maka Manajemen Pendidikan Pesantren adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga Pendidikan Pesantren yg melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan Pendidikan Pesantren secara efektif dan efisien." Jadi, manajemen pesantren merupakan bagian dari pendidikan Islam sehingga dapat manajemen pesantren sejalan dengan manajemen pendidikan Islam.

## 1. Manajemen Pesantren

Secara historis, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang dikembangkan secara *indigenous* oleh masyarakat Indonesia.<sup>64</sup> Karena sebenarnya pesantren merupakan produk budaya masyarakat Indonesia yang sadar sepenuhnya akan pentingnya arti sebuah pendidikan bagi orang pribumi yang tumbuh secara natural. Terlepas dari mana tradisi dan sistem tersebut diadopsi, tidak akan mempengaruhi pola yang unik (khas) dan telah mengakar serta hidup dan berkembang di tengah-tengah masyarakat.<sup>65</sup> Terkait dengan manajemen pesantren yang merupakan sarana penggunaan sumberdaya yang efektif untuk mencapai sasaran maka perlu adanya strategi atau siasat seperti ditegaskan oleh Bapak Mujamil Qomar bahwa manajemen penuh siasat yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan<sup>66</sup>. Sebagai seni, manajemen lebih menitik beratkan

82

<sup>64</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Moderen* (Jakarta: LP3ES, 1986), hlm. 8-9.

<sup>65</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2007), hlm.11

<sup>66</sup> Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'arifin. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren.* (Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005), hlm.5.

pada peranan manusia sebagai pelaku manajemen dengan menggunakan pendekatan *scientific*, tetapi juga profesional. Merupakan Lembaga Pendidikan Islam yang paling variatif adalah Pesantren, mengingat adanya kebebasan dari kiai pendirinya untuk mewarnai pesantrennya itu penekannya pada kajian tertentu. Misalnya, ada pesantren ilmu “*alat*”, pesantren fiqih, Pesantren Al Qur’an, Pesantren hadits, atau pesantren tasawuf. Masing-Masing didasarkan pada keahlian kiaiannya. Ditinjau dari kesegiterbukaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari luar, pesantren dapat dibagi dua: *Pertama* Pesantren salafi dan *kedua* pesantren Pesantren khalafi. Pesantren salafi bersifat konservatif sedangkan khalafi bersifat adaptif. Adaptasi dilakukan terhadap perubahan dan pengembangan pendidikan yang merupakan akibat dari tuntutan perkembangan sains dan teknologi.

Perbedaan pesantren tradisional dengan pesantren modern dapat diidentifikasi dari perspektif manajerialnya. Pesantren modern dapat telah dikelola secara rapi dan sistematis dengan mengikuti kaidah-kaidah *manajerial* yang umum. Sementara itu, pesantren tradisional berjalan secara alami tanpa berupaya mengelola secara efektif. Maka pembahasan manajemen ini lebih diarahkan pada pesantren tradisional karena pesantren ini menghadapi tantangan multidimensi.

## **2. Manajer Pesantren dan Kekuasaannya**

Di kalangan pesantren kiai merupakan aktor utama. Kiailah yang merintis Pesantren, mengasuh, menentukan mekanisme belajar dan kurikulum

serta mewarnai dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya. Tugas seorang kiai memang sangat multifungsi: <sup>29</sup> sebagai guru, mubaligh, sekaligus manajer. Sebagai guru, kiai menekankan kegiatan pendidikan para santri dan masyarakat sekitar agar memiliki kepribadian muslim yang utama; sebagai mubaligh kiai berupaya menyampaikan ajaran islam kepada siapapun berdasarkan prinsip memerintahkan kebaikan dan mencegah kemungkaran (*Amar ma'ruf nahi mungkar*) dan sebagai manajer kiai memerankan pengendalian dan pengaturan bawahannya. <sup>36</sup> Nuryam Syam menambahkan tiga fungsi kiai: *Pertama* Sebagai agen Budaya. Kiai memainkan peran sebagai penyaring budaya yang merambah masyarakat. *Kedua* Kiai sebagai mediator yaitu menjadi <sup>36</sup> penghubung antara kepentingan berbagai segmen masyarakat. *Ketiga* Sebagai makelar budaya dan mediator. Kiai menjadi penyaring budaya sekaligus penghubung berbagai kepentingan masyarakat.<sup>67</sup> Dalam pesantren kiai merupakan figure sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan disamping itu juga sebagai pemimpin tunggal yang memegang hampir mutlak. Unikny rangkaian kebiasaan tersebut memunculkan kenyataan bahwa adalah pemimpin yang kharismatik.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren...*, 165

<sup>68</sup> <sup>32</sup> Ada empat kerugian kepemimpinan kharismatik tersebut : 1) Ketidakpastian dalam perkembangan pesantren karena semua hal tergantung kepada keputusan pribadi kiai.; 2) Keadaan kurang mendukung tenaga-tenaga pembantu untuk mencoba pengembangan yang belum diterima figur kepemimpinan yang ada; 3) Pola pergantian kepemimpinan berlangsung secara tiba-tiba dan tidak direncanakan sehingga lebih banyak ditandai oleh sebab-sebab alami seperti

Menurut Nurcholis Madjid ada beberapa kerugian kepemimpinan karismatik antara lain Karisma, Personal, Religio-Feodalisme, Kecakapan teknis.

Masa Depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial. Pesantren kecil akan berkembang secara signifikan manakala dikelola secara profesional. Dengan pengelolaan yang sama pesantren yang mudah besar akan bertambah besar. Sebaliknya pesantren yang maju akan mengalami kemunduran manakala manajemennya tidak terurus dengan baik. Jika pesantren mengabaikan manajemen pesantren kecil akan gulung tikar dalam menghadapi multideimensi. Pola-Pola kepemimpinan kiai dipesantren yang selama ini kurang kondusif menghadapi tantangan-tantangan modernisasi bahkan perlu diubah menjadi pola-pola kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tuntutan kemajuan zaman. Pola tersebut haruslah mengarah pada kegiatan yang melibatkan lebih banyak orang lain lagi dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi pesantren menuju kondisi yang maju dan mapan, baik dari sisi kelembagaan, sistem pendidikan, proses pembelajaran, maupun-tentu saja-kaulitas santri.

Dari beberapa kasus perkembangan ini hendaknya <sup>16</sup> dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan pesantren. Yaitu dari karismatik menuju rasionalistik, dari otoriter-paternalistik dari dipolomatik menuju-partisipatif atau dari laissez-faire menuju demokaratik. Gaya-gaya kepemimpinan

---

meninggalnya pemin secara mendadak; 4) Terjadinya pembauran dalam tingkat pemin dipesantren antara lokal regional dan nasional; 5) Starategi Kepemimpinan Pesantren.

yang diharapkan terwujud pengaruh pada tipe kepemimpinan yang profesional yang memberi perhatian khusus pada partisipasi orang lain dalam menentukan pengembangan pesantren.<sup>4</sup> Menurut Farhan dan Syarifuddin Ada beberapa alternatif solusi menata manajemen pesantren agar lebih maju antara lain: *Pertama* Mengadopsi manajemen modern *Kedua* Membuat wirausaha *Ketiga* Melakukan pelatihan kewirausahaan *Keempat* Membuat *network* ekonomi.

### 3. Personalia Manajemen Pesantren

Ada lima elemen personalia manajemen pesantren dasar yang terdapat dalam tradisi pesantren. *Pertama*,<sup>37</sup> santri. Santri dapat dikatakan sebagai komponen penting dalam dunia pesantren.<sup>115</sup> Dalam tradisi pesantren santri terbagi dua: (1) *Santri mukim* yakni murid-murid yang berasal dari daerah jauh dan bertempat tinggal di lingkungan pesantren atau pondok, dan (2) *santri kalong*, yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa sekitar pesantren, yang biasanya tidak menetap dalam pondok.<sup>37</sup> *Kedua* kiai. Kiai merupakan komponen terpenting dalam kehidupan pesantren. Ia adalah pelopor bagi kelahiran pesantren yang dipimpinnya dan menjadi pemegang dan penentu kebijakan yang ada di seluruh pesantren. Pada tingkat tertentu, kemajuan dan perkembangan pesantren tergantung pada sang kiai. Para kiai di Pulau Jawa banyak menganggap bahwa pesantren itu bagai kerajaan kecil yang dimilikinya. Konsekuensi logisnya, kekuasaan mutlak dan wewenang dalam kehidupan dan lingkungan pesantren sepenuhnya

ada di tangan kiai. Di pesantren, dengan demikian, kiai menjadi penguasa tunggal sehingga tidak bisa ditentang oleh siapa pun, kecuali oleh kiai yang memiliki pengaruh lebih besar. Para santri hanya menjadi orang yang mengharap dan berpikir bahwa kiai akan percaya penuh kepada dirinya sendiri, baik dalam soal-soal pengetahuan Islam, manajemen atau bidang kekuasaan di pesantren. *Ketiga*, pengurus adalah santri-santri senior yang diberi amanat oleh kyai untuk mengelola santri dalam kepengurusan pesantren.

#### **D. Unsur-unsur Manajemen Pondok Pesantren**

Manajemen yang dimaksud di sini <sup>52</sup> adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi lembaga atau perusahaan yang bersifat manusia maupun non manusia sehingga tujuan organisasi lembaga atau perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Bertolak dari rumusan ini terdapat beberapa unsur dalam manajemen antara lain:

1. Unsur proses dalam arti seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial harus mengikuti prinsip graduasi yang berkelanjutan.
2. Unsur penataan artinya adalah bahwa dalam proses manajemen prinsip utama adalah semangat mengelola mengatur dan menata.
3. Unsur implementasi artinya setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional.
4. Unsur kompetensi. Artinya bahwa sumber-sumber potensial yang dilibatkan baik yang bersifat manusia

maupun non manusia mesti berdasarkan kompetensi profesionalitas dan kualitasnya.

5. Unsur tujuan yang harus dicapai yaitu tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk mensukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi.
6. Unsur efektifitas dan efisiensi. Artinya tujuan yang ditetapkan diusahakan tercapai secara efektif dan efisien.<sup>69</sup>

Relevan dengan hal diatas <sup>65</sup> Manajemen Pendidikan Pesantren adalah aktivitas memadukan sumber-sumber Pendidikan Pesantren agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan Pendidikan Pesantren yang telah ditentukan sebelumnya, dengan kata lain manajemen Pendidikan merupakan mobilisasi segala sumberdaya Pendidikan Pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Maka manajemen Pendidikan Pesantren hakekatnya adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga Pendidikan Pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan Pendidikan Pesantren secara efektif dan efisien."<sup>70</sup>

Dengan demikian pengertian manajemen dapat diartikan sebagai sebuah proses khas yg terdiri dari tindakan-tindakan; perencanaan pengorganisasian

<sup>69</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm.11-12

<sup>70</sup> Hamzah Unu dan Masri Kuadrat, *Mengelola Kecerdasan dalam Pembelajaran, Sebuah Konsep Pembelajaran berbasis Kecerdasan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm 43.

penggiatan dan juga pengawasan. Ini semua juga dilakukan utk menentukan atau juga utk mencapai sasaran yg telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya.

Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa manajemen adalah ilmu aplikatif di mana jika dijabarkan menjadi sebuah proses tindakan meliputi beberapa hal: Planning organizing aktuating controlling. Berdasarkan empat hirarki tersebut manajemen dapat bergerak tentu hal itu juga bergantung tingkat kepemimpinan seorang manager. Dalam arti bahwa proses managerial sebuah organisasi akan bergerak apabila para manager mengerti dan paham secara benar akan apa yg dilakukannya.

Dalam proses manajemen fungsi-fungsi manajemen digambarkan secara umum dalam tampilan prangka organisasi yang dikenal dengan sebutan teori manajemen klasik. Para pakar manajemen mempunyai perbedaan pendapat dalam merumuskan proses manajemen. Bagi Poul Mali fungsi manajemen meliputi: *planning organizing staffing directing and controlling*.<sup>71</sup> Sementara menurut Peter Drukcer proses manajemen dimulai dari *planning organizing staffing directing coordinating reporting dan budgeting*.<sup>72</sup> Dan menurut Made Pidarta manajemen mencakup : *planning organizing commanding, coordinating, controlling*. Berdasarkan uraian diatas yg wajib ada dalam proses manajemen minimal empat hal yakni: *planning*

108

<sup>71</sup> Poul Mali, *Improving Total Productivity: MBO Strategies for Bussines Government and Not For Profit Organization*, Jhon Willey and Sons (New York, 1978), hlm 54.

<sup>72</sup> Peter Drukcer, *Manajemen Tugas Tanggung Jawab Praktek* (Jakarta: PT Gramedia, 1979), hlm. 87.

*organizing actuating controlling (POAC)*.<sup>73</sup> Empat hal ini proses digambarkan dalam bentuk siklus karena ada saling keterikatan antara proses yg pertama dgn proses beriku begitu juga setelah pelaksanaan *controlling* lazim dilanjutkan dgn membuat *planning* baru.

Setelah *planning* dan *organizing* dalam siklus manajemen pendidikan Islam dilanjutkan dengan *actuating* yakni proses menggerakkan atau merangsang anggota kelompok untuk melaksanakan tugas mereka masing masing dengan kemauan baik dan antusias. Fungsi *Actuating* berhubungan erat dengan sumber daya manusia oleh karena itu seorang pemimpin pendidikan Islam dalam membina kerjasama mengarahkan dan mendorong kegairahan kerja para bawahan perlu memahami seperangkat faktor-faktor manusia tersebut krn itu *actuating* bukan hanya mainan saja tetapi merupakan pemahaman radik akan berbagai kemampuan kesanggupan keadaan motivasi dan kebutuhan orang lain yang dengan itu dijadikan sebagai sarana penggerak mereka dalam bekerja secara bersama-sama sebagai taem work. Siklus terakhir adalah *controlling* yakni proses pengawasan dan pemantauan terhadap tugas yang dilaksanakan sekaligus memberikan penilaian evaluasi dan perbaikan sehingga pelaksanaan tugas kembali sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

1 Menurut Siagian fungsi pengawasan merupakan upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan dilapangan untuk mengetahui hasil yang dicapai benar-benar sesuai dengan rencana yang telah disusun diperlukan informasi tentang tingkat

---

<sup>73</sup> Made Pidarta, *Landasan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hlm. 85.

68  
pencapaian hasil. Informasi ini dapat diperoleh melalui komunikasi dengan bawahan khusus laporan dari bawahan atau observasi langsung. Apabila hasil tak sesuai dengan standar yang ditentukan pimpinan dapat meminta informasi tentang masalah yang dihadapi.<sup>74</sup>

## E. Manajemen dan Kultur Pondok Pesantren

Manajemen Pendidikan PondokPesantren meliputi 3 hal, yaitu;

1. Kurikulum Pendidikan PondokPesantren  
35  
Pada awalnya adalah hanya pengajaran yang simpel tidak ada kurikulum tidak seperti sekarang ini. Sebenarnya pembelajaran yang diberikan dalam pondok pesantren sudah menggunakan kurikulum tertentu yang lama yaitu sistem pengajaran tuntas kitab, dalam hal ini kyai bebas untuk membacakan kitabnya.
2. Sistem Pengajaran  
Sistem pengajaran dapat diartikan sebagai cara yang dipergunakan untuk menyampaikan tujuan. Pondok pesantren secara agak seragam menerapkan sistem pengajaran yang sering kita kenal yaitu: sorogan, bandungan, hafalan dan masih banyak lainnya. Akan tetapi konsep keilmuan lebih menekankan pada rasionalitas seperti yang menjadi dasar pendidikan modern.
3. Sistem Pembiayaan  
Pondok pesantren sebagai lembaga non formal juga sebagai lembaga sosial keagamaan. Dan perjalanannya, pembiayaan dalam bidang pendidikan

102  
<sup>74</sup> Sondang. P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), hlm 25.

pesantren bisa didapat dari imbal swadya pemerintah, yaitu Depag, Instansi Daerah maupun dari lainnya. Karena kepedulian pesantren ini dilandasi dengan keikutan sertaan pemerintah dalam memajukan pondok pesantren dengan karakternya yang khas.

<sup>16</sup> Pesantren perlu dibentuk organisasi orang tua santri dengan membentuk komite pesantren yang dapat memberikan pertimbangan dan membantu mengontrol kebijakan program pesantren termasuk penggalian dan penggunaan keuangan pesantren. Selanjutnya pihak pesantren bersama komite pesantren pada setiap tahun anggaran perlu bersama-sama merumuskan rencana anggaran pendapatan dan belanja pesantren (RAPBP) sebagai acuan bagi pengelola pesantren melaksanakan manajemen keuangan yang baik.

#### F. Peran Gender

<sup>11</sup> Peran gender adalah peran yang diciptakan oleh masyarakat bagi laki-laki dan perempuan. Laki-laki diharapkan melakukan peran yang bersifat instrumental atau berorientasi pada pekerjaan untuk memperoleh nafkah, sedangkan perempuan melakukan peran yang bersifat ekspresif yang berorientasi pada emosi manusia.<sup>75</sup>

<sup>11</sup> Peran gender terbentuk melalui berbagai sistem nilai termasuk nilai-nilai adaptasi, pendidikan, agama, politik, ekonomi, dan sebagainya. Sebagai hasil bentukan sosial, peran gender dapat berubah-ubah dalam waktu, kondisi,

<sup>75</sup> Ratna Megawangi, "Membiarkan Berbeda? Dalam <http://www.langitperempuan.com/ratna-megawangi-pelopor-pendidikan-holistik-berbasis-karakter>, diakses tanggal 13 Maret 2017.

dan tempat yang berbeda sehingga peran laki-laki dan perempuan mungkin dapat dipertukarkan.<sup>76</sup>

Perbedaan peran gender yang selama ini berlangsung bukan disebabkan perbedaan biologis laki-laki dan perempuan melainkan disebabkan oleh konstruksi sosial budaya.<sup>77</sup> Scanzoni, membedakan pandangan peran gender menjadi dua bagian, yaitu :

- a. Peran gender tradisional. Pandangan ini membagi tugas secara kaku berdasarkan jenis kelamin. Laki-laki yang mempunyai pandangan peran gender tradisional tidak ingin perempuan menyamakan kepentingan dan minat diri sendiri dengan kepentingan keluarga secara keseluruhan. Istri diharapkan mengakui kepentingan dan minat suami adalah untuk kepentingan bersama dalam arti lain kekuasaan kepemimpinan dalam keluarga berada ditangan suami. Peran gender ini biasanya memposisikan perempuan pada ranah domestic, dimana perempuan lebih banyak mengurus hal-hal yang berkaitan dengan rumah tangga. Peran tradisi menempatkan perempuan dalam fungsi reproduksi (mengurus rumahtangga, melahirkan dan mengasuh anak, serta mengayomi suami). Hidupnya 100% untuk keluarga. Pembagian kerja sangat jelas, yaitu perempuan di rumah dan lelaki di luar rumah.
- b. Peran gender modern. Tidak ada lagi pembagian tugas yang berdasarkan jenis kelamin, kedua jenis kelamin diperlakukan sejajar. Adanya cara pandang yang lebih modern pada laki-laki dan perempuan ini melahirkan konsep androgini dalam diri individu.

<sup>76</sup> Sebagaimana dikutip Ni Nyoman Susi Ratna Devi<sup>67</sup> dalam *Can Minority Retain its Identity in Law Political Theologis: Public Religion in the Post-Secular World* (New York: Fordham Univ Press), hlm. 23.

<sup>77</sup> Ratna Megawangi, *Ibid.*

Menurut Lamana,<sup>78</sup> androgini adalah kondisi sosial dan psikologis dimana individu dapat berpikir, merasa, dan bertindak laku secara instrumental maupun ekspresif tanpa terikat pada jenis kelaminnya, sehingga dapat melakukan berbagai peran secara fleksibel. Tetapi kecenderungan di lapangan, perbedaan peran gender menyebabkan ketimpangan-ketimpangan yang membuat perempuan. Peran yang dilakukan ini biasanya berkaitan dengan peran publik yang menurut pandangan masyarakat memiliki nilai produktif dibandingkan peran domestik. Peran publik merupakan peran yang produktif, yang mengurus hal-hal selain masalah kerumah tanggaan.

Tetapi kecenderungan di lapangan, perbedaan peran gender menyebabkan ketimpangan-ketimpangan yang membuat perempuan. terdiskriminasi. Mayoritas aliran feminis terutama aliran liberal, meyakini adanya kesamaan potensi antara laki-laki dan perempuan tanpa mengindahkan jenis kelamin. Mereka memandang perempuan dan laki-laki dari sisi rasionalitas dan membebaskan perempuan dengan cara memasuki dunia maskulin. Sedangkan di sisi lain, aliran ekofeminisme lebih memandang adanya potensi berbeda yang diakibatkan dari perbedaan jenis kelamin tersebut.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Sebagaimana dikutip dalam Ratna Megawangi, "Membiarkan berbeda? Dalam <http://www.langitperempuan.com/ratna-megawangi-pelopor-pendidikan-holistik-berbasis-karakter>, diakses tanggal 13 November 2014.

<sup>79</sup> Tim Risalah Gusti (ed.), *Membincang Feminisme, Diskursus Gender Perspektif Islam* (Surabaya: Risalah Gusti, 2000), hlm. 44

## A. Peran Kepemimpinan di Ranah Domestik

Di Pondok pesantren al-Hidayah Putri Karang Suci terdapat sekitar 453, yang terdiri dari 325 santri putri lama dan 128 santri putrid baru<sup>80</sup>. Santri putri yang memiliki latar belakang pendidikan, usia, asal dan tingkat kemampuan menangkap pengetahuan yang berbeda. Hal ini mengakibatkan cara perlakuan, bimbingan dan pengajaran yang berbeda pula. Bu nyai Hj. Nadziroh sebagai pemimpin pondok mempunyai cara-cara tersendiri dalam kepemimpinannya. Meskipun suaminya telah meninggal (K.H Noer Iskandar al-Barsany) akan tetapi beliau masih dapat meneruskan kepemimpinan pondok, bahkan dapat mengurus urusan-urusan domestik dan publik pondok pesantren. Peran domestik merupakan peran yang dilakukan oleh seorang perempuan dalam hal ini bu nyai dalam mengurus dan memimpin hal-hal yang terkait dengan kerumahtangaan di pondok pesantren misalnya kebersihan pondok, logistik, kerapihan pondok. Berikut ini peran-peran bu Nyai dalam kepemimpinannya di ranah domestik

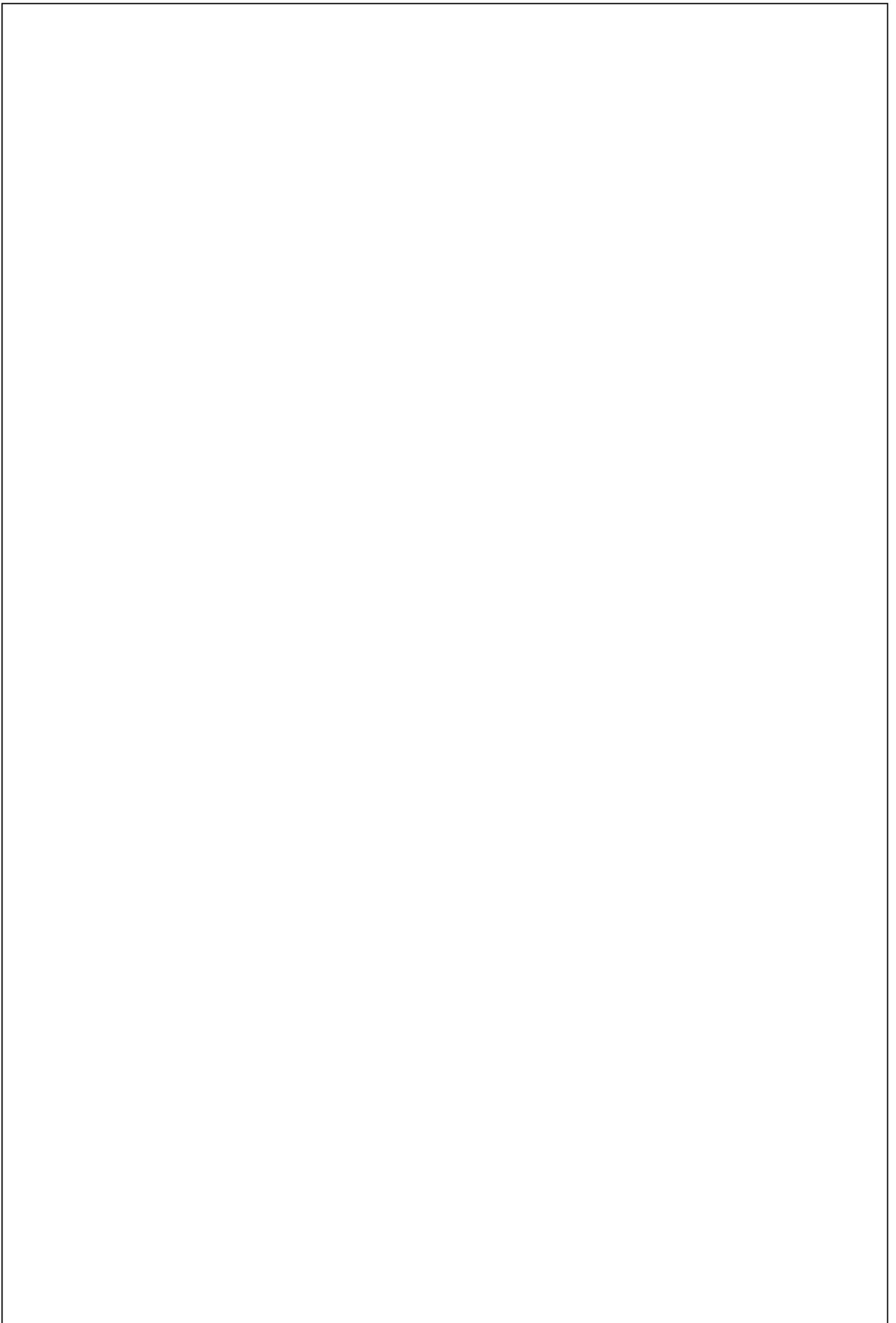
### 1. Menciptakan kebersihan dan kerapihan pondok pesantren

Dalam menciptakan kebersihan dan kerapihan di pondok pesantren putri al-Hidayah bu nyai membuat aturan yang terkait dengan kebersihan dan kerapihan lingkungan pondok serta membuat piket jadwal kebersihan pondok pesantren. Aturan-aturan tersebut antara lain

- a. Di larang membuang sampah sembarangan
- b. Meletakkan sandal dan sepatu pada tempatnya

---

<sup>80</sup> Hasil wawancara dengan Siti Munjiati, pengurus pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.



## **BAB IV**

### **POTRET BU NYAI DALAM KEPEMIMPINAN DOMESTIK DAN PUBLIK**

#### **A. Peran Kepemimpinan di Ranah Domestik**

Di Pondok pesantren al-Hidayah Putri Karang Suci terdapat sekitar 453, yang terdiri dari 325 santri putri lama dan 128 santri putrid baru . Santri putri yang memiliki latar belakang pendidikan, usia, asal dan tingkat kemampuan menangkap pengetahuan yang berbeda. Hal ini mengakibatkan cara perlakuan, bimbingan dan pengajaran yang berbeda pula. Bu nyai Hj. Nadziroh sebagai pemimpin pondok mempunyai cara-cara tersendiri dalam kepemimpinannya. Meskipun suaminya telah meninggal (K.H Noer Iskandar al-Barsany) akan tetapi beliau masih dapat meneruskan kepemimpinan pondok, bahkan dapat mengurus urusan-urusan domestik dan publik pondok pesantren. Peran domestik merupakan peran yang dilakukan oleh seorang perempuan dalam hal ini bu nyai dalam mengurus dan memimpin hal- hal yang terkait dengan kerumahtanggaan di pondok pesantren misalnya kebersihan pondok, logistik, kerapihan pondok. Berikut ini peran-peran bu Nyai dalam kepemimpinannya di ranah domestik

1. Menciptakan kebersihan dan kerapihan pondok pesantren

Dalam menciptakan kebersihan dan kerapihan di pondok pesantren putri al-Hidayah bu nyai membuat aturan yang terkait dengan kebersihan dan kerapihan lingkungan pondok serta membuat piket jadwal kebersihan pondok pesantren. Aturan-aturan tersebut antara lain

- a. Di larang membuang sampah sembarangan
- b. Meletakkan sandal dan sepatu pada tempatnya
- c. Di larang membuang pembalut di kloset
- d. Dilarang makan di kamar tidur
- e. Kamar mandi dan WC harus dibersihkan minimal 1 minggu sekali
- f. Masing-masing santri harus membersihkan lemari dan tempat tidurnya masing-masing.
- g. Membuat petugas piket kebersihan. Petugas piket kebersihan harus menjalankan tugasnya antara lain menyapu kamar santri, ruang umum seperti ruang pertemuan, ruang tamu, dan halaman pondok. Membersihkan kamar mandi, membuang sampah dan membersihkan toilet.<sup>81</sup> Setiap hari ada 20 orang yang piket kebersihan, dengan pembagaian wilayah kerja masing-masing. Bagi yang tidak menjalankan piket maka diberi hukuman dengan membersihkan kamar mandi dan WC sendiri.

Untuk menciptakan kebersihan dan kerapihan ini, bu Nyai dibantu oleh pengurus dan pengasuh pondok memamantau dan mengontrolnya. Di pondok putrid al-Hidayah terdapat sekitar 30 kamar. Masing-masing kamar dihuni oleh 10-20 orang santriwati. Setiap kamar dipimpin oleh satu orang pengasuh untuk memantau kebersihan

---

<sup>81</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017

kamar. Bagi santri yang tidak menjaga kebersihan dan kerapihan kamar dikenakan sanksi berupa tambahan tugas untuk bersih-bersih. Pengasuh itu tugasnya memantau kebersihan dan kerapihan kamar, menkoordinir kegiatan santri, mengajak santri untuk berjamaah dan mengaji serta sebagai media komunikasi orang tua dengan santri. Di samping itu untuk menciptakan kerapihan pondok, santri putri ditempatkan secara terpisah dengan santri putra. Santri putra di larang mengunjungi santri putri.

## 2. Menciptakan kedisiplinan

Kedisiplinan pondok pesantren al-Hidayah Purwokerto juga ditegakkan oleh pimpinan pondok dengan cara membuat time schedule kegiatan untuk para santri, termasuk santri putri. Kedisiplinan ini bertujuan supaya para santri bisa bertanggung jawab terhadap aturan pondok dalam manajemen waktu serta bisa memanfaatkan waktu dengan baik. Konsekuensi bagi santri yang tidak disiplin adalah dengan pemberian hukuman . Hukuman itu tergantung kepada jenis kesalahannya antara lain berupa peringatan, menghafal, membersihkan lingkungan bahkan apabila melanggarnya berkali-kali bisa dikeluarkan dari pondok pesantren. Pengecualian bagi santri yang uzur syar'i.<sup>82</sup>

Untuk menciptakan kedisiplinan waktu, pesantren membuat jadwal kegiatan yang di dalamnya terdapat alokasi waktu. Berikut jadwal kegiatan harian santri putrid al-Hidayah:<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.

<sup>83</sup> Hasil dokumentasi dari buku laporan kegiatan pondok pesantren al-Hidayah Putri tahun 2016, pada tanggal 27 Juli 2017.

Waktu	Kegiatan	Tempat
03.00 - 03.30	Bangun shalat tahajjud Membaca al-Qur'an	Kamar Masing-masing
03.30 - 04.30	Belajar Mandiri	Kamar Masing-masing
04.30 - 05.00	Shalat Subuh berjama'ah	Masjid Pondok an-Nur
05.00 - 06.00	Mengaji Kitab	Masjid Pondok an-Nur
06.00 - 07.00	MCK Piket Bersih-bersih Sarapan	
07.00 - 12.00	Kegiatan belajar di Sekolah, Kampus dll	Sekolah, Kampus, Pondok
12.00 - 12.30	Shalat dzuhur berjamaah	Masjid Pondok an-Nur
12.30 - 13.00	Makan siang	Ruang makan pondok
13.00 - 14.00	Kegiatan belajar	Sekolah, Kampus, Pondok
14.00 - 14.30	Istirahat	
14.30 - 15.30	Bersih-bersih Persiapan mengaji sore	
15.30-16.00	Sholat ashar berjamaah	Masjid Pondok an-Nur
16.00 - 17.30	Mengaji kitab, tafsir, BTA PPI, Akhlak Tasawuf, Ketauhidan	Masjid Pondok an-Nur
17.30 - 18.00	MCK	Masjid Pondok an-Nur
18.00 - 18.30	Sholat Maghrib berjamaah	Masjid Pondok an-Nur
18.30 - 19.00	Membaca al-Qur'an, mengaji	Masjid Pondok an-Nur
19.00 - 19.15	Sholat Isya berjamaah	Masjid Pondok an-Nur
19.15 - 19.45	Makan malam	Ruang Makan
19.45 - 21.00	Mengaji kitab, tafsir, BTA PPI, Akhlak Tasawuf, Ketauhidan	Masjid Pondok an-Nur
21 - 22.00	Belajar Mandiri	Ruang Belajar

Untuk mengontrol kedisiplinan ini bu Nyai di bantu oleh pengasuh pondok menyuruh para santri untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Misalnya pada waktu shalat berjamaah subuh telah datang, akan tetapi ada santri yang masih tidur, maka pengasuh itu membangunkan untuk shalat berjamaah. Jika santri melanggar dan tidak ikut shalat berjamaah maka santri

yang melanggar tersebut disuruh membersihkan kamar mandi atau menyapu.

Kedisiplinan juga diterapkan pada santri yang hendak ijin pulang ke rumah, atau ijin keluar untuk suatu kepentingan. Ijin pulang ke rumah atau ijin ke luar pondok untuk suatu kepentingan harus meminta ijin kepada bu Nyai Nadziroh sebagai kepala pondoknya. Ijin pulang ke rumah diperbolehkan apabila ada waktu libur, atau ada kepentingan mendadak. Jika tidak disebutkan alasannya maka tidak diperbolehkan ijin meninggalkan rumah. Waktu yang diberikan maksimal tiga hari, apabila lebih dari tiga hari harus memberitahu pondok beserta alasannya, Apabila dalam batas waktu tertentu santri tidak memberitahu maka pihak pondok yang dalam hal ini pengasuh pondoknya bisa melakukan teguran sampai tiga kali, apabila lebih dari tiga kali maka pondok berhak mengeluarkan santri. Peraturan lain yang berkaitan dengan kedisiplinan juga diterapkan pada jadwal kunjungan santri. Jadwal kunjungan santri pada hari Senin sampai Sabtu itu pada jam istirahat. Khusus pada hari Ahad, jam kunjungan antri pada pukul 06.00 – 11, 00 dan pukul 13.00 – 15.30. Apabila ada tamu berkunjung pada waktu santri sedang melakukan kegiatan mengaji, maka tamu tersebut harus menunggu sampai kegiatan mengaji selesai.<sup>84</sup>

### 3. Menanamkan Akhlak al-Karimah kepada santri

Di pondok pesantren al-Hidayah Putri Karang suci Purwokerto, ibu nyai juga menekankan kepada santrinya untuk berakhlakul karimah. Upaya

---

<sup>84</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.

yang dilakukan adalah melalui pemberian materi tentang akhlak al-karimah baik dalam pendidikan nonformal (di pengajian pondok), maupun dalam pendidikan formal (di SMK pondok pesantren). Kemudian materi tersebut diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari di pondok. Mislanya akhlak untuk menghormati kepada yang lebih tua. Ibu nyai menekankan kepada santrinya untuk bersalaman dan cium kepada para ustadzah apabila bertemu, ataupun pamitan untuk belajar ke Sekolah. Akhlak yang lain adalah mengucapkan salam. Dalam hal ini ibu nyai mewajibkan kepada santrinya apabila masuk ke rumah atau ke sekolah untuk mengucapkan salam. Akhlak al-karimah lain adalah cara berpakaian. Ibu nyai memerintahkan kepada santrinya untuk menutup aurat bagi perempuan, yaitu seluruh badan kecuali muka dan telapak tangan, baik di pondok maupun di luar lingkungan pondok. Tidak diperkenankan memakai celana panjang bagi santri putrid, karena celana panjang masih dianggap tidak menutup aurat, di mana masih terlihat lekuk-lekuk tubuh wanita yang akan menimbulkan hasrat dari laki-laki.

Dalam pemakaian alat komunikasi atau HP, pondok pesantren melarang bagi santri untuk membawa dan menggunakan HP bagi siswi Tsanawiyah sampai Aliyah, bagi mahasiswa diperbolehkan. Demikian pula santri tidak boleh membawa peralatan elektronik lain misalnya tape recorder dan laptop. Tujuannya adalah supaya santri konsentrasi dengan mengaji dan belajar. Boleh menggunakan laptop pada jam di luar pembelajaran. Hal lain yang dilarang dalam rangka menerapkan akhlak al-karimah adalah santri

tidak diperkenankan membawa kendaraan bermotor, apabila hendak ke kampus atau kegiatan di luar pondok dengan mengendarai angkutan umum atau berjalan kaki. Tujuannya adalah supaya para santri putri tidak sering pergi, sehingga fokus dengan kegiatan pondok pesantren.<sup>85</sup>

Dalam penerapan tata tertib (Qanun) ini sebelum santri masuk ke pondok pesantren, terlebih dahulu diberitahu kepada santri dan menyuruh calon santri tersebut untuk memahami dan mempelajari tata tertib terlebih dahulu. Apabila sudah cocok dan setuju maka baru diperbolehkan mendaftar sebagai santri. Menurut bu Nyai beliau menginginkan penanaman akhlak al-karimah di pondok ini betul-betul dilaksanakan, sehingga apabila santri sudah keluar dari pondok sudah ada penguatan di internal dan sudah siap pada ke masyarakat.

4. Menyiapkan kebutuhan logistik bagi santri

Kebutuhan logistik merupakan kebutuhan yang penting dibutuhkan sehari-hari oleh santri putrid. Logistik ini diperlukan santri dalam rangka menunjang proses belajar (mengaji) para santri putri. Kebutuhan logistic itu antara lain:

- a. Penyediaan air bersih dan air minum untuk santri
- b. Menyediakan makanan bagi santri putri

Santri putri yang tinggal di Pondok Pesantren al-Hidayah mendapatkan jatah makan sehari 2 (dua) kali, pagi dan malam. Makan siang tidak disediakan karena kebanyakan santri mempunyai kesibukan di luar. Meskipun demikian pondok

---

<sup>85</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.

menyediakan fasilitas peralatan memasak untuk para santri.

- c. Penyediaan dapur umum untuk memasak santri. Tujuan menyediakan fasilitas untuk memasak bagi santri supaya para santri dapat belajar memasak, atau untuk memasak bagi santri yang ingin memasak.<sup>86</sup>
- d. Penyediaan mini market untuk memenuhi kebutuhan santri. Mini market ini menyediakan alat-alat tulis, peralatan memasak dan peralatan makan, peralatan mandi, makanan ringan dan kebutuhan sehari-hari lainnya.

## **B. Peran Kepemimpinan di Ranah Publik**

### **1. Model Kepemimpinan Bu Nyai**

Jika ditelisik pada model-model kepemimpinan, maka kepemimpinan ibu Nyai di Pondok Pesantren Putri al-Hidayah termasuk dalam tipologi kepemimpinan kultur pesantren, kepemimpinan pendidikan pesantren, kepemimpinan transformative dan kepemimpinan strategik.

Dikatakan sebagai kepemimpinan kultur pesantren karena lembaga pendidikan pesantren al-Hidayah Karang Suci dikenal sebagai lembaga pendidikan yang menganut sistem terbuka untuk umum sehingga amat fleksibel dalam mengakomodasi harapan-harapan masyarakat dengan cara-cara yang khas dan unik, karena kelembagaan pesantren semakin hari terus berubah, antara lain menyelenggarakan sistem persekolahan di dalamnya. Sekolah formal yang

---

<sup>86</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.

didirikan adalah SMK Pesantren al-Kautsar, oleh karena itu, dengan sendirinya lembaga ini melaksanakan fungsi-fungsi layanannya secara sistemik pula. Otonomi yang tinggi dalam lembaga pesantren sebenarnya dapat dijadikan modal utama satuan pendidikan agama tersebut memasuki era kompetisi global dalam pendidikan. Implikasinya adalah bahwa pada prinsipnya perubahan atau pengembangannya, pesantren al-Hidayah ini berusaha mencapai prestasi baru yang lebih baik, dengan tidak merusak nilai-nilai atau keyakinan-keyakinan yang dianut.<sup>87</sup> Dalam realitasnya kultur pesantren al-Hidayah Karang Suci ini dapat dilihat pada kemampuan warga pesantren dalam menyatakan tujuan dan sasaran lembaga pesantren, kurikulum, bahasa yang digunakan setiap hari, metaphor, sejarah organisasi, tokoh organisasi dan struktur organisasi. Dalam bentuk perilaku, ketiga aspek tersebut diwujudkan dalam ritual, upacara, pendekatan belajar mengajar (wetonan, bandongan, sorogan, halaqah), prosedur, aturan dan perundangan pelaksanaan, penghargaan dan sangsi, dukungan sosial dan psikologis serta pola-pola interaksi dengan masyarakat dan orang tua santri.

Model kepemimpinan di Pondok al-Hidayah Putri Karang Suci juga dapat dikatakan sebagai kepemimpinan strategik, di mana pengasuh pesantren juga ditunjukkan oleh kemampuannya menetapkan prioritas isu-isu strategis dengan menyimak perkembangan global sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang

---

<sup>87</sup> Sulthon Masyhud, Moh Khusnurdilo *Manajemen Pondok Pesantren* hlm. 24.

dan/atau ancaman yang mungkin muncul. Isu-isu yang digarap berskala nasional atau internasional. Adapun lingkup tindakannya adalah pesantren secara keseluruhan daripada hanya satu program khusus, hasilnya berupa strategi tindakan.

Strategi tindakan pengasuh pesantren al-Hidayah berkaitan dengan kurikulum pesantren; pendekatan belajar dan mengajar, struktur dan proses perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan dan evaluasi dan pendayagunaan berbagai berbagai layanan baik secara individual dan institusional. Namun demikian peran tersebut sama sekali tidak menghambat kiprah para pemimpin pesantren dalam kancah sosial kemasyarakatan.<sup>88</sup>

Begitu juga model kepemimpinan dalam Pondok Pesantren al-Hidayah juga termasuk model kepemimpinan dalam pendidikan pesantren. Dikatakan model kepemimpinan dalam pendidikan pesantren karena dalam kepemimpinannya bu Nyai memiliki sifat tanggung jawab, perhatian untuk menyelesaikan tugas, energik, tepat, berani mengambil resiko, orisinal, percaya diri, terampil mengendalikan stress, mampu mempengaruhi dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Sifat-sifat ini memberi gambaran atau potret tentang pemimpin pendidikan yang sukses, dan dalam konteks ini patut dipertimbangkan untuk ditransfer ke dunia pesantren. Begitu juga Pondok Pesantren al-Hidayah menerapkan model kepemimpinan transformative. Sosok bu Nyai

---

<sup>88</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.

sebagai pemimpin pesantren telah berhasil dalam meningkatkan komitmen santrinya dan para pengasuh pondok untuk melaksanakan tugas lembaga sehingga para santri, ustadz dan pengasuhnya benar-benar merasa memiliki kewajiban moral.

## 2. Manajemen Pendidikan Pesantren

Dalam manajemen pesantren bu Nyai melaksanakan 4 (empat) hal yang saling terkait satu sama lain, antara lain *planning*, *organizing*, *actuating* *controlling*. Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penguatan sumber daya manusia oleh karena itu seorang pemimpin dalam membina kerjasama mengarahkan dan mendorong kegairahan kerja para bawahan perlu memahami seperangkat faktor-faktor manusia tersebut (*actuating*) dan proses pengawasan dan pemantauan terhadap tugas yang dilaksanakan sekaligus memberikan penilaian evaluasi dan perbaikan sehingga pelaksanaan tugas kembali sesuai dgn rencana yg telah ditetapkan (*controlling*).

### a. Perencanaan (Planning)

Kebesaran pondok pesantren al-Hidayah yang sekarang berkembang tidak dapat dilepaskan begitu saja dari proses awal berdirinya. Berawal dari tekad yang kuat dan komitmen yang tinggi dari seorang kyai yang visioner K.H Noer Iskandar al-Barsany dengan tekun dan optimisme yang tinggi menjadikan pondok pesantren ini lambat laun berdiri dan berkembang seperti sekarang ini.<sup>89</sup> Namun demikian berkembangnya pondok

---

<sup>89</sup> Hasil wawancara dengan Siti Munjiati, pengurus pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017

pesantren ini juga tidak lepas dari campur tangan istri K.H Noer Iskandar, yang bernama Ibu Nyai Nadziroh sebagai figure<sup>15</sup> yang turut serta mensupport rencana berdirinya pondok pesantren al-Hidayah Karang Suci Purwokerto. Beliau mendampingi dan mensupport suaminya pada waktu merintis berdirinya pondok pesantren. Hal yang dilakukannya pada waktu perencanaan pondok peantren antara lain :

- 1) Mempersiapkan sarana dan prasarana pondok pesantren

Pada awalnya sebelum berdirinya pondok pesantren, lokasi tersebut hanya pekarang kosong yang berisi pada rumput-rumput yang tinggi. Karena bapak Kyai orang yang sibuk dan mengurus ummat serta banyak aktivitasnya di luar maka bu nyai mendesain dan mengatur proses pembangunannya dan tata letaknya. Pada permulaan berdirinya pondok ini desainnya sangat sederhana, karena biayanya juga sangat minim. Bahan yang digunakan hanya dari bambu. . Tepatnya Pada awal tahun 1986 di mulai kegiatan pondok secara resmi dengan jumlah santri sekitar 10 orang, yang semuanya laki-laki. Baru setahun kemudian, terdapat santri putri. Bu nyai juga yang mengatur keuangan untuk kepentingan pembangunan pondok. Bahkan beliau sendiri yang mencari bahan bangunannya dan kebutuhan-kebutuhannya. Demikian pula beliau juga mengontrol para pekerja

yang membangun pondok dan menyiapkan kebutuhan logistiknya.

Hal lain yang dilakukan oleh bu Nyai adalah mengedikan fasilitas pondok pesantren antara lain lemari, kasur, peralatan memasak, meja kursi untuk belajar, papan tulis dan lain sebagainya. Semua kebutuhan pondok didaftar dan kemudian dilengkapi oleh ibu Nyai. Sehingga dapat dikatakan bahwa ibu Nyai mengurus kebutuhan yang detail-detail sedang pak Kyai mengurus kegiatan pondok dan kerja sama dengan pihak luar.

## 2) Merancang Kegiatan Pondok Pesantren

Sepeninggal KH. Iskandar al-Barsany, bu Nyai Nadziroh meneruskan kegiatan pondok pesantrennya dengan dibantu oleh para ustadz/ah yang diangkat oleh sang suami untuk mengajar dan membimbing santrinya. Dalam pengembangan pendidikan pondok pesantren bu Nyai beserta para ustadz dan Ustadzah melakukan perencanaan untuk melakukan kegiatan pondok. Biasanya perencanaan itu dilakukan satu tahun sekali setelah akhirussanah dan menjelang tahun ajaran baru. Hal-hal yang direncanakan antara lain tentang persiapan penerimaan santri baru, penempatan kelas, penyusunan kegiatan harian dan kegiatan tahunan.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Hasil wawancara dengan Siti Munjiati, pengurus pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.

3) Menyusun rencana pembiayaan

Pembiayaan merupakan unsur yang penting dalam pengelolaan dan kebutuhan pondok pesantren. Perencanaan pembiayaan di pondok pesantren bertujuan supaya kebutuhan yang berkaitan dengan pembiayaan dapat dipenuhi dengan baik, dengan memperhatikan sumber dana yang ada dan rencana pengeluarannya. Sumber dana pondok pesantren hanya berasal dari dana bulanan santri (syahriyah) yang dibayarkan setiap bulan dan dana tahunan yang dibayarkan setahun sekali (bagi santri yang masuk pondok, hanya membayar sekali selama di pondok). Pada perencanaan anggaran ini bu Nyai di bantu oleh Bendahara Pondok untuk menyusun anggaran.<sup>91</sup>

4) Perencanaan menyusun materi/kurikulum pembelajaran.

Kurikulum atau materi yang diajarkan di pondok ini selalu mengacu kepada kitab-kitab yang bernuansa ahli sunnah wal jamaah. Namun demikian pada awal tahun sebelum dimulai pembelajaran santri, bu Nyai mengkoordinir para ustadz untuk penyusunan materi yang akan diajarkan. Adapun materi yang biasanya diajarkan mencakup akhlak, tafsir, tajwid, Baca Tulis al-Qur'an, Ketauhidan, Nahwu, Sharaf, Sejarah Islam (Tarikh), Fiqh, Bahasa Arab, Hadits, Ulumul Qur'an, Ulumul Hadits,

---

<sup>91</sup> Hasil wawancara dengan Siti Munjiati, pengurus pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017

Mantiq, Ilmu 'Arudh, Ushul Fiqh, Qawaidul Fiqhiyyah, Faraidl, Balaghah.

Berikut ini adalah contoh perencanaan kurikulum yang akan digunakan dalam pembelajaran pondok pesantren.<sup>92</sup>

Jenjang	Kelas	Mapel	Kitab	Jumlah
TSANAWIYAH	Satu	Nahwu	Azzamrud	150
		Shorof	Amsilatu Tashrifiiyah	
		Fiqh	Mabadi al-Fiqhiyyah juz 1	
		Tajwid	Hidayatussibyan	
		Akhlak	Washoya	
		Bab Haidl	Risalahal-Mahidh	
		B.Arab	Buku B. Arab	
		Tarikh	Khulashoh Nurul Yaqin Juz I	
		Tauhid	'Aqidul Awwam	
		Imla'	Buku Imla'	
	Dua	Nahwu	Taqarirot Jurumiyah	150
		Shorof	Qowaid asshorfiyyah Juz I	
		Fiqh	Mabadi al-Fiqhiyyah juz 3 dan 4	
		Tajwid	Tukhfatul Athfal	
		Akhlaq	Taisirul Khalaq	
		B.Arab	Buku B. Arab	
		Tarikh	Khulashoh Nurul Yaqin Jilid 2	
		Tauhid	Tijan ad-Durori	
		Hadits	Arba'in an-Nawawi	
	Tiga	Nahwu	'Imrithi	100
		Shorof	Qowaid asshorfiyyah Juz 2	
		Fiqh	Sulamuttaufiq	
		Tajwid	Jatariyah	
		Akhlaq	At-Tahliyah	
		B. Arab	Buku B. Arab	
		Hadits	Washiyatul Musthofa	
		Tauhid	Kharidatul Bahiyyah	

<sup>92</sup> Hasil dokumentasi dari buku laporan kegiatan pondok pesantren al-Hidayah Putri tahun 2016, pada tanggal 27 Juli 2017

Jenjang	Kelas	Mapel	Kitab	Jumlah
ALIVIA	Satu	Nahwu	Alfiyah Ibnu Malik Awwal	100
		Shorof	Nadzom Maqshud	
		Fiqh	Fathul Qorib Awal	
		Ulumul Qur'an	Itmam ad-Diroyah	
		Tauhid	Kifayah al-'Awam	
		Ulumul Hadits	Baiquniyyah	
		Hadits	Targhib wa Tarhib awal	
		Mantiq	SullamMun auroq	
		Ilmu 'arudh	'Arudh	
	Dua	Nahwu	Alfiyah Ibnu Malik Tsani	55
		Tauhid	Minhajul Abidin	
		Fiqh	Fathul Qorib Tsani	
		Hadits	Targhib wa Tarhib Tsani	
		Ushul Fiqh	Tashil a-Thuruqot	
		QowaidulFihiyyah	Qowaidul Fiqhiyyah	
Faraidh		'Iddatul Farid		
Balaghah	JauharulMaknun			

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah melakukan perencanaan bu Nyai kemudian melakukan pengorganisasian. Hal ini dimaksudkan supaya masing-masing orang memiliki tanggung jawab yang baik sesuai dengan tugas dan fungsinya. Demikian pula agar supaya koordinasi berjalan dengan mudah. Jadi masing-masing orang memahami tugas dan fungsinya serta melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan prosedur dan tanggung jawabnya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan membuat job description, atau pembagian tugas dan wewenang masing-masing orang. Hal lain yang dilakukannya adalah dengan menyusun struktur organisasi kepengurusan pondok. Bu Nyai sebagai pemimpin pondok bertugas memantau, membina dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan di pondok. Berikut ini susunan pengurus **Pondok Pesantren al-Hidayah Karang Suci**:

Pondok pesantren juga melakukan pengorganisasian kelas dengan membuat penempatan kelas sesuai dengan latar belakang pendidikan santri dan tingkat pengetahuan santri. Melalui kegiatan matrikulasi yang dilakukan maka akan terlihat kemampuan dan kapasitas pengetahuan santri. Berikut pengelompokan kelas santri al-Hidayah:<sup>93</sup>

Jenjang	Kelas	Kelompok
Tsanawiyah	I	Putri A
		Putri B
		Putra
	II	Putri A
		Putri B
		Putra
	III	Putra Putri A
		Putra Putri B
Aliyah	I	Putra Putri A
		Putra Putri B
	II	Putra Putri

c. Pelaksanaan Kerja ( actuating) .

Pelaksanaan kegiatan di pondok pesantren merupakan wujud dari eksisnya sebuah lembaga. Kinerja dari pelaksanaan itu juga akan menentukan apakah lembaga tersebut berkembang atau tidak, berhasil dalam mewujudkan visi, dan tujuan atau tidak. Pondok pesantren al-Hidayah memiliki visi mempertahankan ajaran Islam sebagaimana tuntunan para ulama salaf yang berfaham Ahlu as-Sunnah Wal Jama'ah. Untuk mencapai visi tersebut dilakukan kegiatan-kegiatan harian dan

<sup>93</sup> Hasil dokumentasi dari buku laporan kegiatan pondok pesantren al-Hidayah Putri tahun 2016, pada tanggal 27 Juli 2017

tahunan. Kegiatan-kegiatan harian (rutin) yang dilakukan adalah:

- a. Pembelajaran / Pengajian ba'da shalat subuh, dengan materi al-Qur'an dan tafsir Jalalain
- b. Pembelajaran / Pengajian ba'da shalat ashar, materinya menyesuaikan jadwal
- c. Pembelajaran / Pengajian ba'da shalat maghrib, materinya adalah Fathul mu'in, Hafalan al-Qur'an dan Baca Tulis al-Quran, disesuaikan dengan kelad.
- d. Pembelajaran / Pengajian ba'da shalat Isya, mengaji kitab disesuaikan dengan kelas.<sup>94</sup>

Kegiatan rutinan (harian) sebagaimana tersebut di atas adalah kegiatan pondok pesantren secara umum, karena masing-masing unit ataupun lembaga yang ada di pondok pesantren mempunyai kegiatan sendiri-sendiri seperti Madrasah Diniyah Salafiyah al-Hidayah, Madrasah Qur'an al-Hadi dan SMK al-Kautsar. Akan tetapi meskipun masing-masing unit mempunyai kegiatan sendiri, unit-unit tersebut wajib mengikuti kegiatan pondok pesantren. Bu nyai, di samping kedudukannya sebagai pelindung, beliau juga menjadi pelaksana kegiatan harian, yaitu mengajar pada kegiatan pengajian ba'da shubuh.

Di samping kegiatan kegiatan harian santri mengaji, juga terdapat kegiatan yang mendukung kemampuan santri antara lain Praktik Pengamalan Ibadah BTA dan PPI, semaan al-

---

<sup>94</sup> Hasil wawancara dengan Siti Munjiati, pengurus pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017

Quran dan pembacaan *Ratibul 'Athos wa al-Hadad*, pengembangan bahasa Arab dan Inggris serta Pelatihan shalawat dan Hadhrah.

Di samping kegiatan harian juga dilaksanakan kegiatan tahunan. Kegiatan tahunan itu antara lain:

- Muharraman, yang biasanya diisi dengan kegiatan santunan, donor darah, pawai ta'aruf dan ziarah makam para leluhur.
- Akhirussanah, yang diisi dengan kegiatan pemilihan miss al-Hidayah dan ziarah wali songo.
- Maulid Nabi, yang biasanya diisi dengan kegiatan al-Hidayah Voice serta lomba-lomba
- Khaul mengenang wafatnya al-Marhum Noer Iskandar al-Barsany yang biasanya dilaksanakan sebelum akhirussanah, yang diisi dengan kegiatan istighasah.<sup>95</sup>

d. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan merupakan upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan di lapangan untuk mengetahui hasil yang dicapai benar-benar sesuai dengan rencana yang telah disusun diperlukan informasi tentang tingkat pencapaian hasil. Informasi ini dapat diperoleh melalui komunikasi dengan bawahan khusus laporan dari bawahan atau observasi langsung. Apabila hasil tak sesuai dengan standar yang ditentukan pimpinan

<sup>95</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017, dan dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Siti Munjiati, pengurus pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017

dapat meminta informasi tentang masalah yang dihadapi.

Sebagaimana yang dilakukan oleh bu Nyai pondok pesantren al-Hidayah Karang suci, pengawawan juga dilakukan untuk memantau dan mengontrol kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan. Pengawasan yang dilakukan dengan cara observasi langsung dan melalui laporan dari pengurus pondok. Pengawasan dengan observasi langsung dilakukan setiap hari dengan cara berkeliling langsung ke tempat pengajian/pembelajaran dan ke kamar-kamar pondok. Apabila ditemukan santri yang tidak serius belajar, ngantuk dan bolos maka beliau langsung memberi peringatan dan menegurnya. Pengawasan secara tidak langsung dilakukan dengan menerima dan mendengarkan laporan dari dewan ustadzah dan pengurus pondok setiap setiap bulan bersamaad dengan agenda rapat bulanan dan laporan kegiatan perbulan. Di samping itu pengawasan setiap tahun juga dilakukan untuk melihat kekurangan dan kelemahan yang ada dalam kegiatan pondok untuk kemudian dievaluasi. Misalnya terdapat siswa yang sudah lebih dari tiga kali melakukan pelanggaran, maka pada waktu pengawasan tahunan itu diputuskan ssantri tersebut di dikeluarkan. Selain itu apabila terdapat ustadzah atau ustadz yang kurang aktif mengajar, maka pada waktu pengawasan dan evaluasi

tahunan, memutuskan untuk mengganti ustadz atau ustadzah yang kurang aktif.<sup>96</sup>

Pengawasan juga dilakukan oleh bu Nyai terhadap materi/kurikulum, tingkat pemahaman dan pengetahuan santri, proses mengajar ustadz ustadzah serta sarana dan prasarana. Pengawasan terhadap kurikulum atau materi bertujuan untuk melihat apakah materinya sesuai dengan kebutuhan atau tidak, maka dalam evaluasi apabila tidak sesuai dengan kebutuhan materi pembelajaran tersebut diganti, dan apabila masih relevan maka dipertahankan. Pengawasan terhadap tingkat pemahaman santri selama itu juga dilakukan oleh ibu nyai dengan melihat prestasi belajar santri. Dalam evaluasi santri, tidak menggunakan raport, akan tetapi meskipun tidak menggunakan raport dalam mengevaluasi, para ustadzah dan ustdz mempunyai laporan dan rekam tentang prestasi santri putri. Kemudian hasil laporan tersebut disampaikan kepada bu nyai pondok. Pengawasan terhadap para ustadz dan ustadzah juga dilakukan oleh ibu nyai. Dalam hal ini pengawasan dilakukan terhadap keaktifan ustadz dan ustadzah dalam membimbing dan mengajar santri. Apabila dalam mengajar tidak aktif dan kurang menguasai terhadap materi, maka bu nyai menggantinya dengan yang rajin dan kompeten.

---

<sup>96</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.

e. Pembiayaan

Meskipun bukan satu-satunya unsur yang pokok dalam pesantren, akan tetapi pembiayaan merupakan unsur yang urgen, karena berlangsungnya lembaga pesantren tidak dapat dilepaskan dari pembiayaan. Di pesantren al-Hidayah Karang Suci Purwokerto pembiayaannya dikelola oleh bendahara pondok melalui persetujuan pimpinan pondok, yaitu ibu nyai Nadziroh. Sumber pembiayaan pondok ini berasal dari santri yang terdiri dari biaya bulanan dan tahunan. Biaya bulanan santri sebesar Rp. 260.000, - (dua ratus enam puluh ribu rupiah). Dana ini dipergunakan untuk biaya makan sehari 2 (dua) kali, biaya kamar dan listrik. Biaya lain berupa pembiayaan tahunan yang dibayar sekali pada waktu akan masuk pondok yang jumlahnya sebesar 1.915.000, - (satu juta Sembilan ratus lima belas ribu rupiah). Biaya tahunan ini dipergunakan untuk operasional pondok, melengkapi sarana dan prasarana dan menggaji ustadz-ustadzah. Karena sumber dana itu hanya berasal dari para santri, maka bu Nyai mamanej keuangan itu dengan detail dan teliti, mengingat sumber keuangannya hanya berasal dari para santri, dan tidak ada bantuan dari pemerintah. Akan tetapi karena keuangan itu dimanaj dengan baik, dana yang berasal dari santri bisa mencukupi kebutuhan pondok, bahkan bisa memperbaiki masjid an-Nur pondok pesantren al-Hidayah, menambah lahan

serta dapat membantu biaya operasional SMK al-Kautsar Pondok Pesantren al-Hidayah.<sup>97</sup>

f. Sarana Prasarana

Untuk menunjang proses pembelajaran di pondok pesantren, bu Nyai menyediakan sarana dan prasarana berupa kamar tidur untuk santri putri yang berjumlah 30 kamar, 1 buah masjid, 25 ruang tidur untuk santri putra, 1 buah mini market, halaman untuk olah raga, 1 ruang kantor pengurus dan seperangkat computer, rumah tinggal bu nyai, 1 buah mobil operasional dan seperangkat internet (wi-fi).

g. Kerjasama

Pondok pesantren al-Hidayah putri pada awal berdirinya bangunannya masih sangat sederhana karena minimnya dana . Akan tetapi lambat laun pondok ini menjadi berkembang baik dari sarana dan prasarananya mapun dari santrinya. Berkembangnya pondok pesantren ini tidak lepas dari ketekunan dan kegigihan K.H Noer Iskandar dalam mengembangkan pondok dan istrinya Nyai Nadziroh Noeris sebagai partnernya. Salah satu faktor yang menyebabkan berkembangnya pondok ini karena adanya kerja sama dengan pihak-pihak lain seperti pemerintah maupun swasta. Dari pihak pemerintah antara lain PEMDA Kabupaten Banyumas dan DPR Pusat. Sementara kerja sama dari swasta antara lain dari Forum Kerukunan Antar Umat Beragama (FKUB) , dari Fatayat Nu

---

<sup>97</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.

Pusat dan dari para pengusaha di Kabupaten Banyumas.

Akan tetapi sepeeninggal K.H Noer Iskandar al-Barsani, Nyai Nadziroh tidak banyak melakukan kerja sama dengan pihak luar, dikarenakan dia punya prinsip apabila pondok dikelola karena Allah SWT, pasti akan ada jalan keluar untuk bisa mengembangkannya. Dan kenyataannya sekarang pondok al-Hidayah semakin berkembang bahkan IAIN Purwokerto mengajak kerja sama dengan pondok pesantren al-Hidayah untuk melaksanakan program penguatan **Baca Tulis al-Qur'an dan Praktik Pengamalan Ibadah** bagi mahasiswa baru.<sup>98</sup>

### C. Respon Santri Putri Terhadap Kepemimpinan Bu Nyai

Dalam menganalisis respon santri putri terhadap kepemimpinan bu Nyai penulis menggunakan analisis deskriptif prosentase. Deskriptif prosentase ini diolah dengan frekuensi dibagi dengan jumlah responden dikali 100 persen, dengan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

**Keterangan:**

P	: Prosentase
f	: Frekuensi
N	: Jumlah responden
100%	: bilangan tetap

<sup>98</sup> Hasil wawancara dengan ibu Nyai Nadziroh Noeris, Pembina pondok al-Hidayah Putri Karang Suci pada tanggal 18 Agustus 2017.

Rumus tersebut diimplementasikan untuk menganalisis hasil angket dari para responden tentang hal-hal sebagai berikut:

1. Intensitas dalam Membimbing santri

Tabel I  
Intensitas Membimbing<sup>99</sup>

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Sering Sekali	27	67,5
Sering	9	22,5
Kadang-kadang	4	10
Tidak Pernah	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Dalam hal intensitas membimbing, menurut para santri bu Nyai sering sekali membimbing santri dengan prosentase 67,5 %.

Peran dalam membimbing keagamaan santri .2

Tabel 2  
Peran dalam Membimbing Keagamaan

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Baik Sekali	25	62,5
Baik	12	30
Cukup Baik	3	7,5
Kurang Baik	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa peran bu Nyai dalam membimbing keagamaan, menurut para santri, bu Nyai mempunyai peran yang baik sekali dengan prosentase 62,5 %.

3. Intensitas menegakkan Tata Tertib

<sup>99</sup> Hasil angket santri al-Hidayah Putri yang diperoleh pada tanggal 27 Juli 2017

Tabel 3  
Intensitas Menegakkan tata tertib

Jawaban	Jumlah	Prosentase
22 Sering Sekali	24	60
Sering	12	30
Kadang-kadang	4	10
Tidak Pernah	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa intensitas bu Nyai dalam menegakkan tata tertib, menurut para santri, bu Nyai sering sekali menegakkan tata tertib dengan prosentase 60 %

4. Peran bu Nyai dalam menegakkan tata tertib

Tabel 4  
Peran dalam Menegakkan Tata Tertib

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Baik Sekali	25	62,5
Baik	13	32,5
Cukup Baik	2	5
Kurang Baik	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa peran bu Nyai dalam menegakkan tata tertib, menurut para santri, bu Nyai mempunyai peran yang baik sekali dengan prosentase 62,5 %.

5. Intensitas dalam Membimbing Kebersihan Pondok

Tabel 5  
Intensitas Membimbing Kebersihan Pondok

Jawaban	Jumlah	Prosentase
22 Sering Sekali	26	65
Sering	8	20
Kadang-kadang	6	15
Tidak Pernah	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa intensitas bu Nyai dalam membimbing kebersihan pondok, menurut para santri, bu Nyai sering sekali menegakkan tata tertib dengan prosentase 65 %.

6. Peran dalam Membimbing Kebersihan Pondok

Tabel 6  
Peran dalam Membimbing Kebersihan Pondok

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Baik Sekali	22	55
Baik	10	25
Cukup Baik	8	20
Kurang Baik	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa peran bu Nyai dalam membimbing kebersihan pondok, menurut para santri, bu Nyai mempunyai peran yang baik sekali dengan prosentase 55 %.

7. Intensitas dalam Memperhatikan Kesehatan

Tabel 7  
Intensitas Memperhatikan Kesehatan Santri

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Sering Sekali	23	57,5
Sering	9	22,5
Kadang-kadang	8	20
Tidak Pernah	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa intensitas bu Nyai dalam memperhatikan kesehatan santri pondok, menurut para santri, bu Nyai sering sekali memperhatikan kesehatan santri dengan prosentase 23 %.

8. Peran dalam Memperhatikan Kesehatan Santri

Tabel 8  
Peran dalam Memperhatikan Kesehatan Santri

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Baik Sekali	20	50
Baik	12	30
Cukup Baik	8	20
Kurang Baik	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa peran bu Nyai dalam memperhatikan kesehatan santri pondok, menurut para santri, bu Nyai mempunyai peran yang baik sekali dengan prosentase 50 %.

9. Intensitas Mengadakan Kerja Sama dengan Instansi Lain

Tabel 9  
Intensitas Mengadakan Kerja Sama dengan Instansi Lain

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Sering Sekali	22	55
Sering	12	30
Kadang-kadang	6	15
Tidak Pernah	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa intensitas bu Nyai dalam mengadakan kerja sama dengan instansi lain, menurut para santri, bu Nyai sering sekali mengadakan kerja sama dengan instansi lain dengan prosentase 55 %.

10. Peran dalam Mengadakan Kerjasama dengan Instansi Lain

Tabel 10  
Peran dalam Mengadakan Kerjasama dengan Instansi Lain

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Baik Sekali	26	65

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Baik	9	22,5
Cukup Baik	5	12,5
Kurang Baik	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa peran bu Nyai dalam Mengadakan Kerjasama dengan Instansi Lain, menurut para santri, bu Nyai mempunyai peran yang baik sekali dengan prosentase 65 %.

#### 11. Intensitas Mengikuti Kegiatan dalam Organisasi Masyarakat

Tabel 11  
Intensitas Mengikuti Kegiatan dalam Organisasi Masyarakat

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Sering Sekali	21	52,5
Sering	13	32,5
Kadang-kadang	8	20
Tidak Pernah	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa intensitas bu Nyai dalam Mengikuti Kegiatan dalam Organisasi Masyarakat, menurut para santri, bu Nyai sering sekali mengikuti kegiatan dalam organisasi masyarakat dengan prosentase 52,5 %.

#### 12. Peran dalam Mengikuti Kegiatan Organisasi Masyarakat

Tabel 12  
Peran dalam Mengikuti Kegiatan Organisasi Masyarakat

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Baik Sekali	26	65
Baik	8	20
Cukup Baik	6	15
Kurang Baik	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa peran bu Nyai dalam Peran dalam mengikuti kegiatan Organisasi Masyarakat, menurut para santri, bu Nyai mempunyai peran yang baik sekali dengan prosentase 65 %.

### 13. Intensitas dalam Mengontrol Kegiatan Santri

'Tabel 13  
Intensitas dalam Mengontrol Kegiatan Santri

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Sering Sekali	24	60
Sering	10	15
Kadang-kadang	6	15
Tidak Pernah	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa intensitas bu Nyai dalam mengontrol kegiatan santri, menurut para santri, bu Nyai sering sekali mengontrol kegiatan santri dengan prosentase 60 %.

### 14. Peran dalam Mengontrol Kegiatan Santri

Tabel 14  
Peran dalam Mengontrol Kegiatan Santri

Jawaban	Jumlah	Prosentase
Baik Sekali	25	62,5
Baik	12	30
Cukup Baik	3	7,5
Kurang Baik	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa peran bu Nyai dalam Peran dalam mengontrol kegiatan santri, menurut para santri, bu Nyai mempunyai peran yang baik sekali dengan prosentase 62,5 %.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Sebagaimana sudah dibahas pada bab-bab sebelumnya tentang <sup>75</sup> Peran Kepemimpinan bu Nyai dalam memanaaj Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren al-Hidayah Putri Karang Suci Purwokerto Utara) maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

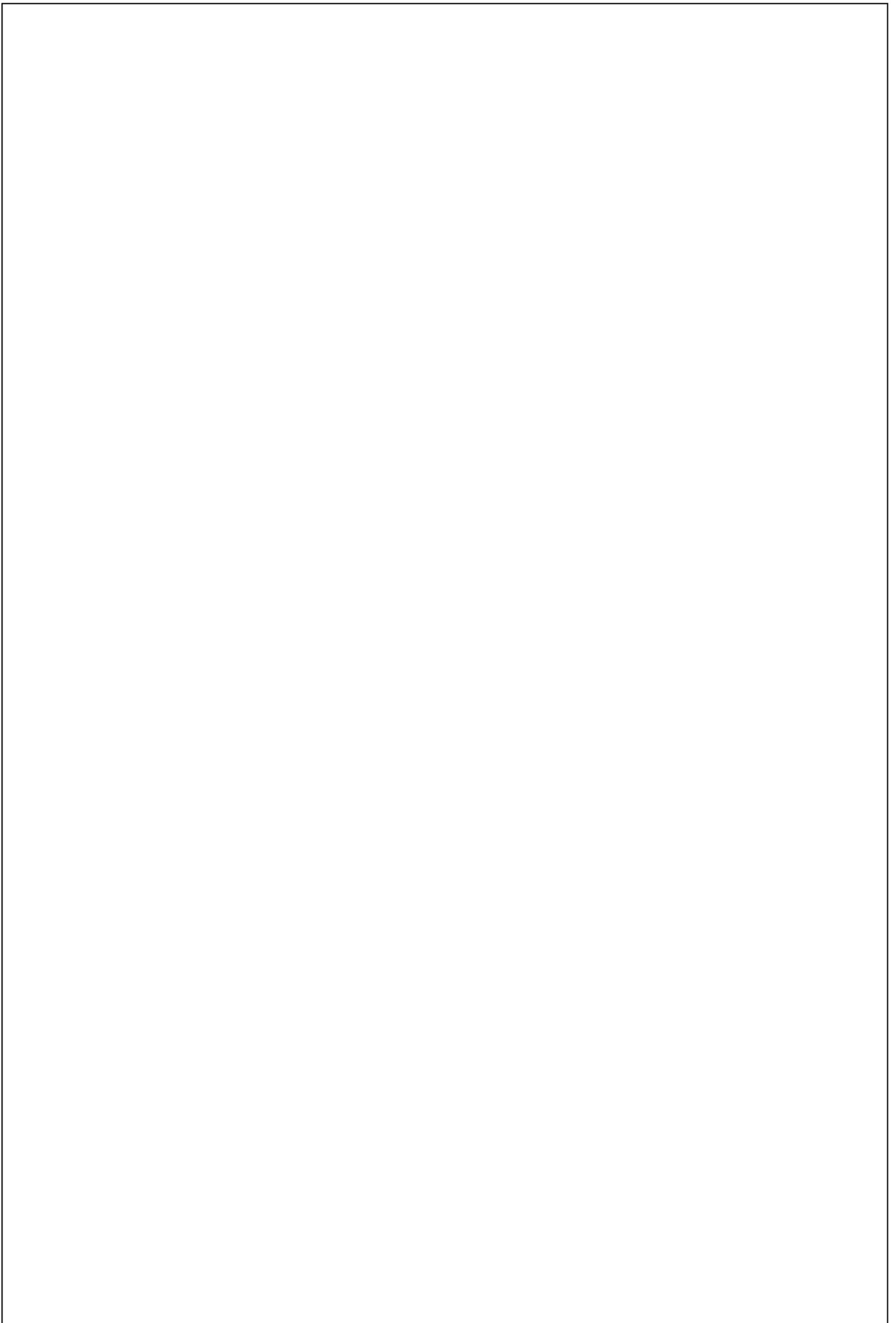
1. Ibu Nyai sebagai sosok perempuan memiliki peran yang besar dalam pengembangan pesantren, terlebih ketika pak kyai sudah meninggal. Hal ini menunjukkan bahwa peran yang besar dalam pengembangan pondok pesantren tidak hanya dilakukan oleh kyai akan tetapi juga oleh ibu Nyai. Peran bu Nyai di Pondok Pesantren al-Hidayah Putri Karang Suci mencakup peran kepemimpinan domestik dan peran kepemimpinan pulik. Peran kepemimpinan domestik antara lain; menciptakan kebersihan dan kerapihan pondok, menciptakan kedisiplinan, menanamkan akhlak al-karimah pada santri, dan menyiapkan kebutuhan logistik santri. Sementara peran kepemimpinan publik bu Nyai adalah merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), melaksanakan (actuating) dan mengawasi (controlling). Dalam fungsi perencanaan (planning), hal yang dilakukan

adalah mempersiapkan sarana dan prasarana pondok, merancang kegiatan pondok, menyusun rencana anggaran, mempersiapkan penyusunan kurikulum. Dalam fungsi organizing hal yang dilakukan adalah menyusun organisasi dan pengurus pesantren, membuat job description. Dalam fungsi actuating, hal yang dilakukan adalah mengarahkan dan mendorong kinerja bawahan dalam pelaksanaan program harian maupun tahunan. Dalam fungsi pengawasan (controlling) hal yang dilakukan adalah melakukan evaluasi langsung dan tidak langsung. Hal lain yang dilakukan oleh bu Nyai adalah melengkapi sarana prasarana, pembiayaan dan melakukan kerja sama.

2. Respon santri terhadap kepemimpinan ibu Nyai tentang intensitas membimbing keagamaan, membimbing menegakkan tata tertib, membimbing kebersihan pondok, memperhatikan kesehatan santri, mengadakan kerja sama dengan instansi lain, mengikuti kegiatan organisasi masyarakat serta mengontrol kegiatan para santri sering sekali dilakukan oleh ibu Nyai. Para santri juga merespon peran bu nyai baik sekali terhadap apa yang dilakukan oleh ibu Nyai antara lain dalam membimbing keagamaan santri, membimbing dan menegakkan tata tertib, membimbing kebersihan pondok, memperhatikan kesehatan santri, mengadakan kerja sama dengan instansi lain, mengikuti kegiatan organisasi masyarakat serta mengontrol kegiatan para santri

## B. Saran – Saran

1. Kepada para pimpinan pondok pesantren untuk meningkatkan manajemen pengelolaan pesantren. Karena pesantren memiliki fungsi yang urgen dalam menanamkan pengetahuan Islam dan akhlak yang baik. Pesantren memiliki kedudukan yang setara dengan sekolahan umum yang lain, bahkan memiliki nilai tambah karena terdapat kurikulum lokal yaitu pengetahuan agama, penguasaan kitab dan bahasa. Nilai plus ini akan banyak diminati oleh masyarakat apabila diimbangi dengan manajemen yang baik, agar lembaga pesantren dapat **dipercaya oleh masyarakat sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas**.
2. Kepada para civitas akademik dan masyarakat untuk bisa melihat dan memberi penghargaan kepada perempuan dalam hal ini ibu Nyai, karena selama ini banyak anggapan dari masyarakat bahwa perempuan kurang berperan di masyarakat meskipun sebenarnya banyak hal yang dilakukannya. Tidak terkecuali dengan buNyai yang merupakan sosok yang banyak berperan dalam pengelolaan pesantren baik itu peran kepemimpinan di ranah domestik maupun di ranah publik.
3. Kepada para santi untuk bisa meningkatkan kedisiplinan, kerapihan, dan kebersihan di pondok pesantren. Adanya tata tertib itu bertujuan untuk menciptakan suasana belajar di pesantren semakin kondusif dan teratur, serta mendidik para santri untuk membiasakan kedisiplinan, kebersihan dan kerapihan dan bukan untuk menghukum para santri.



## DAFTAR PUSTAKA

- A'la, Abdul. 2004. "Membaca Keberagaman Masyarakat Madura" dalam Rozaki, *Menabur Kharisma Menuai Kuasa* . Yogyakarta: Pustaka Marwa.
- Arifin, *Manajemen Pendidikan Sekolah dan Madrasah* . 2003. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arifin, Achmad Zaenal. 2013. *Charisma And Rationalisation in a Modernising Pesantren: Changing Values in Traditional Islamic Education in Java. Thesis. Religion and Society Research Centre* . Australia: University of Western Sydney.
- Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam dan Modernisasi Menuju Mileniumj Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Bawani, Imam. 1993. *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam Studi Tentang Daya Tahan Pesantren Tradisional* . Surabaya: Al-Ikhlas.
- Bruinessen, Martin Van. 1995. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* . Bandung: Mizan.
- Chusniyah, Siti. 2015. *Nyai Dadah: Sosok Pemimpin Perempuan di Pesantren (Studi Life History Pemimpin Pesantren Putri Huffadhul Qur'an al-Asrar di Kecamatan Gunung Pati, Semarang)*

- Ainurrafiq Dawam, Ainurrafiq dan Ahmad Ta'arifin. . 2005. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Yogyakarta: Listafariska Putra.
- Deal, T.E. the Symbolism Of Effective School', *The Elementary School Journal*, 1985, 85, 5.
- Dewanti, Ni Nyoman Susi Ratna dalam *Can Minority Retain its Identity in Law Political Theologis: Public Religion in the Post-Secular World*. New York: Fordham Univ Press.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1985. *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai*. Jakarta: LP3ES.
- Drukcer, Peter. 1979. *Manajemen Tugas Tanggung Jawab Praktek*. Jakarta: PT Gramedia.
- Dubin, R. 1968. *Human Relation in Administration*. 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Duke, TD.L. 1986. he Aesthetics of Leadership' *Educational Administration Quartery*.
- Engineer, Asghar Ali. 2000. *Hak-hak Reproduksi Dalam Islam*. Yogyakarta: LSPPA.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness* . New York: McGraw-Hill.
- Faiqoh. 2003. *Nyai Agen Perubahan di Pesntren* . Jakarta: Kucica.
- Faizah dan Effendi, 2006. *Manajemen Pendidikan Klasik dan Modern*. Jakarta: PT. Grafindo Raja Perkasa.
- Gerungan, 2001. *Manajemen dan Kepemimpina nMmodern*. Jakarta: Renika Cipta.

Hadler, Jefry. 2010. *Sengketa Tiada Putus: Matriarkat, Reformisme Islam, dan Kolonialisme di Minangkabau*. Jakarta:Freedom Institute.

Jurnal Islamica Vol. 2 No. 2, hlm. 381- 405

Kaelan, 2005. *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Filsafat (Paradigma Bagi Pengembangan Penelitian Interdisipliner Bidang Filsafat, Budaya, Sosial, Semiotika, Hukum dan Seni* . Yogyakarta: Paramadina.

-----, 2010. *Metode Penelitian Agama Kualitatif Interdisipliner (Metode Penelitian Ilmu Agama Interkonektif Interdisipliner dengan Ilmu Lain*. Yogyakarta, Paramadina.

Maftuchah, Farichatul. "Reposisi Perempuan dalam Kepemimpinan " *Jurnal Studi Gender dan Anak Yin Yang*, PSG STAIN Purwokerto, II, Juli-Des 2008.

Mansur, Abdul Majid Sayid Ahmad. dkk, 2009. *Perilaku Manusia dalam Pandangan Islam dan Psikologi Modern* . Yogyakarta: Mitsaq Pustaka.

Abdul Qadhir Mansyur, 2005. *Abdul Qadhir Islam dan Kepemimpinan Perempuan, Kajian Sosiologis* . Jakarta; Logos.

Masyhud, Sulthon. 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Diva Pustaka : Jakarta.

Megawangi, Ratna. "Membiarkan Berbeda? Dalam <http://www.langitperempuan.com/ratna-megawangi-pelopor-pendidikan-holistik-berbasis-karakter>, diakses tanggal 13 Maret 2017.

-----, 1999. *Membiarkan Berbeda Sudut Pandang Baru tentang Relasi Gender*. Bandung: Mizan.

- Muhammad, Husain, KH. 2001. *Fiqh Perempuan, Refleksi Kyai atas Wacana Agama dan Gender*. Yogyakarta: LkiS.
- Muhsin, Amina Wadud. 1994. *Wanita dalam Al-Qur'an* terj, Yazia Radianti. Bandung: Pustaka.
- Mulia Siti Musdah dan Marzani Anwar, (ed.) 2001. Jakarta: Tim Pemberdayaan Perempuan Bidang Agama Departemen Agama RI.
- Mulyana, Deddy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda karya.
- Made Pidarta, Made. 2013. *Landasan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pondy, L.R. *Leadership is Language Game in McCall, M.W. Jr & Lomardo, M.M (Eds), Leadership : Where Else Can We Go? Durham, N.C., Duke University Press.*
- Parawansa, Khofifah Indar. 2006. *Mengukir Paradigma Menembus Tradisi, Pemikiran Tentang Kesetaraan Gender* . Jakarta: Pustaka LPES Indonesia.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*. 2008. Jakarta: Pusat Bahasa.
- Qomar, Mujamil. T.t. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* . Jakarta: Erlangga.
- Rohmad, Mohammad. 2014. *Produksi Pesan oleh Pembina Santri di Pesantren (Studi Etnografi Produksi Pesan oleh Para Ustadzah dalam Membina Kelompok Santri Penghafal al-Qur'an Ponpes Sunan Pandanaran)* . Yogyakarta: Jurusan Ilmu Komunikasi Unuversitas Gadjah Mada.

- Mali, Poul. 1978. *Improving Total Productivity: MBO Strategies for Bussines Government and Not For Profit Organization*, Jhon Willey and Sons. New York.
- Mujamil Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta : Erlangga.
- Quraish Shibab, Quraish. 2005. *Wawasan Al-Qur'an*. Jakarta: PT Al-Ma'arif.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Singaribun, Masri dan Effendi, Sofyan. 1986. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta:LP3EES Indonesia.
- Steenbrink, Karel A. 1986. *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Moderen*. Jakarta: LP3ES.
- Suaedy (ed), Ahmad. 2000. *Pergulatan Pesantren dan Demokratisasi* . Yogyakarta: LKiS.
- Sulistiyorini, 2009. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Tanjung, Krisnina Akbar. 1997. "Wanita Dan Peningkatan SDM Pada PJP" dalam Dadang S. Anshoridkk., *Membincang Feminisme Refleksi Muslimah Atas Peran Sosial Kaum Wanita* . Bandung:Pustaka Hidayah.
- Tim Risalah Gusti (ed.), 2000. *Membincang Feminisme, Diskursus Gender Perspektif Islam*. Surabaya: Risalah Gusti.
- Unu, Hamzah dan Masri Kuadrat, 2009. *Mengelola Kecerdasan dalam Pembelajaran, Sebuah Konsep Pembelajaran berbasis Kecerdasan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Weber, Max. 2000. *Etika Protestan dan Semangat Kapitalis*. Surabaya: Pustaka Prometheus.
- Yanggo, Huzaimah Tahido, 1996. "Pandangan Islam Tentang Gender" dalam *Membincang Feminisme*(Surabaya: Risalah Gusti.
- Yin, Robert K. 1996. *Studi Kasus Desain dan Metode*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zainudin dan Mustaqim, 2005. *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam : Antara Konsep dan Realitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Zaman, "Badruz. T.t. Perang Posisi dalam Mewujudkan Keadilan Gender" dalam *Partisipasi Politik Perempuan Dalam Proses Pembuatan Kebijakan Publik di Daerah Jawa Timur*. Surabaya: Yayasan Cakrawala Timur,
- Zuhaili, Wahbah, al. 1989. *al-Fiqh al-Islami wa Adillahu*. Beirut: Dar al-Fikr.

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Ririn Nursanti. "MANAJEMEN PENINGKATAN AKHLAK MULIA DI SEKOLAH BERBASIS ISLAM", Jurnal Kependidikan, 1970 Publication	1%
2	Yoyon Safrianto, Saiful Badli, Alisman Alisman. "MEWUJUDKAN JIWA KEPEMIMPINAN MAHASISWA IPPELMAS-ACEH BARAT DEMI LEMBAGA YANG MENJUNJUNG TINGGI MORALITAS", Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat, 2022 Publication	1%
3	<a href="http://adityaalifa.blogspot.com">adityaalifa.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
4	<a href="http://repository.uir.ac.id">repository.uir.ac.id</a> Internet Source	<1%
5	<a href="http://chalidpendekar.blogspot.com">chalidpendekar.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
6	<a href="http://zilfaroni.dosen.iain-padangsidimpuan.ac.id">zilfaroni.dosen.iain-padangsidimpuan.ac.id</a> Internet Source	<1%
7	Mukhroji Mukhroji. "Kepemimpinan Kyai Dalam Pengasuhan Pesantren", INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, 2018 Publication	<1%
8	<a href="http://alfarabi1984.wordpress.com">alfarabi1984.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
9	<a href="http://pesantrenterbaik.com">pesantrenterbaik.com</a> Internet Source	<1%

10	Chusnul Chotimah. "PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN DI PONDOK PESANTREN SIDOGIRI PASURUAN", INFERENSI, 2015 Publication	<1 %
11	Gender bukan tabu catatan perjalanan fasilitasi kelompok perempuan di Jambi, 2006. Publication	<1 %
12	Marwazi Marwazi, Abul Khoir. "Eksistensi Pondok Pesantren Salafiah Sa'adatuddaren di Era Modernisasi Pendidikan", INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies, 2019 Publication	<1 %
13	Imam Subekti. "PRINSIP ACTUATING ISLAM DAN IMPLEMENTASI DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN", PERADA, 2021 Publication	<1 %
14	<a href="http://syaifularwani.wordpress.com">syaifularwani.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
15	Alisa Qothrunnada Munawaroh, Muhtarom Muhtarom, Tri Indah Hapsari, Waliko Waliko. "Kondisi Mental Para Penghafal Al-Qur'an di Masa Pandemi", MAGHZA: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir, 2021 Publication	<1 %
16	<a href="http://tesis-pondok-pesantren1.blogspot.com">tesis-pondok-pesantren1.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://www.ikaay.com">www.ikaay.com</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://alif.id">alif.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://aji-yahoocom.blogspot.com">aji-yahoocom.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://journal.umpalangkaraya.ac.id">journal.umpalangkaraya.ac.id</a> Internet Source	<1 %

21	<a href="http://repository.phb.ac.id">repository.phb.ac.id</a> Internet Source	<1 %
22	<a href="http://www.repository.uinjkt.ac.id">www.repository.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://zakiyahannisa.blogspot.com">zakiyahannisa.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://sulipan.wordpress.com">sulipan.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
25	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1 %
26	<a href="http://laboratoriumstudial-quran.blogspot.com">laboratoriumstudial-quran.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://caramembuatmakalah1.blogspot.com">caramembuatmakalah1.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://jurnal.uma.ac.id">jurnal.uma.ac.id</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://blog.iain-tulungagung.ac.id">blog.iain-tulungagung.ac.id</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://www.badilag.net">www.badilag.net</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://www.wikuwik.com">www.wikuwik.com</a> Internet Source	<1 %
32	Mohammad Arief, Ridhatullah Assya'bani. "Eksistensi Manajemen Pesantren di Era Digital", Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 2023 Publication	<1 %
33	Sadali Sadali. "EKSISTENSI PESANTREN SEBAGAI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM", Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam, 2020 Publication	<1 %
34	<a href="http://rotasi.co.id">rotasi.co.id</a> Internet Source	

<1 %

35

Submitted to Universitas Islam Bandung

Student Paper

<1 %

36

journal.um-surabaya.ac.id

Internet Source

<1 %

37

yunandra.com

Internet Source

<1 %

38

journal.unj.ac.id

Internet Source

<1 %

39

Submitted to Universitas Negeri Semarang

Student Paper

<1 %

40

Agus Ali, Nurwadjah Ahmad EQ, Andewi Suhartini. "Manajemen Kurikulum Terpadudi Pondok Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami Bogor", Jurnal Dirosah Islamiyah, 2021

Publication

<1 %

41

adoc.tips

Internet Source

<1 %

42

yussupebiet.blogspot.com

Internet Source

<1 %

43

Submitted to Konsorsium Turnitin Relawan Jurnal Indonesia

Student Paper

<1 %

44

ejurnal.esaunggul.ac.id

Internet Source

<1 %

45

journal.unair.ac.id

Internet Source

<1 %

46

www.banjirembun.com

Internet Source

<1 %

47

journal.stieip.ac.id

Internet Source

<1 %

48	warkat.al-amien.ac.id Internet Source	<1 %
49	Moh. Asra. "MANAJEMEN DALAM ISLAM (Paradigma Managemen Dalam al-Qur'an-ah-Sunnah)", Al-Idarah : Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam, 2021 Publication	<1 %
50	cutethey.blogspot.com Internet Source	<1 %
51	konsultasiskripsi.com Internet Source	<1 %
52	Anika Amelia, Khoirul Ardani Manurung, Daffa Baihaqi Purnomo. "Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi", Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam, 2022 Publication	<1 %
53	catatanmamaemir.wordpress.com Internet Source	<1 %
54	ia800202.us.archive.org Internet Source	<1 %
55	ultarini.blogspot.com Internet Source	<1 %
56	Masthuriyah Saâ€™™dan. "Akulturasi Hukum Islam & Hukum Adat Perkawinan Matriloal Di Madura", IBDA` : Jurnal Kajian Islam dan Budaya, 2016 Publication	<1 %
57	hmikommuhiqbal.home.blog Internet Source	<1 %
58	bagyanews.com Internet Source	<1 %
59	cakrawalatimur.org Internet Source	

<1 %

60

[ejournal.unuja.ac.id](http://ejournal.unuja.ac.id)

Internet Source

<1 %

61

[jurnal.iainponorogo.ac.id](http://jurnal.iainponorogo.ac.id)

Internet Source

<1 %

62

[jurnal.uns.ac.id](http://jurnal.uns.ac.id)

Internet Source

<1 %

63

Submitted to Anglia Ruskin University

Student Paper

<1 %

64

[repository.unhas.ac.id](http://repository.unhas.ac.id)

Internet Source

<1 %

65

Irwan Fathurrochman. "Implementasi Manajemen Kurikulum Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Santri Pondok Pesantren Hidayatullah/Panti Asuhan Anak Soleh Curup", Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, 2017

Publication

<1 %

66

Submitted to Universitas Airlangga

Student Paper

<1 %

67

[journals.openedition.org](http://journals.openedition.org)

Internet Source

<1 %

68

[www.jurnal.unsyiah.ac.id](http://www.jurnal.unsyiah.ac.id)

Internet Source

<1 %

69

[jurnal.iain-padangsidimpuan.ac.id](http://jurnal.iain-padangsidimpuan.ac.id)

Internet Source

<1 %

70

[repository.um-palembang.ac.id](http://repository.um-palembang.ac.id)

Internet Source

<1 %

71

[ummetro.ac.id](http://ummetro.ac.id)

Internet Source

<1 %

72

[www.jurnal.uwp.ac.id](http://www.jurnal.uwp.ac.id)

Internet Source

<1 %

73

Submitted to King Mongkut's University of  
Technology Thonburi

Student Paper

<1 %

74

[alon-alonwatonkelakon.blogspot.com](http://alon-alonwatonkelakon.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

75

[ijphs.iaescore.com](http://ijphs.iaescore.com)

Internet Source

<1 %

76

[jarumsuntikk.wordpress.com](http://jarumsuntikk.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

77

[kankemenagbanjar.blogspot.com](http://kankemenagbanjar.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

78

[syafrialmi.wordpress.com](http://syafrialmi.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

79

[www.tandfonline.com](http://www.tandfonline.com)

Internet Source

<1 %

80

[www.yumpu.com](http://www.yumpu.com)

Internet Source

<1 %

81

Parluhutan Siregar. "Peran Teori Qira'at dalam  
Memahami Ayat-Ayat Relasi Gender",  
RUSYDIAH: Jurnal Pemikiran Islam, 2020

Publication

<1 %

82

Submitted to Universitas Islam Negeri Raden  
Fatah

Student Paper

<1 %

83

[akusuhendar.wordpress.com](http://akusuhendar.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

84

[etd.repository.ugm.ac.id](http://etd.repository.ugm.ac.id)

Internet Source

<1 %

85

Fithri Iradaty, Edy Suyanto, Budi Aji, Abdal  
Chaqil Harimi. "Female students' experience

<1 %

in preventing scabies", International Journal of  
Public Health Science (IJPHS), 2021

Publication

---

86 Kurnia Syafitri, Listyaningsih Listyaningsih.  
"Strategi Pembentukan Karakter  
Kepemimpinan pada Peserta Didik melalui  
Ekstrakurikuler Pramuka di SMP Negeri 8  
Surabaya", Journal on Education, 2023  
Publication

---

87 Mawi Khusni Albar. "Takror Sebagai Tradisi  
Pengembangan Pembelajaran Santri Di  
Pondok Pesantren", INSANIA : Jurnal  
Pemikiran Alternatif Kependidikan, 2018  
Publication

---

88 hotmaida2803.blogspot.com  
Internet Source

---

89 ia601709.us.archive.org  
Internet Source

---

90 journal.unpar.ac.id  
Internet Source

---

91 scholars.wlu.ca  
Internet Source

---

92 siranaorg.wordpress.com  
Internet Source

---

93 khairulmuftirambe87.blogspot.com  
Internet Source

---

94 ulumuna.or.id  
Internet Source

---

95 Jumni Nelli. "Analisis Tentang Kewajiban  
Nafkah Keluarga Dalam Pemberlakuan Harta  
Bersama", Al-Istinbath : Jurnal Hukum Islam,  
2017  
Publication

---

96	Mardhiya Agustina. "PENDIDIKAN ISLAM DI SURIAH DAN RELEVANSINYA DENGAN PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA", Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 2018 Publication	<1 %
97	Mukhlisi & Surya Fajar Rasyid. "BASRA Ulama and Medina Porch of Madura; Portrait of religious freedom in Madura", Al-Ulum : Jurnal Penelitian dan Pemikiran Ke Islaman, 2018 Publication	<1 %
98	atajularifin.wordpress.com Internet Source	<1 %
99	fexdoc.com Internet Source	<1 %
100	jurnal.stainponorogo.ac.id Internet Source	<1 %
101	maydacute.blogspot.com Internet Source	<1 %
102	repo.iainbukittinggi.ac.id Internet Source	<1 %
103	www.harianaceh.co.id Internet Source	<1 %
104	Rifki Rizki Putra, Resista Vikaliana. "Pengaruh Defect dan Lead Time Pada Lini Distribusi di PT Lasindo Jaya Bersama", Abiwara : Jurnal Vokasi Administrasi Bisnis, 2022 Publication	<1 %
105	afsyafa.blogspot.com Internet Source	<1 %
106	asy-syirah.uin-suka.com Internet Source	<1 %

107	<a href="http://bundokandung.wordpress.com">bundokandung.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
108	<a href="http://ejurnal.unisri.ac.id">ejurnal.unisri.ac.id</a> Internet Source	<1 %
109	<a href="http://ferryibo.blogspot.com">ferryibo.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
110	<a href="http://journals.ums.ac.id">journals.ums.ac.id</a> Internet Source	<1 %
111	<a href="http://mustainahbelajar.wordpress.com">mustainahbelajar.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
112	<a href="http://nabiyutiful.blogspot.com">nabiyutiful.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
113	<a href="http://repository.its.ac.id">repository.its.ac.id</a> Internet Source	<1 %
114	Badarwan Badarwan, Supriadin Supriadin. "Prophetic Values in the Principal's Leadership Style at SDN 1 Ranomeeto, Konawe Selatan", Shautut Tarbiyah, 2021 Publication	<1 %
115	Husnan Ariful Abadi. "PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGENDALIAN MUTU (STUDI KASUS DI MTS. AZZAINIYAH 1 PAITON, PROBOLINGGO)", INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, 2019 Publication	<1 %
116	Waliko Waliko. "ISLAM, HAK DAN KESEHATAN REPRODUKSI", KOMUNIKA: Jurnal Dakwah dan Komunikasi, 1970 Publication	<1 %
117	<a href="http://iainpurwokerto.ac.id">iainpurwokerto.ac.id</a> Internet Source	<1 %
118	<a href="http://journal.walisongo.ac.id">journal.walisongo.ac.id</a> Internet Source	<1 %

119

[opac.fah.uinjkt.ac.id](http://opac.fah.uinjkt.ac.id)

Internet Source

<1 %

120

[pustaka.unpad.ac.id](http://pustaka.unpad.ac.id)

Internet Source

<1 %

121

[teori-politik.blogspot.com](http://teori-politik.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

122

[th3sr.wordpress.com](http://th3sr.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

Exclude quotes  On

Exclude matches  < 10 words

Exclude bibliography  On