

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN
*ENTREPRENEURSHIP***

**(Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan
Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen Jawa Tengah)**



DISERTASI

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri untuk memenuhi
sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

MIFTAHUR RAHMAN

NIM: 214130100031

**PROGRAM STUDI ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO**

2024

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN
*ENTREPRENEURSHIP***

**(Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan
Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen Jawa Tengah)**



DISERTASI

Disusun dan Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto Untuk
Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor Studi Islam

MIFTAHUR RAHMAN

NIM: 214130100031

**PROGRAM STUDI STUDI ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJI
SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
2024**

PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : Miftahur Rahman
NIM : 214130100031
Program/Prodi. : Pascasarjana/ Doktor Studi Islam

menyatakan bahwa **disertasi** ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, dan bebas dari plagiarisme. Jika dikemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Purwokerto, 18 November 2024

enyatakan,



Miftahur Rahman
NIM. 214130100031



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: www.pps.uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Judul Disertasi
KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN
ENTREPRENEURSHIP
(Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok
Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen Jawa Tengah)

Oleh:

MIFTAHUR RAHMAN

NIM: 214130100031

Disertasi ini sudah dipertahankan di depan tim penguji
Dalam forum Ujian Terbuka pada hari/tanggal, Senin, 11 November 2024
dan telah direvisi sesuai catatan para penguji

Dewan Penguji

1. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag

Ketua Sidang/Penguji

2. Prof. Dr. H. Rohmat, M.Ag., M.Pd.

Sekretaris Sidang/ Penguji

3. Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M. Ag.

Promotor/ Penguji

4. Prof. Dr. Hj. Khusnul Khotimah, M. Ag.

Co-Promotor/ Penguji

5. Prof. Drs. Nurul Anwar., Ph.D.

Penguji Utama 1

6. Dr. Hj. Nita Triana, M.Si.

Penguji Utama 2

7. Dr. Ahmad Dahlan, M.S.I.

Penguji Utama 3

8. Dr. Atabik, M. Ag.

Penguji Utama 4



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 2813 Tahun 2024

Disertasi Berjudul:

KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN ENTREPRENEURSHIP

(Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok
Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen Jawa Tengah)

Ditulis Oleh:

Miftahur Rahman

NIM. 214130100031

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar

Doktor Studi Islam

Purwokerto, 5 Desember 2024

Direktur,



Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.

NIP. 19680816 199403 1 004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: www.pps.uinsaizu.ac.id

HALAMAN PERSETUJUAN

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN
ENTREPRENEURSHIP**

**(Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok
Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen Jawa Tengah)**

Telah diterima dan disetujui Promotor dan Co-Promotor untuk diujikan
pada Ujian Disertasi guna memperoleh Gelar Doktor pada
Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M. Ag.

()

Co-Promotor: Prof. Dr. Hj. Khusnul Khotimah, M. Ag.

()

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Prof. Dr. Rohmat, M. Ag., M. Pd.
NIP. 19720420 200312 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: www.pps.uinsaizu.ac.id

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah membaca, melakukan bimbingan, arahan, dan perbaikan terhadap naskah Disertasi berjudul : **KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN *ENTREPRENEURSHIP*** (Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen Jawa Tengah)

Yang ditulis oleh :

Nama : Miftahur Rahman
NIM : 214130100031
Program : Doktor Studi Islam

Saya berpendapat bahwa Disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam Ujian Terbuka.

Demikian Nota Dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Purwokerto, 27 Agustus 2024

Promotor

Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M. Ag.
NIP 19680816 199403 1 004

Co. Promotor

Prof. Dr. Hj. Khusnul Khotimah, M. Ag.
NIP 19740310 199803 2 004

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN *ENTREPRENEURSHIP*

(Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan
Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen Jawa Tengah)

Miftahur Rahman
NIM 214130100031

Studi ini membahas kepemimpinan *ning* di pondok pesantren yang memiliki *distingsi* dalam proses kepemimpinannya dan pengembangan *entrepreneur*. Pondok Pesantren yang identik dengan bias gender, bahwa santri putri selalu dinomorduakan, akan tetapi di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Al-Kahfi Somalangu Kebumen justru *ning* /putri kai menjadi seorang yang menduduki jabatan yang strategis yaitu menjadi pemimpin bisnis di lingkungan pesantren, oleh sebab itu fokus penelitian ini adalah; (1) Bagaimana model kepemimpinan perempuan dalam mengembangkan nilai-nilai *entrepreneurship* di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, (2) Bagaimana sistem kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, (3) Bagaimana implementasi kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen.

Metode dalam penelitian ini melalui pendekatan *kualitatif-diskriptif* dengan objek penelitian dilakukan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisa, diuji keabsahannya dengan prosedur triangulasi, kemudian dianalisis secara diskriptif dengan model teorinya *Miles* dan *Huberman* untuk menghasilkan temuan. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan perempuan dan model kepemimpinan.

Temuan dalam penelitian ini adalah bahwa *ning* di kedua pesantren memiliki model kepemimpinan yang hampir sama yaitu *transformasional-kharismatik-demokratis* dalam mengembangkan tiap-tiap elemen bisnis di pesantren yang dipimpinnya. Dalam mengembangkan elemen *bisnis*, *ning* dikedua pesantren lebih banyak melaksanakan aktifitas manajerial. Dalam mengembangkan elemen *shared values*, terdapat sedikit perbedaan model pengembangan; *Ning* di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo menambahkan nilai-nilai khusus bagi santri, sedangkan *ning* di Pondok Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen menyetarakan nilai-nilai yang diberlakukan bagi santri putri. Sedangkan dalam mengembangkan elemen *basict assumptions*, kedua *Ning* tampak lebih menunjukkan karakteristik pemimpin *karismatik-demokratis* dalam kepemimpinannya.

Kata kunci : *Bisnis, Kepemimpinan Ning, Pondok Pesantren, Santri*

ABSTRACT

WOMEN'S LEADERSHIP IN *ENTREPRENEURSHIP* DEVELOPMENT (Case Study at An-Nawawi Berjan Purworejo Islamic Boarding School and Al-Kahfi Somalangu Islamic Boarding School, Kebumen, Central Java)

**Miftahur Rahman
NIM 214130100031**

This study discusses *leadership in* Islamic boarding schools that have distinction in their leadership process and entrepreneur development. Islamic boarding schools that are synonymous with gender bias, that female students are always numbered second, but in the An-Nawawi Berjan Purworejo and Al-Kahfi Somalangu Kebumen Islamic Boarding School, *ning / putri kai* is actually a person who occupies a strategic position, namely becoming a business leader in the *pesantren* environment, therefore the focus of this research is; (1) What is the model of women's leadership in developing *entrepreneurship values* at the An-Nawawi Berjan Purworejo Islamic Boarding School and the Al-Kahfi Somalangu Islamic Boarding School Kebumen, (2) How is the women's leadership system in managing the business at the An-Nawawi Berjan Purworejo Islamic Boarding School and the Al-Kahfi Somalangu Islamic Boarding School Kebumen, (3) How is the implementation of women's leadership in managing the business at the An-Nawawi Berjan Purworejo Islamic Boarding School and Al-Kahfi Somalangu Islamic Boarding School Kebumen.

The method in this study is through a *qualitative-descriptive approach* with the research object being carried out at the An-Nawawi Berjan Purworejo Islamic Boarding School and the Al-Kahfi Somalangu Islamic Boarding School Kebumen. Data collection techniques are carried out by interview, observation, and documentation methods. The collected data were analyzed, tested for validity by triangulation procedure, then analyzed descriptively with Miles and Huberman's theoretical model to produce findings. This research uses women's leadership theory and leadership models.

The findings in this study are that *the two* *pesantren* have almost the same leadership model, namely *transformational-charismatic-democratic* in developing each business element in the *pesantren* they lead. In developing business elements, *both* Islamic boarding schools carry out more managerial activities. In developing shared *values elements*, there are slight differences in development models; *Ning* at the An-Nawawi Berjan Purworejo Islamic Boarding School added special values for students, while *ning* at the Al-Kahfi Somalangu Kebumen Islamic Boarding School equalized the values applied to female students. Meanwhile, in developing elements of *basic assumptions*, both *Nings* seem to show more charismatic-democratic leadership characteristics *in their leadership*.

Keywords: Business, Islamic Boarding School, Ning Leadership, Santri

تجريدي

القيادة النسائية في تنمية ريادة الأعمال (دراسة حالة في مدرسة النووي ببرجان فوروارجا الإسلامية المعهد ومدرسة الكهفي الصومالية الإسلامية المعهدية كيبومين جاوة الوسطى)

مفتاح الرحمن

نيم 214130100031

تتناقش هذه الدراسة القيادة في المدارس المعهد الإسلامية التي تتميز بعملية القيادة وتطوير ريادة الأعمال. المدارس المعهد الإسلامية المرادفة للتحيز بين الجنسين ، حيث يتم ترقيم الطالبات دائما في المرتبة الثانية ، ولكن في مدرسة النووي برجان فوروارجا ومدرسة الكهفي سومالانغو كيبومين المعهد الإسلامية ، فإن نينغ / بوتري كاي هو في الواقع الشخص الذي يحتل موقعا استراتيجيا ، أي أن يصبح رائدا في مجال الأعمال في بيئة المعهد ، وبالتالي فإن تركيز هذا البحث هو ؛ (1) ما هو نموذج القيادة النسائية في تنمية قيم ريادة الأعمال في مدرسة النووي برجان فوروارجا الإسلامية المعهد ومدرسة الكهفي سومالانغو المعهد الإسلامية في كيبومين ، (2) كيف هو نظام القيادة النسائية في إدارة الأعمال في مدرسة النووي برجان فوروارجا الإسلامية المعهد ومدرسة الكهفي سومالانغو الداخلية الإسلامية في كيبومين ، (3) كيف يتم تطبيق القيادة النسائية في إدارة الأعمال في مدرسة النووي برجان فوروارجا الإسلامية المعهد ومدرسة الكهفي سومالانغو المعهد الإسلامية كيبومين.

المنهج في هذه الدراسة من خلال مقارنة وصفية نوعية مع موضوع البحث الذي يتم إجراؤه في مدرسة النووي برجان فوروارجا الإسلامية المعهد ومدرسة الكهفي سومالانغو المعهد الإسلامية في كيبومين. يتم تنفيذ تقنيات جمع البيانات عن طريق طرق المقابلة والملاحظة والتوثيق. تم تحليل البيانات التي تم جمعها ، واختبار صحتها عن طريق إجراء التثليث ، ثم تم تحليلها وصفا باستخدام نموذج مايلز وهوبرمان النظري لإنتاج النتائج. يستخدم هذا البحث نظرية القيادة النسائية ونماذج القيادة.

النتائج في هذه الدراسة هي أن الاثنين من المعهد لديهما نفس نموذج القيادة تقريبا ، أي التحول الكاريزمي الديمقراطي في تطوير كل عنصر من عناصر الأعمال في المعهد الذي يقودانه. في تطوير عناصر الأعمال ، تقوم كلتا المدرستين الداخليتين الإسلاميتين بمزيد من الأنشطة الإدارية. وهناك اختلافات طفيفة في نماذج التنمية في وضع عناصر القيم المشتركة؛ أضافت نينغ في مدرسة النووي برجان فوروارجا الإسلامية المعهد قيما خاصة للطلاب، بينما ساوى نينغ في مدرسة الكهفي سومالانغو كيبومين المعهد الإسلامية بين القيم المطبقة على الطالبات. وفي الوقت نفسه ، في تطوير عناصر الافتراضات الأساسية ، يبدو أن كلا الاثنين يظهران خصائص قيادية أكثر جاذبية وديمقراطية في قيادتهما.

الكلمات الدالة: قيادة نينغ ، المدرسة المعهدية الإسلامية ، الأعمال التجارية ، سانتري

TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan Skripsi ini berpedoman pada surat keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 158/1987 dan 0543b/U/1987 tertanggal, 22 Januari 1988.

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak ditambahkan	Tidak ditambahkan
ب	Bā'	<i>B</i>	-
ت	Tā	<i>T</i>	-
ث	Sā	<i>Ṣ</i>	s (dengan titik di atas)
ج	Jīm	<i>J</i>	-
ح	Hā'	<i>H</i>	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	<i>Kh</i>	-
د	Dāl	<i>D</i>	-
ذ	Zāl	<i>Ẓ</i>	z (dengan titik di atas)
ر	Rā'	<i>R</i>	-
ز	Zā'	<i>Z</i>	-
س	Sīn	<i>S</i>	-
ش	Syīn	<i>Sy</i>	-

ص	Sād	Ṣ	S (dengan titik di bawah)
ض	Dād	Ḍ	D (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	Ṭ	T (dengan titik di bawah)
ز	Zā'	Ẓ	Z (dengan titik di bawah)
ع	‘Aīn	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gaīn	G	-
ف	Fā'	F	-
ق	Qāf	Q	-
ك	Kāf	K	-
ل	Lām	L	-
م	Mīm	M	-
ن	Nūn	N	-
و	Wāwu	W	-
ه	Hā'	H	-
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Yā'	Y	-

II. Konsonan Rangkap Karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

III. *Ta' Marbūtah* di Akhir Kata

- a. Bila dimatikan huruf *h*

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia, seperti zakat, shalat dan sebagainya, kecuali bila dihendaki lafal aslinya).

- b. Bila *ta' marbūtah* diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-aulyā'</i>
----------------	---------	--------------------------

- c. Bila *ta' marbūtah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakāt al-fitr</i>
------------	---------	----------------------

IV. Vokal Pendek

-----◌ْ-----	<i>Fathah</i>	Ditulis	A
-----◌ِ-----	<i>Kasrah</i>	Ditulis	I
-----◌ُ-----	<i>Dhammah</i>	Ditulis	U

V. Vokal Panjang

1	<i>Fathah + Alif</i> جاهلية	Ditulis Ditulis	<i>Ā</i> <i>Jāhiliyah</i>
2	<i>Fathah + Ya' mati</i> تنسى	Ditulis Ditulis	<i>Ā</i> <i>Tansā</i>
3	<i>Kasrah + Ya' mati</i> كريم	Ditulis Ditulis	<i>Ī</i> <i>Karīm</i>
4	<i>Dhammah + Wawu mati</i> فروض	Ditulis Ditulis	<i>Ū</i> <i>Furūd</i>

VI. Vokal Rangkap

1	<i>Fathah + Ya' mati</i> بينكم	Ditulis Ditulis	<i>Ai</i> <i>Bainakum</i>
2	<i>Fathah + Wawu mati</i> قول	Ditulis Ditulis	<i>Au</i> <i>Qaul</i>

VII. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أأنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أأعدت	Ditulis	<i>u'idat</i>

VIII. Kata Sandang *Alif + Lam*

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

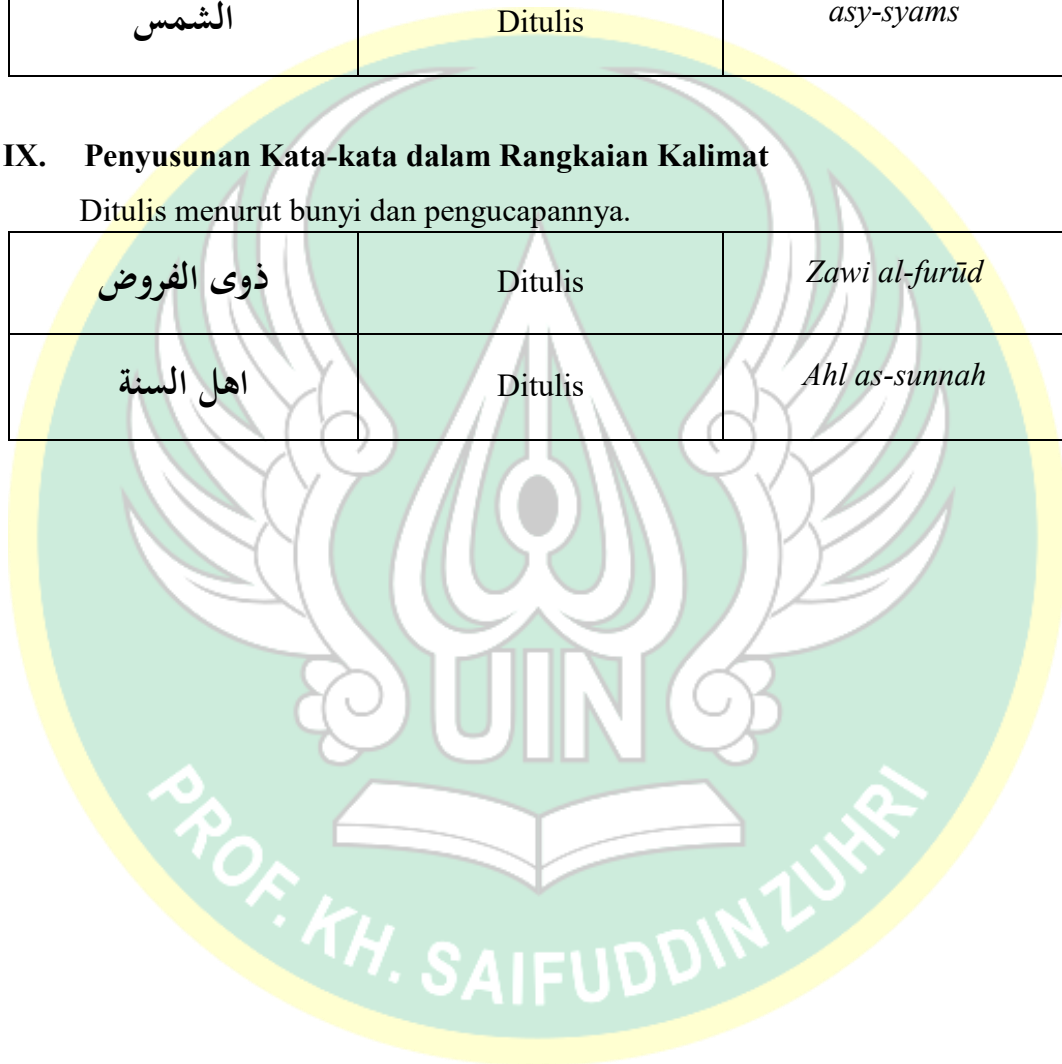
- b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *I* (el)-nya.

السماء	Ditulis	<i>as-samā'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-syams</i>

IX. Penyusunan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut bunyi dan pengucapannya.

ذوى الفروض	Ditulis	<i>Zawi al-furūd</i>
اهل السنة	Ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>



MOTTO

**“Berpijak Pada Kebaikan Lama, dan Bijak dalam Merespon
Kekinian”**

(K.H. Achmad Chalwani)



KATA PENGANTAR

Ahhamdulillahirobbil'alamiin, Penulis panjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul “Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan *Entrepreneurship* (Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen Jawa Tengah)” dengan baik. Disertasi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu tugas dalam rangka menyelesaikan program Doktor Studi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri (UIN SAIZU) Purwokerto. Pada penulisan disertasi ini, penulis tentunya mengalami beberapa kendala, namun atas bimbingan dan arahan dari berbagai pihak akhirnya disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, pada kesempatan yang sangat baik ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Ridwan, M. Ag., Rektor Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto atas kesempatan studi pada program S3 dan semua fasilitas yang telah diberikan sehingga lancar dalam penyelesaian studi.
2. Prof. Dr. H. Roqib, M. Ag., Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto sekaligus Promotor atas semua fasilitas, arahan dan bimbingannya dari awal perkuliahan sampai penyelesaian studi dan terselesaikannya penulisan disertasi ini dengan baik dan lancar.
3. Prof. Dr. Hj. Khusnul Khotimah, M. Ag., Co-Promotor yang senantiasa memberikan bimbingan dan arahnya kepada penulis hingga terselesaikannya penulisan disertasi ini dengan baik dan lancar.
4. Prof. Dr. H. Rohmat, M.Ag., M.Pd., Ketua Program Studi S3 Doktor Studi Islam Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto dan sekretaris sidang yang terus memotivasi penulis untuk penyelesaian studi dengan tepat waktu.
5. Prof. Drs. Nurul Anwar MS., Ph.D. sebagai Penguji I

6. Dr. Hj. Nita Triana, M.Si., sebagai penguji II
7. Dr. Ahmad Dahlan, M.S.I., sebagai penguji III
8. Dr. Atabik, M.Ag., Sebagai penguji IV
9. Guru besar dan dosen Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah memberikan ilmu sehingga sangat membantu penyelesaian studi S3 pada program studi Doktor Studi Islam.
10. Ning Hj. Khoirun Nisa', MSI. Rektor Institut Agama Islam An-Nawawi Purworejo yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi sehingga dapat menambah pengetahuan dan keterampilan penulis untuk lebih baik di masa mendatang.
11. Ning Syarifah Ovia Afritri selaku Pembina Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, terimakasih atas motivasi dan arahnya.
12. Pimpinan Warek I, II, dan III Institut Agama Islam An-Nawawi Purworejo yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi program doktor di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
13. Dosen dan Civitas akademika Institut Agama Islam An-Nawawi Purworejo yang telah memotivasi dan do'anya.
14. Teman-teman sejawat kelas SI-B, terima kasih atas kebersamaannya selama ini dan berbagai dorongan serta dukungan yang terus menerus sehingga penyelesaian disertasi dapat diselesaikan tepat waktu.
15. Ibu Surati, Bapak Abdul Kharis, dan Ibu Siti Romlah yang selalu mendo'akan dalam setiap waktunya
16. Mbak Ni'matul Mukaromah, S.Pd.I., adik-adik (Lutfi Hakim, S.M., Maryatun Kiptiyah, M.Pd., dan Nilatus Salamah, M.H.) yang juga selalu mendukung dan memotivasi penulis.
17. Istri tercinta Ani Muktiroh, S.H. serta anak-anakku yang semoga solehah (Maziya Khoirun Nisa Fadhilah Ar-Rahman dan Mazaya Milladunka Rahma) yang selalu mendukung dalam perjuangan studi ini serta do'anya.
18. Adik Nurul Khikmah, S.H., dan Mahfudz Solehan yang tak lupa selalu mendukung penulis.

19. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuan dan motivasinya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan lancar.

Penulisan disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga saran dan kritik yang membangun akan diterima dengan senang hati demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga disertasi dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membaca disertasi ini.

Purwokerto, 20 Juni 2024



Miftahur Rahman
NIM. 214130100031



DAFTAR ISI

COVER	i
PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS PLAGIASI.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
PENGESAHAN DIREKTUR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
NOTA DINAS.....	vi
ABSTRAK	vii
TRANSLITERASI	x
MOTTO	xv
KATA PENGANTAR.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xix
DAFTAR TABEL	xxiii
DAFTAR GAMBAR	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN	xxv
DAFTAR SINGKATAN	xxvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	23
C. Tujuan Penelitian	28
D. Manfaat Penelitian	28
E. Kajian Pustaka	29
F. Sistematika Pembahasan	35
BAB II LANDASAN TEORI	36
A. Kepemimpinan	36
1. Pengertian Kepemimpinan	36
2. Komponen Kepemimpinan	37
3. Fungsi Kepemimpinan	38
4. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	39
5. Fungsi Manajemen Organisasi	42

6. Kepemimpinan Perempuan	44
7. Kepemimpinan Perempuan dalam Kajian Gender	45
8. Teori Labirin Kepemimpinan	48
9. Kepemimpinan Bisnis	50
10. Kepemimpinan Perempuan dalam Islam	55
B. <i>Ning</i>	62
1. Pengertian <i>Ning</i>	62
2. Tugas <i>Ning</i>	64
3. Fungsi <i>Ning</i>	65
4. Peran <i>Ning</i> dalam pengembangan ekonomi pesantren	65
C. Pesantren	66
1. Pengertian Pesantren	66
2. Sejarah dan Perkembangan Pesantren	69
3. Unsur-unsur pesantren	72
D. Gender	76
E. Model-model Kepemimpinan	78
F. Kerangka Berpikir	81
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	83
A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan penelitian	83
B. Tempat dan Waktu Penelitian	84
C. Data dan Sumber Data	85
D. Teknik Pengumpulan Data	86
E. Teknik Analisis Data	89
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	90
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	104
A. Profil Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo	104
1. Letak Geografis Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo	104
2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo	104

3. Visi, Misi, dan Tujuan Pondok Pesantren An-Nawawi	107
4. Perkembangan Pondok Pesantren An-Nawawi	108
B. Profil Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen	123
1. Letak Geografis Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu	127
2. Visi dan Misi Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu	127
C. Biografi <i>Ning</i> Ashfa Khoirun Nisa' dan <i>Ning</i> Syarifah Ovia Afitri	138
1. Profil <i>Ning</i> Ashfa Khoirun Nisa	138
2. Profil <i>Ning</i> Syarifah Ovia Afitri	139
D. Model Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen	141
1. Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo	141
2. Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somolangu Kebumen	145
E. Sistem Kepemimpinan Perempuan dalam Mengelola Bisnis di Pondok Pesantren Pengembangan Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu	154
1. Kepemimpinan Turunan	154
2. Bisnis untuk Memenuhi Keperluan Santri dan Pengembangan Pesantren	172
F. Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren	180
G. Kepemimpinan Bisnis Perempuan di Pondok Pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi	184
H. Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren dalam Pengelolaan Bisnis Menurut Ekonomi Islam	187
1. Kemampuan Mengantisipasi Perubahan	188
2. Kemampuan Mengembangkan Visi	190
3. Kemampuan Memiliki Strategi	192

I. Analisis Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), dan Benefit-Cost Ratio (B/C Ratio)	198
BAB V PENUTUP	203
A. Simpulan	203
B. Implikasi	205
C. Saran.....	207
DAFTAR PUSTAKA	209
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	237



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Indeks Pemberdayaan Gender (IPG) Indonesia 2010 s/d 2017	5
Tabel 2 Jumlah Penjualan Prodak Li Scarf 2019-2022.....	15
Tabel 3 Matrix Perubahan Periodisasi Genealogi Pondok Pesantren	133
Tabel 4 Matrix Perubahan Periodisasi Genealogi Pondok Pesantren	135
Tabel 5 Tipologi dan Teori Kepemimpinan Perempuan dalam	196

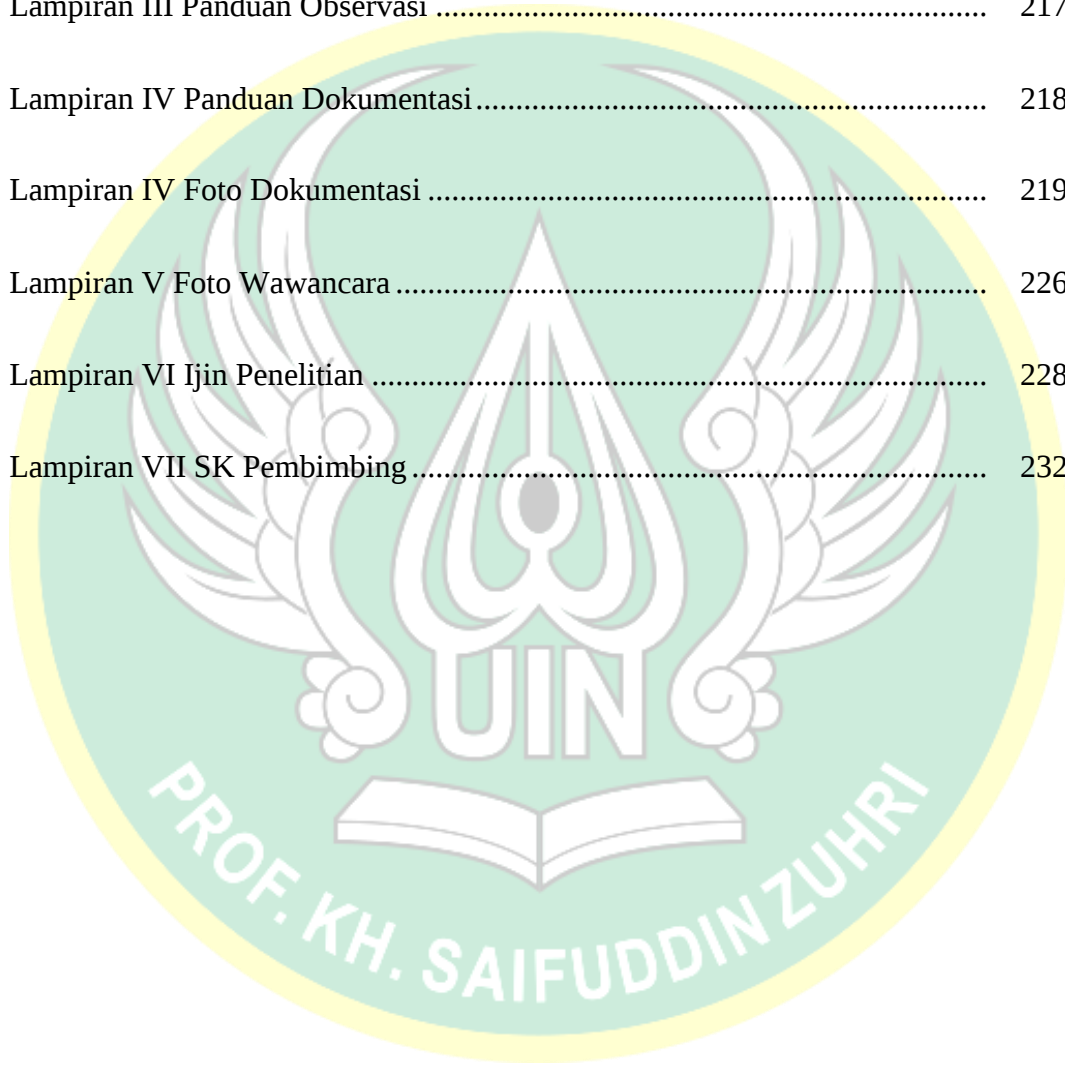


DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Pemberdayaan Gender di Jawa Tengah pada periode 2012-2022.....	5
Gambar 2 IDG Provinsi di Jawa Tengah Tahun 2022	6
Gambar 3 Kerangka Kerja Interaksional Untuk Menganalisis Kepemimpinan	40
Gambar 4 Labirin Kepemimpinan Perempuan	49
Gambar 5 Kerangka Konsep Perempuan di Ranah Bisnis di Pondok	82
Gambar 6 Analisis Data Model Miles dan Huberman	89
Gambar 7 Bagan Struktur Organisasi Kopontren An-Nawawi	117
Gambar 8 Bagan Struktur Organisasi Shoutuna 89.3 FM107	120
Gambar 9 Struktur Organisasi Pondok Pesantren Al	132

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Nama-Nama Informan.....	215
Lampiran II Panduan Wawancara.....	216
Lampiran III Panduan Observasi	217
Lampiran IV Panduan Dokumentasi.....	218
Lampiran IV Foto Dokumentasi	219
Lampiran V Foto Wawancara	226
Lampiran VI Ijin Penelitian	228
Lampiran VII SK Pembimbing.....	232



DAFTAR SINGKATAN

APM	:	Angka Partisipasi Murni
BAPPENAS	:	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
IKKG	:	Indeks Kesenjangan dan Keadilan Gender
IPG	:	Indeks Pembangunan Gender
IPM	:	Indeks Pembangunan Manusia



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era 5.0 ini, sebuah organisasi wajib untuk menyesuaikan dengan keadaan yang serba digitalisasi. Bahkan *Chemers* menyatakan di lingkungan maupun era yang tidak bisa diprediksi, para pemangku kebijakan perlu menciptakan keadaan yang mengacu pada *fleksibilitas*, *sensitivitas*, dan *kreativitas*, sehingga sebuah organisasi dapat menghadapi tuntutan baru dan berinovasi dalam suasana yang kompleks.¹

Kerberhasilan suatu institusi atau kelompok sangat ditentukan oleh kualitas orang yang bekerja di dalamnya. Mengutip dari pendapatnya *Snell* dan *Bohander* bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola bakat dan modal manusia adalah modal untuk mendapatkan kesuksesan dalam organisasi.² Untuk mengkoordinasikan dan mengelola sumberdaya manusia tersebut, maka memerlukan seorang leader/pemimpin. *Eagly* dan *Carli* berpendapat bahwa pemimpin bertanggung jawab langsung untuk menyatukan orang atau kelompok dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama di dalam Negara, Organisasi maupun Group.³

Robbins menambahkan bahwa, kepemimpinan merupakan salah satu dari empat fungsi manajemen, idealnya setiap manajer merupakan seorang pemimpin. Pemimpinlah yang akan membawa organisasi mencapai pada titik di mana tujuan dirumuskan. Gagalnya para pemimpin mencapai kesuksesan akibat kegagalan mereka dalam hal memahami konteks yang mereka lakukan.⁴

Selain kepemimpinan kontingensi yang disampaikan oleh Fiedler,

¹Martin Chemers, *An integrative theory of leadership* (Psychology Press, 2014)., 57.

²Scott Snell dan Shad Morris, *Managing human resources* (Cengage Learning, 2018)., 23.

³Alice Hendrickson Eagly, Linda Lorene Carli, dan Linda Lorene Carli, *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*, vol. 11 (Harvard Business School Press Boston, MA, 2007).,121.

⁴Stephen P Robbins, "Dan Mary Coulter. 2010," *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1* (t.t.): 152.

kepemimpinan situasi (*situational leadership*) sebagaimana yang disampaikan oleh Hersey dan Blanchard serta teori jalur-tujuan (*path-goal-theory*) akan sangat membantu seorang pemimpin dalam memahami sebuah konteks. Fiedler di dalam Robbins menjelaskan bahwa, “faktor terpenting bagi seorang pemimpin dalam mencapai tujuan akan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan individual, baik yang berorientasi pada pekerjaan maupun hubungan antar personal”. Dalam melihat kepemimpinan, Fiedler menekankan pada tiga dimensi utama yaitu; *relasi pemimpin, struktur tugas* dan *posisi kekuatan*,⁵ ketiga dimensi tersebut juga senada dengan apa yang disampaikan oleh Hersey & Blanchard dengan kepemimpinan situasionalnya sebagai berikut;

*Situational leadership can provide the basis for understanding the potential impact of each power base. It is our contention that the maturity of the followers not only dictates which style of leadership will have the highest probability of success, but that the maturity of the follower also determines the power base that the leader should use in order to induce compliance or influence behavior.*⁶

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

Kepemimpinan situasional merupakan kontingensi yang fokus kepada kesiapan para pengikutnya. Blanchard memandang relasi antara pemimpin-bawahan seperti relasi orang tua dengan anak-anaknya.⁷ Selain Fiedler dan Blanchard, House mengidentifikasi empat perilaku pemimpin yaitu: pemimpin yang *mengarahkan*, pemimpin yang *mendukung*, pemimpin yang *partisipatif* dan pemimpin yang berorientasi pada *prestasi*.⁸

⁵ Robbins, 153.

⁶ Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard, “Management of organizational behavior: Utilizing human resources,” 1969, 182.

⁷ Robbins, “Dan Mary Coulter. 2010,” 155.

⁸ Robbins, 157.

Berbicara tentang kepemimpinan tidak terlepas dari pembicaraan tentang isu gender. Kendati berdimensi universal dan menjadi hak setiap individu, diskursus tentang kepemimpinan masih terjadi bias manakala melihat kepemimpinan dari sudut pandang gender. Menurut Ema Marhumah, “gender merupakan atribut yang melekat pada laki-laki dan perempuan yang dibentuk secara kultural. Gender membedakan struktur setiap aspek kehidupan sosial manusia berdasarkan perbedaan jenis kelamin”. Julia Cleves Mosse dalam Marhumah mengatakan, “sebagai konsep analisis sosial, gender mengacu pada seperangkat sifat, peran, tanggung jawab, fungsi, hak, dan perilaku yang melekat pada laki-laki dan perempuan sebagai bentukan budaya”.⁹ Alfian Rokhmansyah mengatakan;

Secara terminologis, gender bisa didefinisikan sebagai harapan-harapan budaya terhadap laki-laki dan perempuan. Gender dipandang sebagai suatu konsep kultural yang dipakai untuk membedakan peran, perilaku, mentalitas, dan karakteristik emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat. Dipahami bahwa gender merupakan suatu sifat yang dijadikan dasar untuk mengidentifikasi perbedaan antara laki-laki dan perempuan dilihat dari segi kondisi sosial dan budaya, nilai dan perilaku, mentalitas, dan emosi, serta faktor-faktor non biologis lainnya.¹⁰

Isu-isu tentang penyetaraan gender memang selalu menjadi distorsi (perdebatan) di kalangan akademisi dan non-akademisi dari zaman ke zaman. Permasalahan ini akan terus diangkat sepanjang kaum perempuan benar-benar mendapatkan hak-haknya dan tidak ada bias gender.¹¹ Perbedaan perspektif kepemimpinan perempuan kadang disebabkan oleh ketidakpahaman dalam membedakan antara gender dengan jenis kelamin.¹²

Secara istilah, gender lebih tertuju pada perbedaan karakteristik antara perempuan dan laki-laki yang dibentuk secara sosial (*socially constructed*) seperti norma, peran, serta berbagai pola hubungan di antara keduanya yang

⁹ Ema Marhumah, *Konstruksi sosial gender di pesantren; Studi kuasa kiai atas wacana perempuan* (Lkis Pelangi Aksara, 2011), 3.

¹⁰ Alfian Rokhmansyah, *Pengantar gender dan feminisme: Pemahaman awal kritik sastra feminisme* (Garudhawaca, 2016), 1.

¹¹ Rokhmansyah, 13.

¹² Ali Usman, *Kiai mengaji santri acungkan jari: refleksi kritis atas tradisi dan pemikiran pesantren* (LKIS PELANGI AKSARA, 2020), 16.

berbeda-beda sesuai dengan adat setempat, serta dapat diubah sewaktu-waktu sesuai kondisi dan situasi pada lingkungan tersebut.¹³

Makna gender lebih dalam seharusnya tidak diartikan sebagai perbedaan pada fisik laki-laki dengan perempuan. Namun, pada dasarnya makna gender berada pada perbedaan biologis. Gender memiliki pengertian perbedaan jenis kelamin dalam bentuk peran, perilaku, kegiatan dan atribut yang digunakan dalam panggung sosial. Dengan demikian pengertian kesetaraan gender dimaknai dengan kesamaan kondisi untuk seluruh jenis kelamin. Hal ini bertujuan untuk mengakomodir kesempatan dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap orang.¹⁴

Ketetapan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional atau disingkat BAPPENAS terhadap sasaran pengukuran Indeks Kesenjangan dan Keadilan Gender (IKKG) dalam melakukan evaluasi terkait kesetaraan dan keadilan gender yakni pada status pendidikan, kondisi ekonomi dan jabatan dalam lembaga negara. Ketetapan BAPPENAS terhadap “Indeks Kesenjangan dan Keadilan Gender/IKKG” mengacu pada tiga sasaran di antaranya; *partisipasi pada pendidikan, partisipasi pada sektor ekonomi, dan partisipasi pada ranah publik*. Partisipasi perempuan pada ranah pendidikan diangka “100%” didasari dari APM/Angka Partisipasi Murni dan nilai tersebut dari semua jenjang pendidikan. Hal tersebut menandakan bahwa perempuan mempunyai hak atau kesempatan yang sama dengan laki-laki.

Capaian Indeks Pembangunan Gender (IPG) di Jawa Tengah tahun 2022 tercatat 92,83 % meningkat 0,35 % dibanding IPG Jawa Tengah tahun 2021 yang tercatat 92,48. IPG ini merupakan perbandingan capaian IPM¹⁵ Laki-laki terhadap Capaian IPM Perempuan. Penjabarannya, IPM laki-laki di Jawa Tengah sebesar 76,54 % dan perempuan sebesar 71,05 %. Sejak tahun 2012 hingga 2022, IPM laki-laki di Jawa Tengah sudah berstatus ‘tinggi’ (nilainya

¹³ Evi Resti Dianita, “Stereotip gender dalam profesi guru pendidikan anak usia dini,” *GENIUS: Indonesian Journal of Early Childhood Education* 1, no. 2 (2020): 87–105.

¹⁴ Badan Pusat Statistik Kabupaten Purworejo, *Pembangunan Manusia Berbasis Gender Kabupaten Purworejo 2021*, 2021 ed. (Badan Pusat Statistik Kabupaten Purworejo, t.t.), 4.

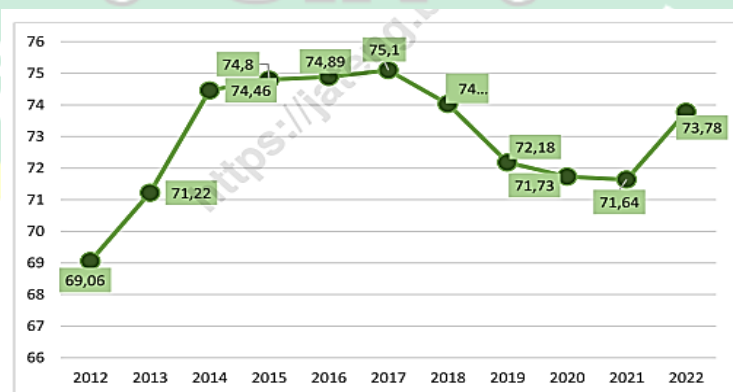
¹⁵ IPM kepanjangan dari Indeks Pembangunan Manusia

diatas 70%), sedangkan IPM perempuan masih berstatus ‘sedang’ (antara 60 % sampai dengan 70%). Tahun 2021, IPM perempuan berstatus ‘tinggi’ dengan nilainya diatas 70 %. Hal ini menunjukkan masih terdapat kesenjangan capaian pembangunan manusia antara laki-laki dan perempuan. Kondisi tersebut menyebabkan IPG Jawa Tengah masih berada di bawah angka 100 % dalam kurun waktu 2012 hingga sekarang.

Tabel 1
“Indeks Pemberdayaan Gender (IPG) Indonesia 2010 s/d 2017”¹⁶

Partisipasi (Pr)	Prosentase	Partisipasi (Lk2)	Prosentase
Kepemimpinan	46,31%	Kepemimpinan	53,69%
Pendapatan	36,62%	Pendapatan	63,38%
Jabatan Publik	17,32%	Jabatan Publik	82,68%

Pemberdayaan gender di Jawa Tengah pada periode 2012 – 2017 selalu mengalami peningkatan, namun sejak tahun 2018 – 2021 mulai mengalami penurunan. Pada tahun 2018, IDG Jawa Tengah berada pada level 74,03 %, menurun 1,07 poin atau turun 1,42 % dibanding tahun sebelumnya. Kemudian pada tahun 2019 menurun 1,85 poin atau turun 2,50 %, tahun 2020 menurun 0,45 atau turun 0,62 % dan pada tahun 2021 turun 0,09 poin atau 0,13 %. Pada tahun 2022 meningkat 2,99 % dibanding tahun sebelumnya.

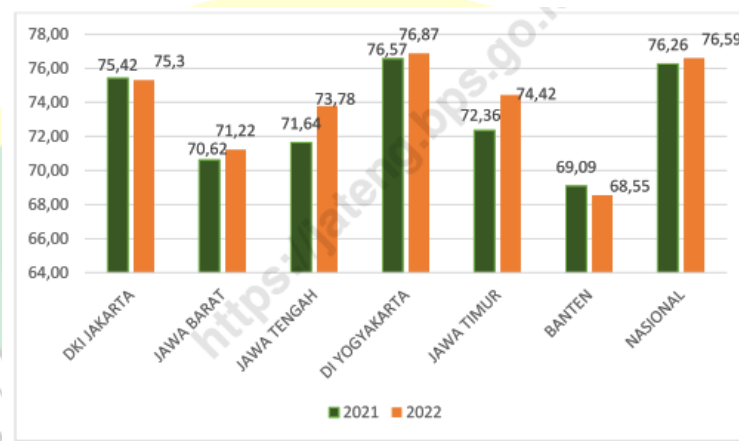


Sumber: BPS RI

Gambar 1
Pemberdayaan Gender di Jawa Tengah pada periode 2012 – 2022

¹⁶Lady Rara Prastiwi dan Dida Rahmadanik, “Polemik dalam karir perempuan Indonesia,” *Jurnal Komunikasi Dan Kajian Media* 4, no. 1 (2022): hlm. 8.

Posisi IDG Jawa Tengah pada tahun 2022 sebesar 73,78 %, dalam lingkup Provinsi di Pulau Jawa, menempati posisi ke empat setelah DI Yogyakarta sebesar 76,87 %, DKI Jakarta sebesar 75,30 %, dan Jawa Timur sebesar 74,42 %. Berbeda dengan IPG Jawa Tengah yang tercatat lebih tinggi dibanding Nasional, IDG Jawa Tengah justru lebih rendah dibandingkan IDG Nasional yang tercatat sebesar 76,59.



Sumber: BPS RI

Gambar 2

IDG Provinsi di Pulau Jawa Tahun 2022

IDG Jawa Tengah pada tahun 2022 mengalami peningkatan tertinggi yaitu sebesar 2,14 poin atau meningkat sebesar 2,99 %. Hampir seluruh Provinsi di Pulau Jawa mengalami peningkatan IDG kecuali Provinsi DKI Jakarta dan Provinsi Banten yang masing-masing menurun 0,12 poin dan 0,54 poin. Provinsi DI Yogyakarta memiliki nilai IDG tertinggi dibandingkan Provinsi di Pulau Jawa lainnya, dengan kenaikan pada tahun 2022 sebesar 1,84 poin atau meningkat 2,46 %.

Melihat data statistik di atas bahwa masih adanya kesenjangan antara partisipasi perempuan dan laki-laki di ranah publik, berbicara tentang kepemimpinan dalam perspektif gender akan menggiring pemahaman kepada komparasi antara kepemimpinan laki-laki dan kepemimpinan perempuan. Barbara K. Curry memberikan pernyataan bahwa,

The realities of leadership construction and practice have also been influential in determining who may be considered leaders and who may

*lead. Western traditions have held that men lead and women administer first to family structure and then to organizational or extrafamilial structures. ...Gender comparisons have examined women's way of being as appropriate possibilities for best practice and ways of being a leader.*¹⁷

Helgesen di dalam Curry berpendapat bahwa, “*women have an advantage in the role of leader. They are especially up to the responsibilities because of their socialization*”.¹⁸ (Perempuan memiliki beberapa kelebihan di dalam wewenang dalam memimpin. Terutama dalam hal tanggung jawab sosialnya). Asumsi terhadap gaya dan efektifitas kepemimpinan dari sudut pandang gender sangatlah luas. Dalam catatan kerja Alice Eagly yang dikutip Rhode menemukan bahwa bukti dari asumsi tersebut lebih lemah dari yang seharusnya. Bukti itu menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat Amerika memiliki sifat-sifat yang sama dalam hal prinsip kepemimpinan seperti; *kecerdasan, kejujuran, ambisi, membuat keputusan, dan inovasi*.¹⁹ Perbedaan utama yang muncul adalah kasih sayang dan organisasi, dalam hal sifat-sifat inilah pada umumnya perempuan lebih unggul dari pada laki-laki. Perbedaan gender yang tetap konsisten serta didukung bukti dalam hal kinerja ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan lebih partisipatif, demokratis, dan lebih memiliki sensitifitas pribadi yang lebih dibanding dengan kepemimpinan laki-laki.

Lebih lanjut Eagly mencatat, bahwa perempuan “*attend more to the individuals they workwith by mentoring them and taking their particular situation into account*”.²⁰ (Perempuan hadir lebih banyak untuk individu yang bekerja dengan mereka dengan membimbing, dan mempertimbangkan ‘situasi’ khusus mereka”). Dampak dalam hal ini memungkinkan perempuan untuk lebih masuk ke dalam kepemimpinan transformatif yang menekankan dalam hal inspirasi dan memungkinkan kontribusi kepada organisasi.

¹⁷ Barbara K Curry, *Women in power: Pathways to leadership in education* (Teachers College Press, 2000), 14-15.

¹⁸ Curry, 15.

¹⁹ Deborah L Rhode, *Women and leadership* (Oxford University Press, 2017), hlm. 5.

²⁰ Rhode, 5.

Dalam praktiknya kepemimpinan perempuan hingga saat ini masih menjadi polemik dan kontroversi diberbagai belahan dunia. Sejarah perjuangan gerakan kesetaraan gender dalam perspektif kepemimpinan perempuan bisa dilihat dalam rekam jejak di Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB), bahwa PBB pada tahun 1948 telah menyetujui Deklarasi Hak Asasi Manusia. Melalui deklarasi ini, masyarakat dunia setuju untuk mengakui dan menghormati hak dan martabat seluruh umat manusia.²¹ Namun dalam praktiknya, dokumen PBB itu masih belum bisa memberi jalan untuk melindungi hak dan martabat perempuan. Fakta ini sangat gembalang di ungkapkan oleh Murniati;

The International Bil of Human Rights menjelaskan secara lengkap apa itu hak asasi (semua) manusia, termasuk perempuan. Namun istilah peri kemanusiaan di dalam dokumen internasional tersebut, belum cukup memberi jaminan yang melindungi hak dan martabat perempuan. Hak kaum laki-laki masih saja lebih dari kaum perempuan. Diskriminasi terhadap perempuan tetap saja terjadi di segala masyarakat di dunia ini. Diskriminasi ini sebagai akibat dari pandangan terhadap perempuan yang masih terkena pengaruh budaya patriarkhi, sehingga terjadi bias gender.²²

Islam adalah agama yang summul (komprehensif), mengatur umat manusia untuk mendapatkan kebahagiaan secara dhohir dan batin tidak hanya bahagia di dunia, tapi juga di akherat kelak, mengatur kehidupan umat manusia termasuk tentang kepemimpinan. Kepemimpinan dalam Islam dipandang sebagai Amanah, seorang pemimpin bangsa hakekatnya ia mengemban amanah Allah sekaligus amanah masyarakat. Amanah itu mengandung konsekwensi mengelola dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan harapan dan kebutuhan pemiliknya. Karenanya kepemimpinan bukanlah hak milik yang boleh dinikmati dengan cara sesuka hati orang yang memegangnya. Oleh karena itu, Islam memandang tugas kepemimpinan dalam dua tugas utama, yaitu menegakkan agama dan mengurus urusan dunia. Sebagaimana tercermin dalam do'a yang selalu dimunajatkan oleh setiap muslim: "*Rabbanā atinā* (Yaa Tuhan kami,

²¹ A Nunuk P Murniati, *Getar gender* (Indonesiatara, 2004), 246.

²² Murniati, 246.

berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat).²³ Sebagai panutan, pemimpin harus memiliki kriteria-kriteria yang telah ditentukan, antara lain adil, mempunyai kapasitas keislaman dan mampu secara fisik maupun mental.

Mengikuti perkembangan zaman saat ini, ilmu kepemimpinan secara ilmiah kian berkembang, bersamaan dengan pertumbuhan Scientific Management (manajemen ilmiah). Kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat, pengalaman dan laki-laki saja, tetapi juga pada kesiapan secara berencana, Semua program dilakukan lewat perencanaan, analisis, dan pengembangan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang sesuai dengan tuntutan syari'at, agar mereka berhasil dalam tugas-tugasnya.

Dalam pemikiran Islam, ada dua perspektif yang saling berlawanan dalam melihat fenomena kepemimpinan perempuan, yaitu: Pertama, *perspektif tradisional* yang tidak menerima kepemimpinan perempuan. Namun, perempuan masih dipandang sama dengan laki-laki. Kedua, *perspektif intelektual-modernis* yang cenderung kebarat-baratan (*west-oriented scholars*) dan menolak pandangan literatur-literatur keislaman klasik. Dari perspektif ini, cara pandang terhadap kepemimpinan perempuan bersifat lebih humanis. Setiap hak yang dimiliki laki-laki juga sama dimiliki perempuan.²⁴ Sebenarnya fakta sejarah mencatat bahwa sejak awal kelahirannya Islam telah membawa perubahan yang radikal dalam hal perempuan. Di dalam Islam tidak mengenal istilah gender. Perumpamaan bahwa “*surga berada di bawah telapak kaki ibu*” (perempuan) adalah bukti bahwa kehadiran Islam sudah memberikan tempat yang mulia untuk perempuan.

Perbedaan pendapat muncul karena adanya perbedaan kondisi sosial, adat istiadat, serta kecenderungan masing-masing, yang kemudian mempengaruhi cara pandang dan kesimpulan mereka menyangkut ayat-ayat al-

²³ H4nk, “Etika Kepemimpinan Dalam Islam - Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat,” Portal Kementerian Agama Sumatera Barat, 30 Juni 2014, <https://sumbar.kemenag.go.id/v2/post/1505/etika-kepemimpinan-dalam-islam.html>.

²⁴ Maryam Bakhtyar dan Akram Rezaei, “Female leadership in Islam,” *International Journal of Humanities and Social Science* 2, no. 17 (2012): 259–67.

Qur'an dan hadis-hadis Nabi Saw.²⁵ Pandangan tersebut terkait dengan status dan peran perempuan. Di satu sisi, umumnya berpendapat bahwa perempuan harus berada di dalam rumah, mengabdikan kepada suami, dan hanya mempunyai peran domestik, selanjutnya masalah kepemimpinan, di mana perempuan diposisikan sebagai pihak yang dikendalikan atau dipimpin, dan harus tunduk di bawah kepemimpinan laki-laki.²⁶

Di sisi lain, berkembang pula anggapan bahwa perempuan harus bebas juga sesuai dengan haknya tentang kebebasan, dalam artian memiliki hak peran dalam sektor publik. Bagi umat Islam sendiri, perbedaan pandangan tersebut berkaitan erat dengan adanya perbedaan dalam memahami teks Al-Qur'an yang berbicara tentang relasi gender.²⁷

Islam sebenarnya sangat jelas memberikan kedudukan yang mulia bagi kaum perempuan, terkait dengan kepemimpinan perempuan, salah satu contoh perempuan yang dikenal sebagai pemimpin adalah Aisyah RA. Aisyah isteri Rasulullah adalah sebuah nama yang takkan terhapuskan tentang apa yang terjadi terhadap status perempuan dalam Islam selama ribuan tahun. Dikisahkan bahwa Aisyah adalah sosok yang selalu dicari-cari oleh Rasulullah sebagai penasihat awal tentang hukum-hukum. Dan beliau adalah sebagai jenderal di dalam perang Unta yang sangat terkenal.²⁸

Saat ini, tidak hanya laki-laki yang bisa menjadi pemimpin, tetapi perempuan juga memiliki peran penting dan bisa menduduki posisi sebagai pemimpin. Akan tetapi, masih banyak sekali hambatan yang merintanginya, seringkali juga kepemimpinan perempuan dipandang sebelah mata. Keberhasilan perempuan dalam manajemen umumnya dikarenakan dari keluarga yang memiliki kekuasaan penuh, sebagian besar dari perempuan menyatakan peluang manajerial yang diberikan pada posisi yang tidak jelas,

²⁵ M Quraish Shihab, "Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i," Bandung: PT Mizan Pustaka, 2007, 53.

²⁶ A Hasyim Muzadi, *Nahdlatul Ulama ditengah agenda persoalan bangsa* (Logos Wacana Ilmu, 1999), 71.

²⁷ Istibsyaroh, *Hak-hak perempuan: relasi jender menurut tafsir Al-Sya'rawi* (Teraju, 2004), IX.

²⁸ Murtadho Hadi, *Ratu Kalinyamat* (LKIS Pelangi Aksara, 2010), 151.

tugas yang ringan dan kurang adanya tantangan, serta tidak pada posisi pengambil kebijakan.²⁹

Eagly dan *Carli* menyatakan bahwa, alasan yang paling dasar bahwa perempuan yang ingin merintis usahanya sendiri adalah bahwa mereka ingin maju dalam karirnya.³⁰ Perkembangan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara juga tidak terlepas dari kepemimpinan perempuan. Pengusaha perempuan di Indonesia juga tidak kalah dengan pengusaha laki-laki ikut andil dalam pertumbuhan dan kemajuan ekonomi negara. Dalam laporan IFC (International Finance Corporation) pada tahun 2021 bahwa 80 persen usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dimiliki perempuan. Kontribusi pengusaha perempuan untuk Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia sebesar 9,1 persen dan dari jumlah total UMKM 43 persen dimiliki oleh perempuan, meskipun dari jumlah usaha yang dimiliki perempuan masih skala kecil yaitu 53 persen.³¹

Tercatat pada triwulan pertama tahun 2021, Indonesia memiliki 31.385 Pondok Pesantren dengan jumlah santri mencapai 4,29 juta, potensi tersebut masih bisa dikembangkan lebih maksimal, dengan potensi ini, maka perlu untuk meningkatkan kapasitas talenta di lingkungan pesantren baik dari sisi manajerial, keuangan, digitalisasi, infrastruktur, dan akses pasar, agar lulusan pesantren siap bersaing baik berwirausaha dan karir.³²

Sementara itu, persoalan kepemimpinan perempuan sesungguhnya masih terus dan akan terus menjadi perdebatan. Sebagian masyarakat menganggap perempuan tidak pantas menjadi pemimpin, beberapa kelompok masyarakat menganggap bahwasannya wanita hanya pantas bekerja di dalam rumah, yang pantas menjadi pemimpin adalah laki-laki, dalam hal ini perempuan masuk ke

²⁹Rosabeth Moss Kanter, "Men and women of the corporation" (New York: Basic Books, 1977), 37.

³⁰Eagly, Carli, dan Carli, *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*.

³¹"Pengusaha Perempuan Beri Kontribusi 9,1 Persen Terhadap PDB Indonesia - Halaman 2 - Tribunnews.com Mobile," diakses 15 Juni 2023, <https://m.tribunnews.com/bisnis/2022/01/13/pengusaha-perempuan-beri-kontribusi-91-persen-terhadap-pdb-indonesia?page=2>.

³²Ratih Pratiwi dkk., "Pemberdayaan Santripreneur di Pesantren: Kajian Kepemimpinan Perempuan (Nyai) dalam Meningkatkan Keterlibatan Santriwati dalam Berwirausaha," *Jurnal Iqtisaduna* 8, no. 2 (2022): 102.

dalam bagian masyarakat “*second class*” yang tersubordinasi dari kaum laki-laki. Wajar saja jika kemudian muncul wacana-wacana atau isu-isu tentang kesetaraan gender di masyarakat.

Indikasi tentang bias gender juga sering terlihat pada kajian kitab kuning yang dipelajari santri di pesantren. Di dalamnya berbicara mengenai martabat perempuan selalu diposisikan lebih rendah daripada laki-laki. Setidaknya Van Bruinessen memberikan dua kasus yang berkaitan tentang kedudukan perempuan; Pertama, status perempuan di akhirat kelak. Menurut Van Bruinessen, segolongan ulama tradisional berpendapat bahwa status perempuan di akhirat kelak tetap di bawah kaum laki-laki. Betapa saleh perempuan tidak mungkin mendapat pahala sebanding dengan laki-laki saleh. Kedua, kebebasan gen laki-laki menceraikan atau menuduh istrinya berzina tanpa ada saksi yang melihat langsung.³³

Secara umum ketika bicara soal kepemimpinan terlebih kepemimpinan di pesantren, alam bawah sadar sebagian masyarakat akan mengatakan bahwa ia adalah sosok kiai. Hal ini disebabkan oleh banyaknya pesantren yang dipimpin oleh seorang kiai sebagai perintis dan pengembang pesantren. Padahal sebenarnya tidak sedikit juga Pesantren yang dipimpin oleh seorang Nyai dan Putra-Putri Kiai (Gus atau Ning). Jika kita menelaah lebih jauh lagi ternyata anak perempuan dari Kiai (Ning) juga mempunyai potensi jiwa kepemimpinan yang tidak jauh berbeda keahliannya dalam memberi arahan, dalam berorasi maupun beretorika atau bahkan memberi gagasan layak orang tuanya.

Seorang *Ning* dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinannya dapat ditinjau dari teori perilaku kepemimpinan. Teori perilaku kepemimpinan merupakan sebuah studi yang memperlihatkan gejala bagaimana pemimpin mempengaruhi aktivitas orang lain serta bagaimana orang lain merespons pemimpin sebagai motivator. Selanjutnya, adanya fenomena kepemimpinan

³³ Martin Van Bruinessen, “Kitab kuning: Books in Arabic script used in the pesantren milieu: Comments on a new collection in the KITLV library,” *Bijdragen tot de Taal-, Land-en Volkenkunde*, no. 2/3de Afl (1990): 226–69.

Ning dalam pengembangan wirausaha di Pesantren juga menarik dilihat dari perilaku kepemimpinannya.

Keberadaan pesantren dalam fungsi pemberdayaan masyarakat juga tercantum dalam perundang-undangan pesantren yaitu: pesantren menyelenggarakan fungsi pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan pesantren dan masyarakat. penyelenggaraan fungsi pemberdayaan masyarakat, pesantren melaksanakan aktivitas dalam menyiapkan sumberdaya manusia mandiri dalam memiliki keterampilan agar dapat berperan aktif dalam pembangunan.³⁴ Dengan demikian, pengembangan pesantren pada pengembangan bidang wirausaha merupakan cara yang tepat, karena Pesantren memiliki modal pengembangan wirausaha, baik yang berwujud (tangible) seperti uang, barang, dan tempat usaha, maupun yang tidak berwujud (intangible) seperti modal intelektual, modal sosial, modal moral, dan modal mental.³⁵ Pesantren dinilai berhasil menanamkan semangat kewirausahaan (entrepreneurship), semangat berdikari, dan memiliki potensi untuk menjadi pelopor pembangunan masyarakat di lingkungannya.³⁶

Oleh karena itu, peneliti meyakini bahwa ada aspek-aspek perilaku kepemimpinan serta manajemen khusus yang dipegang teguh para Ning dalam mengembangkan entrepreneurship atau bisnis lembaga Pesantren serta pendekatan khusus untuk mendiseminasikan kepada para pengurus sebagai pelaksana aktivitas ekonomi Pesantren, dan santri (pelajar) yang akan berkompetisi di dunia yang sudah serba berkembang, hingga pada orientasi bisnis yang berbeda dari orientasi bisnis secara umum. Tidak sekedar kemampuan kemandirian ekonomi Pesantren, sumber daya alam yang dimiliki, dan aspek-aspek lainnya. juga tidak menolak terikat dengan tawaran sistem yang dijalankan pemerintah, aspek aturan yang mewajibkan, dan dimensi

³⁴ Moh Ilham dan Novie Andriani Zakariya, "Analisis Kebijakan Kementerian Agama RI Terkait Impelementasi Program Kewirausahaan di Pesantren Indonesia," *Idarotuna: Jurnal Kajian Manajemen Dakwah* 4, no. 1 (t.t.): 27–42.

³⁵ Bedjo Siswanto, *Pengantar manajemen* (Bumi Aksara, 2021), 31.

³⁶ Misjaya Misjaya dkk., "Konsep Pendidikan Kemandirian Ekonomi Di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo-Jawa Timur," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 01 (2019): 91–108.

lainnya. Namun, lebih jauh dari itu, implementasi kewirausahaan di Pesantren harus dilihat dari pertimbangan dan motif yang lebih luas.

Perempuan yang memutuskan untuk berkarir dari kalangan pesantren untuk menjadi seorang pebisnis ialah *Ning Ashfa Khoirun Nisa* dan *Ning Syarifah Ovia Afitri*. Mereka merupakan salah satu seorang pemimpin/pengasuh Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen yang memegang penuh terhadap pengelolaan Bisnis dilingkungan pondok pesantren.

Kepemimpinan *Ning Ashfa Khoirun Nisa* ini adalah, di samping sebagai Penasehat Pondok Pesantren Putri An-Nawawi Berjan Purworejo juga sebagai Rektor IAI An-Nawawi Purworejo dan mengelola beberapa Unit Bisnis di bawah naungan Yayasan An-Nawawi Berjan Purworejo di antaranya; Swalayan 698 Bin Nawawi, Li Scarf, Griya Bin Nawawi, Banina Fact, Koperasi Pondok Pesantren An-Nawawi yang terdiri dari BMT An-Nawawi yang sudah memiliki 4 cabang, Becos Caffé, dan Radio Shoutuna FM, serta mengelola multimedia An-Nawawi, Galbina Foto dan BNW Water.³⁷

Li Scarf adalah produk/*brand fashion* muslim baru di Purworejo yang mulai dirilis pada masa pandemi covid-19 di tahun 2019³⁸. *Li Scarf* juga merupakan prodak local dari kalangan santri yang sudah go Internasional tampil dalam “*Modest Fashion Day Kazzan Summit* “ di Rusia pada “Islamic World: Kazzan Summit”.³⁹ Prodak *Li Scarf* adalah satu dari tiga brand yang ikut andil dalam kontes fashion tersebut. “Kazzan Summit” adalah bentuk suatu acara yang dilaksanakan oleh negara-negara anggota yang masuk dalam OKI.⁴⁰

³⁷ Wawancara dengan *Ning Ashfa Khoirun Nisa* pada hari Kamis, 24 November 2023 pukul 10.00 WIB.

³⁸ Wawancara dengan *Ning Ashfa Khoirun Nisa*’ pemilik brand Fashion *Li Scarf* (Juga merupakan manager Shoutuna FM radio milik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan juga Sebagai Ketua STAI An-Nawawi Purworejo) pada hari Rabu, 24 November 2022 Pukul 14.19 WIB.

³⁹ Redaksi, “*Li Scarf* Buatan Desainer Asal Purworejo Tampil di Russia Kazzan Summit 2022,” *Purworejo24.com* (blog), 22 Mei 2022, <https://www.purworejo24.com/2022/05/li-scarf-buatan-desainer-asal-purworejo-tampil-di-russia-kazzan-summit-2022/>.

⁴⁰ tvOneNews, *Bangga, Produk Desainer Indonesia Dipamerkan di Rusia | Kabar Petang tvOne*, 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=K2a8FvYUoRY>.

Hasil Penjualan *li Scarf Griya Bin Nawawi* Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo selama tiga tahun terakhir:

Tabel 2
Jumlah Penjualan Prodak Li Scarf 2019-2022
 Sumber: Dokumen Griya Bin Nawawi Tahun 2022

No	2019	2020	2021	2022	Jml.
1	578 pcs	1589 pcs	3789 pcs	3859 pcs	9815pcs

Ning Ashfa Khoirun Nisa dalam kesehariannya merupakan sosok pemimpin yang selalu mau memberitahu ketika ada karyawan/santri yang ikut hidmah di Unit bisnis Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Ketika karyawan berbuat kesalahan. Bukan pemimpin yang langsung melampiaskan emosi kepada karyawan terhadap kesalahan kecil.

“Contoh kecil aja, ya. Seumpamanya saya salah kerjaan ya, saya salah bikin dokumen contoh kecil. Saya kurang teliti gitu, mau saya ajukan ke dia, sudah jadi dokumen itu, sudah jadi dokumen. Mba, ini aku mau ngajukan untuk dokumen ini. Dokumen ini kan harus *diassign* ke *buyer*, ya. Contoh kecil, nih. Sebelumnya kan *discan* dulu. Dia mesti teliti. Nanti kalo ada salah pun, ga yang modelnya langsung marah gitu, *engga*. Dipanggil, dikasih tau.”⁴¹

Ning Ashfa Khoirun Nisa merupakan pribadi yang mampu berlaku tegas, lemah-lembut, dan keibuan sesuai dengan kebutuhan. *Ning Ashfa Khoirun Nisa* mampu berlaku tegas Ketika disituasi yang membutuhkannya untuk berlaku tegas. Di situasi lainnya, beliau pun juga mampu berlaku lemah lembut layaknya seorang ibu.

“Tegas, lemah-lembut, keibuan. Dia harus tegas, dia tegas. Dia harus, e... ke bawah, lembut, juga lembut.”⁴²

Sedangkan dari kepemimpinan bisnis *Ning Syarifah Ovia Afitri* yang memiliki usaha Fashion yaitu Butik Al-Kahfi, Bisnis Kuliner yaitu Al-Kahfi Catering, *Laundry* Al-Kahfi Putri, Al-Kahfi Bakery dan Koperasi Al-Kahfi, disamping mengelola bisnis di pesantren Al-Kahfi beliau juga sebagai penasehat Pondok Pesantren Putri Al-Kahfi Somalangu Kebumen, beliau juga

⁴¹ Wawancara dengan Khoirun Nisa pada hari Rabu, 23 November 2023 pukul 10.00 WIB.

⁴² Wawancara dengan Zita Herlina pada tanggal 23 Mei 2023 pukul 10.30 WIB.

aktif di Muslimat NU Kebumen, RMI Kebumen, JP3M dan aktif sebagai pengajar.⁴³

Dalam hal ini *Ning* yang selama ini dianggap orang kedua setelah Gus, Gus Fahmi mengatakan bahwa:

“lain halnya disalah satu Pondok Pesantren yang berada di Kabupaten Kebumen yaitu Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu yang diasuh oleh Syeikh As-Sayid Afifuddin bin Chanif al-Hasani (Selanjutnya disebut Gus Afif) dan Hj. Siti Fitriyati, yang memiliki enam putra putri keturunan salah satunya Syarifah Ovia Afitri, S.I.P., M.M. (*Ning Ovi*), beliau yang berperan setara dengan Gus salah satunya dalam pendidikan formal yaitu sebagai Kepala Sekolah SMA Islam Al Kahfi, sebagai inisiator dalam *event-event* yang diadakan di pesantren, selain itu beliau juga berperan dalam keorganisasian kepengurusan putri dan lebih bertanggung jawab untuk pembinaan santri putri serta mengelola unit bisnis di pesantren”.⁴⁴

Selain membimbing dan mengasuh para santri di pondok dengan tegas dan disiplin. Seorang pengurus mengatakan bahwa, *Ning Ovi* juga memberikan pengarahan kepada santri untuk belajar mandiri, hidup sederhana apa adanya dengan terbiasa ngantri di Pondok, selain itu beliau juga memberikan wawasan dan pengalaman bahwa beliau dari kecil sudah hidup mandiri dan mulai berdagang sejak masih dibangku SD. Tidak hanya dalam pendidikan formalnya saja, beliau juga pernah mengenyam pendidikan non formal di Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak, beliau pernah menjabat sebagai kepengurusan putri Pondok Pesantren Al Munawwir Krapyak Komplek R2 selama 4 periode, sehingga hal tersebut menjadi salah satu cara beliau untuk mencontohkan para santrinya bahwa yang dibutuhkan umat tidak hanya pandai ilmu agama saja, namun ilmu intelektual umum juga diperlukan”.⁴⁵

Seperti halnya yang dikatakan Ustadzah Ngafifatus Sururiyah, “Dalam kesibukan beliau ada yang perlu kita ketahui dari peran *Ning Ovi* yang tidak pernah menyepelekan hal-hal kecil, dengan selalu menanyakan perkembangan santrinya dalam berbahasa, ketika santri telah kembali dari libur panjangnya

⁴³ Wawancara dengan Ning Syarifah Ovia Afitri pada hari Jum’at, 02 Desember 2023 pukul 10.00 Wib

⁴⁴ Wawancara dengan Gus Fahmi Hasan, Adik Ipar Ning Ovi dan Santri Pondok Pesantren Al Kahfi, di kantor Putra, tanggal, 23 Maret 2023.

⁴⁵ Wawancara dengan ustazah Nurul Falah, Wakil Ketua Pondok Pesantren Putri Al Kahfi, di Kantor Putri, tanggal 23 Maret 2023.

beliau selalu menanyakan sudah mencoba berbahasa baik atau *krama inggil* kepada orang tua belum? Begitupun ketika berbicara dengan orang yang lebih dewasa atau ‘*alim* (orang yang lebih pandai dalam hal ilmu) dan selain itu beliau sering mengingatkan kepada santrinya untuk *sungkem* kepada tamu-tamu yang datang dan membalikan posisi sandalnya supaya kita mendapatkan barokah dari para tamu “^{.46}

Putri Kiai yang sering disapa dengan istilah *Ning*⁴⁷ berperan dalam mengembangkan pesantren, memberikan bimbingan keagamaan, akan tetapi juga mengembangkan bisnis dan aktif di berbagai organisasi. Bisnis yang digelutinya oleh *Ning* Ashfa Khoirunisa di antaranya adalah adanya butik Griya bin Nawawi dan Banina yang menghasilkan produk pakaian Muslimah dari mulai kerudung, baju, celana, mukena sandal, sarung, sepatu, peci dan lain-lain, yang produknya sudah go internasional.⁴⁸ *Ning* Ashfa juga mengembangkan bisnis lain yaitu Swalayan yang menyediakan barang-barang keseharian yang memang tidak hanya diperuntukan oleh santri, tapi juga masyarakat. *Ning* Ashfa juga mengembangkan bisnis di sektor koperasi yaitu BMT An-Nawawi yang saat ini asetnya sudah puluhan miliar dan sekarang sudah memiliki cabang di wilayah Purworejo yaitu; BMT An-Nawawi Pituruh, BMT An-Nawawi Bruno, dan BMT An-Nawawi Bener. Kemudian Bisnis di Bicos Café yang menyediakan makanan dan minuman khususnya kopi yang dilengkapi dengan ruang yang cukup nyaman untuk bercengkrama dan ngobrol santai, juga diskusi yang memang mayoritas mahasiswa yang sering datang ke tempat ini. *Ning* Ashfa Khoirun Nisa adalah seorang pengusaha yang berbakat dan berdedikasi tinggi dalam mengembangkan bisnisnya. Dengan

⁴⁶ Wawancara dengan Ustazah Ngafifatus Sururiyah, Ketua Kepengurusan Putri dan KTU SMA Islam Al Kahfi, dikantor putri, tanggal, 28 Maret 2023.

⁴⁷ Kata “*Ning*” dalam Poerwadarminta 1939, 345 diartikan “*kuning*”, yaitu marang anak wadon, wening (*kuning*, istilah anak perempuan, transparan). Julukan “*ning*” untuk anak perempuan di luar pesantren hanya digunakan di wilayah Jawa Timur sekitar Kota Surabaya yaitu Kota Surabaya, Kabupaten Sido Ajo dan Kota/Kabupaten Mojokerto.

⁴⁸ *Terungkap! Kisah Sukses Li Scarf, Produk Hijab Lokal Yang Menaklukkan Dunia*, 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=M--G3rtidnc>.

kepemimpinan yang kuat dan visi yang jelas, ia telah berhasil membangun sebuah bisnis yang sukses dan berkembang pesat.

Sejak awal, *Ning Ashfa* memiliki kepekaan terhadap peluang bisnis dan kemampuan untuk mengidentifikasi pasar yang potensial khususnya di Pondok Pesantren. Ia sangat terampil dalam melakukan riset pasar dan menganalisis tren industri, yang membantunya dalam membuat keputusan strategis yang tepat untuk bisnisnya. Tidak hanya itu, *Ning Ashfa* juga dikenal sebagai sosok yang sangat inovatif. Ia selalu mencari cara untuk meningkatkan produk dan layanan yang ditawarkan oleh bisnisnya agar tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah. Dengan terus menerapkan teknologi terbaru dan mengikuti perkembangan tren bisnis, ia berhasil menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi bisnisnya. Selain itu, keberhasilan *Ning Ashfa* dalam mengembangkan bisnisnya juga didukung oleh keterampilan manajerial yang luar biasa. Ia mampu memimpin timnya dengan baik walupun mayoritas dari kalangan santri, memotivasi anggota tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Keterbukaannya terhadap ide-ide baru dan kemampuannya dalam mengelola sumber daya secara efisien telah memungkinkan bisnisnya untuk terus berkembang dan mencapai tingkat kesuksesan yang tinggi bahkan go Internasional terutama adalah brand kerudung Li Scarf.⁴⁹ Secara keseluruhan, *Ning Ashfa Khoirun Nisa* adalah contoh yang menginspirasi tentang bagaimana dedikasi, keberanian untuk mengambil risiko, inovasi, dan kepemimpinan yang kuat dapat membawa sebuah bisnis menuju kesuksesan yang gemilang.⁵⁰

Ning Syarifah Ovia Afitri disamping sebagai pengasuh Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu, beliau juga mengembangkan bisnisnya dilingkungan Pesantren. Bisnis yang dikembangkan oleh beliau di antaranya adalah butik

⁴⁹ Redaksi, "Li Scarf Buatan Desainer Asal Purworejo Tampil di Russia Kazan Summit 2022," *Purworejo24.com* (blog), 22 Mei 2022, <https://www.purworejo24.com/2022/05/li-scarf-buatan-desainer-asal-purworejo-tampil-di-russia-kazan-summit-2022/>.

⁵⁰ Wawancara dengan Nur Latifatus Sangadah Bendahara IAI An-Nawawi Purworejo pada tanggal 20 Oktober 2023.

dengan nama Aywa Collection yang menyediakan berbagai kebutuhan sandang yang tidak hanya untuk para santri, Aywa Collection juga sudah merambah ke dunia Fashion International. Selain itu Ning Syarifah Ovia Afitri juga memiliki usaha dibidang Koperasi yang diberi nama Hamdalah Mart. Hamdalah Mart sendiri menyediakan kebutuhan pangan dan barang-barang sekunder lain. Unit usaha dibidang pangan lain yang dikembangkan oleh beliau tidak hanya Hamdallah Mart, CV Daharan Unjukan yang memproduksi Air Mineral dengan nama Moyafi, Al Kahfi Bakery dan Al-Kahfi Catering. CV daharan Unjukan sendiri sudah memiliki izin produksi dan cap *halal* oleh Pemerintah. Librash Al-Kahfi juga dikembangkan oleh beliau untuk menambah minat literasi santri, tidak hanya menyediakan kitab kuning dan kitab-kitab lain yang dikaji di pesantren, Librash Al-Kahfi juga menyediakan berbagai macam buku bacaan anak-anak sampai buku untuk kalangan mahasiswa dan setaranya. Ning Syarifah Ovia Afitri tidak hanya mengembangkan usaha dibidang sandang dan pangan saja, beliau juga mengembangkan usaha dibidang digital seperti El-Kahf Studio, Al-Kahfi Net, Foto Copy dan Percetakan Al-Kahfi. Semua unit usaha yang dikembangkan oleh beliau tidak hanya disediakan untuk para santri saja, namun juga disediakan untuk masyarakat luar.⁵¹

Salah satu inisiatifnya dalam mengembangkan bisnisnya Ning Syarifah Ovia Afitri adalah memperluas jaringan usaha baik pakaian, makanan, minuman dan lainnya yang diproduksi dan dijual di sekitar pesantren. Dalam pengembangan bisnisnya, Ning Syarifah Ovia Afitri mengutamakan prinsip-prinsip syariah yang sesuai dengan nilai-nilai pesantren. Usahanya tidak hanya memberikan kontribusi ekonomi bagi pesantren dan masyarakat sekitar, tetapi juga menjadi contoh nyata bagi integrasi antara nilai-nilai agama Islam dan kegiatan ekonomi yang produktif. Selain itu, beliau juga terlibat dalam pengelolaan toko buku Islami yang menyediakan berbagai literatur dan perlengkapan keagamaan bagi santri dan masyarakat umum. Dengan demikian, Ning Ovi tidak hanya menjalankan peran spiritual dalam pendidikan di

⁵¹ Wawancara dengan Ustazah Muhliso pada tanggal 19 Mei 2023.

pesantren, tetapi juga memperkuat ekosistem ekonomi lokal yang berlandaskan nilai-nilai agama Islam.

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

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

Meski sama-sama bergerak dalam bidang lembaga pendidikan, tetapi ada beberapa hal yang menyebabkan pondok pesantren An-Nawawi dan pondok pesantren Al-Kahfi menjadi khas serta berbeda dengan pesantren yang lain, yaitu; *Integrative*, keberadaan Pondok Pesantren An-Nawawi dan Pondok Pesantren Al-Kahfi, mampu mengintegrasikan ke dalam kehidupan masyarakat yang bersandingan dengannya. Mengutip pendapatnya Geertz bahwa eksistensi/keberadaan pesantren disebabkan karena kemampuan mempertahankan identitas sebagai sistem pendidikan yang didominasi oleh kiai dan pada saat yang sama memperjelas peranannya sebagai bentuk komplementer dari sistem Pendidikan Nasional.⁵² Kepemimpinan kiai menjadi pusat ketahanan pesantren dan keberadaannya merupakan hal esensial di dalam

⁵² Clifford Geertz, "The Javanese Kijaji: The changing role of a cultural broker," *Comparative Studies in society and history* 2, no. 2 (1960): 228–49.

Pesantren, sehingga pertumbuhan dan perkembangan pesantren semata-mata bergantung pada sosok kiai.⁵³

Di tengah pandangan miring terhadap kedudukan perempuan sebagai seorang pemimpin apalagi sebagai enterpreneur, justru hadir sosok *Ning Ashfa Khoirun Nisa* dan *Ning Syarifah Ovia Afitri* yang mampu menjawab pandangan miring atas posisi perempuan sebagai pemimpin. Keduanya mampu menjadi seorang pebisnis juga pengasuh dan mempunyai otoritas yang penuh dalam pengembangan Pondok Pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi. Keduanya mampu membawa Pesantrennya masing-masing mengarungi derasny arus perubahan dan modernisasi terutama dalam pengembangan ekonomi Pesantren.

Inovatif dan Kreatif, Pondok Pesantren Putri An-Nawawi dan Pondok Pesantren Putri Al-Kahfi tidak hanya berorientasi pada pengembangan Pendidikan keagamaan saja akan tetapi juga mempunyai orientasi terhadap pemberdayaan masyarakat baik dari sisi ekonomi, sosial dan politik. Komitmen pengembangan Pesantren yang dipimpin oleh Kiai ditandai dengan banyaknya prestasi baik akademik maupun non akademik yang diraih oleh kedua Pesantren tersebut dan menjadi salah satu Pesantren yang cukup diperhitungkan bagi masyarakat sekitarnya.

Komunikatif, selain hal tersebut di atas pondok pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi juga membangun komunikasi dengan masyarakat sekitar yang menyebabkan terbangunnya hubungan komunikasi yang erat dan intens dengan masyarakat sekitar pesantren. Jalinan komunikasi erat dan intens itu pada akhirnya melahirkan kegiatan koperasi dan berbagai unit usaha dengan jalan memberdayakan dan melibatkan tokoh-tokoh dan masyarakat sekitar pesantren.

Di kalangan pakar bisnis dan manajemen, sejak tahun 1980-an, kajian *entrepreneurship* sudah hadir sebagai *renewal research agenda Pesantren* (pengembangan proyek riset pesantren), khususnya Pesantren yang memiliki

⁵³ Zamakhsyari Dzofier, "Tradisi Pesantren (Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia)," *Jakarta: LP3ES*, 2011, 93.

perkembangan di bidang ekonomi usaha dan penguatan teknologi pendidikan sebagai salah satu modal kemajuan dan kemandirian Pesantren. Alvaro Cuervo menyebutnya yang demikian *local business investment*⁵⁴ Pesantren menerjemahkan sebagai capital yang kuat dan mampu melahirkan kekuatan baru pesantren berpusat pada wirausaha yang bertujuan pemberdayaan sumber daya manusia yang kuat serta memenuhi kebutuhan pembangunan infrastruktur Pesantren.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah; Penelitian Abdul Jalil,⁵⁵ penelitian ini lebih pada disiplin ilmu kajian Islam atau pemikiran keislaman. Kendati demikian, relevansi penelitian ini dengan topik penulis ada pada sisi fitur temuan karakter seorang pengusaha muslim. Penulis dalam penelitiannya menyebutkan bahwa fitur-fitur *spiritual entrepreneurs* adalah amanah, sustainable, komparatif, sinergi, empati, kreatif, taktis, dan sikap mandiri menjadi penentu dari semua hal yang sudah disebutkan sebelumnya. Selain itu dia juga menjelaskan jika teologi wirausaha dalam diri seorang muslim merupakan bentuk *inheren* dan *koheren*. Sejarah Islam dan perilaku yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad SAW adalah wujud *visible* bagaimana kemandirian atau pengembangan wirausaha merupakan sebuah pilihan sebagai seorang manusia. Kemudian Penelitian Gunawan,⁵⁶ Jika penelitian sebelumnya lebih pada aspek kepemimpinan, corak, dan bagaimana model pendidikan *entrepreneurship* dijalankan di pesantren. Penelitian ini lebih *aplikatif* dan *instrumentatif* sebab menggunakan instrument teoritik yang berkaitan dengan *grand theory management strategis* (baca; *strategic planing until strategic controlling*). Selain itu, perangkat-perangkat analisis pun digunakan untuk menilai apakah yang dilakukan Pesantren tersebut berkesuaian dengan teori

⁵⁴ Alvaro Cuervo, *et al*, "Entrepreneurship; Concepts, Theory, and Perspective; an Introduction" un-printedpaper accessed from <https://www.uv.es/bcjauveg/docs> Diakses pada 10 April 2013

⁵⁵ Abdul Jalil "Spiritual Enrepreneurship: Studi Transformasi Spiritualitas Pengusaha Kudus" (Disertasi UIN Sunan Ampel Surabaya, 2014).

⁵⁶ Penelitian Disertasi Gunawan, Manajemen Strategik dalam mewujudkan Kemandirian Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pesantren al Ishlah Bondowoso)". (Disertasi-UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2015)

yang ada. Pada kesimpulannya dia menyebutkan temuannya adalah manajemen strategis *visioner-sinergis* dengan motivasi Ibadah sehingga bisa WAH (*Wealthyand Helpful*) dan CASH (*Care solidarity for Humanity*).

Pondok pesantren, sebagai institusi pendidikan Islam tradisional, telah berperan penting dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia. Dalam beberapa dekade terakhir, pondok pesantren telah mengalami transformasi dalam berbagai aspek, termasuk dalam pengembangan kepemimpinan perempuan. Kepemimpinan perempuan dalam bisnis di pondok pesantren telah menjadi topik yang menarik perhatian dalam beberapa tahun terakhir, terutama dengan meningkatnya peran perempuan dalam berbagai sektor bisnis.

Terdapat banyak pondok pesantren yang menghadapi tantangan dalam mengembangkan kepemimpinan perempuan yang efektif. Beberapa faktor yang mempengaruhi kesulitan ini antara lain adalah; (1) Keterbatasan pengalaman dan keterampilan; Kepemimpinan perempuan dalam bisnis di pondok pesantren masih relatif baru dan belum banyak memiliki pengalaman dan keterampilan yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis yang sukses, (2) Keterbatasan akses ke sumber daya; pondok pesantren seringkali memiliki sumber daya yang terbatas, sehingga membuat sulit bagi perempuan untuk mengembangkan bisnis yang efektif, (3) Keterbatasan dukungan sosial; kepemimpinan perempuan dalam bisnis di pondok pesantren masih seringkali tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari masyarakat dan komunitas, (4) Keterbatasan peran gender; Peran gender masih seringkali membatasi perempuan dalam berbagai sektor bisnis, termasuk dalam bisnis di pondok pesantren.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Untuk menghindari kesalah pahaman dalam menafsirkan judul, peneliti perlu menjelaskan terhadap batasan dan istilah-istilah yang terkandung dalam disertasi ini;

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan secara etimologis menurut kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai makna tentang pemimpin dan cara memimpin, berasal dari kata dasar *pimpin*. Dengan mendapat awalan *me* menjadi *memimpin*, maka berarti menuntun, menunjukkan jalan, dan membimbing.⁵⁷ Kepemimpinan berarti seni mengoordinasikan dan memotivasi individu mepaun kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.⁵⁸

Dengan demikian yang dimaksud kepemimpinan dalam penelitian ini adalah Upaya pemimpin menuntun dan membimbing dalam mengoordinasikan, memotivasi, dan menetapkan nilai-nilai budaya pesantren bersama untuk mencapai tujuan lembaga. Dan yang difokuskan dalam diserti ini adalah kepemimpinan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen.

b. Bisnis

Bisnis merupakan suatu istilah untuk menjelaskan segala aktivitas berbagai institusi dari yang menghasilkan barang dan jasa yang perlu untuk kehidupan Masyarakat sehari-hari. Secara umum, bisnis diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh manusia untuk memperoleh pendapatan atau penghasilan atau rezeki dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya dengan cara mengelola sumber daya ekonomi secara efektif dan efisien.⁵⁹

Dengan demikian Bisnis yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hal-hal yang terkait dengan badan usaha milik pondok pesantren yang dikelola oleh para santri yang dipimpin oleh seorang *Ning*.

⁵⁷ Pusat Bahasa Depdiknas, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 874.

⁵⁸ Aliminsyah dkk, Kamus Istilah Manajemen, (bandung: Yrama Widya, 2004, 191.

⁵⁹ Joni Hendram dkk. Etika Bisnis Islam, (Bengkalis: Manggu Makmur Tanjung Lestari, 2018), 5.

c. Perempuan

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, perempuan mempunyai padanan kata dengan Wanita, namun dalam penggunaan masing-masing mempunyai konotasi yang berbeda. Sebagaimana yang dijelaskan dalam KBBI, perempuan diartikan sebagai seseorang (manusia) yang mempunyai vagina dan biasanya mengalami menstruasi, hamil, melahirkan, atau menyusui. Ada pula yang berpendapat bahwa kata “perempuan” diambil dari kata Jawa kuno “empu” yang berarti tuan, bangsawan atau hormat, lalu ditambah akhiran “per” dan “an” untuk menjadi perempuan.⁶⁰ Sedangkan kata Wanita dalam Bahasa Sansekerta berasal dari kata *wan* berarti nafsu, sehingga kata wanita mempunyai arti yang dinafsui atau merupakan objek nafsu. Penggunaan kata Wanita menjadi Perempuan adalah mengubah objek menjadi subjek. Definisi kata perempuan dengan Wanita jelas menempatkan perempuan pada peran yang lemah dan tidak berdaya, tidak mempunyai peran lain selain melengkapi laki-laki. Sebab, dalam pemahaman tersebut, wanita dipandang sebagai pasien, pengasuh tetap, korban, tanpa standar, orang yang tidak mau berdiri sendiri, orang yang bisa mempunyai pekerjaan namun tidak diakui perannya, berbeda dengan kata Perempuan yang memiliki makna lebih dibanding dengan kata Wanita karena kata Perempuan lebih bermakna bersifat konstruktif.⁶¹ Perempuan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah yang memiliki jiwa kepemimpinan bisnis dan mengelolanya secara langsung di Pesantren yaitu *Ning*. Fokus dalam disertasi ini adalah *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dan *Ning* Syarifah Ovia Afriti.

⁶⁰ Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pusat Bahasa, (Jakarta: PT Gramedia, 2011), 1054.

⁶¹ Yuyun Yulianingsih dan Heri Gunawan Mahmud, “Pendidikan Agama Islam dalam Keluarga,” Bandung: Akamedia Permata, 2013, 165.

d. Pesantren

Istilah pesantren memiliki arti asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji.⁶² Menurut Suismanto pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama yang memiliki metode khusus dalam pengajarannya yaitu, Pendidikan yang terpadu antara Pendidikan umum dan agama dan antara teori dan praktik, yang di dalamnya mengandung Pendidikan akhlak dengan menanam jiwa berdikari, cinta berkorban, Ikhlas dalam beramal.⁶³

Dalam penelitian ini terdapat dua istilah pokok yang terkait pesantren, yaitu:

1) *Ning*

Kata *ning* oleh Poerwadarminta diartikan sebagai *kuning*, *penyebutan marang bocah wadon*, *wening* (kuning, sebutan bagi anak Perempuan, bening). Panggilan *ning* khusus untuk memanggil putri kiai.⁶⁴ Meski tidak mengacu pada panggilan bangsawan di Jawa, panggilan ini sejajar dengan panggilan mbak yang digunakan untuk Perempuan yang tua atau dituakan. Akan tetapi di pesantren, panggilan ini berbeda dengan panggilan mbak. Panggilan mbak di gunakan untuk memanggil santri, sementara panggilan *ning* khusus untuk memanggil putri kiai.⁶⁵ *Ning* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *Ning* Ashfa Khirun Nisa dan *Ning* Syarifah Ovia Afriti.

2) Santri

Istilah santri memiliki arti orang yang mendalami agama Islam dan beribadat secara bersungguh-sungguh. Santri adalah murid yang

⁶² Pusat Bahasa Depdiknas, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 866.

⁶³ Suismanto, Menelusuri Jejak Pesantren, (Yogyakarta: Alief Pres, 2004), 50.

⁶⁴ Wilfridus Josephus Sabarija Poerwadarminta, C. S. Hardjasoedarma, dan J. Chr Poedjosoedira, "Baoesastra djawa," (*No Title*), 1939, 345, <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282271661755392>.

⁶⁵ Millatuz Zakiyah, "Makna sapaan di pesantren: Kajian linguistik-antropologis," *Jurnal LEKSEMA* 3, no. 1 (2018): 11–22.

belajar ilmu agama Islam di Pondok Pesantren yang dating dari jauh maupun dekat. Dengan demikian yang dimaksud santri dalam penelitian ini adalah seseorang yang menuntut ilmu agama Islam di pondok pesantren.⁶⁶ Santri yang dimaksud dalam penelitian ini adalah santri Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Santri di Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen.

Hal ini dilakukan untuk mempertimbangkan agar penelitian ini fokus pada substansi pokok penelitian, maka dibatasi pada permasalahan yang akan diteliti yaitu tentang Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Entrepreneurship di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen.

2. Rumusan Masalah

Berangkat dari fenomena di atas, peneliti mengambil dua lokasi penelitian sebagai lokus dalam penelitian. Dua Pesantren tersebut adalah Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen.

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana model kepemimpinan perempuan dalam mengembangkan nilai-nilai *entrepreneurship* di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan pondok Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen?
- b. Bagaimana sistem kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen?
- c. Bagaimana implementasi kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen?

⁶⁶ Marwan Saridjo, "Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia," (*No Title*), 1980.45.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah;

1. Untuk menganalisis model kepemimpinan perempuan dalam mengembangkan nilai-nilai *entrepreneurship* di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan pondok Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen.
2. Untuk mendiskripsikan sistem kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen.
3. Untuk menganalisis implementasi kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat/kegunaan baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memperkaya konsep tentang kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren berbasis *enterpreneurship*.
 - b. Membangun teori manajemen bisnis terutama yang berkaitan dengan model kepemimpinan perempuan dalam pengembangan ekonomi pesantren.
 - c. Menambah khasanah keilmuan manajemen bisnis dalam hubungannya dengan kepemimpinan perempuan dalam pengembangan ekonomi pesantren.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi peneliti: dapat lebih meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam melakukan penelitian lanjutan dalam membuka wacana mengenai konsep kepemimpinan perempuan untuk pengembangan Pesantren terutama dalam bidang *enterpreneur*.

- b. Bagi Pondok Pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi yang diteliti: dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan *entrepreneurship* di Pesantren yang nantinya bisa berdampak pada kemajuan dan perkembangan Pesantren kedepannya dan bisa lebih meningkatkan kreativitas dalam bidang manajerial, khususnya dalam pengembangan Ekonomi Pesantren.
- c. Bagi Masyarakat: diharapkan hasil penelitian ini dapat membuka wacana mengenai konsep kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Ekonomi Pesantren dan dapat menjadi bahan kajian dan evaluasi yang berkontribusi positif bagi kalangan Pesantren.

E. Kajian Pustaka

Untuk memberikan kejelasan posisi penelitian yang dibahas, maka membutuhkan penelitian-penelitian terdahulu agar mendapatkan relevansinya di antaranya;

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kapasi dkk dengan judul “Gender Authentic Leadership and Identity: Analysis of Women Leaders’ Autobiographies” tahun 2016.⁶⁷ Penelitian ini menghasilkan temuan tentang pengaruh praktik kepemimpinan perempuan dalam keluarga. Dalam kepemimpinannya berposisi sebagai pemimpin dengan bentuk Authentic Leadership dan merefleksikan nilai-nilai pribadi dari kerja keras yang telah dipelajari dari anggota keluarga mereka. Identitas kepemimpinan tidak dibangun dalam diri perempuan. Sebaliknya, kepemimpinan para perempuan dilakukan dengan dipengaruhi oleh pengalaman terdahulu, dan pengaruh lingkungan.

Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah sama di dalam kepemimpinan perempuan dalam perjalanan hidup. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini dengan penulis adalah

⁶⁷Isla Kapasi, Katherine JC Sang, dan Rafal Sitko, “Gender, authentic leadership and identity: analysis of women leaders’ autobiographies,” *Gender in Management: An International Journal*, 2016, 339-358.

dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode autobiografi, sedangkan penulis dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan studi kasus pada perempuan khususnya *Ning* pada dua pondok pesantren.

2. Penelitiannya Bhattacharya dkk dengan judul *Women Advancing to Leadership Positions: A Qualitative Study of Women Leaders in IT and ITES Sector in India* tahun 2018.⁶⁸

Dalam penelitiannya Bhattacharya, dkk melakukan penelitian di sector IT dan ITES pada perempuan di India. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kualitas kepemimpinan itu juga ada kaitannya dengan lingkungan keluarga pada masa kecil.

Yang menjadi titik persamaan penelitian adalah bagaimana proses pembentukan pribadi sebagai seorang pemimpin perempuan dalam perusahaan, bagaimana pengaruh dari pergaulan lingkungan dan faktor-faktor yang mendukungnya untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan titik perbedaan dalam penelitian ini adalah, penelitian terdahulu membahas tentang perempuan yang berbisnis dalam sector “IT/ITS”, sedang penelitian sekrang fokus pada perempuan dari kalangan pengasuh pondok pesantren yang memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin dalam bisnis pengembangan ekonomi pesantren.

3. Tuzun dan Takay melakukan penelitian dengan judul *Patterns of female entrepreneurial activities in Turkey* tahun 2017.⁶⁹

Tuzun dan Takay melakukan penelitian pada pengusaha perempuan di wilayah Ankara, Turki. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat motivasi perempuan yang berasal dari instrik. Prestasi menjadi alasan utama bagi mereka, khususnya mereka yang berasal dari daerah pedesaan. Selain itu, terdapat motivasi berupa penerapan ilmu yang telah dimiliki dalam sebuah kepemimpinan.

⁶⁸Shubhasheesh Bhattacharya, Sweta Mohapatra, dan Sonali Bhattacharya, “Women advancing to leadership positions: A qualitative study of women leaders in IT and ITES sector in India,” *South Asian Journal of Human Resources Management* 5, no. 2 (2018): 1-23.

⁶⁹Ipek Kalemci Tuzun dan Bahar Araz Takay, “Patterns of female entrepreneurial activities in Turkey,” *Gender in Management: An International Journal* 32, no. 3 (2017): 166-182.

Persamaan “penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama meneliti tentang perempuan yang bekerja. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta industri perusahaan yang diteliti. Para pengusaha perempuan yang diteliti dalam penelitian ini datang dari berbagai macam industri, sedangkan penulis hanya akan meneliti pengusaha perempuan kalangan *Ning* yang memiliki pesantren yang berbisnis untuk pemberdayaan ekonomi pesantren”.

4. Maden melakukan penelitian yang berjudul *A Gendered Lens on Entrepreneurship: Women Entrepreneurship in Turkey* tahun 2015.⁷⁰

Maden menyimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan Turki yang sukses didasari oleh sikap mental dan kegigihannya dalam menjalankan perannya. Selain itu terdapat tujuan mulai dari kepemimpinan yang dilakukannya yaitu untuk menyebarkan kebaikan di tengah-tengah masyarakat Turki.

Adapun kesamaan penelitian penulis dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada pembahasan tentang perempuan sebagai pemimpin dalam bisnis. Sedangkan titik perbedaannya adalah, bahwa pada penelitian terdahulu membahas dari beberapa perempuan yang memimpin dalam bisnis, sedang penelitian penulis focus pada tiga perempuan berbisnis dari kalangan *Ning* yang memiliki pesantren.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Modarresi, dkk melakukan penelitian berjudul “*Womens Entrepreneurship in Iran: How are women owning and managing homebased businesses motivated to grow* tahun 2017”.⁷¹

Modarresi, dkk menyimpulkan bahwa perempuan yang memiliki motivasi untuk mengembangkan bisnisnya dilatarbelakangi oleh kebutuhan ekonomi serta kebutuhan psikologi untuk bersikap mandiri.

Adapun kesamaan penelitian penulis dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada pembahasan tentang perempuan sebagai pemimpin dalam

⁷⁰Ceyda Maden, “A gendered lens on entrepreneurship: Women entrepreneurship in Turkey,” *Gender in Management: An International Journal*, 2015, 312-331.

⁷¹Meisam Modarresi dkk., “Growth barriers of women-owned home-based businesses in Iran: an exploratory study,” *Gender in Management: An International Journal*, 2017, hlm. 244-267.

bisnis. Sedangkan titik perbedaannya pada penelitian terdahulu membahas dari beberapa perempuan yang memimpin dalam bisnis, sedang penelitian penulis focus pada tiga perempuan berbisnis dari kalangan *Ning*

6. Nur komariah dalam desertasinya dengan judul “*Pemberdayaan Pemberdayaan Guru Pondok Pesantren Dalam Membangun Kewirausahaan Santri di Pondok Pesantren Provinsi Jambi (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Nurul Iman Kabupaten Muara Jambi, Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin Kabupaten Muara Tebo, dan Pondok Pesantren Al-Fattah Kabupaten Sarolangun)* tahun 2019”.⁷²

Dalam penelitian ini tujuan dari penelitiannya adalah tentang bagaimana mengoptimalkan pemberdayaan para guru dan santri yang didorong menjadi entrepreneur. Temuan dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana terkait dengan manajemen pengelolaan pondok pesantren mulai dari manajemen kurikulum, sarana-prasarana, dan tata organisasi pondok pesantren.

Letak persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah dari objek pembahasan yaitu membahas kewirausahaan santri. Perbedaannya terletak pada subjek penelitian, dalam penelitian subjek penelitian adalah guru pondok pesantren sedangkan penulis meneliti *Ning* sebagai pengasuh dari dua pondok pesantren dan juga memiliki bisnis yang menunjang ekonomi pesantren.

7. Akhmad Yunan Atho'illah desertasi dengan judul “*Konstruksi Etos Kerja Santri (Studi Etos Kerja Santri dalam Pengembangan Bisnis Modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan)* tahun 2019”.⁷³

Dalam desertasinya Akhamad Yunan Atho'illah menemukan hasil penelitian, dengan bekal modal karakter (akhlak santri) sambungan sakralitas dari belajar di pesantren menjadi bekerja di koperasi pondok

⁷²Nur Komariah, Muntholib Muntholib, Dan Maisah Maisah, “Pemberdayaan Guru Pondok Pesantren Dalam Membangun Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Provinsi Jambi” (UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2019).

⁷³Akh Athoillah, “Konstruksi etos kerja santri: studi etos kerja santri dalam pengembangan bisnis modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan,” 2019.

pesantren utuh terjaga, budaya dan nilai luhur tetap dipelihara untuk memproduksi loyalitas dan produktivitas santri guna kepentingan pengembangan bisnis pesantren. Perubahan hanya terjadi pada perpindahan orientasi normatif, dari seorang santri pelajar yang dulunya memiliki orientasi mencari ilmu, kini mengembangkan bisnisnya Pesantren Sidogiri agar mendulang akumulasi laba. Kekuatan etos kerja ini juga mendorong pengayaan kecakapan profesi sesuai tuntutan kedudukan dan perannya di dalam unit bisnis. Fase internalisasi; santri menyadari jati dirinya sebagai santri pekerja, yang mengamini prinsip tujuh etos kerja santri Sidogiri, yaitu: Bekerja itu ibadah, bekerja itu amanah, bekerja itu *khidmat*, bekerja itu jihad, bekerja itu amaliah ilmu, bekerja itu tabarukan (*ngalab barokah*), dan bekerja itu rida guru. Sehingga santri pekerja di dalam dirinya memiliki semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas unggul sebagai cerminan etos kerjanya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama membahas tentang enterpreneur. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yaitu membahas tentang etos kerja santri sedangkan penulis fokus pada manajemen, motivasi perempuan dalam diri *Ning* untuk mengembangkan bisnis.

8. Mariatul Qibtiyah Harun AR. Dengan judul Kepemimpinan Perempuan (Peran Perempuan dalam jejaring kekuasaan di Pondok Pesantren Aqidah Usymuni Terate Pandian Sumenep) pada tahun 2014,⁷⁴ Penelitian ini merupakan Disertasi Jenis penelitian ini adalah penelitian Kualitatif dengan perspektif gender dan perempuan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) jejaring kekuasaan adalah peluang yang bisa ditangkap sehingga terbuka ruang bagi perempuan memiliki kuasa dan memimpin Pondok Pesantren. Hal ini didukung dengan adanya kemampuan perempuan untuk memimpin, sistem kekerabatan dan matrilineal. (2) Peran

⁷⁴ Q Harun dan Mariatul Qibtiyah, "Kepemimpinan Perempuan (Peran Perempuan dalam Jejaring Kekuasaan) di Pondok Pesantren Aqidah Usymuni Terate Pandian Sumenep," *Disertasi Doktor. Surabaya: UIN Sunan Ampel*, 2014.

perempuan di Pondok Pesantren meliputi: (a) mengembangkan manajemen Pesantren, (b) Mengembangkan Pendidikan baik formal, informal dan Non formal, (c) Pemberdayaan perempuan melalui NGO, (4) Politik Praktis. (3) Tipologi di Pondok Pesantren terhadap kehidupan masyarakat adalah adanya kesadaran di masyarakat tentang keadilan gender, membentuk sikap dan perilaku mandiri, dan membentuk keharmonisan sosial di masyarakat.

9. Marhumah, dengan judul : Gender dalam lingkungan sosial Pesantren (Studi tentang peran Kiai dan Nyai dalam Sosialisasi Gender di Pesantren Al Munawwir dan Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta) tahun 2008,⁷⁵ Disertasi Program Doctor Ilmu agama Islam Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan dukungan data kualitatif dan kuantitatif. Hasil Penelitian ini menemukan bahwa; (1) Kiai dan Nyai memainkan peran yang signifikan dalam membentuk wacana gender yang kuat dalam Islam di lingkungan pesantren yang dapat memunculkan pengaruh yang kuat terhadap pandangan santri tentang isu gender. (2) Menemukan bahwa proses sosialisasi gender di kedua Pesantren ditandai dengan pendekatan model dominan yang kuat. Pendekatan ini dicirikan oleh beberapa masalah: metode ceramah yang diterapkan sebagai metode pengajaran utama di Pesantren, pengulangan bahan ajar oleh guru yang berbeda, karisma dan kekuatan kiai, nyai, dan guru, dan aspek penegakan dalam bahan ajar. di Pesantren. Dominasi wacana gender tradisional merepresentasikan hubungan kekuasaan dalam tubuh Pesantren yang didominasi oleh mayoritas kiai, nyai, dan guru, yang memungkinkan lahirnya wacana gender. Kondisi tersebut pada gilirannya akan mendukung kekuatan mereka di Pesantren.

⁷⁵ Nim Marhumah, "Gender Dalam Lingkungan Sosial Pesantren (Studi Tentang Peran Kiai Dan Nyai Dalam Sosialisasi Gender Di Pesantren Al-Munawir Dan Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta)," 2008.

F. Sistematika Pembahasan

Secara sistematis penulisan dari disertasi ini untuk menjawab permasalahan kepemimpinan bisnis perempuan di pondok pesantren yang kemudian diharapkan berkontribusi dalam pengembangan keilmuan. Memang permasalahan tentang kepemimpinan perempuan merupakan isu yang menarik dan menggelobal ditambah lagi tentang pondok pesantren. Untuk memudahkan dalam melakukan pembahasan dalam disertasi ini, maka akan diklasifikasikan pada beberapa bab sesuai dengan panduan yaitu:

Pada bab pertama berisi tentang pendahuluan; dalam pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika pembahasan

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

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

Pada bab keempat berisi tentang hasil analisa dan Paparan hasil penelitian yang membahas tentang deskripsi objek penelitian, paparan data dan temuan penelitian. yang meliputi, Bagaimana peran kepemimpinan Bisnis *Ning Ashfa Khoirun Nisa* di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan *Ning Syarifah Ovia Afitri* di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen sebagai pemberi pengaruh, sebagai pembuat kebijakan dan sebagai komunikator dalam pengembangan ekonomi pesantren.

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

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

Di dalam berorganisasi untuk menyatukan satu tujuan yang ingin dicapai memerlukan figur seorang pemimpin. Begitu juga seorang pemimpin sangat dibutuhkan agar membuat sebuah kebijakan/keputusan dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi yang sangat urgen untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan pada hakikatnya tidak ada definisi yang memastikannya dikarenakan kepemimpinan merupakan aktifitas yang sangat kompleks. Sebab, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Para ahli juga mendefinisikan dengan perspektif yang beragam. Di antaranya *Yukl* mengartikan kepemimpinan adalah gagasan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerti dan menyetujui apa saja yang harus dilakukan serta cara pelaksanaan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.⁷⁶ *Wirawan* mendefinisikan kepemimpinan adalah fenomena pemimpin dalam menciptakan visi, tujuan dengan melakukan saling mempengaruhi dengan anggotanya untuk merealisasikan visi dan tujuan tersebut.⁷⁷

Permadi mengatakan kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, dengan syarat seseorang bisa menunjukkan kemampuannya untuk mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya tujuan tertentu. Sehingga kepemimpinan dianggap tidak harus hanya ada di dalam suatu organisasi tertentu, ataupun dibatasi dengan peraturan-peraturan di dalam organisasi. Makna kepemimpinan lain menurut *Permadi* bahwa

⁷⁶Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam organisasi, edisi kelima*, Jakarta: PT. Indeks, 2010., 22.

⁷⁷Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta PT. Rajagrafindo Persada, 2013.58.

kepemimpinan dianggap sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.⁷⁸

Term pemimpin disematkan kepada orang yang mempunyai power dan otoritas untuk mengarahkan dan memberdayakan potensi dalam kelompok manusia yang dipimpinnya sehingga tercapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan bersama. Dengan kata lain, pemimpin dalam struktur sosial berfungsi sebagai pengatur dan pengawas agar tujuan kolektif bisa tercapai, yang selanjutnya *power dan otoritas* ini menurut Hoy dan Miskel disebut sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin, bahwa kemungkinan di mana seorang aktor yang berada dalam sebuah jabatan tertentu pada sebuah hubungan sosial bisa memenangkan apa yang ia kehendaki walaupun dengan cara melawan.⁷⁹

2. Komponen kepemimpinan

Menurut pendapatnya G. R. Bach mengutip dari pendapatnya Tannenbakun menjelaskan ada empat komponen dalam kepemimpinan di antaranya,⁸⁰

1) Interpersonal influence

Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang lain, baik golongan maupun kelompok. Dalam aktifitas tersebut pastinya seorang pemimpin harus memiliki pengaruh interpersonal. Pengaruh interpersonal ini yang bisa mempengaruhi orang lain dengan cara komunikasi, sehingga orang lain bersedia untuk menyesuaikan dengan aturan-aturan kelompok.

⁷⁸K Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 1996., 45.

⁷⁹ Wayne K Hoy Dan Cecil G Miskel, "Theory Research And Practice," *Educational Administration*, 1987, 261.

⁸⁰G R Bach dkk., *Scientific concern for the human factor in industry, Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, edited by Robert Tannenbaum, 1961. 145.

2) Exercise dinsituation

Kepemimpinan tidak akan mungkin dibentuk dengan cara yang instan akan tetapi membutuhkan komitmen keuletan dan latihan yang kontinu.

3) The communication proses

Seorang pemimpin tidak hanya demi menyampaikan gagasan demi untuk kepentingan diri sendiri, melainkan juga untuk kepentingan anggotanya. Maka di dalam memimpin seorang pemimpin membutuhkan komunikasi yang baik dan bernilai positif. Hal ini bertujuan untuk membangun relasi yang baik dengan orang lain.

4) Directed toward the attainment of a specified goal or goals

Seorang pemimpin harus memiliki maksud dan tujuan dalam memimpin. Untuk mencapai tujuan dan sasaran seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya.

3. Fungsi Kepemimpinan

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

- 1) *Pathfinding* (pencarian alur), yaitu peran untuk menentukan visi dan misi organisasi yang jelas dan pasti.
- 2) *Aligning* (penyelaras), yaitu peran untuk memastikan bahwa struktur, system dan proses operasional organisasi memadai untuk menunjang pencapaian visi dan misi organisasi
- 3) *Empowering* (pemberdaya), yaitu peran untuk memotifasi dan menggerakkan individu dalam organisasi guna menemukan bakat, kecakapan dan kreativitas untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.⁸¹

⁸¹ Veithzal Rivai dan Boy Rafli Amar Bachtiar, "Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi," Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013, 393.

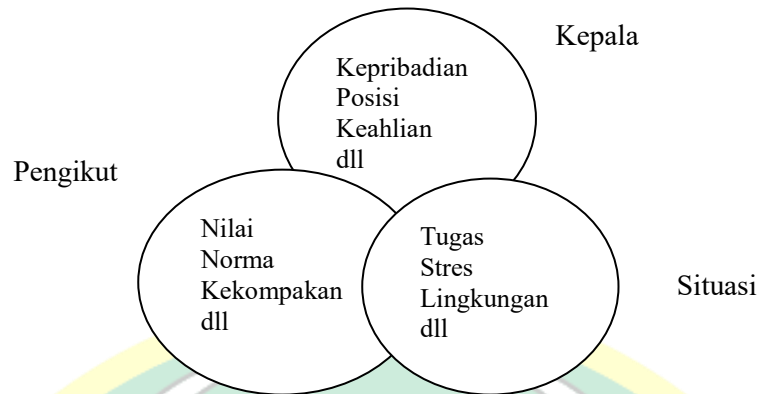
Pemimpin berperan sebagai model yang memberikan rumusan sederhana yang menunjukkan perpaduan antara karakter dan kompetensi. Pemimpin juga berperan sebagai pengambil kebijakan. Pengambilan kebijakan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakterseorang pemimpin. Untuk mengetahui kebijakan yang diputuskan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

Pemimpin juga berperan sebagai fungsi pengendali konflik. Suatu konflik, perbedaan dan pertentangan merupakan suatu kewajaran dalam kehidupan manusia. Konflik dan perbedaan akan terus ada selama manusia ada, baik antar individu maupun anggota kelompok atau masyarakat. Dalam kehidupan berorganisasi dimungkinkan terjadi konflik antara pemimpin dengan yang dipimpin atau antara anggota kelompok dengan anggota lainnya. Oleh karena itu di haram mampu menjalankan fungsi sebagai penegendali konflik. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat iukur dari bagaimana ia mampu mengelola konflik. Kegagalan pemimpin dalam mengendalikan dan mengelola konflik akan menimbulkan sesuatu yang anti produktif dan destruktif.⁸²

4. Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

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

⁸² Rivai dan Bachtiar, 407–8.



Gambar 3
Kerangka Kerja Interaksional Untuk Menganalisis Kepemimpinan⁸³

Kepemimpinan tidak dapat dipahami hanya dari satu sudut pandang saja, hanya pemimpin saja misalnya. Namun harus diperluas cara pandang terhadap kepemimpinan dan proses kepemimpinan kepada dua hal yang mempengaruhinya, yaitu; pengikut dan situasi. Sebagaimana gambar diatas bahwa *framework* kepemimpinan memiliki tiga elemen, yaitu: Pemimpin (*leader*), pengikut (*follower*) dan situasi (*situation*).

Setiap elemen dapat dianalisa secara terpisah, namun untuk memahami secara utuh proses kepemimpinan, diperlukan juga untuk mengkaji interaksi antar elemen.

Robert Kelly berpendapat bahwa *follower* lebih baik dipandang sebagai kolaborator bagi pemimpin dalam kerja organisasi disbanding sebagai antithesis dari kepemimpinan. Kelly juga menjabarkan tipe pengikut menjadi lima;⁸⁴

- 1) *Alienated followers* (pengikut yang asing) biasanya menunjukkan segala aspek negatif organisasi kepada pihak lain. *Alienated followers* memandang diri mereka skeptic terhadap organisasi, dan pemimpin seringkali memandang mereka negatif

⁸³ Gordon J Curphy, "Richard L. Hughes Robert C. Ginnett," *Leading Organizations: Perspectives For A New Era*, 1998, 24.

⁸⁴ Curphy, 25–26.

- 2) *Conformist follower* (pengikut yang kompromis) yaitu kelompok pengikut atau anggota yang senantiasa mengiyakan kerja organisasi, serta sangat aktif dalam kerja-kerja organisasi. Tipe ini dapat berbahaya apabila mereka diperintahkan dengan hal yang bertentangan dengan perilaku masyarakat. Seringkali tipe ini dilahirkan dari gaya kepemimpinan yang otoriter atau disebabkan oleh struktur organisasi yang rapuh
- 3) *Pragmatist followers* (pengikut yang pragmatis) tipe ini umumnya berkomitmen terhadap tujuan organisasi namun memahami untuk tidak membuat gerakan yang melawan arus,
- 4) *Passive followers* (pengikut yang pasif) tipe ini kurang antusias terhadap kerja organisasi, kurang inisiatif dan kurang tanggungjawab, mereka hanya mengikuti arahan saja.
- 5) *Exemplary followers* menampilkan gambaran yang konsisten antara pemimpin dan anggota untuk menjadi mandiri, inovatif dan ingin maju. Mereka menggunakan bakat dan kemampuannya untuk keuntungan organisasi, meskipun harus berbenturan dengan aturan birokrasi maupun berbenturan dengan follower yang pasif dan pragmatis.

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

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

5. Fungsi Manajemen Organisasi

a. Fungsi perencanaan (planing)

Perencanaan merupakan beberapa kumpulan kegiatan yang sudah ditentukan sebelumnya demi pencapaian tujuan yang ditentukan. Perencanaan organisasi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan di kemudian hari demi mencapai tujuan sebuah organisasi. Dalam perencanaan terdapat beberapa unsur (1) kumpulan kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya, (2) terdapat proses (3) hasil yang akan dicapai, (4) berhubungan dengan masa depan di waktu tertentu.⁸⁵

Perencanaan merupakan langkah utama yang mesti dilaksanakan sebelum fungsi manajemen yang lain yaitu menyusun pekerjaan yang akan dilaksanakan sekelompok orang demi tujuan organisasi yang telah ditentukan bisa tercapai.⁸⁶ Kemudian Husaini Usman menyampaikan, perencanaan merupakan beberapa kegiatan yang sudah disusun sebelumnya untuk dilaksanakan di masa tertentu (masa mendatang) dengan tujuan yang sudah ditentukan terlebih dahulu.⁸⁷

b. Fungsi pengorganisasian (organizing)

Setelah menyusun rencana, selanjutnya diperlukan penyusunan/ pengelompokan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka usaha kerjasama. Pentingnya pengorganisasian, mengelompokkan tanggung jawab, menyusun tugas, tugas untuk tiap individu yang memiliki tanggung jawab. Pengorganisasian juga merupakan menentukan dan mengelompokkan setiap kegiatan yang penting serta memberi kuasa menjalankan rangkaian kegiatan.⁸⁸ B. Siswanto memberikan definisi

⁸⁵A. L. Hartani, *Manajemen Pendidikan*, (Laksbang PRESSindo, 2011), 23.

⁸⁶George R Terry, *Guide to Management*, terj. J. Smith DFM "Prinsip-prinsip Manajemen," Cet VII, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 17.

⁸⁷Husaini Usman, "Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan," Cet I (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 48.

⁸⁸Ahmad Sihotang, "Manajemen Sumber Daya Manusia," (Jakarta: Pradnya Paramita, 2007), 28.

yang pengorganisasian yaitu pembagian pekerjaan yang telah dirancang sebelumnya untuk diselesaikan oleh kumpulan anggota yang akan mengerjakannya, menetapkan hubungan dengan pekerjaan efektif di antara anggota, serta memberikan sarana dan lingkungan untuk bekerja yang pantas sehingga para anggota dapat bekerja dengan efisien.⁸⁹

c. Fungsi pengarahan (directing)

Secara prinsip, bawahan tidak bisa melakukan pekerjaan sendiri tanpa adanya bantuan lainnya sebagai atasan. Bawahan juga selalu membutuhkan arahan, bimbingan serta petunjuk dari atasannya maupun sistem organisasi untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dari kegiatan yang telah dilakukan. Pengarahan juga diartikan sebagai aksi yang mencakup kegiatan yang dikerjakan manajer yang akan mendahului serta melanjutkan kegiatan yang sudah ditentukan oleh perencanaan serta pengorganisasian untuk tercapainya suatu tujuan yang diinginkan.⁹⁰ Kegiatan yang telah ditetapkan mencakup penetapan serta pemuasan kebutuhan manusiawi oleh para pegawainya, memberikan penghargaan, memimpin, mengembangkan serta memberikan kompensasi pada seluruh pegawainya. B.Siswanto menyatakan pengarahan merupakan proses bimbingan, memberikan petunjuk serta intruksi pada bawahannya supaya bawahannya bisa bekerja seperti yang sudah direncanakan.⁹¹

d. Fungsi pengawasan (controlling)

Pengawasan juga merupakan rangkaian proses untuk memajemen yang merupakan penentu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lainnya, karena peran pengawasan tersebut adalah penentu dari baik atau buruk pelaksanaan beberapa rencana yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengawasan juga sering diistilahkan dengan

⁸⁹Bedjo Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Bumi Aksara, 2021), 75.

⁹⁰George R Terry, *Guide to Management*, terj. J. Smith DFM "Prinsip-prinsip Manajemen," Cet VII, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 17.

⁹¹Siswanto, *Pengantar Manajemen*, 111.

kata evaluasi, koreksi, supervisi, dan pemantauan. Seluruh istilah yang telah disebutkan tepatnya merupakan sebuah tehnik pada kegiatan pengawasan. Pengawasan secara umum juga diartikan sebagai kunci berhasilnya sebuah manajemen. Sebab terdapat pengawasan dari organisasi, perencanaan, kebijakan serta upaya untuk meningkatkan mutu bisa dilaksanakan secara baik.

Controlling ataupun pengawasan serta pengendalian merupakan suatu fungsi dari manajemen untuk mengupayakan pengadaan penilaian, melakukan pengoreksian pada setiap pekerjaan yang sudah dikerjakan oleh bawahannya sehingga bisa di arahkan pada jalan benar seperti tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan juga merupakan penelitian dan mengawasi supaya setiap tugas yang bisa dikerjakan dengan baik serta sesuai dengan aturan yang sudah ada ataupun sesuai dengan ketentuan pekerjaan masing-masing orang.⁹²

6. Kepemimpinan Perempuan

Perempuan pada saat terjun dalam bidang yang cenderung diprakarsai kaum laki-laki, diragukan kemampuannya begitu juga dalam kepemimpinannya. Ada sebuah pernyataan yang mengatakan bahwa perempuan dalam mengambil keputusan cenderung emosional, akibatnya mereka sering dianggap kurang pantas untuk memimpin dan cenderung diberi posisi yang kurang sentral. Ada lebih banyak *stereotype* yang ditunjukkan pada perempuan ketika dihubungkan dengan kepemimpinan, sehingga menghambat jalan mereka untuk menduduki posisi pemimpin. Bass menjelaskan bahwa **kerap kali** terjadi kepemimpinan yang dijalankan oleh perempuan maka kepemimpinan tersebut dinilai tidak layak dijalankan oleh perempuan. Hal ini disebabkan bahwa pemimpin diidentifikasi dengan laki-laki yang gagah dan pemberani.⁹³ Miner juga menjelaskan bahwa pemimpin seharusnya dapat mengambil alih, bersikap

⁹²Ujang Ujang Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), 38.

⁹³Bernard M Bass dan Ralph Melvin Stogdill, *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (Simon and Schuster, 1990)., 245.

tegas dan mampu menentukan keputusan secara bijak. Hal ini lah yang diragukan tidak ditemui pada kepemimpinan perempuan sebab dinilai tidak berperilaku maskulin.⁹⁴

7. Kepemimpinan perempuan dalam kajian Gender

Untuk memahami konsep gender harus dibedakan terlebih dahulu kata gender dengan *seks* (jenis kelamin). Gender dimaknai sebagai sifat yang melekat pada kaum laki-laki dan perempuan yang dikonstruksi secara social dan kultural.⁹⁵ Misalnya perempuan disifati dengan pembawaan yang lembut, cantik, keibuan serta sulit mengendalikan emosi. Sedangkan laki-laki diasumsikan sebagai sosok yang kuat, perkasa dan mengedepankan rasio. Pemberian ciri itu sendiri merupakan sifat yang dapat dipertukarkan, artinya dimungkinkan laki-laki memiliki perilaku emosional, lemah lembut, keibuan. Sementara dimungkinkan juga perempuan yang kuat dan rasional. Perubahan ciri dan sifat feminine ataupun maskulin dapat terjadi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat yang lain. Dalam suku tertentu laki-laki lebih kuat dan dominan, namun di suku ataupun bangsa lain perempuan mungkin lebih dominan.

Perilaku mengenai keterkaitan sifat antara laki-laki dan Perempuan selanjutnya di sebut sebagai budaya gender. Bila jenis laki-laki dan perempuan adalah atribut biologis yang alamiah, maka relasi gender adalah ekspektasi dan konstruksi budaya mengenai hubungan laki-laki dan perempuan yang berubah-ubah, dinamis dan mengalami modifikasi terus menerus. Sejak ada kesadaran mengenai perlunya kesetaraan hubungan laki-laki dan perempuan, gender terus diperjuangkan sebagai sebuah kebudayaan baru. Teori teori pun tercipta sebagai alat dalam rangka memahami, menjelaskan dan menafsirkan relasi gender.⁹⁶

Dalam studi gender, paling sedikit ditemukan empat sumber utama yang menyebabkan bias gender, yaitu: penafsiran teks agama, budaya

⁹⁴Ellis Devere Miner Jr, *Narrow-band photometry of F5-K5 stars*. (Brigham Young University, 1965)., 147.

⁹⁵ Farida Hanum, *Kajian dan dinamika gender* (Intrans Publishing, 2018), 5.

⁹⁶ Hanum, 9.

patriarkhi, pendidikan dan negara.⁹⁷ Tiga agama samawi (Islam, Kristen, Yahudi) misalnya, memaknai secara sama terhadap ajaran mengenai turunnya manusia untuk pertama kali ke dunia, disebabkan oleh pelanggaran yang dilakukan Nabi Adam, memetik buah khuldi atas permintaan Hawa. Hawa dianggap sebagai penyebab terjerembabnya manusia ke bumi. Kisah tersebut merupakan salah satu contoh tafsiran atas teks agama, yang secara relative dipengaruhi oleh kerangka berpikir dan budaya masyarakat penafsirnya.⁹⁸ Disinilah dalam pandangan feminis, bukti penafsiran atas teks agama yang didasarkan pada budaya patriarkhi.

Sejak tahun 1970-an, mulai muncul penelitian mengenai perbedaan gender dalam kepemimpinan. Beberapa hasil penelitian mengungkap bahwa perempuan lebih mungkin menggunakan gaya transformasional dan demokratis. Perempuan secara nyata tidak terwakili dalam posisi kepemimpinan yang penting. Hambatan yang dihadapi perempuan pada perjalanan kepemimpinan mereka diberi julukan labirin kepemimpinan. Hal tersebut terkait kesenjangan kepemimpinan dimana perempuan secara tidak proporsional terkonsentrasi di posisi kepemimpinan tingkat bawah, hal tersebut sebab ada hambatan yang tidak terlihat yang mencegah perempuan menuju posisi puncak yang disebut langit-langit kaca (*glass ceiling*). Penyingkiran hambatan ini bisa memastikan adanya peluang yang sama, akses ke kelompok yang lebih luas, yang terhubung ke keberhasilan organisasi.⁹⁹

Perlu diingat bahwa studi tentang perempuan yang akhirnya menjadi fenomena kepemimpinan perempuan, merupakan produk gerakan

⁹⁷ Hanum, 78.

⁹⁸ Gufran Ali Ibrahim dan Pemikiran Islam Kontemporer di Indonesia, "Budaya Patriarki, Sumber Ketidakadilan Gender," dalam *Pemikiran Islam Kontemporer di Indonesia, Cet I. Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 2005, 574.

⁹⁹ Peter G Northouse, "Kepemimpinan: Teori dan praktik," *Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media*, 2013, 353.

feminism di Negara-negara barat, yang stidaknya dapat dirangkum menjadi tiga gelombang.¹⁰⁰

Gelombang pertama disebut dengan penghapusan diskriminasi. Feminisme gelombang pertama berkembang pada abad ke-19 dan awal abad 20. Pada Masa ini muncul berbagai aliran feminisme semisal feminisme liberal yakni gerakan yang memperjuangkan gerakan perombakan legislatif untuk mendapatkan hak pendidikan, hak milik, pengaturan jarak kelahiran, perceraian dan pekerjaan. Muncul juga pada gelombang pertama ini feminisme marxis, yakni feminisme yang menuntut partisipasi penuh perempuan dalam produksi dan berakhirnya penindasan perempuan.

Gelombang kedua feminisme disebut pembebasan wanita, pada akhir dekade 1960-an dan awal 1970-an ditandai dengan kehadiran *Women Liberation Movement* yang kemudian dikenal sebagai gerakan feminisme radikal kultural dan radikal libertarian yang pelopornya Kate Millet. Millet menyatakan bahwa seks adalah politis, terutama karena hubungan laki-laki dan perempuan merupakan paradigma dari hubungan kekuasaan. Kasta sosial mendahului semua bentuk *anegalitarianisme*/ ketidaksetaraan ras, politik, ekonomi .dan jika penerimaan terhadap supremasi laki-laki sebagai hak sejak lahir tidak dihilangkan, semua system opresi akan terus berlangsung hanya atas mandate logis dan emosional dalam situasi manusia primer.

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

¹⁰⁰ Nurwani Idris, *Perempuan Minangkabau dalam metafora kekuasaan* (Pustaka Pelajar, 2017), 132–55.

dengan menghargai perbedaan antara mereka dengan kelompok atau individu lain.

Gaya Kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah perbedaan gender, Pemimpin mengadaptasi sebuah ekspektasi yang didasarkan pada kategorisasi maskulin atau feminine. Ekspektasi tersebut dilandasi aturan-aturan gender yang tradisional dalam sebuah keluarga.¹⁰¹

Kepemimpinan dipengaruhi variable yang bervariasi, yang mana gender merupakan salah satu diantaranya. Gender mempengaruhi gaya serta orientasi kepemimpinan seseorang, namun juga mempengaruhi hubungan, persepsi dan ekspektasi dari sisi subordinat terhadap *leader*. Dan atas stereotyping dan bias, pemimpin perempuan di evaluasi dengan cara yang berbeda dibanding dengan pemimpin laki-laki, meskipun menempati posisi yang sama.¹⁰²

8. Teori Labirin Kepemimpinan

Situasi yang menempatkan perempuan secara tidak proporsional terkonsentrasi di posisi kepemimpinan tingkat bawah dan otoritas tingkat bawah dibanding laki-laki, selanjutnya dipahami sebagai situasi kesenjangan kepemimpinan serta menjadi fenomena yang global.¹⁰³ Penjelasan tentang kurang terwakilinya perempuan di posisi kepemimpinan puncak atau labirin kepemimpinan, berputar di sekitar tiga hal. *Pertama* perbedaan investasi dalam modal manusia, *kedua* perbedaan gender, *ketiga* prasangka diskriminasi terhadap pemimpin perempuan. Berikut penjelasan masing-masing:

1) Perbedaan investasi dalam modal manusia

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

Kadang hal ini disebut dengan „pipa saluran yang bocor" dalam

¹⁰¹ Alice H Eagly dan Mary C Johannesen-Schmidt, “The leadership styles of women and men,” *Journal of social issues* 57, no. 4 (2001): 57.

¹⁰² Joanna Olga Paliszkievicz, Kuanchin Chen, dan Jerzy Gołuchowski, *Privacy, Trust and Social Media* (Taylor & Francis Group, 2023), 143.

¹⁰³ Northouse, “Kepemimpinan: Teori dan praktik,” 334.

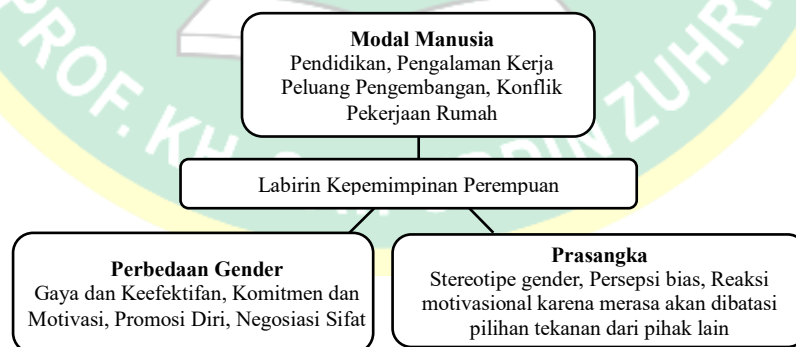
pengertian begitu banyak perempuan yang dapat menyelesaikan studi jenjang S1, tetapi tidak banyak perempuan yang memperoleh gelar profesional diatas S1 dibanding laki-laki. Diasumsikan perempuan lebih bertanggungjawab secara domestic, yang berkontribusi pada pengalaman kerja lebih sedikit.

2) Perbedaan gender,

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

3) Prasangka diskriminatif terhadap pemimpin perempuan

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



Gambar 4
Labirin Kepemimpinan Perempuan

9. Kepemimpinan Bisnis

Kepemimpinan dalam bisnis sebagai titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang dilaksanakan dalam bisnis yang dilakukan oleh pemimpin. Dalam berbisnis sangat penting memahami visi misi, cara pandang dan bersikap. Seorang pebisnis yang handal harus memiliki jiwa pantang menyerah dan jiwa kepemimpinan (leadership) dalam dirinya. Pemilik bisnis dengan kemampuan kepemimpinan memiliki pengaruh pada seberapa besar pencapaian ekspansi dan cepatnya akselerasi bisnis untuk berkembang, karena kemampuan kepemimpinan yang berkualitas tinggi atau pemimpin yang efektif, akan dapat memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bergerak menuju arah kesuksesan.

Kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan organisasi karena akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dipandang sebagai persoalan dalam memahami orang. Sikap, gaya dan perilaku kepemimpinan bagi seorang pemimpin atau manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya, bahkan dapat berpengaruh pada produktivitas organisasi.¹⁰⁴

Studi kepemimpinan pada awal perkembangannya cenderung bersifat induktif murni menempati posisi sentral dalam literatur manajemen dan perilaku keorganisasian pada beberapa dekade. Kajian tentang perkembangan riset dan teori kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi tiga tahapan¹⁰⁵, yaitu: Pertama, tahap awal studi tentang kepemimpinan yang menghasilkan teori-teori sifat kepemimpinan (*trait theories*), diasumsikan bahwa seseorang dilahirkan untuk menjadi pemimpin dan memiliki sifat atau atribusi personal yang membedakan dari mereka yang bukan pemimpin. Kedua, dikarenakan muncul kritik terhadap sulitnya mengelompokkan dan memvalidasi sifat kepemimpinan, maka muncul

¹⁰⁴Tuty Lindawati, "Kepemimpinan Bervisi Menghadapi Lingkungan Bisnis Yang Tidak Pasti," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 3, no. 2 (2001): 140–48.

¹⁰⁵Emmanuel Ogbonna dan Lloyd C Harris, "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies," *international Journal of human resource management* 11, no. 4 (2000), 766–88.

teori-teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories*). Pada teori ini penekanan yang pada awalnya diarahkan pada sifat pemimpin maka dialihkan kepada perilaku dan gaya para pemimpinnya, sehingga agar berjalan efektif terdapat penekanan terhadap suatu gaya kepemimpinan terbaik (*one best way of leading*). Ketiga, teori sifat kepemimpinan dan teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama yaitu mengabaikan peranan penting faktor-faktor situasional dalam menentukan efektivitas kepemimpinan, sehingga muncul teori-teori situasional (*situational theories*), terjadi perubahan orientasi dari “*one best way leading*” menjadi “*context-sensitive leadership*”¹⁰⁶.

1) Leadership Through Contact Theory

Management Through Contact atau Management by Walking Around (MBWA) merupakan salah satu teori kepemimpinan khusus. Teori ini berkeyakinan bahwa pemimpin atau manajer bekerja paling efektif jika mereka mau keluar dari kantor, berkeliling dan berbincang-bincang dengan bawahan dan pelanggan. Pemimpin industri seperti Bill Gates dan pemilik Wal-Mart di USA telah sukses mengadopsi dan mengimplementasikan konsep dari teori ini. Keberhasilan kepemimpinan menurut teori MBWA, maka pemimpin harus memiliki kemampuan dan keterampilan dalam berkomunikasi. Pemimpin harus bersikap terbuka (*extrovert*), bukannya tertutup (*introvert*) sehingga diperlukan adanya pelatihan (*training*) kepemimpinan.¹⁰⁷

Selanjutnya, pemimpin atau manajer yang efektif dan sukses lebih sering menghabiskan waktu untuk memonitor perilaku serta kinerja karyawannya. Sebaliknya, pemimpin atau manajer yang tidak efektif lebih banyak menggunakan waktu untuk duduk di

¹⁰⁶I Dewi dan Gusti Ayu Manuati, “Model Kepemimpinan Efektif,” *Denpasar. Piramida* 5, no. 1 (2009). 142.

¹⁰⁷Siswoyo Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan*, (Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama 99, 2015), 23.

belakang meja tanpa banyak melakukan komunikasi dengan karyawannya.

2) Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership)

Visi dapat diteliti, dibentuk dan dikembangkan, dan menjadi sangat penting untuk menentukan arah pengembangan perusahaan ke depan. Visi didasarkan pada perpaduan pemikiran analitis intuitif berdasarkan perspektif baru dari lingkungan yang selalu berubah, dan berharap untuk realisasi jangka panjang dari tujuan organisasi. Pendekatan ini akan membantu menciptakan ide bisnis baru. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang visioner (*visionary leadership*). Dapat memobilisasi komitmen untuk mengubah visi, mendiagnosis masalah bisnis, berbagi visi tentang bagaimana mengatur dan mengelola perusahaan untuk persaingan, mendorong konsensus tentang visi baru, memperluas revitalisasi lintas departemen, melembagakan perubahan melalui kebijakan formal, memantau dan meningkatkan strategi masalah tanggapan.

Menurut Aditiawan¹⁰⁸, ciri-ciri dari pemimpin visioner sebagai berikut:

a) Focused Leadership

Pemimpin yang aktif dan bekerja sesuai visi organisasi. Selain itu pemimpin tersebut peka terhadap lingkungan sekitar, sehingga ketika beralih kepada posisi yang berbeda pemimpin tersebut berfokus pada strategi, operasi, budaya serta kompensasi organisasi.

b) Interpersonal Skill

Diperlukan pertukaran pengetahuan profesional untuk mendapatkan masukan dari pihak lain dengan mengembangkan pengetahuan profesional dan memfasilitasi. Pada ciri ini, seorang pemimpin perlu menghindari

¹⁰⁸C Aditiawan, "Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan Untuk Organisasi Masa Depan," *Usahawan. Tahun XXVI*, no. 09 (1997), 11.

kekuasaannya untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Perilaku ini disebut dengan perilaku peluang, akan meningkatkan biaya transaksi, sehingga menurunkan daya saing perusahaan.

c) Trust worthiness

Pemimpin bersikap tegas yang jelas dan berusaha menghindari keengganan, penolakan, dan kejutan di masa depan, yang dapat menyebabkan perilaku disfungsional, yang mengarah pada rendahnya kinerja karyawan di perusahaan untuk mencapai visi perubahan.

d) Respect for self and others

Pemimpin peduli tentang diri mereka sendiri dan orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin visioner tidak memiliki cukup visi dan misi, tetapi ketika menjalankan visi, dia benar-benar merasakan dan memahami kesulitan dan keinginan karyawan. Salah satu caranya adalah dengan memahami mereka secara empati.

e) Risk Tasking

Petualangan memerlukan pemimpin visioner untuk berani mengambil risiko dalam membuat perubahan bisnis. Hal ini berarti menghilangkan semua hambatan untuk meningkatkan kinerja, layanan pelanggan, dan status quo.

f) Bottom-Line Leadership

Kepemimpinan garis bawah, pemimpin perlu memiliki keyakinan dan percaya bahwa karyawan tingkat bawah dapat berbeda berdasarkan pengetahuan dan pengalaman visi bersama perusahaan.

g) Empowered Leadership

Para pemimpin dapat memberdayakan yang lain dengan membuka ruang yang lebih luas bagi perbedaan pendapat menuju kesatuan visi.

h) Long-Term Vision

Visi kepemimpinan menembus jangkauan waktu melalui pemikiran analisis dan intuitif terhadap gejala yang terjadi kedepannya.

i) Organization Leadership

Kepemimpinan yang bervisi ke depannya membawa organisasi ke arah perubahan.

j) Cultural Leadership

Kepemimpinan visioner menciptakan, menyampaikan dan berbagi visi dan nilai. Kemudian kepemimpinan harus mampu mengelola karyawannya yang multi budaya.

k) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Menurut West dan Turner, budaya terbentuk akibat dari rutinitas serangkaian kegiatan berupa lama kerja, identitas organisasi dan kegiatanlainnya yang dijalankan oleh seluruh anggota organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja para anggotanya tidak terkecuali pemimpin agar menjadi lebih baik. Pembentukan budaya organisasi terjadi tidak semata karena aktivitas rutin melainkan anggota organisasi berupaya menciptakan, mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi untuk pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai sebuah organisasi.¹⁰⁹

Budaya organisasi bersifat sangat persuasif dan memengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Bagian terpenting dalam organisasi yaitu budaya sebagai pembentuk perilaku dan sikap manusia atau bawahan. Aspek perilaku manusia ini merupakan bagian dari sisi kemanusiaan dalam organisasi sehingga pemimpin perlu melakukan tindakan

¹⁰⁹Richard West dan Lynn H Turner, "Pengantar teori komunikasi: analisis dan aplikasi," Jakarta: Salemba Humanika, 2008.

sesuai dengan aspek sifat dari para bawahannya.¹¹⁰ Hubungan antara pimpinan dan bawahan perlu penguatan komunikasi dua arah sehingga menghasilkan suasana kerja yang kondusif. Keadaan ini tentunya perlu untuk dikontrol lebih lanjut oleh seorang pemimpin.

10. Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam

Dalam Islam kepemimpinan Perempuan mencakup permasalahan kepemimpinan dalam dua sektor, yaitu; sektor rumah tangga (domestic) dan umum (public). Dalam wilayah domestic (rumah tangga) sering terdengar bahkan menjadi sebuah kebiasaan dimasyarakat bahwa pimpinan rumah tangga adalah seorang laki-laki sering kita kenal adalah Bapak, sebagaimana yang tercantum dalam QS. An-Nisa ayat 34.

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ
فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ
فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْعُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا
إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا¹¹¹

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. Sebab itu maka wanita yang saleh, ialah yang taat kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara (mereka). Wanita-wanita yang kamu khawatirkan nusyuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka di tempat tidur mereka, dan pukullah mereka. Kemudian jika mereka mentaatimu, maka janganlah kamu mencari-cari jalan untuk menyusahkannya. Sesungguhnya Allah Maha Tinggi lagi Maha Besar.

Dalam wilayah public hal ini tidak berlaku, sebab Perempuan sebagai manusia mukallaf memiliki kesetaraan hak dengan laki-laki. Perempuan berhak atas kegiatan-kegiatan di wilayah public, berperan aktif

¹¹⁰Burhanudin Mukhamad Faturahman, "Kepemimpinan dalam budaya organisasi," *Madani jurnal politik dan sosial kemasyarakatan* 10, no. 1 (2018), 1–11.

¹¹¹ QS. An-Nisa (4): 34.

dalam bidang sosial, ekonomi, pendidikan dan juga politik. Hal ini didasari dari penafsiran terhadap kata قَوْمُونَ dalam surat An-Nisa di atas.

Konsep kepemimpinan dalam keluarga jika di telaah secara mendalam, maka akar pandangan tersebut tidak lepas dari intervensi pandangan para mufassir era klasik dan abad Tengah yang menafsirkan ayat di atas sebagai “Kaum laki-laki adalah pemimpin bagi kaum Perempuan...” penafsiran tersebut sebagai bukti bahwa Perempuan dilarang untuk berkontribusi dalam dunia kepemimpinan termasuk dalam urusan keluarga. Sebab, kepemimpinan berada pada tangan laki-laki, sehingga peran Perempuan sebagai pemimpin telah di ambil alih oleh laki-laki.

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

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

Dalam hal ini Quraish Shihab berpandangan bahwa pemberian nafakah kepada istri merupakan suatu bentuk kelaziman bagi laki-laki dan merupakan kenyataan umum dalam berbagai masyarakat sejak dahulu hingga kini. Dalam mengemukakan pendapatnya Quraish Shihab berdasar kepada frase kata “*wa bimaa anfaquu min amwaalihim*” (dan apa yang telah mereka nafakahkan dari hartanya), kata “*anfaqu*” (telah menafkahkan) merupakan kata kerja masa lampau.¹⁶³ Dengan demikian, ayat tersebut merupakan keistimewaan untuk laki-laki, sedangkan untuk perempuan sebagai penunjang tugas dan pemberi rasa damai dan tenang kepada laki-laki, serta lebih mendukung fungsinya dalam membidik dan membesarkan anak-anak. Pandangan yang demikian kemudian di dukung oleh teori-teori ilmu sosial dan psikologi, yang dalam pandangan Nasaruddin Umar lahir sebagai refleksi atas pemahaman keagamaan yang bias gender.

Secara mudahnya bahwa, model penafsiran dari mufassir di masa klasik lebih cenderung bahwa perempuan dimargialkan, karena kepemimpinan disegui apapun dikuasai oleh laki-laki. Pada perkembangan selanjutnya, model penafsiran seperti itu menyebabkan kegelisahan dan menjadi polemic dilingkungan pemerhati terhadap isu perempuan (feminis). Hal itu karena, model penafsiran seperti di atas menjadikan semangat kepada kaum feminis yang berhaluan muslim untuk mengkaji ulang/reinterpretasi ayat-ayat dan hadits yang *misoginis* dan melakukan kajian kritis terhadap penafsiran ayat-ayat yang berbicara tentang kepemimpinan perempuan.

Pandangan terkait bahwa laki-laki menjadi pemimpin dalam rumah tangga dan hal lain seperti imam dalam shalat, kewajiban jihad, adzan, I'tikaf, saksi, hudud (hukum tuhan), qishash, perwalian dalam nikah, talak, ruju' dan poligami, ini juga diamini oleh penafsir lain seperti Abu Ja'far Muhammad bin Jarir al-Thabari, Abu Abdullah Muhammad al-Qurthubi, Fakhr al-Din al-Razi dan lain-lain. Mereka sepakat-meski dengan redaksi yang berbeda-beda bahwa superioritas laki-laki merupakan kodrat (ciptaan Tuhan), fitrah, instinktif, fi nafsih (inheren). Laki-laki adalah makhluk superior dan perempuan inferior, karena akal dan fisik laki-laki lebih unggul dari akal dan fisik perempuan.¹¹²

Pendapat berbeda dikemukakan oleh Asghar Ali Engineer. Dia berpendapat bahwa kata *qawwam* harus ditafsirkan dengan merujuk pada realitas sejarah, di mana kesadaran perempuan pada waktu itu sangat rendah dan menganggap bahwa pekerjaan domestik merupakan kewajibannya. Sementara laki-laki merasa dirinya lebih unggul karena, kekuasaan dan kemampuan mereka mencari nafkah dan membelanjakannya untuk perempuan.¹¹³ Asghar menambahkan bahwa interpretasi yang paling tepat terhadap kata *qawwam* adalah pendukung. *Qawwam* juga bisa diartikan kekuasaan, karena laki-laki adalah pemberi nafkah dan

¹¹² KH Husein Muhammad, *Islam Agama Ramah Perempuan* (IRCiSoD, 2021), 81.

¹¹³ Asghar Ali Engineer, Farid Wajidi, dan Cici Farkha Assegaf, *Hak-hak perempuan dalam Islam* (Lembaga Studi dan Pengembangan Perempuan dan Anak, 2000), 69.

mengurus kepentingan perempuan. Jika perempuan juga memberi nafkah dan mendukung biaya hidup keluarga, maka laki-laki tidak lagi mempunyai kekuasaan untuk mereka.

Muhammad Abduh, tidak memutlakkan kepemimpinan laki-laki terhadap perempuan. Alasannya, karena tidak selamanya laki-laki memiliki kelebihan di atas perempuan.¹¹⁴ Fazlur Rahman dan Amina Wadud Muhsin juga senada dalam menyuarakan pendapatnya tentang *qawwam*. Fazlur Rahman menjelaskan bahwa perbedaan laki-laki dan perempuan bukanlah perbedaan hakiki tetapi fungsional. Jika seorang istri di bidang ekonomi dapat berdiri sendiri, baik karena kewarisan dan kemampuannya sendiri, dan memberikan sumbangan bagi kepentingan rumahtangganya, maka keunggulan suaminya akan berkurang, karena sebagai seorang manusia ia tidak memiliki keunggulan dibanding istrinya.¹¹⁵

Amina Wadud Muhsin menyatakan bahwa maksud laki-laki adalah pemimpin atas perempuan tidaklah dimaksudkan untuk memberikan superioritas kepada laki-laki secara otoritas melekat pada semua individu, tetapi terjadi secara fungsional, yakni selama laki-laki tersebut memenuhi kriteria yang disebutkan Al-Qur'an.¹¹⁶

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

Dalam Islam, seorang perempuan diperbolehkan untuk beraktifitas selain dalam sektor domestik, tetapi terdapat batasan sehingga tidak

¹¹⁴ Sakdiah Sakdiah, "Argumen Kesetaraan Jender Perspektif Al-Qur'an Karya Prof. DR. Nasaruddin Umar, MA.," *Takammul: Jurnal Studi Gender dan Islam Serta Perlindungan Anak* 10, no. 1 (2022): 1–14.

¹¹⁵ Ali Muharif, "Perempuan dalam Literatur Islam Klasik," *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama*, 2002.

¹¹⁶ Ali Muharif, "Perempuan dalam Literatur Islam Klasik," *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama*, 2002.

melupakan kewajibannya sebagai seorang istri, dan seorang ibu bagi anak - anaknya.¹¹⁷ Di dalam Al-Qur'an, terdapat dalil yang menunjukkan bahwa perempuan memiliki peluang yang sama dengan laki-laki untuk berperan dalam wilayah publik.¹¹⁸

Di dalam surat an-Naml ayat 20-44 disebutkan Mengenai hadis yang melarang wanita menjadi pemimpin, Yusuf al-Qardawi mengatakan bahwa hadis tersebut adalah hadis sahih sebagai isyarat bahwa perempuan tidak boleh dijadikan sebagai pemimpin dalam urusan yang mutlak seperti kepala negara. Menurut Yusuf al-Qardawi, perempuan diciptakan oleh Allah lebih banyak dibekali dengan karakter kelembutan dan keibuan.¹¹⁹ Akan tetapi, menurut Imam al-Ghazali, seperti yang telah dikutip Hartono A. Jaiz, tidak mensyaratkan bahwa seorang pemimpin suatu negara itu harus laki-laki atau perempuan, akan tetapi seorang pemimpin itu harus cakap dan mampu. Al-Ghazali menakwilkan hadis tentang kepemimpinan perempuan sebagai suatu peristiwa khusus, bukan kalam atau pembicaraan umum.¹²⁰

Demikian juga dengan Ibn Hazm. Sebagaimana dikutip oleh Hartono, Ibn Hazm berpendapat bahwa perempuan boleh saja memegang kekuasaan seperti menjadi pemimpin pengadilan, pemimpin suatu perusahaan dan lain-lain, akan tetapi ia tidak membolehkan perempuan menjadi kepala negara.¹²¹

Peliknya kepemimpinan perempuan dalam perspektif pemikir Islam sesungguhnya bertumpu pada hadits yang diriwayatkan oleh Abi Bakra yang menyatakan bahwa: “tidak akan pernah beruntung (sukses) suatu kaum (bangsa) yang menyerahkan segala urusannya (dipimpin) pada

¹¹⁷ Yunahar Ilyas, *Kesetaraan gender dalam al-Quran: studi pemikiran para musafir* (Labda Press, 2006). 71.

¹¹⁸ Mintaraga Eman Surya, “Tafsir Ayat-Ayat Gender dalam Al-Qur'an dengan Pendekatan Ekofeminisme: Kritik Terhadap Tafsir Feminisme Liberal,” *Muwazah* 6, no. 1 (2014).

¹¹⁹ Muhammadun Muhammadun, “Wasathiyyah Sebagai Pilar Peradaban,” *Misykah* 5, no. 1 (2021): 26–44.

¹²⁰ Hartono Ahmad Jaiz, “Polemik presiden wanita dalam tinjauan Islam,” 1998. 43.

¹²¹ Jaiz, 43.

perempuan.” (HR. Riwayat at-Tarmidzi dari Abu Bakrah). Abu Bakrah adalah seorang sahabat yang mengenal Rasulullah SAW. semasa hidupnya, dan bergaul cukup lama, sehingga memungkinkannya meriwayatkan hadits tersebut. Menurutnya, Rasulullah SAW mengatakan hadits itu setelah mengetahui bahwa bangsa Persia telah menunjuk seorang perempuan untuk memimpin. “Ketika Raja Kisra (Persia) wafat. Rasulullah SAW., yang terdorong oleh rasa ingin tahunya tentang kabar itu, bertanya: “Dan siapakah penggantinya sebagai pemimpin?” Sahabat menjawab: “Mereka menyerahkan kekuasaanya pada puterinya.” Saat itulah, menurut Abu Bakrah Rasulullah SAW. mengemukakan pandangannya tentang kepemimpinan perempuan.¹²²

Salah satu alasan mendasar mengapa hanya sedikit perempuan yang diangkat untuk menempati posisi kepemimpinan adalah karena kesenjangan gender. Meskipun efektifitas kepemimpinan lebih didasarkan pada perilaku daripada gender, gender masih tetap menjadi hambatan bagi perempuan yang menginginkan posisi kepemimpinan.¹²³

Ada tiga model yang dipakai menjelaskan rendahnya jumlah perempuan yang memiliki posisi kepemimpinan. Pertama adalah model meritocracy atau model perspektif individu. Keduanya berorientasi. Model ini memandang perempuan sebagai penyebab, mencakup sifat-sifat pribadi, watak, kemampuan, atau kualitasnya. Sikap-sikap individu seperti harga diri dan percaya diri, motivasi, dan aspirasi juga masuk kategori ini. Keyakinan yang diasosiasikan dengan model ini adalah bahwa perempuan tidak cukup tegas, tidak menginginkan kekuasaan, kurang percaya diri, tidak berjuang untuk posisi, tidak mau bermain dalam sistem, dan tidak melamar untuk sebuah jabatan. Kepercayaan tentang tiadanya keinginan perempuan akan kekuasaan mungkin tidak terkait dengan tiadanya keinginan mendapatkan kekuasaan, tetapi terkait dengan cara memahami

¹²² Masita Masita, “Hak-hak perempuan dalam keluarga menurut Al-Qur’an perspektif Fatima Mernissi,” 2022. 78.

¹²³ Veronica Getskow, “Women in Community College Leadership Roles. ERIC Digest,” 1996.

kekuasaan, yang ternyata sangat berbeda dari laki-laki. Metode yang dipakai perempuan dalam menggunakan kekuasaan yang dimiliki berbeda.¹²⁴

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

Kedua, perspektif organisasional atau model diskriminasi, terfokus pada sistem itu sendiri. Adanya bias gender sistemik menyebabkan perbedaan aspirasi karir dan keberhasilan antara laki-laki dan perempuan yang kemudian membatasi peluang perempuan meraih posisi. Model ini menjelaskan bagaimana struktur dan praktik-praktik organisasi secara sistemik telah mendiskriminasikan perempuan. Laki-laki dapat meraih posisi tinggi karena mereka lebih disenangi dalam praktik promosi, sedangkan perempuan tidak bisa meraihnya meskipun telah berusaha.¹²⁵

Ketiga, berkaitan dengan kedudukan sosial perempuan atau model perspektif sosial. Model ini terfokus pada norma-norma sosial dan budaya yang menyebabkan praktik-praktik diskriminatif. Norma-norma, kebiasaan, adat-istiadat masyarakat mensepakati bentuk-bentuk sosialisasi yang menggiring perempuan dan laki-laki ke dalam bidang kerja yang berbeda dan upah serta status yang berbeda pula. Masyarakat memotivasi laki-laki untuk berkarir maksimal, sebaliknya memotivasi perempuan cukup menjadi ‘pembantu’ suami.¹²⁶

B. Ning

1. Pengertian Ning

¹²⁴ Marilyn Tallerico dan Joan N Burstyn, “Retaining women in the superintendency: The location matters,” *Educational Administration Quarterly* 32, no. 1_suppl (1996): 642–64.

¹²⁵ Tallerico dan Burstyn.

¹²⁶ Tallerico dan Burstyn.

Ning merupakan figur sentral santri putri dalam pondok pesantren. *Ning* bukan hanya sebagai figure sentral santri putri tetapi juga mencirikan sikap tingkah laku seorang santri putri dalam kehidupan pondok pesantren secara keseluruhan. Gelar *Ning* diberikan oleh masyarakat sekitar kepada orang yang mempunyai ilmu pengetahuan mendalam tentang agama Islam dan menjadi anak perempuan dari seorang Kiai. *Ning* bukan hanya seorang putri Kiai saja akan tetapi harus bisa mengajarkan kitab-kitab klasik Islam yaitu kitab kuning dengan berbagai strategi, namun juga membantu orang tuanya (Kiai-Bu Nyai) dalam mengembangkan pondok pesantren.¹²⁷

Ning adalah seorang Perempuan muda yang dan posisinya sangat dekat dengan kelompok-kelompok Perempuan muda di Masyarakat. Sebagai pemimpin masyarakat, ning memiliki banyak pengikut dan massa yang mempunyai hubungan erat dalam sebuah organisasi. Segala yang dikatakannya selalu didengar, diikuti, dan dilaksanakan oleh pengikut dan massa yang dipimpinnya. Jelasnya ning menjadi seorang yang dianggap lebih dari Perempuan di masyarakat atau menjadi orang yang dipandang di Masyarakat desa.¹²⁸

Ning merupakan seorang yang diteladani oleh para santri yang merupakan tokoh sentral di dalam pesantren. *Ning* merupakan gelar yang diberikan oleh masyarakat sebagai anak perempuan dari seorang Kiai. Sebagaimana diketahui bahwa Kiai, nyai, gus dan ning di pesantren merupakan sumber nasehat bagi para santri. Hubungan Kiai, nyai, gus dan ning dengan para santri diikat oleh emosi keagamaan, sehingga muncul konsep barokah dan karomah.¹²⁹

Ning pesantren merupakan istilah bagi *ning* yang memerankan diri pada lingkungan pesantren. Pesantren yang dikenal banyak memberikan ruang yang luas kepada ning untuk memerankan diri dengan membimbing,

¹²⁷ Zainal Arifin, "Kepemimpinan demokratis Nyai dalam pengembangan pondok pesantren," *JMiE (Journal of Management in Education)* 1, no. 1 (2016): 5.

¹²⁸ Aminuddin Rasyad, "Baihaqi, 1986," *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, t.t., 59.*

¹²⁹ Ema Marhumah, *Konstruksi sosial gender di pesantren; Studi kuasa kiai atas wacana perempuan* (Lkis Pelangi Aksara, 2011), 7–8.

membina dan memberikan contoh serta mengajar kitab dan Al-Quran.¹³⁰ *Ning* menurut Lestari adalah seorang perempuan yang selalu mendampingi seorang kiai, nyai dan gus di pesantren. *Ning* adalah salah satu tokoh utama dalam pesantren dan merupakan tokoh sentral dalam pesantren meskipun posisinya masih di bawah gus. Sebagai salah satu tokoh sentral di dalam pesantren tentu saja tidak menutup kemungkinan *ning* nantinya menjadi seorang pemimpin atau pengasuh di dalam pesantren.¹³¹

Seorang *ning* memiliki kekuasaan penuh dalam pondok pesantren dibandingkan seorang ustadzah, yang biasanya hanya bertanggungjawab untuk urusan belajar mengajar saja. Kondisi ini akan semakin kuat, terutama sekali kalau mereka mempunyai kompetensi yang relevan dengan peran-peran dalam pondok pesantren.

Hubungan *ning* dan santrinya lebih dari sekedar guru dan pengikut. Namun juga sebagai patner teman berbicara dan bergaul, hal tersebut dikarenakan naluri seorang *ning* yang hakikatnya wanita sebagai seorang yang memiliki jiwa lebih dari pada santriwati. Perbedaan gus dan *ning* yaitu Gus cenderung menekankan pada hal-hal yang memang sifatnya diluar pesantren, sedangkan *ning* lebih menampilkan hal-hal yang ada dipesantren sehingga lebih perhatian kepada para santri-santrinya.

2. Tugas *Ning*

Tugas yang dijalankan *ning* di pondok pesantren adalah untuk mencerdaskan dan mengarahkan para santri untuk bisa berbuat baik. Sehingga semua kegiatan yang dilakukan *ning* adalah untuk mencerdaskan para santrinya dan biasanya tugas *ning* lebih banyak di dalam pesantren.

Dengan adanya tugas *ning* yang lebih banyak mengurus kegiatan di dalam pesantren ini bisa disebut tindakan tradisional karena *ning* selalu konsentrasi di dalam pesantren. Tugas *ning* yang termasuk dalam

¹³⁰ Sitrul Arsyi, "Peran Nyai dalam Pengembangan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Sabilul Huda Gadu Barat Ganding)," *Al Iman: Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan* 3, no. 1 (2019): 91–115.

¹³¹ Fitri Nur Aeni, "Dinamika Kepemimpinan Nyai di Pesantren Budaya Jawa," *Martabat: Jurnal Perempuan dan Anak* 1, no. 1 (2017): 65–86.

rasionalitas sarana tujuan yang penekanannya lebih pada harapan, hal tersebut terlihat dari keinginan *ning* untuk tidak banyak melakukan kegiatannya di luar pesantren yang tujuannya tidak lain untuk kebaikan para santri supaya tetap dalam pengawasan *ning*.¹³²

3. Fungsi *Ning*

Fungsi adanya *ning* di pondok pesantren adalah sebagai pihak untuk menertibkan dan mendisiplinkan para santrinya. Dengan adanya fungsi *ning* sebagai penertib para santri maka *ning* mampu menjalankan fungsinya yang selalu menjalankan aktivitasnya sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku di pesantren. Tidak hanya itu, fungsi dari adanya *ning* di pesantren juga mampu menciptakan suasana keharmonisan dalam kepemimpinan yang dipimpin Kiai. Hal tersebut karena *ning* selalu melakukan pengawasan yang ketat sebagai bentuk pertanggungjawaban sebagai bagian dari pengasuh.¹³³

4. Peran *Ning* dalam Pengembangan Ekonomi Pesantren

Ning, atau putri dari seorang kiai di pesantren, memiliki peran penting dalam mengembangkan ekonomi pesantren. Beberapa peran yang dapat dilakukan *Ning* dalam mengembangkan ekonomi pesantren antara lain:

a. Pemberdayaan Santri Perempuan

Ning berperan dalam memberdayakan santri perempuan melalui pendidikan kewirausahaan dan pengembangan ekonomi kreatif di pesantren. Hal ini dapat membekali santri dengan keterampilan yang berguna setelah lulus dari pesantren.¹³⁴

b. Pengelolaan Unit Usaha Pesantren

Ning dapat terlibat dalam pengelolaan unit usaha pesantren seperti koperasi pesantren (kopontren), toko serba ada, restoran, pabrik, dan lain-lain. Dengan keterlibatan *Ning*, unit usaha pesantren

¹³² Faiqoh Faiqoh, "Nyai Agen Perubahan di Pesantren," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 2005, 25.

¹³³ Faiqoh, "Nyai Agen Perubahan di Pesantren." 25

¹³⁴ "Pemberdayaan Santri dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif 'Kimi Bag' di Pondok Pesantren Al Qohar Klaten | Wijaya | Dimas: Jurnal Pemikiran Agama untuk Pemberdayaan," diakses 2 September 2024, <https://journal.walisongo.ac.id/index.php/dimas/article/view/5124>.

dapat dikelola dengan baik dan memberikan manfaat ekonomi bagi pesantren dan masyarakat sekitar.¹³⁵

c. Pengembangan One Pesantren One Product (OPOP)

Ning dapat mendorong pengembangan konsep One Pesantren One Product (OPOP) dengan melibatkan pesantren, santri, dan lingkungan sekitar dalam mengembangkan produk unggulan pesantren. Konsep ini dapat meningkatkan daya saing produk pesantren di pasar.¹³⁶

d. Pembukaan Peluang Usaha Baru

Ning dapat berperan dalam membuka peluang usaha baru di pesantren, seperti membangun hotel, restoran, dan unit usaha lainnya. Hal ini dapat meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren dan membuka lapangan kerja bagi santri dan masyarakat.¹³⁷

Dengan peran aktif *Ning* dalam mengembangkan ekonomi pesantren, diharapkan pesantren dapat menjadi lembaga pendidikan yang mandiri secara ekonomi dan mampu memberdayakan santri dan masyarakat sekitar.

C. Pesantren

1. Pengertian pesantren

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

¹³⁵ “Kota Mojokerto Mandiri Ekonomi melalui Koperasi Pesantren,” Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur, diakses 2 September 2024, <https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/kota-mojokerto-mandiri-ekonomi-melalui-koperasi-pesantren>.

¹³⁶ “Kota Mojokerto Mandiri Ekonomi melalui Koperasi Pesantren.”

¹³⁷ Budi Susanto SJ, *Menjadi Merdeka 1945-2020: #Gejayan Memanggil Si/Apa* (Sanata Dharma University Press, 2021).

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

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

Pada dasarnya, konsep tentang Pesantren sudah dikenal sejak zaman dulu. Sebagai sebuah lembaga pendidikan tradisional, keberadaan pondok pesantren identik dengan seorang pemimpin yang kharismatik dan biasa di sebut dengan kiai. Oleh sebab itu, ketika membicarakan pondok pesantren, termasuk di dalamnya tentang pengertiannya, maka disitu akan terdapat berbagai macam terminologi dan definisi yang berbeda. Jika ditelusuri, pengertian pesantren berasal dari kata santri yang berarti seseorang yang belajar agama Islam. Kemudian, kata santri tersebut mendapat awalan pe dan akhiran an yang menunjukkan tempat, yaitu tempat tinggal santri. Dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam.¹³⁸

Secara etimologi definsi pesantren sendiri memiliki makna yang luas. Hal ini menandakan bahwa dari segi bahasa bahwa kata pesantren dapat diidentikkan sebagai istilah yang lahir dari rahim keragaman budaya nusantara. Namun demikian, untuk memudahkan pembahasan

¹³⁸ Hanun Asrohah, "Pelebagaan pesantren: asal-usul dan perkembangan pesantren di Jawa," 2004, 41.

akan lebih lengkap jika pesantren dikaji dari perspektif terminologi yang dikemukakan oleh beberapa orang yang expert. Antara lain menurut Mastuhu, bahwa: Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.¹³⁹

Membicarakan pesantren, Husein Nasr berpendapat, sebagaimana dikutip oleh Azyumardi Azra, bahwa: Pesantren merupakan sebutan bagi dunia tradisional Islam. Maksudnya, pesantren merupakan dunia yang mewarisi dan memelihara kontinuitas tradisi Islam yang dikembangkan ulama' (Nyai) dari masa ke masa, tidak terbatas pada periode tertentu dalam sejarah Islam.¹⁴⁰

Pendapat lain sebagaimana menurut Manfred Ziemek, pesantren merupakan lembaga multi-fungsional yang tidak hanya berkulat dan berkecimpung bagi perkembangan pendidikan Islam semata, namun juga sangat berperan bagi kemajuan pembangunan lingkungan sekitar. Bahkan ia menyarankan perlu dilakukan kajian secara terpisah antara fungsi pendidikan keagamaan pesantren dan fungsi pembangunan lingkungan.¹⁴¹

Sementara itu, jika didasarkan pada hasil penelitian M. Yacub diketahui bahwa pesantren memiliki peran yang sangat komprehensif. Yakni, selain menjalankan tugas utama pendidikannya, juga terlibat langsung dalam kegiatan pembangunan dan pemberdayaan khususnya pada masyarakat desa. Pembangunan yang meliputi bidang sosial, ekonomi, teknologi dan ekologi, beberapa pesantren telah turut mengangkat kehidupan masyarakat sekitarnya. Bahkan pesantren dengan ketokohan kiai dapat mempengaruhi lembaga desa.¹⁴²

¹³⁹ Ahmad Shiddiq, "Tradisi Akademik Pesantren," *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2015): 218–29.

¹⁴⁰ Sunan Ampel, "Modernisasi Sistem Pendidikan Pesantren," T.T.

¹⁴¹ Manfred Ziemek, "Pesantren Dalam Perubahan Sosial, cet. I,(PJM)," 1986, 96.

¹⁴² HM Yacub, "Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa," 1985, 12-13.

2. Sejarah dan Perkembangan Pesantren

Deskripsi tentang sejarah perkembangan pesantren merupakan suatu kegiatan yang cukup menyita banyak waktu. Sebab peneliti harus mengumpulkan berbagai referensi yang berkaitan dengan hal tersebut. Belum lagi ditambah dengan perdebatan para pakar dalam mengungkapkan sejarah perkembangan pesantren. Untuk memudahkan bahasan pada bagian ini, peneliti akan mengklasifikasikan periodisasi perkembangan pondok pesantren di Indonesia, yang meliputi:

Untuk mengungkapkan cikal bakal berdirinya pondok pesantren yang ada di Indonesia, terlebih dahulu peneliti akan mengawalinya dari sejarah masuknya Islam ke Nusantara. Sebab bagaimana pun, munculnya teori perkembangan pesantren tidak dapat dipisahkan dari kegiatan transmisi, penyebaran dan penyiaran Agama Islam di bumi Nusantara ini. Sehingga untuk mengkaji dan mengungkapkan perkembangan pesantren yang ada di Indonesia terlebih dahulu harus dilakukan konfrontasi dengan berbagai teori tentang masuknya Islam ke Nusantara.¹⁴³

Data sejarah tentang kapan pesantren berdiri dan siapa serta dimana secara detail sulit untuk ditelusuri. Maka tidak mengherankan jika sampai saat ini masih menjadi perdebatan, sehingga data dan keterangan tentang pesantren tidak didapatkan secara pasti.

Pesantren dengan kekhasannya, karakter serta unsur-unsurnya tak terkecuali dengan perdebatan asal usul namanya merupakan lembaga pendidikan Islam asli yang tercipta dari Indonesia, meski keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari sejarah masuknya Islam di Indonesia. Persoalan lain yang muncul adalah tentang minimnya data dan referensi yang berkaitan dengan pesantren, baik yang berupa manuskrip atau penyalinan sejarah lain yang menjelaskan tentang awal sejarah keberadaan pesantren ataupun yang lainnya. Hal inilah yang kemudian memunculkan statemen dan keterangan tentang historisasi pondok

¹⁴³ Sejarah Peradaban Islam, "Sejarah Pendidikan Islam," 1984, 32.

pesantren yang cenderung bersifat *prejudice* dan sangat beragam. Meski demikian, justru sisi kekurangan inilah letak distinction atau faktor determinan untuk terus dijadikan bahan kajian dan penelitian.

Munculnya *debatable* dari berbagai kalangan sejarawan, tentu saja tidak memudarkan nilai dan substansi bahwa keberadaan pondok pesantren merupakan hasil kreasi” dari sejarah anak bangsa setelah mengalami proses pergumulan dan akulturasi budaya antara budaya Islam dengan budaya pra-Islam. Pesantren merupakan sistem pendidikan Islam yang memiliki kesamaan dengan sistem pendidikan Hindu-Budha. Pesantren disamakan dengan mandala dan asrama dalam khazanah lembaga pendidikan pra-Islam.¹⁴⁴

Sementara itu dalam pendapat lain disebutkan, bahwa awal keberadaan pesantren di Indonesia khususnya Jawa tidak bisa dikesampingkan begitu saja dari adanya peran Walisongo, inisiasi Walisongo tentang pertama kali pengenalan dan pendirian pondok pesantren pun semakin runcing diperdebatkan, terutama tentang tokoh yang pertama kali mendirikan atau menciptakan model pendidikan pesantren tersebut.¹⁴⁵

Ada sebagian pendapat yang menyebutkan bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim merupakan salah satu tokoh Walisongo sebagai peletak dasar sistem pendidikan pondok pesantren. Sementara itu dalam pendapat lain juga dikatakan jika pendiri pesantren pertama kali adalah Raden Rakhmat atau yang dikenal dengan Sunan Ampel. Salah satu tokoh Walisongo tersebut mendirikan pondok pesantren di Kembang Kuning Surabaya.¹⁴⁶

Terlepas dari itu semua dan memang sangat dimungkinkan bahwa berdasarkan akar sejarah kelahiran dan perkembangannya, pondok

¹⁴⁴ M Amin Haederi, “Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global,” 2006, 2-3.

¹⁴⁵ M Suparta, “Kepemimpinan klan kiai dalam pendidikan pesantren modern (studi komparasi di pesantren daarul rahman, asshiddiqiyah, dan darunnajah),” t.t.

¹⁴⁶ Abdul Qadir Djaelani, “peran Ulama dan santri dalam perjuangan politik Islam di indonesia,” 1994, 12-13.

pesantren telah dikenal di bumi Nusantara sekitar abad 13–17 M, khususnya di tanah Jawa, namun hal ini masih terkendala pada kepastian angka tahun dan tempat pertama kalinya pesantren didirikan.¹⁴⁷ Akan tetapi setidaknya, kita telah memiliki ancer-ancer bahwa pesantren dengan sistem pendidikan yang sangat sederhana tersebut sudah ada sejak 500–600 tahun silam. Oleh sebab itu, jika melihat usianya yang panjang ini proses terbentuknya merupakan akulturasi budaya mestinya sudah cukup alasan untuk menyatakan, bahwa pondok pesantren memang telah menjadi milik budaya bangsa Indonesia dalam bidang pendidikan dan telah ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa, karenanya cukup punya alasan untuk belajar dari padanya.

Keadaan dan kondisi pesantren pada masa awal masuknya Islam hanya sebatas misi penyebaran Islam fungsi dan kedudukannya tidak sekompleks seperti yang kita rasakan pada saat ini. Pesantren *an sich* sebagai alat Islamisasi dan sekaligus memadukan tiga unsur pendidikan, yakni ibadah untuk menanamkan iman, tablig untuk menyebarkan ilmu dan amal untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain, sebagai lembaga pendidikan tradisional Pesantren merupakan institusi lokal yang hanya mengajarkan praktik-praktik dan kepercayaan Islam. Selain itu, juga berperan sebagai lembaga yang mendidik manusia agar dapat berpegang teguh pada *al-Qur'an* dan mengikuti sunnah Rasulullah Muhammad SAW sehingga menjadi pribadi yang mempunyai komitmen dan konsistensi dalam setiap waktu dan kondisi.¹⁴⁸

Meskipun masih dalam fase awal keberadaan Pesantren masih memiliki bentuk yang sangat sederhana belum ditemukan model dan standarisasi bangunan secara fisik, kurikulum maupun metode namun pesantren dapat menciptakan tata kehidupan tersendiri yang unik,

¹⁴⁷ Fuad Jabali dan Jamhari, "Modernisasi Islam di Indonesia (Jakarta)," 2002, 92.

¹⁴⁸ Sulthan Fatoni, *Peradaban Islam: disain awal peradaban, konsolidasi teologi, konstruk pemikiran, dan pencarian madrasah* (eLSAS, 2007), 165.

terpisah dan berbeda dari kebiasaan umum. Munculnya hal ini karena dilatarbelakangi oleh kondisi masyarakat dan ekonomi yang ada pada saat itu. Namun yang menjadi pembeda (*distinction*) adalah rasa keikhlasan yang dimiliki para santri dan sang kiai.

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

3. Unsur-unsur Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas dan karakteristik tersendiri bila dibandingkan dengan lembaga dan model pendidikan lainnya yang ada di Indonesia. Berkaitan dengan ciri khasnya yang melekat pada unsur-unsur pokoknya, secara umum setidaknya pesantren memiliki tiga komponen minimal, yaitu: (a) Kiai/Nyai yang mendidik dan mengajar; (b) Santri yang belajar; dan (c) Masjid.¹⁴⁹

Namun diakui oleh Mujamil Qomar jika ketiga komponen ini mewarnai pesantren pada tahap awal berdirinya atau paling tidak bagi

¹⁴⁹ Marwan Saridjo, "Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia," , 1980, 9.

pesantren-pesantren kecil yang belum mampu mengembangkan fasilitasnya. Lebih dari itu, unsur pesantren dalam bentuk segi tiga ini, masih mendeskripsikan kegiatan belajar mengajar ke-Islaman yang sederhana.

Kemudian pesantren mengembangkan fasilitas-fasilitas belajarnya, hal ini disebabkan tuntutan perubahan sistem Pendidikan sangat mendesak serta bertambahnya santri yang belajar dari kabupaten atau propinsi lain yang membutuhkan tempat tinggal, meski ada yang tidak menyebut unsur pengajian, tetapi menggantinya dengan unsur ruang belajar, aula atau bangunan-bangunan lain.¹⁵⁰

Sistem pendidikan pesantren, menurut Ahmad Syahid mencakup beberapa hal, yaitu:

- 1) Aktor atau pelaku: Kiai; ustadz; santri dan pengurus.
- 2) Sarana perangkat keras: Masjid; rumah Kiai; rumah dan asrama ustadz; pondok dan asrama santri; gedung sekolah atau madrasah; tanah untuk pertanian dan lain-lain.
- 3) Sarana perangkat lunak: Tujuan; kurikulum; kitab; penilaian; tata tertib; perpustakaan; pusat penerangan; keterampilan; pusat pengembangan masyarakat; dan lain-lain.¹⁵¹

Maka oleh sebab itu, setiap Pesantren sebagai institusi pendidikan harus memiliki ke-3 sub sistem ini, apabila kehilangan salah satu dari ke-3nya belum dapat dikatakan sebagai sistem pendidikan Pesantren. Menyikapi hal ini, Zamakhsyari Dhofier merinci ada lima unsur yang melekat dalam Pesantren, yaitu: masjid, pondok, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, santri dan Kiai.¹⁵² Melihat kompleksitas unsur-unsur yang melekat pada pesantren, maka wajar jika kemudian Abdurrahman Wahid (Gus Dur) mengatakan bahwa lingkungan dan ata kehidupan pesantren

¹⁵⁰ RI Depag, "Pedoman Penyelenggaraan Pusat Informasi Pesantren," Jakarta: Proyek Pembinaan dan Bantuan Kepada Pondok Pesantren 1986 (1985): 31.

¹⁵¹ Achmad Syahid dan HMA Mahduri, "Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat: Pesantren Al-Ittifaq dalam Perbandingan," 2003, 25.

¹⁵² Nurcholis Madjid dan Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan, "Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai," Jakarta: LP3S, 1983, 44-45.

merupakan subkultur tersendiri yang memiliki keunikan dalam kehidupan masyarakat di sekitarnya.¹⁵³

Dari berbagai definisi dapat ditarik kesimpulan bahwa, pondok pesantren adalah lembaga pendidikan agama Islam yang dipimpin oleh seseorang yang ikhlas mengajarkan ilmu dan pengalamannya kepada umat (Kiai). Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki elemen-elemen, antara lain:

1. Kiai/Nyai

Kiai/Nyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren yang memberikan pengajaran. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi Kiai/Nyai. Menurut asal-usulnya, perkataan Kiai/Nyai digunakan untuk ketiga jenis gelar yang saling berbeda:

- 1) Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat; umpamanya, “Kiai Garuda Kencana” dipakai untuk sebuah Keraton Emas yang ada di Keraton Yogyakarta.
- 2) Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya
- 3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya.

2. Santri

Perlu diketahui bahwa menurut tradisi pesantren, santri terdiri dari 2 jenis, yaitu santri *mukim* dan santri *kalong*. Santri *mukim* adalah santri yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren, sedangkan santri *kalong* adalah santri yang berasal dari desa-desa di sekitar pesantren, biasanya tidak menetap dalam pesantren.

¹⁵³ Wahid Abdurrahman, “Menggerakkan Tradisi, Esai-esai Pesantren,” Yogyakarta: Penerbit LkiS, 2001, 6-7.

3. Pondok

Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional dimana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang guru yang lebih dikenal dengan sebutan “Kiai/Nyai”.¹⁵⁴ Pondok inilah yang dijadikan sebagai tempat tinggal daripada santri untuk menuntut ilmu kepada seorang Kiai/Nyai. Ada tiga alasan mengapa pesantren harus menyediakan asrama bagi para santri:

- 1) Kemasyhuran seorang Kiai/nyai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam menarik santri-santri dari tempat-tempat jauh berdatangan
- 2) Hampir semua pesantren berada di desa-desa. Di desa tidak ada model kos-kosan seperti di kota pada umumnya, dengan demikian perlu ada asrama khusus bagi para santri
- 3) Ada sikap timbal balik antara Kiai dan santri, dimana para santri menganggap Kiainya seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedangkan Kiai menganggap para santri titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi.

4. Pengajaran Kitab Islam klasik

Pengajaran kitab Islam klasik terutama karangan-karangan ulama yang menganut faham Syafi'i merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren. Bertujuan untuk mencari pengalaman dan pendalaman perasaan keagamaan. Kitab-kitab klasik yang diajarkan di pesantren dapat digolongkan kedalam 8 (delapan) kelompok jenis pengetahuan: 1. Nahwu dan shorof; 2. Fiqh; 3. Usul fiqh; 4. Hadist; 5. Tafsir; 6. Tauhid; 7. Tasawuf dan etika, dan 8. Cabang-cabang lain seperti tarikh dan balaghah.

¹⁵⁴ Zamakhsyari Dhofier, 79-93

5. Masjid

Masjid adalah sebagai pusat kegiatan ibadah. Di samping berfungsi sebagai tempat melakukan shalat berjemaah, masjid juga berfungsi sebagai tempat belajar-mengajar. Biasanya waktu belajar-mengajar di pesantren bertalian dengan waktu shalat berjemaah baik sebelum dan sesudahnya. Pada sejumlah pesantren, masjid juga berfungsi sebagai tempat *i'tikaf* dan melaksanakan latihan-latihan (*suluk*), zikir dan amalan-amalan lainnya dalam kehidupan tarekat sufi.¹⁵⁵

D. Gender

Gender di dalam kehidupan sehari-hari sering dibahas. Gender adalah sifat perempuan dan laki-laki yang dapat dipertukarkan, yang bisa berubah dari waktu dan tempat, atau dari kelas ke kelas lainnya.¹⁵⁶ Ketidakadilan sering muncul dalam pembahasan gender, baik bagi kaum laki-laki maupun perempuan. Akan tetapi yang sering terjadi pada perempuan.

Mnsour Fakih berpendapat bahwa dalam kajian *Fikih*, gender merupakan hal-hal yang bisa dipertukarkan dalam hal sifat perempuan dan laki-laki. Umumnya hal tersebut dapat berubah dari waktu ke waktu.¹⁵⁷ Terdapat banyak akibat yang ditimbulkan oleh perbedaan gender, salah satunya adalah ketidakadilan dan penindasan. Mirisnya hal-hal tersebut lebih dominan dialami oleh perempuan.

1. Marginalisasi Perempuan

Marginalisasi adalah bentuk pengkotak-kotakan gender laki-laki dan perempuan. Umumnya marginalisasi ini diprakarsai oleh pemerintah,

¹⁵⁵ Abdullah, *Etika Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016) 157

¹⁵⁶ Mansour Fakih, *Analisis Gender dan Transformasi Sosial (Cetakan Kedua)*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1997., 78.

¹⁵⁷ Mansour Fakih, "Analisis Gender dan Transformasi Sosial (Cetakan Kedua)," Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1997, 9.

undang-undang, keyakinan penafsiran serta agama. Dampak yang ditimbulkan oleh marginalisasi perempuan yaitu ketimpangan sosial.¹⁵⁸

2. Subordinasi

Subordinasi merupakan pemikiran yang menganggap bahwa perempuan memiliki sikap yang tidak rasional atau makhluk yang emosional.¹⁵⁹

3. Stereotipe

Stereotipe adalah labelisasi yang diberikan kepada perempuan sehingga perempuan di pandang sebelah mata. Misalnya labelisasi bahwa apabila perempuan berpakaian seksi maka akan dianggap menggoda laki-laki.¹⁶⁰

4. Kekerasan

Kekerasan merupakan serangan atau tindakan serupa yang menyebabkan terlukanya orang lain. Pada umumnya kekerasan dapat disebabkan perbedaan gender.¹⁶¹

5. Beban Kerja

Adanya batasan yang diberikan kepada perempuan sehingga dipercaya bahwa perempuan tidak mampu diberikan tanggung jawab berlebihan. Misalnya perempuan memiliki kondrat untuk memasak untuk keluarga. Bias gender yang mengakibatkan beban kerja seringkali diperkuat dan disebabkan oleh adanya pandangan di masyarakat bahwa pekerjaan yang dianggap masyarakat sebagai jenis “pekerjaan perempuan”, seperti semua pekerjaan domestik, dianggap dan dinilai lebih rendah dibandingkan dengan jenis pekerjaan yang dianggap sebagai

¹⁵⁸Ganes Tegar Derana, “Bentuk Marginalisasi terhadap Perempuan dalam Novel Tarian Bumi Karya Oka Rusmini,” *KEMBARA: Jurnal Keilmuan Bahasa, Sastra, dan Pengajarannya* 2, no. 2 (2016): 166–71.

¹⁵⁹Imam Syafe'i, “Subordinasi perempuan dan implikasinya terhadap rumah tangga,” *Analisis: Jurnal Studi Keislaman* 15, no. 1 (2015): 143–66.

¹⁶⁰Fatimah Saguni, “Pemberian stereotype gender,” *Jurnal Musawa IAIN Palu* 6, no. 2 (2014): 195–224.

¹⁶¹Romany Sihite, “Kekerasan Negara Terhadap Perempuan,” *Indonesian Journal of Criminology* 3, no. 1 (2003): 4203.

“pekerjaan laki-laki”, serta dikategorikan sebagai “bukan produktif” sehingga tidak diperhitungkan dalam statistik ekonomi negara.¹⁶²

Teori gender digunakan dalam penelitian ini, fungsinya adalah bahwa memimpin banyak sekali anggapan dimasyarakat bahwa memimpin itu adalah kapasitas sebagai seorang laki-laki, karena dianggap bahwa laki-laki memiliki tingkat rasionalitas yang lebih tinggi, tidak emosional dan kuat. Dalam memberikan suatu kebijakan lebih cocok, akan tapi adanya teori ini, bahwa seorang perempuan, dalam hal memimpin bukanlah suatu takdir atau suatu peran yang dilakukan oleh seorang laki-laki atau perempuan yang melekat secara kodrati, tetapi itu sebagai peran sosial yang itu bisa dilakukan oleh siapapun selama itu bisa.

E. Model-Model Kepemimpinan

Sejalan dengan penyelenggaraan Pendidikan formal, memang beberapa pesantren mengalami perkembangan, manajemen, organisasi, dan administrasi penegelolaan keuangan. Dari beberapa kasus, perkembangan ini dimualai dari perubahan gaya kepemimpinan pesantren; dari karismatik ke rasionalistik, dari otoriter paternalistic ke diplomatic-partisipatif, atau laissez faire ke demokratik. Kemudian model-model kepemimpinan di pondok pesantren sebagai berikut;

1. Karismatik

Gaya/model kepemimpinan karismatik adalah model kepemimpinan di mana pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim, dan sangat energik dalam mendorong untuk maju. Karismatik ini muncul dari kepribadian seseorang yang melebihi masyarakat sekitarnya, sehingga masyarakat mempercayai secara mutlak akan kelebihan kepribadian seseorang tersebut. Kelebihan ini bisa karena penguasa yang luas atU kepribadiannya yang baik di masyarakat. Kepemimpinan karismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi.

¹⁶²Nurul Hidayati, “Beban ganda perempuan bekerja (antara domestik dan publik),” *Muwazah: Jurnal Kajian Gender* 7, no. 2 (2015).

Pengertian ini sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya Tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki merupakan anugerah Tuhan.

Dalam pandangan Conger, kepemimpinan karismatik mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin, yang ditunjukkan oleh rasa tanggungjawab yang tinggi kepada bawahannya. Kepekaan dan kedekatan pemimpin karismatik dengan bawahannya disebabkan karisma/ kewibawaan pribadi (personal power) pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya.¹⁶³

2. Paternalistik

Model paternalistik yaitu kepemimpinan yang bersifat kebapakan, yang memandang pengikutnya yang belum dewasa dan perlu dikembangkan. Pemimpin semacam ini bersikap terlalu melindungi, karenanya hamper tidak pernah memberi kesempatan pada bawahannya untuk berinisiatif dan bermajinasi. Ia senantiasa bersikap paling tahu dan paling benar.¹⁶⁴

3. Autokratik

Autokratik yaitu kepemimpinan yang berdasarkan atas kekuasaan mutlak segala keputusan berada disatu tangan. Dalam model ini pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Selain itu, inisiatif dan daya pikir bawahan sangat dibatasi sehingga tidak memberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka. Kepemimpinan otoriter tidak dibenarkan menurut ajaran Islam, bilamana dengan kekuasaan dan kesewenangannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Allah SWT dan Rasul-Nya Muhammad SAW.¹⁶⁵

¹⁶³ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Prenada Media Group), 189.

¹⁶⁴ Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 2010), 31-32.

¹⁶⁵ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 193.

4. Laissez Faire

Laissez faire yaitu pemimpin yang tidak melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya, ia menyerahkan segala persoalan kepada bawahannya, dan ia hanya menjadi symbol, karena tidak memiliki keterampilan memimpin, sehingga Lembaga yang dipimpinnya tidak teratur dan kacau balau. Sebenarnya pemimpin yang bercorak laissez faire ini bukanlah pemimpin yang diharapkan oleh masyarakat, karena tidak mampu memimpin, mengelola dan mengontrol jalannya roda organisasi atau kelembagaan.¹⁶⁶

5. Populistik

Populistik yaitu pemimpin yang dapat membangun solidaritas anggota. Kepemimpinan yang bercorak populis ini adalah pemimpin yang memegang teguh nilai-nilai masyarakat tradisional dan mengutamakan kehidupan nasionalisme yang sering dikaitkan dengan modernitas tradisional.¹⁶⁷

6. Eksekutif

Eksekutif yaitu kepemimpinan yang menyelenggarakan tatanan administrasi secara efektif. Kepemimpinan yang bercorak eksekutif, ini adalah kepemimpinan yang melaksanakan system administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah.¹⁶⁸

7. Demokratik

Demokratik dalam praktiknya kepemimpinan ini diwarnai oleh usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif. Demokratik yaitu corak kepemimpinan yang berorientasi pada human, dan memberikan hubungan yang cukup efisien kepada para anggotanya. Kepemimpinan demokratik berorientasi pada koordinasi tugas dan penekanan rasa tanggung jawab

¹⁶⁶ Citra Leoni Tumbol, Bernhard Tewel, dan Jantje L. Sepang, "Gaya kepemimpinan otokratis, demokratik dan laissez faire terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada KPP Pratama Manado," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 2, no. 1 (2014), <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/3516>.

¹⁶⁷ Kacung Wahyudi, "Implementasi Model Kepemimpinan Pendidikan Islam," *Reflektika* 16, no. 2 (2021): 295–323.

¹⁶⁸ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 193

internal atau diri sendiri dengan menciptakan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis bukan terletak pada individu pemimpin, akan tetapi kekuatan kepemimpinan terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok, tipe kepemimpinan demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan Bersama.¹⁶⁹

F. Kerangka Berfikir

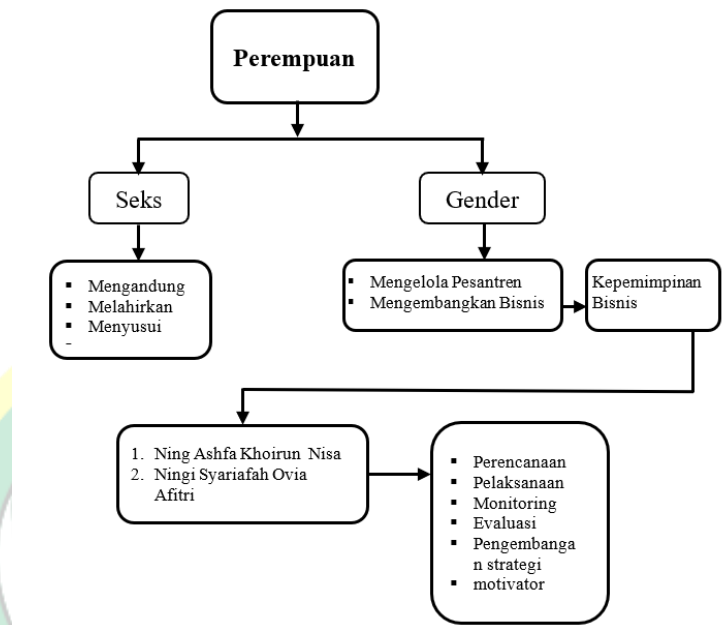
Kerangka berfikir diperlukan untuk menentukan arah penelitian agar penelitian ini fokus pada hal-hal yang akan diteliti.¹⁷⁰ Perempuan yang sudah mampu dan ingin terjun di dunia pekerjaan yang selama ini dianggap sebagai pekerjaan milik laki-laki seperti berbisnis mampu memaknai peran gender sebagai sebuah konstruksi sosial. Selama ini gender menekankan peran perempuan yang paling utama pada sektor rumah tangga sebagai ibu dan istri. Hal ini telah tersosialisasikan dalam masyarakat. Pekerjaan yang diperuntukkan kepada laki-laki umumnya dianggap sesuai dengan kapasitas biologis, psikologis dan sosial. Laki-laki yang dikonsepsikan memiliki otot lebih kuat, memiliki tingkat risiko dan bahaya lebih tinggi.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba memfokuskan penelitiannya pada posisi perempuan sebagai peran serta status dalam struktur di sektor bisnis dari kalangan santri. Keberanian bagi kaum perempuan khususnya santri putri untuk berkiprah dalam dunia karier atau menuju sektor publik mengalami kendala salah satunya kuatnya kultur patriarki, konstruksi budaya, ketidakadilan gender di kalangan santri. Kuatnya kultur patriarki yang ada pada masyarakat khususnya di kalangan santri menjadikan pemahaman atau anggapan bahwa pekerjaan di luar rumah hanya untuk kaum laki-laki saja/ santri putra dan perempuan hanya mengurus suami, mengurus anak dan menjadi Ibu rumah tangga, tetapi dengan berkembangnya waktu, kaum

¹⁶⁹ Dirham Dirham, "Gaya Kepemimpinan yang Efektif," *Dinamis: Journal of Islamic Management and Bussiness* 2, no. 1 (2019), 5.

¹⁷⁰ M Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, "Metodologi penelitian kualitatif," *Jogjakarta: Ar-Ruzz Media* 61 (2012): 177–81.

perempuan dari kaum santri putri sudah memberanikan diri dalam dunia karier atau sudah berani dalam sektor publik.



Gambar 5
Kerangka Konsep Perempuan di Ranah Bisnis di Pondok Pesantren

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan gender, pendekatan gender yang dimaksud dalam penelitian ini adalah terkait emansipasi wanita untuk setara dengan laki-laki, dan pendekatan ini sifatnya lebih umum dan fokusnya pada kompetensi wanita/perempuan itu sendiri terutama di ranah bisnis dari kalangan pondok pesantren.¹⁷¹ Teori gender menggunakan teorinya Mansur Faqih Abdurrahman.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, agar data bisa lebih mendalam dan hasil dari penelitian lebih objektif. Miles dan Huberman menyatakan bahwa kekuatan dari sebuah penelitian kualitatif di antaranya adalah fokus dari penelitian kualitatif itu secara alami apa yang ada dilokasi penelitian tanpa meng ada-ada, akibatnya seorang peneliti yang menggunakan pendekatan kualitatif itu memiliki data yang kuat tentang bagaimana kejadian yang sebenarnya. Data kualitatif juga kaya akan deskripsi dan penjelasan akan suatu proses. Sehingga dengan penelitian ini peneliti akan memperoleh penjelasan yang bermanfaat.¹⁷²

Jenis penelitian dalam disertasi ini adalah jenis penelitian lapangan (*field reseach*) atau studi kasus. Objek penelitiannya adalah kepemimpinan Perempuan dalam pengembangan *entrepreneurship* di Pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, sedangkan subjek penelitiannya adalah *ning* Ashfa Khoirun Nisa dan *ning* Syarifah Ovia Afitri. Penelitian studi kasus menurut Yin digunakan untuk menjawab sebuah pertanyaan bagaimana maupun mengapa, jika peneliti

¹⁷¹“Gender dan Pembangunan: konsep-konsep dasar | Down to Earth,” diakses 7 Desember 2022, <https://www.downtoearth-indonesia.org/id/story/gender-dan-pembangunan-konsep-konsep-dasar>.

¹⁷²Matthew B Miles dan A Michael Huberman, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (sage, 1994).

memiliki sedikit kendali atas fenomena yang ada, dan juga untuk penelitian yang fokusnya pada fenomena kontemporer dalam kehidupan yang nyata.¹⁷³ Moorhead dan Griffin berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam suatu perilaku, bukan beberapa perilaku lainnya.¹⁷⁴ Gibson mendefinisikan tentang motivasi merupakan dorongan-dorongan yang ditimbulkan dari konsep-konsep dalam diri individu seseorang.¹⁷⁵

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat dan waktu penelitian merupakan hal yang sangat dibutuhkan dan penting dalam mendukung kelancaran penelitian. Penentuan lokasi perlu disesuaikan dengan permasalahan yang dialami dalam penelitian. Lokasi penelitian ini adalah dua pondok pesantren, yakni pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo, dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen. Dipilihnya dua pondok pesantren ini sebagai lokasi penelitian adalah dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan, yaitu atas dasar kesesuaian, kekhasan, kemenarikan, dan keunikan dengan topik dalam penelitian ini. Kedua pondok pesantren tersebut adalah salah satu pondok pesantren terbaik di masing-masing kabupaten yaitu pondok pesantren An-Nawawi Berjan di Purworejo dan pondok pesantren Al-Kahfi Somalangu di Kebumen, serta keduanya yang menjadi perbedaan dengan pondok pesantren lain adalah bahwa *Ning* sebagai bagian dari pengasuh juga sebagai pemimpin Bisnis di pesantren yang diasuhnya.

Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan yaitu dari tanggal 5 April sampai dengan tanggal 2 Oktober tahun 2023, yaitu untuk mengetahui secara mendalam tentang kepemimpinan Perempuan dalam pengembangan

¹⁷³Robert K Yin, "Design and Methods," t.t. 142.

¹⁷⁴Gregory Moorhead dan Ricky W Griffin, "Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi," *Jakarta: Salemba Empat*, 2013, hlm. 142.

¹⁷⁵James L Gibson, John M Ivancevich, dan James H Donnelly, "Organisasi, perilaku, struktur dan proses," *Bina Rupa Aksara. Jakarta*, 1996, 325.

entrepreneurship di pondok pesantren yang dijadikan lokasi penelitian oleh peneliti.

C. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini ketersediaan data dari sumber data merupakan salah satu pokok pertimbangan yang peneliti gunakan. Ketepatan dalam menentukan sumber data akan menentukan kekayaan data yang diperoleh. Ketersediaan data penelitian yang memadai dan relevan merupakan aspek substansial dalam menentukan kualitas produk penelitian.

Ada dua data yang menjadi sumber data dalam penelitian ini yaitu primer dan skunder;

a. Sumber Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari sumber penelitian, sedangkan data skunder dari dokumen data pendukung dari data primer. Sekaran dan Bougie berpendapat bahwa data primer merupakan data informasi yang didapatkan oleh peneliti secara langsung pada *variable* penelitian yang dilakukan. Sedangkan data sekunder adalah sumber data yang sudah ada yang didapatkan oleh peneliti.¹⁷⁶

Dalam mendapatkan dan mengumpulkan data primer penulis menggunakan wawancara.

Informan atau narasumber adalah;

- 1) *Ning* (Pimpinan Pondok Pesantren)
- 2) Pengurus Pondok Pesantren
- 3) Santri dan alumni yang terkait dengan fokus penelitian ini

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder mempunyai arti sebagai keterangan yang didapatkan dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikodifikasi diolah oleh pihak lain.¹⁷⁷

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak ada pembatasan dari

¹⁷⁶Uma Sekaran dan Roger Bougie, *Research methods for business: A skill building approach* (John Wiley & Sons, 2016), hlm. 152.

¹⁷⁷ Singgih Santoso dan Fandy Tjiptono, "Riset Pemasaran: konsep dan aplikasi dengan SPSS," PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 2001, 56.

ruang maupun waktu.¹⁷⁸ Maksudnya adalah jenis informasi atau data sudah ada, sehingga peneliti cukup hanya mengambil, mengumpulkan dan mengelompokan data, walaupun peneliti tidak mempunyai kontrol terhadap data yang telah diperoleh oleh orang lain. Dalam penelitian ini, penulis mengambil data sekunder dari buku biografi, profil, struktur organisasi dan arsip pada dua pondok pesantren tersebut.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang valid dan relevan dengan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data-data yang diperlukan selama proses penelitian. Hal ini dimaksudkan agar antara teknik yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan dan melengkapi. Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrument kunci dalam mendapatkan data. Oleh karena itu peneliti memiliki peran yang sangat fleksibel serta adaptif terhadap setiap fenomena yang terjadi". Sebagaimana yang disampaikan Creswell bahwa prosedur pengumpulan data dibagi dalam 4 tipe dasar yaitu: wawancara (interviews), observasi (observation), dokumentasi (documentation) dan foto grafi (audio and visual material).¹⁷⁹

Untuk teknik pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik di antaranya:

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh seorang peneliti dengan cara interaksi/komunikasi secara langsung antara peneliti dan narasumber dalam mendapatkan data. Komunikasi dilakukan ketika seorang peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan. Mengutip pendapatnya Creswell dalam wawancara penelitian kualitatif, peneliti dapat memilih untuk melaksanakan secara face to face melalui perangkat telepon,

¹⁷⁸ James A Black dkk., *Metode dan masalah penelitian sosial* (PT Eresco, 1992), 348.

¹⁷⁹ John W Creswell dan J David Creswell, *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Sage publications, 2017), 185-188.

maupun dengan cara *focus group interviews*. Wawancara yang dilakukan nantinya pertanyaan-pertanyaannya tidak struktur dan umum, dengan tujuan untuk mendapatkan pandangan dari informan/responden.¹⁸⁰ Peneliti akan melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang bersangkutan yang dianggap relevan dan memiliki informasi terkait dengan kepemimpinan Ning Ashfa Khoirun Nisa di Pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo, dan Ning Syraifah Ovia Afitri di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen dalam mengembangkan *entrepreneurship*.

b. Observasi

Untuk mendukung agar data yang didapatkan dilapangan oleh peneliti lebih valid maka peneliti menggunakan teknik yang lain yaitu observasi. Pengertian observasi menurut Sekaran dan Bougie adalah pengumpulan data yang berhubungan dengan aktifitas atau kegiatan yang direncanakan di antaranya; menonton, merekam, menganalisis, menafsirkan perilaku, tindakan atau peristiwa. Peneliti boleh memilih untuk menggunakan observasi partisipan atau observasi non partisipan. Dalam observasi nonpartisipan, peneliti hanya mengamati dan tidak terlibat secara langsung dalam keseharian dari kelompok maupun organisasi yang diteliti.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti langsung di Pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen.

c. Dokumentasi

Menurut Djam'an Satori dan Aan Komariah dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan belum dalam bentuk lisan, tulisan, dan karya bentuk.¹⁸¹ M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur dokumen dapat dipahami sebagai setiap catatan

¹⁸⁰John W Creswell, "Research designs: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches," *Callifornia: Sage*, 2009, hlm. 176.

¹⁸¹ Djam Satori, "an dan Aan Komariah," *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 2011, 148.

tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa masa lalu, baik yang di persiapkan maupun yang tidak di persiapkan untuk penelitian. M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur membagi dokumen menjadi dua yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi.¹⁸² Hal yang sama di sampaikan oleh Lexy J. Moleong membagi dokumen menjadi dua yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi.¹⁸³

1) Dokumen Pribadi

Dokumen pribadi menurut Lexy J. Moeleong catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman, dan kepercayaanya. Maksud pengumpulan dokumen probadi ialah untuk memperoleh kejadian nyata tentang situasi sosial dan arti berbagai faktor disekitar subjek penelitian.¹⁸⁴

2) Dokumen Resmi

M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur Dokumen resmi terbagi atas dokumen internal dan dokumen eksternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, instruksi, aturan suatu lembaga masyarakat tertentu yang digunakan dalam kalangan sendiri. Sedangkan dokumen eksternal adalah dokumen yang berisi tentang bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh sesuatu lembaga sosial misalnya, majalah, buletin, pernyataan berita yang disebarluaskan.¹⁸⁵

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dokumentasi, serta buku yang berisi peraturan ketentuan dalam kepemimpinan *Ning* Ashfa Khoirun Nisa di Pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan *Ning* Syarifah Ovia Afitri di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen dalam mengembangkan *entrepreneurship*.

¹⁸² Ghony dan Almanshur, "Metodologi penelitian kualitatif."

¹⁸³ J Lexy Moleong, "Metodologi Penelitian Kualitatif," *Bandung: Rosdakarya*, 2004, 217-219.

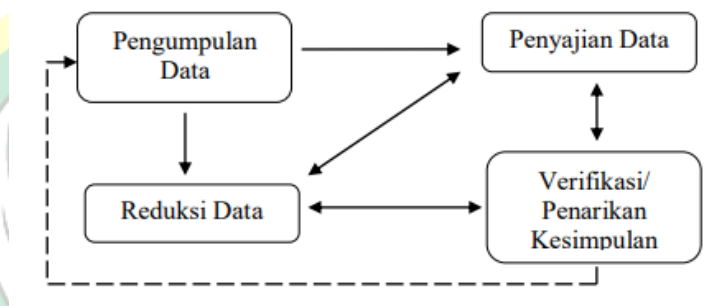
¹⁸⁴ Lexy Moleong, 217.

¹⁸⁵ Ghony dan Almanshur, "Metodologi penelitian kualitatif," 204-205.

E. Teknik Analisis Data

Miles dan Huberman adalah model analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini. Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah memaparkan data lalu mengartikannya dalam bentuk teks atau gambar yang dapat dipahami.

Berikut bagan proses analisis data menurut Miles dan Huberman:



Gambar 6
Analisis Data Model Miles dan Huberman
 Sumber: Buku Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner

a. Reduksi Data

Reduksi data dilakukan untuk memilih dan memilah data mentah yang dihasilkan dari lapangan. Dengan demikian didapatkan data yang sesuai dengan fokus analisis. Proses reduksi data ini akan terus dilakukan sampai ditemukannya hasil yang diinginkan.¹⁸⁶

Sebelum melakukan penelitian, peneliti menyusun kerangka kerja konseptual, kasus, pertanyaan, serta pendekatan pengumpulan data yang digunakan. Untuk menentukan hal tersebut, penulis melakukan *review* jurnal, teori, serta mengumpulkan informasi terkait kepemimpinan

b. DisplayData

Display data merupakan proses penyederhanaan data dalam bentuk grafik atau bagan sehingga lebih mudah dipahami untuk kemudian di analisis. Peneliti membuat penyederhanaan setelah data

¹⁸⁶Matthew B Miles dan A Michael Huberman, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (sage, 1994), hlm. 79.

didapatkan. Terutama terkait dengan data model kepemimpinan Bisnis Ning Ashfa Khoirun Nisa di Pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Ning Syarifah Ovia Afitri di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, setelah itu kemudian akan direduksi selanjutnya akan dibuatkan bagan agar lebih mempermudah.

c. Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi

Pada tahap ini akan dilakukan proses penarikan kesimpulan. Kesimpulan tersebut tentunya akan menjaga keterbukaan dan sikap skeptis. Kesimpulan yang telah diperoleh tersebut kemudian diverifikasi kembali untuk diuji validitasnya untuk memastikan apakah temuan tersebut masuk akal atau tidak¹⁸⁷.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data adalah salah satu syarat yang sangat dianjurkan agar hasil penelitiannya dapat dipertanggungjawabkan. Hasil penelitian sangat bergantung pada data yang dikumpulkan, sehingga data tersebut harus teruji keabsahannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Teknik triangulasi data. Mengutip dari pendapatnya Imam Gunawan bahwa triangulasi adalah istilah yang merujuk pada penggabungan berbagai metode dalam suatu kajian tentang satu gejala tertentu.¹⁸⁸ Kesahihan data dijamin dengan membandingkan data yang diperoleh dari satu sumber atau metode tertentu, dengan data yang didapat dari sumber atau metode lain. Triangulasi data digunakan sebagai proses memantapkan derajat kepercayaan (validitas) dan konsistensi (reabilitas) data, serta bermanfaat juga sebagai alat bantu analisis data di lapangan. Oleh sebab itu, triangulasi data diperlukan dalam penelitian ini.

Menurut Denzin, terdapat empat macam triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi teoritik.¹⁸⁹ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber agar peneliti

¹⁸⁷H Kaelan, "Metode penelitian kualitatif interdisipliner," *Yogyakarta: Paradigma*, 2012, 21.

¹⁸⁸ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: teori dan praktik* (Bumi Aksara, 2022), 218.

¹⁸⁹ Gunawan, 219.

dapat melakukan pengecekan ulang terhadap informasi yang diperoleh. Triangulasi sumber dapat diperoleh dengan cara melakukan perbandingan informasi dari berbagai sumber. Triangulasi sumber berasal dari Ning, kepala pondok, ustadz, dan santri. Disamping itu, peneliti juga menggunakan triangulasi teknik. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi teknik ini untuk mengamati bagaimana model kepemimpinan *entrepreneur Ning* yang diterapkan di pondok pesantren An-Nawawi dan Al Kahfi. Teknik yang digunakan yaitu teknik observasi, teknik wawancara, dan teknik dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

Temuan yang akhirnya muncul perlu dipastikan keakuratan dan kredibilitasnya. Untuk memastikannya, peneliti perlu melakukan sejumlah prosedur tertentu untuk memastikan validitas atau keabsahan dari data tersebut. Dalam menguji keabsahan datanya, peneliti dapat menggunakan Uji Kredibilitas dan Uji *Transferability*.

a. Uji Kredibilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji kredibilitas juga dikenal sebagai uji keaslian atau validitas internal. Menurut Miles dan Huberman, uji kredibilitas dimaksudkan untuk memastikan apakah temuan penelitian masuk akal atau tidak, apakah temuan ini memiliki potret autentik dari kejadian yang sebenarnya atau tidak.¹⁹⁰ Berdasarkan Creswell, ada beberapa strategi yang dapat diimplementasikan oleh peneliti untuk menguji kredibilitas datanya, yaitu triangulasi,

¹⁹⁰ Wahidmurni Wahidmurni, "Pemaparan metode penelitian kualitatif," 2017.

memperpanjang waktu penelitian, *member checking*, dan menggunakan *thick descriptions*.¹⁹¹

1) Triangulasi

Miles dan Huberman mengatakan bahwa triangulasi merupakan strategi dalam menguji keabsahan data yang dilakukan pada beberapa sumber berbeda dan dengan metode berbeda, sehingga menyediakan verifikasi berulang.¹⁹² Kemudian, Creswell mengungkapkan bahwa triangulasi berguna untuk membangun tema. Jika tema dibentuk dari berbagai sumber data dan berbagai perspektif partisipan, maka proses triangulasi tersebut dapat mendukung validitas dari studi itu sendiri.¹⁹³ Sugiyono mengemukakan bahwa terdapat tiga macam triangulasi yaitu, triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu.¹⁹⁴

a) Triangulasi Sumber

Dalam triangulasi sumber, Sugiyono menyatakan bahwa peneliti melakukan pengecekan data yang telah didapatkan ke beberapa sumber yang berbeda.¹⁹⁵ Sebagai bentuk pengecekan, selain mewawancarai Ning Ashfa Khoirun Nisa dan Ning Syarifah Ovia Afitri, penulis juga akan mewawancarai sumber-sumber lain seperti para santri, pihak keluarga beliau, karyawan di masing-masing usahanya, serta rekan organisasi. Setelah semua data diperoleh, data akan dideskripsikan serta diidentifikasi apa saja persamaan dan perbedaan antar satu sumber data dan

¹⁹¹ Luky Sandra Amalia, "Women's Leadership And Islamic Perspective Of Pks And Pkb In Recruiting Women's Candidates," vol. 27, 2018, 37.

¹⁹² Matthew B Miles dan A Michael Huberman, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (sage, 1994).

¹⁹³ Creswell dan Creswell, *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.

¹⁹⁴ Sugiyono Sugiyono, "Metode penelitian kualitatif," Bandung: Alfabeta, 2013.

¹⁹⁵ Sugiyono.

sumber lainnya. Kemudian data akan dianalisis sehingga dapat diambil kesimpulan yang nantinya akan dikonfirmasi (*member checking*) dengan semua sumber data.

Triangulasi sumber dilakukan untuk memastikan validitas data melalui perbandingan informasi dari berbagai pihak yang terkait langsung dengan subjek penelitian, yaitu kepemimpinan ning dalam pengembangan entrepreneurship. Dalam konteks disertasi ini:

(1) *Ning* sebagai Pemimpin Bisnis

Wawancara dengan *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dan *Ning* Syarifah Ovia Afritri memberikan data primer tentang visi, strategi, dan gaya kepemimpinan mereka dalam mengelola usaha pesantren.

(2) Santri yang Terlibat dalam Bisnis

Santri yang terlibat dalam bisnis pesantren akan memberikan perspektif dari pelaksana langsung. Mereka dapat menjelaskan pola interaksi, arahan, dan dampak kepemimpinan ning terhadap pembentukan jiwa wirausaha.

(3) Pengurus Pesantren Lainnya

Pengurus pesantren (misalnya, bagian keuangan, administrasi, atau manajemen) memberikan informasi tambahan mengenai sinergi antara kepemimpinan *ning* dan struktur organisasi pesantren.

(4) Stakeholder Eksternal

Pihak eksternal seperti supplier, pelanggan, atau mitra bisnis pesantren memberikan pandangan tentang pengaruh kepemimpinan ning terhadap hubungan eksternal pesantren dan keberlanjutan usaha yang dijalankan.

Langkah ini bertujuan untuk memverifikasi kebenaran informasi dan memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai pengaruh kepemimpinan ning dalam mengembangkan entrepreneurship.

b) Triangulasi Metode

Menurut Sugiyono, triangulasi metode/teknik adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data dalam mengecek sumber data yang sama. Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan datanya menggunakan teknik wawancara juga dokumentasi. Apabila data yang diperoleh dari berbagai teknik tersebut berbeda-beda, maka penulis akan mendiskusikan dengan sumber data, untuk memastikan benar atau tidaknya perbedaan data tersebut.¹⁹⁶

Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai teknik pengumpulan informasi, yaitu:

(1) Wawancara Mendalam

Melibatkan pertanyaan terstruktur dan semi-terstruktur kepada *Ning Ashfa*, *Ning Ovi*, santri, pengurus, dan stakeholder untuk menggali pengalaman, strategi, serta hambatan dalam kepemimpinan mereka.

(2) Observasi Langsung

Peneliti mengamati kegiatan sehari-hari *Ning Ashfa* dan *Ning Ovi*, seperti cara mereka memimpin rapat, memberikan arahan kepada santri, atau berinteraksi dengan pihak eksternal. Observasi ini juga meliputi aktivitas bisnis pesantren yang dikelola.

¹⁹⁶ Andarusni Alfansyur dan Mariyani Mariyani, "Seni mengelola data: Penerapan triangulasi teknik, sumber dan waktu pada penelitian pendidikan sosial," *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah* 5, no. 2 (2020): 146–50.

(3) Dokumentasi

Mengumpulkan dan menganalisis dokumen seperti laporan keuangan, notulen rapat bisnis, dan arsip pesantren untuk mempelajari pola manajemen serta hasil nyata dari kepemimpinan *ning* dalam pengembangan *entrepreneurship*.

Konsistensi data yang diperoleh dari metode-metode ini akan membantu memperkuat keabsahan temuan penelitian.

c) Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu adalah faktor yang dapat mempengaruhi kredibilitas data. Ketika mengumpulkan data saat pagi hari misalnya, ketika hari baru dimulai dan belum terjadi banyak masalah, data yang didapatkan bisa lebih valid. Hal ini disebabkan narasumber masih dalam keadaan segar dan dalam keadaan fokus untuk menjawab pertanyaan saat wawancara dilakukan. Oleh sebab itu, untuk memastikan kredibilitas data, penulis perlu mengecek datanya dengan wawancara, observasi, atau teknik lain di situasi dan waktu yang berbeda.¹⁹⁷

Triangulasi waktu membantu memahami dinamika kepemimpinan *ning* dalam berbagai kondisi. Dalam konteks disertasi ini, pengumpulan data dilakukan pada:

(1) Waktu Berbeda

Pengamatan dan wawancara dilakukan pada waktu yang bervariasi untuk melihat pola aktivitas dan kepemimpinan *ning* yang mungkin berbeda, misalnya saat kegiatan bisnis berlangsung, saat mengajar, atau dalam diskusi informal dengan santri.

¹⁹⁷ Sugiyono, "Metode penelitian kualitatif." 35.

(2) Situasi Berbeda

Pengamatan pada situasi formal seperti rapat bisnis atau pertemuan dengan mitra usaha, serta pada situasi informal seperti interaksi santai dengan santri atau kunjungan ke pasar, memberikan data yang lebih holistik tentang gaya kepemimpinan *ning*.

(3) Periode Berbeda

Dengan melakukan pengamatan pada periode yang berbeda, peneliti dapat melihat perubahan atau perkembangan strategi kepemimpinan *ning* dalam mengatasi tantangan bisnis.

Triangulasi sumber, metode, dan waktu dalam penelitian ini penting untuk memberikan validitas data serta menggambarkan secara komprehensif kepemimpinan *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dan *Ning* Syarifah Ovia Afitri. Dengan pendekatan ini, penelitian akan mampu menunjukkan bagaimana kedua figur *ning* ini berkontribusi pada pengembangan *entrepreneurship* di pesantren masing-masing, baik melalui strategi kepemimpinan, pemberdayaan santri, maupun sinergi dengan stakeholder eksternal.

2) Memperpanjang Waktu Penelitian

Peneliti dapat memperpanjang waktu penelitiannya dengan kembali ke lapangan dan melakukan pengamatan maupun wawancara lagi dengan narasumber. Dengan cara ini, menurut Creswell, peneliti akan mengembangkan pemahaman yang mendalam terkait fenomena yang diteliti dan menyampaikannya secara detail dalam laporan penelitiannya. Perpanjangan waktu penelitian ini juga berguna untuk memastikan apakah temuan

yang telah diperoleh sudah benar atau belum, berubah atau tidak, sehingga temuan tersebut menjadi lebih akurat dan valid.¹⁹⁸

Dalam penelitian ini, penulis akan turun ke lapangan untuk mengumpulkan data terkait kepemimpinan ke-2 tokoh. Setelah data dikumpulkan, penulis akan menganalisisnya sesuai dengan prosedur teknik analisis data kualitatif. Ketika analisis data selesai dan didapatkan kesimpulan akhir, penulis akan kembali ke lapangan untuk memastikan keakuratan data hasil temuan yang diperoleh.

3) *Member Checking*

Member checking dijelaskan oleh Creswell sebagai cara menentukan keakuratan temuan kualitatif dengan membawa kembali laporan akhir, deskripsi atau tema spesifik kepada partisipan, dan menentukan apakah mereka merasa data tersebut akurat. Strategi ini juga dapat melibatkan pengadaan wawancara lanjutan dengan partisipan dalam penelitian dan menyediakan kesempatan kepada mereka untuk mengomentari temuan peneliti.¹⁹⁹ *Member checking* di dalam penelitian ini akan melibatkan ke-2 *Ning* selaku pengasuh/pembina pondok pesantren, para santri di masing-masing pondok pesantren yang dipimpinnya, rekan kerjanya, beberapa karyawan atau staf biasa, serta rekan satu organisasinya.

4) Menggunakan '*Thick Descriptions*'

Creswell (2009) menjelaskan bahwa *thick description* yang dimaksud ialah deskripsi yang dapat membuat pembaca seakan merasakan fenomena sosial yang digambarkan dalam penelitian secara nyata. *Thick descriptions* tidak hanya memberi deskripsi saja, namun juga menguraikan situasi, emosi dan gambaran detail

¹⁹⁸ Creswell dan Creswell, *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.

¹⁹⁹ Creswell dan Creswell.

dari suatu fenomena sosial. Ketika fenomena yang terjadi disajikan secara detail, maka hasil penelitian dapat menjadi lebih realistis dan tentunya menjadikan temuan tersebut menjadi lebih valid. Dalam menguraikan hasil penelitiannya, penulis akan memastikan untuk mendeskripsikannya sedetail mungkin. Uraian yang disusun akan menggambarkan fenomena sosial dalam penelitian ini lengkap dengan konteks, emosi, maupun situasi nyata yang terjadi di dalamnya, sehingga menjadi realistis ketika dibaca.

b. Uji *Transferability*

Jika uji kredibilitas juga dikenal sebagai validitas internal, maka validitas eksternal dalam penelitian kualitatif ialah uji *transferability*. Miles dan Huberman (1994) menyatakan bahwa uji *transferability* berfungsi untuk menguji seberapa besar nilai transfer dari suatu hasil penelitian. Dengan kata lain, untuk menguji apakah hasil akhir penelitian dapat diimplementasikan ketika ditransfer kepada kondisi yang berbeda atau tidak.

Berdasarkan Miles dan Huberman (1994), dalam menguji *transferability* dari hasil temuan penelitian, akan timbul pertanyaan-pertanyaan seperti,

1. “Apakah karakteristik dari sampel asli orang, *setting*, proses, dan lainnya cukup dijelaskan sepenuhnya untuk memungkinkan perbandingan yang memadai dengan sampel lain?”
2. “Apakah temuan-temuan tersebut mencakup “*thick descriptions*” yang cukup bagi pembaca untuk menilai potensi transferabilitas, maupun kesesuaian untuk *setting* mereka sendiri?”
3. “Apakah laporan menyarankan *setting* di mana temuan dapat diuji lebih lanjut?”²⁰⁰

²⁰⁰ Miles dan Huberman, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 1994.

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, peneliti perlu menyusun laporan penelitiannya dengan detail, jelas, sesuai prosedur serta teruji keakuratan hasilnya. Hal ini dimaksudkan agar pembaca dapat memutuskan apakah penelitian tersebut dapat diaplikasikan pada situasi lain maupun tidak.

Demi memastikan *transferability* dari hasil penelitiannya, penulis akan menyusun penelitiannya dengan mengikuti prosedur serta langkah-langkah dalam penelitian kualitatif. Penulis melakukan observasi awal serta menyusun pedoman wawancara sebelum turun ke lapangan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Setelah wawancara dan dokumentasi telah dilakukan dan data yang dibutuhkan telah terkumpul, data akan dianalisis sesuai prosedur teknik analisis data kualitatif. Ketika analisis data selesai dan kesimpulan penelitian diperoleh, data temuan akan dipastikan lagi keabsahannya oleh penulis dengan kembali ke lapangan dan mengonfirmasikannya kepada para partisipan penelitian.

c. *Uji Dependability*

Dependability disebut juga reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji dependability dilakukan dengan cara melakukan audit (pemeriksaan) terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktifitas peneliti dalam melakukan penelitian. Uji dependability ini dilakukan mulai dari menentukan fokus permasalahan, memasuki lapangan, menentukan sumber data, teknik mengumpulkan data, menganalisis data, menguji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.²⁰¹

Uji dependability adalah salah satu aspek penting dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memastikan konsistensi dan

²⁰¹ Sugiyono, "Metode penelitian kualitatif," 377.

stabilitas data yang diperoleh selama penelitian. Dalam konteks penelitian tentang "Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan *Entrepreneurship*" (Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, Jawa Tengah), *uji dependability* dilakukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian ini dapat diandalkan dan tetap konsisten meskipun penelitian diulang dalam kondisi yang sama atau serupa.

Berikut adalah cara-cara umum untuk melakukan uji dependability dalam penelitian ini:

1) *Audit Trail*

Peneliti harus mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara detail, mulai dari pengumpulan data hingga analisis data. Ini termasuk mencatat setiap langkah yang diambil, keputusan yang dibuat, dan perubahan yang terjadi selama penelitian. Dengan adanya audit trail, orang lain dapat menelusuri kembali langkah-langkah yang diambil peneliti dan memahami bagaimana kesimpulan akhir dicapai.

2) Penggunaan *Peer Examination*

Peneliti dapat meminta orang lain (misalnya rekan sejawat atau ahli dalam bidang yang relevan) untuk meninjau proses penelitian dan hasil analisis data. *Peer examination* membantu mengidentifikasi potensi bias atau kekeliruan yang mungkin terjadi dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan keandalan hasil penelitian.

3) Penggunaan Kode dan Kategori Konsisten

Dalam analisis data kualitatif, peneliti biasanya mengkategorikan data menggunakan kode tertentu. *Uji dependability* dapat dilakukan dengan memastikan bahwa kode dan kategori ini digunakan secara konsisten sepanjang penelitian, sehingga hasil analisis data dapat dipertanggungjawabkan.

4) Triangulasi

Triangulasi adalah teknik yang digunakan untuk memeriksa konsistensi data melalui berbagai sumber data, metode, teori, atau peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti dapat menggunakan triangulasi data (misalnya, dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber seperti wawancara, observasi, dan dokumen) atau triangulasi metode (menggunakan berbagai metode analisis) untuk meningkatkan *dependability*.

5) Refleksi Diri Peneliti: Peneliti harus melakukan refleksi diri secara terus-menerus selama penelitian untuk mengenali dan mengurangi potensi bias pribadi yang dapat mempengaruhi data atau hasil penelitian. Ini juga melibatkan evaluasi kritis terhadap bagaimana posisi peneliti (misalnya, sebagai peneliti perempuan yang mempelajari kepemimpinan perempuan) mungkin mempengaruhi proses penelitian.

Dengan menerapkan langkah-langkah di atas, peneliti dapat memastikan bahwa hasil penelitian tentang kepemimpinan perempuan dalam pengembangan *entrepreneurship* di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu memiliki tingkat *dependability* yang tinggi, sehingga temuan penelitian dapat dianggap valid dan andal.

d. Uji Confirmability

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kuantitatif disebut dengan uji obyektivitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, *uji confirmability* mirip dengan *uji dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. *Uji confirmability* ini dilakukan oleh peneliti

dengan tujuan untuk menguji sejauh mana obyektivitas hasil penelitian yang merupakan fungsi dari proses penelitian.²⁰²

Uji confirmability adalah salah satu kriteria dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian benar-benar mencerminkan pandangan dan pengalaman peserta, bukan bias atau interpretasi subyektif peneliti. Dalam penelitian mengenai "Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan *Entrepreneurship*" (Studi Kasus di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, Jawa Tengah), uji confirmability dilakukan untuk menjamin bahwa kesimpulan yang diambil benar-benar didasarkan pada data yang dikumpulkan, dan bukan pandangan pribadi peneliti.

Berikut adalah cara-cara untuk melakukan *uji confirmability* dalam penelitian ini:

1) *Audit Trail*

Sama seperti dalam uji dependability, audit trail juga penting untuk confirmability. Peneliti harus menyimpan dokumentasi lengkap dari semua data mentah, catatan lapangan, catatan refleksi, dan semua langkah yang diambil selama analisis data. Dengan audit trail yang rinci, peneliti atau peneliti lain dapat menelusuri kembali proses analisis untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil memang berdasarkan data yang ada.

2) *Triangulasi*

Peneliti dapat menggunakan triangulasi untuk memastikan confirmability, misalnya dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber (wawancara, observasi, dokumen), menggunakan berbagai metode (analisis tematik, analisis naratif), atau melibatkan beberapa peneliti dalam analisis data. Dengan adanya triangulasi, hasil penelitian dapat diuji dari berbagai sudut

²⁰² Sugiyono, 378.

pandang untuk memastikan bahwa mereka bukan hasil dari bias individu.

3) Refleksi Diri Peneliti

Peneliti harus secara aktif terlibat dalam refleksi diri selama proses penelitian untuk menyadari dan mengelola bias pribadi yang mungkin mempengaruhi interpretasi data. Catatan reflektif ini menjadi bagian dari audit trail dan membantu menunjukkan bahwa peneliti telah mempertimbangkan dan mencoba meminimalkan pengaruh bias pribadi terhadap hasil penelitian.

4) Member Checking

Setelah data dianalisis, peneliti dapat mengembalikan hasil atau interpretasi awal kepada para peserta untuk memverifikasi apakah temuan tersebut akurat dan sesuai dengan pengalaman mereka. Ini membantu memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan pandangan dan realitas peserta.

5) Penggunaan Data dalam Bentuk Kutipan Langsung

Dalam pelaporan hasil penelitian, peneliti dapat menggunakan kutipan langsung dari peserta sebagai bukti bahwa kesimpulan yang diambil berdasarkan pada kata-kata dan pengalaman mereka. Ini juga membantu pembaca melihat hubungan langsung antara data mentah dan interpretasi peneliti.

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, peneliti dapat memastikan bahwa hasil penelitian tentang kepemimpinan perempuan dalam pengembangan *entrepreneurship* di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu memiliki tingkat confirmability yang tinggi. Ini berarti temuan penelitian tersebut benar-benar mencerminkan perspektif dan pengalaman peserta, bukan hasil dari bias peneliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

1. Letak Geografis Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan berada di Desa Gintungan dan merupakan daerah yang termasuk dalam wilayah Kecamatan Gebang, Kabupaten Purworejo, Provinsi Jawa Tengah, dengan batas-batas sebagai berikut:

- 1) Sebalah Barat Desa Seren
- 2) Sebalah Timur Desa Bulus dan Desa Mranti
- 3) Sebalah Utara Desa Rendeng
- 4) Sebalah Selatan Desa Lugosobo

Dilihat jalur perhubungan, desa Gintungan merupakan daerah yang cukup strategis, hal ini dikarenakan jarak dengan kecamatan Gebang 5,5 km, jarak dengan kota Purworejo sekitar 2,5 km, dan jarak dengan kota Provinsi sekitar 125 km. Dengan posisi yang demikian menguntungkan bagi santri dan masyarakat maka dikembangkan kehidupan sosial ekonomi.²⁰³

2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

Pondok Pesantren An-Nawawi adalah sebuah lembaga pendidikan Islam yang didirikan oleh KH. Zarkasyi (1830-1914) pada tahun 1870 M. di Berjan, sebuah pedukuhan yang masuk dalam wilayah Desa Gintungan, Kecamatan Gebang, Kabupaten Purworejo dengan nama “Miftahul Huda”. Sebagaimana umumnya pondok pesantren lain yang berafiliasi ke Nahdlatul Ulama (NU), pondok pesantren ini mengikuti paham Ahlussunnah Waljama’ah.²⁰⁴

Dalam sejarah kepemimpinannya pondok pesantren An-Nawawi

²⁰³ Ilyas Arif Purwanto dan Achmad Muhammad, “Kepemimpinan kyai dalam membentuk etos kerja santri,” *Jurnal MD* 1, no. 2 (2015). 45.

²⁰⁴ Tim PP. An-Nawawi, *Mengenal K.H. Nawawi Berjan Purworejo*, (Surabaya: Khalista, 2008), 1.

telah mencapai 4 masa dimana pada masa yang pertama langsung dipimpin oleh pendiri pondok pesantren An-Nawawi yaitu beliau Al-Marhum Al-Maghfurlah KH. Zarkasyi, beliau merupakan putra dari romo Kiai Asnawi yang berasal dari Tempel, Tanggung, Sidomulyo, Purworejo. Adapun pendidikan beliau KH. Zarkasyi diperoleh dari orang tuanya sendiri pada waktu beliau kecil dan seiring berjalannya waktu beliau juga menuntut ilmu di Makkah al-Mukarramah belajar langsung kepada KH. Abdul Karim Banten akan tetapi sebelum itu beliau juga pernah mondok untuk menuntut ilmu di Bangil Jawa Timur. Di waktu ini beliau dalam pendirian pondok pesantren An-Nawawi pada mulanya hanya sebuah surau kecil sesaat kepindahannya dari tempat asalnya yaitu Dunglo Baledono Purworejo. Sebagai seorang ulama beliau tergugah hatinya ketika pertama kali pulang dari pondoknya untuk membuat pusat kegiatan Islam, oleh karenanya dibuatlah sebuah surau yang sangat sederhana menggunakan bambu sebagai tempat beribadah.

Setelah beliau KH. Zarkasyi wafat maka kepemimpinan pondok diteruskan oleh putranya yang bernama KH. Shiddiq. Pada masa ini keadaan Pondok Pesantren An-Nawawi mulai mengalami perubahan pada saat KH. Shiddiq menggantikan ayahandanya memimpin pesantren dan Mursyid Thoriqoh Qodiriyyah wan Naqsyabandiyyah. Beberapa diantaranya santri yang belajar pada masa ayahandanya langsung pulang setelah mengikuti pengajian, pada masa KH. Shiddiq sebagian diantaranya mulai tinggal di asrama sederhana yang disediakan, sedangkan yang lain pulang ke rumah masing-masing.²⁰⁵

Dalam komunitas kehidupan pesantren, santri dalam kelompok pertama dikenal sebagai santri mukim, dan yang kedua dikenal dengan santri kalong.²⁰⁶

Setelah beliau KH. Shiddiq wafat kepemimpinan pondok pesantren

²⁰⁵ Akhmad Maskur Akhmad Maskur, "Manajemen Integrasi Pendidikan Pondok Pesantren Dan Pendidikan Formal: Studi di Pondok Pesantren Ihya'Ulumaddin Kesugihan, Cilacap," 2022.

²⁰⁶ Katwan Nurwahyuni dan Hudaidah Hudaidah, "Sejarah Sistem Pendidikan di Indonesia dari Masa ke Masa," *Berkala Ilmiah Pendidikan* 1, no. 2 (2021): 53–59.

diteruskan oleh putranya yang bernama KH. Nawawi. Pada masa kecilnya beliau KH. Nawawi hidup dan dibesarkan dalam lingkungan Pondok Pesantren. Selain meneruskan pimpinan pondok pesantren An-Nawawi beliau juga sebagai aktifis organisasi yang selalu melawan penjajahan Jepang di wilayah Indonesia, bahkan dapat dikatakan beliau tidak pernah absen ketika ada perlawanan dari masyarakat terhadap penjajahan Jepang entah itu sebelum diproklamkan kemerdekaannya atau sesudahnya. Beliau juga dikenal sebagai komandan lascar Hizbulloh daerah Purworejo, setelah kemerdekaan beliau juga tetap aktif dalam organisasi maupun kegiatan keagamaan.

Dalam berkembangnya beliau memimpin pondok pesantren selama kurang lebih 33 tahun beliau telah berhasil menetapkan beberapa prinsip dasar pendidikan pondok pesantren, selain itu beliau juga mengganti nama pondok pesantren dari Miftahul Huda menjadi Roudlatut Thullab serta membuka pondok pesantren putri untuk yang pertama, selain itu beliau juga memperkenalkan sistem pengajian madrasah atau klasikal bahkan dapat membuka pendidikan formal yang pada saat itu diberi nama pendidikan Guru agama.²⁰⁷

Setelah beliau K.H. Nawawi wafat maka kepemimpinan pondok pesantren diteruskan oleh putranya yang bernama K.H. Achmad Chalwani. Beliau juga seperti para muasis pondok sebelumnya di mana beliau hidup di berbagai pondok pesantren khususnya di tanah Jawa. Dalam masa ini nampak sekali perubahan-perubahan yang muncul bahkan dapat dikatakan berkembang dengan pesat dan kemasyhurannya juga sudah terdengar dimana-mana sampai Sumatra, Kalimantan, Sulawesi bahkan sampai Mancanegara, maka tak heran jika para santrinya terus bertambah banyak mulai dari yang dekat, jauh, bahkan jauh sekali seperti halnya santri sumatra, Kalimantan bahkan Malaysia. Sesuai dengan apa yang dirintis oleh para pendahulunya yang mempunyai tujuan besar berupa luhur dan mulia

²⁰⁷ Tim PP. An-Nawawi, *Mengenal*, 6-7.

maka hal itu merupakan amanat yang selalu dijaga oleh beliau serta selalu diupayakan meningkatkan keselarasan dengan perkembangan zaman yang ada. Dengan tentunya tidak akan meninggalkan sallafiyahnya.

Hal ini bertujuan agar pondok pesantren selalu dapat memberikan peranannya terhadap umat Islam, serta dapat memberikan kontribusi yang tiada henti terhadap masyarakat pada umumnya. Ada beberapa peristiwa penting di masa kepemimpinan beliau seperti halnya perubahan nama pondok pesantren yang sebelumnya bernama Roudlotut Thullab diganti menjadi pondok pesantren An-Nawawi pada tanggal 6 Januari 1996 M, bertepatan dengan tanggal 16 Sya'ban 1416 H, dan masih banyak lagi peristiwa penting dalam perkembangan pondok pesantren An-Nawawi.

3. Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren An-Nawawi

a. Visi

- a. Membentuk generasi Islam yang mampu menerapkan lima visi dasar pesantren, yakni: berilmu, beramal, berdakwah, sabar, dan tawakal.
- b. Mencetak generasi Islam yang mampu menjadi penerus perjuangan dan cita-cita para Kiai dan para ulama *'ala thoriqotil ahlussunnah wal jama'ah*.

b. Misi

- 1) Melaksanakan dan mengembangkan Pendidikan berbasis pesantren.
- 2) Mensyiarkan nilai-nilai agama Islam ke masyarakat.
- 3) Menyelenggarakan pendidikan keterampilan santri.
- 4) Mencetak generasi yang *mukmin* dan *mukhlis*, yang mempunyai kemampuan keilmuan keagamaan yang mendalam, mampu mengembangkan dan menerapkan ajaran Islam secara utuh (*kaffah*), serta bertanggungjawab pada agama, bangsa, dan negara.

c. Tujuan

Menanamkan dan meningkatkan nilai-nilai Islam dalam menjalankan kehidupan baik perseorangan maupun kelompok masyarakat

berdasarkan keikhlasan dalam mengamalkan *syari'at* Islam.

- 1) Menyebarkan misi Islam melalui jalan dakwah yang bertanggungjawab terhadap masyarakat secara luas.
 - 2) Mendidik dan membina santri agar menjadi manusia yang bertaqwa, berkepribadian tangguh, berwawasan luas dan terampil, hingga mampu menjalankan tugas dan kewajibannya dalam beragama, berbangsa dan bernegara
 - 3) Mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pembekalan ilmu agama Islam dan ilmu pengetahuan secara utuh dan terpadu sehingga memungkinkan pola hidup santri yang religius dan ilmiah.⁷
4. Perkembangan Pondok Pesantren An-Nawawi

Guna menguatkan dasar-dasar pengembangan yang sudah dicetuskan oleh para pendahulunya beliau K.H. Achmad Chalwani memisahkan program-program pengembangan dalam bidangnya, seperti yang ada dibawah ini:

a. Bidang Organisasi dan Manajemen

Organisasi dan manajemen pengelolaan merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pondok pesantren dimasa yang akan datang. Oleh karenanya pada masa K.H. Achmad Chalwani ini memulai beberapa langkah strategis yang diarahkan kepada pelaksanaan tata tertib organisasi dan manajemen secara modern. Beberapa kemajuan yang telah terjadi seperti halnya, pondok pesantren mendirikan yayasan yang telah disahkan Akta Pendiriannya dan diberi nama sebagai “Yayasan Pengembangan Pondok Pesantren Roudlotut Thullab” yang disingkat dengan nama YASPENDO, yakni sebuah yayasan yang menaungi seluruh unit pendidikan formal maupun unit usaha yang diselenggarakannya.

Melalui Surat Keputusan Ketua Yayasan No. 031/SK.YASPENDO/XII/1995, tanggal 31 Desember 1995 M./ 9 Sya'ban 1416 H., ditetapkan untuk mempergunakan nama An- Nawawi dalam setiap produk lembaga yang bernaung di bawah yayasan.

Keputusan ini berlaku efektif sejak tanggal 7 Januari 1996 M./ 17 Sya'ban 1416 H., dan peresmiannya ditandai dengan pembukaan selubung papan nama pondok pesantren Putra oleh Bupati KDH Tk. II Purworejo, Drs. H. Goernito.

Terkhusus untuk unit-unit pendidikan formal pihak yayasan telah merumuskan sistem keuangan tunggal, hal ini diadakan Karena keterkaitannya dengan dunia usaha pada umumnya, maka setiap unit terkait diberikan wewenang penuh dalam mengelola keuangan, akan tetapi nantinya pada setiap bulannya wajib memberikan laporan perkembangan.⁸

b. Bidang Pendidikan

Bidang pendidikan di pondok pesantren An-Nawawi dilaksanakan dan dibedakan menjadi dua Pendidikan, yaitu pendidikan formal dan pendidikan non formal, yang biasa dikenal dengan pendidikan madrasah dan pendidikan umum:

1) Pendidikan Madrasah

Seperti yang dikatakan kepala madrasah diniyyah bahwa, Pendidikan Madrasah (Diniyyah) dibuka sejak Tahun Pelajaran 1962, dan mendapatkan Piagam Madrasah dari Departemen Agama RI, nomor: Wk./5.e/909/Pgm/MD/1987, tertanggal 03 September 1987, yang ditanda tangani oleh Bapak A. Sunaryo, SH. Adapun Madrasah yang diselenggarakan oleh Pondok Pesantren An-Nawawi adalah sebagai berikut :

- (1) Madrasah Diniyyah 'Ulya Banin/Banat An-Nawawi selama 3 tahun, Rentang usia dalam tingkat ini dimulai dari 17 tahun keatas. Dalam tingkatan ini terdapat 3 jenjang yaitu kelas Ulya tingkat I, II, dan III.
- (2) Madrasah Diniyyah Wustha Banin/Banat An-Nawawi selama 3 tahun, Rentang usia dalam tingkat ini adalah dimulai dari usia 14 tahun (setara kelas 2 MTS/ SMP)

keatas. Dalam tingkat ini dibagi menjadi 3 jenjang di dalamnya, yaitu kelas wustho tingkat I, II, dan III.

- (3) Madrasah Diniyyah Awwaliyyah Banin/Banat An-Nawawi selama 1 tahun, Rentang usia dalam tingkat ini adalah mulai 13 tahun keatas. Usia tersebut adalah usia setara MTS/SMP kelas 1. Dalam tingkat ini hanya terdapat satu jenjang kelas saja. Kelas ini diperuntukkan sebagai kelas adaptasi dengan pendidikan pesantren yang padat akan berbagai kegiatan dengan sistem pendidikan 24 jam.²⁰⁸

2) Pendidikan Umum

Adapun untuk pendidikan formal sesuai dengan yang diutarakan oleh kepala pondok pesantren An-Nawawi bahwa sampai saat ini telah diselenggarakan pendidikan formal di pondok pesantren An-Nawawi serta cabang-cabangnya, yaitu :

- (1) Madrasah Tsanawiyah An-Nawawi 01 Berjan, dibuka pada Tahun Pelajaran 1995/1996.
- (2) Madrasah Tsanawiyah An-Nawawi 02 Salaman di buka pada Tahun Pelajaran 2000/2001.
- (3) Madrasah Tsanawiyah An-Nawawi 03 Kebumen dibuka pada Tahun Pelajaran 2003/2004.
- (4) Madrasah Tsanawiyah An-Nawawi 04 Kaligesing, Purworejo dibuka pada Tahun Pelajaran 2009/2010.
- (5) Madrasah Tsanawiyah An-Nawawi 05 Sarwodadi, Kepil, Wonosobo dibuka pada Tahun Pelajaran 2014/2015.
- (6) Madrasah Tsanawiyah An-Nawawi 06 Cepedak, Bruno, Purworejo. Dibuka pada Tahun Pelajaran 2018/2019.
- (7) Madrasah Aliyah An-Nawawi 01 Berjan, dibuka pada Tahun Pelajaran 2000/2001, dengan 2 program jurusan yaitu:

²⁰⁸ Wawancara dengan M. Khoirul Anam Kepala Madrasah Diniyya An-Nawawi Berjan

Program Madrasah Aliyah Keagamaan, dan Program Madrasah Aliyah Umum.

(8) Madrasah Aliyah An-Nawawi 02 Salaman, dibuka pada tahun pelajaran 2004/2005, Program Madrasah Aliyah Umum.

(9) Madrasah Aliyah An-Nawawi 03 Kebumen, dibuka pada tahun pelajaran 2005/2006, Program Madrasah Aliyah Umum.

(10) Sekolah Tinggi Agama Islam An-Nawawi (STAIAN) Purworejo, dibuka pada Tahun Akademik 2001/2002, Fakultas Syari'ah, Program Studi Muamalah (Ekonomi Islam), Program Studi Perbankan Islam.²⁰⁹

c. Struktur Organisasi

Guna mengupayakan dan meningkatkan aktifitas pondok pesantren maka pondok pesantren pada masa kepemimpinan yang ke-4 ini membuat susunan organisasi agar lebih lebih efektif dari masa sebelumnya. Organisasi tersebut yaitu:

1) Organisasi Otonom

Organisasi otonom adalah organisasi yang bertugas mengatur kebijakan sentral pondok pesantren. Organisasi ini terdiri dari: Kepala, Sekretaris, Logistik dan Bagian Pendidikan dan Pengajaran.

2) Organisasi Eksekutif

Organisasi eksekutif adalah organisasi yang bertugas mengatur kehidupan pondok pesantren dalam praktik kesehariannya. Organisasi ini meliputi : Kepala Bagian Keamanan dan Ketertiban, Kepala Bagian Sosial Kemasyarakatan, Kepala Bagian Penerangan, Kepala Bagian Kebersihan dan Kesehatan Lingkungan.¹¹

²⁰⁹ Wawancara dengan M. Ato Ibnu Ribah Kepala Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

d. Keadaan Ustadz dan Santri

1) Keadaan ustadz

Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo diasuh oleh beliau KH. Achmad Chalwani. Beliau turun langsung dalam membimbing dan mendidik santrinya, Beliau juga memberikan kepercayaan kepada para orang-orang terpilih yang dijadikan ustadz untuk membantu dalam mendidik para santri. Para ustadz ini bertanggung jawab penuh terhadap proses perjalanan program pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren. Selain itu para ustadz juga di bantu ustadz pembantu atau yang biasa dikenal dengan “*Badal*”. *Badal* ini hanya mendidik sewaktu-waktu, semisal ada ustadz yang berhalangan, maka *badal* inilah yang bertugas menggantikannya. Ustadz pokok dan badal adalah para santri senior yang telah menyelesaikan pendidikan madrasah dan dipandang cukup memiliki kemampuan untuk menyampaikan dan memberikan materi pelajaran. Adapun pengangkatan ustadz yang demikian, dimaksudkan untuk menghindari kekosongan pelajaran sekaligus sebagai proses pengkaderan dan juga sebagai wahana latihan sebelum mereka terjun di tengah-tengah Masyarakat.

2) Keadaan Santri

Menurut kepala pondok pesantren An-Nawawi bahwa saat ini santri Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo berjumlah kurang lebih 3.500 santri, terdiri dua macam santri, yaitu:

- a) Santri Mukim yaitu santri yang berasal dari daerah jauh dan menetap didalam pondok pesantren.
- b) Santri Kalong yaitu santri yang berasal dari desa-desa sekitar pesantren dan tidak menetap di pondok pesantren, namun jumlahnya sangat sedikit.

Adapun santri yang mengikuti pendidikan formal di bagi menjadi 3 klasifikasi, yaitu:

- a) Perguruan tinggi sebanyak kurang lebih 820 santri.
- b) Madrasah Aliyah sebanyak kurang lebih 1.235 santri.
- c) Madrasah Tsanawiyah kurang lebih 1395 santri.

Adapun santri yang tidak mengikuti pendidikan formal kurang lebih sebanyak 50 santri.²¹⁰

e. Bidang Perekonomian

Dalam bidang ekonomi pondok pesantren An-Nawawi begitu meyakini bahwa kemandirian dalam bidang ekonomi mempunyai peranan penting dalam setiap perjalanan struktural maupun segala keputusan yang diambil dan ditetapkan. Dengan adanya hal tersebut, maka mulailah diadakan dan dikembangkan pola kehidupan ber-koperasi pada kalangan santri. Dalam setiap proses pengembangan koperasi yang dijalankan diharapkan nantinya bisa tumbuh menjadi Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP), Dengan harapan mampu menopang dan mendukung secara finansial bagi kebutuhan operasional Pondok Pesantren. Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) An-Nawawi Berjan didirikan pada tanggal 23 Mei 1995 dan saat ini mengelola unit-unit usaha, yaitu:

- a) Warnet
- b) BMT
- c) Foto copy
- d) Percetakan
- e) Jahitan
- f) Toko Kitab²¹¹

f. Bidang Sarana dan Prasarana

Untuk menunjang dan memfasilitasi pendidikan di pondok pesantren, maka pondok pesantren sampai dengan saat ini mempunyai sarana prasarana seperti di bawah ini:

²¹⁰ Wawancara dengan Ato Ibnu Ribah, SH. Kepala Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan di, tanggal 07 Juni 2023

²¹¹ Wawancara dengan Ato Ibnu Ribah, SH. Kepala Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan di, tanggal 21 Oktober 2023

- a) Asrama Pondok Pesantren Putri 2 lantai. b) Asrama Pondok Pesantren Putra 3 lantai.
- b) Gedung Pendidikan (1) An-Nawawi 2 lantai. d) Gedung Pendidikan (2) An-Nawawi 4 lantai. e) Gedung Pendidikan Satu Atap (PSA) 3 lantai. f) Gedung STAI An-Nawawi Purworejo 2 lantai.
- c) Rumah Susun Mahasiswa (RUSUNAWA) 2 lantai.
- d) Rumah Susun Mahasiswi (RUSUNAWI) 2 lantai.
- e) Gedung Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) An-Nawawi 2 lantai.
- f) Gedung Thoriqoh 2 lantai.
- g) Perpustakaan Pondok Pesantren An-Nawawi l) Gedung Sarana MCK Sanimas.
- h) Masjid Saudah Nawawi.
- i) Gedung Aula Pondok Pesantren.
- j) Gedung Rektorat IAI An-Nawawi 3 lantai.
- k) Masjid Induk Shiddiq Zarkasyi²¹²
- g. Sejarah Berdirinya Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo

Pendirian lembaga perekonomian berawal dari kios kitab peninggalan al-Maghfurlah K.H. Nawawi yang sebelumnya menempati satu ruangan kantor pondok putra. Kios ini dipandang tidak lagi mampu menopang seluruh kebutuhan santri. Dengan dasar itu Pondok Pesantren An-Nawawi perlu mengembangkan kios tersebut guna menopang seluruh kebutuhan santri.

Pada Masa kepemimpinan K.H. Ahcmad Chalwani, Ning Ashfa Khoirun Nisa dapat memisahkan progam pengembangan dalam beberapa bidang. Salah satunya pengembangan kios peninggalan al-Maghfurlah K.H. Nawawi yang bergerak di bidang perokonomian

²¹² Wawancara dengan M. Khoirul Anam Ustadz Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan di, tanggal 22 Oktober 2023

sejalan dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1992 tentang otonomi daerah, maka pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo, menyadari kemadirian di bidang perekonomian akan mendududuki peran strategis dalam setiap aktivitas dan keputusan yang ditetapkan. Dalam kaitan itu, maka dikembangkannya pola hidup berkoperasi di kalangan santri. Kebijakan ini diharapkan secara bertahap akan menjadi Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) yang diharapkan dapat menopang kebutuhan operasional Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo. Pada tahun 1996, Kopontren An-Nawawi meraih predikat Kopontren terbaik I Purworejo, dan tahun berikutnya ditetapkan sebagai Kopontren terbaik II Jawa Tengah.

Setelah beberapa tahun kepemimpinan Ning Ashfa Khoirun Nisa perkembangan di bidang perekonomian berkembang pesat. Terbukti dengan terwujudnya Badan Usaha Milik Pesantren. Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo saat ini memiliki beberapa unit usaha diantaranya: (1) Radio Shoutuna FM, (2) Griya bin Nawawi, (3) KBIH An-Nawawi (4) Swalayan bin Nawawi, (5) Toko Sembako, (6) BMT An-Nawawi, (7) Toko Kitab dan Buku, (8) Air Minum dalam Kemasan (AMDK) Bin Nawawi Water, (9) Unit Pertanian, (10) Galeri Bin Nawawi, dan (11) Baniba Fact.

h. Gambaran Umum Unit-Unit Usaha Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

Berdirinya unit-unit usaha di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo berawal dari pola hidup berkoperasi di pondok pesantren. Dalam perkembangannya unit-unit usaha yang berada di Pondok Pesantren An-Nawawi sebagian besar dapat berdiri sendiri dan sebagian masih dalam kelembagaan Kopontren An-Nawawi Berjan Purworejo. Berikut gambaran umum unit-unit usaha Pondok Pesantren An-Nawawi:

1) Koperasi Pondok Pesantren An-Nawawi

1. Sejarah

Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) An-Nawawi Berjan didirikan pada tanggal 23 Mei 1995. Legalitas koperasi dikeluarkan oleh Depatemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Tengah Nomer 12500a/BH /KWK.11/XII/1995.

Koperasi ini berawal dari Kios Kitab peninggalan al-Maghfurlah K.H Nawawi yang sebelumnya menempati ruangan Kantor Pondok Putra. Kios ini dipandang tidak lagi mampu menopang kebutuhan santri. Dengan dasar itu maka didirikanlah lembaga perekonomian yang mengelola beberapa unit usaha. Dalam kaitan itu, maka dikembangkan pola hidup berkoperasi di kalangan santri. Kebijakan ini secara bertahap akan menjadi Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP), sehingga dapat menopang kebutuhan operasional pondok pesantren.

2. Visi Misi Koperasi Pondok Pesantren An-Nawawi

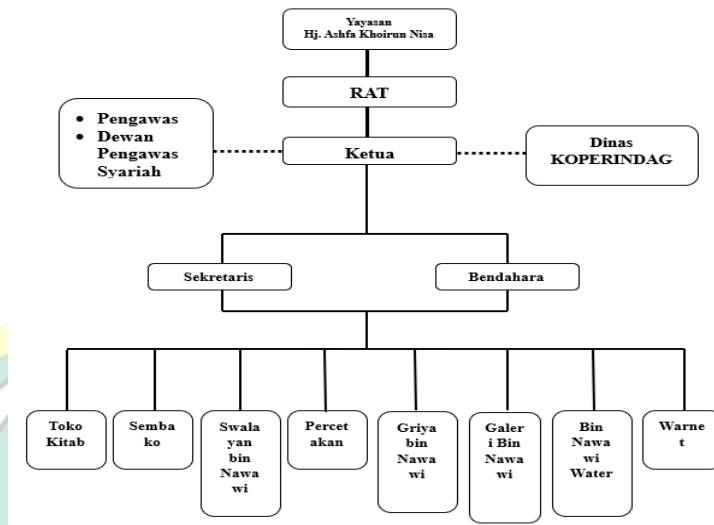
1) Visi

Meningkatkan perekonomian pondok pesantren sesuai dengan prinsip syariah, sehingga mampu menopang kebutuhan operasional pondok pesantren

2) Misi

- a) Menyelenggarakan jasa syariah
- b) Menyelenggarakan dan mengelola unit-unit usaha
- c) Mengembangkan ketrampilan para santri

3. Stuktur Organisasi



Gambar 7
Bagan Struktur Organisasi Koperasi Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

2) Radio Shautuna 89,3 FM

a. Sejarah

Otonomi dan globalisasi, 2 faktor inilah yang saat ini mendorong peran serta aktif masyarakat dalam mengkritisi, ikut terlibat serta memberikan masukan pada seluruh pemangku kepentingan baik pemerintah maupun swasta khususnya dalam kebijakan yang berhubungan dengan layanan publik. Pada kedua sisi ini kedua belah pihak membutuhkan peran media yang independent dan kredibel untuk berfungsi sebagai mediator yang efektif dalam menjembatani para pemberi layanan dan penerima layanan.

Peran inilah yang menginspirasi Ning Ashfa Khoirun Nisa seorang putra Purworejo asli pengasuh Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo, yang sekaligus Putri Mursyid Jam'iyyah Ahlith Thoriqoh Qodiriyyah wa Naqsyabandiyyah Berjan Purworejo K.H. Achmad Chalwani yang mempunyai jamaah puluhan ribu yang tersebar di Purworejo, Kebumen, Magelang, Wonosobo, Temanggung, Banyumas, Purwokerto,

Kulon Progo, Yogyakarta, Semarang dan seluruh wilayah Indonesia untuk melahirkan Shoutuna 89,3 FM di bawah Payung P.T. Radio Shoutu An-Nawawi Berjan Purworejo, yang fokus dan konsisten mengembangkan idealismenya sebagai radio yang “*concern*” terhadap layanan publik bidang keagamaan, pendidikan, hiburan, dan publikasi. Berbekal intuisi yang matang sebagai agamawan, Purworejo dipilih sebagai kota awal berdirinya Shoutuna 89,3 FM.²¹³

b. Visi Misi Shoutuna 89,3 FM

1) Visi

Memajukan masyarakat berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 dengan asas manfaat, adil dan merata, kepastian hukum, keamanan, keberagamaan, kemitraan, etika, kemandirian, kebebasan, dan tanggung jawab.

2) Misi

- a) Memperkukuh integritas nasional, terbinanya watak dan jati diri bangsa yang beriman dan bertaqwa.
- b) Mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan kesejahteraan umum dalam rangka membangun masyarakat yang mandiri, demokratis, adil dan sejahtera.
- c) Menumbuhkan industry penyiaran Indonesia.
- d) Menjadikan media informasi, pendidikan, hiburan, yang sehat, control, dan perekat nasional.

3) Budaya Korporasi

- a) Integritas
- b) Determinasi yang kreatif
- c) Organisasi yang berempati
- d) Loyalitas

²¹³ Proposal Iklan Radio SHOUTUNA 89,3 FM Berjan Purworejo

e) Antusias²¹⁴

4) Struktur Organisasi

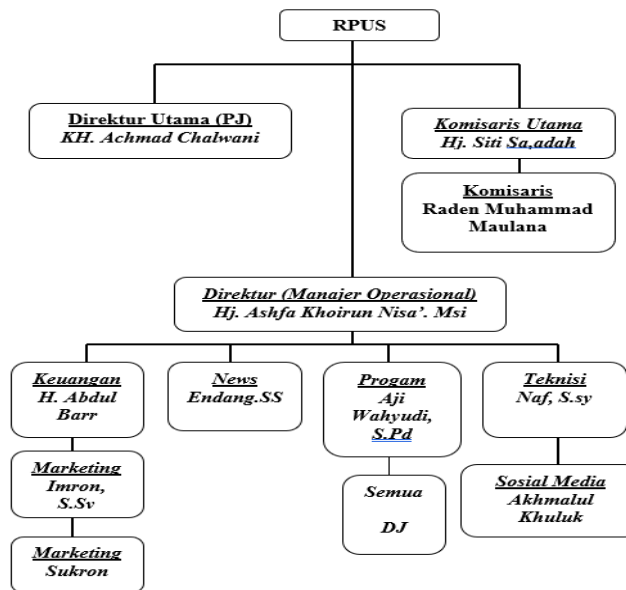
Untuk menjalankan suatu aktifitas Shoutuna 89,3 FM apapun bentuknya, diperlukan organisasi dan manajemen yang dapat membuat aktifitas Shoutuna 89,3 FM berjalan sesuai yang diinginkan. Untuk menjalankan organisasi tersebut sesuai dengan yang diharapkan suatu pengelolaan yang memadai untuk membantu kelancaran jalannya organisasi yang bersangkutan.

Pengelolaan yang memadai dari suatu organisasi yang baik dan jelas, yang dapat menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggungjawab yang untuk masing-masing fungsi merupakan pedoman pengawasan dan pelaksanaan terhadap kegiatan-kegiatan Shoutuna 89,3 FM. Suatu struktur organisasi yang baik dan jelas juga mencerminkan kegiatan Shoutuna 89,3 FM dan terdapatnya hubungan antara unit-unit organisasi.

Adapun bentuk struktur Organisasi Shoutuna 89,3 FM adalah sebagai berikut:²¹⁵

²¹⁴ Formulir Permohonan Izin Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Swasta PT. Radio Shoutu An-Nawawi Berjan Purworejo, *Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Propinsi Jawa Tengah*, 5-6.

²¹⁵ Dokumentasi Radio Shoutuna 89,3 FM Berjan Purworejo



Gambar 8
Bagan Struktur Organisasi Shoutuna 89.3 FM

3) BMT An-Nawawi

a. Sejarah

Seiring dengan adanya perubahan nama Pondok Pesantren dari Roudlotut Thullab ke An-Nawawi, maka sebagai lembaga yang secara historis merupakan bagian yang tidak terpisahkan, Kopontern Roudlotut Thullab mengajukan permohonan perubahan nama dan mendapat persetujuan pada tanggal 31 Desember 1996 dan Badan Hukum baru dengan No. 12500a/BH/PAD/KWK.11/XII/1996.

Penyerahan Badan Hukum baru ini dilaksanakan pada tanggal 6 Maret 1997 oleh Menkop RI, yang saat itu dijabat oleh Bapak Soebianto Tjakrawardaya, bersamaan dengan peresmian operasional perdana Unit Usaha *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) dan peresmian Gedung Pendidikan Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo. Pada tataran sebagaimana disebutkan diatas, Pondok Pesantren An-Nawawi merasa perlu untuk bersikap proaktif dengan mendirikan Koperasi dan menawarkan solusi kegamangan

masyarakat (muslim) dalam menerima lembaga keuangan konvensional dengan mendirikan lembaga keuangan alternatif berpola syari'ah, BMT. Pendirian ini melibatkan secara langsung tokoh-tokoh masyarakat dan pesantren, baik dalam proses awal pendirian, monitoring maupun evaluasi lebih lanjut yang diwujudkan dalam bentuk penyerahan simpanan pokok khusus dewan pendiri sebanyak 21 orang dan terkumpul modal awal sebesar Rp 5.000.000; (Lima Juta Rupiah).

b. Visi dan Misi BMT An-Nawawi

1) Visi

Terwujudnya BMT yang terdepan, Tangguh dan professional dalam membangun ekonomi umat.

2) Misi

a) Memberikan layanan prima kepada seluruh anggota, mitra dan masyarakat luas.

b) Mendorong anggota, mitra dan masyarakat luas dalam kegiatan menyimpan dan investasi.

c) Menyediakan permodalan dan melakukan pendampingan usaha bagi anggota, mitra dan masyarakat luas.

d) Memperkuat permodalan sendiri dalam rangka memperluas jaringan serta menambah produk layanan.

c. Struktur Organisasi BMT An-Nawawi

Untuk menjalankan suatu aktifitas BMT apapun bentuknya, diperlukan organisasi dan manajemen yang dapat membuat aktifitas BMT berjalan sesuai yang diinginkan. Untuk menjalankan organisasi tersebut sesuai dengan yang diharapkan suatu pengelolaan yang memadai untuk

membantu kelancaran jalannya organisasi yang bersangkutan.

Pengelolaan yang memadai dari suatu organisasi yang baik dan jelas, yang dapat menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggungjawab yang untuk masing-masing fungsi merupakan pedoman pengawasan dan pelaksanaan terhadap kegiatan-kegiatan dalam BMT. Suatu struktur organisasi yang baik dan jelas juga mencerminkan kegiatan BMT dan terdapatnya hubungan antara unit-unit organisasi.

Adapun bentuk struktur Organisasi pada BMT An-Nawawi adalah sebagai berikut:

Ketua : KH. Achmad Chalwani

Dewan Pengawas :

Ketua 1: KH. R. Maulana Alwi, S.H.

Ketua 2 : Hj. Ashfa Khoirun Nisa, MSI.

Anggota I : H. Sahlan, S.Ag., MSI.

Anggota II : Arifuat Marzuki, SHI, MH.

Anggota III: Anwar Ma'rufi, SHI, M.Ud.

Dewan Pengurus :

Ketua: Rochmat Taufiq, S.Sy, ME.

Sekretaris : Hasyim Asngari, S.Si.

Bendahara : Danang Isnaini Z, SH.

Manager BMT An-Nawawi Pusat : Titi Ariyanti, A. Md.

Manager BMT An-Nawawi Berjan : Amat Muhaimin

Manager BMT An-Nawawi Bruno : H. Muh Jahid, SHI.

Manager BMT An-Nawawi Pituruh : Arif Rohman

Manajer Toko Kitab : Khoirul Muslim

Manajer Jasa Fotokopi & Percetakan : Danang Isnaini

Zidni R. SH.

Manajer Jasa Laundry : Danang Isnaini Zidni R. SH.

Karyawan Unit BMT Berjan: 7 Orang

Karyawan Unit Cab. BMT Bruno: 5 Orang
 Karyawan Unit Cab. BMT Pituruh: 5 Orang
 Karyawan Unit Kas BMT Bener: 3Orang
 Karyawan Unit Toko Kitab: 3 Orang
 Karyawan Unit Jasa FC & Percetakan: 3 Orang
 Karyawan Laundry: 20 Orang

B. Profil Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen

Pondok pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen merupakan pondok pesantren yang telah terhitung cukup tua keberadaannya. Karena pondok pesantren ini telah ada semenjak tahun 1475 M. adapun tahun dan waktu berdirinya dapat kita ketahui diantaranya dari prasasti batu Zamrud Siberia berbobot 9 kg yang ada di dalam masjid pondok pesantren tersebut. Sebagaiman diketahui, menurut keterangan para ahli sejarah bahwa ciri khas pondok pesantren yang didirikan pada awal permulaan Islam masuk dinusantara adalah bahwa didalam pondok pestren itu dipastikan adanya sebuah masjid. Dan pendirian masjid ini sesuai dengan kebiasaan waktu itu adalah merupakan bagian pendirian sebuah pesantren yang terkait dengannya.

Prasasti yang mempunyai kandungan elemen kimia Al, Cr, H, K, O, dan Si ini bertuliskan huruf Jawa & Arab. Huruf Jawa menandai candra sengkalanya tahun. Sedangkan tulisan dalam huruf Arab adalah penjabaran dari candra sengkala tersebut. Terlihat jelas dalam angka tanggal yang tertera dengan huruf Arabic: “25 Sya’ban 879 H”. Ini artinya bahwa Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu resmi berdiri semenjak tanggal 25 Sya’ban 879 H atau bertepatan dengan hari Rabu, 4 Januari 1475 M.

Pendirinya adalah Syeikh As-Sayid Abdul Kahfi Al Hasani. Beliau semula merupakan seorang tokoh ulama yang berasal dari Hadhramaut, Yaman. Lahir pada tanggal 15 Sya’ban 827 H di kampong Jamhar, Syihr. Dating ke Jawa tahun 852 H/1448 M pada masa pemerintahan Prabu Kertawijaya, Majapahit atau Prabu Brawijaya I (1447-1451. Jadi setelah 27 tahun pendatarannya di Jawa,

Syeikh As-Sayid Abdul Kahfi Al-Hasani barulah mendirikan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu.

Nama asli Syeikh As-Sayid Abdul Kahfi Al-Hasani adalah Sayid Muhammad 'Ishom Al Hasani. Merupakan anak pertama dari 5 bersaudara. Ayahnya bernama Sayid Abdur Rasyid bin Abdul Majid Al-Hasani, sedangkan ibunya bernama Syarifah Zulaikha binti Mahmud bin Abdullah bin Syeikh Shahibuddin Al-Huseini 'Inath. Ayah dari Syeikh As-Sayid Abdul Kahfi Al-Hasani adalah keturunan ke-22 Rasulullah Saw dari Sayidina Hasan RA, melalui jalur Syeikh As-Sayid Abdul Bar putera Syeikh As-Sayid Abdul Qadir Al-Jaelani Al-Baghdadi.²¹⁶

Beliau datang dari Bagdad, Irak ke Hadhramaut atas permintaan Syeikh As-Sayid Abdullah bin Abu Bakar Sakran (Al-Idrus Al Akbar) untuk bersama-sama *ahlun al Bait Nabi* yang lain menanggulangi para ahli sihir di Hadhramaut. Setelah para ahli sihir ini dapat dihancurkan, para ahlibait nabi tersebut kemudian bersama-sama membuat suatu perkumpulan di bekas basis tinggalnya para ahli sihir itu. Perkampungan ini kemudian diberi nama "*Jamhar*" sesuai dengan kebiasaan ahlibait waktu itu yang apabila menyebut sesamanya dengan istilah Jamhar sebagaimana sekarang apabila mereka menyebut sesamanya dengan istilah "Jama'ah". Sedangkan wilayah tempat kampung itu berada kini lebih dikenal dengan nama kata "sihir" (mengalami pergeseran bunyi dibelakang hari), untuk menandakan bahwa dahulu wilayah tersebut memang sempat menjadi basis dari para ahli sihir Hadhramaut, Yaman.²¹⁷

Ayah dari Syeikh As-Sayid Abdul Kahfi Al-Hasani ini akhirnya tinggal, menetap dan wafat di palestina, karena beliau diangkat menjadi Imam di Batil Maqdis (Masjid Aqsha). Di Palestina beliau masyhur dengan sebutan Syeikh As-Sayid Abdur Rasyid Al-Jamhari Al-Hasani. Makam beliau berada di kompleks pemakaman imam-imam masjid Al-Quds. Sedangkan 4 saudara Syeikh As-

²¹⁶ M. 'Afifuddin Chanif. Sambutan Pengasuh Doktren Al Kahfi Somalangu pada Acara Haul *Masayikh* 11 Juni 2014, dokumen pondok pesantren Al-Kahfi

²¹⁷ M. 'Afifuddin Chanif. Sambutan Pengasuh Dokter Al Kahfi Somalangu pada Acara Haul *Masayikh* 11 Juni 2014, dokumen pondok pesantren Al-Kahfi

Sayid Abdul Kahfi Al Hasani yang lain tinggal serta menetap di Syihr, 'Inath serta Ma'rib, Hadhramaut.

Sayyid Muhammad 'Ishom Al-Hasani semenjak usia 18 bulan telah dibimbing dengan berbagai disiplin ilmu pengetahuan keagamaan oleh guru beliau yang bernama Sayyid Ja'far Al Huseini, dengan cara hidup di dalam goa-goa di Yaman. Oleh sang guru setelah dianggap cukup pembelajarannya, Sayyid Muhammad 'Ishom Al Hasani kemudian diberi *laqob* (julukan) dengan Abdul Kahfi. Yang menurut sang guru artinya adalah orang yang pernah menyendiri beribadah kepada Allah SWT dengan berdiam diri di goa selama bertahun-tahun lamanya. Nama Abdul Kahfi inilah yang kemudian masyhur dan lebih mengenalkan pada sosok beliau daripada nama aslinya sendiri yaitu Muhammad 'Ishom.

Syeikh As-Sayyid Abdul Kahfi Al Hasani ketika berusia 17 tahun sempat menjadi panglima perang di Yaman selama 3 tahun. Setelah itu beliau tinggal di tanah Haram, Makkah. Kemudian pada usia 24 tahun, beliau berangkat berdakwah ke Jawa. Mendarat pertama kali di pantai Karang Bolong, kecamatan Buayan, kabupaten Kebumen. Setelah menaklukan dan mengislamkan Resi Dara Pundi di desa Candi Karanganyar, Kebumen lalu mendudukan Resi Candra Tirta serta Resi Dhanu Tirta di desa Candiwulan dan desa Candimulyo kecamatan Kebumen, beliau akhirnya masuk ke Somalangu.

Di tempat yang waktu itu masih hutan belantara, beliau hanya bermujahadah sebentar, mohon kepada Allah SWT agar kelak tempat yang sekarang menjadi Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu dapat dijadikan sebagai basis dakwah Islamiyahnya yang penuh barokah dikemudian hari. Selanjutnya beliau meneruskan perjalanannya ke arah Surabaya, Jawa Timur.

Di Surabaya, Syeikh As-Sayid Abdul Kahfi Al-Hasani tinggal di Ampel. Di tempat itu beliau diterima oleh Sunan Ampel dan sempat membantu dakwah Sunan Ampel selama 3 tahun. Kemudian atas permintaan Sunan Ampel, beliau diminta untuk membuka pesantren di Sayung, Demak. Setelah pesantren beliau di Sayung, Demak mulai berkembang Syeikh As-Sayyid Abdul Kahfi Al-Hasani kemudian diminta oleh mubaligh-mubaligh islam di Kudus agar berkenan

pindah dan mendirikan pesantren di Kudus. Problem ini terjadi karena para mubaligh Islam yang telah lebih dulu masuk di Kudus sempat kerepotan dalam mempertahankan dakwah *Islamiyah* di wilayah tersebut.²¹⁸

Setelah Syeikh As-Sayyid Abdul Kahfi Al-Hasani tinggal di Kudus dan mendirikan pesantren ditempat itu, Sunan Ampel kemudian mengirim putranya yang bernama Sayyid Ja'far As-Shadiq belajar pada beliau di Kudus. Tempat *atsar* pesantren Syeikh As-Sayyid Abdul Kahfi Al-Hasani di Kudus ini sekarang lebih dikenal orang dengan nama "Masjid Bubah".

Ketika berada di pesantren beliau ini, Sayyid Ja'far As-Shadiq sempat pula diminta oleh beliau untuk menimba ilmu pada ayah beliau yang berada di Al-Quds, Palestina yaitu Syeikh Abdur Rasyid Al-Hasani. Oleh karena itu setelah selesai belajar di Al-Quds, Palestina atas suka citanya sebagai rasa syukur kepada Allah SWT bersama Syeikh As-Sayyid Abdul Kahfi Al Hasani, Sayid Ja'far As-Shadiq kemudian mendirikan sebuah masjid yang ia beri nama "Al-Aqsha". Oleh Syeikh As-Sayyid Abdul Kahfi Al-Hasani, Sayyid Ja'far As-Shadiq kemudian ditetapkan sebagai imam masjid tersebut dan Syeikh As Sayyid Abdul Kahfi Al-Hasani kemudian pindah ke Demak guna membantu perjuangan Sultan Hasan Al Fatah Pangeran Jimbun Abdurrahman Khalifatullah Sayidin Panatagama di Kerajaan Islam Demak.

Syeikh As-Sayyid Abdul Kahfi Al Hasani menikah di Demak pada saat usia telah mencapai kurang lebih 45 tahun. Pada waktu putra pertamanya telah berusia kurang lebih 5 tahun, beliau bersama istri dan putranya itu hijrah dari Demak ke Somalangu untuk mendirikan Pesantren. Di Somalangu inilah beliau akhirnya bermukim dan pesantren didirikannya kemudian hari dikenal dengan nama Pesantren Al Kahfi Somalangu. Syeikh As Sayyid Abdul Kahfi Al Hasani terhitung cukup lama dalam mengasuh Pondok pesantren Al Kahfi Somalangu. Yaitu berkisar mencapai 130-an tahun. Oleh karenanya jika sejarah keadaan Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu sepanjang kepengasuhan beliau dibeberkan akan menelan kisah yang cukup panjang.²¹⁹

²¹⁸ Dokumen Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu

²¹⁹ Dokumen Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu.

Syeikh As-Sayyid Abdul Kahfi Al-Hasani wafat pada malam Jum'at, 15 Sya'ban 1018 H atau bertepatan dengan tanggal 12 November 1609 M. jasad beliau dimakamkan di bukit Lemah Lanang, Somalangu, Kebumen. Dan beliau orang pertama yang dimakamkan di tempat tersebut. Prasasti batu Zamrud warna hijau seberat 9 kilogram itu masih tersimpan di Pondok Pesantren Somalangu, desa Sumberadi, kecamatan Kebumen, kabupaten Kebumen. Jika angka di prasasti tahun 879 Hijriyah 1475 Masehi benar, pondok tersebut telah berdiri sebelum nama Kebumen muncul.

1. Letak Geografis Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu²²⁰

Secara Geografis Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu terletak di Kabupaten Kebumen, berada pada 7°27'-7°50' Lintang Selatan dan 109°22' – 109°50' Bujur Timur. Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu terletak di Desa Sumberadi Kecamatan Kebumen, Kabupaten Kebumen, Propinsi Jawa Tengah.

Pondok pesantren Al Kahfi Somalangu yang berada di desa Sumberadi ini mempunyai batas-batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah timur, berbatasan dengan rumah warga
- b. Sebelah barat, berbatasan dengan rumah warga
- c. Sebelah utara, berbatasan dengan jalan desa dan perumahan penduduk
- d. Sebelah selatan, berbatasan dengan pekarangan dan sungai atau bendungan plered. Komplek Pondok Pesantren ini berjarak hanya sekitar 1,5 kilometer dari jalan raya Kebumen-Kutoarjo dan $\pm$ 5 Km dari pusat Kota Kabupaten Kebumen.

2. Visi dan Misi Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu²²¹

a. Visi

Pesantren unggulan penghasil generasi muslim seutuhnya yang mampu mengintraksikan ilmu pengetahuan dengan *syari'at Islamiyah* serta adaptif dalam setiap zaman.

²²⁰ Dokumen Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu

²²¹ Dokumen Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu

b. Misi

- 1) Membimbing, membina, mendidik, mengajarkan, menuntut, dan memberi pemahaman kepada para santri ajaran agama Islam yang bersumber dari Al-Qur'an, As-Sunnah, Al-Ijma', dan Al-Qiyas
- 2) Menyelenggarakan *studi diniyyah Islamiyyah* yang berpangkal pada konsep Iman, Islam, dan Ihsan dengan *frame* ilmunya yaitu tauhid, fiqih, dan tasawuf bersama ilmu-ilmu pendukung lainnya.
- 3) Berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui studi formal dan penelitian-penelitian yang diperlukan untuk ikut serta memajukan peradaban Islam demi kesejahteraan umat.
- 4) Menanamkan nilai-nilai pengetahuan yang telah diajarkan di pesantren agar dapat diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga santri dapat menjadi orang yang bermanfaat bagi masyarakat, bangsa, Negara dan agamanya.

c. Motto

- 1) Apabila engkau ingin menguasai dunia, kuasailah ilmu.
- 2) Apabila engkau ingin selamat dalam urusan akhirat, kuasailah ilmu.
- 3) Apabila engkau menghendaki keduanya, kuasailah ilmu.

d. Kurikulum Pondok pesantren Al Kahfi Somalangu²²²

Kurikulum yang dikembangkan di pondok pesantren Al-Kahfi Somalangu adalah kurikulum yang mengacu pada pendalaman agama islam seperti pada kebanyakan pesantren lain. Adapun metodologi pembelajaran yang diterapkan di pondok pesantren Al-Kahfi antara lain adalah:

1) Sorogan

Dalam metode Sorogan santri membaca kitab kuning dan memberi makna, sementara guru mendengarkan sambil memberi catatan, komentar atau bimbingan bila diperlukan.

²²² Buku Panduan Madrasah Diniyyah Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu

2) Watonan atau Bandungan

Dalam metode Bandungan guru, Kiai atau ustadz membacakan serta menjelaskan isi kandungan kitab kuning, sementara santri mendengarkan, memberi makna dan menerima.

3) Halaqah

Dalam metode Halaqah guru dan santri berdiskusi untuk memahami isi kitab bukan untuk mempertanyakan kemungkinan benar salahnya apa-apa yang diajarkan oleh kitab, tetapi untuk memahami apa maksud yang diajarkan oleh kitab.

4) Hafalan atau Tahfidh

Dalam metode hafalan para santri diberi tugas untuk menghafal bacaan-bacaan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Hafalan yang dimiliki santri ini kemudian disetorkan dihadapan guru secara periodic atau incidental tergantung kepada perintah sebelumnya.

5) Hiwar atau Musyawarah

Metode Hiwar hampir sama seperti metode diskusi yang umum kita kenal selama ini. Bedanya metode Hiwar ini dilaksanakan dalam ruang pendalaman atau pengayaan materi yang sudah ada disantri.

6) Bahtsul Masa'il

Metode ini merupakan pertemuan ilmiah yang membahas masalah diniyah, seperti ibadah, aqidah dan masalah agama pada umumnya. Metode ini tidak jauh beda dengan metode musyawarah. Hanya saja bedanya pada metode ini persyaratannya adalah para Kiai atau para santri tingkat tinggi.

7) Fathul Kutub

Metode ini biasanya dilaksanakan untuk santri-santri yang sudah senior yang akan menyelesaikan pendidikan di pondok pesantren. Dan ini merupakan latihan membaca kitab, sebagai wahana menguji kemampuan mereka setelah mensantri.

8) Muqaranah

Metode muqaranah adalah sebuah metode yang terfokus pada kegiatan perbandingan, baik perbandingan materi, paham, metode maupun perbandingan kitab.

9) Muhawarah atau Muhadatsah

Muhawarah merupakan latihan bercakap-cakap dengan menggunakan bahasa arab. Kepada mereka diberi perbendaharaan kata-kata bahasa arab untuk dihafalkan sedikit demi sedikit setelah santri menguasai kosa kata, kepada mereka diwajibkan untuk menggunakan dalam percakapan sehari-hari.²²³

Selain kegiatan yang telah disebutkan di atas adapun kegiatan ekstrakurikuler lain yang ada di pondok pesantren Al-Kahfi di antaranya:²²⁴

1) Ta'alumal Khitobah

Merupakan kegiatan rutin yang dilakukan setiap malam senin ba'da membaca Al-Barzanji. Kegiatan ini bertujuan untuk melatih kemampuan berpidato santri didepan santri lain. Dalam kegiatan ini santri diberi tugas dan tanggung jawab untuk mengeksplorasi seluruh kemampuannya sesuai peran yang diberikan oleh pembimbing.

2) Olah raga

Olah raga adalah suatu aktivitas fisik maupun psikis seseorang yang berguna untuk menjaga dan meningkatkan kualitas kesehatan seseorang. Olahraga mempunyai tujuan untuk melatih dan menyalurkan bakat para santri dalam bidang olah raga.

Kegiatan ekstrakurikuler olahraga yang dilaksanakan di Pondok pesantren Al-Kahfi diantaranya Sepak Bola, Badminton, Voli dan Bela diri.

²²³ Dokumen Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu

²²⁴ Dokumen Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu

3) Kesenian

Kesenian Merupakan sarana yang digunakan untuk mengekspresikan rasa keindahan dari dalam jiwa manusia. Kesenian mempunyai tujuan untuk mewadahi bakat seni para santri sehingga santri dapat mengembangkan bakat seni dan ketrampilannya. Adapun kesenian yang ada di Pondok pesantren Al-Kahfi Terdiri dari seni ukir, seni lukis, seni dekorasi, kaligrafi, qiro'ah, rebana, bangunan.

4) Broadcasting

Merupakan sarana untuk mengasah kemampuan santri dalam bidang broadcasting dalam hal ini yang diterapkan di pondok ialah penyiaran radio. Dalam kegiatan ini santri ditugaskan sebagai penyiar radio. Radio ini memiliki nama “Radio 32 FM” dan mengudara pada frekuensi 107.4 MHz.

e. Sumber daya yang dimiliki Pondok pesantren Al kahfi

Sumber daya merupakan salah satu komponen yang penting untuk mendukung kegiatan belajar mengajar. Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya sarana. Sumber daya yang baik akan meningkatkan mutu dari sekolah atau pondok pesantren tersebut.²²⁵

1) Keadaan tenaga kependidikan

Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan kepada peserta didik agar menjadi pribadi yang terdidik. Tenaga pendidik di lingkungan sekolah ataupun pondok pesantren sangatlah penting untuk mengarahkan, mengajarkan siswa atau santri dalam membentuk karakter yang baik. Tenaga pendidik terdiri dari uztads senior dan juga dibantu santri-santri senior yang berkompeten dalam memberikan materi pelajaran dan penerapan kebijakan pendidikan karakter.

²²⁵ Dokumen Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu

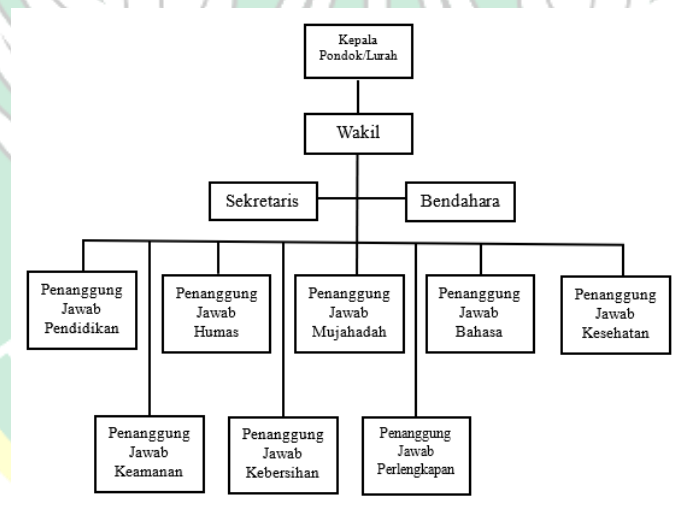
2) Keadaan peserta didik

Peserta didik merupakan bagian dari sumber daya manusia yang harus dimiliki oleh sekolah sehingga sekolah dapat berjalan sebagaimana mestinya. Tujuan sekolah yang senantiasa berorientasi pada peserta didik akan tercapai manakala dalam sekolah tersebut terdapat peserta didik. Sekolah mempunyai kewajiban dalam mengajar, membentuk, mengembangkan potensi peserta didik untuk menghadapi keadaan dimasa depan.

3) Keadaan Sarana Prasarana

Sarana dan prasaran merupan salah satu komponen penting untuk menunjang kegiatan belajar mengajar. Disamping itu sarana dan prasarana juga bertujuan memenuhi kebutuhan para santri selamamereka menimba ilmu di pondok pesantren Al Kahfi

4) Struktur Organisasi Pondok pesantren Al-kahfi



Gambar 9
Struktur Organisasi Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen

Tabel 3
Matrix Perubahan Periodisasi Genealogi Pondok Pesantren²²⁶

Periode	Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan, Purworejo	Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu, Kebumen	Perubahan & Pengaruh
Awal Berdiri	1. Didirikan oleh - K.H. Zarkasyi - K.H. Shiddiq - K.H. Nawawi - K.H. Achmad Chalwani 2. Fokus pada pengajaran kitab klasik (salaf)	1. Didirikan oleh; - Syeikh As-Sayyid Abdurrahman Al-Jailani Al-Hasani - Syeikh As-Sayyid Mahfudz Al-Jilani Al-Hasani - Syeikh As-Sayyid Chanifuddin Al-Hasani - Al-Ustadz Afifuddin Al-Jilani Al-Hasani 2. Fokus pada pengajaran tasawuf dan fiqh	- Pengaruh Wali Songo dan penyebaran Islam di Jawa - Tradisi pengajaran salaf yang ketat
Periode Pengembangan Awal	1. Penerus pertama setelah KH. Nawawi 2. Mulai berkembang dari segi jumlah santri	1. Kepemimpinan berpindah ke generasi kedua 2. Tradisi sanad ilmu semakin ditekankan	- Munculnya pengaruh jaringan ulama di Jawa - Mulai berkembangnya aspek tarekat di pesantren
Periode Modernisasi	1. Masuknya kurikulum modern 2. Peningkatan fasilitas dan	1. Pengembangan kurikulum formal 2. Integrasi dengan sistem	- Pengaruh kolonialisme dan tuntutan pendidikan formal

²²⁶ Merujuk pada buku Zamakhsyari Dhofier, *"Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai"*

	metode pengajaran	pendidikan nasional	- Adaptasi pesantren terhadap perubahan zaman
Periode Pasca- Kemerdekaan	- Memasuki era kepemimpinan baru dengan penekanan pada pendidikan nasionalis	- Mulai ikut serta dalam perjuangan nasional dan pengembangan pendidikan karakter	- Pengaruh kemerdekaan Indonesia - Perubahan dalam orientasi pendidikan
Periode Kontemporer	1. Peningkatan jumlah santri, pengembangan cabang pesantren 2. Diversifikasi program pendidikan, seperti madrasah dan sekolah umum	1. Fokus pada pengembangan ekonomi pesantren, seperti koperasi 2. Implementasi teknologi dalam pendidikan	- Globalisasi dan perubahan sosial - Pesantren beradaptasi dengan kebutuhan zaman modern

1. kedua pesantren ini memulai dengan pengajaran dasar-dasar agama Islam yang kuat, dengan fokus pada kitab kuning dan pembentukan karakter santri berdasarkan ajaran salaf. Tradisi ini mencerminkan pengaruh langsung dari Wali Songo dan ulama-ulama awal di Jawa.
2. Periode Pengembangan Awal: Pesantren mulai berkembang secara internal, baik dari segi jumlah santri maupun pengaruh keagamaan. Kepemimpinan pesantren biasanya diwariskan ke generasi berikutnya yang menjaga tradisi keilmuan dan jaringan sanad.
3. Periode Modernisasi: Masuknya pengaruh pendidikan modern dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan sistem pendidikan nasional membuat pesantren mulai memasukkan kurikulum formal dan memperbarui metode pengajaran. Perubahan ini sering terjadi pada masa kolonial dan awal kemerdekaan.

4. Periode Pasca-Kemerdekaan: Dengan Indonesia yang merdeka, pesantren mengambil peran penting dalam pengembangan pendidikan yang berorientasi nasionalis. Pada periode ini, banyak pesantren yang mulai memasukkan nilai-nilai kebangsaan dalam kurikulum mereka.
5. Periode Kontemporer: Di era modern, pesantren beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan globalisasi. Pesantren mulai mengembangkan unit ekonomi untuk mendukung keberlanjutan mereka dan menerapkan teknologi dalam sistem pendidikan.

Tabel 4
Matrix Perubahan Periodisasi Genealogi Pondok Pesantren²²⁷

Periode	Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan, Purworejo	Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu, Kebumen	Perubahan & Pengaruh
Periode Tradisional	1. Didirikan oleh; - K.H. Zarkasyi - K.H. Shiddiq - K.H. Nawawi - K.H. Achmad Chalwani 2. Pengajaran berfokus pada metode sorogan dan bandongan 3. Pendidikan berbasis kitab kuning	1. Didirikan oleh; - Syeikh As-Sayyid Abdurrahman Al-Jailani Al-Hasani - Syeikh As-Sayyid Mahfudz Al-Jilani Al-Hasani - Syeikh As-Sayyid Chanifuddin Al-Hasani - Al-Ustadz Afifuddin Al-Jilani Al-Hasani 2. Metode pembelajaran berpusat pada pengkajian kitab klasik	- Sistem pendidikan tradisional dengan pendekatan keilmuan klasik - Hubungan erat antara kyai dan santri dalam proses pembelajaran

²²⁷ Merujuk pada bukunya Mastuhu, "Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren"

		3. Pendidikan berorientasi pada tasawuf	
Periode Transisi ke Sistem Formal	1. Masuknya kurikulum pendidikan formal (madrasah) 2. Implementasi sistem klasikal selain metode sorogan dan bandongan	1. Pendirian madrasah untuk melengkapi pendidikan pesantren 2. Integrasi sistem klasikal dengan pengajaran tradisional	- Penyesuaian terhadap kebijakan pendidikan nasional - Perubahan struktur kurikulum untuk menyeimbangkan antara pendidikan agama dan umum
Periode Diversifikasi Program	1. Pengembangan pendidikan formal, mulai dari tingkat dasar hingga menengah 2. Penerapan program keterampilan tambahan bagi santri (ekonomi, teknologi, dll)	1. Pengembangan sekolah umum di bawah naungan pesantren 2. Implementasi pendidikan keterampilan dan vokasional	- Diversifikasi kurikulum untuk menyiapkan santri menghadapi tantangan modern - Peningkatan kualitas pendidikan dan pengembangan program-program keterampilan
Periode Pemberdayaan Ekonomi Pesantren	1. Pengembangan unit-unit ekonomi pesantren, seperti koperasi dan usaha tani 2. Pesantren mulai berperan sebagai pusat pemberdayaan ekonomi umat	1. Pengembangan sektor ekonomi di pesantren, termasuk pengelolaan agribisnis 2. Pesantren sebagai motor ekonomi masyarakat sekitar	- Peran pesantren dalam pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas - Kemandirian pesantren dalam mengelola sumber daya dan memperkuat ekonomi lokal
Periode Kontemporer dan Globalisasi	1. Integrasi teknologi dalam pendidikan, seperti penggunaan media digital 2. Pengembangan jejaring kerja sama dengan	1. Implementasi e-learning dan pembelajaran berbasis teknologi 2. Peningkatan kerja sama dengan lembaga	- Pesantren beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tuntutan globalisasi - Meningkatkan kompetensi santri

	lembaga pendidikan nasional dan internasional	pendidikan luar negeri	untuk bersaing di era global
--	---	------------------------	------------------------------

1. Periode Tradisional: Pada tahap awal, kedua pesantren berfokus pada sistem pendidikan tradisional dengan pengajaran kitab kuning, menggunakan metode sorogan (santri membaca kitab dengan bimbingan kyai) dan bandongan (pengajaran dalam kelompok). Fokus utama adalah pada keilmuan agama yang mendalam dan hubungan langsung antara kyai dan santri.
2. Periode Transisi ke Sistem Formal: Seiring dengan perkembangan zaman dan kebijakan pemerintah, pesantren mulai mengadopsi sistem pendidikan formal. Kurikulum mulai terintegrasi dengan pendidikan umum, dan sistem klasikal mulai diterapkan di samping metode tradisional.
3. Periode Diversifikasi Program: Pesantren mulai mengembangkan pendidikan formal dari tingkat dasar hingga menengah, dan bahkan melibatkan pendidikan keterampilan tambahan. Pesantren juga mulai menyiapkan santri untuk menghadapi tantangan zaman dengan memberikan pelatihan keterampilan.
4. Periode Pemberdayaan Ekonomi Pesantren: Pada periode ini, pesantren mulai mengembangkan unit-unit ekonomi untuk mendukung keberlangsungan pesantren dan memberdayakan umat. Pesantren menjadi motor penggerak ekonomi di masyarakat sekitar melalui berbagai usaha mandiri.
5. Periode Kontemporer dan Globalisasi: Pesantren mulai beradaptasi dengan era globalisasi dan teknologi. Pendidikan berbasis teknologi mulai diimplementasikan, dan pesantren mulai menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan di tingkat nasional dan internasional.

C. Biografi *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dan *Ning* Syarifah Ovia Afitri

1. Profil *Ning* Ashfa Khoirun Nisa

Ning Ashfa Khoirun Nisa di lahirkan pada tanggal 10 April tahun 1984, di desa Watucongol, Muntilan Magelang. Anak perempuan sulung dari tiga bersaudara pasangan K.H. Achmad Chalwani dan Hj. Siti Sa'adah yang masih keluarga besar Alm. Almaghfurlah K.H. Achmad Abdul Haq Dalhar. Nama kecilnya Nisa', sejak kelahirannya keluarga dan Masyarakat sudah banyak berharap banyak pada dirinya karena beliau adalah keturunan ulama yang berkomitmen dengan nilai-nilai ajaran Islam dari kedua orang tuanya. *Ning* Ashfa dilahirkan pada masa yang sudah banyak kemajuan zaman.²²⁸

Ning Ashfa belajar ilmu dasar agama langsung di pesantren An-Nawawi Berjan, termasuk belajar al-Qur'an, tidak hanya itu bahkan belajar tajwid dan ilmu-ilmu agama dari Pondok Milik ayahnya. Latar belakang pendidikan formal *Ning* Nisa adalah setelah menyelesaikan pendidikan dasar di Sekolah Dasar Lugosobo Gebang Purworejo, kemudian melanjutkan pada jenjang pendidikan berikutnya pada MTs An-Nawawi Berjan, kemudian MAK (Madrasah Aliyah Keagamaan) An-Nawawi Berjan, secara sosial budaya jenjang pendidikan setingkat Madrasah Aliyah bagi perempuan tentu sudah cukup tinggi, akan tetapi beliau tetap melanjutkan ke jenjang Pendidikan yang lebih tinggi di STAISA Jakarta kemudian lanjut di UII Yogyakarta, dan sekarang sedang studi Doktorat di UIN Sunankalijaga Yogyakarta.

Ning Ashfa adalah anak dari K.H. Achmad Chalwani dengan Hj. Siti Sa'adah, mempunyai dua saudara kandung (Gus H. Ahmad Khoirul Fatah (alm) dan Gus Salik Iktafa). Dua orang saudara, kedua dan ketiga adalah semua laki-laki dan *Ning* Ashfa adalah yang pertama. Menurut *Ning* Ashfa Khoirun Nisa ibunya yaitu Nyai Hj. Siti Sa'adah mengharap semua anak-

²²⁸ Wawancara dengan *Ning* Ashfa Khoirun Nisa, pada tanggal 12 Maret 2023

anak nya hanya mondok di pesantren sendiri, akan tetapi untuk Gus Salik belajar di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Jawa Tirmur.

Ning Ashfa Khoirun Nisa adalah tipologi perempuan yang kuat dan punya semangat yang tinggi untuk mengembangkan bisnis terutama bagi kaum Perempuan. Tentang sistem kekerabatan, masyarakat Purworejo umumnya menganut garis patrilineal yaitu garis keturunan ayah dengan penghubung laki-laki belaka, walaupun tidak menutup kemungkinan dalam daerah-daerah tertentu mengikuti garis bilateral yaitu menyangkut dari dua garis keturunan/ kekerabatan baik dari pihak ayah (laki-laki) maupun pihak ibu (perempuan). Hal ini mungkin juga tergantung pada konteks hubungan kekerabatan itu dipakai.

Pernikahannya *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dengan K.H. R. Muhammad Maulana Alwi, S.H. dari Bandongan Magelang, dikarunia seorang puteri, Marsya Likhoirina yang sekarang berusia 8 tahun. K.H. R. Maulana Alwi merupakan suami yang sangat mendukung *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dalam mengembangkan bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi.²²⁹

Ning Ashfa Khoirun Nisa tidak berbeda dengan perempuan-perempuan lainnya, sebagai ibu rumah tangga dan istri dari suami serta ibu dari anaknya. Tugas tambahan adalah ketika dia juga ikut bertanggungjawab untuk menjalankan tugas sebagai Rektor IAI An-Nawawi. Selain juga sebagai Rektor, *Ning* Ashfa Khoirun Nisa juga tugas mengajar dan sebagai narasumber dalam seminar-seminar nasional maupun internasional.

2. Profil *Ning* Syarifah Ovia Afitri

Ning Syarifah Ovia Afitri lahir di Kebumen pada tanggal 04 November 1989, *Ning* Ovi merupakan putri tertua dari KH. Afiffudin dan Hj. Siti Fitriyani dengan tekun mengurus operasional pesantren, memimpin dewan guru, serta mengawasi santri dengan sifat kepemimpinan yang merupakan kekhasan yang dimiliki *Ning* Syarifah Ovia Afitri, di antaranya;

²²⁹ Wawancara deng *Ning* Ashfa Khoirun Nisa, 15 Juni 2023

kondisi fisik yang sehat dan kuat, *open* terhadap santri, dan terbuka dengan masyarakat serta selalu membimbing para santri baik perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan, dan evaluasi dalam hal apapun.

Dengan pendidikan yang tinggi ilmu dan pengalaman, *Ning* Syarifah Ovia Afritri yang sudah meraih gelar S2 jurusan politik dan management. Selain pendidikan formal, beliau juga pernah mengenyam pendidikan non formal di Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak. beliau pernah menjabat sebagai kepengurusan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Komplek R2 selama empat periode, sehingga hal tersebut menjadi salah satu cara beliau untuk memahami santri dan kepengurusan.

Seperti yang di sampaikan ketua kepengurusan putri Ustadzah Ngafifatul Sururiyah, ia mengatakan:

“Dengan adanya peran *Ning* Syarifah Ovia Afritri di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, *Alhamdulillah* banyak perubahan dan kemajuan baik dalam bidang pendidikan formal ataupun non formal dan juga kemajuan ekonomi pondok pesantren bahkan dalam pengontrolan santri lebih tertata”.²³⁰

Dalam hal ini di buktikan dengan pelatihan untuk mengembangkan skill maupun kreativitas untuk para santri khususnya dalam bidang enterpreneur. Beberapa kegiatan pondok pesantren yang di handle langsung oleh *Ning* Syarifah Ovia Afritri seperti acara Al-Kahfi Awards, seminar lokakarya ekonomi nasional, *Event* tertentu seperti tanggal-tanggal bersejarah misalnya Peringatan Hari Santri, Peringatan Maulid Nabi, dan sebagainya. Salah satu event besar pondok pesantren, untuk memperingati Kelahiran Nabi Muhammad SAW. Pondok Pesantren melakukan beberapa perlombaan untuk memeriahkan kegiatan. Salah satu kegiatan yang paling berkesan adalah *Fashion Show*, dimana kegiatan *Fashion Show* ini tidak seperti *Fashion Show* biasa, yang mengenakan gaun mewah dan mahal, namun di kegiatan ini *Fashion Show* nya dengan memanfaatkan barang-barang bekas seperti menggunakan baju koran, plastic bekas, tisu, maupun

²³⁰ Wawancara dengan ustadzah Ngafifatul Sururiyah di Kantor Pondok Putri, 13 Agustus 2023.

daun.²³¹ Sebagaimana yang dikatakan oleh Ustadzah Ngafifatus Sururiyah, *Ning* Syarifah Ovia Afritri merupakan sosok *Ning* yang Tangguh dan mampu mengharumkan nama Pondok Pesantren Al-Kahfi dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kegiatan-kegiatan Pondok Pesantren yang sangat positif dan inspiratif.

D. Model Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen

Menurut Mardiyah, tipe kepemimpinan seorang kiai, nyai, gus dan ning di pondok pesantren tidak sama antara pesantren satu dengan yang lainnya, hal ini dapat dimengerti bahwa pola kepemimpinan di pesantren dipengaruhi oleh watak sosial di mana ia hidup.²³² Hal itu juga ditambah dengan konsep-konsep kepemimpinan Islam dan pengaruh ajaran sufi. Begitu juga seorang Ning juga tipe kepemimpinannya hampir sama dengan ke-dua orang tuanya.

1. Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

Kepemimpinan Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo telah mengalami pergeseran dari model kepemimpinan tunggal yang dimiliki oleh kiai beserta keluarga yang biasa diterapkan pada pondok pesantren umumnya. Kiai di Pondok Pesantren An-Nawawi membagi tugasnya kepada putra-putri, pengurus, alumni, masyarakat, serta santri sesuai kapasitas kemampuan masing-masing. Tidak hanya itu, berdirinya yayasan merupakan bukti kongkret dalam pergeseran kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo.

a. Kepemimpinan Transformasional

Dalam ini kepemimpinan ning Ashfa Khoirun Nisa di pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo menerapkan kepemimpinan transformasional, menurut pandangan Bass dalam Djamaludin Ancok,

²³¹ Observasi dengan Ustadzah Ngafifatus Sururiyah Al Kahfi Somalangu, tanggal 14 Agustus 2023.

²³² Mardiyah Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang," *Tsaqafah* 8, no. 1 (2012): 67–104.

ada empat hal yang menjadi ciri pemimpin transformasional, yakni: *idealized influence, intellectual simulationl, inspirational motivation, dan individual consideration*.²³³

Dalam kepemimpinan ning Ashfa di Pondok Pesantren An-Nawawi menunjukan ciri pemimpin transformasional. Terlihat dari Ning Ashfa Khoirun Nisa sebagai pemimpin berhasil mengintegrasikan ilmu agama dan dunia, serta nilai-nilai pondok pesantren, dan mengembangkan budaya organisasi yang ada di pesantren untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Seperti yang dikatakan Ustadah Mely Dwi Yuniar.:

“Ning mentransfer ilmu kepada santrinya itu jelas mas, gak hanya ilmu saja mas, nilai-nilai sosial pun ditrasfer oleh Ning Asfa kepada santrinya. Itu tanpa santri menyadari.”²³⁴

1) *Idealized influence*

Dalam hal *idealized influence*, ning Ahfa selalu memberikan contoh keteladanan yang baik di setiap santrinya. Ning Asfa selalu memberikan teladan tentang beribadah, berperilaku, dan berhubungan sesama manusia. Selain itu, bagaimana berperilaku beliau selalu memberikan teladan akhlakul kharimah yang baik. Seperti yang dikatakan Ustadzah Mely Dwi Yuniar:

“Jadi begini, Ning Ashfa selalu memberikan uswatun khasanah yang baik dari segi akhlak. Dalam rangka memberi teladan beliau sukses, karena hampir semua santri alumni yang terjun di masyarakat stylenya sama dengan beliau.”²³⁵

2) *Intellectual simulation*

Dalam hal *intellectual simulation*, Ning Ashfa selalu mengembangkan pemikiran kreatif dan gagasan inovatif santri.

²³³ Djamaludin Ancok, “Psikologi kepemimpinan dan inovasi,” 2020, 130, <https://repo.iainbatusangkar.ac.id/xmlui/handle/123456789/18468>.

²³⁴ Wawancara dengan Ustazah Mely Dwi Yuniar Selaku Pengurus dan Staf IAI An-Nawawi, 24 Oktober 2023

²³⁵ Wawancara dengan Ustazah Mely Dwi Yuniar Selaku Pengurus dan Staf IAI An-Nawawi, 24 Oktober 2023.

Biasanya memberikan berupa tantangan kepada santri yang membantu di unit dibawah kepemimpinan *ning* Ashfa, di antaranya santri diberi wewenang mengembangkan/ berinovasi kreatif, dan terkandung santri harus bisa memberikan gagasan atau ide, trobosan yang baru demi kemajuan pondok pesantren. Tanpa disadari hal-hal seperti itu dapat mengembangkan santri dalam berfikir maju kedepan, kreatif, dan inovatif.

Seperti yang dikatakan ustadzah Khoirun Nisa:

“Ayo tunjukkan bahwa santri itu tidak gaptek, tidak selalu ngaji-ngaji dan ngaji tapi bisa bersaing dengan para pebisnis yang sudah hebat, buat desain yang unik dan menarik yang tidak banyak orang tau tapi digemari generasi Z.”²³⁶

3) *Individual confideration*

Dalam hal *individual confideration*, *Ning* Ashfa selalu memperhatikan santri dalam semua aspek. *Ning* Ashfa juga memperhatikan kebutuhan psikologis santri dan menunjukan rasa simpati pada permasalahan santri. *Ning* Ashfa mempersilahkan santri dalam hal-hal yang kurang paham segera meminta bimbingan dan arahan, agar tidak terjadi sesuatu yang tidak diinginkan, dan ning Ashfa mudah dalam berkomunikasi tidak harus menghadap langsung, bisa menggunakan via media/hp. Selain itu bentuk perhatian *Ning* Ashfa yang menjadi budaya pondok pesantren adalah adanya dawuh untuk selalu shalat jama’ah, membaca al-Qur’an, belajar yang tekun dan ziarah ke makam muassis.

Seperti yang dikatakan Ustadzah Ma’rifatul Mahbubah:

Ning Ashfa pada saat pengarahan kepada santri dan pengurus beliau menyampaikan sesibuk apapun kegiatan jangan lupa shalat jama’ah, tadarus walaupun 7-11 ayat, ngaji dengan tekun dan disempatkan ziarah walaupun satu minggu sekali pada hari jum’at.²³⁷

²³⁶ Wawancara dengan Ustazah Khoirun Nisa Selaku Pengurus, 26 Oktober 2023

²³⁷ Wawancara dengan Ustazah Ma’rifatul Mahbubah Selaku Pengurus, 26 Oktober 2023

4) *Inspiration motivasi*

Dalam hal *inspiration motivasi*, *Ning Ashfa* merupakan sosok inspirasional bagi santri. Menurut santri, *Ning Asfa* inspirasi semua santri khususnya santri putri. Inspirasi tersebut menjadikan dorongan santri saat masih mencari ilmu di pondok pesantren maupun ketika sudah terjun dimasyarakat.²³⁸

Kata-kata ning *Ning Ashfa* pada saat rapat yaitu Saya yakin bahwa santri yang memiliki kemampuan berpikir maju, kreatif, dan inovatif akan menjadi pemimpin yang hebat di masa depan. Mereka akan mampu menghadapi tantangan dengan lebih baik dan membawa perubahan positif di masyarakat. Saya berharap mereka terus mengembangkan potensi mereka dan menjadi inspirasi bagi orang lain.²³⁹

b. Kepemimpinan Kharismatik

Diluar dari pola kepemimpinan di atas yang diterapkan oleh *Ning Ashfa* di Pondok Pesantren An-Nawawi, gaya kepemimpinan kharismatik tidak akan lepas dari sosok *Ning*. Begitu pula gaya kepemimpinan kharismatik masih melekat pada sosok *Ning Ashfa*. Bukti kekharismatikan *Ning Ashfa* adalah secara tidak sadar setiap santri dan penderek selalu mengikuti beliau. Persepsi santri tersebut muncul karena perilaku, tata kramanya, ilmu yang dimilikinya, dan akhlaknya. Selain itu *Ning Ashfa* selalu memberi *uswatun khasanah* kepada santrinya itu yang membuat kharismatik itu muncul. Seperti yang dikatakan oleh Ustadzah Mifta Fida:

“ya jelas mas, *Ning Ashfa* sosok karismatik, terbukti semua santri pondok dan para alumni selalu mengikuti beliau tanpa sadar. Itu karena ilmu dan ahlak ning *Ashfa*”.²⁴⁰

c. Kepemimpinan Demokratis

Model kepemimpinan yang demokratis juga ditunjukan dalam kepemimpinan *Ning Ashfa* selaku Rektor/Ketua STAI An-Nawawi

²³⁸ Wawancara Dengan Beberapa Santri Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo.”Hampir semua santri mengatakan “ning *Ashfa* my inspiration”.

²³⁹ Wawancara dengan Ustadzah Khoirun Nisa Selaku Pengurus, 26 Oktober 2023

²⁴⁰ Wawancara dengan ustadzah Miftafida alumni pondok pesantren An-Nawawi, 27 Oktober 2023.

Purworejo. Nilai kepemimpinan demokratis terlihat pada perubahan/ alih status sekolah tinggi (STAI An-Nawawi Purworejo) menjadi Institut (IAI An-Nawawi Purworejo) dilaksanakan dengan suasana sangat demokratis. Ada beberapa santri yang mengusulkan nama kampus menjadi Institut An-Nawawi Berjan, ada yang mengusulkan Institut An-Nawawi Berjan Purworejo dan IAI An-Nawawi Purworejo.²⁴¹ Selain itu sikap demokratis *Ning* Ashfa terlihat ketika kiai memberikan kebijakan penuh dalam setiap santri yang menjabat di lembaga di bawah kepemimpinan *Ning* Ashfa dalam menjalankan organisasinya, walaupun tetap dengan koordinasi dengannya. Selain itu *Ning* Ashfa juga selalu menerima saran dari setiap individu pengurus, teman sejawat ketika itu dianggap lebih baik dan lebih efektif dan efisien. Selain itu beliau juga sosok yang *tasamuh*.

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tipe kepemimpinan *Ning* Ashfa di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo adalah model/gaya *transformatif-kharismatik-demokratis*.

2. Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen

Berdasarkan hasil observasi di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, bahwa kepemimpinan *Ning* Ovi juga hampir sama dengan *Ning* Ashfa diantaranya;

a. Kepemimpinan Transformatif

Ning Ovi merupakan *figure sentral* yang mengatur sirkulasi atau kelangsungan suatu pesantren dan ia juga menentukan corak atau warna pesantren yang dikelolanya. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa kemajuan dan perkembangan pesantren sering kali tergantung pada kualitas pribadi yang mengelolanya. Sehingga peran *Ning* adalah bentuk kepribadian muslim yang utuh yaitu insan yang bertaqwa, dan siap untuk menggenggam dunia.²⁴²

²⁴¹ Mahsun Zain, Sahlan dan Ali Rosidin Muhammad, *Mengenal Kiai Haji Nawawi Berjan Purworejo Tokoh di Balik Berdirinya Ahli Thariqah al-Mu'tabarrah*, hlm. 112.

²⁴² Hasil Observasi awal di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, tanggal 27 Maret 2023.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala kepengurusan putri Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, Ustadzah Ngafifatus Sururiyah menyampaikan bahwa *Ning* Ovi berperan dalam membina akhlak santri.

“tentu saja peran pengasuh sangat besar dan penting, karena pengasuh merupakan panutan bagi kami dalam bertindak”.²⁴³

Salah satu santri putri Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, Ghoniyatun Choeriyah juga menambahkan bahwa *Ning* Ovi berperan dalam menginspirasi dan menjadi pelopor untuk santri.

“sosok *Ning* Ovi sangat diharapkan bagi santri-santrinya khususnya santri putri, karena beliau sosok yang sangat inspiratif dan sebagai pelopor untuk santri putri.”²⁴⁴

Dalam hal ini *Ning* Ovi dikenal sebagai sosok yang inspiratif dalam hal pendidikan, dibuktikan dengan gelar pendidikan yang telah dicapai *Ning* Ovi yaitu S.I.P., M.M. dan juga dalam pengembangan bisnis di pondok pesantren terbukti dengan banyaknya unit bisnis di pondok pesantren Al-Kahfi Sumolangu²⁴⁵

b. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan Kharismatik juga melekat dalam diri *Ning* Ovi karena dalam budaya pondok pesantren, *Ning* juga memiliki peran, termasuk sebagai pengasuh di pondok setelah Kiai dan Nyai. Hal ini senada dengan yang di sampaikan *Ning* Syarifah Ovia Afitri, Sebagai berikut:

“Kedudukan keturunan Kiai atau Putri Kiai memiliki peran sangat besar dalam mengembangkan kewirausahaan para santri terkhusus santri putri, karena keberadaan Putri Kiai di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu sebagai pengasuh, pembimbing juga sebagai pengontrol dan penolong bagi setiap perbuatan dan tingkah laku santri putri, sehingga pembinaan enterpreneur santri putri merupakan tanggung jawab Putri Kiai, dimana kemandirian santri putri merupakan pondasi bagi masa depannya, bila engkau

²⁴³ Wawancara dengan ustadzah Ngafifatus Sururiyah di Kantro Pondok Putri, 13 Agustus 2023.

²⁴⁴ Wawancara dengan Ghoniyatun Choeriyah, di kamar santri, tanggal 11 Agustus 2023.

²⁴⁵ Observasi dengan santri putri, tanggal 12 Agustus 2023

mempersiapkannya, maka engkau telah mempersiapkan generasi yang baik sehingga tidak selalu mengandalkan laki-laki”.²⁴⁶

Oleh sebab itu ada beberapa peran pembinaan yang dilakukan *ning* Ovi dalam memberdayakan perannya sebagai orang yang penting dalam mengembangkan ketrampilan kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu, salah satunya dengan menggunakan beberapa pendekatan kepada para santri putri Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu diantaranya sebagai berikut:

1) Sebagai Sosok yang Diteladani (*idealized influence*)

Pendekatan yang dilakukan *Ning* Ovi dalam mengembangkan ketrampilan kewirausahaan para santri berbentuk peneladanan secara langsung. Dimana setiap pengasuh menjadi contoh bagi para santri dalam berperilaku. Apa yang diucapkan pengasuh akan didengar dan ditiru oleh santri.²⁴⁷

Peneladanan *Ning* Ovi yang disebutkan di atas merupakan pelaksanaan yang paling efektif dalam pembinaan pengetahuan kewirausahaan santri. Berdasarkan hasil wawancara dengan ustadzah Ngafifatus Sururiyah selaku kepala kepengurusan putri Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu mengemukakan bahwa:

“saya pernah mendengar ketika di *timbangan* oleh pengasuh ke *ndalem*, sedikit percakapan antara *Ning* Ovi dengan adik bungsunya bahwa *Ning* Ovi didik oleh orang tuannya dari kecil untuk mandiri contohnya *Ning* Ovi dari mulai duduk di bangku sekolah SD sudah diajarkan untuk berdagang. Saya rasa pendidikan itu sangat berarti bagi diri saya pribadi. Dengan tidak memandang usia untuk menerapkan jiwa wirausaha.”²⁴⁸

Keteladanan Putri Kiai atau pengasuh sangat kuat pengaruhnya dalam proses pembinaan kewirausahaan para santri.

²⁴⁶Wawancara dengan Syarifah Ovia Afritri, di Ruang Tamu Pondok, tanggal, 17 Agustus 2023.

²⁴⁷ Observasi di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, tanggal 25 juni 2023.

²⁴⁸ Wawancara dengan ustadzah Ngafifatus Sururiyah di Kantro Pondok Putri, 13 Agustus 2023.

Ia merupakan cerminan dan wujud dari nilai-nilai Islam, baik dari sikap, tutur kata, perilaku, perbuatan, secara tidak langsung itu merupakan perwujudan dari jiwa wirausahawan. Dalam wawancara dengan *Ning Ovi* beliau mengatakan:

“saya tidak pernah bosan mengingatkan kepada para santri untuk belajar bagaimana menjadi seorang wirausahawan, cara berbisnis yang baik dan mencontoh dari Rasulullah SAW, bahkan *Ning Ovi* mengatakan adanya bisnis yang dikembangkan di Al-Kahfi adalah atas jerih payah usaha dan gagasan yang terus dicoba jangan pantang menyerah, alhamdulillah sekarang sudah bis akita rasakan”.²⁴⁹

Ning Ovi menyampaikan pengarahan kepada santri-santrinya pada saat sosialisasi yang diadakan setiap bulan sekali di aula putri, beliau menyatakan kepada para santri untuk memiliki kepribadian enterpreneur yang baik dengan mencari buku-buku tentang perempuan sukses dalam berbisnis.²⁵⁰

2) Sebagai sosok pembimbing (memberi pelatihan dan pembiasaan) (*individual confideration*)

Mendidik perilaku dengan latihan dan pembiasaan adalah mendidik dengan cara memberikan latihan terhadap etika-etika dalam berbisnis, kemudian membiasakan santri untuk melakukannya. Hal ini seperti yang di sampaikan di Butik Away Collection Pondok Putri Al Kahfi Somalangu:

“disini kita diajarkan untuk berlatih dalam pembiasaan kedisiplinan contohnya dalam bekerja, jama’ah sholat fardlu, mujahadah, pembacaan kitab dalail khirot dll. Selain itu disini kita membiasakan untuk profesional walaupun kamu baru hidmah tapi bagaimana kamu membiasakan diri layaknya orang berbisnis”.²⁵¹

²⁴⁹Wawanacra dengan Ning Syarifah Ovia Afitri, di Ruang Tamu Pondok, tanggal, 17 Agustus 2023.

²⁵⁰ Observasi Ning Syarifah Ovia Afitri di Pondok Pesantren Al Kahfi, tangga, 18 Agustus 2023.

²⁵¹ Wawancara dengan ustadzah Siti Salmafatur Nida, Sie.Semujam Putri, di Kamar Pengurus putri, 13 Agustus 2023.

Apa yang disampaikan data di atas bahwa pendidikan pembiasaan hidmah di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu diterapkan juga pada ibadah-ibadah amaliyah, mereka dilatih dan dibiasakan untuk bertindak demikian, supaya pembiasaan ini pada akhirnya akan menjadi akhlak santri enterpreneur yang terpatrit dalam diri santri dan menjadi yang tidak terpisahkan.

3) Sebagai sosok pemberi nasihat

Sebagai sosok pemberi cerita atau nasihat menjadi salah satu sarana Putri Kiai dalam tercapai peran beliau sebagai Pembina kewirausahaan santri putri Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, seperti yang diungkapkan *Ning Ovi* Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu:

“untuk menasihati anak-anak santri saya lebih fokus dengan bercerita, menceritakan pengalaman-pengalaman yang pernah saya alami dimasa seperti mereka, yang nantinya diharapkan dapan di ambil manfaatnya”²⁵²

Ning Ovi menyampaikan pengalamannya mengenai proses pendidikannya pada saat nyantri di Pondok Pesantren Al Munawir Krapyak, beliau menceritakan apa yang dialami oleh beliau selama hidup di Pondok Pesantren, diantaranya kita harus mampu menahan rindu dengan orang tua dan harus sabar menerima ketentuan yang ada di pondok pesantren, termasuk harus menaati semua peraturan yang ada di Pondok Pesantren, agar nantinya kita mendapatkan keberkahan dan Ridho dari Guru.

Salah satu santri putri Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu juga menjelaskan, bahwa Putri Kiai juga berperan mengingatkan dalam memberi cerita atau nasihat kepada santrinya untuk tetap ingat pada tanggungjawabnya sebagai santri.

“ketika ada santri baru masuk atau ada santri yang bermasalah beliau selalu memberikan cerita atau nasihat untuk santri-santrinya dari pengalaman beliau ketika

²⁵²Wawancara dengan Ning Syarifah Ovia Afitri, di Ruang Tamu Pondok, tanggal, 17 Agustus 2023.

dimasa dan diposisi seperti mereka saat itu, pastinya dari pengalaman tersebut sangat membantu untuk memotivasi para santri”²⁵³

Dari beberapa penyampaian wawancara diatas bahwa Putri Kiai juga berperan dalam memberikan cerita atau nasihat yang diambil dari pengalaman-pengalaman beliau semasa di posisi seperti mereka, dan hal demikian bisa membantu memotivasi santri agar tetap bisa menjalankan tanggung jawabnya sebagai santri.

4) Sebagai sosok yang memberi *Takziran*

Di pesantren hukuman ini dikenal dengan istilah *takzir*. *Takzir* adalah hukuman yang dijatuhkan pada santri yang melanggar tanggungjawabnya. Mengenai hal *Takziran* adapun tujuannya untuk menumbuhkan kesadaran santri bahwa apa yang dilakukan tersebut tidak benar, sehingga ia tidak mengulangnya lagi. Dalam hal tersebut Putri Kiai menyampaikan sebagai berikut:

“untuk *mentakzir* santri yang melanggar tanggungjawabnya, saya mencoba dengan memberikan hukuman dengan bentuk yang mendidik, dari apa yang mereka benci untuk menjadi hal yang di sukai. Adapun hukumannya melihat dari pelanggaran yang dilakukan dan tingkatannya, dan untuk hukumannya tersendiri saya menggunakan Literasi atau hafalan sesuai dengan tingkatan kelasnya masing-masing, biasanya saya menyuruh mereka untuk merangkum kitab-kitab yang dikaji dan menghafalkannya.”²⁵⁴

Hal ini selaras dengan yang dialami Salah satu santri yang bekerja di Unit usaha Pondok Pesantren Al-Kahfi ia mengakui pernah melanggar tanggung jawabnya, karena tidak masuk bekerja tanpa izin.

“iya saya pernah dipanggil oleh *Ning Ovi* karena melanggar peraturan, saya mendapat takziran untuk menghafalkan kitab Al Maqsd sebanyak 50 Beit dengan diberi waktu 5 hari”²⁵⁵

²⁵³ Wawancara dengan Rodlotul Azkiya, di Aula Putri, tanggal 14 Agustus 2023.

²⁵⁴ Wawancara dengan Syarifah Ovia Afitri, di Ruang Tamu Pondok, tanggal, 17 Agustus 2023.

²⁵⁵ Wawancara dengan Lifani Naza Dewi, di aula putri, tanggal 12 Agustus 2023.

Kejadian serupa yang dialami salah satu santri, ia mengakui pernah melanggar tanggung jawabnya karena mengaku membolos pada saat bekerja dan tidur di kamar.

“saya pernah mendapat takziran disuruh merangkum kitab karena membolos bekerja tidur di kamar, saya sangat menyesal telah melanggar peraturan tersebut dan berusaha tidak mengulangnya lagi”²⁵⁶

Dalam hal ini *takziran* diberikan kepada santri untuk menumbuhkan sikap jera dan lebih bertanggung jawab dalam menjalani status sebagai santri²⁵⁷.

Dari Hasil penelitian di atas peran putri Kiai dalam memberikan *takziran* dapat bermanfaat bagi para santri, karena dapat mendidik kesadaran mereka untuk tidak melanggar tanggung jawabnya sebagai santri.

5) Sebagai Sosok Motivator (*inspirational motivation*)

Dari sosok peran putri Kiai di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, beliau juga sebagai motivator bagi para santrinya. Dalam hal ini beliau kerap mengajak santrinya untuk aktif bisa mengikuti kegiatan yang ada di Pondok Pesantren. Seperti yang kerap dituturkan oleh Ning Syarifah Ovia Afitri.

“santri harus bisa apa saja, apa saja santri harus bisa, terutama untuk perempuan karena perempuan Madrasah pertama bagi keturunannya, baik buruknya generasi bangsa ada diseorang perempuan, bukan berarti menyampingkan peran laki-laki, akan tetapi peran perempuan bagi keturunannya lebih dominan, saya berpesan kepada mereka harus lebih semangat untuk lebih baik lagi dan lebih baik lagi”²⁵⁸

²⁵⁶ Wawancara dengan Laelatul Badriyah, di Aula Putri, tanggal 12 Agustus 2023.

²⁵⁷ Observasi Santri putri, di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu. Tanggal 13 Agustus 2023.

²⁵⁸ Wawancara dengan Ning Syarifah Ovi Afitri, di Ruang Tamu Pondok, tanggal 17 Agustus 2023.

Dari hal demikian diakui oleh salah satu santri putri Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu, Rodlotul Azkiya yang merasa termotivasi dari peran *Ning Ovi*, ia mengatakan.

“saya sendiri merasa termotivasi dengan beliau, dari kesibukannya beliau yang tidak hanya berperan di pendidikan nonformal tetapi juga dengan pendidikan formal sebagai Kepala Sekolah SMA Islam Al Kahfi, beliau tetap mampu *handle* semua kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu tanpa menyampingkan peran beliau sebagai Pembina akhlak santri putri Pondok Pesantren Al Kahfi”.²⁵⁹

Dalam hal ini *Ning Ovi* yang tidak hanya berperan sebagai *Ning* dimana beliau juga memimpin sebagai Kepala Sekolah SMA Islam Al Kahfi Somalangu.²⁶⁰ Dari hasil wawancara dan observasi diatas peran Putri Kiai dalam memotivasi santri sangat dibutuhkan bagi santri, karena dapat meningkatkan semangat bagi santri baik dalam bidang pendidikan ataupun kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu.

6) Sebagai Sosok *Public Figure*

Peran Putri Kiai sebagai sosok *Public Figure* yang mana beliau tidak hanya fokus dalam bidang non formal (Pondok Pesantren), akan tetapi beliau juga terjun dalam bidang formal yaitu sebagai Kepala Sekolah SMA Islam Al-Kahfi Somalangu, sesuai dengan pernyataan beliau:

“justu sangat membantu saya, ketika selain menjalankan tugas saya menjadi Kepala Sekolah, disini lain saya juga dapat mengontrol lebih maksimal dari perilaku mereka”²⁶¹

Ning Ovi menyatakan bahwa, selain fokus di bidang non formal beliau juga mampu terjun di bidang formalnya sebagai Kepala Sekolah SMA Islam Al Kahfi Somalangu, hal demikian

²⁵⁹ Wawancara dengan Radlotul Azkiya, di Aula Putri, tanggal 14 Agustus 2023.

²⁶⁰ Observasi *Ning Ovi*, di Pondok Pesantren Al Kahfi, tanggal 17 Agustus 2023.

²⁶¹ Wawancara dengan *Ning Syarifah Ovia Afriti*, di Ruang Tamu Pondok, tanggal 17 Agustus 2023

sangat membantu peran dari beliau agar dapat lebih maksimal dalam mengontrol keadaan perilaku santi.

Untuk hal demikian *Ning Ovi* selain berperan sebagai Pembina kewirausahaan santri, beliau juga kerap bereperan dalam kegiatan-kegiatan di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, beliau juga menyampaikan:

“terkait itu selama ini pesantren identik dengan kekolotan dengan ilmu agama saja, tetapi saya ingin membuktikan pesantren itu juga melek dengan dunia, melek dengan teknologi, misalkan dengan kegiatan AIF (*Al Kahfi Intercultural Festival*) walaupun hal itu menjadi kontra karena banyak orang non muslim yang terlibat didalamnya, justru kita berfikir sebaliknya, bagaimana kita mengenalkan bahwa Islam itu ramah, dan biasanya pesantren salaf hanya fokus kesalafnya, akan tetapi saya mencoba menerobos bahwasannya dengan menghadirkan hal-hal yang diluar kebiasaan pesantren salaf saya cuma ingin membuktikan bagaimana anak-anak dapat tertarik ke dunia pesantren dengan cara seperti itu”²⁶².

Peran *Ning Ovi* selain sebagai Pembina kewirausahaan santri putri di Pondok Pesantren Al Kahfi Somalangu, *Ning Ovi* juga mampu membuktikan dengan peran yang lainnya dalam *menghandel event-event* tertentu yang ada di Pondok Pesantren, misalnya kegiatan AIF, HSN, Upacara Kemerdekaan.²⁶³

Hasil wawancara dan Observasi dari berbagai sumber, peneliti dapat menyimpulkan, bahwa *Ning Ovi* sudah menjalankan beberapa model kepemimpinan yaitu Transformatif dan Karismatik.

²⁶² Wawancara dengan Ning Syarifah Ovia Afitri, di Ruang Tamu Pondok, tanggal 17 Agustus 2023

²⁶³ Observasi Ning Ovi, di Pondok Pesantren Al Kahfi, tanggal 17 Agustus 2023.

E. Sistem Kepemimpinan Perempuan dalam Mengelola Bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo Dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen.

Dari sejarah dan profil pondok pesantren dan lifehistory pengasuh perempuan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, yaitu *Ning* Ashfa Khoirun Nisa maupun *Ning* Syarifah Ovia Afitri terlihat keunikan dan kekhasannya serta kemampuan dalam memimpin dan mengembangkan bisnis dalam pesantren yang berupa pemberdayaan ekonomi pesantren.

1. Kepemimpinan Turunan

Dari sisi faktor pertumbuhan dan perkembangan manusia pada umumnya, maka dalam diri *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dibentuk atau dipengaruhi oleh dua faktor yang saling mendukung, yaitu faktor potensi dari dalam diri dan faktor lingkungan yang berada di sekitar kehidupannya. Adapun faktor potensi dari dalam diri *Ning* Ashfa Khoirun Nisa, merupakan heriditas yang sangat erat dengan pribadi kedua orang tua yang melahirkan, yaitu dari pihak bapak adalah KH. Achmad Chalwani dan dari pihak ibu Hj. Siti Sangadah. KH. Achmad Chalwani dan Hj. Siti Sangadah sama-sama dari keturunan seorang kiai yang sudah terkenal kemashurannya. Sedangkan *Ning* Syarifah Ovia Afitri lahir dari K.H. Afiffudin dan Hj. Siti Fitriyani juga dikenal sebagai orang yang alim dan berpengaruh di Kabupaten Kebumen.

Jujur memang saya bisa seperti ini memang disamping dari diri saya sendiri tapi juga faktor orang tua dan lingkungan. Teman-teman sejawat dan pengalaman atau interaksi dengan para desainer juga berpengaruh terhadap semangat saya untuk membangun bisnis di pesantren.²⁶⁴

Begitu juga dengan *Ning* Ovi juga hampir sama dengan *Ning* Ashfa;

Adanya bisnis di lingkungan pesantren Al-Kahfi bukan semata saya yang mendirikan akan tetapi memang diawali oleh Bapak dan Ibu (K.H. Afiffudin dan Hj. Siti Fitriyani) jadi disamping saya

²⁶⁴ Wawancara dengan *Ning* Ashfa Khoirun Nisa pada tanggal 17 Juni 2023.

mengembangkan dan juga melestarikan yang bisnis yang sudah ada.²⁶⁵

Pada umumnya di dalam pesantren, Kiai sebagai pemimpin memiliki kharisma karena pengetahuan dan ilmu agamanya. *Ning* (putri Kiai) yang juga memimpin pesantren perempuan, juga merupakan tokoh masyarakat yang ilmu keislamannya sangat kuat dan disegani. Sekalipun demikian, masih terdapat anggapan di masyarakat luas bahwa keberhasilan *Ning* memimpin pesantren karena pengaruh peran kiai sebagai ayahnya, sehingga keberadaan *Ning* sebagai pemimpin pesantren putri karena ayahnya, bukan karena kemampuan *Ning* secara pribadi. Perempuan tidak dapat eksis karena kemampuannya tetapi masih dikaitkan oleh sesuatu yang lain yang dalam hal ini adalah ayahnya yang berstatus kiai di pesantrennya.

Statemen di atas tentu berbeda bagi kasus *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dan *Ning* Syarifah Ovia Afitri, mereka berdua memimpin dan mengelola pesantren memang tokoh sentral bagi pesantren, dan tugas mubalighat atau mediator agama dengan masyarakat yang terus diembannya. Kharisma, pengalaman, pengetahuan dan rasa memiliki terhadap pesantren merupakan modal bagi *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dan *Ning* Syarifah Ovia Afitri memiliki ruang dalam memimpin pesantren, yang terdiri dari santri laki-laki dan perempuan, disamping juga memimpin beberapa kegiatan pengajian di luar pesantren. Hal ini seperti diungkapkan oleh *Ning* Ashfa dan *Ning* Ovi;

Walaupun saya berbisnis di pesantren akan tetapi saya tidak melupakan jati diri saya sebagai santri, jadi tetap waktunya saya mengaji, tetap mengaji, waktunya saya berbisnis, saya berbisnis, intinya profesional saja dan bisa menempatkan diri.²⁶⁶

Sesibuk apapun kita jangan lupa bahwa kita orang pesantren jadi ngaji adalah hal yang utama, bagi saya bisnis adalah sesuatu yang berbeda dengan ngaji, untuk aktifitas diluar pondok saya juga harus bisa membedakan antara kegiatan yang berorientasi bisnis dengan pengajian rutin.²⁶⁷

²⁶⁵ Wawancara dengan *Ning* Syarifah Ovia Afitri pada tanggal 15 Oktober 2023

²⁶⁶ Wawancara dengan *Ning* Ashfa Khoirun Nisa pada tanggal 17 Juni 2023.

²⁶⁷ Wawancara dengan *Ning* Syarifah Ovia Afitri pada tanggal 15 Oktober 2023

Tentang potensi perempuan, adalah bahwa tidak ada perbedaan di antara seseorang dengan lainnya dari segi kemanusiaan, baik perempuan maupun laki-laki. Manusia, baik laki-laki maupun perempuan diciptakan Allah sebagai makhluk tertinggi, termulia, dan sebagai *khalīfah fī al-ard* (pemimpin di muka bumi), yang dilengkapi dengan berbagai karakteristik potensi pertumbuhan fisik dan perkembangan psikologis, antara lain perkembangan intelek, emosi, moral, sosial, dan spiritual.²⁶⁸

Ning Ashfa Khoirun Nisa sebagai pimpinan di pesantren dan sebagai mediator agama dengan masyarakat, melalui program pendidikan yang telah dirintis dan dikelola secara formal, serta dalam bentuk pengajian yang dilaksanakan secara rutin maupun insidental. Ia berbekal kedekatan kepada Allah dan kharisma yang dimiliki, maka masih patut kiranya tetap konsisten untuk menekuni dan meningkatkan pengetahuan agama maupun pengetahuan umum. Hal ini diharapkan dapat memberikan pencerahan dan solusi atas persoalan-persoalan yang muncul di masyarakat. Dengan demikian bisa jadi akan semakin meningkatkan kewibawaan *Ning Ashfa Khoirun Nisa* dan *Ning Syarifah Ovia Afitri* secara pribadi dan kewibawaan lembaga yang dipimpin baik lembaga pendidikan formal maupun pesantrennya.

Sebagaimana *Ning Asfa Khoirun Nisa*, dan *Ning Syarifah Ovia Afitri* sebagai pemimpin yang potensial. Membaca *life history* sejak masa kanak-kanak bersama teman-teman sepermainan, remaja di lingkungan teman dan dalam proses belajar, menginjak dewasa dalam berorganisasi, pergaulan dan pengalaman yang luas, bagi *Ning Syarifah Ovia Afitri* adalah seorang perempuan yang memiliki potensi dan jiwa kepemimpinan. Ia bersama suami mengambil bagian dalam memimpin Pondok Pesantren Al-Kahfi bahkan tampil dalam kegiatan organisasi kemasyarakatan di luar pondok pesantren.

²⁶⁸ S Neviyarni, "Pelayanan bimbingan dan konseling berorientasi khalifah fil ardh," *Bendung: Alfabeta*, 2009, 43.

Tanpa didampingi suami saya tidak bisa apa-apa, artinya saya dalam memimpin pesantren dan bisnis yang ada saya Bersama-sama suami artinya ide atau gagasan pengembangan pesantren dan bisnis saya sering bermusyawarah dengan suami, masukkan atau saran dari suami sebagai pertimbangan saya dalam mengambil Langkah untuk pengembangan pesantren dan bisnis.²⁶⁹

Ning Syarifah Ovia Afitri dilahirkan di lingkungan pesantren, ia mendapat perhatian langsung dari ayah ibu kandung yang melahirkan dan para santri yang ikut mengawasi. Ning Syarifah Ovia Afitri tumbuh dan berkembang sehat dan cerdas. Kemudian ia mendapatkan dukungan keluarga untuk melanjutkan pendidikan secara formal sampai pada strata 2 di samping ia tetap mengikuti kegiatan secara informal dan non formal di pesantren

Allah telah menganugerahkan kepada perempuan sebagaimana telah menganugerahkan kepada laki-laki potensi dan kemampuan yang cukup agar masing-masing dapat melaksanakan aktifitas-aktifitas yang bersifat umum maupun khusus.²⁷⁰ Sesungguhnya tidak hanya laki-laki yang memiliki kemampuan dan nalar kritis untuk membahas dan menilai berbagai macam permasalahan, tetapi perempuan pun menerima karunia dari Allah sebagaimana diberikan kepada laki-laki.

Kalau perempuan memiliki sikap dan kemampuan nalar yang kritis, akan menggugurkan mitos *inferioritas* perempuan sebagai manusia emosional dan superioritas laki-laki sebagai manusia rasional, baik oleh kalangan laki-laki bahkan bisa jadi oleh kaum perempuan. Oleh karena itu diperlukan keberanian untuk bersikap dan berperilaku berdasarkan keyakinan bahwa perempuan juga makhluk yang mempunyai kemampuan untuk berpikir dengan tanpa merendahkan eksistensinya sebagai sesama manusia.

²⁶⁹ Wawancara dengan Ning Syarifah Ovia Afitri 21 Oktober 2023.

²⁷⁰ M Quraish Shihab, "Membumikan Al-Qur'an,(Bandung: Mizan, 1992)," M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah*,(Jakarta: Lentera Hati, 2000) Mansour Fakih, *Analisis Jender dan Transformasi Sosial*,(Yogyakarta, 1994, 280.

Menurut Nurhayati,²⁷¹ dalam tubuh perempuan sesungguhnya tersimpan seluruh potensi besar kemanusiaan, layaknya manusia berjenis kelamin laki-laki. Perempuan memiliki otak dan hati nurani dengan tingkat kecerdasan dan kepekaan yang relatif setara dengan laki-laki. Energi fisik perempuan juga tidak lebih lemah dari energi fisik laki-laki. Fakta dalam dunia pendidikan, ilmu pengetahuan, ekonomi, profesi, budaya, dunia spiritual, dan peradaban manusia sesungguhnya juga memperlihatkan realitas ini. Selanjutnya, ia menjelaskan bahwa seluruh potensi kemanusiaan perempuan itu tenggelam atau ditenggelamkan atau dilupakan oleh dan dari pusaran sejarah sosial yang didominasi oleh dunia maskulinisme.

Potensi pemberian Allah itu adalah fitrah yakni berupa wadah atau bentuk yang dapat diisi dengan berbagai kecakapan dan keterampilan,²⁷² dan merupakan kekuatan (potensi) yang terpendam di dalam diri manusia yang dibawa sejak lahir. Daulay,²⁷³ bahwa potensi manusia terdiri dua macam. *Pertama*, potensi fisik, yaitu seluruh potensi yang meliputi seluruh organ tubuh manusia yang berwujud nyata, bersifat material. *Kedua*, potensi rohaniyah manusia, yakni potensi yang tidak berwujud nyata bersifat abstrak. Secara kongkrit potensi utama manusia menurut Makbuloh¹⁶ adalah potensi jasad dan roh, potensi akal, potensi qalbu dan potensi nafs.

Sedangkan Tafsir²⁷⁴ dalam hal potensi ini menjelaskan bahwa potensi/fitrah adalah kemampuan yakni pembawaan yang dibawa sejak manusia lahir. Manusia mempunyai banyak kecenderungan antara lain kecenderungan beragama yang secara garis besar ada dua kecenderungan yaitu kecenderungan menjadi orang yang baik dan kecenderungan menjadi

²⁷¹ Eti Nurhayati, "Psikologi perempuan dalam berbagai perspektif," 2018, xvi.

²⁷² Djumransjah Djumransjah dan Abdul Malik Karim Amrullah, *Pendidikan Islam: Menggali tradisi, mengukuhkan eksistensi* (UIN-Maliki Press, 2007), 41.

²⁷³ H Haidar Putra Daulay, *Pemberdayaan Pendidikan Agama Islam di Sekolah* (Prenada Media, 2016), 16.

²⁷⁴ Ahmad Tafsir, *Ilmu pendidikan dalam perspektif Islam* (Remaja Rosdakarya, 1992), 35.

orang jahat. Perkembangan manusia karena dipengaruhi pembawaan dan lingkungan.²⁷⁵

Ning Syarifa Ovia Afitri memiliki beberapa pembawaan/potensi yang dibawa sejak lahir. Dengan pembawaan atau bakat yang dimiliki seseorang biasanya mudah dikembangkan oleh lingkungan atau pendidikan yang diterima. Bakat seni dari kedua orang tuanya, dalam waktu cepat *Ning* Syarifa Ovia Afitri bisa menghafal puisi yang dilatih sendiri oleh ibunya sehingga ia mendapat prestasi. Trah dan keberanian yang diwarisi dari kakek dan ibunya sejak kanak-kanak ia dipercaya untuk menjadi pemimpin di lingkungannya. Apalagi bakat yang dimiliki *Ning* Syarifa Ovia Afitri itu kemudian dikembangkan melalui dukungan keluarga dan pendidikan secara formal.

Ning Ovi dari kecil memang anaknya cerdas, ulet dan disiplin, contohnya dulu ning Ovi pernah mengikuti lomba puisi yang dilaksanakan sudah sangat dekat, tapi ning ovi bisa mengikutinya dan ning ovi mendapatkan juara. Memang *ning* Ovi itu kan keturunan dari Almaghfurlah K.H. Achmad Abdul Haq dalhar yang terkenal dengan mbah Mad yang sudah terkenal atau masyhur dengan karomahnya, mungkin kecerdasan, kedisiplinan dan lain-lain itu berasal dari kakeknya.²⁷⁶

Sebagai makhluk yang termulia, manusia laki-laki maupun perempuan diberi potensi-potensi yang merupakan modal dasar manusia dalam menjalankan berbagai fungsi dan tanggungjawab kemanusiaannya. Agar beberapa potensi utama manusia yakni yang berupa potensi jasad dan roh, potensi akal, potensi qalbu dan potensi nafs, menjadi aktual dalam kehidupan perlu dikembangkan dan digiring pada penyempurnaan-penyempurnaan melalui upaya pendidikan.

Dengan penciptaan manusia yang baik dan sempurna, menjadikan manusia layak untuk mengemban misi Ilahi, baik sebagai '*ābbid, khalīfah fī al-arḍ*' dan '*imārah fī al-arḍ*' yang kesemuanya berdimensi moral.

²⁷⁵ Omar Mohammad Al-Toumy Al-Syaibany dan Hasan Langgulung, *Falsafah Pendidikan Islam* (Bulan Bintang, 1979), 136.

²⁷⁶ Wawancara dengan Ustadah Munsoriyyah santri Pondok Al-Kahfi pada tanggal 14 Mei 2023

Sebagaimana pendapat Tobroni bahwa Fitrah/potensi manusia adalah potensi yang mampu menyerap sifat-sifat ketuhanan dalam dirinya (robbany).²⁷⁷

Sedangkan Wahyudi,²⁷⁸ berpendapat bahwa pada hakekatnya manusia terdiri atas dua substansi, yaitu substansi jasmani/materi yang bahan dasarnya adalah dari materi yang merupakan bagian dari alam semesta ciptaan Allah yang dalam pertumbuhan dan perkembangannya tunduk dan patuh pada hukum Allah (sunnatullah) yang berlaku di alam semesta. Kedua adalah substansi rohani/immateri, yaitu penghembusan dan peniupan ruh (ciptaan) Allah ke dalam diri manusia yang merupakan suatu isyarat adanya substansi rohani ini sehingga manusia termasuk benda organik yang mempunyai hakekat kemanusiaan serta mempunyai berbagai alat potensial dan fisik.

Perbedaan yang dimiliki masing-masing jenis kelamin seperti fakta biologis menunjukkan perempuan secara kodrati dapat haid, hamil, melahirkan, dan menyusui, sedangkan laki-laki secara kodrati dapat membuahi sel telur perempuan, sesuai dengan potensi organ dan reproduksi yang dimiliki masing-masing yang berkonsekuensi pada fungsi reproduksi yang berbeda. Ini memberikan implikasi bahwa perempuan dan laki-laki telah diberi potensi yang sama untuk dapat berkiprah dan beramal secara sinergis dalam asas kemitraan, kerja sama, saling tolong menolong, saling mendukung, saling memberi penguatan dalam suatu kehidupan bermasyarakat.

Pola kehidupan sinergis itu sudah menjadi sunnatullah dalam setiap komunitas, kurun, dan generasi manusia karena Allah menciptakan kemanusiaan manusia yang saling bergantung (interdependency), saling berhubungan (interconnectioan) dan saling melengkapi (intercomplementary).²⁷⁹ Allah menciptakan manusia berjenis kelamin

²⁷⁷ AS Tobroni, "Pendidikan Islam: Paradigma Teologis, Filosofis dan Spiritualis," 2008, 91.

²⁷⁸ M Jindar Wahyudi, "Nalar Pendidikan Qur'ani," *Apeiron Philotes*, 2006, 42.

²⁷⁹ Irwan Abdullah, *Islam dan konstruksi seksualitas* (PSW IAIN Yogyakarta, 2002), 4.

perempuan dan laki-laki, masing-masing memiliki persamaan-persamaan organ dan perbedaan-perbedaan yang memiliki bentuk fungsi yang berbeda sesuai dengan karakteristiknya.

Bentuk dan fungsi yang berbeda tidak berarti Allah telah mengutamakan satu organ dari organ yang lain. Masing-masing organ tidak dapat berfungsi sendiri-sendiri, tetapi saling berkaitan sehingga melahirkan kehidupan dan memenuhi hajat manusia. Pada hakekatnya manusia diciptakan Tuhan menjadi perempuan dan laki-laki agar bisa saling melengkapi, saling tolong menolong agar dapat membangun kekuatan yang lebih bermanfaat bagi kelangsungan hidup umat manusia di muka bumi. Namun karena pengaruh berbagai faktor, telah terjadi dominasi oleh salah satu pihak terhadap pihak yang lain, sehingga karenanya menimbulkan bentuk-bentuk diskriminasi, penindasan dan pelanggaran-pelanggaran hak lainnya.²⁸⁰

Analogi itu digunakan untuk memahami eksistensi yang ada pada manusia, perempuan dan laki-laki, sama sekali tidak mengindikasikan yang satu menduduki posisi yang lebih unggul dan penting, sehingga boleh memperlakukan dengan tidak adil terhadap yang lain. Kesempurnaan eksistensi manusia hanya terjadi pada perpaduan sinergis antara perempuan dan laki-laki dalam relasi yang harmonis.²⁸¹

Oleh karena manusia baik laki-laki maupun perempuan sama-sama selalu ditantang untuk berpikir, mencari dan meneliti agar masing-masing memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk kepentingan pengembangan, penyempurnaan ilmu pengetahuan dalam rangka melaksanakan tugas khalifah sebagai mandate untuk mengolah dan mengupayakan kesejahteraan dunia dan kebahagiaan di akhirat kelak. Foucault melihat kekuasaan sebagai sesuatu yang maha hadir dalam masyarakat, karena sama-sama terikat dengan kondisi-kondisi relasi sosial secara umum. Dalam hubungannya

²⁸⁰ Juli Astutik dan Sugeng Puji Laksono, "Kekerasan Gender Dalam Berpacaran Di Kalangan Mahasiswa-GENDER ABUSE ON DATING OF UNIVERSITY STUDENTS (Case Study in Malang)," *Jurnal Perempuan dan Anak* 1, no. 1 (2015): 7.

²⁸¹ Nurhayati, "Psikologi perempuan dalam berbagai perspektif," xxxvii.

dengan studi kekuasaan/pengetahuan Foucault memakai tiga konsep mengenai bentuk-bentuk umum rasionalitas, yaitu strategi, teknologi dan program kekuasaan.²⁸²

Maka kepemimpinan dan kekuasaan perempuan tentu bisa dilihat sebagai kekuasaan dalam konsep Foucault,²⁸³ yaitu kekuasaan dipahami sebagai:

- a. Hubungan kekuatan yang imanen di bidang hubungan kekuatan itu berlaku, dan yang merupakan unsur-unsur pembentuk dan organisasinya.
- b. Permainan dengan jalan perjuangan dan pertarungan tanpa henti mengubah, memperkuat, memutarbalikkan.
- c. Hubungan kekuatan yang saling mendukung sehingga membentuk rangkaian atau sistem, atau sebaliknya, kesenjangan, dan kontradiksi yang saling mengucilkan.

Karena hubungan kekuatan tidak merata, landasan labil dari berbagai hubungan kekuatanlah yang terus menerus menghasilkan berbagai situasi kekuasaan, yang terus bersifat lokal dan tidak stabil. Kekuasaan ada di mana-mana, bukan karena mencakup segalanya, namun karena datang dari mana-mana. Kekuasaan “itu” yang permanen, terulang, beku, memproduksi sendiri—hanyalah dampak menyeluruh, yang tampil berdasarkan semua mobilitas. Kekuasaan adalah perangkaian yang bertopang pada setiap mobilitas dan sebaliknya berusaha membekukan mereka. Kemungkinan besar kita harus bersikap nominalis di sini: kekuasaan, bukan sebuah lembaga, dan bukan pula sebuah struktur, bukan semacam daya yang terdapat pada beberapa orang. Kekuasaan adalah nama yang diberikan kepada suatu situasi strategis yang rumit dalam masyarakat tertentu

²⁸² Siti Amsariah, “Al-’alāqah al-salthawīyah fī riwāyah ukhruj minha ya mal’un li shaddām ḥusīn (al-dirāsah al-naqdiyyah li manzhūr michel foucault,” t.t. 304.

²⁸³ S Rahayu Hidayat, “Sejarah Seksualitas: Seks dan Kekuasaan Michael Foucault,” Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997, 113–14.

Dalam hal kepemimpinan perempuan *Ning Ashfa* dan *Ning Ovi* tidak lepas dari pemahamannya terhadap Al-Qur'an dan hadis Nabi tentang relasi antara laki-laki dan perempuan khususnya relasi antara suami isteri baik di lingkungan keluarga maupun dalam lingkungan sosial yang lebih luas.

Menurut *Ning Ashfa* ;

Konsep kepemimpinan dalam Al-Qur'an bahwa di samping laki-laki perempuan boleh beraktifitas di ruang publik bahkan boleh menjadi pemimpin sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki laki-laki atau perempuan.²⁸⁴

Sedangkan menurut *Ning Ovi*:

Kepemimpinan yang dimaksud dalam Al-Qur'an adalah kepemimpinan sebatas yang ada dalam ranah domestik yaitu kepemimpinan laki-laki dalam batas memimpin keluarga dalam lingkungan sebuah rumah tangga, dan tidak berlaku pada ranah publik yang berakibat dilarangnya perempuan menjadi pemimpin di ranah publik.²⁸⁵

Suami sebagai kepala keluarga bertanggung jawab dalam hal memberikan nafkah, membimbing keluarga, mengayomi dan melindungi keluarga. Oleh karena itu lebih lanjut menurut beliau dalam hal waris sesuai dengan petunjuk dan ketentuan Al-Qur'an laki-laki dan perempuan berbanding 2 : 1. Karena laki-laki dalam hal ini suami mempunyai tanggung jawab sebagai pemimpin dalam keluarga, sangat relevan kaitannya dengan kewajiban yang dibebankan, maka Allah memberikan hak lebih banyak kepada laki-laki dibanding yang diberikan kepada perempuan.

Menanggapi tentang hadis Nabi sehubungan dengan kepemimpinan putri Kisra bahwa “tidak akan baik keadaan sebuah kaum yang mengangkat perempuan sebagai pemimpin urusan mereka” menurut *Ning Ovi*;

Apa yang disampaikan Nabi tersebut sifatnya tidak tekstual, sehingga berlaku untuk semua perempuan. Tetapi hadis tersebut kontekstual dan hanya berlaku pada putri Kisra tidak kepada perempuan selain dia, sebab dalam Al-Qur'an surat 27 (An-Naml: 23) justru menerangkan tentang keberadaan perempuan cerdas dan bijaksana yang mampu memimpin sebuah kerajaan.²⁸⁶

²⁸⁴ Wawancara dengan *Ning Ashfa Khoirun Nisa* 17 Juni 2023.

²⁸⁵ Wawancara dengan *Ning Syarifia Ovia Afitri* 2 Oktober 2023.

²⁸⁶ Wawancara dengan *Ning Syarifia Ovia Afitri* 2 Oktober 2023.

Berdasarkan pemahamannya ia menjadi perempuan yang aktif baik di dalam lingkungan domestik sebagai ibu rumah tangga. Ia juga aktif menjalankan tugas sebagai pengembangan yayasan pesantren, sekaligus aktif di ruang publik dengan berbagai kegiatan sosial kemasyarakatan dan politik praktis. Artinya *Ning Ovi* dan *Ning Ashfa* di samping aktif pada jalur pendidikan di lingkungan pesantren, juga di luar pesantren beliau terjun ke dunia bisnis.

Pemahaman tentang kepemimpinan laki-laki (suami) dalam lingkup rumah tangga. Maka permasalahannya adalah sejauh mana otoritas laki-laki (suami) memimpin perempuan (isteri) dalam rumah tangga, sehubungan dengan masuknya perempuan bisa aktif dalam ruang publik. Aktifitas istri aktif di ruang publik apakah merupakan otoritas suami, sehingga dalam aktifitas isteri di ruang publik masih termasuk otoritas suami. Artinya istri tetap harus meminta ijin kepada suami. Ataukah aktifitas isteri di ruang publik itu merupakan hak istri boleh aktif di ruang publik, tanpa keharusan persetujuan suami. Dalam hal ini menurut beliau sebaiknya kembali kepada tujuan dilaksanakannya suatu pernikahan. Tujuan dari pernikahan adalah untuk memperoleh ketentraman dan kasih sayang. Oleh karena itu maka untuk menjaga kestabilan dalam rumah tangga, ijin suami dalam aktifitas isteri di ranah publik tetap diperlukan sehingga suami merasa dihormati dan pihak isteri dilepas dengan kerelaan suami sehingga dalam melakukan aktifitasnya dengan hati yang tenang. Yang perlu diperhatikan adalah isteri dapat menjaga diri, dan amanah, sedangkan suami tidak bersikap otoriter, tetap memberi ijin sesuai dengan kapasitas dan kapabelitas isteri.²⁸⁷

Jika dilihat dengan kaca mata feminist maka *Ning Ashfa* dan *Ning Ovi* merupan sosok feminis radikal cultural. Dia mampu memperjuangkan hak-hak perempuan dan kesetaraan gender tetapi tetap menggunakan nilai-nilai budaya dan agama dalam menjalankan perjuangannya dan dalam praktik kehidupannya. Meskipun bagi sebagian masyarakat Purworejo dan

²⁸⁷ Wawancara dengan Ning Syarifah Ovia Afriti, 21 Oktober 2023.

Kebumen kedua Ning ini menjadi sosok yang berbeda dibandingkan dengan *Ning-Ning* lain di pesantren.

Dalam proses kepemimpinan di pesantren, menurut *Ning Ovi* ada kesadaran dan penghargaan terhadap posisi masing-masing. Sebagai pengasuh dan pemegang kendali seluruh sistem pesantren dan lembaga pendidikan formal yakni Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Al-Kahfi, Madrasah Diniyah (Madin) Al-Kahfi, Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Kahfi, Madrasah Aliyah (MA) Al-Kahfi. Sedangkan *Ning Ashfa* sebagai Pembina Madin Banat PP. An-Nawawi Putri, Rektor IAI An-Nawawi Purworejo.

Bagi *Ning Ovi* Ibu dan Suami sama dengan kehormatan dia, sehingga dia harus bisa menempatkan posisi sebagai anak dan sebagai istri serta sebagai Perempuan yang penting untuk beraktualisasi diri. Oleh karenanya *Ning Ovi* juga membuktikan diri dengan kemampuan langsung untuk terjun dalam dunia bisnis.

Mengutip pendapatnya Yanggo, kepemimpinan perempuan yang dijadikan faktor pertimbangan utama adalah bahwa perempuan memiliki kemampuan dan terpenuhinya menjadi pemimpin.²⁸⁸ kepemimpinan bukan hanya dimonopoli oleh laki-laki, perempuan juga bisa menempatkannya, bahkan kalo Perempuan itu mampu dan memenuhi kriteria yang ditentukan, maka ia boleh menjadi hakim dan top leader.

Aktifitas Perempuan di ranah publik terutama dalam bidang bisnis sebagaimana pendapat Muhammad, dalam memahami bisnis/sebagai entrepreneur sebagai cara mengatur urusan-urusan kehidupan bersama untuk mencapai kesejahteraan di dunia dan kebahagiaan di akhirat.²⁸⁹ Beliau menyimpulkan bahwa bisnis sesungguhnya merupakan ruang yang sangat luas, seluas kehidupan itu sendiri. Bisnis bisa saja muncul pada ranah domestik ataupun publik, ranah kultural maupun struktural, personal maupun komunal.

²⁸⁸ Huzaemah Tahido Yanggo, "Fikih perempuan kontemporer," 2010, 49.

²⁸⁹ KH Husein Muhammad, *Islam Agama Ramah Perempuan* (IRCiSoD, 2021), 163.

Perempuan di dalam agama Islam bisa dipahami memiliki hak bahkan kewajiban dalam ranah bisnis/entrepreneur dengan berbagai macam usaha. Berpartisipasi dalam usaha untuk menerapkan fiqh muamalah dalam berbisnis, meliputi dakwah ajaran Islam, menyebarkan kesalehan dan juga ibadah menyuruh dan meningkatkan perhatian dalam keluarga, Pendidikan anak dan sebagainya. Menghindarkan Masyarakat dari pengaruh-pengaruh negative yang merusak hidup secara materiil, spiritual, emosional dan intelektual, individual dan sosial.

Kewajiban lainnya adalah mendakwahkan untuk membebaskan manusia dari beban kehidupan dan melepaskan dari belenggu yang memasing kebebasan mereka. Oleh karena itu, sebagai daiyah perempuan harus mensyiarkan bisnis yang diajarkan Rasulullah.

Menurut teori yang diungkapkan oleh Sugeng Haryanto, yang menyebutkan bahwa perempuan mampu memberikan kontribusi yang sangat efektif dalam menambahkan pendapatan rumah tangga, yang mana mereka turun ke dunia kerja karena ingin menambahkan pendapatan keluarga yang dinilai kurang. Awal mula dari hal tersebut, membuat peran perempuan dalam dunia kerja yang mulanya hanya sebagai penambah pendapatan, kini ada yang menjadi pendapatan utama di dalam keluarga, hal tersebut dikarenakan masyarakat merasakan perubahan, dan dikarenakan ada peran perempuan dalam pembangunan.²⁹⁰

Menurut Anshori kuatnya hegemoni laki-laki berakar pada perspektif tentang kodrat, tugas dan peran perempuan yang secara tradisional meniscayakan bahwa peran dan fungsi perempuan diidentifikasi sebagai pelaku peran-peran reproduksi dan peran-peran domestik. Peran tersebut seperti bereproduksi, mengurus rumah tangga, merawat dan mendidik anak dan lainnya adalah bukan kegiatan bisnis, sehingga kenyataan yang

²⁹⁰ Nur Ika Mauliyah dan Ella Anastasya Sinambela, "Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis," *An-Nisa': Journal of Gender Studies* 12, no. 1 (2019): 55.

demikian membuat perempuan semakin terpinggirkan di sektor publik, dan mereka tidak diberi kesempatan untuk berpartisipasi di dalamnya.²⁹¹

Kalaupun ada keberperanan perempuan dalam pembangunan, tidak lantas dapat melepaskan belenggu perempuan dari mitos-mitos patriarki. Realitas yang ada bahwa perempuan yang bekerja di luar rumah, malah semakin memiliki beban ganda yang sangat berat. *Pertama*, ia akan menjadi tulang punggung keluarga yang dibebani dengan pencarian nafkah keluarga, dan bukan sekedar partisipasi membantu suami menambah *income* keluarga. Padahal secara ekonomi, menurut Rusli Syarif sebagaimana dikutip Munir, bahwa jika semua aktivitas perempuan dinominasikan mulai dari urusan rumah tangga sampai pada sektor publik akan mencapai nilai produktivitas yang lebih tinggi dibanding aktifitas laki-laki. *Kedua*, fungsi-fungsi keluarga harus tetap dijalankan sebagaimana layaknya seorang perempuan yang memilih tugas domestik. Sehingga memang benar, tugas perempuan memang menjadi lebih berat, dimulai semenjak terbit matahari sampai terbenamnya mata suami.²⁹²

Dengan berbagai persoalan sehubungan dengan aktifitas di ruang publik tersebut terutama yang menyangkut bisnis, maka Ning Ashfa dan Ning Ovi sebagai pembina pesantren banyak hal yang perlu dipertimbangkan. Misalnya ketika dalam beberapa bisnis ternyata gagal, meskipun tidak mempengaruhi atau mengurangi jumlah santri. Tetapi jelas secara pribadi ada beban psikologis terhadap masyarakat, terutama para pejuang keadilan gender dan para pendukungnya.

Salah satu kelemahan yang sangat tampak dari pilihan memasuki dunia bisnis oleh Ning Ashfa dan Ning Ovi adalah tidak mempertimbangkan dampak pada pesantren dan kepemimpinannya. Bisnis yang dipilih tidak diimbangi dengan manajemen yang tepat untuk pemberdayaan ekonomi

²⁹¹ Siti Muslikhati, *Feminisme dan pemberdayaan perempuan dalam timbangan Islam* (Gema Insani, 2004), 4.

²⁹² Misbahul Munir, *Produktivitas perempuan: Studi analisis produktivitas perempuan dalam konsep ekonomi Islam* (UIN-Maliki Press, 2010), 8.

pesantren. Resiko langsung maupun tidak langsung akan berakibat pada kualitas pendidikan bahkan kuantitasnya.

Dari beberapa statemen tersebut, tentang kekuasaan walaupun tidak netral gender, ternyata kekuasaan bisa terjadi pada siapa saja laki-laki maupun perempuan, dengan berbagai cara yang ia jalankan dan eksis, misalnya dengan pengetahuan, kepercayaan atau kemampuan yang lain. Karena kekuasaan bukanlah sebuah lembaga atau sebuah struktur, bukan semacam daya yang terdapat pada beberapa orang. Bagaimana seseorang untuk mengadakan negosiasi atau pergulatan di dalam masyarakat tidak semata-mata berkenaan dengan pemilikan kuasa, tapi pada istilah penyebaran kuasa yang diperebutkan. Kuasa dipahami bersifat plural, tidak bekerja pada lintasan tunggal.

Begitu banyak hal, fenomena sosial budaya yang muncul setiap hari, bahkan setiap saat. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (budaya) yang bergerak begitu luar biasa dan cepat, telah mengubah banyak hal termasuk aspek (dimensi) kesadaran manusia.²⁹³ Disamping itu dunia terbuka, dunia yang sudah menjadi kampung global (*global village*) menuntut kemampuan daya saing dari setiap individu, setiap masyarakat, bahkan setiap bangsa. Eksistensi suatu masyarakat dan bangsa hanya dapat terjamin apabila dia terus menerus memperbaiki diri dan meningkatkan kemampuannya.²⁹⁴

Untuk melihat pembentukan realitas sosial, ekonomi dan politik perempuan disamping perbedaan domestik dan publik, menurut Munir adalah adanya proses sosial dalam pembentukan realitas perempuan yaitu kontruksi, dekontruksi dan rekontruksi.²⁹⁵ Kontruksi merupakan susunan suatu realitas obyektif yang telah diterima dan menjadi kesepakatan umum, meskipun di dalam proses konstruksi itu tersirat dinamika sosial. Dekonstruksi

²⁹³ Toeti Heraty Noerhadi, *Aku dalam Budaya: Telaah Teori & Metodologi Filsafat Budaya* (Gramedia Pustaka Utama, 2013), 264.

²⁹⁴ Nur Ahid, "Problem Pengelolaan Madrasah Aliyah dan Solusinya," *Islamica: Jurnal Studi Keislaman* 4, no. 2 (2010): 65–66.

²⁹⁵ Munir, *Produktivitas perempuan: Studi analisis produktivitas perempuan dalam konsep ekonomi Islam*, 69.

terjadi pada saat keabsahan realitas (obyektif) kehidupan perempuan dipertanyakan yang kemudian memperlihatkan praktik-praktik baru dalam kehidupan perempuan. Pada dasarnya salah satu kecenderungan perempuan meninggalkan rumah (bekerja di luar rumah) dapat dilihat sebagai suatu tanda dari adanya proses dekonstruksi terhadap realitas sosial perempuan yang baku.

Ranah publik merupakan perluasan dari ranah domestik yang menjadi dasar penilaian dan perlakuan yang dikenakan terhadap perempuan. Dekonstruksi ini kemudian menghasilkan proses rekonstruksi, yang merupakan proses konseptualisasi dan redefinisi perempuan. Gejala keterlibatan perempuan di luar rumah menandakan bahwa perempuan telah berusaha merekonstruksi sejarah hidupnya dengan membangun identitas baru bagi dirinya, tidak hanya sebagai ibu atau isteri, tetapi juga sebagai pekerja dan perempuan karir.

Menurut Bourdieu, perubahan besar yang terjadi adalah bahwa dominasi maskulin tidak lagi dihadirkan dengan segala fakta yang terjadi dengan sendirinya. Telah dilakukan kerja kritik yang sangat besar oleh gerakan feminis. Sekurang-kurangnya pada wilayah tertentu ruang sosial, gerakan feminis itu telah berhasil memutus lingkaran pemaksaan yang digeneralkan.²⁹⁶

Selain itu misalnya makin besarnya kesempatan bagi perempuan untuk masuk ke dalam pendidikan sekunder atau pendidikan superior atau masuknya perempuan ke dalam lapangan kerja bergaji tetap, semakin diperbolehkannya perempuan untuk tidak harus bertanggung jawab atas tugas-tugas rumah tangga maka semakin besar pula kesempatan perempuan untuk masuk ke ruang publik.

Menghadapi tantangan dan peluang dari proses globalisasi dan pasar bebas, perempuan dituntut untuk melakukan upaya strategis dalam rangka memanfaatkan positif demokratisasi semaksimal mungkin untuk

²⁹⁶ Pierre Bourdieu, "Dominasi maskulin," *Yogyakarta: Jalasutra*, 2010, 124.

mendapatkan peluang dan meningkatkan kedudukan serta peran perempuan dalam mengakses pembangunan dan mengeleminasi dampak negatif yang ditimbulkan.

Jejaring *Ning* Ashfa dan *Ning* Ovi merupakan bukti kuasa perempuan untuk menciptakan peluang bagi perempuan dan bahkan laki-laki dalam konteks ini suami *Ning* Ovi yang ikut mendukung dan memperjuangkan kesetaraan gender. Dalam wacana gender ketika tatanan masyarakat yang mulai sensitive gender dan tidak lagi buta gender maka akan mendorong pioneer dan pejuang keadilan gender tidak hanya dari perempuan itu sendiri tetapi juga pada laki-laki. Sehingga kehadiran Kiai Luqman sebagai suami *Ning* Ovi salah satu contoh laki-laki yang memberi kesempatan istrinya untuk mengaktualisasikan diri, bahkan ia bisa didorong untuk menjadi sebagai Feminis Laki-laki

Bagi *Ning* Ashfa dan *Ning* Ovi, sangat dimungkinkan memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan lingkungan yang mengelilinginya yang sangat mendukung.

Sehubungan dengan kepemimpinan *Ning* Ashfa dan *Ning* Ovi, menurut Djanalis sebagaimana dikutip Arifin, bahwa ada 3 teori muncul atau terjadinya kepemimpinan yaitu:

- a. Teori keturunan, bahwa pemimpin itu muncul karena sifat yang dibawanya sejak lahir. Ini berarti seseorang akan jadi pemimpin karena ia telah dilahirkan bersamaan dengan bakat kepemimpinannya.
- b. Teori pengaruh lingkungan, menurut teori ini pemimpin itu dibentuk karena lingkungan hidupnya bukan karena keturunannya. Ini berarti bahwa setiap orang mampu menjadi pemimpin apabila diberi kesempatan.
- c. Teori kelompok campuran, menurut teori ini pemimpin itu memiliki bakat yang dibawa sejak lahir, kemudian berkembang melalui pendidikan dan pengalaman terutama dalam berinteraksi dengan

orang lain.²⁹⁷

Demikian pula apa yang disampaikan Hidayat, bahwa para pakar kepemimpinan berbeda pendapat dalam menyikapi tentang asal usul kepemimpinan. *Pertama*, mengatakan bahwa kepemimpinan itu bersifat *given*, atau merupakan keturunan atau bawaan sejak lahir. Pendapat ini banyak didukung dengan banyaknya pemimpin yang menjadi pewaris dari sistem kepemimpinan yang telah ada sebelumnya. Menurut pendapat ini kepemimpinan akan berlaku estafet dari seorang pemimpin kepada anak dan keturunannya. Ini banyak terjadi pada kepemimpinan karismatik. *Kedua*, bahwa kepemimpinan itu *made* atau dibentuk oleh intelektual, lingkungan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Sehingga seseorang dapat menjadi pemimpin tanpa harus memiliki garis keturunan kepemimpinan di atasnya. Hal ini bahwa anak seorang pemimpin bukan jaminan akan menjadi pemimpin pada masa datang. Yang menjadikan individu menjadi pemimpin bagi komunitasnya adalah kemampuan intelektual, integritas sosial dan berbagai kecakapan yang dimiliki seseorang, sehingga mengantarkan dia memiliki pengaruh di tengah komunitasnya.²⁹⁸

Menurut teori yang dikemukakan oleh Djanalis maupun oleh Hidayat, bahwa Ning Ashfa dan Ning Ovi termasuk pada kategori campuran, bahkan keturunan atau kekerabatan yang lebih mendominasi terhadap kepemimpinan mereka. Kepemimpinan berlaku estafet dari seorang pemimpin kepada anak dan keturunannya, dan terjadi kepemimpinan kharismatik. Sebelum lahir ia diharapkan menjadi penerus dan pemimpin pesantren. Artinya mereka memiliki bakat yang dibawa sejak lahir, kemudian berkembang melalui pendidikan dan pengalaman terutama dalam berinteraksi dengan orang lain dalam kegiatan organisasi sosial kemasyarakatan

²⁹⁷ Misbachul Munir dkk., "Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Baruna Horizon* 5, no. 2 (2022): 4.

²⁹⁸ Meildy Louisa Kese dan Dylmoon Hidayat, "Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan," *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan* 11, no. 2 (2021): 154–65.

2. Bisnis untuk Memenuhi Keperluan Santri dan Pengembangan Pesantren

Sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia, pesantren mempunyai peranan penting dalam membentuk karakter dan pengetahuan santri. Santri sudah lama tinggal dan belajar di pesantren dan memerlukan berbagai kebutuhan sehari-hari. Hal ini menciptakan peluang bisnis yang menjanjikan untuk pengelola pesantren. Hal ini yang dilakukan oleh *Ning Ashfa* dan *Ning Ovi* di masing-masing pesantren.

Peningkatan pengetahuan dan wawasan bisnis bagi *Ning Ashfa* dan *Ning Ovi* secara ilmiah maupun alamiah akan membawa dampak positif terutama kemajuan dalam memimpin dan mengelola bisnis di pesantren. Sehingga adanya inovasi bentuk maupun materi dan strategi dalam proses bisnis di lingkungan pesantren, tidak lagi monoton sebagaimana yang berjalan selama ini. Di samping itu bisnis yang ada di pesantren relevan dengan tujuan didirikannya Pondok Pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi maupun lembaga yang bernaung di bawahnya, yaitu untuk kaum perempuan dan masyarakat yang kurang mampu, agar dengan adanya bisnis yang ada di pesantren juga untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat dan pesantren sehingga dapat hidup berdampingan saling mendukung.

Bisnis yang ada di pesantren An-Nawawi sebenarnya disamping untuk melatih saya dalam belajar dunia wirausaha, tapi juga untuk pemberdayaan santri dan masyarakat sekitar agar masyarakat ikut merasakan keberkahan dengan hadirnya pesantren.²⁹⁹

Adanya bisnis yang berkembang di Ponpes Al-Kahfi bukan semata untuk bisnis akan tetapi juga untuk melatih santri agar belajar bagaimana cara berbisnis membuat inovasi bisnis dan lain-lain dengan harapan nantinya bisa mengimplemtasikan di Tengah Masyarakat kelak Ketika sudah muqim, di samping itu juga kami mengupayakan masyarakat sekitar untuk ikut dalam menjual produk makanan, minuman di pesantren.³⁰⁰

Pondok pesantren An-Nawawi Berjan mendasarkan kemandirian ekonominya pada dua faktor utama, yakni kewirausahaan dan kemitraan. *Ning Ashfa*, selaku pimpinan ponpes, senantiasa berusaha

²⁹⁹ Wawancara dengan *Ning Ashfa Khoirun Nisa* pada tanggal 17 Juni 2023

³⁰⁰ Wawancara dengan *Ning Syarifah Ovia*, 21 Oktober 2023.

mengimplementasikan kedua aspek tersebut untuk mencapai kemandirian finansial dan mendukung perkembangan lembaga pendidikan.

Hal ini seperti diungkapkan oleh Ning Ashfa;

Kemandirian ekonomi pondok pesantren ini didasarkan pada dua faktor utama: kewirausahaan dan kemitraan. Saya sendiri berusaha keras mengimplementasikan kedua aspek tersebut untuk mencapai kemandirian finansial, yang pada gilirannya mendukung perkembangan lembaga pendidikan ini.³⁰¹

Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan memiliki setidaknya 10 unit usaha, termasuk Swalayan 698 Bin Nawawi, Griya Bin Nawawi, Banina Fact, dan Koperasi Pondok Pesantren An-Nawawi yang mencakup BMT An-Nawawi dengan 4 cabangnya. Selain itu, ada Becos Caffe, Radio Shoutuna FM, multimedia An-Nawawi, Galbina Foto, dan BNW Water. Bisnis-bisnis ini membentuk rantai nilai yang dikenal sebagai *Halal Value Chain*. Seluruh kegiatan usaha ini dimiliki oleh pondok pesantren An-Nawawi dan dijalankan bersama oleh pengurus ponpes serta para santri

Bisnis yang ada di An-Nawawi ini seluruhnya dimiliki oleh pondok pesantren tanpa terkecuali, jadi dari pondok oleh pondok untuk pondok.³⁰²

Strategi yang di terapkan *Ning Ashfa* dalam Mengembangkan Bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi bahwa Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan tidak hanya dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul, tetapi juga sebagai pesantren yang berhasil mencapai kemandirian ekonomi melalui berbagai unit bisnis. Di balik keberhasilan ini, *Ning Ashfa*, sebagai pimpinan pondok pesantren, menerapkan berbagai strategi yang inovatif dan efektif. Berikut adalah strategi-strategi utama yang dikembangkan *Ning Ashfa* dalam mengembangkan bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi.

a. Modifikasi Usaha

Ning Ashfa mengembangkan berbagai unit bisnis di bawah naungan Pondok Pesantren An-Nawawi. Setidaknya ada 10 unit usaha yang

³⁰¹ Wawancara dengan *Ning Ashfa Khoirun Nisa* 17 Juni 2023.

³⁰² Wawancara dengan *Ning Ashfa Khoirun Nisa* 17 Juni 2023.

berhasil didirikan, Modifikasi usaha ini tidak hanya meminimalkan risiko, tetapi juga membuka berbagai sumber pendapatan yang berbeda. Ning Ashfa dalam Mendirikan unit bisnis yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan lingkungan sekitar pesantren dan juga memastikan setiap unit bisnis memiliki manajemen yang baik dan terintegrasi.

b. Kewirausahaan

Mengembangkan semangat kewirausahaan di kalangan santri dan pengurus pondok pesantren adalah salah satu kunci sukses *Ning Ashfa*. Melalui pelatihan dan pembinaan, santri diajarkan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menjalankan bisnis. Semangat yang dilakukan oleh *ning Ashfa* dalam membangun jiwa wirausaha santri yaitu dengan mengadakan pelatihan kewirausahaan secara rutin bagi santri dan mendorong santri untuk terlibat aktif dalam pengelolaan unit bisnis.

c. Kemitraan Strategis

Ning Ashfa juga fokus pada pembangunan kemitraan dengan berbagai pihak diantaranya dengan dinas perkoperasian Kabupaten Purworejo. Melalui kemitraan ini, pesantren dapat memperluas jaringan, mendapatkan dukungan teknis, dan meningkatkan kapasitas bisnis. Membangun kerjasama atau kemitraan yang dilakukan *ning Ashfa* diantara dengan lembaga keuangan, perusahaan swasta, dan pemerintah. *Ning Ashfa* juga mengembangkan program-program kemitraan yang saling menguntungkan antar sesama mitra.

d. Pengelolaan yang Profesional

Pengelolaan bisnis yang profesional menjadi fokus utama dalam menjalankan berbagai unit usaha di Pondok Pesantren An-Nawawi. *Ning Ashfa* memastikan bahwa setiap bisnis dikelola dengan standar manajemen yang baik, mulai dari perencanaan, operasional, hingga evaluasi diantaranya menyusun struktur organisasi yang jelas dan efektif untuk setiap unit bisnis dan menerapkan sistem manajemen yang modern dan efisien.

e. Inovasi dan Teknologi

Mengadopsi teknologi dan inovasi dalam bisnis adalah langkah strategis yang diterapkan *Ning Ashfa*. Dengan memanfaatkan teknologi, unit bisnis dapat beroperasi lebih efisien dan mencapai pasar yang lebih luas diantaranya menggunakan teknologi informasi untuk pemasaran dan penjualan, mengembangkan produk dan layanan yang inovatif sesuai dengan tren pasar.

f. Pendidikan dan Pembinaan

Ning Ashfa memahami bahwa pendidikan adalah fondasi utama dalam mengembangkan bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, ia memastikan bahwa santri tidak hanya mendapatkan pendidikan agama yang kuat, tetapi juga pengetahuan dan keterampilan bisnis.

g. Pemanfaatan Sumber Daya Lokal

Strategi lain yang diterapkan adalah memaksimalkan pemanfaatan sumber daya lokal. Dengan demikian, pesantren tidak hanya mendukung perekonomian lokal tetapi juga mengurangi biaya operasional.

Hali ini sesuai dengan wawancara dengan salah satu santri;

Keberhasilan Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan dalam mencapai kemandirian ekonomi tidak lepas dari strategi-strategi cerdas yang diterapkan oleh *Ning Ashfa*. Dengan diversifikasi usaha, semangat kewirausahaan, kemitraan strategis, pengelolaan profesional, inovasi dan teknologi, pendidikan dan pembinaan, serta pemanfaatan sumber daya lokal, pesantren ini berhasil mengembangkan berbagai unit bisnis yang mendukung kemandirian finansial dan perkembangan lembaga pendidikan. Strategi-strategi ini tidak hanya memberikan manfaat ekonomi tetapi juga memberikan pengalaman berharga bagi santri dalam dunia bisnis.³⁰³

Sedangkan bisnis di Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu, bahwa Pondok Pesantren Al-Kahfi tidak hanya menjadi pusat pendidikan agama, tetapi juga pusat kegiatan ekonomi yang mendukung kemandirian finansial

³⁰³ Wawancara dengan Rachmat Taufiq, Ketua Koperasi An-Nawawi pada tanggal 23 juli 2023

santri dan pesantren. Di bawah kepemimpinan *Ning* Syarifah Ovia Afitri, pesantren ini telah mengembangkan berbagai unit usaha yang mencakup berbagai sektor mulai dari sandang, pangan, hingga digital. Berikut adalah beberapa bisnis utama yang dikelola oleh Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu.

a. Aywa Collection

Aywa Collection adalah butik yang menyediakan berbagai kebutuhan sandang, tidak hanya untuk para santri tetapi juga untuk khalayak umum. Butik ini telah berhasil merambah ke dunia fashion lokal, nasional, menunjukkan kualitas dan desain produk yang kompetitif. Di antaranya pakaian seragam santri, busana muslim untuk pria dan wanita, koleksi fashion yang mengikuti tren internasional.

b. Hamdalah Mart

Hamdalah Mart adalah koperasi yang menyediakan kebutuhan pangan dan barang-barang sekunder lainnya. Koperasi ini memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari para santri dan komunitas di sekitar pesantren di antaranya; bahan makanan pokok, barang-barang rumah tangga, dan produk kebutuhan sehari-hari lainnya.

c. CV Daharan Unjukan

CV Daharan Unjukan adalah unit usaha yang bergerak di bidang pangan, dengan produk utama berupa air mineral dengan merek Moyafi. Selain itu, CV ini juga mengelola Al-Kahfi Bakery dan Al-Kahfi Catering yang menyediakan berbagai produk roti dan layanan catering, yang menyediakan; Air mineral Moyafi, berbagai jenis roti dan kue dari Al-Kahfi Bakery, kemudian menyediakan layanan katering untuk acara-acara khusus dari Al-Kahfi Catering, dan juga produk dari CV Daharan Unjukan yang telah memiliki izin produksi dan legalitas halal dari pemerintah.

d. Librash Al-Kahfi

Librash Al-Kahfi adalah perpustakaan yang dikembangkan untuk meningkatkan minat literasi di kalangan santri. Perpustakaan ini tidak hanya menyediakan kitab kuning dan kitab-kitab lain yang dikaji di pesantren, tetapi juga berbagai macam buku bacaan untuk anak-anak hingga buku untuk mahasiswa dan kalangan umum di antaranya menyediakan; kitab kuning dan buku-buku agama, buku bacaan anak-anak, dan literatur untuk mahasiswa dan bacaan umum lainnya.

e. El-Kahf Studio dan Al-Kahfi Net

Untuk mendukung kebutuhan di bidang digital, *Ning Ovi* juga mengembangkan El-Kahf Studio dan Al-Kahfi Net. El-Kahf Studio adalah studio digital yang menyediakan layanan fotografi dan videografi, sementara Al-Kahfi Net adalah layanan internet yang memastikan santri tetap terhubung dengan dunia luar yang menyediakan layanan fotografi dan videografi dari El-Kahf Studio, dan Akses internet dan layanan IT dari Al-Kahfi Net.

f. Foto Copy dan Percetakan Al-Kahfi

Unit usaha ini menyediakan layanan fotokopi dan percetakan yang sangat dibutuhkan oleh santri untuk keperluan akademis dan administrasi. Layanan ini memastikan bahwa santri memiliki akses mudah dan cepat terhadap materi-materi yang mereka perlukan, yang melayani fotokopi, dan percetakan berbagai dokumen.

Hali ini seperti yang di ungkapkan salah satu pengurus Pondok Pesantren Al-Kahfi;

Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu, di bawah kepemimpinan *Ning Syarifah Ovia Afitri*, telah berhasil mengembangkan berbagai unit usaha yang memenuhi kebutuhan sandang, pangan, literasi, dan digital para santri. Dengan pendekatan yang holistik dan inovatif, pesantren ini tidak hanya menciptakan kemandirian ekonomi tetapi juga memberikan pengalaman berharga kepada santri dalam dunia bisnis. Bisnis-bisnis ini tidak hanya mendukung operasional pesantren tetapi juga memberikan manfaat signifikan bagi komunitas sekitar. Melalui berbagai unit usaha ini, Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu terus berupaya

menjadi model pesantren mandiri yang modern dan berdaya saing.³⁰⁴

Strategi yang diterapkan *Ning Ovi* dalam Mengembangkan Bisnis di Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu. *Ning Syarifah Ovia Afitri*, telah berhasil mengembangkan berbagai unit usaha di Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu. Keberhasilan ini tidak terlepas dari berbagai strategi cerdas yang diterapkannya. Berikut adalah beberapa strategi utama yang digunakan oleh *Ning Ovi* dalam mengembangkan bisnis di pesantren ini, strategi yang dikembangkan oleh *Ning Ovi* di antaranya yaitu;

a. Modifikasi Usaha

Ning Ovi menyadari pentingnya modifikasi usaha untuk mengurangi risiko bisnis dan menciptakan berbagai sumber pendapatan. Ia mendirikan berbagai unit usaha yang mencakup berbagai sektor, termasuk sandang, pangan, dan digital. Diantaranya membuka butik Aywa Collection yang tidak hanya memenuhi kebutuhan sandang santri tetapi juga merambah pasar fashion internasional. mengelola Hamdalah Mart yang menyediakan kebutuhan pangan dan barang-barang sekunder lainnya. Mengembangkan CV Daharan Unjukan yang memproduksi air mineral Moyafi, roti dari Al-Kahfi Bakery, dan layanan katering dari Al-Kahfi Catering.

b. Fokus pada Kualitas dan Inovasi

Untuk bersaing di pasar yang semakin kompetitif, *Ning Ovi* menekankan pentingnya kualitas dan inovasi dalam setiap unit usaha. Produk dan layanan yang berkualitas tinggi serta inovatif akan menarik lebih banyak pelanggan dan meningkatkan loyalitas mereka, yaitu dengan menjaga standar kualitas tinggi dalam produk-produk Aywa Collection dan memastikan desainnya sesuai dengan tren fashion terkini, mengembangkan produk pangan yang

³⁰⁴ Wawancara dengan Ustadzah Munsoriyah pada tanggal 21 Mei 2023

higienis dan berkualitas, serta mendapatkan sertifikasi halal untuk CV Daharan Unjukan, dan menerapkan inovasi teknologi di El-Kahf Studio dan Al-Kahfi Net untuk menyediakan layanan digital yang andal dan modern.

c. Pengelolaan Profesional

Ning Ovi menerapkan manajemen yang profesional dalam setiap unit usaha. Dengan manajemen yang baik, operasional bisnis dapat berjalan lebih efisien dan efektif, sehingga meningkatkan produktivitas dan keuntungan. Diantaranya dengan menyusun struktur organisasi yang jelas dan efektif untuk setiap unit usaha. Juga dengan melakukan pelatihan dan pengembangan kapasitas bagi pengurus dan karyawan di masing-masing unit bisnis.

d. Pemanfaatan Teknologi

Mengadopsi teknologi modern adalah salah satu strategi utama *Ning Ovi* untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan pasar. Teknologi digunakan dalam berbagai aspek bisnis, mulai dari produksi hingga pemasaran. Menggunakan teknologi informasi untuk memasarkan produk-produk Aywa Collection secara online. Memanfaatkan teknologi produksi yang modern untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi CV Daharan Unjukan. Mengembangkan layanan internet yang andal melalui Al-Kahfi Net untuk mendukung kebutuhan digital santri.

e. Pemberdayaan Santri

Ning Ovi tidak hanya fokus pada pengembangan bisnis, tetapi juga pada pemberdayaan santri. Melalui berbagai unit usaha, santri diajarkan keterampilan kewirausahaan dan manajemen bisnis, yang berguna untuk masa depan mereka. Melibatkan santri dalam pengelolaan bisnis seperti Aywa Collection dan Hamdalah Mart. Menyediakan pelatihan kewirausahaan dan manajemen bisnis bagi santri.

f. Kemitraan Strategis

Ning Ovi juga membangun kemitraan strategis dengan berbagai pihak untuk memperkuat dan memperluas jaringan bisnis. Kemitraan ini membantu dalam mendapatkan dukungan teknis, finansial, dan pemasaran. Menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan untuk mendukung pembiayaan usaha. Mengembangkan kemitraan dengan pemasok lokal dan internasional untuk memastikan ketersediaan bahan baku berkualitas.

g. Pengembangan Literasi

Mengembangkan minat literasi di kalangan santri juga menjadi fokus *Ning Ovi*. Melalui *Librash Al-Kahfi*, ia menyediakan berbagai jenis buku yang dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan santri. Menyediakan koleksi buku yang lengkap, mulai dari kitab kuning hingga buku bacaan anak-anak dan buku untuk mahasiswa. Mengadakan kegiatan literasi seperti diskusi buku dan pelatihan menulis.

Keberhasilan *Ning Ovi* dalam mengembangkan berbagai unit usaha di Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu tidak terlepas dari strategi-strategi cerdas yang diterapkannya. Diversifikasi usaha, fokus pada kualitas dan inovasi, pengelolaan profesional, pemanfaatan teknologi, pemberdayaan santri, kemitraan strategis, dan pengembangan literasi adalah beberapa strategi utama yang menjadikan bisnis di pesantren ini berkembang pesat. Dengan pendekatan yang holistik dan inovatif, *Ning Ovi* tidak hanya menciptakan kemandirian ekonomi untuk pesantren tetapi juga memberikan pengalaman berharga bagi santri dalam dunia bisnis.³⁰⁵

F. Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren

Secara historis, eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengalami perkembangan pesat hingga kini di Indonesia tidak terlepas dari rangkaian sejarah yang sangat panjang. Proses pelembagaannya sudah dimulai

³⁰⁵ Wawancara dengan Radlotul Azkiya, di Aula Putri, tanggal 14 Agustus 2023.

ketika para pendakwah atau wali menyebarkan ajaran Islam pada masa awal sejarah Islam di Indonesia melalui masjid, surau, atau langgar.³⁰⁶

Dalam perkembangannya kemudian, pesantren menjadi tempat pendidikan dan pengajaran agama Islam untuk mencetak ulama, kiai atau ustadz yang menjadi pemimpin keagamaan di masyarakat. Pada masa modern, perkembangan pesantren ditunjukkan antara lain dengan memadukan sistem pendidikan sekolah, madrasah dan universitas. Pesantren pun akhirnya tidak menutup diri dari perkembangan gerakan dan wacana kontemporer seperti masalah-masalah demokrasi dan feminisme. Memperhatikan perkembangan itu, diakui oleh banyak kalangan bahwa kemampuan pesantren bertahan dan berkembang hingga sekarang menunjukkan kekuatannya untuk merespons perubahan masyarakat dari masa ke masa.³⁰⁷

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

Adapun kharisma seorang tokoh di lingkungan pesantren menurut Zamakhsyari Dhofier sedikitnya ditentukan oleh tiga faktor: keturunan, keluasan ilmu, dan ketaatan beribadah (spiritual). Tokoh pemimpin pesantren dalam praktiknya tidak saja bertanggung jawab dalam urusan pengelolaan Pesantren, tetapi juga menjadi guru dan pembimbing spiritual serta panutan dan pemimpin informal bagi masyarakat sekitarnya.³⁰⁸

Bersamaan dengan pergeseran kurikulum, pesantren juga mengalami perkembangan dan perubahan dalam bidang kepemimpinan. Hal ini antara lain

³⁰⁶ Denys Lombard, "Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai," *Archipel* 28, no. 1 (1984): 220–220.

³⁰⁷ Rahmat Effendi, "Studi Islam Indonesia: Pendidikan Islam Modern (Kajian Historis Perspektif Karel A Steenbrink)," *Alhamra Jurnal Studi Islam* 2, no. 1 (2021): 36–48.

³⁰⁸ Lombard, "Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai."

dapat diamati dari munculnya kepemimpinan Pesantren yang diperankan oleh ulama perempuan kira-kira sejak awal dekade 90-an ini. Dalam sejarah pendidikan Islam di Indonesia dilaporkan bahwa tokoh Perempuan yang cukup populer dalam mengembangkan pendidikan bagi kaum putri adalah Rangkayo Rahmah al-Yunisiah. Tokoh ini sudah mendirikan Madrasah Diniyyah Putri di Minangkabau pada awal abad ke-20 sebagai bagian dari proses pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia. Namun pertengahan abad 20, Rahmah al-Yunisiah lebih digambarkan sebagai seorang tokoh pendidikan madrasah yang sistem pengajaran dan pola kepemimpinannya berbeda dengan pendidikan pesantren.³⁰⁹

Dalam masa yang sangat panjang, kepemimpinan Pesantren khususnya di Jawa selalu identik dengan kepemimpinan kiai (ulama pria). Tetapi, belakangan ini sudah mulai muncul nama-nama ulama perempuan yang memiliki peran besar dalam mengatur dan mengembangkan Pesantren khususnya dibidang bisnis/enterpreneur. Bahkan tidak sedikit di antara mereka menjadi tokoh dalam kepemimpinan sosial, politik dan ekonomi dalam lingkup yang lebih luas, salah satunya adalah sebagaimana diperankan oleh *Ning* Ashfa Khoirun Nisa dan *Ning* Syarifah Ovia Afritri untuk mengembangkan ekonomi pesantren.

Tampilnya ulama perempuan dalam kepemimpinan Pesantren dapat dipandang sebagai fenomena baru yang disebabkan oleh beberapa faktor. Secara eksternal, kepemimpinan ulama perempuan muncul karena desakan modernisasi yang menimbulkan kesadaran dikalangan pesantren antara lain mengenai demokrasi, hak-hak asasi manusia dan emansipasi wanita atau feminisme. Pesantren dengan sendirinya didorong untuk merespons wacana perempuan dan sekaligus mempertimbangkan kembali pandangan-pandangan tradisionalnya yang cenderung berlawanan dengan gerakan perempuan. Kajian fiqh yang biasanya terkesan bias gender mengalami koreksi kritis dari dalam lingkungan pesantren sendiri.³¹⁰

³⁰⁹ Ibi Syatibi, "Kepemimpinan Perempuan di Pesantren," *Al-Ahwal: Jurnal Hukum Keluarga Islam* 2, no. 1 (2009): 29–46.

³¹⁰ Syafiq Hasyim, "Menakar" harga" perempuan: eksplorasi lanjut atas hak-hak reproduksi perempuan dalam Islam," (*No Title*), 1999.

Meskipun melalui proses yang panjang dan bertahap, respons pesantren terhadap wacana perempuan itu mempengaruhi aspek-aspek lain dalam sistem Pesantren. Tuduhan sebagian kalangan bahwa dunia pesantren dianggap kurang mengapresiasi kiprah dan peran perempuan dalam ranah publik tidak selamanya dibenarkan, karena ada sebagian kalangan ulama Pesantren yang justru menempatkan perempuan sama dengan laki-laki baik sebagai makhluk Tuhan maupun kiprahnya dalam ranah sosial-ekonomi-politik. Sebagaimana dikemukakan Gus Dur bahwa perempuan dan laki-laki pada dasarnya mempunyai derajat yang sama, memiliki persamaan hak, kewajiban dan kesamaan kedudukan.³¹¹ Ia mendasarkan pada konsep *al-kulliyah al-khams* (lima prinsip umum) yang ada dalam Islam yaitu, hak dasar bagi keselamatan fisik, hak keselamatan keyakinan, kesucian keturunan dan keselamatan keluarga, hak keselamatan milik pribadi, dan hak keselamatan profesi atau pekerjaan. Kelima hak ini merupakan hak dasar yang dimiliki perempuan dan laki-laki secara bersama-sama.

Dengan pandangan yang lebih kritis, Gus Dur merekomendasikan perlunya pendekatan kontekstualisasi terhadap khazanah pengetahuan keislaman yang telah ditulis para ulama di masa lampau, terutama menyoal tentang posisi dan peran perempuan. Tak terkecuali dengan berbagai produk hukum Islam yang tercermin dalam kitab fiqih yang cenderung memenangkan lelaki terhadap perempuan menurut Gus Dur perlu dikontekstualisasikan sesuai dengan waktu dan ruang. Gus Dur, KH. Sahal Mahfudh mengatakan bahwa manusia laki dan perempuan pada dasarnya mempunyai kesamaan yang hakiki, yaitu sama-sama mempunyai hak dan kewajiban, serta terdiri dari ruh, jasad, akal, nafsu, dan perasaan. Kelima unsur tadi dalam kehidupan manusia saling mempengaruhi satu sama lainnya, yang kemudian dapat menumbuhkan dua kekuatan, yaitu: *quwwah 'amaliyah dan nadhariyyah* (kemampuan fisik dan intelektual).³¹²

³¹¹ Abdurrahman, "Menggerakkan Tradisi, Esai-esai Pesantren," 35-36.

³¹² Samsudin Samsudin, "Modernisasi Pendidikan Pesantren Zainul Hasan Genggong Pajajaran Probolinggo," 2020.

G. Kepemimpinan Bisnis Perempuan di Pondok Pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi

Kepemimpinan di pesantren selama ini selalu didominasi oleh kaum laki-laki yaitu kiai yang mempunyai otoritas tertinggi dan bersifat mutlak, kepemimpinan pesantren sangat bergantung kepada sosok kiai.³¹³ Posisi perempuan di pesantren adalah sebagai nyai pendamping kiai. Seandainya suami (kiai) meninggal, maka sebagai pengganti atau meneruskan kepemimpinan pesantren yang sering terjadi adalah anak laki-laki, menantu, paman, saudara, atau siapa yang dianggap mampu asal dia seorang laki-laki.

Perempuan tidak pernah dipersiapkan untuk melanjutkan estafet kepemimpinan di pesantren. Kepemimpinan perempuan sangatlah jarang terjadi, karena masyarakat muslim umumnya mengenal kepemimpinan *patriarkal*,³¹⁴ dan *mainstream* pemikiran kalangan pesantren hingga saat ini sangat menempatkan dominasi laki-laki di atas perempuan, yaitu suatu sistem di masyarakat yang menempatkan laki-laki sebagai sosok yang layak memimpin.³¹⁵

Bagi perempuan (termasuk perempuan keturunan kiai dalam lingkungan pesantren) yang 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, nyai adalah istri kiai yang mempunyai kemampuan dan keahlian di bidang agama dan melakukan dakwah. *Ning* diharapkan dapat melakukan perubahan karena kemampuannya khususnya di pesantren perempuan.³¹⁶

Sebagaimana disampaikan Zamakhsyari Dhofier⁶³ bahwa kiai umumnya berpandangan bahwa pesantren diibaratkan sebagai kerajaan kecil kiai

³¹³ Abd Halim, *Manajemen pesantren* (Pustaka Pesantren, 2005), 75.

³¹⁴ Mufidah Ch, "Strategi Implementasi Pengarusutamaan Gender Bidang Pendidikan Islam," *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam* 11, no. 2 (2011): 391–414.

³¹⁵ Fauzi Fauzi, "Model Kajian Pesantren: Studi Kritis terhadap Buku Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren karya Mastuhu," *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 11, no. 3 (2006): 408–21.

³¹⁶ Mufidah Ch, "Strategi Implementasi Pengarusutamaan Gender Bidang Pendidikan Islam," *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam* 11, no. 2 (2011): 391–414.

merupakan sumber mutlak dari suatu kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam lingkungan pesantren. Di pihak lain santri berkeyakinan bahwa kiai yang diikutinya adalah orang yang percaya diri (*self confidence*) baik dalam urusan agama Islam maupun dalam bidang kekuasaan dan manajemen pesantren.³¹⁷

Ketika seorang perempuan menjadi pemimpin sebuah lembaga atau institusi yang berlabelkan agama, seperti menjadi pengasuh pondok pesantren yang juga berkembang jadi pusat pendidikan tentu menjadi sangat unik. Karena tidak banyak perempuan yang bisa menjadi pemimpin sebuah pesantren atau memang sengaja tidak ditampilkan ke publik. Berbeda dengan pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi yang sengaja dan berani secara otonom menunjukkan identitas seorang perempuan.

Dari pemaparan data terlihat dengan jelas peran perempuan ketika menjadi pemegang pimpinan/jabatan, lebih banyak menjadi inspirasi dan *trend-setter* sebuah pergerakan perempuan. Menjadi rujukan dan tolok ukur bagi kemajuan serta perubahan budaya bagi masyarakat tertentu. Diijinkan atau dibolehkannya seorang perempuan menjadi pemimpin lembaga pendidikan dan pesantren menunjukkan kepercayaan masyarakat pada perempuan sebagai manusia seutuhnya. Di kalangan masyarakat tertentu masih banyak menganggap dan memperlakukan perempuan sebagai subordinat dan manusia yang tidak otonom.

Ketika terjadi proses dialektika individu dengan masyarakatnya yang terus menerus mengalami perubahan sosial sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi pada era reformasi dan globalisasi yang menjadikan peran-peran mereka sebagai simbol dan identitas diri laki-laki atau perempuan terjadi pula pergeseran dan perubahan.

Antara lain misalnya laki-laki akan memahami bahwa identitas yang dulu dipertahankan bahwa laki-laki sebagai pengambil keputusan dan pencari nafkah tunggal, maka merubah pemahamannya untuk memberikan akses kepada

³¹⁷ Zamakhsyari Dhofier, "Tradisi pesantren: studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia," (*No Title*), 2011, 56.

perempuan bersama-sama sebagai pengambil keputusan, pencari nafkah dan peran gender lainnya. Demikian pula perempuan sebagai anggota masyarakat akan memahami dirinya sejalan dengan perubahan sosial yang terjadi. Perempuan akan siap beraktivitas sosial di ranah publik dengan peran produktif sebagaimana laki-laki dengan motivasi untuk merubah kondisi keluarga sebagai dampak dari perubahan di masyarakat.

Ning Ashfa Khoirun Nisa dan *Ning* Syarifah Ovia Afritri adalah contoh perempuan yang dengan berani mengaktualisasi dan menunjukkan perempuan bisa menjadi pemimpin di lembaga agama yakni Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen. Sebagai pemimpin pondok pesantren yang diminati tidak hanya oleh santri perempuan tetapi juga menerima santri laki-laki bahkan mengembangkan pendidikan formal bagi masyarakat sekitar.

Pada umumnya di dalam pesantren, kiai dan nyai sebagai pemimpin memiliki kharisma karena pengetahuan dan ilmu agamanya. *Ning* (putri Kiai) yang juga bagian dari pemimpin pesantren, merupakan tokoh masyarakat yang ilmu keislamannya sangat kuat dan disegani. Sekalipun demikian, masih terdapat anggapan di masyarakat luas bahwa keberhasilan *ning* memimpin pesantren karena pengaruh peran suaminya, sehingga keberadaan *ning* sebagai pemimpin pesantren perempuan karena suaminya, bukan karena kemampuan *ning* secara pribadi. Perempuan tidak dapat eksis karena kemampuannya tetapi masih dikaitkan oleh sesuatu yang lain yang dalam hal ini adalah suaminya yang berstatus kiai di pesantrennya.

Statemen di atas tentunya berbeda untuk kasus *Ning* Ashfa dan *Ning* Ovi, beliau berdua memimpin bisnis di pesantren memang merintis dari awal, disamping berbisnis juga tugas sebagai pengasuh kegiatan kemasyarakatan tetap diembannya.

H. Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren dalam Pengelolaan Bisnis Menurut Ekonomi Islam

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

Berikut pemaparan singkat tentang term-term tersebut;

1) *Kalifah*

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

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

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

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

2) *Ulul Amri*

Firman Allah dalam QS. An-Nisa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

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

Kepemimpinan kewirausahaan telah banyak dipergunakan pada berbagai organisasi publik, tidak terkecuali pondok pesantren. Kepemimpinan ini dilakukan untuk meningkatkan keefektifan sektor publik. Kepemimpinan kewirausahaan sebagai suatu model dalam memimpin sudah tentu dapat memberikan kontribusi produktif dalam mengelola dan memimpin organisasi apapun bidang kegiatan organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan kepemimpinan kewirausahaan pada dasarnya adalah karakter, gaya atau tipe kepemimpinan yang dapat mendorong pada perubahan, inovasi dan perkembangan organisasi lebih baik, efektif dan bermutu. Terkait dengan kepemimpinan Perempuan dalam meningkatkan kewirausahaan di Pondok Pesantren. Terdapat tiga karakteristik kepemimpinan kewirausahaan yaitu:

1. Kemampuan Mengantisipasi Perubahan

Sebagai seorang pemimpin di Pondok Pesantren adalah salah satu perempuan yang menjadi pimpinan pondok pesantren yang berbeda dengan pondok pesantren lainnya, yang dimana pondok pesantren lain dipimpin oleh seorang Kiai (laki-laki) harus perlu mengetahui tentang dunia kewirausahaan

dan berupaya agar menjadi budaya pondok pesantren yang dapat mewarnai masyarakat di sekitarnya. Pentingnya memahami dunia kewirausahaan dimaksudkan agar pimpinan pondok pesantren memiliki kompetensi dan cara pandang dalam melakukan kepemimpinannya dengan tujuan dan maksud seperti apa nantinya.

Kemampuan mengantisipasi perubahan berupa perubahan yang bisa diprediksi dan ada yang tidak. Perubahan yang bisa diprediksi merupakan perubahan di masa datang yang kecenderungannya sudah tampak saat ini dan ini dipandang sebagai peluang. Sedangkan perubahan yang tidak bisa diprediksi merupakan ketidakpastian di mana perubahan lingkungan di masa datang tidak terlihat kecenderungannya saat ini. Pemahaman akan perubahan lingkungan pada dasarnya merupakan suatu tuntunan bagi setiap pemimpin, karena perubahan akan terus terjadi dengan tingkat dan gradasi yang mungkin berbeda-beda.

Adapun proses mengantisipasi perubahan atau ketika ada masalah yang terjadi maka serupa dengan proses perencanaan mencakup 3 tahapan yaitu meneliti setiap perubahan yang terjadi, mengembangkan alternatif-alternatif, melaksanakan alternatif terbaik dengan evaluasinya dan tindakan *monitoring*. Mencermati dari sistem kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen, berdasarkan hasil dokumentasi, wawancara, dan observasi selama penelitian berlangsung dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tersebut sudah dilakukan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari langkah-langkahnya yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Meneliti Setiap Perubahan yang Terjadi

Jika terjadi perubahan yang tidak sesuai dengan seperti biasanya. Maka pimpinan akan merumuskan dan mengidentifikasi terlebih dahulu tentang perubahan yang ada, kemudian akan menyiapkan langkah-langkah alternatif untuk mengantisipasi perubahan tersebut. Perubahan apapun yang terjadi tidak terpaku pada sosok pimpinan. Pimpinan selalu

meminta pendapat sebelum merumuskan dan mengidentifikasi perubahan yang terjadi, terlebih dahulu memerlukan informasi yang mendalam tentang seluruh penyebab timbulnya perubahan tersebut.

b. Mengembangkan Alternatif

Masing-masing alternatif perlu dinilai sehubungan dengan tujuan-tujuan dan sumber daya organisasi yang bersangkutan. Selain itu alternatif perlu dinilai sehubungan dengan dampak yang akan ditimbulkan bagi organisasi yang bersangkutan. Alternatif yang dipilih oleh pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen sudah sesuai dengan kriteria tipikal yang dapat digunakan untuk mengevaluasi alternatif yaitu jangka waktu, asas biaya, dan manfaat.

c. Memilih dan Melaksanakan Alternatif serta Tindakan Monitoring

Pilihan Alternatif Pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen senantiasa melaksanakan tindakan *monitoring* atau pengawasan terhadap keputusan yang diambilnya. Kemudian, dilakukan evaluasi lebih lanjut dengan harapan keputusan alternatif yang diambil bisa berjalan dengan efektif.

2. Kemampuan Mengembangkan Visi

Pemimpin yang *visioner* mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya. Selain itu, Seorang pemimpin *visioner* mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat.

Kepemimpinan *visioner* yang dilaksanakan oleh Pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen berdasarkan hasil dokumentasi, wawancara, dan observasi. Selama penelitian berlangsung dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tersebut sudah dilakukan dengan

baik. Hal ini dapat dilihat dari langkah-langkahnya dalam mengembangkan visi, yaitu: fokus pada tujuan organisasi, mengembangkan visi bagi masa depan organisasi, selalu mengetahui perubahan kebutuhan pelanggan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Fokus pada Tujuan Organisasi

Pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen dalam melakukan pengembangan visi melalui langkah pertama yaitu fokus pada tujuan organisasi yaitu dengan penuh percaya diri dalam meraih tujuan organisasi bersarna-sama dengan pengurus pondok pesantren yang lain.

b. Mengembangkan Visi bagi Masa Depan Organisasi

Pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen dalam merumuskan visi sudah sesuai dengan kriteria yaitu dapat memberikan inspirasi dan motivasi bagi anggota dan aktivitas organisasi. Sedangkan dalam mengembangkan visi pondok pesantren, pimpinan senantiasa mensosialisasikan pada setiap kesempatan baik dilingkungan pondok pesantren maupun diluar publik secara umum. Selain itu, secara *intern* yaitu dengan menggugah dan memotivasi orang yang ada dibawahnya untuk bersama-sama menjalankan dan saling mendukung dalam berorganisasi (satu visi misi) serta berkomitmen terhadap visi tersebut

c. Mengetahui Perubahan Kebutuhan Pelanggan

Untuk mengetahui perubahan kebutuhan pelanggan, pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen melalui pengurus bidang kewirausahaan senantiasa menghubungi para pelanggannya untuk mengetahui kebutuhan yang diperlukan oleh pelanggan atau konsumen yang kemudian ditanggapi dan ditindak lanjuti oleh pondok pesantren tentang pengadaanya. Sehingga

pelanggan tersebut merasakan pelayanannya dengan maksimal.

3. Kemampuan Memiliki Strategi

Strategi suatu organisasi bersifat dinamik, muncul dikit demi sedikit menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi, senantiasa dievaluasi dan direvisi ketika pimpinan melihat adanya peluang untuk melakukan perbaikan, Kekurangan-kekurangan dan hambatan yang ada dijadikan bahan evaluasi untuk perbaikan program kegiatan di Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen. Sehingga strategi yang dipilih bisa dijalankan dengan efektif dan efisien.

Sebuah strategi merupakan pola atau rencana yang menyatukan tujuan pokok suatu organisasi.³¹⁸ Tujuan menyatakan apa saja yang perlu dicapai dan kapan hasil harus dilaksanakan. Mencermati sistem kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen berdasarkan hasil dokumentasi, wawancara, dan observasi selama penelitian berlangsung dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tersebut sudah dilakukan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa tahapan diantaranya *Formulasi* atau perencanaan, *Implementasi* atau tindakan, dan evaluasi. Untuk dapat lebih jelasnya dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Tahap Formulasi

Pimpinan sudah menentukan misi dan tujuan lembaga pendidikan yang didalamnya sudah mencakup pilihan-pilihan strategis yang akan dilakukan pondok pesantren ini baik jangka pendek, menengah dan panjang. Dengan mengamati lingkungan sekitar, melihat peluang dan tantangan serta menentukan kekuatan dan kelemahan internal pondok pesantren ini. Selain itu, terkait dengan kegiatan kewirausahaan, maka

³¹⁸ AM Mukhlisah, "Persepsi tentang Kepemimpinan Perempuan; Scientific and Religious Reviews," *Jurnal Kependidikan Islam* 4, no. 1 (2014): 200–228.

tahap formulasi (perencanaan) yang dilakukan pimpinan adalah dengan memperkenalkan dunia wirausaha kepada santri-santrinya melalui suatu kegiatan yang mendukung kegiatan wirausaha diantaranya adanya market day yang dilaksanakan pada even-even besar seperti pra khataman.

b. Tahap Implementasi

Dalam tahap ini pimpinan sudah menetapkan tujuan atau sasaran tahunan. Kemudian diadakan rapat untuk membuat kebijakan-kebijakan baru dengan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah disusun bisa dijalankan. Selain itu juga, budaya yang mendukung pengembangan organisasi juga dibahas dalam rapat pengurus ini.

Selain itu, dalam tahap mengimplementasikan strategi ini terkait dengan kewirausahaan Pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen yaitu dengan memberikan motivasi kepada santri-santrinya untuk mengikuti kegiatan kewirausahaan baik didalam maupun diluar pondok pesantren seperti seminar, pelatihan, dan sebagainya. Selain itu, manfaat lainnya yaitu dapat mengembangkan produk yang sudah ada maupun yang belum ada.

c. Tahap Evaluasi

Pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen telah melaksanakan tahapan akhir, yaitu tahap evaluasi karena tahapan strategi ini sangat dibutuhkan bagi pondok pesantren untuk suatu kesuksesan usaha yang akan diraih dimasa yang akan datang. Seringkali kesuksesan usaha pada masa sekarang bisa memunculkan persoalan yang baru dan berbeda jika tidak ada evaluasi.

Selain dari wawancara peneliti mendapat informasi dari Dokumen Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen

yang tertulis pada buku Notulen Rapat pondok pesantren. Dari dokumen ini peneliti mendapat informasi bahwa sebulan sekali pondok pesantren ini melakukan rapat evaluasi yang bersifat seluruh bidang. Adapun rapat khusus bidang kewirausahaan diadakan dalam 1 semester (enam bulan) sekali dan waktu yang tidak ditentukan (ketika ada perubahan yang signifikan) terkait dengan kemampuan memiliki strategi kepemimpinan kewirausahaan di Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen maka tahap akhir ini sudah dilaksanakan dengan baik.

Pondok Pesantren yang tersebar diseluruh Indonesia sudah tidak asing lagi dengan kegiatan kewirausahaan. Dirnana hampir setiap pondok pesantren sudah menerapkan kegiatan ini. Dalam meningkatkan usaha kewirausahaan di Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen, usaha yang dilakukan dengan menanamkan jiwa kewirausahaan kepada santri. Untuk meningkatkan jiwa kewirausahaannya memerlukan berbagai metode dan strategi yang berbeda- beda di setiap pondok pesantren.

Berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi, dan obsevasi selama penelitian berlangsung, dapat disimpulkan bahwa usaha yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen dalam meningkatkan kegiatan kewirausahaan yaitu:

- 1) Meningkatkan pengetahuan dan kesadaran kepada santri tentang kegiatan kewirausahaan dengan selalu memberikan aturan kedisiplinan, jadwal piket, motivasi, seminar, memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya;
- 2) Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana wirausaha, dengan melakukan pemeliharaan, penambahan dan kerjasama dengan pihak pemerintah ataupun swasta;
- 3) Kerjasama dengan perusahaan, pabrik, swasta atau pemerintah dan

dinas pemerintah terkait;

Memberikan penghargaan atau *Reward* kepada santri berprestasi bidang wirausaha pada acara-acara tertentu dan menudukung santri-santri dalam mengikuti lomba-lornba bidang wirausaha. Kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan kewirausaha di Pondok Pesantren baik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen berdasarkan uraian data dan temuan peneliti di atas, secara garis besar telah terlaksana dengan baik dan efektif. Pimpinan maupun pengurus kewirausahaan selalu melakukan perbaikan-perbaikan terhadap apa yang menjadi kekurangan dan kendala kegiatan kewirausahaan. Selain itu juga, untuk meningkatkan kegiatan kewirausahaan ini terus dilakukan secara berkesinambungan oleh pimpinan maupun pengurus kewirausahaan. Kerjasama tim dan komunikasi menjadi kunci utama terlaksananya program kegiatan entrepreneurship, motivasi dan respon cepat dari pimpinan juga sangat baik sehingga setiap kekurangan dan kendala yang ada di program kewirausahaan ini selalu diperbaiki.³¹⁹

³¹⁹ Abdul Rahim, "Peran kepemimpinan perempuan dalam perspektif gender," *AL-MAIYYAH: Media Transformasi Gender Dalam Paradigma Sosial Keagamaan* 9, no. 2 (2016): 268–95.

Tabel 5
Tipologi dan Teori Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan *Entrepreneurship*
Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi
Somalangu Kebumen

Pesantren	Kepemimpinan	Evidence/Temuan		
		Nama Pesantren	Tahun	Masa Kepemimpinan
1. Pesantren Tradisional Pesantren adalah sebuah komunitas kelompok orang yang melakukan Pendidikan keagamaan dengan tiga unsur penting (Zamaksari Dofier); a. Kiai b. Santri c. Tempat/Masjid	1. Patriarki 2. Matriarki 3. Demokratis (Partisipatif) 4. Otokratis (Otoriter) 5. Transformasional 6. Transaksional 7. Laissez-Faire 8. Visioner 9. Situasional	A	1830-1914 1914-1947 1947-1982 1982-sekarang	1. K.H. Zarkasyi 2. K.H. Shiddiq 3. K.H. Nawawi 4. K.H. Achmad Chalwani
		K	- - - - (tidak diperkenankan penyebutan tahun kepemimpinan)	1. Syeikh As-Sayyid Abdurrahman Al-Jailani Al-Hasani 2. Syeikh As-Sayyid Mahfudz Al-Jilani Al-Hasani 3. Syeikh As-Sayyid Chanifuddin Al-Hasani 4. Al-Ustadz Afifuddin Al-Jilani Al-Hasani
2. Pesantren bertransformasi + Pendidikan Pesantren komunitas Pendidikan yang menjadi tren tidak hanya di NU dan Muhammadiyah (Mastuhu)	✓ Patriarki masih ada pada kepemimpinan pesantren ✓ Mix matriarki/ sudah memasukkan unsur perempuan akan tetapi masih dalam tahap Pendidikan madrasah nya, akan tetapi pesantrennya masih patriarki ✓ Pesantren Ketika sudah ada Pendidikan maka tetap patriarki dan otokrasi, walaupun	Nama Pesantren	Tahun	Masa Kepemimpinan
		A	1947-1982 1982-sekarang	1. K.H. Nawawi 2. K.H. Achmad Chalwani
		K	- -	1. Syeikh As-Sayyid Chanifuddin Al-Hasani 2. Al-Ustadz Afifuddin Al-Jilani Al-Hasani

	matriarki hanya sedikit pada Lembaga pendidikannya			
3. Pesantren, Pendidikan + Bisnis (Marzuki Wahid + Bambang Pranowo)	✓ Patriarki ✓ Matrinileal ✓ Konfergensi	Nama Pesantren	Tahun	Masa Kepemimpinan
		A	1982-sekarang	K.H. Achmad Chalwani
		K	-	Al-Ustadz Afifuddin Al-Jilani Al-Hasani
4. Kepemimpinan perempuan dalam pengembangan entrepreneurship di Pondok Pesantren	✓ Konfergensi perpaduan antara tradisi pesantren dengan kontemporer adanya bisnis Syariah yang sedang menjadi ulasan umum ✓ Konfergensi kepemimpinan perempuan dalam pesantren adalah perpaduan tradisi pesantren dengan bisnis Syariah yang sedang menjadi tren secara umum, sehingga Pondok Pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi merespon itu	A		Indikator; 1. Swalayan 698 Bin Nawawi 2. Li Scarf 3. Griya Bin Nawawi 4. Banina Fact 5. BMT An-Nawawi 6. Becos Caffé 7. Radio Shoutuna FM 8. Multimedia An-Nawawi 9. Galbina Foto 10. BNW Water
		B		Indikator; 1. Aywa Collection 2. Hamdalah Mart 3. CV Daharan Unjukan 4. Al Kahfi Bakery dan Al-Kahfi Catering 5. Librash Al-Kahfi 6. El-Kahf Studio 7. Al-Kahfi Net 8. Foto Copy dan Percetakan Al-Kahfi

	✓ Konferensi ini muncul dengan adanya teori matrinileal			
--	---	--	--	--

A: Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

K: Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen

I. Analisis Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), dan Benefit-Cost Ratio (B/C Ratio)

Analisis Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), dan Benefit-Cost Ratio (B/C Ratio) untuk mengevaluasi keberlanjutan pengembangan entrepreneurship di pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan pondok pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen

1. Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan (Kepemimpinan Ning Ashfa)

a. Net Present Value (NPV)

Rumus NPV:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0$$

CF_t: Cash flow pada tahun ke-**t**

r: Discount rate atau tingkat diskonto

C₀: Investasi awal

n: Periode waktu analisis

Penjelasan:

- Jika **NPV > 0**, maka proyek atau investasi layak diteruskan karena memberikan keuntungan.
 - Jika **NPV < 0**, maka proyek tidak layak diteruskan.
- investasi di An-Nawawi membutuhkan dana;

Investasi awal: Rp500 juta

Tabel 4.1 Arus Kas Tahunan Koperasi Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo Periode 2020-2022

No.	Tahun	Jumlah (Juta)
1	2020	Rp. 250 Juta
2	2021	Rp. 300 Juta

3	2022	Rp. 350 Juta
---	------	--------------

Sumber : Dokumen Koperasi Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

Tingkat diskonto (r): 10%

Perhitungan:

$$\text{Tahun 2020: } \frac{250}{1.1} = 227.27$$

$$\text{Tahun 2021: } \frac{300}{1.1^2} = \frac{300}{1.21} = 247.93$$

$$\text{Tahun 2022: } \frac{350}{1.1^3} = \frac{350}{1.331} = 262.92$$

Total NPV pada $r = 18\%$:

$$NPV = 227.27 + 247.93 + 262.92 - 500 = 238.12$$

IRR > 10%, sehingga proyek **layak diteruskan**.

Hasil: NPV = **Rp238,12 juta** (positif), proyek **layak**.

b. **Internal Rate of Return (IRR)**

Definisi: IRR adalah tingkat diskonto (r) yang membuat NPV = 0.

Rumus:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - C_0$$

Langkah:

1. Mencoba berbagai tingkat diskonto hingga menemukan IRR.
2. Jika **IRR > r**, maka proyek layak.

Keterangan:

- Sama dengan kasus NPV di atas.
- Menghitung IRR secara iteratif, atau dengan menggunakan software seperti Excel.

Perhitungan:

Dicoba dengan $r=18\%$

$$\text{Tahun 2020: } \frac{250}{1.18} = 211.86$$

$$\text{Tahun 2021: } \frac{250}{1.18^2} = \frac{300}{1.3924} = 215.54$$

$$\text{Tahun 2022: } \frac{300}{1.1^3} = \frac{350}{1.331} = 213.85$$

Total NPV pada $r = 18\%$:

$$NPV = 211.86 + 215.54 + 213.85 - 500 = 141.25$$

IRR > 10%, sehingga proyek **layak diteruskan**.

c. Benefit-Cost Ratio (B/C Ratio)

Rumus:

$$B/C \text{ Ratio} = \frac{\text{Total PV of Benefits}}{\text{Total PV of Costs}}$$

- Jika **B/C > 1**, proyek layak.
- Jika **B/C < 1**, proyek tidak layak.

• **Perhitungan:**

$$\text{Total PV of Benefits} = 227.27 + 247.93 + 262.92 = 738.12$$

$$\text{Total PV of Costs} = \text{Rp}500 \text{ juta}$$

B/C Ratio:

$$B/C = \frac{738.12}{500} = 1.48$$

Hasil: B/C Ratio = **1.48**, artinya proyek **efisien**.

2. Pondok Pesantren Al-Kahfi (Kepemimpinan Ning Ovi)

a. Net Present Value (NPV)

- **Investasi awal:** Rp350 juta

Tabel 4.2 Arus Kas Tahunan Koperasi Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen Periode 2020-2022

No.	Tahun	Jumlah (Juta)
1	2020	Rp. 200 Juta
2	2021	Rp. 250 Juta
3	2022	Rp. 300 Juta

Sumber : Dokumen Koperasi Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen

- **Tingkat diskonto (r):** 10%

Rumus NPV:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0$$

Perhitungan NPV:

$$\text{Tahun 2020: } \frac{200}{1.1} = 181.82$$

$$\text{Tahun 2021: } \frac{250}{1.1^2} = \frac{250}{1.21} = 206.61$$

$$\text{Tahun 2022: } \frac{300}{1.1^3} = \frac{300}{1.331} = 225.68$$

Total NPV pada $r = 18\%$:

$$\text{Total NPV} = 181.82 + 206.61 + 225.68 - 350 = 264.11$$

Hasil: NPV = **Rp264,11 juta** (positif), sehingga proyek **layak diteruskan**.

b. Internal Rate of Return (IRR)

Dicoba dengan $r=16\%$:

$$\text{Tahun 2020: } \frac{200}{1.16} = 172.41$$

$$\text{Tahun 2021: } \frac{250}{1.16^2} = \frac{250}{1.3456} = 185.89$$

$$\text{Tahun 2022: } \frac{300}{1.1^3} = \frac{300}{1.5609} = 192.18$$

Total NPV pada $r=16\%$:

$$\text{NPV} = 172.41 + 185.89 + 192.18 - 350 = 0$$

IRR > 10%, sehingga proyek **layak diteruskan**.

c. Benefit-Cost Ratio (B/C Ratio)

Rumus:

$$B/C = \frac{\text{Total PV of Benefits}}{\text{Total PV of Costs}}$$

Perhitungan:

- Total PV of Benefits = $181.82 + 206.61 + 225.68 = 614.11$
- Total PV of Costs = Rp350 juta

Rumus B/C Ratio:

$$B/C = \frac{614.11}{350} = 1.75$$

Hasil: B/C Ratio = **1.75**, artinya proyek **efisien**.

3. Kesimpulan umum;

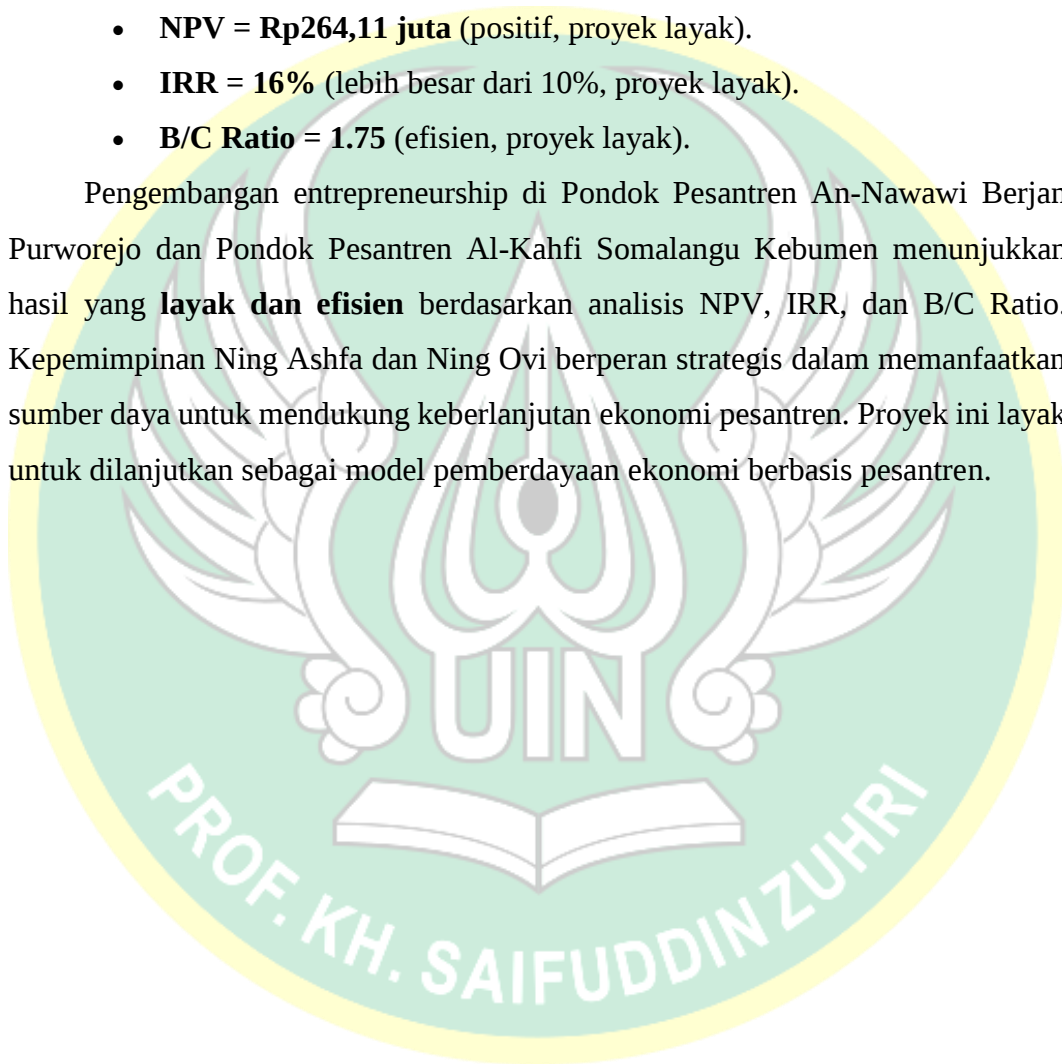
a. Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan (Ning Ashfa):

- **NPV = Rp238,12 juta** (positif, proyek layak).
- **IRR = 18%** (lebih besar dari 10%, proyek layak).
- **B/C Ratio = 1.48** (efisien, proyek layak).

b. Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu (Ning Ovi):

- **NPV = Rp264,11 juta** (positif, proyek layak).
- **IRR = 16%** (lebih besar dari 10%, proyek layak).
- **B/C Ratio = 1.75** (efisien, proyek layak).

Pengembangan entrepreneurship di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen menunjukkan hasil yang **layak dan efisien** berdasarkan analisis NPV, IRR, dan B/C Ratio. Kepemimpinan Ning Ashfa dan Ning Ovi berperan strategis dalam memanfaatkan sumber daya untuk mendukung keberlanjutan ekonomi pesantren. Proyek ini layak untuk dilanjutkan sebagai model pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren.



BAB V

PENUTUP

Gagasan peneliti terkait hasil temuan dengan teori pada kajian pustaka ditampilkan pada bab ini. Bagian ini, dibahas secara berurutan menyesuaikan fokus penelitian berikut: 1) Bagaimana model kepemimpinan perempuan dalam mengembangkan nilai-nilai *entrepreneurship* di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan pondok Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen 2) Bagaimana sistem kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen dan 3) Bagaimana implementasi kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen. Tiga pembahasan fokus penelitian, disimpulkan dalam bangunan konseptual temuan penelitian.

A. Simpulan

Berdasarkan analisis data penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti baik secara komprehensif dan juga mendalam maka peneliti menyimpulkan bahwa;

1. Model kepemimpinan Perempuan dalam mengembangkan nilai-nilai *entrepreneurship* di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen
Nilai-nilai pokok *entrepreneur* di pesantren yang dikembangkan pada dasarnya menerapkan nilai-nilai umum yang di wariskan oleh pendiri pesantren maupun pengasuh, namun dengan menambahkan nilai-nilai khusus kepada santri, dengan mempertimbangkan nilai-nilai syariat serta kearifan budaya lokal yang biasa diberlakukan untuk perempuan. Nilai-nilai tersebut disosialisasikan dan di doktrinkan melalui serangkaian kegiatan rutin maupun tidak rutin, dan *Ning-Ning* terlibat aktif dalam pelaksanaannya serta tidak jarang menjadi nara sumber utama.

Kepemimpinan *Ning* Ashfa Khoirun Nisa di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun *Ning* Syarifah Ovia Afritri di Pondok pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen yang tergambar dalam mengembangkan asumsi-asumsi dasar memenuhi karakteristik kepemimpinan visioner dengan model/gaya *transformatif-kharismatik-demokratis* dengan ciri-ciri: *idealized influence, intellectual simulationl, inspirational motivation, dan individual consideration* yang didahului oleh peristiwa penting dalam hidup.

2. Sistem kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen

Ning Ashfa Khoirun Nisa lahir dan tumbuh di lingkungan Pondok Pesantren, sedikit banyak mendengar dari orang tua beliau yang notabene adalah pengasuh pondok pesantren tentang apa dan bagaimana prinsip-prinsip pendidikan bisnis di pesantren, serta melihat secara langsung bagaimana bisnis pada pesantren An-Nawawi dikelola. Pengalaman hidup ini tentunya menjadi satu literatur saat beliau memulai pendirian unit bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo. *Ning* Syarifah Ovia Afritri terdidik di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, dengan demikian beliau memahami bagaimana pola dan tradisi pesantren dijalankan. *Ning* Syarifah Ovia Afritri lahir di masa-masa awal perintisan bisnis di lingkungan Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen, sehingga mengetahui betul bagaimana bisnis pada lingkungan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen. Pengalaman ini juga memungkinkan beliau mengenal lebih banyak aktivitas bisnis masyarakat sekitar Kebumen.

3. Implementasi kepemimpinan perempuan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen

Kepemimpinan perempuan yang diterapkan dalam mengelola bisnis di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren

Al-Kahfi Somalangu Kebumen adalah kepemimpinan *transformasional*, kepemimpinan *karismatik* dan kepemimpinan *demokratis*. Kepemimpinan karismatik dan demokratis yang diterapkan oleh perempuan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen memiliki peran strategis dalam pengembangan *entrepreneurship* di lingkungan pesantren. Pemimpin perempuan, seperti *Ning*, menggunakan kharisma mereka untuk membangun legitimasi, motivasi, dan kepercayaan, baik di antara santri, pengajar, maupun masyarakat sekitar. Kharisma ini memungkinkan *Ning* menjadi sosok panutan yang mampu menginspirasi santri untuk berani berinovasi dan berkontribusi dalam kegiatan ekonomi pesantren. Di sisi lain, pendekatan demokratis melengkapi kepemimpinan ini dengan menciptakan ruang partisipasi yang inklusif, di mana ide-ide pengembangan *entrepreneurship* digagas melalui musyawarah bersama, melibatkan santri, staf pengajar, dan pengurus pesantren. Kombinasi ini memungkinkan pesantren untuk mengelola unit-unit ekonomi, seperti koperasi, usaha produksi, dan pelatihan keterampilan berbasis keagamaan, secara lebih efektif. Di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan, misalnya, *Ning* mampu menggerakkan komunitas pesantren untuk membangun usaha dengan tetap mempertahankan nilai-nilai Islami. Sementara itu, di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu, kepemimpinan perempuan mendorong pengembangan kewirausahaan. Dengan model kepemimpinan ini, pengembangan *entrepreneurship* di pesantren tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memperkuat nilai pendidikan dan pemberdayaan masyarakat pesantren secara holistik.

B. Implikasi

Penelitian ini mengarah kepada dua implikasi, yaitu implikasi teoritis dan dan implikasi praktis sebagaimana berikut:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mengarah kepada beberapa implikasi teoritis, antara lain adalah:

- a. Filosofi dan persepsi Ning terhadap pendidikan kewirausahaan bagi anak perempuan mempertegas arah pengembangan bisnis/entrepreneur di pesantren, apakah selanjutnya dilakukan pemilahan secara utuh ataukah secara parsial atas pengembangan tiap-tiap elemen bisnis di pesantren. Seperti dalam temuan penelitian di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo, Ning memiliki persepsi bahwa anak perempuan dan anak laki-laki memiliki fitrah yang berbeda, sehingga diperlukan desain ruang yang berbeda, kurikulum yang berbeda serta nilai-nilai bisnis yang berbeda untuk melaksanakan Pendidikan kewirausahaan bagi anak perempuan. Dan di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, Ning memiliki pandangan bahwa tidak perlu dilakukan pemilahan secara utuh untuk melaksanakan program pendidikan kewirausahaan bagi anak laki-laki dan perempuan, kecuali lokasi pelaksanaannya saja.
- b. Asumsi Ning sebagai ibu mempertegas pengembangan nilai-nilai di pesantren perempuan disatu sisi, disisi lain memperkuat identitas Ning sebagai pemimpin di pesantren. Sebagaimana temuan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo maupun Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, Pencantuman *Ning* dalam struktur pesantren memberikan kewenangan untuk mengelola pesantren, namun asumsi *Ning* sebagai putri kiai memberikan power bahkan “keistemewaan” dalam pengambilan kebijakan di pesantren.

2. Implikasi Praktis

Tampilnya ulama perempuan (*Ning*) dalam kepemimpinan pesantren ada pelbagai faktor yang melatarbelakangi. Secara eksternal, muncul sebagai dampak desakan arus modernisasi, lahirnya suatu kesadaran di pondok pesantren mengenai hak asasi manusia, emansipasi wanita serta demokrasi. Pesantren diharapkan merespon faktor-faktor eksterna tersebut, utamanya yang terkait emansipasi wanita dan kepemimpinan Perempuan terutama dalam ranah bisnis.

Seorang *Ning* dalam banyak kondisi memperoleh power dan legitimasi untuk melakukan aktifitas karena hubungan keluarganya dengan kiai. Aktifitas tersebut memiliki elemen dari konsep *priyayization*. Seorang *Ning* memiliki wewenang untuk bertindak atas nama pimpinan pesantren. Khususnya yang bersentuhan dengan aktifitas bisnis santri perempuan. Seorang *Ning* adalah “pimpinan” dalam pesantren tanpa memperhatikan apakah namanya tertulis secara resmi atau tidak dalam struktur kepemimpinan pesantren.

Di masa mendatang para *Ning* dengan power dan legitimasi yang dimiliki harus mempersiapkan diri dengan pengetahuan yang cukup tentang pengelolaan lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren dalam ranah bisnis. Dengan datangnya zaman yang serba canggih seorang *Ning* dituntut untuk melek teknologi terutama yang menyangkut tentang bisnis.

C. Saran

Berikut ini adalah beberapa saran peneliti sebagai hasil penelitian terkait kepemimpinan *Ning* dalam mengembangkan bisnis di pesantren, yaitu:

1. Bagi Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen, agar para *Ning* di dua pesantren tersebut mempersiapkan dan meningkatkan kapasitas diri dalam upaya mengelola bisnis di pesantren. Hal ini, untuk menambah wawasan lebih baik lagi demi pengembangan pesantren ke depan, serta tidak lupa untuk menyiapkan kader-kader pemimpin di masa depan. Sebagaimana tradisi pesantren, yang terus memperluas medan perjuangan dengan membuka pesantren baru di lokasi lain.
2. Bagi pimpinan pengambil kebijakan di Pondok Pesantren lainnya ataupun lembaga pendidikan Islam, bahwa kepemimpinan perempuan dalam penelitian ini bisa menjadi *role model* bagi pengembangan pesantren dan lembaga pendidikan Islam yang memiliki kondisi sama.

3. Bagi peneliti berikutnya, untuk melakukan penelitian lagi tentang kepemimpinan *Ning* di pesantren, pada aspek lain secara meluas dan mendalam. Seperti, pada aspek latar belakang pendidikan, organisasi, dan keluarga para *Ning* yang belum banyak dilakukan dalam penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Irwan. *Islam dan konstruksi seksualitas*. PSW IAIN Yogyakarta, 2002.
- Abdurrahman, Wahid. "Menggerakkan Tradisi, Esai-esai Pesantren." *Yogyakarta: Penerbit LkiS*, 2001.
- Aditiawan, C. "Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan Untuk Organisasi Masa Depan." *Usahawan. Tahun XXVI*, no. 09 (1997): 11.
- Aeni, Fitri Nur. "Dinamika Kepemimpinan Nyai di Pesantren Budaya Jawa." *Martabat: Jurnal Perempuan dan Anak* 1, no. 1 (2017): 65–86.
- Ahid, Nur. "Problem Pengelolaan Madrasah Aliyah dan Solusinya." *Islamica: Jurnal Studi Keislaman* 4, no. 2 (2010): 336–53.
- Akhmad Maskur, Akhmad Maskur. "Manajemen Integrasi Pendidikan Pondok Pesantren Dan Pendidikan Formal: Studi di Pondok Pesantren Ihya'Ulumaddin Kesugihan, Cilacap," 2022.
- Alfansyur, Andarusni, dan Mariyani Mariyani. "Seni mengelola data: Penerapan triangulasi teknik, sumber dan waktu pada penelitian pendidikan sosial." *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah* 5, no. 2 (2020): 146–50.
- Al-Syaibany, Omar Mohammad Al-Toumy, dan Hasan Langgulung. *Falsafah Pendidikan Islam*. Bulan Bintang, 1979.
- Amalia, Luky Sandra. "Women's Leadership And Islamic Perspective Of Pks And Pkb In Recruiting Women's Candidates," 27:37, 2018.
- Ampel, Sunan. "Modernisasi Sistem Pendidikan Pesantren," t.t.
- Amsariah, Siti. "Al-'alāqah al-salthawiyah fī riwāyah ukhruj minha ya mal'un li shaddām ḥusīn (al-dirāsah al-naqdiyyah li manzhūr michel foucault)," t.t.
- Ancok, Djamaludin. "Psikologi kepemimpinan dan inovasi," 2020. <https://repo.iainbatusangkar.ac.id/xmlui/handle/123456789/18468>.
- Arifin, Zainal. "Kepemimpinan demokratis Nyai dalam pengembangan pondok pesantren." *JMiE (Journal of Management in Education)* 1, no. 1 (2016): 1–12.
- Arsyi, Sitrul. "Peran Nyai dalam Pengembangan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Sabilul Huda Gadu Barat Gending)." *Al Iman: Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan* 3, no. 1 (2019): 91–115.
- Asroah, Hanun. "Pelebagaan pesantren: asal-usul dan perkembangan pesantren di Jawa." (*No Title*), 2004.
- Astutik, Juli, dan Sugeng Puji Laksono. "Kekerasan Gender Dalam Berpacaran Di Kalangan Mahasiswa-Gender Abuse On Dating Of University Students (Case Study in Malang)." *Jurnal Perempuan dan Anak* 1, no. 1 (2015).
- Athoillah, Akh. "Konstruksi etos kerja santri: studi etos kerja santri dalam pengembangan bisnis modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan," 2019.
- Bach, G R, R Tannebaum, I R Weschler, dan F Massarik. *Scientific concern for the human factor in industry. Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, edited by Robert Tannenbaum, 1961.

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Purworejo. *Pembangunan Manusia Berbasis Gender Kabupaten Purworejo 2021*. 2021 ed. Badan Pusat Statistik Kabupaten Purworejo, t.t.
- Bakhtyar, Maryam, dan Akram Rezaei. "Female leadership in Islam." *International Journal of Humanities and Social Science* 2, no. 17 (2012): 259–67.
- Bass, Bernard M, dan Ralph Melvin Stogdill. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster, 1990.
- Bhattacharya, Shubhasheesh, Sweta Mohapatra, dan Sonali Bhattacharya. "Women advancing to leadership positions: A qualitative study of women leaders in IT and ITES sector in India." *South Asian Journal of Human Resources Management* 5, no. 2 (2018): 150–72.
- Black, James A, Dean J Champion, E Koeswara, Dira Salam, dan Aflin Ruzhendi. *Metode dan masalah penelitian sosial*. PT Eresco, 1992.
- Bourdieu, Pierre. "Dominasi maskulin." *Yogyakarta: Jalasutra*, 2010.
- Ch, Mufidah. "Strategi Implementasi Pengarusutamaan Gender Bidang Pendidikan Islam." *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam* 11, no. 2 (2011): 391–414.
- . "Strategi Implementasi Pengarusutamaan Gender Bidang Pendidikan Islam." *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam* 11, no. 2 (2011): 391–414.
- Chemers, Martin. *An integrative theory of leadership*. Psychology Press, 2014.
- Creswell, John W. "Research designs: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches." *Callifornia: Sage*, 2009.
- Creswell, John W, dan J David Creswell. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2017.
- Curphy, Gordon J. "Richard L. Hughes Robert C. Ginnett." *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, 1998, 141.
- Curry, Barbara K. *Women in power: Pathways to leadership in education*. Teachers College Press, 2000.
- Darwis, Rudi Saprudin, Risna Resnawaty, dan Eva Nuriyah. "Peningkatan Sensitivitas Kepemimpinan Lokal Dalam Pengelolaan Sungai Citarum Melalui Teknik Participatory Rural Appraisal (Pra) Di Desa Rancamanyar." *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 3, no. 1 (2020): 48–59.
- Daulay, H Haidar Putra. *Pemberdayaan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*. Prenada Media, 2016.
- Depag, RI. "Pedoman Penyelenggaraan Pusat Informasi Pesantren." *Jakarta: Proyek Pembinaan dan Bantuan Kepada Pondok Pesantren* 1986 (1985).
- Derana, Ganes Tegar. "Bentuk Marginalisasi terhadap Perempuan dalam Novel Tarian Bumi Karya Oka Rusmini." *KEMBARA: Jurnal Keilmuan Bahasa, Sastra, dan Pengajarannya* 2, no. 2 (2016): 166–71.
- Dewi, I, dan Gusti Ayu Manuati. "Model Kepemimpinan Efektif." *Denpasar. Piramida* 5, no. 1 (2009).
- Dhofier, Zamakhsyari. "Tradisi pesantren: studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia." (*No Title*), 2011.
- Dianita, Evi Resti. "Stereotip gender dalam profesi guru pendidikan anak usia dini." *GENIUS: Indonesian Journal of Early Childhood Education* 1, no. 2 (2020): 87–105.

- Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur. "Kota Mojokerto Mandiri Ekonomi melalui Koperasi Pesantren." Diakses 2 September 2024. <https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/kota-mojokerto-mandiri-ekonomi-melalui-koperasi-pesantren>.
- Dirham, Dirham. "Gaya kepemimpinan yang efektif." *Dinamis: Journal of Islamic Management and Bussiness* 2, no. 1 (2019). <http://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/dinamis/article/view/994>.
- Djaelani, Abdul Qadir. "peran Ulama dan santri dalam perjuangan politik Islam di indonesia." (*No Title*), 1994.
- Djumransjah, Djumransjah, dan Abdul Malik Karim Amrullah. *Pendidikan Islam: Menggali tradisi, mengukuhkan eksistensi*. UIN-Maliki Press, 2007.
- Dzofier, Zamakhsyari. "Tradisi Pesantren (Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia)." *Jakarta: LP3ES*, 2011.
- Eagly, Alice H, dan Mary C Johannesen-Schmidt. "The leadership styles of women and men." *Journal of social issues* 57, no. 4 (2001): 781–97.
- Eagly, Alice Hendrickson, Linda Lorene Carli, dan Linda Lorene Carli. *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Vol. 11. Harvard Business School Press Boston, MA, 2007.
- Effendi, Rahmat. "Studi Islam Indonesia: Pendidikan Islam Modern (Kajian Historis Perspektif Karel A Steenbrink)." *Alhamra Jurnal Studi Islam* 2, no. 1 (2021): 36–48.
- Engineer, Asghar Ali, Farid Wajidi, dan Cici Farkha Assegaf. *Hak-hak perempuan dalam Islam*. Lembaga Studi dan Pengembangan Perempuan dan Anak, 2000.
- Faiqoh, Faiqoh. "Nyai Agen Perubahan di Pesantren." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 2005.
- Fakih, Mansour. *Analisis Gender dan Transformasi Sosial (Cetakan Kedua)*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1997.
- . "Analisis Gender dan Transformasi Sosial (Cetakan Kedua)." *Pustaka Pelajar, Yogyakarta*, 1997.
- . "Kekerasan Gender dalam Pembangunan." Jakarta: Grasindo, 2000.
- Fatoni, Sulthan. *Peradaban Islam: disain awal peradaban, konsolidasi teologi, konstruk pemikiran, dan pencarian madrasah*. eLSAS, 2007.
- Faturahman, Burhanudin Mukhamad. "Kepemimpinan dalam budaya organisasi." *Madani jurnal politik dan sosial kemasyarakatan* 10, no. 1 (2018): 1–11.
- Fauzi, Fauzi. "Model Kajian Pesantren: Studi Kritis terhadap Buku Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren karya Mastuhu." *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 11, no. 3 (2006): 408–21.
- Geertz, Clifford. "The Javanese Kijaji: The changing role of a cultural broker." *Comparative Studies in society and history* 2, no. 2 (1960): 228–49.
- "Gender dan Pembangunan: konsep-konsep dasar | Down to Earth." Diakses 7 Desember 2022. <https://www.downtoearth-indonesia.org/id/story/gender-dan-pembangunan-konsep-konsep-dasar>.
- Getskow, Veronica. "Women in Community College Leadership Roles. ERIC Digest,," 1996.

- Ghony, M Djunaidi, dan Fauzan Almanshur. "Metodologi penelitian kualitatif." *Jogjakarta: Ar-Ruzz Media* 61 (2012): 177–81.
- Gibson, James L, John M Ivancevich, dan James H Donnelly. "Organisasi, perilaku, struktur dan proses." *Bina Rupa Aksara. Jakarta*, 1996.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif: teori dan praktik*. Bumi Aksara, 2022.
- Hank. "Etika Kepemimpinan Dalam Islam - Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat." Portal Kementerian Agama Sumatera Barat, 30 Juni 2014. <https://sumbar.kemenag.go.id/v2/post/1505/etika-kepemimpinan-dalam-islam.html>.
- Hadi, Murtadho. *Ratu Kalinyamat*. LKIS Pelangi Aksara, 2010. <https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=SKpoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Dikisahkan+bahwa+Aisyah+adalah+sosok+yang+selalu+dicari-cari+oleh+Rasulullah+sebagai+penasihat+awal+tentang+hukum-hukum&ots=iFGFPhu479&sig=vfvjGkY2hHAtRXJntuS5Q4F66WY>.
- Haederi, M Amin. "Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global," 2006.
- Halim, Abd. *Manajemen pesantren*. Pustaka Pesantren, 2005.
- Hanum, Farida. *Kajian dan dinamika gender*. Intrans Publishing, 2018.
- Hartani, A. L. *Manajemen Pendidikan*. Laksbang PRESSindo, 2011.
- Harun, Q, dan Mariatul Qibtiyah. "Kepemimpinan Perempuan (Peran Perempuan dalam Jejaring Kekuasaan) di Pondok Pesantren Aqidah Usmuni Terate Pandian Sumenep." *Disertasi Doktor. Surabaya: UIN Sunan Ampel*, 2014.
- Haryono, Siswoyo. "Intisari Teori Kepemimpinan." *Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama* 99 (2015).
- Hasyim, Syafiq. "Menakar" harga" perempuan: eksplorasi lanjut atas hak-hak reproduksi perempuan dalam Islam." (*No Title*), 1999.
- Hersey, Paul, dan Kenneth H Blanchard. "Management of organizational behavior: Utilizing human resources," 1969.
- Hidayat, S Rahayu. "Sejarah Seksualitas: Seks dan Kekuasaan Michael Foucault." *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama*, 1997.
- Hidayati, Nurul. "Beban ganda perempuan bekerja (antara domestik dan publik)." *Muwazah: Jurnal Kajian Gender* 7, no. 2 (2015).
- Hoy, WAYNE K, dan CECIL G Miskel. "Theory research and practice." *Educational administration*, 1987.
- Ibrahim, Gufran Ali, dan Pemikiran Islam Kontemporer di Indonesia. "Budaya Patriarki, Sumber Ketidakadilan Gender." *dalam Pemikiran Islam Kontemporer di Indonesia, Cet I. Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 2005.
- Idris, Nurwani. *Perempuan Minangkabau dalam metafora kekuasaan*. Pustaka Pelajar, 2017.
- Ilham, Moh, dan Novie Andriani Zakariya. "Analisis Kebijakan Kementerian Agama RI Terkait Impelementasi Program Kewirausahaan di Pesantren Indonesia." *Idarotuna: Jurnal Kajian Manajemen Dakwah* 4, no. 1 (t.t.): 27–42.
- Ilyas, Yunahar. *Kesetaraan gender dalam al-Quran: studi pemikiran para musafir*. Labda Press, 2006.

- Islam, Sejarah Peradaban. "Sejarah Pendidikan Islam," 1984.
- Istibsyaroh. *Hak-hak perempuan: relasi jender menurut tafsir Al-Sya'rawi*. Teraju, 2004.
- Jabali, Fuad, dan IAIN Jamhari. "Modernisasi Islam di Indonesia (Jakarta)," 2002.
- Jaiz, Hartono Ahmad. "Polemik presiden wanita dalam tinjauan Islam." (*No Title*), 1998.
- Kaelan, H. "Metode penelitian kualitatif interdisipliner." *Yogyakarta: Paradigma*, 2012.
- Kanter, Rosabeth Moss. "Men and women of the corporation." New York: Basic Books, 1977.
- Kapasi, Isla, Katherine JC Sang, dan Rafal Sitko. "Gender, authentic leadership and identity: analysis of women leaders' autobiographies." *Gender in Management: An International Journal*, 2016.
- Kese, Meildy Louisa, dan Dylmoon Hidayat. "Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan." *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan* 11, no. 2 (2021): 154–65.
- Komariah, Nur, Muntholib Muntholib, dan Maisah Maisah. "Pemberdayaan Guru Pondok Pesantren Dalam Membangun Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Provinsi Jambi." UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2019.
- Lexy Moleong, J. "Metodologi Penelitian Kualitatif." *Bandung: Rosdakarya*, 2004.
- Lindawati, Tuty. "Kepemimpinan Bervisi Menghadapi Lingkungan Bisnis Yang Tidak Pasti." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 3, no. 2 (2001): 140–48.
- Lombard, Denys. "Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai." *Archipel* 28, no. 1 (1984): 220–220.
- Maden, Ceyda. "A gendered lens on entrepreneurship: Women entrepreneurship in Turkey." *Gender in Management: An International Journal*, 2015.
- Madjid, Nurcholis, dan Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan. "Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai." *Jakarta: LP3S*, 1983.
- Mardiyah, Mardiyah. "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang." *Tsaqafah* 8, no. 1 (2012): 67–104.
- Marhumah, Ema. *Konstruksi sosial gender di pesantren; Studi kuasa kiai atas wacana perempuan*. Lkis Pelangi Aksara, 2011.
- . *Konstruksi sosial gender di pesantren; Studi kuasa kiai atas wacana perempuan*. Lkis Pelangi Aksara, 2011.
- Marhumah, Nim. "Gender Dalam Lingkungan Sosial Pesantren (Studi tentang Peran Kiai dan Nyai dalam Sosialisasi Gender di Pesantren Al-Munawir dan Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta)," 2008.
- Masita, Masita. "Hak-hak perempuan dalam keluarga menurut Al-Qur'an perspektif Fatima Mernissi," 2022.
- Mauliyah, Nur Ika, dan Ella Anastasya Sinambela. "Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis." *An-Nisa': Journal of Gender Studies* 12, no. 1 (2019): 45–57.

- Miles, Matthew B, dan A Michael Huberman. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage, 1994.
- . *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage, 1994.
- . *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage, 1994.
- Miner Jr, Ellis Devere. *Narrow-band photometry of F5-K5 stars*. Brigham Young University, 1965.
- Misjaya, Misjaya, Didin Saefuddin Bukhori, Adian Husaini, dan Ulil Amri Syafri. “Konsep Pendidikan Kemandirian Ekonomi Di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo-Jawa Timur.” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 01 (2019): 91–108.
- Modarresi, Meisam, Zahra Arasti, Kambiz Talebi, dan Maghsoud Farasatkah. “Growth barriers of women-owned home-based businesses in Iran: an exploratory study.” *Gender in Management: An International Journal*, 2017.
- Moorhead, Gregory, dan Ricky W Griffin. “Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi.” *Jakarta: Salemba Empat*, 2013.
- Muhammad, KH Husein. *Islam Agama Ramah Perempuan*. IRCiSoD, 2021.
- . *Islam Agama Ramah Perempuan*. IRCiSoD, 2021.
- Muhammadun, Muhammadun. “Wasathiyyah Sebagai Pilar Peradaban.” *Misykah* 5, no. 1 (2021): 26–44.
- Muhanif, Ali. “Perempuan dalam Literatur Islam Klasik.” *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama*, 2002.
- . “Perempuan dalam Literatur Islam Klasik.” *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama*, 2002.
- Mukhlisah, AM. “Persepsi tentang Kepemimpinan Perempuan; Scientific and Religious Reviews.” *Jurnal Kependidikan Islam* 4, no. 1 (2014): 200–228.
- Mukhtar, Kholifatul Azizah. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kreativitas Guru MTSN Se-Kabupaten Madiun.” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 1 (2020): 9–23.
- Munir, Misbachul, Samsul Arifin, Didit Darmawan, Fayola Issalillah, dan Rafadi Khan Khayru. “Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Baruna Horizon* 5, no. 2 (2022): 88–99.
- Munir, Misbahul. *Produktivitas perempuan: Studi analisis produktivitas perempuan dalam konsep ekonomi Islam*. UIN-Maliki Press, 2010.
- Murniati, A Nunuk P. *Getar gender*. Indonesiatara, 2004.
- Muslikhati, Siti. *Feminisme dan pemberdayaan perempuan dalam timbangan Islam*. Gema Insani, 2004.
- Muzadi, A Hasyim. *Nahdlatul Ulama ditengah agenda persoalan bangsa*. Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Neviyarni, S. “Pelayanan bimbingan dan konseling berorientasi khalifah fil ardh.” *Bendung: Alfabeta*, 2009.
- Noerhadi, Toeti Heraty. *Aku dalam Budaya: Telaah Teori & Metodologi Filsafat Budaya*. Gramedia Pustaka Utama, 2013.

- Northouse, Peter G. "Kepemimpinan: Teori dan praktik." *Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media*, 2013.
- Nurhayati, Eti. "Psikologi perempuan dalam berbagai perspektif," 2018.
- Nurwahyuni, Katwan, dan Hudaidah Hudaidah. "Sejarah Sistem Pendidikan di Indonesia dari Masa ke Masa." *Berkala Ilmiah Pendidikan* 1, no. 2 (2021): 53–59.
- Ogbonna, Emmanuel, dan Lloyd C Harris. "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies." *international Journal of human resource management* 11, no. 4 (2000): 766–88.
- Paliszkievicz, Joanna Olga, Kuanchin Chen, dan Jerzy Gołuchowski. *Privacy, Trust and Social Media*. Taylor & Francis Group, 2023.
- "Pemberdayaan Santri dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif 'Kimi Bag' di Pondok Pesantren Al Qohar Klaten | Wijaya | Dimas: Jurnal Pemikiran Agama untuk Pemberdayaan." Diakses 2 September 2024. <https://journal.walisongo.ac.id/index.php/dimas/article/view/5124>.
- "Pengusaha Perempuan Beri Kontribusi 9,1 Persen Terhadap PDB Indonesia - Halaman 2 - Tribunnews.com Mobile." Diakses 15 Juni 2022. <https://m.tribunnews.com/bisnis/2022/01/13/pengusaha-perempuan-beri-kontribusi-91-persen-terhadap-pdb-indonesia?page=2>.
- Permadi, K. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta, 1996.
- Poerwadarminta, Wilfridus Josephus Sabarija, C. S. Hardjasoedarma, dan J. Chr Poedjosoedira. "Baoesastra djawa." (*No Title*), 1939. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282271661755392>.
- Prastiwi, Lady Rara, dan Dida Rahmadanik. "Polemik dalam karir perempuan Indonesia." *Jurnal Komunikasi Dan Kajian Media* 4, no. 1 (2022).
- Pratiwi, Ratih, Windi Novia Ratri Wardhani, Shidqon Prabowo, Farikhah Amaniyah, dan Fatkhur Rohim. "Pemberdayaan Santripreneur di Pesantren: Kajian Kepemimpinan Perempuan (Nyai) dalam Meningkatkan Keterlibatan Santriwati dalam Berwirausaha." *Jurnal Iqtisaduna* 8, no. 2 (2022): 98–110.
- Purwanto, Ilyas Arif, dan Achmad Muhammad. "Kepemimpinan kyai dalam membentuk etos kerja santri." *Jurnal MD* 1, no. 2 (2015).
- Rahim, Abdul. "Peran kepemimpinan perempuan dalam perspektif gender." *AL-MAIYYAH: Media Transformasi Gender Dalam Paradigma Sosial Keagamaan* 9, no. 2 (2016): 268–95.
- Rasyad, Aminuddin. "Baihaqi, 1986." *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam*, t.t.
- Redaksi. "Li Scarf Buatan Desainer Asal Purworejo Tampil di Russia Kazan Summit 2022." *Purworejo24.com* (blog), 22 Mei 2022. <https://www.purworejo24.com/2022/05/li-scarf-buatan-desainer-asal-purworejo-tampil-di-russia-kazan-summit-2022/>.
- . "Li Scarf Buatan Desainer Asal Purworejo Tampil di Russia Kazan Summit 2022." *Purworejo24.com* (blog), 22 Mei 2022. <https://www.purworejo24.com/2022/05/li-scarf-buatan-desainer-asal-purworejo-tampil-di-russia-kazan-summit-2022/>.

- Rhode, Deborah L. *Women and leadership*. Oxford University Press, 2017.
- Rivai, Veithzal, dan Boy Rafli Amar Bachtiar. "Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi." *Jakarta: Raja Grafindo Persada*, 2013.
- Robbins, Stephen P. "Dan Mary Coulter. 2010." *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1* (t.t.).
- Rokhmansyah, Alfian. *Pengantar gender dan feminisme: Pemahaman awal kritik sastra feminisme*. Garudhawaca, 2016.
- Saguni, Fatimah. "Pemberian stereotype gender." *Jurnal Musawa IAIN Palu* 6, no. 2 (2014): 195–224.
- Sakdiah, Sakdiah. "ARGUMEN KESETARAAN JENDER PERSPEKTIF AL-QUR'AN KARYA PROF. DR. NASARUDDIN UMAR, MA." *Takammul: Jurnal Studi Gender dan Islam Serta Perlindungan Anak* 10, no. 1 (2022): 1–14.
- Samsudin, Samsudin. "Modernisasi Pendidikan Pesantren Zainul Hasan Genggong Pajarakan Probolinggo," 2020.
- Santoso, Singgih, dan Fandy Tjiptono. "Riset Pemasaran: konsep dan aplikasi dengan SPSS." *PT. Elex Media Komputindo, Jakarta*, 2001.
- Saridjo, Marwan. "Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia." (*No Title*), 1980.
- Satori, Djam. "an dan Aan Komariah." *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 2011.
- "Sejarah | Kementerian PPN/Bappenas." Diakses 8 November 2023. <https://www.bappenas.go.id/sejarah>.
- Sekaran, Uma, dan Roger Bougie. *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, 2016.
- Shiddiq, Ahmad. "Tradisi Akademik Pesantren." *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2015): 218–29.
- Shihab, M Quraish. "Membumikan Al-Qur'an,(Bandung: Mizan, 1992)." *M. Quraish Shihab, Tafsir al-Mishbah, (Jakarta: Lentera Hati, 2000)* Mansour Faki, *Analisis Jender dan Transformasi Sosial, (Yogyakarta, 1994*.
- . "Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i." *Bandung: PT Mizan Pustaka*, 2007.
- Sihite, Romany. "Kekerasan Negara Terhadap Perempuan." *Indonesian Journal of Criminology* 3, no. 1 (2003): 4203.
- Sihotang, Ahmad. "Manajemen sumber daya manusia." *Jakarta: Pradnya Paramita*, 2007, 1–110.
- Siswanto, Bedjo. *Pengantar manajemen*. Bumi Aksara, 2021.
- SJ, Budi Susanto. *Menjadi Merdeka 1945-2020: #Gejayan Memanggil Si/Apa*. Sanata Dharma University Press, 2021.
- Snell, Scott, dan Shad Morris. *Managing human resources*. Cengage Learning, 2018.
- Sugiyono, Sugiyono. "Metode penelitian kualitatif." *Bandung: Alfabeta*, 2013.
- Suparta, M. "Kepemimpinan klan kiai dalam pendidikan pesantren modern (studi komparasi di pesantren daarul rahman, asshiddiqiyah, dan darunnajah)," t.t.
- Surya, Mintaraga Eman. "Tafsir Ayat-Ayat Gender dalam Al-Qur'ân dengan Pendekatan Ekofeminisme: Kritik Terhadap Tafsir Feminisme Liberal." *Muwazah* 6, no. 1 (2014).

- Syafe'i, Imam. "Subordinasi perempuan dan implikasinya terhadap rumah tangga." *Analisis: Jurnal Studi Keislaman* 15, no. 1 (2015): 143–66.
- Syahid, Achmad, dan HMA Mahduri. "Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat: Pesantren Al-Ittifaq dalam Perbandingan," 2003.
- Syatibi, Ibi. "Kepemimpinan Perempuan di Pesantren." *Al-Ahwal: Jurnal Hukum Keluarga Islam* 2, no. 1 (2009): 29–46.
- Tafsir, Ahmad. *Ilmu pendidikan dalam perspektif Islam*. Remaja Rosdakarya, 1992.
- Tallerico, Marilyn, dan Joan N Burstyn. "Retaining women in the superintendency: The location matters." *Educational Administration Quarterly* 32, no. 1_suppl (1996): 642–64.
- Terry, George R. "Prinsip-prinsip manajemen," 2008.
- Terungkap! Kisah sukses li scarf, produk hijab lokal yang menaklukkan dunia, 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=M--g3rTidnc>.
- Tobroni, AS. "Pendidikan Islam: Paradigma Teologis, Filosofis dan Spiritualis," 2008.
- Tumbol, Citra Leoni, Bernhard Tewal, dan Jantje L. Sepang. "Gaya kepemimpinan otokratis, demokratik dan laissez faire terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada KPP Pratama Manado." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 2, no. 1 (2014). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/3516>.
- Tuzun, Ipek Kalemci, dan Bahar Araz Takay. "Patterns of female entrepreneurial activities in Turkey." *Gender in Management: An International Journal* 32, no. 3 (2017): 166–82.
- tvOneNews. *Bangga, Produk Desainer Indonesia Dipamerkan di Rusia | Kabar Petang tvOne*, 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=K2a8FvYUoRY>.
- Ujang Saefullah, Ujang. *Manajemen pendidikan islam*. Pustaka Setia, 2012.
- Usman, Ali. *Kiai mengaji santri acungkan jari: refleksi kritis atas tradisi dan pemikiran pesantren*. LKIS Pelangi Aksara, 2020.
- Usman, Husaini. "Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan," 2013.
- Van Bruinessen, Martin. "Kitab kuning: Books in Arabic script used in the pesantren milieu: Comments on a new collection in the KITLV library." *Bijdragen tot de Taal-, Land-en Volkenkunde*, no. 2/3de Afl (1990): 226–69.
- Wadud, Amina. "Inside the gender jihad: Women's reform in Islam." *Praktyka teoretyczna*, no. 08 (2013): 249–62.
- Wahidmurni, Wahidmurni. "Pemaparan metode penelitian kualitatif," 2017.
- Wahyudi, Kacung. "Implementasi Model Kepemimpinan Pendidikan Islam." *Reflektika* 16, no. 2 (2021): 295–323.
- Wahyudi, M Jindar. "Nalar Pendidikan Qur'ani." *Apeiron Philotes*, 2006.
- Wawancara dengan Ning Ashfa Khoirun Nisa 17 Juni 2023, t.t.
- Wawancara dengan Ning Syarifa Ovia Afitri 2 Oktober 2023, t.t.
- West, Richard, dan Lynn H Turner. "Pengantar teori komunikasi: analisis dan aplikasi." *Jakarta: Salemba Humanika*, 2008.
- Wijaya, I Komang Wisnu Budi, Ni Wayan Sri Darmayanti, dan Ni Made Muliani. "Pengembangan Keterampilan Hidup dan Karir Siswa Sekolah Dasar dalam

- Rangka Peningkatan Mutu Lulusan Sekolah Dasar.” *Jurnal Penjaminan Mutu* 6, no. 2 (2020): 171–81.
- Wirawan, Dr. *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta PT. Rajagrafindo Persada, 2013.
- Yacub, HM. “Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa,” 1985.
- Yanggo, Huzaemah Tahido. “Fikih perempuan kontemporer,” 2010.
- Yin, Robert K. “Design and Methods,” t.t.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam organisasi, edisi kelima*. Jakarta: PT. Indeks, 2010.
- Yulianingsih, Yuyun, dan Heri Gunawan Mahmud. “Pendidikan Agama Islam dalam Keluarga.” *Bandung: Akamedia Permata*, 2013.
- Zakiyah, Millatuz. “Makna sapaan di pesantren: Kajian linguistik-antropologis.” *Jurnal LEKSEMA* 3, no. 1 (2018): 11–22.
- Ziemek, Manfred. “Pesantren Dalam Perubahan Sosial, cet. I,(PJM),” 1986.



Lampiran I Nama-Nama Informan

NAMA NAMA INFORMAN

No.	Nama	Jabatan	Ket.
1.	Ning Ashfa Khoirun Nisa.	Pengasuh PP. Putri An-Nawawi Berjan Purworejo	
2.	Ning Syarifah Ovia Afitri.	Pengasuh PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	
3.	Zita Herlina.		
4.	Nur Latifatus Sangadah.	Bendahara IAI An-Nawawi Purworejo	
5.	Ato Ibnu Ribah	Kepala PP. Putra An-Nawawi Berjan	
6.	M. Khoirul Anam.	Pengurus PP. Putra An-Nawawi Berjan	
7.	Mely Dwi Yuniar	Pengurus PP. Putri An-Nawawi Berjan	
8.	Khoirun Nisa	Pengurus PP. Putri An-Nawawi Berjan	
9.	Ma'rifatul Mahbubah	Pengurus PP. Putri An-Nawawi Berjan	
10.	Zita Herlina	Pengurus PP. Putri An-Nawawi Berjan	
11.	Miftafida	Alumni PP. Putri An-Nawawi Berjan	
12.	Rachmat Taufiq	Ketua Kopontren PP. An-Nawawi Berjan	
13.	Gus Fahmi Hasan	Keluarga Ning Ovi	
14.	Nurul Falah	Pengurus PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	
15.	Ngafifatus Sururiya	Pengurus PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	
16.	Muhlisoh	Pengurus PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	
17.	Ghonyatun Choeriyah	Pengurus PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	
18.	Siti Salmafatus Nida	Pengurus PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	
19.	Rodlotul Azkiya.	Pengurus PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	
20.	Lifani Naza Dewi	Pengurus PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	
21.	Laelatul Badriyah	Pengurus PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	
22.	Munsoriyyah	Pengurus PP. Putri Al-Kahfi Sumolangu Kebumen	

Lampiran II Panduan Wawancara

1. Bagaimana karakteristik atau tradisi kepemimpinan yang Ning terapkan?
2. Bagaimana strategi *Ning* sebagai pemimpin dalam membentuk entrepreneur/wirausaha santri?
3. Berdirinya Badan Usaha Milik Pesantren merupakan dampak perubahan ekonomi, bagaimana *Ning* dalam menyikapi perubahan-perubahan terjadi di pondok pesantren?
4. *Ning* sebagai pemimpin pondok pesantren harus mampu memberikan pengaruh ideal kepada santrinya agar terwujudnya tujuan pesantren, bagaimana tahap *Ning* memberikan pengaruh idealnya?
 - a) Bagaimana *Ning* menciptakan visi di setiap lembaga Badan Usaha Milik Pesantren serta menkomunikasikan kepada setiap santri?
 - b) Bagaimana *Ning* mengembangkan budaya organisasi?
 - c) Bagaimana *Ning* memberi motivasi kepada santri?
 - d) Dalam setiap lembaga memungkinkan terjadinya konflik, bagaimana *Ning* menyikapi terjadinya konflik?
 - e) Bagaimana *Ning* mengajarkan cara berorganisasi kepada santri?
 - f) Bagaimana bentuk perhatian *Ning* kepada santri yang telah bekerja di Badan Usaha Milik Pesantren?
 - g) Bagaimana *Ning* menumbuhkan inovasi pada para santri?
5. Berjalanya Badan Usaha Milik Pesantren merupakan salah satu bukti bahwasanya jiwa wirausaha santri baik, Bagaimana bangunan yang membentuk wirausaha santri?

Lampiran III Panduan Observasi

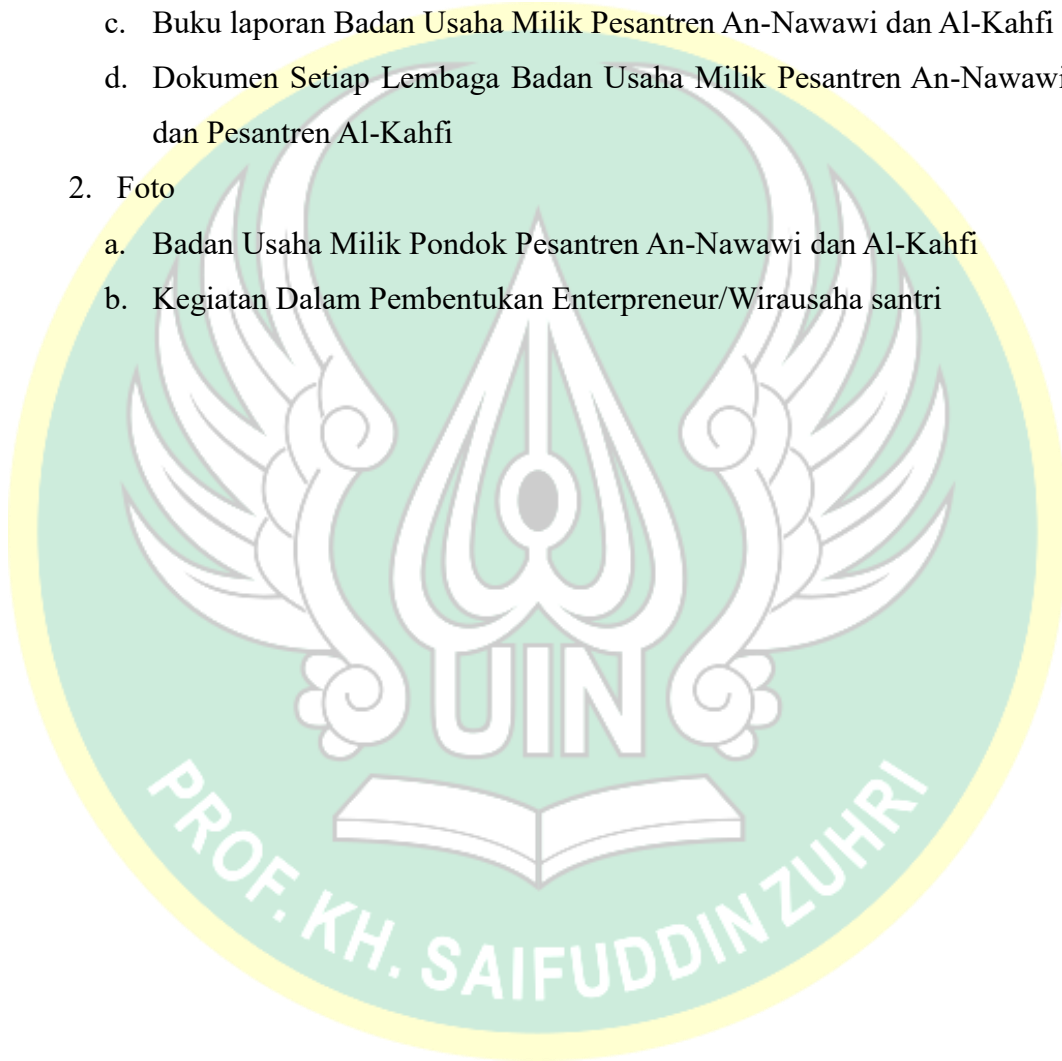
Pedoman dalam observasi dalam pengambilan data lapangan dalam disertasi ini melalui proses diantaranya:

1. Mengamati proses kegiatan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren AL-Kahfi Somalangu Kebumen
2. Mengamati upaya yang dilakukan kepemimpinan *Ning* dalam membentuk jiwa wirausaha kerja santri/ entrepreneur santri
3. Melihat implementasi kegiatan santri dalam Badan Usaha Milik Pesantren baik di An-Nawawi maupun di Al-Kahfi
4. Berpartisipasi dalam kegiatan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dan Pondok Pesantren AL-Kahfi Somalangu Kebumen



Lampiran IV Panduan Dokumentasi

1. Melalui Arsip Tertulis
 - a. Buku yang mendeskripsikan Pondok Pesantren An-Nawawi dan Pondok Pesantren Al-Kahfi
 - b. Profil lembaga Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi
 - c. Buku laporan Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi
 - d. Dokumen Setiap Lembaga Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi dan Pesantren Al-Kahfi
2. Foto
 - a. Badan Usaha Milik Pondok Pesantren An-Nawawi dan Al-Kahfi
 - b. Kegiatan Dalam Pembentukan Enterpreneur/Wirausaha santri



Lampiran IV Foto Dokumentasi

A. Badan Usaha Milik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo



Foto Dokumentasi Lokasi Badan Usaha Koperasi PP. An-Nawawi Berjan Purworejo Untuk Praktik Santri Belajar Bisnis/Entrepreneurship



Foto Dokumentasi SWALAYAN Bin Nawawi

Swalayan An-Nawawi Berjan adalah salah satu inisiatif yang mendukung para santri dalam mengembangkan jiwa wirausaha mereka. Kegiatan ini memberikan peluang bagi para santri untuk belajar mengenai dunia bisnis, manajemen, dan pelayanan langsung kepada pelanggan. Dengan produk-produk yang beragam mulai dari kebutuhan pokok hingga barang harian, swalayan ini tidak hanya menjadi tempat belanja masyarakat sekitar, tetapi juga sarana pembelajaran praktis bagi santri. Program ini bertujuan untuk membekali santri dengan keterampilan entrepreneur yang siap diaplikasikan di dunia nyata.



Foto Dokumentasi Butik Griya Bin Nawawi

Butik Griya Bin Nawawi merupakan salah satu usaha yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan. Butik ini menyediakan berbagai macam busana muslim berkualitas tinggi, mulai dari pakaian syar'i, hijab, hingga aksesoris. Dengan desain yang modern namun tetap mematuhi prinsip-prinsip Islami, Griya Bin Nawawi menjadi pilihan utama bagi para pelanggan yang mencari produk yang elegan dan berkkelas. Butik ini juga menjadi sarana praktik wirausaha bagi santri, di mana mereka terlibat langsung dalam pengelolaan butik, pemasaran, dan pelayanan pelanggan. Inisiatif ini bertujuan untuk membekali santri dengan keterampilan bisnis yang relevan, sekaligus memberdayakan mereka dalam ekonomi kreatif. Di dalam dokumentasi ini, terlihat suasana butik yang nyaman, dengan koleksi busana yang tertata rapi, serta interaksi antara santri dan pelanggan yang ramah dan profesional.



Foto Dokumentasi Li Scarf



Li Scarf merupakan salah satu lini produk unggulan dari Griya Bin Nawawi yang menghadirkan koleksi scarf dan hijab berkualitas dengan desain elegan dan modern. Setiap koleksi Li Scarf dirancang dengan perhatian terhadap detail, menggunakan bahan-bahan berkualitas yang nyaman dipakai, serta mengikuti tren fashion Islami yang tetap mengedepankan kesederhanaan dan nilai-nilai syar'i. Dokumentasi ini menampilkan suasana butik saat santri terlibat dalam penataan koleksi scarf, melayani pelanggan, dan memberikan konsultasi fashion Islami. Kegiatan ini merupakan bagian dari upaya pemberdayaan santri dalam

bidang wirausaha, melatih mereka untuk terampil dalam berbagai aspek bisnis, termasuk pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan.

Tampak pula deretan Li Scarf dengan beragam warna dan motif yang menarik, siap memberikan sentuhan modis bagi para pengguna hijab.



Foto Dokumentasi Toko Kitab dan Percetakan An-Nawawi



Toko Kitab dan Percetakan An-Nawawi menyediakan berbagai literatur Islami dan layanan percetakan untuk keperluan pesantren dan masyarakat. Santri terlibat dalam pengelolaan toko, mulai dari menata kitab, melayani pelanggan, hingga mengoperasikan percetakan. Kegiatan ini bertujuan melatih keterampilan wirausaha dan operasional bagi para santri.



Foto Dokumentasi Toko Sembako Bin Nawawi

Toko Sembako Bin Nawawi menyediakan berbagai kebutuhan pokok bagi masyarakat sekitar pesantren. Dalam dokumentasi ini, santri terlibat langsung dalam pengelolaan toko, mulai dari menata barang, melayani pelanggan, hingga menjaga stok produk. Program ini bertujuan untuk melatih santri dalam keterampilan wirausaha dan manajemen praktis sehari-hari.



Foto Dokumentasi Toko Banina dan Bin Nawawi Water



Toko Banina dan Bin Nawawi Water merupakan unit usaha pesantren yang menyediakan berbagai produk Pakaian, Sandal, Sepatu dll, dan air minum Bin Nawawi Water menyediakan kebutuhan air bersih untuk keperluan minum santri dan warga. Dokumentasi ini menunjukkan santri yang aktif dalam penjualan dan distribusi produk, serta berperan dalam menjaga kualitas dan stok barang. Kegiatan ini bertujuan melatih keterampilan bisnis dan pelayanan, sekaligus memberdayakan santri dalam wirausaha.

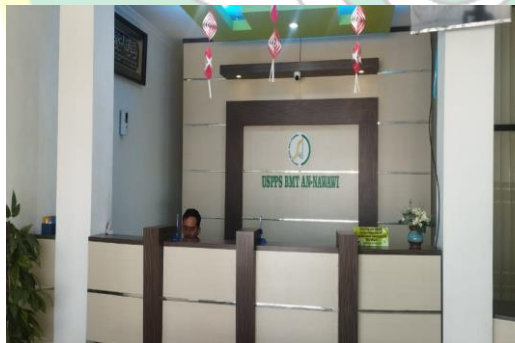


Foto Dokumentasi BMT An-Nawawi



BMT (Baitul Maal wat Tamwil) An-Nawawi adalah lembaga keuangan mikro syariah yang melayani kebutuhan ekonomi masyarakat sekitar pesantren. Dalam dokumentasi ini, terlihat santri yang terlibat dalam operasional BMT, melayani nasabah, mencatat transaksi, dan memberikan layanan konsultasi keuangan. Program ini bertujuan membekali santri dengan keterampilan di bidang keuangan syariah dan manajemen usaha.

B. Badan Usaha Milik Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen



Foto Dokumentasi Al Kahfi Bakery, Al Kahfi Catering dan AL-Kahfi Net

Al Kahfi Bakery, Al Kahfi Catering, dan Al-Kahfi Net merupakan tiga unit usaha produktif yang dikelola oleh santri di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu, Kebumen. Bakery menawarkan aneka roti dan kue, Catering menyediakan layanan makanan untuk berbagai acara, sementara Al-Kahfi Net adalah pusat layanan internet dan percetakan. Dokumentasi ini menunjukkan para santri terlibat dalam operasional sehari-hari, mulai dari pembuatan roti, menyiapkan pesanan catering, hingga melayani pelanggan di warnet. Ketiga usaha ini bertujuan membekali santri dengan keterampilan praktis di berbagai bidang, mulai dari kuliner hingga teknologi.

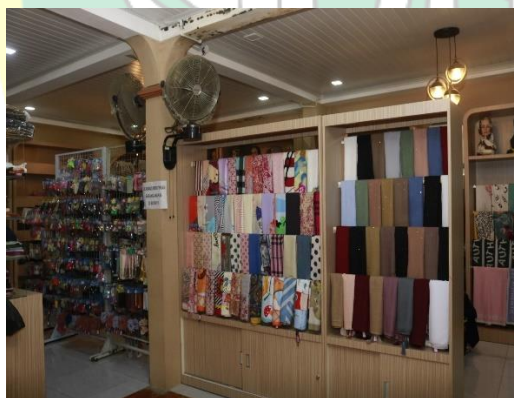


Foto Dokumentasi Aywa Collection dan Foto Studio El-Kahf

Aywa Collection dan Foto Studio El-Kahf adalah dua unit usaha kreatif yang dikelola oleh santri Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu. Aywa Collection menawarkan busana muslim dan aksesoris, sementara Foto Studio El-Kahf menyediakan layanan fotografi untuk berbagai keperluan, seperti foto formal, pernikahan, dan acara spesial lainnya. Dokumentasi ini menunjukkan santri aktif dalam kegiatan usaha, mulai dari mengelola toko busana hingga melayani pelanggan di studio foto. Kedua usaha ini bertujuan mengembangkan keterampilan santri dalam bidang fashion dan fotografi, sekaligus mempersiapkan mereka untuk terjun ke dunia bisnis.



Foto Dokumentasi Foto Copy Dan Percetakan Al Kahfi

Unit usaha Foto Copy dan Percetakan Al Kahfi menyediakan layanan fotokopi, percetakan, dan penjilidan bagi santri, pengajar, serta masyarakat umum di sekitar Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu. Dalam dokumentasi ini, terlihat santri berperan aktif dalam menjalankan layanan, mulai dari mengoperasikan mesin fotokopi hingga menangani pesanan percetakan. Usaha ini memberikan pengalaman praktis kepada santri dalam bidang percetakan dan manajemen usaha.



Foto Dokumentasi Librash Al Kahfi

Librash Al Kahfi adalah toko buku dan perlengkapan pendidikan yang dikelola oleh santri Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu. Toko ini menyediakan berbagai buku, alat tulis, dan kebutuhan belajar lainnya. Dalam dokumentasi ini, terlihat santri aktif menata rak buku, melayani pembeli, dan mengelola transaksi. Usaha ini memberikan pengalaman praktis dalam manajemen toko dan pelayanan pelanggan, sekaligus mendukung kebutuhan pendidikan para santri serta masyarakat sekitar.



Foto Dokumentasi Moyafi, CV Daharan Unjukan

Moyafi dan CV Daharan Unjukan adalah dua unit usaha yang dikelola oleh santri Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu. Moyafi menawarkan aneka minuman segar dan kopi, sedangkan CV Daharan Unjukan menyediakan layanan catering dan makanan siap saji. Dokumentasi ini menampilkan santri yang terlibat dalam berbagai aktivitas, seperti meracik minuman, menyiapkan makanan, serta melayani pelanggan. Kedua usaha ini memberikan pelatihan wirausaha dalam bidang kuliner dan layanan pelanggan, membekali santri dengan keterampilan praktis untuk masa depan.



Foto Dokumentasi Butik Al Kahfi dan Hamdalah Mart

Hamdalah Mart dan Butik Al Kahfi merupakan dua unit usaha di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu yang melayani kebutuhan sehari-hari serta busana muslim. Hamdalah Mart menyediakan berbagai kebutuhan pokok, sementara Butik Al Kahfi menawarkan koleksi busana muslim modern. Dalam dokumentasi ini, santri terlibat dalam pengelolaan toko dan butik, mulai dari menata produk, melayani pelanggan, hingga menjaga stok barang. Kegiatan ini bertujuan membekali santri dengan keterampilan wirausaha dan manajemen bisnis secara langsung.

Lampiran V Foto Wawancara

FOTO WAWANCARA



Wawancara dengan Ning Syarifah Ovia Afitri



Wawancara dengan Ning Ashfa Khoirun Nisa



Lampiran VI Ijin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaiizu.ac.id Email : pps@uinsaiizu.ac.id

Nomor : 678/ Un.19/ D.PS/ PP.05.3/ 6/ 2023

Purwokerto, 5 April 2023

Lamp. : -

Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth:

Pengasuh Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

Di – Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan disertasi sebagai tugas akhir pada Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Miftahur Rahman

NIM : 214130100031

Semester : 4

Program Studi : Studi Islam

Tahun Akademik : 2021/2022

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Waktu Penelitian : 5 April 2023 s.d 2 Oktober 2023

Judul Penelitian : Kepemimpinan Perempuan Dalam Bisnis Di Pondok Pesantren

Lokasi Penelitian : Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan perkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsalzu.ac.id Email : pps@uinsalzu.ac.id

Nomor : 679/ Un.19/ D.PS/ PP.05.3/ 6/ 2023

Purwokerto, 5 April 2023

Lamp. : -

Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth:

Pengasuh Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen

Di – Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan disertasi sebagai tugas akhir pada Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Miftahur Rahman

NIM : 21413010031

Semester : 4

Program Studi : Studi Islam

Tahun Akademik : 2021/2022

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Waktu Penelitian : 5 April 2023 s.d 2 Oktober 2023

Judul Penelitian : Kepemimpinan Perempuan Dalam Bisnis Di Pondok Pesantren

Lokasi Penelitian : Pondok Pesantren Al-Kahfi Sumolangu Kebumen

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan berkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.

NIP. 19681008 199403 1 001



المعهد الإسلامي السلفي النوعي برجان فوريوري

**PONDOK PESANTREN AN-NAWAWI
BERJAN PURWOREJO**

SK. Kandepag No. Kd. 11.06/5.c/PP.00.7/1795/2007, Tanggal : 5 Desember 2007
NSPP : 510033060077

Berjan, Purworejo, Jawa Tengah Kodepos 54191, Telp. (0275) 322185, 322186 Faks. 322185 e-mail : annawawi.ponpes@gmail.com

K1 - 1455

SURAT KETERANGAN

Nomor : 323/PP.An/B.05/06/2023

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Pengasuh Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo menerangkan bahwa:

Nama	: Miftahur Rahman
Tempat Tanggal Lahir	: Banyumas, 06 November 1984
Alamat	: Perum Hade di Atas Bukit No A60 RT 002 RW 003 Rendeng Gebang Purworejo
Program Studi	: Studi Islam
Waktu Penelitian	: 5 April 2023 s.d 2 Oktober 2023.

Yang bersangkutan telah melakukan penelitian di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo untuk menyusun Disertasi dengan Judul "Kepemimpinan Perempuan dalam Bisnis di Pondok Pesantren".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

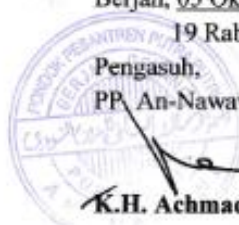
Wallahul Muwaffiq ila Aqwamit Thariq
Wassalamu 'alikum Wr. Wb.

Berjan, 05 Oktober 2023 M.

19 Rabiul Awwal 1445 H.

Pengasuh,
PP. An-Nawawi Berjan Purworejo

K.H. Achmad Chalwani





المدارس الإسلامية السلفية في سومالانغو
PONDOK PESANTREN & PERGURUAN ISLAM
"AL - KAHFI" SOMALANGU

Sekretariat: Ds. Sumberadi Po.Box 32 Kebumen 54351 Telp. (0287) 3870814

SURAT KETERANGAN

Nomor : 412/SK/PP AL KAHFI/VI/2024

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Yang bertanda tangan dibawah ini Pengasuh Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen menerangkan bahwa :

Nama : Miftahur Rahman
 Tempat Tanggal Lahir : Banyumas, 06 November 1984
 Alamat : Perum Hade, di Atas Bukit No A60 RT 002 RW 003 Rendeng Gebang
 Purworejo
 Waktu Penelitian : 05 April s.d 02 Oktober 2023

Yang bersangkutan telah melakukan pengumpulan data dan informasi di Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu Kebumen untuk penyusunan disertai sebagai tugas akhir pada Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifudin Zuhri Purwokerto dengan Judul "Kepemimpinan Perempuan dalam Bisnis di Pondok Pesantren".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Wallahul Muvaffiq ila Aqwamit Thariq

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Somalangu, 18 Juni 2024

Pengasuh

Pondok Pesantren Al-Kahfi Somalangu



Afifuddin bin Chanif Al-Hasani

Lampiran VII SK Pembimbing



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KYAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
 Website : www.pps.uinsu.ac.id Email : pps@uinsu.ac.id

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA
NOMOR 1423 TAHUN 2022
 Tentang
PENETAPAN PROMOTOR DAN CO-PROMOTOR DISERTASI

DIREKTUR PASCASARJANA UIN PROF. K. H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan disertasi, perlu ditetapkan promotor dan co-promotor.
 b. Bahwa untuk penetapan promotor dan co-promotor tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
 2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
 4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
 5. Peraturan Presiden RI Nomor 41 tahun 2021 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
 Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M. Ag.** sebagai Promotor dan **Dr. Hj. Khusnul Khotimah, M. Ag.** sebagai Co-promotor untuk mahasiswa **Miftahur Rahman NIM 214130100031** Program Studi **Studi Islam**.
 Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
 Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan paling lama 4 (empat) semester.
 Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
 Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.



TEMBUSAN:
 1. Wakil Rektor I
 2. Kabiرو AUAK



Ditetapkan di : Purwokerto
 Pada tanggal : 13 Oktober 2022
 Direktur,

Sunhaji

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama : Miftahur Rahman
 Tempat/tgl. Lahir : Banyumas, 06 November 1984
 Alamat Asal : Kebarongan RT 003 RW 001 Kemranjen
 Banyumas
 Alamat Sekarang : Perum Hade di Atas Bukit No. A60
 Tirip, Rendeng RT 002 RW 003 Gebang
 Purworejo
 Pekerjaan : Dosen
 Instansi Pekerjaan : IAI An-Nawawi Purworejo
 Jabatan : Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Islam
 Nama Ayah : Tohari (alm)
 Nama Ibu : Surati
 Nama Istri : Ani Muktiroh
 Nama Anak : 1. Maziya Khoirun Nisa
 Fadhilah Ar-Rahman
 2. Mazaya Milladunka
 Rahma

B. Riwayat Pendidikan

1. Formal
 - a. TK : TK Tarbiyatul Athfal Kebarongan, lulus tahun 1991
 - b. MI : MI Tarbiyatul Athfal Kebarongan, lulus tahun 1996
 - c. SMP/MTs : SLTP Salafiyah Kebarongan, lulus tahun 1999
 - d. SMK/SMA : SMK Tamtama Kroya, lulus tahun 2002
 - e. S1 : STAI An-Nawawi Purworejo, lulus tahun 2007
 - f. S2 : UII Yogyakarta, lulus tahun 2016
2. Non Formal
 - PP An-Nawawi Berjan Purworejo : 2002-2008

C. Riwayat Pekerjaan

1. 2009-2013 : Kepala Bagian Administrasi Akademik STAI An-Nawawi Purworejo
2. 2013-2014 : Sekretaris LPPM STAI An-Nawawi Purworejo
3. 2015-2016 : Sekretaris Prodi Hukum Ekonomi Syariah STAI An-Nawawi Purworejo

4. 2016-2017 : Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam STAI An-Nawawi Purworejo
5. 2017-2024 : Ketua Prodi Perbankan Syariah IAI An-Nawawi Purworejo
6. 2024-2027 : Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAI An-Nawawi Purworejo

D. Pengalaman Organisasi

1. Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia PMII, 2006
2. Himpunan Santri Banyumas (HISBAN) PP. An-Nawawi Berjan, 2005-2007
3. Jamiyyah Ruqyah Aswaja (JRA) Kab. Purworejo, 2018-Sekarang
4. Anggota LBHNU PCNU Kabupaten Purworejo, 2021-2024

E. Karya Ilmiah

- a. Buku
 - Fiqh Muamalah, 2020
- b. Artikel
 - a. Fiqh Aqalliyat (Teori dan Aplikasi di Masyarakat Muslim Minoritas, 2015
 - b. Observasi Teori Pembelajaran IPS SD Rejowinangun Selatam 3 Kota Magelang, 2018
 - c. Peran Istri Sebagai Pencari Nafkah Utama dalam Kehidupan Keluarga dan Implikasinya pada UU Perkawinan No. 1 Tahun 1984, 2018
 - d. Praktik Pengelolaan Dana Simpanan Insani dan Zamani pada BMT An-Nawawi Berjan Purworejo dalam Perspektif Hukum Bisnis Syariah, 2019
 - e. Peningkatan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Ma'arif NU 2 Kemranjen Tahun Pelajaran 2017/2018, 2019
 - f. Implementasi Kurikulum di SD Negeri Ngemplak, 2020
 - g. tinjauan Hukum Islam terhadap Kewajiban Penggunaan Produk Lokal Bagi Instansi Pemerintah (Studi Inpres. No. 2/2009 Tentang Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN), 2020
 - h. Pengaruh Prinsip Character, Capacity, Dan Collateral Terhadap Pembayaran Nasabah Dalam Pembiayaan Murabahah Mikro Di Bri Syariah KCP Magelang, 2020
 - i. Bitcoin Sebagai Alat Investasi: Analisis Hasil keputusan Bahtsul Masail Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng tahun 2018 tentang Bitcoin, 2021
 - j. Analisis Rasio Keuangan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Sebelum Dan Selama Pandemi Covid-19, 2021
 - k. Pengaruh Pembiayaan Bank Wakaf Mikro Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Ekonomi Nasabah, 2021

- l. Analisis Laporan Keuangan Bank Negara Indonesia Dan Bank Negara Indonesia Syariah, 2022
- m. Demand Theory of Sharia Micro Economic Perspective, 2022
- n. Liberation Education in the Surah of the Qur'an Al-'Ankabut 43, 2022
- o. Pandangan Hukum Islam terhadap Pengelolaan Dana Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan, 2022
- p. Analisis Akad Ijarah Muntahiah Bi At Tamlik Dalam Praktik Perbankan Syariah, 2022
- q. Centralized E-Commerce Development from The Creativity of Students To Build Santripreneurs, 2022 (Litapdimas)
- r. Transformation Of Sharia Economy In The Populist System, 2022 (Jurnal Internasional)
- s. Analisis Pemahaman Masyarakat Desa Maron Mengenai Perbankan Syariah, 2023
- t. Kunci Sukses Pemasaran: Segmentasi, Targeting dan Positioning, 2024
- u. Halal Lifestyle During The COVID-19 Pandemic, 2024 (Jurnal Internasional Advances in Humanities and Contemporary Studies)
- v. Analysis of Profit Management in Bukopin Islamic Bank in 2015-2019 With Modified Jones Model, 2024 (Jurnal Internasional Join: Journal of Social Science)

Purworejo, 19 Juni 2024

Hormat kami



Miftahur Rahman

