KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PONDOK PESANTREN (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Huda Dan Pondok Pesantren Al Falah Pekalongan)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
guna Memperoleh Gelar Magister
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

TRI YULI RISKAYANI
NIM : 2103038008

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UIN WALISONGO SEMARANG
2025

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : **Tri Yuli Riskayani**
NIM : 2103038008
Judul Penelitian: **KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PONDOK PESANTREN (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Huda Dan Pondok Pesantren Al Falah Pekalongan)**
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PONDOK PESANTREN (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Huda Dan Pondok Pesantren Al Falah Banyurip Pekalongan)

secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 24 Januari 2025
Pembuat Pernyatan,



Tri Yuli Riskayani
NIM 2103038008

LEMBAR PENGESAHAN

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Jl. Prof Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. (024)7601295 Semarang 50185
www. walisongo.ac.id. http://pasca.walisongo.ac.id. http.fitk.walisongo.ac.id

0

PENGESAHAN PERBAIKAN
OLEH MAJELIS PENGUJI UJIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Ujian Tesis mahasiswa Magister:

Nama	: **Tri Yuli Riskayani**
NIM	: **2103038008**
Studi	: **Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam**
Judul	: **Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Huda Kajen Pekalongan dan Pondok Pesantren Al Falah Banyuurip Kota Pekalongan)**

Telah dilakukan perbaikan sesuai dengan saran yang diberikan pada saat Ujian Tesis yang diselenggarakan pada : 24 Februari 2025 dan dinyatakan LULUS.

NAMA	TANGGAL	TANDATANGAN
Dr. Fatkuroji, M.Pd. Ketua/Penguji	28-05-2025	
Dr. Kasan Bisri, M.A. Sekretaris/Penguji	28-05-2025	
Dr. Mustopa, M.Ag. Penguji	27-05-2025	
Prof. Dr. Mustaqim, M.Pd. Penguji	28-05-2025	
Dr. Mukhamad Saekan, M.Pd. Penguji	27-05-2025	

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Jl. Prof Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. (024)7601295 Semarang 50185
www. walisongo.ac.id. http://pasca.walisongo.ac.id. http.fitk.walisongo.ac.id

0

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis Saudara/i:

Nama : **Tri Yuli Riskayani**
NIM : **2103038008**
Studi : **Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam**
Judul : **Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Huda Kajen Pekalongan dan Pondok Pesantren Al Falah Banyuurip Kota Pekalongan)**

telah diujikan pada : 24 Februari 2025 dan dinyatakan LULUS dalam ujian tesis Program Magister.

NAMA	TANGGAL	TANDATANGAN
Dr. Fatkuroji, M.Pd. Ketua/Penguji	28-05-2025	
Dr. Kasan Bisri, M.A. Sekretaris/Penguji	28-05-2025	
Dr. Mustopa, M.Ag. Penguji	27-05-2025	
Prof. Dr. Mustaqim, M.Pd. Penguji	28-05-2025	
Dr. Mukhamad Saekan, M.Pd. Penguji	27-05-2025	

NOTA PEMBIMBING

NOTA DINAS Semarang, 24 Januari 2025

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamualaikum wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama Lengkap : **Tri Yuli Riskayani**
NIM : 2103038008
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PONDOK PESANTREN (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Huda Kajen Pekalongan Dan Pondok Pesantren Al Falah Banyurip Kota Pekalongan)**

Kami memandang bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

Wassalamualaikum wr. wb.

Pembimbing I,

Prof. Dr. Fatah Syukur, M.Ag
NIP 196812121994031003

NOTA DINAS Semarang, 04 Februari 2025

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamualaikum wr. wb.

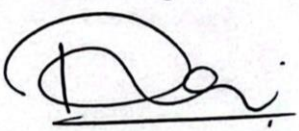
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama Lengkap : **Tri Yuli Riskayani**
NIM : 2103038008
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PONDOK PESANTREN (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Huda Kajen Pekalongan Dan Pondok Pesantren Al Falah Banyurip Kota Pekalongan)**

Kami memandang bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

Wassalamualaikum wr. wb.

Pembimbing II,



Dr. Dwi Istiyani, M.Ag
NIP 197506232005012001

ABSTRAK

Judul : Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah Pekalongan)

Nama : Tri Yuli Riskayani

NIM : 2103038008

Dalam islam tidak ada larangan untuk perempuan menjadi pemimpin, namun perempuan yang menjadi pemimpin di kalangan umat islam masih terbatas terutama di lingkup pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Fathul Huda, (2) mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Al Falah. Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini meliputi pemimpin pesantren, ustadz, santri dan wali santri. Teknik penelitian yang peneliti lakukan adalah dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun uji keabsahan data yang digunakan adalah pengamatan, triangulasi, pengecekkan anggota, diskusi teman sejawat, dan ketercukupan referensi. Sedangkan langkah analisis data yang digunakan peneliti adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan : (1) Gaya kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh di Pondok Pesantren Fathul Huda adalah karismatik-partisipatif, menggabungkan pengaruh pribadi yang kuat dengan keterbukaan terhadap partisipasi dan inovasi, sehingga mampu menjaga stabilitas, memotivasi, dan menginspirasi seluruh elemen pesantren. (2) Gaya kepemimpinan Nyai Zahro di Pondok Pesantren Al Falah adalah kharismatik-partisipatif. Nyai Zahro mampu menjadi pemimpin yang efektif melalui kombinasi karakter keibuan, kharismatik, demokratis, serta pola kolektif-sentralistik. Pendekatan ini tidak hanya menjaga stabilitas dan arah pesantren, tetapi juga mendorong inovasi, partisipasi, dan keharmonisan seluruh warga pesantren.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Perempuan, Pesantren

ABSTRACT

Title : Women's Leadership in Islamic Boarding Schools (Case Study in Fathul Huda Islamic Boarding School and Al Falah Islamic Boarding School, Pekalongan)
Name : Tri Yuli Riskayani
NIM : 2103038008

In Islam, there is no prohibition for women to become leaders, but women who become leaders among Muslims are still limited, especially in the scope of Islamic boarding schools. This study aims to (1) determine and analyze the leadership style of women in Fathul Huda Islamic Boarding School, (2) determine and analyze the leadership style of women in Al Falah Islamic Boarding School. This study is a type of field research with a qualitative approach. Data sources in this study include Islamic boarding school leaders, ustadz, students and guardians of students. The research techniques used by the researcher are observation, interviews and documentation. The data validity test used is observation, triangulation, member checking, peer discussion, and reference adequacy. While the data analysis steps used by the researcher are data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions. The results of this study indicate: (1) Nyai Naily Maghfiroh's leadership style at the Fathul Huda Islamic Boarding School is charismatic-participative, combining strong personal influence with openness to participation and innovation, so that she is able to maintain stability, motivate, and inspire all elements of the Islamic boarding school. (2) Nyai Zahro's leadership style at the Al Falah Islamic Boarding School is charismatic-participative. Nyai Zahro is able to become an effective leader through a combination of maternal, charismatic, democratic characters, and a collective-centralistic pattern. This approach not only maintains the stability and direction of the Islamic boarding school, but also encourages innovation, participation, and harmony among all members of the Islamic boarding school.

Keywords: Women's Leadership Style, Islamic Boarding School

PEDOMAN TRANSLITERASI

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K
Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

1. Konsonan

No.	Arab	Latin
1	ا	tidak dilambangkan
2	ب	b
3	ت	t
4	ث	ṡ
5	ج	j
6	ح	ḥ
7	خ	kh
8	د	d
9	ذ	ż
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	ṣ
15	ض	ḍ

No.	Arab	Latin
16	ط	ṭ
17	ظ	ẓ
18	ع	‘
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
21	ك	k
22	ل	l
23	م	m
24	ن	n
25	و	w
26	ه	h
27	ء	’
28	ي	y

2. Vokal Pendek

َ.... = a	كَتَبَ	kataba
ِ.... = i	سُئِلَ	su’ila
ُ.... = u	يَذْهَبُ	yażhabu

3. Vokal Panjang

اَ... = ā	قَالَ	qāla
اِيْ = ī	قِيْلَ	qīla
اُوْ = ū	يَقُوْلُ	yaqūlu

4. Diftong

اَيْ = ai	كَيْفَ	kaifa
اَوْ = au	حَوْلَ	ḥaula

Catatan:
Kata sandang [al-] pada bacaan syamsiyyah atau qamariyyah ditulis [al-] secara konsister supaya selaras dengan teks Arabnya.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul "Kepemimpinan Perempuan Di Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Huda Dan Pondok Pesantren Al Falah Pekalongan)" dengan baik. Sholawat serta salam tak lupa senantiasa tercurahkan untuk baginda Nabi Muhammad saw. beserta keluarga dan sahabatnya, semoga di hari akhir nanti mendapatkan syafa'atnya.

Tesis ini diajukan sebagai syarat memperoleh gelar Megister Pendidikan dalam program studi Manajemen Pendidika Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Dalam penulisan tesis ini, penulis mendapatkan banyak dukungan dan bimbingan dari beberapa pihak sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Untuk itu penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Rektor UIN Walisongo Semarang, Bapak Prof. Dr. Nizar Ali, M.Ag.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I, Bapak Prof. Dr. Fatah Syukur, M.Ag yang berkenan memberikan arahan, bimbingan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
3. Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Walisongo Semarang, Bapak Dr. Fatkurroji, M. Ag.
4. Ibu Dr. Dwi Istiyani, M. Ag selaku Dosen Pembimbing II yang berkenan memberikan arahan, bimbingan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Prodi Manajemen Ilmu Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Walisongo Semarang.
6. Ibu Nyai Naily Maghfiroh selaku Pengasuh Pondok Pesantren Fatkhul Huda Kajen Pekalongan yang telah berkenan dan memberikan izin untuk melakukan penelitian ini, serta ustadz dan pengurus juga yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan data.
7. Ibu Nyai Hj. Zahro selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al Falah Banyurip Kota Pekalongan yang telah berkenan dan memberikan izin

untuk melakukan penelitian ini, serta ustadz dan pengurus juga yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan data.

8. Bapak Sopan dan Ibu Wastiyah selaku orang tua penulis yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis.
9. Teman-teman Mahasiswa Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2021 yang selalu membagikan ilmu, informasi, bantuan, dukungan serta do'a kepada penulis.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu namun telah memberikan bantuan, do'a dan dukungannya sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini terdapat kekurangan. Untuk itu dengan kerendahan hati, penulis mohon kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan pada penulisan selanjutnya. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Semarang, 24 Januari 2025

Penulis

MOTTO

"Kepemimpinan bukanlah soal kekuasaan, tapi soal tanggungjawab."

(Ir. Soekarno)[1]

"Sebaik-baik perempuan adalah yang tidak tertipu oleh perhiasan dunia dan mengutamakan akhiratnya."

(Aisyah binti Abu Bakar)[2]

[1] Presiden RI pertama.
[2] Istri Nabi Muhammad Saw.

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL i
PERNYATAAN KEASLIAN iii
LEMBAR PENGESAHAN v
NOTA PEMBIMBING vii
ABSTRAK xi
PEDOMAN TRANSLITERASI xv
KATA PENGANTAR xvii
MOTTO xix
DAFTAR ISI xxi
DAFTAR TABEL xxiii
DAFTAR GAMBAR xxv
DAFTAR LAMPIRAN xxvii
BAB I : PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Batasan Masalah 10
C. Rumusan Masalah 11
D. Tujuan Penelitian 11
E. Manfaat Penelitian 11
F. Metode Penelitian 12
BAB II : GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PESANTREN 23
A. Kajian Teori 23
1. Kepemimpinan 23
2. Pondok Pesantren 56
3. Kepemimpinan Perempuan di Pesantren 59
B. Kajian Pustaka 63
C. Kerangka Berpikir 70
BAB III : GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PONDOK PESANTREN FATHUL HUDA 73
A. Profil Pondok Pesantren Fathul Huda 73

B. Gaya Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Fathul Huda 81
BAB IV : GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PONDOK PESANTREN AL FALAH 119
A. Profil Pondok Pesantren Al Falah Kota Pekalongan ... 119
B. Gaya Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Al Falah Kota Pekalongan 126
BAB V : PENUTUP 151
A. Kesimpulan 151
B. Saran 151
C. Penutup 152
DAFTAR PUSTAKA 155
LAMPIRAN-LAMPIRAN 163
DAFTAR RIWAYAT HIDUP 179

DAFTAR TABEL

2.1. Perbedaan Karakter Perempuan dan Laki-laki…… 44

DAFTAR GAMBAR

1.1 Kerangka Berfikir 71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Pedoman Wawancara
Lampiran 2	: Pedoman Observasi
Lampiran 3	: Data Pesantren
Lampiran 4	: Dokumentasi

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejarah tentang kedudukan Perempuan sangatlah panjang. Sebelum Islam datang, perempuan sangat menderita dan tidak memiliki kebebasan hidup yang layak. Dalam peradaban Romawi misalnya, wanita sepenuhnya berada di bawah kekuasaan ayahnya, setelah kawin, kekuasaan tersebut pindah ke tangan sang suami. Kekuasaan ini mencakup kewenangan menjual, mengusir, menganiaya, dan membunuh. segala hasil usaha wanita, menjadi hak milik keluarganya yang laki-laki.[3] Dalam masyarakat Makkah di masa Jahiliah, seorang ayah boleh saja membunuh anaknya sekiranya lahir perempuan. Pada zaman itu ada keyakinan bahwa setiap anak perempuan yang lahir harus dibunuh, karena khawatir nantinya akan kawin dengan orang asing atau orang yang berkedudukan sosial rendah misalnya budak atau *mawali.*[4] Begitu juga halnya di Eropa, kondisi perempuan tidak lebih baik dari sebelumnya, misalnya pada abad kelima atau sebelas Masehi, di Inggris kaum laki-laki terbiasa menjual istrinya. Penguasa Gereja telah memberikan hak kekuasaan pada para suami untuk memberikan istrinya kepada laki-laki lain untuk sementara waktu, baik dengan mendapatkan upah maupun tidak.

---

[3] M.Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an Tafsir Maudu'i*, *atas Pelbagai Persoalan Umat*, (Bandung: Mizan, Cet. III, 1996, h. 296-297

[4] Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Jender*, (Jakarta: Paramadina, Cet. II, 2010), h. 122.

Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Begitulah sedikit penggalan sabda Nabi Muhammad saw yang menerangkan bahwa setiap orang di bumi ini adalah pemimpin yang memiliki tanggung jawab atas kepemimpinan masing-masing. Pemimpin merupakan faktor penentu gagal atau suksesnya suatu organisasi maupun lembaga. Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan suatu lembaga. Seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan kepada anggota kelompoknya untuk bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab serta dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.[5] Setiap pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap kepemimpinannya. Tanggungjawab tersebut mengandung hak dan kewajiban yang harus dipenuhi diantara kedua belah pihak, baik selaku pemimpin maupun yang dipimpin. Bertemunya ketiga unsur pokok yaitu pemimpin, yang dipimpin dan tangung jawab itulah merupakan inti adanya kepemimpinan.

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama, dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi. Faktor

[5] Triyo Marno & Supriyanto,*Manajemen dan Kepemimpinan pendidikan Islam*,(Bandung: Refika Aditama, 2013), h.31

kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada bawahannya.

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam membangun hubungan antar individu dan pembentuk nilai organisasi yang dijadikan sebagai pondasi dasar bagi pencapaian tujuan organisasi.[6] Kepemimpinan yang sangat efektif akan sangat menopang keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan memerlukan seseorang yang mampu dan tangguh dalam memimpin sebuah lembaga. Seseorang inilah yang disebut dengan pemimpin pendidikan atau dalam suatu lembaga pendidikan formal disebut kepala madrasah, dalam lingkup pesantren biasanya disebut sebagai pengasuh.

Perempuan merupakan mahluk Tuhan yang sering mendapatkan perlakuan tidak adil dalam beberapa hal seperti kedudukan politik maupun sosial. Dalam Lembaga Pendidikan sendiri, Jumlah Perempuan yang megabdikan diri sebagai tenaga pendidik maupun staff Lembaga sangatlah banyak sebagaimana dalam The Conversation disebutkan bahwa: "Perempuan mendominasi jumlah guru sekolah dasar di Indonesia. Dari total sekitar 1,4 juta guru SD, hampir satu juta di antaranya adalah perempuan – proporsinya mencapai hampir 70%. Namun demikian, hanya sepertiga SD yang memiliki kepala sekolah perempuan. Di madrasah,

[6] Hasan Baharun, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (AtTajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah,2017), h. 1

jumlahnya lebih sedikit dibandingkan di SD; persentasenya kurang dari 20%. Ketimpangan ini tidak hanya mengindikasikan ketidaksetaraan gender, tapi juga menunjukkan bahwa banyak sekolah di Indonesia yang berpotensi kehilangan manfaat dari kepemimpinan efektif kepala sekolah perempuan dan juga dari lingkungan belajar yang cenderung lebih baik".[7] Hal tersebut menunjukkan bahwa perempuan tidak mendapat banyak kesempatan untuk menduduki jabatan sebagai pemimpin karena adanya indikasi ketidasetaraan gender.

Peran perempuan sebagai pemimpin seringkali terhalangi oleh persepsi, pemahaman, dan konstruksi sosial-budaya-ekonomi-agama-politik yang ada di tengah masyarakat. Perbedaan jenis kelamin bukan alasan untuk meminggirkan, memarjinalkan, mendominasi bahkan mendzalimi pihak lain.[8] Dalam satu karyanya, Fatima Mernissi, tokoh pemikir asal Maroko, mengkritik sikap sebagian Muslim yang menolak kepemimpinan perempuan kerena dianggap tak sesuai ajaran agama. Menurut mereka hal itu menyalahi tradisi dan mengangkangi fitrah. Tapi tidak demikian halnya dengan Mernissi. Baginya, itu semua tak lepas dari nuansa politis.[9] Paradigma politik inilah yang sering digunakan kaum laki-laki untuk

---

[7] https://theconversation.com/kepala-sekolah-perempuan-di-indonesia-saat-ini-masih-sedikit-dan-kita-butuh-lebih-banyak-137622

[8] Dewi Laily Purnamasari, *Model Kepemimpinan Perempuan di Era Wikinomics*, Jurnal PALASTREN, https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Palastren/article/view/1020/932

[9] Hamdiah A. Latif, *Permasalahan Kepemimpinan Perempuan Dalam Alquran Dan Sunnah: Antara Teologis Dan Politis*. (Jurnal Al Mu'ashiroh Vol 16. No. 2, Juli 2019), h.165.

memberikan stereotip bahwa perempuan adalah kaum lemah yang tidak cocok untuk dijadikan pemimpin.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan di Indonesia yang *indegenous* atau asli,[10] sehingga sejarah panjang yang melingkupinya telah menempatkan Pesantren dalam posisi *take and give*, sebagai penyebab dan juga akibat dalam setiap proses-proses sosial di bumi Nusantara. Secara manajerial peranan pengasuh di Pesantren menjadi semacam konstitusi dalam sistem monarki.[11] *Dawuh* Kiai adalah perintah agung yang wajib dipatuhi secara sakral. Visi, misi, tujuan dan pemikiran seorang Kiai dapat tersurat maupun tersirat (eksplisit-implisit), sedangkan detail operasionalnya biasanya diterjemahkan dan dijalankan oleh kepengerusan santri, dari unsur santri senior.[12] Kepemimpinan Kiai dalam pesantren sifatnya mutlak, karena Kiai memegang peranan sentral dalam kepemimpinan Pesantren. Namun sumber kekuasaan berasal dari sikap patuh santri dan masyarakat, sehingga membentuk kepemimpinan yang totaliter.

Sebagai lembaga pendidikan tradisional umat Islam, pondok pesantren bertujuan mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan memberikan tekanan pada

[10]Abdurrahman Saleh, *Pedoman dan Pembinaan Pondok Pesantren,* Jakarta: Binbaga Islam, Depag RI, h. 2

[11]A. Y. Prasetiawan, & Lis, S, Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren. *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender Dan Anak*, 2019

[12] F. Affandi, *Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles)*. Jurnal Pendidikan Universitas Garut, 2012.

keseimbangan aspek perilaku (akhlak). Hal ini tentunya tergantung dengan model kepemimpinan seorang kyai yang diterapkan di sebuah pondok pesantren dalam merespon perubahan tersebut. Sebab secara umum, dari segi kepemimpinan pesantren masih terpola secara sentralistik, terpusat pada seorang kyai. Kyai sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren, ia mengatur irama pekembangan dan keberlangsungan kehidupan suatu pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, karismatik, dan keterampilannya. Sehingga tidak jarang sebuah pesantren tanpa memiliki manajemen pendidikan yang rapi, sebab segala sesuatu terletak pada kebijaksanaan dan keputusan kyai.[13] Hal tersebut juga yang terkadang membuat pondok pesantren lambat dalam perkembangannya. Karena semua kebijakannya harus menunggu *dawuh* Kyai.

Pesantren pada awalnya hanya diperuntukkan laki-laki. Seorang santri laki-laki dipersepsikan sebagai tokoh yang akan membangun umat dan tampil di ruang-ruang publik, sedangkan perempuan dipersiapkan untuk sekedar berperan di ranah domestik yang harus dijaga ketat, misalkan menjadi seorang isteri. Sebagian besar Pesantren diasuh dan dipimpin oleh seorang laki-laki. Hal ini berimplikasi terhadap manajemen pengajarannya, dimana pengajar laki-laki dapat mengajar bagi kelas santri putera dan santri puteri, tetapi tidak sebaliknya bagi pengajar perempuan. Kecuali dalam kasus yang sangat spesifik, misalnya pada bagian pelajaran tertentu,

[13] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada,2001), h. 49

tidak ada pengajar laki laki yang kompeten, barulah pengajar perempuan dapat menjadi pengajar kelas santri laki-laki.[14] Hal tersebut memberikan kesan bahwa dunia pesantren lebih memberikan keleluasaan terhadap kaum laki-laki untuk tampil di depan banyak orang sedangkan perempuan terbatas hanya untuk kaum perempuan sendiri.

Dalam penelitian Nurhilaliati mengatakan bahwa "Telah banyak penelitian yang menunjukkan bahwa, meskipun secara kuantitas, jumlah perempuan yang menempati posisi sebagai pemimpin tidak sebanding dengan jumlah laki-laki, namun kualitas kepemimpinan mereka lebih disukai. Sebab perempuan yang menjadi pemimpin biasanya memiliki sikap transformasional, mengayomi, dan berbagi. Sedangkan laki-laki yang menjadi pemimpin pada umumnya memiliki sikap transaksional, structural, dan cenderung kaku. Terdapat perbedaan perempuan dan laki-laki dalam memimpin, dimana perempuan menunjukkan kualitas yang lebih baik terutama dalam bidang bisnis. Meskipun demikian, tidak banyak orang menyukai dipimpin oleh perempuan. Kondisi ini menjadi kesulitan bagi perempuan untuk menjadi pemimpin dan berhasil dalam peran kepemimpinannya di lingkungan yang didominasi oleh laki-laki''.[15]

Kepemimpinan Pesantren secara turun menurun menjadi haknya anak laki laki. Seorang anak perempuan meskipun memiliki kemampuan

---

[14] Ema Marhumah, *Konstruksi Sosial Gender di Pesantren: Studi Kuasa Kiai Atas Wacana Perempuan* (Yogyakarta: Lkis, 2012)

[15] Nurhilaliati, *Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di Lingkungan Pondok Pesantren, Edukasi:Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*,17(1), 2019, h. 58.

kepemimpinan tidak akan memperoleh hak kuasa pemimpin Pesantren. Perempuan dalam lingkup kuasa Pesantren menjalani semacam subordinasi. Ajaran Islam yang dikembangkan di Pesantren bersifat permanen dalam menempatkan laki-laki perempuan.[16] Namun di Pekalongan terdapat Pondok Pesantren yang dipimpin oleh Perempuan diantaranya adalah Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah. Dua Pondok Pesantren tersebut memiliki alasan yang sama yang melatarbelakangi kepemimpinan di Pondok Pesantren tersebut dipegang oleh Nyai yaitu karena sang pendiri atau pengasuh sebelumnya meninggal dunia, sedangkan anak-anaknya bisa dikatakan belum mumpuni untuk meneruskan perjuangannya mengasuh Pondok Pesantren sehingga estafet kepemimpinannya dilanjutkan oleh sang isteri.

Pondok Pesantren Fatkhul Huda merupakan salah satu pesantren yang dipimpin oleh seorang Perempuan, beliau Nyai Naily Maghfiroh memimpin pesantren Fatkhul Huda sejak wafatnya sang suami. Pondok Pesantren Fatkhul Huda adalah Pondok Pesantren Salaf yang telah berdiri sejak tahun 2000, namun di zaman sekarang masih mampu bertahan bahkan lebih berkembang meskipun banyak pondok pesantren modern yang bermunculan. Hal tersebut tidak luput dari kiprah beliau Nyai Naily Maghfiroh sebagai pengasuh Pondok Pesantren Fatkhul Huda saat ini, sebagai seorang pemimpin beliau menunjukkan bahwa pesantrennya bisa

[16] S Sumadi, *Islam dan Seksualitas: Bias Gender dalam Humor Pesantren*. El Harakah, 2017, h.21

berkembang dan bersaing dengan tetap mempertahankan nilai-nilai salafnya.

Pondok Pesantren Fathul Huda masuk dalam kategori Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren Salafiyah (PKPPS) yang merupakan program Pendidikan pada jalur Pendidikan non formal yang diselenggarakan oleh pemerintah melalui Kementerian Agama Republik Indonesia bagi Pondok Pesantren Salafiyah sejak tahun 2017. Hal tersebut menjadi salah satu alasan para santri untuk menimba ilmu di dalamnya. Karena dengan program tersebut santri tetap bisa fokus mencari ilmu agama ala pesantren salafiyah namun mendapat ijazah yang setara dengan Pendidikan Formal yang sama jenjangnya.[17]

Selama kepemimpinannya, Bu Nyai Naily Maghfiroh mampu mempertahankan dan mengembangkan program PKPPS tersebut dari Pondok Pesantren Fathul Huda, terbukti dengan santrinya yang kian bertambah meskipun tidak terlalu signifikan. Secara prestasi juga beberapa kali Pondok Pesantren Fathul Huda sempat menjuarai lomba membaca kitab kuning tingkat kecamatan Kajen dan Kabupaten Pekalongan.

Dengan latar belakang yang hampir sama dengan Pondok Pesantren Fatkhul Huda, Pondok Pesantren Al Falah juga dipimpin oleh seorang perempuan. Beliau adalah Nyai Hj. Zahroh. Pondok Pesantren Al Falah didirikan oleh KH. Zaidi Al Karim pada tahun 2012, namun pada tahun 2020 beliau wafat dan kepemimpinan di Pondok Pesantren Al Falah digantikan oleh sang istri. Pondok Pesantren Al Falah merupakan

[17] Wawancara dengan Nyai Naily Maghfiroh

Pesantren yang didirikan di lingkungan sekolah-sekolah formal, dengan tujuan untuk mewadahi para santri dari luar daerah atau yang jarak rumahnya jauh dengan sekolahan. Sehingga sebagian besar santri di Pondok Pesantren Al Falah adalah siswa di madrasah formal sekitar Pondok Pesantren.

Dalam masa kepemimpinan Nyai Zahro di Pondok Pesantren Al Falah, beliau telah banyak melakukan inovasi-inovasi dalam sistem pembelajaran di Pondoknya, selain itu beliau juga merupakan seorang guru aktif di salah satu madrasah yang masyhur dan juga salah satu aktifis perempuan dalam thariqah an nahdliyah, dimana hal tersebut menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat yang sudah mengenal dan mengetahui *track record* beliau di masyarakat.

Berangkat dari fenomena tersebut kemudian peneliti ingin mengadakan penelitian tentang hal ini dengan judul "Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah Pekalongan)".

B. Batasan Masalah

Untuk menghindari terjadinya pembahasan di luar topik dan judul penelitian, maka penulis menetapkan Batasan masalah yang akan dibahas. Penelitian hanya dilakukan di Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah, dan penelitian hanya membahas tentang gaya kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Fathul dan gaya kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Al Falah.

C. Rumusan Masalah

A. Bagaimana gaya kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Fathul Huda?

B. Bagaimana gaya kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Al Falah?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Fathul Huda.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Al Falah.

E. Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat menyumbang khazanah keilmuan tentang gaya kepemimpinan perempuan di Pesantren.

2. Praktis

Adapun secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak sebagaimana berikut:

a. Bagi Kemenag, penelitian dapat dijadikan bahan kajian dan evaluasi terkait kinerja kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren dalam upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan dan mutu pendidikan di Pondok Pesantren.
b. Bagi Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah, dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mempertahankan dan mengembangkan mutu lembaga di masa yang akan datang.

c. Bagi Santri, dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren.
d. Bagi Peneliti, Sebagai bahan masukan, pertimbangan dan referensi bagi rekan- rekan mahasiswa dalam membuat penelitian di tahun-tahun mendatang yang berkaitan dengan Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan di Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah adalah penelitian kualitatif. Secara esensial penelitian ini digunakan untuk menguji fenomena baru atau fenomena yang baru sedikit diketahui[18]. Sebagaimana pengertian Metode peneltian kualitatif menurut Sugiyono adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pegumpulan data dilakukan secara trianggulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis[19]. Dalam penelitian ini peneliti ingin mendapatkan informasi mendalam terkait dengan gaya

[18] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 98

[19] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung:Alfabeta, 2021), h. 10-11

kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian multi kasus dimana lokasi penelitian dilaksanakan lebih dari satu tempat. Penelitian ini akan dilaksanakan di Pondok Pesantren Fathul Huda Darus Sa'adah yang beralamatkan di Dukuh Sinangoh Rt 02 Rw 03 Desa Sinangohprendeng kec. Kajen Kab. Pekalongan dan Pondok Pesantren Al Falah di Jl. Gatot Subroto Banyurip Gang 4 No. 23 Kec. Pekalongan Selatan Kota Pekalongan. Kedua pesantren tersebut sama-sama dipimpin dan diasuh oleh seorang Perempuan.

Adapun Waktu pelaksanaan penelitian terkait pengambilan data, observasi dan wawancara akan dilaksanakan pada Tahun Ajaran 2023/2024 pada bulan Agustus 2023 sampai bulan Mei 2024.

3. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah menganalisa kepemimpinan perempuan di pesantren yang kemudian memiliki sub fokus sebagai berikut:

a) Gaya kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh dalam mempengaruhi, menginspirasi serta memotivasi anggotanya dalam mewujudkan tujuan pesantren di Pondok Pesantren Fathul Huda Kajen.
b) Gaya kepemimpinan Nyai Zahro dalam mempengaruhi, menginspirasi serta memotivasi anggotanya dalam mewujudkan tujuan pesantren di Pondok Pesantren Al Falah Banyurip.

4. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, artinya data yang dikumpulkan bersifat deskriptif berupa kata-kata atau gambar. Sedangkan Sumber data merupakan subjek dari mana data dapat diperoleh.

Sumber data ini mempengaruhi temuan peneliti maka dari itu peneliti harus tepat dalam menentukan jenis sumber data yang akan diterima. Sumber data dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Sumber penelitian primer diperoleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian[20]. Sedangkan Data Sekunder adalah data keterangan yang bersumber dari pihak kedua, baik berupa catatan, seperti buku, bulletin, dan majalah yang sifatnya dokumentasi. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah :

(1) Pengasuh Pesantren

Pengasuh Pesantren Pengasuh Pesantren Fathul Huda yaitu Nyai Naily Maghfiroh dan Pengasuh Pesantren Al Falah yaitu Nyai Hj. Zahro. Pengasuh Pesantren disini merupakan obyek utama penelitian yang akan memberikan data tentang Model Kepemimpinannya dalam pesantren dan Strategi kepemimpinan. Selain itu juga data tentang

[20] M. Djunaidi Ghoni & Fauzan Al Mansur, *Metode Penelitian Kualitatif, (*Yogyakarta: Ar Ruzz media, 2012), h.29

sejarah, visi misi Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al falah.

(2) Ustadz (guru) di Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al falah yang akan memberikan data tentang Model dan Strategi Kepemimpinan Perempuan di Pesantren.

(3) Santri Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al falah yang akan memberikan informasi tentang Model dan Strategi Kepemimpinan Perempuan di Pesantren.

(4) Peristiwa yang diperoleh dari Kegiatan Belajar Mengajar, Rapat dengan Pemimpin atau Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al falah.

Sedangkan data sekunder penelitian ini diperoleh dari berbagai literatur, informasi dan data-data pendukung lainnya yang berhubungan dengan tujuan penelitian, diantaranya arsip dan dokumen resmi mengenai Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah, serta dokumentasi kegiatan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

a. Teknik Observasi

Observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui suatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan

terhadap keadaan atau perilaku 20 objek sasaran.[21] Dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif adalah melengkapi dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi.[22] Blangko Pengamatan ini akan memudahkan peneliti mengidentifikasi data yang diperoleh.

Dalam observasi ini peneliti menggunakan observasi partisipatif, dimana peneliti terlibat secara langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipatif ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.[23] Data yang akan diperoleh dengan teknik observasi ini untuk mendapatkan data mengenai gaya kepemimpinan Nyai Naily Maaghfiroh di Pesantren Fathul Huda dan Gaya Kepemimpinan Nyai Zahro di Pesantren Al Falah meliputi kegiatan pemimpin pesantren baik dalam mengajar maupun pertemuan dengan anggota, cara komunikasi

[21] Abdurrahman Fathoni, Metodologi Penenlitian dan Teknik Penyusunan Skripsi, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006),

[22] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, Cet.14, 2010), hlm. 199

[23] Op.Cit, Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung:Alfabeta, 2021), h. 106

pemimpin pesantren, dan hasil dari kebijakan pemimpin dalam pesantren.

b. Teknik Wawancara

Teknik wawancara menurut Lincoln & Guba adalah suatu percakapan dengan tujuan. Tujuan dilakukan wawancara untuk memperoleh konstruksi yang terjadi sekarang tentang orang, kejadian, aktivitas, organisasi, perasaan, motivasi, pengakuan, kerisauan dan sebagainya; rekonstruksi keadaan tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu; proyeksi keadaan tersebut yang diharapkan terjadi pada masa yanng akan datang; dan verifikasi, pengecekan dan pengembangan informasi (konstruksi, rekonstruksi dan proyeksi) yang telah didapat sebelumnya[24]. Dalam peneltian kualitatif, peneliti sering menggabungkan teknik observasi partisipatif dengan wawancara mendalam. Selama observasi, peneliti juga akan melakukan interview kepada orang-orang didalamnya.[25] Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara secara mendalam dengan teknik wawancara semiterstruktur, dimana dalam pelaksanaannya peneliti akan menggunakan garis besar pertanyaan yang telah disusun namun juga akan mengembangkannya menyesuaikan keadaan objek untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara akan dimintai pendapat dan ide-idenya.

[24] Syamsuddin & Vismaia S. Damaianti, *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 94

[25] Op. Cit, Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* ,h. 114.

Metode ini digunakan untuk menggali sedetail mungkin tentang Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al falah. Peneliti akan mewawancari Nyai Naily Maghfiroh dan Nyai Zahro, terkait dirinya sebagai perempuan yang mengemban tugas sebagai seorang pemimpin pesantren. Wawancara juga bertujuan untuk mencari data dari Guru, Santri, orangtua santri dan lingkungan masyarakat di sekitar pesantren terkait dengan kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh di Pondok Pesantren Al Falah dan Nyai Zahro di Pondok Pesantren Al Falah.

c. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non manusia[26]. Pengumpulan data dengan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data-data tambahan yang mendukung data lainnya. Bentuk data dalam dokumentasi bisa berupa foto, video, rekaman maupun arsip dokumen. Teknik dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data terkait profil Pesantren Fathul Huda dan Pesantren Al Falah, Profil Nyai Naily Maghfiroh dan Nyai Zahro, serta kegiatan-kegiatan yang ada di Pesantren baik kegiatan pemimpinnya maupun kegiatan lainnya.

6. Uji Keabsahan Data

Uji Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan adalah penelitian ilmiah dan untuk menguji keabsahan

[26] Ibid, h.108

data. Tujuan keabsahan data adalah untuk memperkuat penelitian dalam hal data-data yang diperoleh kemudian diuji, disesuaikan dengan teori dan data temuan dalam penelitian.[27] Adapun uji keabsahan data yang akan peneliti gunakan adalah dengan cara triangulasi.

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.[28] Adapun jenis Triangulasi ada dua:

a) Triangulasi Tenik

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Data yang diperoleh dengan wawancara dicek dengan observasi dan dokumentasi. Apabila dua teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka penulis akan melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau orang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

[27] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif*, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 367
[28] Op.Cit, Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* ,h. 125

b) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek ulang derajat kepercayaan sebuah informasi melalui sumber yang berbeda.[29]Untuk mendapatkan dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Dalam hal ini Peneliti membandingkan data hasil pengamatan, wawancara dan dokumentasi dari berbagai sumber yaitu Pengasuh, Guru dan Santri Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al falah.

7. Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Sebelum memasuki lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Analisis yang diakukan selama dilapangan menggunakan analisis model *Miles and Huberman.* Aktifitas dalam model ini dilakukan secara interaktif dan berjalan terus menerus. Pada saat wawancara, peneliti melakukan analisis terhadap jawaban dari narasumber. Bila jawaban yang diberikan terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai pada tahap tertentu, diperoleh data yang kredibel. Aktivitas dalam proses ini antara lain: *data reduction, data*

[29] Bachtiar S. Bachri, Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. Jurnal Teknologi Pendidikan, (Vol. 10. No. 1, April 2010), h. 56.

display, dan *conclusion drawing/verification.*

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Makin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan makin banyak, kompleks dan rumit. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan[30].

b. *Data Display* / penyajian data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini *Miles and Huberman* menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

Dalam hal ini penulis menarasikan kembali data-data yang telah diperoleh baik dari observasi, dokumentasi serta wawancara yang telah dilakukan di Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al falah.[31]

[30] Op. Cit, Sugiyono, h.134-135
[31] ibid

c. *Clonclusion Drawing / verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut *Miles and Huberman* adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila pada kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

BAB II

GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PESANTREN

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a) Pengertian Kepemimpinan

Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal .[32] Peter Mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah sebuah sifat atau karakter yang ada dalam pemimpin, melainkan peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Ketika kepemimpinan didefinisikan sebagaimana tersebut maka setiap orang bisa memilikinya tanpa terbatas oleh jabatan.

Terminologi kepemimpinan memiliki ruang lingkup dan sudut pandang yang cukup luas, sehingga muncul beragam definisi dari para ahli. Menurut Wahyudi, Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.[33]

---

[32] Peter Guy Northouse, *Leadership Theory and Practice*, (California: SAGE Publications,2013), h. 5

[33] Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembeljar (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009),h.120

Dalam Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu, Kepemimpinan adalah perilaku yang ada pada diri seseorang untuk berinteraksi dengan lingkungan dan berperan serta di dalamnya untuk mencapai tujuan hidupnya.

Kepemimpinan juga diartikan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.[34] Bagi Mulyasa Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk mencapai tujuan Bersama atau organisasi.[35] Menurut Gary Yukl kepemimpinan adalah suatu proses seseorang yang mempengaruhi orang lain untuk memahami dan mengikuti tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana proses serta upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.[36] Dari beberapa definisi tentang Kepemimpinan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah usaha seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Usaha yang dilakukan dapat berupa sifat atau perilaku yang terbentuk karena faktor pribadi atau lingkungan sehingga

[34] Abdul Rahmat & Syaiful Kadir,.*Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*, (Yogyakarta:Zahir Publishing, 2017), h.29

[35] E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional,(Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2020), h.13

[36] Wibowo, *Kepemimpinan : Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), h.3

kepemimpinan juga bisa diartikan sebagai sebuah karakter seseorang dalam bersikap menghadapi sebuah keadaan tertentu.

Kepemimpinan merupakan suatu komponen penting dalam proses kerjasama antar manusia dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang kompleks dimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan dan mencapai visi, misi, dan tugas, atau objektif - objektif yang dengan itu membawa organisasi menjadi lebih maju dan bersatu. Seorang pemimpin itu melakukan proses ini dengan mengaplikasikan sifat-sifat kepemimpinan dirinya yaitu kepercayaan, nilai, etika, perwatakan, pengetahuan, dan kemahiran kemahiran yang dimilikinya.

b) Teori-teori Kepemimpinan

Munculnya seorang pemimpin dan sifat kepemimpinannya melahirkan teori-teori yang beragam. Yang pertama adalah *Great-Man Theory* (teori orang hebat) teori ini mengandung pengertian bahwa pemimpin besar dilahirkan, bukan dibuat. Sebagaimana Carlyle menjelaskan "*that leaders are born and that only those men who are endowed with heroic potentials could ever become the leaders."* (bahwa pemimpin dilahirkan dan hanya orang-orang yang diberkahi dengan potensi heroik yang bisa menjadi pemimpin.).[37] Dia

[37] Zakeer Ahmed Khan dkk, *Leadership Theories and style*: Literature Review,(Journal Of Resources Development and management, 2016), h.1

berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Orang-orang ini datang ke dunia dengan karakteristik dan sifat tertentu yang tidak ditemukan pada semua orang.

Teori yang kedua yaitu *Trait Theory* (teori sifat), teori ini merupakan pengembangan dari teori Orang Hebat, teori sifat menganggap bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan dengan sifat-sifat tertentu. Hal ini disampaikan oleh Yukl "*The trait theory attempt to categorize the characteristics that distinguish leaders from followers. Trait theory explains that some people are born with certain traits that make them good leaders it means leadership is innate. Traits such as energy, intelligence, honesty, self-confidence, appearance, knowledge, optimism, tolerance of stress, determine when facing problems and result-orientation entirety were considered the characteristics of effective leaders*"(Teori sifat berusaha untuk mengkategorikan karakteristik yang membedakan pemimpin dari pengikut. Teori sifat menjelaskan bahwa beberapa orang dilahirkan dengan sifat-sifat tertentu yang menjadikan mereka pemimpin yang baik artinya kepemimpinan adalah bawaan. Ciri-ciri seperti energi, kecerdasan, kejujuran, kepercayaan diri, penampilan, pengetahuan, optimisme, toleransi terhadap stres, tekad ketika menghadapi masalah dan keseluruhan orientasi hasil dianggap sebagai karakteristik pemimpin yang efektif).[38] Pengertian tersebut memberi arti bahwa

[38] Gary Yukl,*Contingency theories of effective leadership*, (The SAGE handbook of leadership: 2011), h.286-298

kepemimpinan memerlukan beberapa karakter tertentu yang membuat kepemimpinan seseorang berhasil dan karakter tersebut merupakan sifat bawaan sehingga hanya orang-orang tertentu saja yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan dari lahir yang dapat menjadi pemimpin.

Teori yang ketiga yaitu *Environmental Theory* (teori lingkungan), teori ini beranggapan bahwa pemimpin terbentuk dari keadaan lingkungannya. *The appearance of a great leader is a result of time, place, and circumstance* (Penampilan seorang pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat, dan keadaan).[39] Berdasarkan teori lingkungan, seorang pemimpin harus mampu mengubah model kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapinya. Diantaranya adalah pemimpin harus mengikuti perkembangan zaman yang otomatis hal tersebut akan menjadi tantangan dan peluang bagi organisasinya, jika seorang tidak bisa mengikutinya maka kepemimpinannya bisa jadi tidak berjalan maksimal.

Selain teori-teori diatas, Bass juga mengemukakan pendapatnya bahwa ada tiga teori untuk menjelaskan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, yaitu : (1) *Some personality traits may lead people naturally into leadership roles*.(Beberapa ciri kepribadian dapat mengarahkan orang secara alami ke dalam peran kepemimpinan), (2) *A crisis or important event may cause a person to rise to the occasion, which brings out extraordinary leadership qualities in an ordinary*

[39] W. E. Hocking, *Leaders and led*, (Yale Review 13, 1924), h. 625-641.

person. (Krisis atau peristiwa penting dapat menyebabkan seseorang bangkit pada kesempatan tersebut, yang memunculkan kualitas kepemimpinan yang luar biasa pada orang biasa), (3) *People can choose to become leaders. People can learn leadership skills*. (Orang dapat memilih untuk menjadi pemimpin. Orang dapat belajar keterampilan kepemimpinan).[40] Dari ketiga teori tersebut dua teori pertama menjelaskan pengembangan kepemimpinan untuk Sebagian kecil orang, dimana teori pertama adalah teori sifat dan teori kedua adalah teori yang muncul atas peristiwa besar yang terjadi, sedangkan teori ketiga merupakan teori yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merubakan sebuah proses yang dapat dipelajari dan lebih dapat diterima khalayak luas.

c) Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang khas yang ditentukan oleh kompetensi, kepribadian, pengalaman dan kondisi instansi yang dipimpinnya. Jenis instansi yang dipimpinnya juga berpengaruh bagaimana pemimpin melakukan fungsinya.[41] Menurut Mulyadi gaya kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia

[40] Bass, Bernard (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. Organizational Dynamics,* 18, (3), Winter, 1990, 19-31.

[41] Eva Meizara,dkk. "Analisis Kompetensi Kepemimpinan Wanita.'' JIPT: Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan Vol.04 No. 02 (2016): 175-181.

bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu.[42] Kemudian menurut Sutrisno, gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.[43] Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa tipe atau gaya kepemimpinan merupakan sebuah pola yang terbentuk dari kompetensi, kepribadian berupa sifat dan karakter, pengalaman pemimpin yang dilakukan untuk mempengaruhi dan menggerakkan anggotanya dalam mencapai tujuan bersama. Adapun macam-macam tipe atau gaya kepemimpinan sebagaimana berikut:

a) Kepemimpinan Otoriter

Motivasi kerja bawahan dapat diciptakan melalui pendekatan komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya. Namun bagaimana jika proses pendekatan dengan bawahan berkesan terdapat batasan antara pimpinan dengan bawahannya dan suasana lingkungan kerja yang dirasa cukup menegangkan serta kaku karena pemimpin membatasi komunikasi dan kurangnya bersosialisasi terhadap sesama rekan kerjanya. Gaya kepemimpinan seperti ini cukup dikenal dengan gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan otoriter masih

[42] Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Pertama. Diedit oleh Deddy Supriyadi dan Muhammad Nur Affandi, (Bandung: Alfabeta, 2015), H.31

[43] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2016), h. 215

banyak dijumpai pada perusahaan/organisasi sampai saat ini.[44] Agus Purwanto dkk, menjelaskan bahwa kepemimpinan otoriter ini berbasis pada perilaku pemimpin dalam menyatakan otoritas yang kuat dan mengatur rekan kerja dan menantang penyerahan yang tidak perlu dipertanyakan dari mereka. Kepemimpinan authoritarian sebagai gaya kepemimpinan yang ditandai oleh pemimpin yang mempertahankan kekuasaan dan otoritas pengambilan keputusan, sebanyak mungkin.[45] Menurut Emrah Yildirim dkk, *autocratic leadership is a style of management in which the central authority is strong, decisions are taken without questioning, and subordinates are motivated by threats, punishments and awards* (kepemimpinan otoriter adalah gaya manajemen di mana otoritas pusat kuat, keputusan diambil tanpa pertanyaan, dan bawahan termotivasi oleh ancaman, hukuman dan penghargaan).[46] Dari beberapa definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang terpusat pada pemimpin dalam menentukan arah dan tujuan organisasi, sehingga tidak ada ruang bagi anggota untuk

[44] Aditya, Yudha, Leonard Adrie Manafe, and Fajar Tinovita Sari. "MENILIK GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER." *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA* 7.2 (2023).

[45] Purwanto, Agus, et al. "Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Tansformational, Authoritarian Atau Transactional?." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5.1 (2020): 15-31.

[46] K. Emrah Yildirim, et al, *A Handbook Of Leadership Style Edited by Ozgur Demirtas and Mustafa Karaca*,(Newcastle, UK : Cambridge Scholars Publishing), 296.

ikut merumuskan atau merencanakan, anggota hanya perlu patuh dan taat dalam melaksanakan perintah pemimpin.

Seorang pemimpin otoriter menempatkan rasa takut dan tekanan pada bawahannnya.[47] Menurut Ony pemimpin otoriter memiliki prinsip pendapat dan hasil pemikirannya adalah yang paling tepat sehingga harus diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi.[48] Hasil penelitian dari Yudha dkk menunjukkan beberapa karakteristik kepemimpinan otoriter diantaranya: (1) Pemimpin otoriter menanggung beban organisasi dan melakukan pengawasan, pengendalian terhadap keputusannya sendiri sehingga hal ini bertujuan untuk mempercepat pengambilan keputusan; (2) Seorang pemimpin otoriter cenderung tidak memberikan kesempatan kepada bawahan dan hasil arahan cenderung berupa perintah; (3) Pemimpin otoriter memiliki prestasi disiplin kerja dan pimpinan cenderung focus pada hasil kerja; (4) Pemimpin membuat kebijakannya sendiri tanpa campur tangan orang lain; (5) Pemimpin otoriter menaruh kepercayaan yang rendah terhadap bawahan sehingga pengawasan dilakukan secara ketat; (6) Pimpinan menggunakan komunikasi satu arah sebab ia merasa keputusan merupakan kuasa penuh tanggung jawabnya; (7) Pimpinan bekerja secara *task oriented* dan kurang memperhatikan kesejahteraan

[47] Ibid, 297

[48] Ony, Johan Gunady. "Kepemimpinan Otokratis Dalam Capaian Kinerja Bisnis ((Studi Pada Industri Kecil dan Menengah Kuliner Khas Palembang)." *Seminar dan Konferensi Nasional IDEC*. Vol. 2014. 2019.

karyawan; (8) Pemimpin otoriter memanfaatkan kekuasaannya untuk memberikan perintah, aturan, dan larangan; (9) Pemimpin otoriter memiliki ciri mendikte bawahan dan bertindak secara diktator serta cenderung menindas bawahannya.[49] Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter memiliki ciri yang cukup kuat dimana kewenangan pemimpin bersifat mutlak dan wajib dipatuhi oleh bawahannya. Pemimpin otoriter menganggap bahwa anggotanya hanyalah alat untuk mengikuti dan melaksanakan tugas sesuai instruksinya.

b) Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mendorong partisipasi aktif, pengambilan keputusan kolektif, dan keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Teori Kepemimpinan Partisipatif dan Teori Kepemimpinan Transformasional adalah dua landasan teori yang relevan dalam membahas kepemimpinan demokratis.[50] Menurut Eryilmaz, seorang pemimpin yang memiliki kualifikasi kepemimpinan demokratis adalah orang yang memungkinkan individu untuk mengekspresikan ide-idenya, menetapkan dasar untuk

[49] Aditya, Yudha, Leonard Adrie Manafe, and Fajar Tinovita Sari. "MENILIK GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER." *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA* 7.2 (2023).

[50] Rachmadhani, Suci, and Leonard Adrie Manafe. "Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis." *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMAnD)* 5.1 (2023): 82-98.

berbagi ide dan ia juga bertujuan untuk mengubah semua informasi yang tersedia menjadi keputusan terbaik.[51] Gaya kepemimpinan demokratis bertindak untuk menghargai masukan dan komitmen melalui partisipasi, mendengarkan berita buruk dan kabar baik, pengambilan keputusan dengan orang lain atau mendelegasikan otoritas kepada orang lain untuk mendorong pengambilan keputusan.[52] Kepemimpinan demokratis menunjukkan gaya kepemimpinan yang menghargai setiap ide dan gagasan anggota kemudian pemimpin mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan dan kepentingan bersama.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara menyeluruh kepada para anggotanya. Setiap terdapat permasalahan selalu diselesaikan dengan cara musyawarah Bersama dan selalu memberikan informasi mengenai apapun terhadap bawahannya (komunikasi terbuka). Pada umumnya ciri-ciri dari jenis kepemimpinan ini ialah: membuka peluang besar bagi anggota/bawahannya untuk mengembangkan potensi, mengutamakan musyawarah bersama, menetapkan keputusan dengan kepentingan organisasi, bersama-sama memajukan diri, anggota dan

[51] Inan Eryilmaz, et al, *A Handbook Of Leadership Style Edited by Ozgur Demirtas and Mustafa Karaca*,(Newcastle, UK : Cambridge Scholars Publishing), 313.

[52] Purwanto, Agus, et al. "Model kepemimpinan di lembaga pendidikan: a schematic literature review." *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 1.3 (2020): 255-266.

organisasi, dan lainnya.[53] Pemimpin demokratis lebih mengutamakan kemajuan bersama baik untuk anggota maupun organisasinya.

c) Kepemimpinan Laissez-Faire

Menurut Robbins kepemimpinan laissez faire merupakan gaya kepemimpinan yang sangat pasif, oleh karenanya gaya kepemimpinan tersebut paling kurang efektif dari perilaku pemimpin.[54] Pemimpin dengan model Laissez Faire ini membiarkan anggotanya untuk memiliki kebebasan dan pengambilan keputusan. Peran pemimpin *Laissez Faire* bisa dikatakan sangat minim dalam keikutsertaannya mengurusi organisasi.

Ciri-ciri Kepemimpinan Laissez Faire yaitu:[55] (a) Kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil keputusan, baik kepada kelompok maupun pada bawahan tanpa campur tangan pemimpin. (b) Bermacam-macam bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif pembahasan bersama kelompok. (c) Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan. (d) Pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya.

---

[53] Jannah, Alfia Miftakhul, et al. "Karakteristik kepemimpinan dalam pendidikan di Indonesia." *Alsys* 1.1 (2021): 138-150.

[54] Robbins dan Judge*, Perilaku Organisasi,* Edisi Enambelas, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2015), h. 262

[55] R. Adiwilaga, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. (Yogyakarta: CV.Budi Utama, 2018), h. 68

Tidak ada usaha-usaha untuk menilai atau mengatur jalan organisasi.

Jika diamati dari ciri-cirinya tersebut, kepemimpinan *Laissez Faire* bisa dikatakan sebagai kepemimpinan yang kurang efektif karena pemimpin mendelegasikan sepenuhnya tanggungjawab, wewenang dan keputusan kepada anggota. Sebuah organisasi tentunya akan mengalami berbagai situasi dan kondisi, bisa rumit dan santai. Minimnya partisipasi pemimpin akan membuat keadaan organisasi tidak kondusif bahkan tidak produktif, karena akan minim pengawasan dan control sehingga karyawan terkesan hanya bekerja tanpa memperdulikan efektivitas dan kualitas.

d) Kepemimpinan Kharismatik

Ahli Sosiologi Max Weber dalam Robbins mendefinisikan karisma (dari bahasa Yunani berarti "karunia") lebih dari satu abad yang lalu sebagai kualitas tertentu dari kepribadian seseorang, dengan kebajikan yang mana dia tetapkan secara terpisah dari orang biasa dan diperlakukan sebagai yang dikaruniai dengan dengan supranatural, manusia super, atau sedikitnya kekuatan atau kualitas yang luar biasa secara spesifik. Hal ini tidak dapat dijangkau oleh orang biasa dan dianggap sebagai asal Ilahi atau sebagai teladan, dan pada basis yang mana mereka memperhatikan individu yang diperlakukan sebagai seorang pemimpin.[56] Kepemimpinan karismatik (charismatic leadership) adalah gaya

[56] Robbins dan Judge, 259

kepemimpinan dengan menonjolkan karisma untuk menarik dan menginspirasi pengabdian oleh orang lain. Itu adalah salah satu contoh gaya yang berpusat pada pemimpin, selain kepemimpinan otoritatif dan transaksional. Pemimpin lebih percaya pada visi dan kemampuannya sendiri daripada pada para pengikut.[57] Menurut Akca Pemimpin yang karismatik didefinisikan sebagai orang yang memiliki pengaruh paling besar dalam suatu kelompok. Mereka diharapkan untuk mengemban tanggung jawab kepemimpinan dan juga tanggung jawab terhadap para pengikut dalam suatu kelompok.[58] Pemimpin kharismatik pada umumnya memiliki kewibawaan yang sangat besar terhadap pengikutnya. Kewibawaan memancar dari pribadi yang dibawanya sejak lahir.[59] Dengan demikian kepemimpinan kharismatik merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menggunakan kharismanya untuk memotivasi, menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam kepemimpinan karismatik, manajer memiliki visi dan misi. Karakteristik lain dari kepemimpinan karismatik adalah rasa

[57] Firdaus, Dede Ridho, et al. "Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik dan Visioner di Pondok Pesantren." *Journal on Education* 5.4 (2023): 15038-15049.

[58] Coskun Akca, et al, *A Handbook Of Leadership Style Edited by Ozgur Demirtas and Mustafa Karaca*,(Newcastle, UK : Cambridge Scholars Publishing), 170.

[59] Hasanah, Risalatul, and Mohammad Kosim. "Analisis Gaya Kepemimpinan Kharismatik Dalam Memelihara Nilai-Nilai Tradisi Kepesantrenan Tradisional Di Pondok Pesantren Nurul Huda Kamundung Sampang." *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 4.1 (2021): 72-85.

hormat, kepercayaan, dan loyalitas. Para pemimpin ini memastikan bahwa pemirsa memiliki identifikasi yang sangat kuat dengan kepribadian mereka dan meninggalkan kesan emosional yang kuat pada audiens. Karakteristik pemimpin karismatik tercantum sebagai berikut; 1) Memiliki kemampuan luar biasa, 2) Kepercayaan diri yang tinggi, 3) Membutuhkan pengaruh yang tinggi dan perlu menjadi dominan, 4) Kemampuan untuk meyakinkan ke arah keyakinan mereka, 5) Mengambil risiko, 6) Mengorbankan diri untuk tujuan, 7) Memberikan kepentingan pada kebutuhan audiens, 8) Mampu menghasilkan solusi radikal dalam situasi krisis, 9) Kontinuitas dalam kemampuan mereka, dan 10) Memiliki kecerdasan yang unggul.[60]

e) Kepemimpinan Transformasional

Istilah Kepemimpinan Transformasional pertama kali dicetuskan oleh Downton pada tahun 1973 dan kemudian dikembangkan oleh Burns pada tahun 1978 dengan pengertian:

"*transformational leadership is the process whereby a person engages with others and creates a connection that raises the level of motivation and morality in both the leader and the follower. This type of leader is attentive to the needs and motives of followers and tries to help followers reach their fullest potential*" (kepemimpinan transformasional adalah proses dimana seseorang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas baik pemimpin dan pengikut. Tipe pemimpin ini memperhatikan kebutuhan dan motif

[60] Coskun Akca, et al, 171

pengikut dan mencoba membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka).[61]

Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses bukan sebagai hasil, hal tersebut memberikan pengertian bahwa Kepemimpinan Transformasional bisa dibentuk dan dipelajari. Pemimpin transformasional tidak hanya memiliki visi misi untuk mencapai tujuan organisasi, namun juga membuat ikatan emosional antara pemimpin dan anggota organisasi dengan memberikan motivasi dan teladan.

Menurut Bernard Bass Pemimpin Transformasional setidaknya memiliki 4 dimensi[62] yaitu : (1) *Idealized Influence*, perilaku dan visi karismatik yang membuat orang lain mengikuti (2) *Inspirasional Motivation*, kapasitas untuk memotivasi orang lain untuk komitmen pada tujuan (3) *Intellectual Stimulation*, mendorong inovasi dan kreatifitas (4) *Individualized Consideration,* Pembinaan terhadap kebutuhan para anggota. Bass juga menambahkan bahwa dalam budaya transformasional biasanya terdapat rasa tujuan dan rasa kekeluargaan. Pemimpin dan anggota organisasi saling berbagi kepentingan Bersama dan saling ketergantungan satu sama lain. [63] hal tersebut menunjukkan pengertian bahwa dalam kepemimpinan Transformasional membuat budaya organisasi yang suportif. Pemimpin

[61] Peter G. Northouse, h. 186

[62] B. M. Bass and B. J. Avolio, *Transformational leadership and organizational culture*, (Public Adm. Q. Spring, 1993) h. 112

[63] Bass, h. 116

Transformasional merupakan pemimpin yang dapat membawa perubahan signifikan terhadap pengikut dan organisasinya.

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang dapat mempengaruhi sikap, persepsi, perilaku dan kinerja para guru dan karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, peningkatan motivasi, kepuasan kerja dan mengurangi konflik dalam organisasi sekolah. Lebih jauh kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan sekolah sebagai komunitas pembelajaran menuju sasaran dan tujuan sekolah bahkan dapat mencapai tujuan yang belum pernah diraih pada masa sebelumnya.[64] Dengan demikian pemimpin transformasional merupakan seorang pemimpin yang memiliki peran utama dan strategis untuk memotivasi bawahan atau anggotanya untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja anggota sehingga dapat membuat perubahan atau transformasi dalam organisasi.

f) Kepemimpinan Transaksional

Pada tahun 1978, MacGregor Burns mengembangkan teori Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional. Burns mendefinisikan Kepemimpinan Transaksional sebagai berikut : "*Transactional leaders garner obedience and effectiveness by explaining task requirements and*

[64] Budi Sunarso, Teori Kepemimpinan, h. 40

the resulting reward, thereby establishing a transactional relationship with their followers. *Therefore, a transactional leader's interest towards their followers is based on an exchange-based relationship* (Pemimpin transaksional mengumpulkan ketaatan dan keefektifan dengan menjelaskan persyaratan tugas dan imbalan yang dihasilkan, sehingga membangun hubungan transaksional dengan pengikut mereka. Oleh karena itu, kepentingan pemimpin transaksional terhadap pengikutnya didasarkan pada hubungan berbasis pertukaran).[65] Sehingga dalam kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dan bawahan berfokus pada harapan kedua belah pihak bahwa mereka akan mendapatkan nilai atau manfaat untuk masing-masing.

Menurut Bass, *transactional leaders often focus on issues such as improving and maintaining performance, eliminating resistance to certain activities, making and implementing decisions, and fulfilling objectives* (pemimpin transaksional sering fokus pada isu-isu seperti meningkatkan dan mempertahankan kinerja, menghilangkan penolakan terhadap aktivitas tertentu, membuat dan mengimplementasikan keputusan, dan memenuhi tujuan.).[66] Pemimpin Transaksional lebih mementingkan hasil dengan berfokus pada peningkatan kinerja karyawan.

---

[65] J. M. Burns, *Leadership, (*New York: Harper & Row,1978).

[66] B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, (New York: Free Press, 1985)

Dalam Kepemimpinan Transaksional terjadi pertukaran hal-hal yang bernilai antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan. Sebagaimana pernyataan Northouse: "*Transactional leadership differs from transformational leadership in that the transactional leader does not individualize the needs of subordinates or focus on their personal development*" (Kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional karena pemimpin transaksional tidak mengindividualisasikan kebutuhan bawahan atau fokus pada pengembangan pribadi mereka.).[67] Pemimpin Transaksional hanya berorientasi pada hasil tidak memerhatikan pengembangan personal bawahannya.

Menurut Bass Karakteristik kepemimpinan Transaksional ada 2 yaitu: (1) *Contingent Reward* (hadiah kontingen), pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi bawahannya dalam bekerja melalui hadiah atau imbalan yang dijanjikan. Hadiah yang dijanjikan bisa berupa bonus penghasilan atau fasilitas tertentu. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan; (2) *Management By-exception* (manajemen dengan pengecualian), pemimpin dapat mengambil tindakan sewaktu-waktu jika anggota organisasi

[67] Peter G. Northouse, h. 195

bekerja tidak sesuai dengan arahan dan harapan. *Management by-exception* menekankan fungsi managemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan.[68] Hal tersebut menjadi ciri khas dari Kepemimpinan Transaksional yaitu hubungan yang menganut azas saling menguntungkan antara Pemimpin dan bawahannya.

Perbedaan antara kepemimpinan Transaksional dan kepemimpinan Transformasional cukup besar. Sederhananya, Transaksional adalah gaya kepemimpinan 'pengungkapan' dan Transformasional adalah gaya 'penjualan'. Pendekatan Transaksional mencakup penguatan positif dan negatif, sedangkan kepemimpinan Transformasional menekankan motivasi dan inspirasi. Pemimpin Transaksional bersifat reaktif, sedangkan pemimpin Transformasional bersifat proaktif. Kepemimpinan transaksional berkaitan dengan kepentingan pribadi individu, sedangkan kepemimpinan Transformasional menekankan kemajuan.[69] Kepemimpinan transaksional lebih mengacu kepada hasil daripada proses dan perkembangan individu.

[68] B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*

[69] Diena Dwidienawati Tjiptadi & Erlina Dwi Ratnasari, *Kepemimpinan Fundamental Teori*, (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021), h.83

d) Kepemimpinan Perempuan

Perempuan merupakan mahluk ciptaan Tuhan yang memiliki kedudukan, derajat, hak serta kewajiban yang sama dengan laki-laki. Keduanya memiliki perbedaan dalam aspek biologis. Perempuan sering digambarkan sebagai sosok yang lembut, cenderung mengalah, lebih lemah, kurang aktif dan keinginan untuk mengasuh. Sebaliknya, laki-laki sering ditampilkan sebagai seseorang yang besar, dominan, lebih kuat, lebih aktif, otonomi serta agresi. Dalam pengertian yang lain, perempuan dapat disamaartikan dengan wanita.

Menurut Quraish Shihab perbedaan diantara kedua jenis manusia itu tetap akan jelas. Perbedaan dalam jasmani, jiwa, sosial dan sejarah. Perempuan, misalnya senang diatur oleh lelaki, tetapi dia juga senang mengatur; lelaki senang diperlakukan sebagai anak oleh perempuan, lelaki itu juga senang menjadi bapak.[70] Sebagaimana Ahmad Yusuf Prasetiawan menggolongkan perbedaan laki-laki dan perempuan dengan dua aspek, yaitu aspek fisik dan non fisik. Aspek fisik dapat dilihat dari tonus jasmani serta power yang dimiliki, sedangkan aspek non fisik terdiri dari sederet tabiat seperti kelembutan, ketelitian, kesabaran, dan keibuan. Performa dan karakter mengenai laki-laki dan perempuan dapat diperdebatkan, karena perbedaan lahir belum tentu perbedaan substansi yang

[70] M. Quraish Shihab, *Perempuan*, (Ciputat : Penerbit Lentera Hati, cet. II, 2022), h.4-5

terbangun dari karakternya.[71] Secara spesifik perbedaan karakter perempuan dan laki-laki tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut[72]:

Tabel 1. Perbedaan Karakter Perempuan dan Laki-laki

Aspek	Identitas	Performa
Fisik	Laki-laki	Dapat tercover oleh bantuan teknis
Intelektual	Laki-laki	Kenyataannya Perempuan memiliki kelebihan seperti ketelitian dan kecermatan
Emosi	Perempuan	*Image* sebagai makhluk setia, lembut dan kasih saying memperkuat otoritas kharismatik yang subur di kalangan pesantren
Sosial/Publik	Laki-laki	Laki-laki memiliki konfidensi yang cukup
Kepribadian/Personality	Perempuan	Jarang dapat diekspose publik, sebagai mentor untuk diimatiasi
Moral	Perempuan	Sangat Relatif

Ketika Islam datang, perempuan diberikan hak-haknya sepenuhnya yaitu dengan memberi warisan kepada perempuan, memberikan kepemilikan penuh terhadap hartanya, bahkan tidak boleh

[71] A. Y. Prasetiawan, & Lis, S, Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren. *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender Dan Anak*, 2019. h.62

[72] A. Y. Prasetiawan, & Lis, S, h. 53-64

pihak lain ikut campur kecuali setelah mendapat izin darinya[73]. Dalam tradisi Islam, perempuan *mukallaf* dapat melakukan berbagai perjanjian, sumpah, dan nazar, baik kepada sesama manusia maupun kepada Tuhan[74], dan tidak ada suatu kekuatan yang dapat menggugurkan janji, sumpah, atau nazar mereka.

Pada dasarnya kepemimpinan tidak membedakan siapa pelakunya, apakah dilakukan oleh laki-laki atau perempuan. Bagi kedua-duanya berlaku persyaratan yang sama untuk menjadi pemimpin yang baik. Pemimpin pada lembaga pendidikan haruslah memiliki kewibawaan (power), sifat-sifat, keterampilan serta fleksibilitas. Sedangkan tujuannya ialah: peningkatan sumber daya manusia, anggaran untuk belanja, fasilitas, serta korelasi masyarakat. Tujuan pada lembaga pendidikan akan tercapai apabila pemimpin bisa terus maksimal memimpin untuk mencapai tujuan. Pemimpin harus memiliki kemampuan seperti proses mensugesti, memberi dorongan, memberi bimbingan, memberi arahan dan mampu menggerakkan orang lain agar pengaplikasian pengembangan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan secara efisien dan efektif pada proses untuk mencapai tujuan Pendidikan.[75] Sifat akan mempengaruhi seseorang dalam berperilaku, bertindak dan membuat keputusan. Seorang pemimpin harus memiliki

[73] Salim Abd al-Ghani al-Rafi„i, *Ahkam al-Aḥwal al-Syakhsiyyah, li al-Muslimin fi al-Gharb*, (Beirut: Dar Ibn Hazm, Cet. I, 2002, h. 105-106

[74] Nasarudin Umar, h.239

[75] Fanisa Inul, "*Hubungan Kepemimpinan dengan Lembaga Pendidikan*", dalam Jurnal PRODU, 2020

sifat-sifat tertentu yang menyatukan dirinya baik secara personal maupun sosial. Sehingga sifat tersebut dapat memberikan dampak yang baik dalam kepemimpinannya.

Dalam perjalanannya tentu banyak sekali ciri karakteristik pemimpin yang disebutkan dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah. Pertama, tidak mengambil orang kafir atau orang yang tidak beriman sebagai pemimpin bagi orang-orang muslim karena bagaimanapun akan mempengaruhi kualitas keberagamaan rakyat yang dipimpinnya. Kedua, tidak mengangkat pemimpin dari orang-orang yang mempermainkan Agama Islam. Ketiga, pemimpin harus mempunyai keahlian di bidangnya, pemberian tugas atau wewenang kepada yang tidak berkompeten akan mengakibatkan rusaknya pekerjaan bahkan organisasi yang menaunginya. Keempat, pemimpin harus bisa diterima (*acceptable*), mencintai dan dicintai umatnya, mendoakan dan didoakan oleh umatnya. Kelima, pemimpin harus mengutamakan, membela dan mendahulukan kepentingan umat, menegakkan keadilan, melaksanakan syari'at, berjuang menghilangkan segala bentuk kemunkaran, kekufuran, kekacauan, dan fitnah.[76] Prinsip dan nilai yang menjadi landasan seorang pemimpin sangat penting menentukan arah dan kebijakan organisasinya. Maka dari itu perlu memilih seorang pemimpin yang berkarakter dan memegang teguh nilai-nilai agama dan kemanusiaan.

[76] Budi Sunarso, *Teori Kepemimpinan*, (Yogyakarta:CV Madani Berkah Abadi, cet. Pertama 2023), h.108

Kepemimpinan perempuan dalam Islam adalah isu kontroversial. Hal tersebut disebabkan beberapa faktor antara lain: pertama, adanya *nash* (Al-Qur'an dan hadits) yang secara tekstual mengisyaratkan keutamaan bagi laki-laki untuk menjadi pemimpin. Kedua, sebagian masyarakat belum bisa menerima perempuan untuk tampil sebagai pemimpin berdasarkan pemahaman terhadap sejumah ayat dan hadis yang mengisyaratkan larangan bagi perempuan untuk diangkat menjadi pemimpin. Dilain pihak, muncul wacana yang dalam memahami teks *nash* tersebut berdasarkan paradigma berpikir yang lebih "longgar" dengan mengedepankan substansi atau esensi ajaran Al-Qur'an dan hadis tersebut seperti persamaan (*justice*) dan keadilan (*equality*) tanpa melihat jender (jenis kelamin). Ketiga, adanya *nash* Al-Qur'an yang mengidentifikasi keutamaan laki-laki menjadi pemimpin dan hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh sahabat Aby Bakrah, yang secara lahiriah menunjukkan bahwa suatu kaum tidak akan sejahtera jika dipimpin oleh seorang perempuan. Akan tetapi, sebagian pakar (ulama) memperbolehkan wanita untuk aktif dalam urusan publik seperti dalam bidang politik, bahkan hingga menjadi kepala Negara atau kepala pemerintahan sekalipun.[77] Faktor-faktor tersebut hingga kini masih dianggap sebagai sandungan bagi sebagian Perempuan yang ingin berkarir atau berpolitik sekalipun, sehingga masih banyak Perempuan yang lebih memilih tidak banyak kegiatan

[77] Kasjim Salenda, "*Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Islam*" , AlRisalah, Vol 12 No. 2 September 2012, h. 3

diluar rumah atau hanya fokus dengan urusan rumah tangganya saja. Selain itu, faktor pendidikan dan budaya Masyarakat juga ikut andil dalam timbulnya kontroversi tentang kepemimpinan Perempuan.

Allah Swt. Berfirman :

الرِّجَالُ قَوَّامُوْنَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فُضِّلَا اللّٰهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ .....

Artinya : *kaum laki-laki adalah pemimpin untuk kaum perempuan karena Allah telah melebihkan sebagian mereka (laki-laki) atas sebagian yang lain (perempuan) .... (QS. An-Nisa':34)*

Menurut Faqihuddin, makna kata ''*qiwamah*'' pada ayat diatas tidak dapat dimaknai secara tekstual-normatif karena berimplikasi pada pelarangan kepemimpinan perempuan di ruang publik. Dalam ayat ini, laki-laki diminta sebagai penopang perempuan karena biasanya mereka yang memiliki kapasitas dan kemampuan secara sosial. Sedangkan perspektif *mubadalah* memandang ayat ini berbicara tentang norma tanggung jawab yang harus diemban mereka yang memiliki kapasitas, kemampuan dan harta yang cukup.[78] Sejalan dengan seorang ahli tafsir yang menyatakan bahwa *qawwam* berarti pemimpin, pelindung, pengatur, dan lain-lain. Keunggulan laki-laki disebabkan oleh keunggulan akal dan fisiknya, demikian ungkap al-Razy dalam *Tafsir al-Kabir*. Di samping itu, al-Zamakhsari dalam *Tafsir al-Kasysyaf* mengungkapkan keunggulan laki-laki atas

[78] Faqihuddin Abdul Kodir, *Qiro'ah Mubadalah : Tafsir Progresif untuk Keadilan Gender dalam Islam*, (Yogyakarta:IRCiSoD, 2019) h. 507

perempuan adalah karena akal, ketegasan, tekad yang kuat, kekuatan fisik, secara umum memilki kemampuan baca tulis, dan keberanian. Thaba'thaba'i mengungkapkan kelebihan laki-laki disebabkan oleh akalnya saja mampu melahirkan jiwa-jiwa seperti keberanian, kekuatan, dan kemampuan dalam mengatasi kesulitan. Sebaliknya, perempuan lebih sensitif dan emosional.[79] Oleh karena itu, laki-laki banyak mendapatkan tugas berat seperti sebagai Nabi, imam, guru, dan sebagainya namun perempuan tidak banyak dilibatkan dan memiliki otoritas.

Pandangan tersebut mengisyaratkan adanya ketidakadilan gender. Menurut Mansour Fakih setidaknya ada lima bentuk ketidakadilan gender,[80] yaitu:

1) *Violence*, kekerasan dalam kehidupan sosial. Penyebabnya adalah lemahnya kaum perempuan. Tidak adanya aturan yang dapat memperkuat posisi perempuan ketika dihadapkan pada situasi tertentu.
2) Marginalisasi, pemiskinan perempuan dalam kehidupan ekonomi. Terdapat banyak perbedaan jenis dan bentuk, tempat dan waktu serta mekanisme proses pemiskinan perempuan, kerena perbedaan gender.

[79] M. AI-Fatih Suryadilaga, "*Kepemimpinan Perempuan Sebagai Imam Shalat" dalam Hamim Ilyas, Perempuan Tertindas? Kajian Hadis Misoginis,* (Yogyakarta: TP, 2003), h. 270

[80] Mansour Faqih, *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka, 1996), h. 13-23

3) *Stereo Type*, pelabelan negatif dalam kehidupan budaya. *Stereo type* dalam kaitannya dengan gender adalah pelabelan negatif terhadap jenis kelamin tertentu, umumnya kaum perempuan. Perempuan tidak perlu sekolah tinggi-tinggi, karena tugasnya hanya berkutat di sumur, dapur, dan kasur. Pelabelan ini sangat populer di masyarakat.
4) *Duoble burden*, beban berganda dalam kehidupan keluarga. Seorang isteri, selain melayani suami, memasak dan merawat anak, membersihkan rumah, mencuci pakain, membantu pekerjaan suami, dan lain sebagainya.
5) Subordinasi, penomorduaan dalam kehidupan politik. Bentuk ketidakadilan ini antara lain, berupa penempatan perempuan hanya pada posisi yang tidak begitu penting, posisi yang tidak mempunyai wewenang untuk mempengaruhi proses pembuatan keputusan. Subordinasi perempuan sebagai akibat dari penafsiran agama dan budaya yang bias gender (*gendered*), dalam konteks keindonesiaan, masih menyisakan problem bagi kaum perempuan, yakni masih sulit mereka menampilkan diri sebagai seorang pemimpin. Kalau pun ada, masih sangat sedikit, bila dibandingkan dengan populasi jumlah perempuan

Pada dasarnya Allah SWT menciptakan manusia baik itu laki-laki maupun perempuan semata-mata hanya untuk beribadah kepada -NYA. Agama islam datang kemuka bumi ini membawa ajaran egaliter, yaitu memandang manusia itu secara setara dengan tidak membeda-

bedakan ras, kasta, dan jenis kelamin.[81] Husein Muhammad dalam kritiknya terhadap pemikiran ulama-ulama terdahulu yang menganggap bahwa perempuan merupakan mahluk nomor dua setelah laki-laki mengemukakan bahwa jika membaca Al-Qur'an secara lebih komperehensif, maka kita akan menemukan sejumlah ayat Al-Qur'an yang menyebutkan tentang kesetaraan manusia; tentang kemuliaan manusia di antara mahluk Tuhan yang lain; tentang kesetaraan peran, hak, dan kewajiban laki-laki dan perempuan di tengah-tengah kehidupan sosial-politik; tentang keharusan berbuat baik bagi semua orang; tentang keharusan menegakkan keadilan terhadap siapapun; serta keharusan tentang bermusyawarah dalam menyelesaikan segala urusan bersama.[82] Islam hanya membedakan manusia satu dengan yang lainnya berdasarkan kualitas ketakwaannya terhadap Allah SWT. Sebagaimana yang termaktub dalam Al-Qur'an Surah Al Hujurat ayat 13. Dengan demikian pandangan islam terhadap laki-laki dan perempuan tidak dibedakan berdasarkan ras, suku, kasta apalagi jenis kelaminnya, semua memiliki kesempatan yang sama untuk berkarya bahkan menjadi seorang pemimpin.

Dalam pandangan feminis sendiri, khususnya para feminis muslim, sejarah penafsiran Al-Qur'an dinilai telah memihak pada jenis kelamin laki-laki dengan antara lain menghilangkan "suara

[81] Neng Dara Affiah, *Islam, Kepemimpinan Perempuan dan Seksualitas*, (Jakarta : Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2017) h. 3

[82] Husein Muhammad, *Islam Agama Ramah Perempuan*, (Yogyakarta : IRCiSoD, 2021) h. 128

perempuan" yang sebenarnya oleh Allah sebagai pedoman ajaran Islam yang harus diikuti semua manusia. Perbincangan mengenai perempuan menjadi indikator arah serta parameter bagi pencarian identitas diri dan peran Islam dizaman modern ini, khususnya sejak berakhirnya kolonialisme.[83] Amina Wadud, seorang feminis kelahiran Malaysia dalam bukunya *Qur'an and Woman* mengemukakan bahwa Al-Qur'an tidak secara eksplisit mengatur pembagian kerja antara laki-laki dan perempuan. Hal tersebut memungkinkan dan mendukung segudang variasi pembagian pekerjaan atau kegiatan laki-laki dan perempuan.[84] Al-Qur'an adalah tuntunan moral, sehingga ia harus berhubungan dengan persepsi tentang moralitas dengan tidak memandang jenis kelamin seseorang dalam masyarakat.

Dalam konsep Syariat Islam, kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin telah dirumuskan dalam suatu cakupan sebagai berikut: (a) pemimpin haruslah orang-orang amanah. Amanah yang dimaksud berkaitan dengan banyak hal, salah satu diantaranya berlaku adil. Amanah dan berlaku adil merupakan kewajiban semua orang, jika seseorang diberikan mandat untuk menjadi pemimpin maka sikap Amanah haruslah menjadi sifat utama yang harus dimiliki; (b) seorang pemimpin haruslah orang-orang yang berilmu, berakal sehat, memiliki

[83] Barbara Frayer-Stowasser, *Reinterpretasi Gender; Wanita dalam al-Qur'an, Hadis, dan Tafsir. Terj. H.M.Mochtar Zoerni* (Bandung; Pustaka Hidayah, 2001), hlm. 18.

[84] Amina Wadud, *Qur'an and Woman* (New York : Oxford University Press, 1999), h. 104

kecerdasan, kearifan, kemampuan fisik dan mental untuk dapat mengendalikan roda kepemimpinan dan memikul tanggung jawab. Orang yang berilmu akan lebih berhati-hati dalam bertindak, ia akan mempertimbangkan segala aspek akibat dari tindakannya, oleh sebab itu keilmuan seorang pemimpin menjadi ukuran yang penting untuk dapat melihat bagaimana kepemimpinannya; (c) pemimpin harus orang-orang yang beriman, bertaqwa dan beramal saleh, tidak boleh orang dhalim, fasiq, berbuat keji, lalai akan perintah Allah SWT dan melanggar batas-batasnya. Pemimpin yang dhalim, batal kepemimpinannya; (d) bertanggung jawab dalam pelaksanaan tatanan kepemimpinan sesuai dengan yang dimandatkan kepadanya.[85] Dari rumusan tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus benar-benar memiliki kriteria dan karakteristik Islami, sehingga tujuan kepemimpinan untuk mensejahterakan rakyat dan untuk memberi kemaslahatan ummat dapat terwujud. Sebaliknya negara dan rakyat akan hancur bila dipimpin oleh orang yang bukan ahlinya sebagaimana sabda Rasul Saw:

> Artinya: Dari Abu Hurairah r.a Rasulullah SAW bersabda "Apabila diserahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran suatu saat".

Seseorang ahli yang dimaksud dalam hadist tersebut adalah orang yang memiliki kriteria dan syarat-syarat sebagaimana yang telah

[85] Raihan Putry, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Pespektif Islam*, Jurnal MUDARRISUNA *Volume 4, Nomor 2, Desember 2015, h. 633*

dijelaskan dalam rumusan di atas. Implikasi lebih lanjut adalah bahwa seorang pemimpin harus memiliki persyaratan yang telah ditentukan, sehingga ia memiliki integritas dan kredibilitas untuk memimpin suatu bangsa demi tetwujudnya kemaslahatan ummat, agama dan negara.

Dalam wilayah kepemimpinan publik, menurut Yusuf Qardawi, tidak terdapat satu dalil pun yang melarang wanita menjadi pemimpin. Ayat yang sering dijadikan dalil sebagai kepemimpinan laki-laki atas perempuan, surat An-Nisa` ayat 34, terkait secara khusus dengan pemimpin rumah tangga. Hal ini dapat dipahami dari konteks ayat yang menyatakan bahwa laki-laki telah menafkahkan sebagian harta mereka kepada perempuan. Meski demikian, menurut Qardawi, perempuan masih dapat berperan dalam rumah tangga dan dimintai pendapatnya mengenai urusan tertentu. Dalam hadis, misalnya, dinyatakan:

"Mintalah pendapat para wanita tentang diri anak-anak putrinya"

Dengan alasan ini, Qardawi berpandangan bahwa perempuan boleh menjadi pemimpin dalam bidang tertentu seperti masalah fatwa dan ijtihad, pengajaran, urusan administrasi dan lain-lain. Dengan demikian, Qardawi berpendapat bahwa perempuan dapat menjadi pemimpin publik dalam urusan tertentu namun ia tidak secara tegas menyatakan apakah perempuan dapat menjadi pemimpin dalam segala

hal termasuk pemimpin negara[86]. Rasulullah memberikan gambaran yang lebih konkret, yaitu di dalam perkembangan budaya beliau menempatkan laki-laki dan perempuan pada bidang tertentu, tapi masing-masing tetap berpotensi sebagai pemimpin. Itu ditegaskan dalam hadis "*Setiap orang diantara kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin, Seorang suami menjadi pemimpin dalam keluarganya, Seorang isteri menjadi pemimpin rumah tangga suaminya dan anak-anak suaminya, jadi setiap kamu adalah pemimpin dan bertanggungjawab atas kepemimpinannya*[87]. Hadits tersebut merupakan penjelasan yang berkaitan dengan perkembangan peradaban dan budaya manusia, yang artinya laki-laki dan perempuan menjadi pemimpin dalam masing-masing urusannya.

Pada intinya meskipun hari ini, perempuan sudah memiliki kesempatan yang sama dengan laki-laki dalam ranah politik maupun kepemimpinan, namun pandangan miring tentang kemampuan perempuan masih menjadi stigma yang menempel pada perempuan. Maka dari itu perempuan sendirilah yang bisa membuktikan bahwa perempuan dapat memiliki kompetensi ataupun kemampuan yang mumpuni untuk tampil diranah publik bukan hanya sebagai pendamping atau pelengkap namun sebagai pemimpin atau tokoh utamanya.

---

[86] Hairul Hudaya, "*Kajian Kepemimpinan Perempuan" Jurnal Studi Gender dan Islam,* PSW UIN Sunan Kalijaga, 2011, h. 126

[87] (Al Bukhori, 1995: 277).

2. Pondok Pesantren

Dalam UU Nomor 14 Tahun 2019 Tentang Pesantren Pasal 1 ayat 1 menyebutkan bahwa Pondok Pesantren, Dayah, Surau, Meunasah, atau sebutan lain yang selanjutnya disebut Pesantren adalah Lembaga yang berbasis Masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, Yayasan, organisasi Masyarakat islam, dan/atau Masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan ahlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil'alamin yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah islam, keteladanan dan pemberdayaan Masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.[88] Imam Saerozi menyebutkan bahwa Pondok Pesantren merupakan Lembaga pendidikan dan pengajaran islam yang didalamnya ditemukan interaksi aktif antara kyai dan santri dengan mengambil tempat di masjid/mushola, teras masjid/mushola, rumah kyai, asrama untuk mengkaji dan membahas buku-buku teks keagamaan karya ulama lalu. Sehingga dari situlah terjadi interaksi aktif antara kyai dan ustadz sebagai guru dan para santri sebagai murid untuk mengkaji dan membahas buku-buku teks keagamaan karya ulama lalu. Kyai, santri, masjid atau mushola, asrama, serta pengajian kitab klasik (kitab kuning) inilah yang membentuk pokok pesantren sebagai subkultur.[89] Pondok

[88] UU Nomor 14 Tahun 2019 tentang Pesantren

[89] Imam Saerozi, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Purbalingga : EUREKA MEDIA AKSARA, 2023), h.22

Pesantren memakai sistem asrama dimana peserta didik atau santri-santri wajib menetap selama pembelajaran, hal tersebut menjadi kelebihan pondok pesantren karena proses dan implementasi pembelajaran dapat diawasi secara langsung oleh pemimpin pesantren. Sistem Pendidikan pesantren seperti ini menjadikan pesantren banyak diminati oleh para orangtua yang memiliki sedikit waktu untuk mengawasi atau menemani anaknya belajar. Selain itu, Pondok Pesantren telah terbukti banyak mencetak orang-orang yang ahli ilmu agama sejak ratusan tahun yang lalu.

Secara umum tujuan pendidikan di pesantren adalah mendidik produk yang mandiri. Tujuan utama pendidikan pesantren adalah untuk memahami dan menguasai ajaran dan ilmu-ilmu islam (*tafaqquh fi al fiddin*) untuk menyebarkan dan mendakwahkan ajaran islam kepada masyarakat muslim serta mengusahakan terbentuknya manusia berbudi luhur (*al akhlaqul karimah*) dengan pengalaman yang konsisten (*istiqamah*).[90] Tujuan tersebut sejalan dengan tujuan pendidikan nasional sesuai dalam UU Sistem Pendidikan Nasional yakni untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur oleh Undang-Undang. Disamping itu pesantren juga melakukan perubahan, transformasi atau reformasi dalam konteks pendidikan yaitu melengkapi pembelajarannya dengan ilmu pengetahuan dan teknologi serta

[90] Masnur Alam, *Model Pesantren Modern Sebagai Alternatif Pendidikan Masa Kini dan Mendatang*, (Ciputat: Gaung Persada (GP) Pers, 2011), h.42

keterampilan profesional yang dibutuhkan dan memenuhi kebutuhan dan tantangan zaman.

Sebuah Lembaga dapat disebut sebagai pesantren apabila memiliki beberapa elemen tertentu, Imam Saerozi mengutip dari Dofier menyebutkan bahwa sebuah pondok pesantren memiliki lima elemen dasar yang terdiri dari : pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab islam klasik dan kyai.[91] Pondok adalah asrama yang digunakan oleh para santri menginap, masjid merupakan tempat yang biasanya digunakan untuk melaksanakan ibadah dan ritual-ritual keagamaan lainnya termasuk juga untuk kegiatan belajar mengajar, pengajaran kitab-kitab Klasik adalah hal pokok yang wajib ada di Pesantren dan menjadi tujuan utama adanya Pesantren untuk meneruskan pengajaran kitab-kitab klasik dari ulama terdahulu, Santri dan Kyai tentu wajib ada karena santri adalah orang belajar dan Kyai adalah orang yang mengajar dan menyalurkan ilmu-ilmunya kepada santri.

Pondok pesantren sejak awal kemunculannya memiliki beragam bentuk, sehingga tidak ada standarisasi khusus yang berlaku bagi pondok pesantren. Menurut M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, dilihat dari segi kurikulum dan materi yang diajarkan, pondok pesantren dapat digolongkan menjadi empat tipe, yaitu : (1) Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan (MI, MTS, MA,

[91] Imam Saerozi, *Manajemen Pondok Pesantren*, h.27

dan PT Agama Islam) maupun yang juga memiliki sekolah umum (SD, SMP, SMA, dan PT Umum), seperti Pesantren Tebuireng Jombang, dan Pesantren Syafi'iyah Jakarta; (2) Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional, seperti Pesantren Gontor Ponorogo dan Darul Rahman Jakarta; (3) Pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk Madrasah Diniyah (MD), seperti Pesantren Lirboyo Kediri dan Pesantren Tegalrejo Magelang; (4) Pesantren yang hanya sekedar menjadi tempat pengajian.[92] Macam-macam pesantren sampai sekarang masih terus berkembang, terlebih akhir-akhir ini banyak dukungan dari pemerintah terkait penyelenggaraan pendidikan pesantren.

3. Kepemimpinan Perempuan di Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan mandiri yang dirintis, dikelola, dan dikembangkan oleh kyai.[93] Manajemen di Pondok Pesantren pada umumnya masih berpusat dan tunduk pada perintah kyai. Manajemen Pesantren merupakan pengelolaan pesantren dengan proses menggerakkan sumber daya yang ada di Pesantren untuk mencapai tujuan Pesantren.

---

[92] M. Sulthon dan Muh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta: Laksbang PRESSindo, 2006), h. 8

[93] Agus Susilo & Ratna Wulansari, *Sejarah Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan di Indonesia*, Tamaddun: Jurnal Kebudayaan dan Sastra Islam, Vol. 20No. 2, 2020, h. 87

Kepemimpinan perempuan di pesantren biasanya tidak terlihat dan diteliti oleh para peneliti sebelumnya, karena jika dibicarakan kepemimpinan pesantren, yang selalu muncul sebagai pemimpin yang menonjol adalah para Kiai. Meski pada kenyataannya, perempuan dalam keluarga para Kiai seperti istri, anak perempuan, saudara perempuan, memiliki peran yang besar dalam pengelolaan sebuah pesantren, khususnya pesantren putri[94]. Dalam sejarahnya, pesantren pada mulanya hanya diperuntukkan laki-laki saja. Imam Aziz, tokoh muda NU dan aktivis kemanusiaan dari Yogyakarta, dalam sebuah makalahnya memperkirakan bahwa kaum perempuan muslim mulai memasuki pesantren baru pada sekitar akhir tahun 1920 atau awal 30-an. Sementara itu, Zamakhsyari Dhofier menyatakan bahwa Pondok Pesantren Perempuan telah ada lebih dulu yaitu sejak tahun 1910-an.[95] Perempuan dalam pesantren pada awalnya dianggap bukan sebagai tokoh penting, namun mahluk domestik yang hanya bertugas di belakang layar saja.

Beberapa orang kiai dan pengasuh pesantren yang pernah dimintai pendapatnya mengatakan bahwa keengganan para pendiri pesantren untuk membuka Pendidikan di sana bagi kaum perempuan pada itu lebih dilatarbelakangi oleh adanya kekhawatiran tidak bisa

[94] Siti Chusniyah & Moh Yasir Alimi, *Nyai Dadah : The Elasticity of Gender Roles and Life History of Pesantren Woman Leader,* Jurnal Komunitas 7 (1) (2015), h. 116

[95] Husein Muhammad, *Perempuan, Islam dan Negara,*(Yogyakarta: Qalam Nusantara, cet.pertama 2016), h. 29

menjaga mereka dengan baik. Para kiai berpendapat bahwa mengasuh santri putri lebih sulit dan merepotkan. Mengasuh mereka memerlukan penjagaan yang ekstra ketat dan hati-hati.[96] Namun, hari ini pesantren perempuan sudah semakin banyak. Pesantren kini telah memberikan ruang bagi kaum perempuan untuk menempuh Pendidikan yang sama dengan laki-laki. Perempuan dalam pesantren pun kini telah banyak memiliki peran, tidak hanya dalam ranah domestk saja, perempuan dalam pesantren hari ini memiliki kesempatan yang sama dengan laki-laki bahkan dalam memimpin pesantren.

Berdasarkan pemaparan teori-teori diatas tentang Kepemimpinan Perempuan dan Pesantren, peneliti menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Perempuan di Pesantren merupakan usaha dari seorang pemimpin atau pengasuh pesantren perempuan (dalam konteks pesantren disebut Bu Nyai) dalam mencapai tujuan Pendidikan Pesantren yaitu menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat atau berkhidmat kepada masyarakat, mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam mengembangkan kepribadian muhsin tidak hanya sekedar muslim.

Untuk mengukur kualitas kepemimpinan Perempuan menurut Nurhilaliati ada 8 indikator yaitu kedewasaan emosional,

[96] Husein Muhammad, h. 32

tanggung jawab, perseptif, kemampuan adaptasi, kreativitas, objektif, inisiatif, kemampuan komunikasi dan percaya diri[97]. (1) Kedewasaan Emosional, sifat kedewasaan yang dimiliki oleh seseorang berupa; dapat diandalkan (*dependability*), persistensi, dan objektivitas merupakan sifat yang layak dimiliki oleh calon pemimpin. Ia bersedia untuk bekerja lama dan menyebarluaskan sikap antusiasme di antara para pengikutnya. Ia juga mengetahui apa yang ingin dicapainya hari ini, tahun depan atau 5 tahun yang akan datang; (2*) Tanggung Jawab,* sifat tanggung jawab berarti melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sungguh-sungguh dan siap menanggung resiko atas apapun yang terjadi dalam kepemimpinannya; (3) *Perseptif*, sifat ini berhubungan dengan kemampuannya untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang-orang lain, terutama bawahannya. Hal ini juga mencakup kemampuannya dalam memproyeksikan diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain; (4) Kreativitas, sifat ini berupa kemampuan untuk bersifat orisinal, memikirkan dengan cara-cara baru; (5) Objektif, sifat yang memandang segala sesuatu sebagaimana adanya tanpa dipengaruhi hal-hal lain diluar konteks yang sedang diperbincangkan; (6) Insiatif, kemampuan inisiatif yang perlu dimiliki oleh pemimpin ini adalah kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan- tindakan, dan kemampuan untuk melihat arah tindakan yang tidak terlihat oleh pihak lain; (7)

[97] Nurhilaliati, *Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di Lingkungan Pondok Pesantren, Edukasi:Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*,17(1), 2019, h. 63

Kemampuan Komunikasi, seorang yang mempunyai kepandaian dan kecakapan dalam berbicara dan menulis dengan tegas dan jelas dipandang mampu untuk mengemukakan pendapat, ide, dan gagasan kepada orang lain; (8) Percaya Diri, sifat ini dapat dinyatakan sebagai suatu kepercayaan dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang cukup matang dan tidak memiliki sifat anti sosial dipandang mampu menghadapi segala tantangan karena sikap percaya diri yang dimilikinya.

Dalam Ranah Pesantren, tentu harus ada indikator penting yang wajib ada sebagai ukuran pemimpin pesantren yang berkualitas yaitu (1) Wawasan Keagamaan; Wawasan Keagamaan yang luas sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin Pesantren, karena Pesantren adalah tempat untuk para santri mencari ilmu agama. Meskipun Pemimpin pesantren bukan satu-satunya guru atau sumber ilmu agama di Pesantren. Selain itu, wawasan agama juga akan sangat berpengaruh terhadap tindak laku seseorang apalagi dalam tindakannya sebagai pemimpin sebuah Pesantren, (2) Manajemen Pesantren; Seorang Pemimpin Pesantren seyogyanya memahami Manajemen Pesantren untuk mengelola dan mengembangkan Sumber Daya yang ada di Pesantren untuk mencapai tujuan Pesantrennya.

B. Kajian Pustaka

Tinjauan pustaka ini dimaksudkan sebagai suatu kebutuhan ilmiah guna untuk memberikan kejelasan batasan pemahaman informasi yang digunakan, diteliti melalui khasanah pustaka dan jangkauan yang

didapatkan untuk memperoleh data. Dalam penelitian ini, peneliti akan menjelaskan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu. *Pertama*, penelitian oleh Dwi Haryani. Disertasi dengan judul Kepemimpinan Perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung. Hasil penelitian ditemukan bahwa: kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung mampu melaksanakan fungsi kepemimpinannya yaitu (1) menciptakan visi, (2) mengembangkan budaya organisasi, (3) menciptakan sinergi, (4) menciptakan perubahan, (5) memotivasi pengikut, (6) memberdayakan pengikut, (7) mewakili sistem sosial, (8) manajer konflik, dan (9) membelajarkan organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, dari kesembilan indikator kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung, ada 4 (empat) indikator yang menunjukkan keunggulan kepemimpinan perempuan yaitu (1) visioner, (2) kolaborator, (3) inovator, dan (4) motivator. Sedangkan indikator yang perlu ditingkatkan lagi yaitu kemampuan kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung dalam mengelola konflik.[98] Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan Perempuan di bidang Pendidikan. Perbedaannya penelitian oleh Dwi Haryani ini dilakukan di Jenjang Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kota Bandar Lampung, sedangkan penelitian yang akan

[98] Dwi Haryani, *Kepemimpinan Perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*, Disertasi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung 2020.

dilakukan di bidang Pendidikan Pesantren di Kota dan Kabupaten Pekalongan.

Kedua, penelitian oleh Ayu Sukmayani. Tesis dengan judul Kepemimpinan Wanita: Gaya Kepemimpinan Dan Proses Pengambilan Keputusan Pemimpin Wanita (Studi Kasus: Smp Cendekia Baznas). Hasil analisis berdasarkan teori karakter, Ibu Sri Nurhidayah memiliki karakter pemimpin yakni cerdas, komunikatif, memiliki sifat maskulin, berani dan visioner. Dari segi teori perilaku, Ibu Sri Nurhidayah memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan. Perilaku tersebut ditunjukkan oleh pemberian kesempatan anggota organisasi untuk mengembangkan diri, memberikan kepercayaan pada tiap divisi untuk membuat program sendiri, dan menjalin hubungan baik dengan semua anggota organisasi melalui program-program yang dirancang seperti orientasi pegawai baru, menyelenggarakan pertemuan tiap bulan, dan berbagai agenda luar yang merekatkan hubungan antar anggota organisasi dan pemimpin. Sedangkan dari karakter, perilaku dan strategi kepemimpinan, Ibu Sri Nurhidayah tergolong memiliki gaya kepemimpinan Transformasional. Ciri khas kepemimpinan Ibu Sri Nurhidayah adalah fokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia dan Ibu Sri Nurhidayah memiliki mentor yang membimbing dan mengarahkan kepemimpinannya. Dalam proses pengambilan keputusan, Ibu Sri Nurhidayah melakukan 5 tahapan yakni: komunikasi dengan pihak yang bermasalah (bersangkutan), mengumpulkan informasi dari penanggungjawabnya, mengumpulkan informasi dari beragam sumber, melakukan kolaborasi dengan

penanggungjawab bagian dan membuat keputusan. Hambatan yang dialamai Ibu Nuk selama mengemban amanah sebagai pemimpin di SMP Cendekia Baznas antara lain: penyatuan pemahaman dalam penggunaan dana zakat, munculnya rasa kurang adil di kalangan guru dan pembina asrama terkait tugas dan tanggung jawab dan pembagian beban tugas yang belum merata. Sedangkan Faktor pendukung Ibu Nuk dalam menghadapi hambatan selama Ibu Nuk menjadi pemimpin di SMP Cendekia basnaz adalah: Berbagi dengan suami, lingkungan rumah berada satu lingkkungan dengan keluarga, berbagi pengauhan anak serta memiliki mentor.[99] Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan perempuan dan juga sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun perbedaannya adalah objek penelitian terdahulu tentang kepemimpinan perempuan di Sekolah sedangkan penelitian yang akan dilakukan di Pondok Pesantren.

Ketiga, penelitian oleh Eva Maghfiroh dengan judul "*Kepemimpinan Pengasuh Perempuan di Lingkungan Pesantren (Studi atas Fenomena Kepemimpinn Nyai Maqtuatis Surroh dalam mengasuh santri putri di pondok pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang*)." Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Tipe Kepemimpinan Nyai Maqtuatis Surroh lebih cenderung pada tipe kepemimpinan transformasional dan tipe kepemimpinan demokratis. Selanjutnya dari inovasi pendidikan agama

[99] Ayu Sukmayani, *Kepemimpinan Wanita: Gaya Kepemimpinan dan Proses Pengambilan Keputusan Pemimpin Wanita (Studi Kasus: SMP Cendekia Baznas)*, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2018.

Islam yang telah dilakukan oleh Nyai Atis, di sini Nyai Atis tidak membuat keputusan secara sepihak namun dimusyawarahkan terlebih dahulu. Setiap program yang akan dilakukan Nyai Atis selalu disampaikan kepada pengurus untuk dimusyawarahkan terlebih dahulu, selanjutnya dijalankan dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Inovasi pendidikan agama Islam yang telah dilakukan oleh Nyai Atis banyak menerapkan nilai nilai ajaran agama Islam dalam aktifitas keseharian, sehingga santri tidak hanya menerima teori saja, namun dipraktikkan langsung dengan teori yang telah didapatkan.[100] Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang tipe kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren. Adapun perbedaannya adalah penelitian terdahulu dilakukan di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang sedangkan penelitian yang baru akan dilaksanakna di Pondok Pesantren Fathul Huda Kajen Pekalongan dan Pondok Pesantren Al Falah Banyurip Kota Pekalongan.

Keempat, penelitian oleh Alfiatun Munawaroh, dkk., dengan judul Gaya Kepemimpinan Nyai Hajah Masriyah Amva di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Babakan Ciwaringin Kabupaten Cirebon. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai Nyai Masriyah Amva bisa dibilang gaya kepemiminan karismatik dimana beliau selalu mengajak dalam hal kebaikan dan ibadah seperti yang dijabarkan

[100] Eva Maghfiroh, *Kepemimpinan Pengasuh Perempuan di Lingkungan Pesantren (Studi atas Fenomena Kepemimpinn Nyai Maqtuatis Surroh dalam mengasuh santri putri di pondok pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang),* Jurnal Kajian Islam dan Gender An-Nisa', LP2M IAIN Jember, Vol 11, No.2 2018.

dalam ciri-ciri pemimpin karismatik. Selain itu Ny.Hj.Masriyah Amva juga dikatan memiliki pola kepemimpinan kolektif dimana pesantren sendiri sudah berbentuk yayasan sebagai wadah dan menjadi organisasi impersonal, pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional, sehingga akhirnya semua itu diwadahi dan digerakkan menurut tata aturan manajemen modern. Gaya kepemimpinan Ny.Hj.Masriyah Amva juga memiliki gaya kepemimpinan demokratis ini dintandai sikap beliau yang selalu terbuka, melibatkan segala elemen-elemen penting yang ada di Pondok Pesantren guna kemajuan pondok serta bersifat terbuka atas pilihan putra-putrinya dalam segala hal, menghargai pendapat dan pilihan orang lain.[101] Persamaan kajian dengan penelitian yang akan peneliti laksanakan yaitu tentang kajian Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren. Adapun perbedaannya pada tempat kajian dan sosok pemimpin yang tentunya juga berbeda. Selain itu, peneliti yang akan dilakukan secara spesifik akan meneliti tentang model kepemimpinan di Pondok Pesantren Fathul Huda Kajen Pekalongan dan Pondok Pesantren Al Falah Banyurip Kota Pekalongan.

Kelima, penelitian yang dilakukan di Kanada oleh Tasneem Amatullah dengan judul "*Exploring Female Muslim Educational Leadership in a Multicultural Canadian Context*". Penelitian ini dilakukan kepada 5 pemimpin muslim Perempuan di sekolah Islam K-12 di Greator

[101] Alfiatun Munawaroh, dkk, *Gaya Kepemimpinan Nyai Hajah Masriyah Amva di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Babakan Ciwaringin Kabupaten Cirebon*.Eduprof: Islamic Education Journal IAI Bunga Bangsa Cirebon, 2019.

Toronto Area (GTA), Kanada. Berdasarkan wawancara dengan lima pemimpin sekolah, penelitian ini mengungkap bahwa : *female Muslim leaders in K-12 schools prioritize personalized leadership, compassionate treatment of individuals, adaptive leadership, a strong emphasis on faith-based identity, and a theocentric worldview in their practice of educational leadership. Ultimately, this study sheds light on female Muslim educational leaders' diverse and profound perspectives, showcasing their roles as initiators, role models, and facilitators of positive change in their communities. Their narratives reveal the significance of faith, compassion, and inclusivity in leadership, serving as valuable insights for enhancing leadership practices in Canadian K-12 Islamic education*[102] (Para pemimpin Muslim perempuan di sekolah K-12 memprioritaskan kepemimpinan yang dipersonalisasi, perlakuan penuh kasih sayang terhadap individu, kepemimpinan yang adaptif, penekanan kuat pada identitas berbasis agama, dan pandangan dunia teosentris dalam praktik kepemimpinan pendidikan mereka. Pada akhirnya, studi ini menyoroti perspektif yang beragam dan mendalam dari para pemimpin pendidikan Muslim perempuan, yang menunjukkan peran mereka sebagai pemrakarsa, panutan, dan fasilitator perubahan positif di komunitas mereka. Narasi mereka mengungkapkan pentingnya iman, kasih sayang, dan inklusivitas

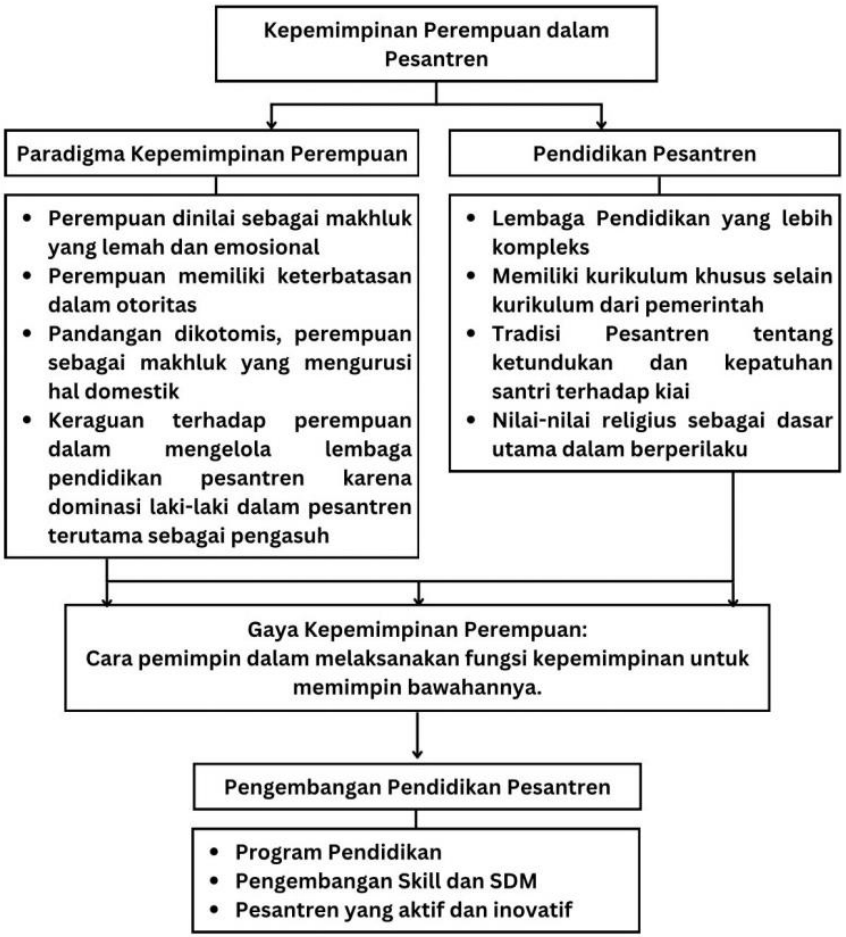
[102] Tasneem Amatullah, *Exploring Female Muslim Educational Leadership in a Multicultural Canadian Context,* Department of Educational Leadership for School Improvement, Emirates College for Advanced Education, Abu Dhabi SE 43, United Arab Emirates, *Religions* 2024, *15*(2), 215; **https://doi.org/10.3390/rel15020215**

dalam kepemimpinan, yang berfungsi sebagai wawasan berharga untuk meningkatkan praktik kepemimpinan dalam pendidikan Islam K-12 Kanada). Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan Perempuan pada Lembaga pendidikan islam. Perbedaannya penelitian tersebut di lakukan pada 5 pemimpin muslim Perempuan di Greator Toronto Area (GTA), Kanada, sedangkan penelitian ini akan dilakukan pada 2 pondok pesantren di kota dan kabupaten Pekalongan.

C. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren bukan merupakan suatu hal yang baru, namun masih jarang ditemukan. Adanya Perempuan yang memimpin sebuah pesantren kebanyakan sebagai pengganti atau penerus dari pemimpin sebelumnya yang meninggal dunia dan belum ada pengganti laki-laki yang dianggap mumpuni untuk menjadi pemimpin pesantren. Kepemimpinan Perempuan telah memunculkan berbagai paradigma, apalagi dalam konteks Pesantren, tentunya memberikan pengaruh terhadap Pendidikan Pesantren tersebut. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti akan mencari informasi mendalam tentang Gaya Kepemimpinan Perempuan di Pesantren dalam mengembangkan Pendidikan Pesantren secara mendalam dengan gambaran kerangka berfikir sebagaimana berikut:

Gambar 1.1 Kerangka Berfikir



BAB III

GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PONDOK PESANTREN FATHUL HUDA

A. Profil Pondok Pesantren Fathul Huda

1. Letak Geografis

   Secara geografis Pondok Pesantren Fathul Huda terletak di desa Sinangohprendeng kecamatan Kajen Kabupaten Pekalongan. Desa Sinangohprendeng merupakan sebuah desa yang letaknya di daerah pegunungan dengan kondisi alam yang sejuk dan masih asri. Letaknya tak jauh dari pusat pemerintahan kabupaten Pekalongan.

2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Fathul Huda

   Pada tahun 2000 KH. Minanul Aziz mendirikan Pondok Pesantren karena ada beberapa Masyarakat yang mempercayakan anak-anaknya untuk belajar ilmu agama. Karena belum ada bangunnan pesantren, anak-anak tersebut tinggal Bersama di rumah beliau. Seiring berjalannya waktu terus bertambah anak-anak yang ingin belajar, hingga ada seorang aghniya' yang mewakafkan tanah untuk didirikan bangunan pondok pesantren.

   Awalnnya Pesantren hanya untuk santri putra dengan nama Fathul Huda pada tahun 2000, namun seiring berjalannya waktu atas permintaan beberapa wali santri dan Masyarakat kemudian mulai menerima santri putri pada tahun 2005. Secara bangunan, pondok pesantren untuk putra dan putri terpisah namun masih

dalam satu lingkungan. Hingga berjalannya waktu, atas usulan guru sang mu'asis pada tahun 2012 pondok pesantren putri diberi nama Darus Sa'adah. Karena masih dalam satu kepengurusan Yayasan maka Namanya pun digabung menjadi Pondok Pesantren Fathul Huda Darus Sa'adah. Hingga sekarang jumlah santri putra-putri terdapat 96 anak.

Sistem pembelajaran di Pondok Pesantren Fathul Huda pada awalnya mengacu pada Pendidikan pesantren salaf namun juga mengikuti program paket untuk keseimbangan Pendidikan formalnya. Kemudian pada tahun 2016 Pondok Pesantren Fathul Huda mendaftar sebagai PKKPS yaitu program kesetaraan untuk pondok pesantren yang setara dengan Pendidikan formal, awalnya hanya untuk Tingkat wustha (SMP) dan tetap buka paket C untuk Tingkat SMA. Dan kemudian pada tahun 2018 pemerintah melalui Kementrian Agama memperbarui programnya hingga ada program PKKPS untuk Ulya (SMA).

3. Visi Misi Pondok Pesantren Fathul Huda

Visi dari Pondok Pesantren Fathul Huda adalah mewujudkan generasi-generasi muslim bermental ulama yang tahan uji dalam menghadapi segala situasi dan kondisi, dan terwujudnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan berakhlak mulia. Sedangkan misinya adalah membentuk insan kamil berakhlaqul karimah yang berpegang teguh pada akidah ahlus sunnah wal jama'ah dan membekali pengetahuan dan kemampuan untuk

mengembangkan diri di Masyarakat dan berakhlak karimah.[103] Dari visi dan misi tersebut, Pondok pesantren Fathul Huda ingin mencetak generasi muslim yang berakhlak baik dan berakidah ahlus sunnah yang dapat diterima dan mengembangkan Masyarakat dimana ia tinggal.

4. Fasilitas

Pondok pesantren Fathul Huda menyediakan beberapa fasilitas untuk menunjang kegiatan pembelajaran para santri. Fasilitas tersebut berupa[104]:

1) Aula

Pondok Pesantren Fathul Huda memiliki 2 Aula utama, masing-masing terletak di asrama putri satu dan di asrama putra satu. Aula merupakan sebuah tempat lapang yang ukurannya lebih luas daripada kelas, biasanya digunakan untuk acara-acara seremonial yang memuat banyak orang seperti sholat berjama'ah dan khitobah. Aula juga digunakan sebagai kelas untuk kegiatan pembelajaran dengan diberi sekat pembatas.

2) Ruang kelas

Ruang Kelas di pondok pesantren fathul huda tidak banyak, hanya ada 3 kelas. Untuk aktivitas pembelajaran yang membutuhkan kelas juga ada yang menggunakan aula dengan

[103] Data Dokumen Pondok Pesantren Fathul Huda
[104] Data Dokumen Pondok Pesantren Fathul Huda

memberi sekat-sekat untuk membatasi satu kelas dengan kelas lain.

3) Kamar santri

Kamar santri merupakan sebuah tempat istirahat untuk para santri tidur dan menyimpang barang-barang pribadinya. Pondok pesantren Fathul Huda menyediakan kamar santri masing-masing untuk santri putra dan santri putri di asramanya masing-masing.

4) Kamar mandi

Sama halnya dengan kamar santri, kamar mandi juga tersedia untuk menunjang kebutuhan mandi,cuci dan kakus para santri. Kamar mandi tersedia di masing-masing asrama putra dan asrama putri.

5) Kantor

Kantor merupakan tempat mengurus administrasi kepengurusan maupun kependidikan di pesantren. Kantor di pesantren fathul huda juga tersedia di masing-masing asrama santri putra dan asrama santri putri. Biasanya jika ada wali santri atau santri yang hendak menyelesaikan urusan administrasi atau urusan dengan pengurus akan dilakukan di kantor.

6) Koperasi

Koperasi merupakan tempat pesantren menjual kitab-kitab pembelajaran dan juga aneka barang kebutuhan santri. Karena santri di pondok pesantren fathul huda ini dibatasi untuk keluar pondok, dan segala kebutuhan untuk keberlangsungan hidupnya sudah tersedia di koperasi pondok. Koperasi ini dikelola langsung oleh pihak pesantren.

7) Mobil siaga

Pondok pesantren fathul huda menyediakan mobil siaga untuk menunjang mobilitas para santri. Biasanya mobil siaga ini digunakan ketika ada kegiatan atau kebutuhan penting yang mengharuskan untuk keluar pondok menggunakan mobil, seperti mengantar santri yang sakit untuk periksa ke puskesmas, atau ketika ada kegiatan lomba di luar pesantren yang membutuhkan beberapa santri.

8) Perangkat belajar mengajar (Papan tulis, meja, kursi)

Perangkat pembelajaran seperti papan tulis, meja dan kursi merupakan fasilitas yang disediakan oleh pondok pesantren fathul huda untuk menunjang kegiatan belajar mengajar santri dan ustadz. Perangkat tersebut tersedia pada setiap kelas dan menjadi tanggung jawab masing-masing kelas untuk merawatnya.

5. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi di Pondok Pesantren Fathul Huda adalah sebagai berikut:[105]

Penasehat : 1. KH. Abdul Hadi Muthohar
2. KH. Muhibbin Muhsin AH
3. KH. Adib Karomi

Pengasuh : Nyai Naily Maghfiroh

Pembimbing : 1. Gus M. Shodiq Luthfi Khakim
2. Gus Ahmad Sahal Hafidz
3. Gus Ahmad Haidar
4. Ustadz M. Maulana
5. Ustadz Sholahhudin
6. Ustadz Abdul Hadi
7. Ustadz Nur Ibadi
8. Ustadz Khoiruddin

Pengurus Harian

Ketua : Alfiaturrahmah

Wakil Ketua : Muntafi'ah

Bendahara : 1. Naila Luthfiana
2. Fatma Shofiana

Sekretaris : 1. Lutfiyah
2. Nia R.

[105] Data Dokumen Pondok Pesantren Fathul Huda

Seksi Kepengurusan

Seksi Keamanan : 1. Riana
2. Dhomanah

Seksi Pendidikan : 1. Ika Ismatul Hawa
2. Thufailatul Aisy
3. Kholisna

Seksi Kesehatan : 1. Gita Anjani
2. Tsaniatun Ni'mah
3. Sita Zaerani

Seksi Kebersihan : 1. Nur Qomariyah
2. Nihayatul Aliyah
3. Iis Ismawati

Struktur organisasi tersebut dibentuk untuk mengorganisir kegiatan para santri baik harian maupun tahunan. Setiap seksi memiliki tugas masing-masing dan ditunjuk satu coordinator sebagai penanggung jawab tiap seksinya. Kemudian tiap seksi bertanggung jawab kepada ketua dan ketua bertanggung jawab kepada pengasuh pesantren. Pengasuh pesantren biasanya akan mengontrol kegiatan santri melalui pengurus. Pengurus juga seringkali menjadi kepanjangan-tangan dari pengasuh dalam mengurusi kegiatan para santri. Struktur organisasi tersebut memiliki masa kerja selama satu tahun, setiap pergantian tahun ajaran biasanya akan ada pemilihan pengurus baru, namun untuk ketua pengurus biasanya ada perpanjangan

apabila kinerja dinilai baik selama setahun sebelumnnya oleh pengasuh.

6. Kurikulum

   Pondok Pesantren Fathul Huda adalah Pondok Pesantren dengan sistem Kesetaraan Pendidikan pada Pondok Pesantren Salafiyah (PKPPS) dengan dua tingkatan yaitu Wustha (Setara MTs/SMP) dan Ulya (Setara MA/SMA). Sesuai dengan ketentuan PKPPS, sistem pendidikan di Pondok Pesantren Fathul Huda menggunakan sistem pembelajaran diniyah dengan mata pelajaran kitab-kitab klasik salaf dan pembelajaran mata pelajaran umum.

7. Tenaga Pendidik dan Mata Pelajaran

   Dengan sistem Kesetaraan Pendidikan pada Pondok Pesantren (PKPPS), Pondok Pesantren Fathul Huda memiliki beberapa tenaga pendidik yang terbagi menjadi 2 macam yaitu tenaga pendidik mata pelajaran pesantren sejumlah 12 orang dengan mata pelajaran berbagai macam kitab khas pesantren dan tenaga pendidik mata pelajaran umum sejumlah 7 orang pengajar dengan mata pelajaran umum menyesuaikan dengan pendidikan formal lainnya.[106]

8. Kegiatan Santri

   Santri di Pesantren Fathul Huda semuanya mukim, artinya semua tinggal di pesantren. Santri tidak boleh pulang selain

[106] Data dokumen Pesantren Fathul Huda

pada liburan.[107] Adapun kegiatan santri setiap harinya dimulai dari bangun tidur jam 03.30 WIB sampai jam 22.00 WIB. Kegiatan santri berisi seputar ibadah dan kegiatan belajar mengajar. Sesekali di Pesantren Fathul Huda juga mengadakan kegiatan pelatihan skill seperti pelatihan khitobah atau ceramah, pelatihan rebana, dan lain-lain. Adapun kegiatan lain menyangkut kegiatan pembelajaran, diadakannya ujian semester dan ujian kenaikan kelas serta ujian kelulusan bagi santri kelas akhir.

B. Gaya Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Fathul Huda

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi dan menginspirasi anggota kelompok atau bawahannya. Setiap pemimpin biasanya memiliki cara atau sikap yang khas yang membedakan dirinya dengan pemimpin lainnya. Setiap pemimpin memiliki karakter dan sikap masing-masing sehingga dapat mempengaruhi kepemimpinannya. Begitupun dengan pemimpin perempuan, sifat khas perempuan yang disebut *feminine* membuat gaya kepemimpinan yang khas.

Pondok Pesantren Fathul Huda adalah pondok pesantren putra-putri yang diasuh oleh pemimpin Perempuan, Nyai Naily Maghfiroh.

[107] Data Dokumen Pesantren Fathul Huda

Beliau memimpin Pesantren Fathul Huda sejak wafatnya sang suami yang merupakan pendiri langsung pada tahun 2021.

> "Sepeninggal KH. Minanul Aziz pada 06 Januari 2021 selaku Pengasuh sekaligus muasis, Pondok ini harus tetap berjalan, namun putra beliau yang seharusnya meneruskan tongkat estafet perjuangan masih kecil dan masih menempuh pendidikan juga di Pondok Pesantren maka dengan keadaan tersebut saya harus ambil alih kepemimpinan pesantren ini agar tetap berjalan".[108]

Nyai Naily Maghfiroh lahir di Pekalongan pada 22 Juli 1990, beliau mengenyam pendidikan formalnya hingga Tingkat SMA di lingkungan pesantren, dan kemudian dipinang menjadi istri sang kyai di Pondok Pesantren Fathul Huda. Sepeninggal suaminya, KH. Minanul Aziz, Nyai Naily Maghfiroh-lah yang kemudian memegang kendali nahkoda di Pondok Pesantren Fathul Huda. Bagi beliau, keadaan ini awalnya tidak mudah namun seiring berjalannya waktu beliau mampu memgang kendali tersebut dengan kuat berkat doa dan dukungan dari keluarga, para santri, para walisantri dan seluruh sivitas akademika pesantren.[109] Selain sebagai pengasuh pondok pesantren Fathul Huda, Nyai Naily Maghfiroh ini juga aktif dalam berbagai organisasi kemasyarakatan baik lingkup pesantren maupun sosial. Keaktifan beliau dalam organisasi baik dalam lingkup pesantren atau organisasi lain membantu membentuk karakter beliau sebagai seorang pemimpin

[108] Nyai Naily Maghfiroh, Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[109] Nyai Naily Maghfiroh, Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

Perempuan. Beliau aktif membangun relasi terhadap sesama pengasuh pesantren dengan sering hadir secara langsung dalam acara rapat maupun koordinasi tentang ke-pesantren-an. Hal tersebut secara tidak langsung membantu meningkatkan eksistensi dari Pesantren Fathul Huda.

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan beberapa wali santri (orang tua peserta didik), bahwa Pondok Pesantren Fathul Huda semenjak tahun 2021 tidak mengalami gejolak yang berarti. Dalam artian adanya pergantian kepemimpinan pesantren tidak berdampak negatif terhadap citra pesantren. Bahkan terlihat semakin banyak peminatnya, walaupun tidak begitu signifikan, namun ada peningkatan. Tidak hanya itu, Pondok Pesantren Fathul Huda juga mampu bersaing dengan Pondok Pesantren lain di wilayah Kabupaten Pekalongan. Terbukti dengan beberapa kali memenangkan beberapa lomba antar pesantren tingkat kabupaten.[110] Setiap tahunnya, Pondok Pesantren Fathul Huda juga dapat meluluskan santrinya dalam ujian berstandar nasional setara dengan pendidikan formal lainnya.

Pesantren telah diakui oleh para peneliti bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Sistem pendidikan di pesantren pada awalnya terpusat hanya kepada sang kyai, namun seiring berkembangnya zaman pesantren kini dituntut untuk menghadirkan pendidikan formal. Zamakhsyari Dhofier memandang pesantren dari

[110] Dokumentasi Pesantren Fathul Huda

perspektif keterbukaan terhadap perubahan yang terjadi, sehingga membagi pesantren menjadi pesantren *salafi* dan *khalafi*. Pesantren *salafi* tetap mengajarkan pengajaran kitab islam klasik sebagai inti pendidikannya. Penerapan sistem madrasah untuk memudahkan sistem *sorogan* yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum. Sedangkan pesantren *khalafi* telah memasukkan pelajaran umum dalam madrasah-madrasah yang dikembangkan atau membuka tipe-tipe sekolah umum di dalam lingkungan pesantren.[111] Pondok Pesantren Fahul Huda sendiri mengklaim bahwa sistem pendidikannya termasuk pesantren salafi. Namun seiring perkembangan dan kebutuhan masyarakat kini pesantren Fathul Huda memakai sistem pesantren *semi-khalafi*, dengan menganut program Kementrian Agama yaitu Pendidikan Kesetaraan pada Pondok Pesantren (PKPPS).

Pola pendidikan pesantren salafiyah di awal-awal lebih dominan menggunakan model *sorogan, bandongan* atau *halaqah*. Setiap pesantren memiliki jenjang masa pembelajaran yang terbagi ke dalam *ula* (sama dengan SD), *wustha* (sama dengan SMP), dan '*ulya* (sama dengan SMA). Pesantren memiliki otonomi untuk memberikan nomenklatur apapun, namun saat itu ditetapkan masa belajarnya adalah minimal 4 tahun di jenjang ula, 2 tahun di jenjang wustha dan 2 tahun di jenjang ulya. Selanjutnya, gabungan antara nomenklatur pendidikan

[111] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), h. 76

kesetaraan dengan pola penjenjangan pada PPS, melahirkan sebuah nomenklatur yang disebut Pendidikan Kesetaraan pada Pondok Pesantren Salafiyah (PKPPS) *Ula, Wustha* dan *Ulya*. Hal itu tertuang dalam Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 3543 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Kesetaraan pada PPS. Program PKPPS adalah bukti kepedulian dan kehadiran negara—melalui Kementerian Agama—terhadap anak bangsa yang juga sama-sama menimba ilmu pengetahuan.[112] Pondok Pesantren Fathul Huda mendaftar PKPPS pada tahun 2016 sejak masa kepemimpinan KH. Minanul Aziz.

Semasa kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh di Pondok Pesantren Fathul Huda tidak mengalami perkembangan yang begitu signifikan, namun program dan budaya pesantren yang baik-baik masih tetap terjaga. Nyai Naily Maghfiroh terbuka terhadap inovasi dan perkembangan zaman sehingga dalam masa kepemimpinannya ada beberapa program baru yang menunjang pendidikan di pesantren Fathul Huda diantaranya adalah sistem sambangan yang diperketat dan hanya dijadwalkan satu bulan sekali, kemudian pada salah satu waktunya diadakan kegiatan mujahadah bersama para walisantri dan guru. Dalam menjaga tradisi pesantren dan mengembangkan pendidikan di Pondok Pesantren Fathul Huda, dapat disimpulkan bahwa Nyai Naily Maghfiroh dapat mempengaruhi dan bekerja sama dengan para

[112] https://kemenag.go.id/nasional/pendidikan-kesetaraan-pps-langkah-afirmatif-santri-dapat-ijazah-formal-V0PMx, diakses pada 16 Desember 2024

anggotanya untuk bersama-sama mengembangkan dan memajukan pesantren Fathul Huda. Hal tersebut membuktikan bahwa Nyai Naily Maghfiroh sebagai seorang perempuan mampu menjadi pemimpin pesantren yang mengemban tugas mendidik santri dan masyarakat.

a) Karakter

Kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh dalam mengembangkan pendidikan di Pondok Pesantren Fathul Huda dapat berjalan dengan baik karena beberapa karakter yang beliau miliki, yaitu:

1) Kharismatik

Kharisma merupakan sebuah anugerah yang tidak semua orang bisa dapatkan. Pemimpin pesantren diidentikkan dengan pemimpin yang memiliki kharisma, hal tersebut dipengaruhi oleh salah satunya budaya pesantren yang sangat menghormati dan menjaga adab terhadap para pemimpinnya. Baharudin menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan kharismatik ini dapat diketahui dengan adanya indikator sangat besarnya pengaruh pemimpin tersebut dalam mempengaruhi pengikutnya.[113] Pengaruh Nyai Naily Maghfiroh dalam memimpin Pondok Pesantren sangat besar, karena semua anggota di Pesantren Fathul Huda menghormati dan memposisikan Nyai Naily Maghfiroh sebagai pimpinan tertinggi dalam pesantren sehingga tidak ada anggota yang berani mendahului kebijakannya dan tidak berani bertindak tanpa

[113] Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruz,2012),h. 203

persetujuannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ustadz Hadi sebagai pengajar di Pesantren Fathul Huda:

> "Keputusan kebijakan tetap ada di bu nyai, biasanya sebelum memutuskan suatu perkara apapun kita akan komunikasi dulu dengan bu nyai, kalau bu nyai sudah dawuh "nggeh" artinya sudah bisa kita eksekusi, kalau tidak ya kita juga tidak berani".

Hal tersebut menunjukkan bahwa kharisma Nyai Naily Maghfiroh mempengaruhi anggota untuk bertindak sesuai arahan dari pimpinan. Hasil observasi peneliti ketika dalam acara mujahadah bersama para santri, walisantri dan ustadz, tampak Nyai Naily Maghfiroh memimpin pembacaan *rotib* diikuti dengan khidmat oleh para anggota yang hadir.

Pemimpin kharismatik juga membuat para pengikutnya terlibat suatu hubungan emosional dalam sebuah misi suatu organisasi tersebut, dan pengikutnya memberikan kontribusi yang banyak terhadap keberhasilan tersebut, dan mereka juga mempunyai semangat kinerja yang tinggi.[114] Kharisma Nyai Naily Maghfiroh merupakan hasil dari karakter serta budaya pesantren yang menempatkan pimpinan pesantren sebagai seseorang yang agung sehingga segala bentuk perintah dan kebijakannya sulit ditentang dan segala urusan pesantren harus melalui persetujuan beliau.

2) Komunikatif

Komunikatif merupakan sebuah pola komunikasi seseorang yang mudah untuk dimengerti. Komunikasi menjadi bagian yang penting

[114] Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Index 2005), h.77

dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Cara seorang pemimpin berkomunikasi dengan anggotanya akan mempengaruhi kinerja anggota dan juga lingkungan organisasi. Organisasi dan komunikasi merupakan dua hal yang penting bagi kehidupan manusia. Kedua hal itu juga mempunyai hubungan yang sangat erat antara satu dengan yang lain.[115] Nyai Naily Maghfiroh dalam berkomunikasi dengan anggotanya sangat mudah, beliau sangat memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk berkomunikasi. Dalam budaya pesantren yang sangat menjaga adab ini, beliau sangat terbuka untuk bisa diajak komunikasi melalui ponsel jika memang Nyai Naily Maghfiroh sedang ada urusan diluar pesantren. Hal tersebut memudahkan anggota untuk mengambil sikap atau tindakan terhadap permasalahan yang sedang dihadapi yang tentu saja sudah melalui komunikasi dengan pimpinannya, Nyai Naily Maghfiroh.

Taufiq Abdullah menyampaikan bahwa Nyai Naily Maghfiroh tidak membatasi untuk berkomunikasi hanya bertatap muka secara langsung, beliau sangat terbuka untuk berkomunikasi melalui telepon seluler, sehingga hal tersebut memudahkan Taufiq Abdullah dalam mengerjakan tugasnya.

> "kalau beliau sedang tidak di pondok, biasanya kami Whatsapp dulu untuk meminta Keputusan atau pertimbangan. Kalau beliau sedang pegang HP pasti dibalas."[116]

---

[115] Lubis, Ali Musa. "Organisasi, Komunikasi, dan Manajemen Pendidikan Islam." *dalam Jurnal An-Nahdhah* 10.2 (2016).

[116] Taufiq Abdullah, Pengurus Putra Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Ustadz Abdul Hadi sebagai salah satu pengajar di Pondok Pesantren Fathul Huda bahwa Nyai Naily Maghfiroh mudah diajak komunikasi untuk membahas permasalahan-permasalahan pesantren.

> "beliau orangnya enak diajak komunikasi, beliau sering berkomunikasi dengan ustadz-ustadz terkait permasalahan pondok."[117]

Dalam analisis peneliti, pola komunikasi Nyai Naily Maghfiroh yang mudah dihubungi dan memanfaatkan teknologi ini membuat anggota nyaman berkomunikasi sehingga memudahkan mereka dalam mengerjakan tugas masing-masing.

3) Demokratis

Pemimpin dengan gaya demokratis adalah pemimpin yang mengutamakan kepentingan bersama. Pemimpin menempatkan bawahan sebagai partisipan dan kolaborator sehingga setiap Keputusan yang diambil adalah hasil dari musyawarah bersama. Seorang pemimpin yang demokratis akan cenderung melibatkan pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dalam pemecahan masalah. Selain itu seorang pemimpin yang demokratis juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat

[117] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

keputusan, dan mendeskripsikan perintah.[118] Selama kepemimpinannya, Nyai Naily Maghfiroh memang tidak disibukkan dengan urusan pesantren saja, sebagai tokoh masyarakat beliau juga turut aktif dalam berbagai organisasi kemasyarakatan. Dengan banyaknya kesibukan tersebut, beliau tidak setiap saat berada di Pesantren Fathul Huda sehinggaa Nyai Naily Maghfiroh memasrahkan segala urusan pesantren kepada setiap anggota dengan perannya masing-masing. Dalam hal ini Nyai Naily Maghfiroh memberikan kewenangan terhadap bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya namun masih tetap dibawah arahan pemimpin. Selain itu, Nyai Naily Maghfiroh juga secara rutin mengadakan musyawarah dengan para ustadz untuk membahas kegiatan pembelajaran di pesantren.

> "beliau mempercayakan sepenuhnya pembelajaran terhadap kami para ustadz, insyaallah kita selalu komunikasi dan koordinasi jadi ya biasa-biasa saja kalo semisal bu nyai menanyakan progress ya kita jawab sebagaimana kenyataannya dan untuk permasalahan-permasalahan biasanya kita bicarakan bersama. beliau sudah memasrahkan bagian Pendidikan kepada asatidz, biasanya beliau akan memberikan tanggapan terhadap kinerja kami dalam rapat bulanan.''[119]

Selain dengan para ustadz, Nyai Naily Maghfiroh juga selalu bermusyawarah mengenai kepengurusan santri dengan para pengurus secara berkala, adakalanya juga dilakukan ketika sedan gada masalah-

[118] Chumaidah, Siti, Ahmad Hariyadi, and Slamet Utomo. "GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN VISIONER." *Equity In Education Journal* 5.1 (2023): 88-95.

[119] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

masalah penting, beliau selalu mengedapankan musyawarah untuk mengambil keputusan.

> "kita sering mengadakan evaluasi (musyawarah) kepengurusan terkait pondok kita adakan setiap sebulan sekali, untuk membahas hal-hal penting, memperbaiki dan menyelesaikan permasalahan-permasalan yang ada."[120]

Dengan memberikan kewenangan dalam mengerjakan tugas, akan menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan. Hal tersebut yang dilakukan Nyai Naily Maghfiroh di Pesantren Fathul Huda, dengan pemberian kewenangan tersebut para ustadz dan santri bertugas dengan penuh tanggung jawab dan selalu melaporkan hasil kinerja atau permasalahannya untuk didiskusikan dengan Nyai Naily Maghfiroh sebagai pemimpinnya.

4) Visioner

Pemimpin Visioner merupakan pemimpin yang memiliki pandangan dan visi misi ke masa depan. Nyai Naily Maghfiroh dalam memimpin Pondok Pesantren Fathul Huda selain dibantu oleh pengurus juga dibantu oleh salah satu putranya yaitu Ahmad Sahal. Pada awal kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh, putranya tersebut masih menempuh pendidikan di Pesantren Lirboyo Jawa Timur. Namun sekarang setelah kembali ke rumah (Pesantren Fakhtul Huda) Ahmad Sahal disiapkan untuk menjadi penerus Nyai Naily Maghfiroh.[121] Awalnya Ahmad Sahal diberi tanggung jawab untuk ikut mengajar

[120] Nyai Naily Maghfiroh, Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[121] Wawancara dengan Nyai Nail3333y Maghfiroh

santri di Pondok Pesantren Fathul Huda dan sekarang mulai diberi tanggung jawab untuk mengurus santri putra. Karena memang Nyai Naily Maghfiroh sendiri mengakui bahwa dalam mengasuh santri putra ada kendala yang hanya bisa diatasi dengan baik oleh sesama laki-laki.

Keputusan Nyai Naily Maghfiroh untuk melibatkan Ahmad Sahal dalam kepemimpinannya memang memiliki tujuan khusus yaitu untuk menyiapkannya menjadi pemimpin masa depan di Pondok Pesantren Fathul Huda.

b) Gaya Kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh

Bass menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.[122] Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku memimpin dan mendekati orang lain yang ingin dipengaruhinya. Menurut *contigensi theory leadership* menyatakan bahwa ada kaitanya antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seseorang pemimpin yang efektif, jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang terjadi.[123] Nyai Naily Maghfiroh menjadi pemimpin di Pesantren Fathul Huda dikarenakan pengasuh sebelumnya yang meninggal dunia, sementara

[122] Bass, M.M. Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Aplications, (3rdEd), New York : The free press), 1990

[123] Fatimah, Siti. "GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM MENGEMBANGKAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM:(Studi Kasus di MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban)." *At-Tuhfah* 9.2 (2020).

itu anak-anak beliau dianggap belum mumpuni untuk melanjutkan estafet kepemimpinannya, sehingga kepemimpinan pesantren Fathul Huda diambil alih Nyai Naily Maghfiroh yang merupakan istri dari pengasuh sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh dapat dilihat sebagaimana berikut:

1) Mempertahankan Visi, Misi dan Budaya Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran penting dalam membentuk karakter, moral, dan intelektual santri. Keberlanjutan eksistensi pesantren di tengah arus modernisasi sangat bergantung pada kemampuannya mempertahankan visi, misi, dan budaya yang telah menjadi identitasnya, sekaligus mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Dalam kepemimpinannya, Nyai Naily Maghfiroh tidak serta merta mengganti visi, misi dan budaya pesantren yang telah ada. Prinsipnya adalah mempertahankan budaya lama yang baik dan mengambil budaya baru yang lebih baik. Nyai Naily Maghfiroh menyatakan bahwa Visi, Misi dan Budaya di Pesantren Fathul Huda yang telah berjalan selama ini sudah baik. Namun beliau tidak menutup untuk membuat budaya baru yang lebih baik untuk diterapkan di Pesantren Fathul Huda untuk mewujudkan visi misi yang sesungguhnya yaitu Mewujudkan insan kamil yang berhaluan ahlus sunnah wal jamaah.

> Visi Misi masih utuh sesuai dengan visi misi dari awal didirikannya pondok ini, namun untuk pelaksanaan dan kegiatannya ada beberapa yang kita perbaiki. Hal-hal yang sudah baik tetap kita pertahankan dan kita tambah hal baik lain untuk kebaikan pondok ini. Mewujudkan insan kamil yang berhaluan ahlus sunnah wal jamaah.[124]

Hal tersebut juga disampaikan oleh Abdul Hadi sebagai salah pengajar di Pesantren Fathul Huda, beliau mengungkapkan bahwa adat-adat (budaya) di Pesantren Fathul Huda tidak banyak yang berubah. Namun untuk beberapa program pembelajaran termasuk mata pelajarannya ada beberapa yang bertambah. Hal tersebut dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan pengetahuan santri di bidang ilmu fiqh.

> Secara umum terkait dalam sistem pembelajaran pesantren masih sama seperti dulu, adat-adat yang sudah ada sejak dulu yang baik-baik masih dipertahankan, oh iya mulai tahun ini ada satu tambahan mata Pelajaran Qoidatul Fiqhiyah, kita usulkan kepada pengasuh dan alhamdulillah pengasuh menyetujui.[125]

Visi dari Pondok Pesantren Fathul Huda adalah mewujudkan generasi-generasi muslim bermental ulama yang tahan uji dalam menghadapi segala situasi dan kondisi, dan terwujudnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan berakhlak mulia. Sedangkan misinya adalah membentuk insan kamil berakhlaqul karimah yang

[124] Nyai Naily Maghfiroh, Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[125] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

berpegang teguh pada akidah ahlus sunnah wal jama'ah dan membekali pengetahuan dan kemampuan untuk mengembangkan diri di Masyarakat dan berakhlak karimah.[126] Visi dan misi inilah yang selalu dikomunikasikan oleh Nyai Naily Maghfiroh dengan para anggotanya melalui musyawarah. Seluruh anggota di Pesantren Fathul Huda sepakat untuk memperhankan segala sesuatu yang dulu telah dibangun oleh pendiri Pesantren. Untuk mencapai visi misi tersebut Nyai Naily Maghfiroh secara berkala mengadakan evaluasi baik untuk para guru maupun santri. Evaluasi yang dimaksud adalah rapat musyawarah yang didalamnya membahas program pesantren dalam bentuk laporan baik tertulis maupun tidak dan kemudian membahasnya satu per satu.

> "Bersama-sama dengan seluruh asatidz, karena biar bagaimanapun sebuah lembaga tidak akan bisa dikelola sendirian. Sepeninggal Almaghfurlah, alhamdulillah seluruh dewan asatidz meskipun dari luar tetap mempertahankan segala sesuatu yang dulu telah dibangun almaghfurlah di Pondok ini, segala aturan, tata tertib dan amalan-amalan masih bisa dilaksanakan dengan baik. Evaluasi selalu kita adakan setiap tahun menjelang taun ajaran baru, terutama di bidang ahlak. Karena visi misi utama kami adalah membentuk insan kamil berahlak mulia yang berhaluan ahlu sunnah wal jamaah jadi segala sesuatunya kita fokuskan untuk membuat anak (Santri) sesuai dengan visi misi tersebut. Untuk mewujudkan Visi Misi tersebut biasanya kita mengadakan rapat dengan para asatidz dan pengurus untuk membahas hal-hal penting terkait pondok, kemudian kita mengadakan evaluasi. Dari

[126] Data Dokumen Pondok Pesantren Fathul Huda

> pengurus harian memberikan laporan-laporan, kemudian saya menanggapi dan memberikan masukan-masukan.[127]

Adapun budaya di Pesantren Fathul Huda meliputi kegiatan-kegiatan seperti pembacaan maulid setiap malam jum'at, dzikir setelah sholat, khitobah dan ritual keagamaan lainnya.[128] Budaya didefinisikan sebagai keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, serta tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang umum bagi sekelompok orang.[129]

Pesantren berupaya membentuk karakter santri yang religius, mandiri, dan disiplin melalui penerapan budaya pesantren dalam kegiatan sehari-hari.[130] Visi, Misi dan Budaya di Pesantren Fathul Huda sudah selayaknya dipertahankan. Dengan visi, misi dan budaya tersebut yang akan membentuk karakter santri di Pondok Pesantren Fathul Huda.

---

[127] Nyai Naily Maghfiroh, Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[128] Observasi peneliti di Pesantren Fathul Huda pada tanggal 17 November 2023

[129] Peter Guy Northouse, *Leadership Theory and Practice*, (California: SAGE Publications,2013), h.364

[130] Rusydi, Gunadi, Dheo Rimbano, and Frendi Taka. "BUDAYA KERJA PESANTREN DALAM MEMBANGUN KARAKTER SANTRI DI PONDOK PESANTREN MODERN AL IKHLAS KOTA LUBUKLINGGAU." *ESCAF* (2024): 635-647.

2) Memotivasi dan Menginspirasi

Kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kepada bawahannya merupakan sebuah hal penting untuk meningkatkan motivasi kerja dan produktvitas. *Inspirational Motivation descriptive of leaders who communicate high expectations to followers, inspiring them through motivation to become committed to and a part of the shared vision in the organization*.[131] Nyai Naily Maghfiroh seringkali memberikan motivasi terhadap santri-santrinya dan juga para ustadz di Pondok Pesantren Fathul Huda. Beliau seringkali menyisipkan motivasi-motivasi dalam pembelajaran bersama santri atau dalam musyawarah bersama pengurus dan asatidz. Motivasi untuk para santri lebih sering ditujukan dengan harapan santri termotivasi untuk menjadi santri yang baik yang sesuai dengan visi misi pesantren yaitu mencetak insan kamil. Selain itu beliau juga sering memotivasi para santri untuk giat belajar dan jangan pernah ragu untuk bisa melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi.

> "Di beberapa kesempatan ketika ada forum dengan santri atau ketika mengaji, saya sering memberikan motivasi kepada para santri. Dan juga kepada para orangtua, apalagi tentang program kesetaraan ini para orangtua masih banyak yang belum paham. Harapannya dengan motivasi-motivasi tersebut para orangtua dapat terbuka pikirannya dan juga ikut mendukung anaknya untuk semangat

[131] Peter Guy Northouse, h. 193

belajar dan bisa melanjutkan Pendidikannya setelah dari pesantren ke Pendidikan formal lainnya."[132]

"Saya memotivasi mereka untuk melanjutkan pendidikannya, "jangan minder dengan ijazah kesetaraan", dari Pesantren juga sudah memfasilitasi dengan menyelenggarakan program PKPPS, jadi alangkah baiknya kesempatan ini tidak di sia-siakan. Alhasil beberapa santri yang sudah saya sebutkan tadi mau dan alhamdulillahnya bisa keterima di SMK, UIN dan Pendidikan TNI. Dan semoga hal tersebut juga bisa menjadi motivasi untuk santri-santri lain yang masih di Tingkat wustha dan ulya bahwa jika mereka mau, setelah lulus dari pesantren mereka bisa melanjutkan Pendidikan di Lembaga formal lain. Dan pembelajaran di pondok ini bisa jadi bekal mereka untuk menghadapi kehidupan di luar sana"[133]

Dalam pembelajaran kitab *Bulughul Marom* yang diampu oleh Nyai Naily Maghfiroh, beliau menjelaskan isi kitab yang dibaca dengan sesekali menyisipkan nasehat serta motivasi untuk santri.[134] Begitupun ketika dalam acara rutinan Wagean bersama wali santri, dalam sambutannya Nyai Naily Maghfiroh juga memberikan nasehat dan motivasi kepada para wali santri.[135] Memberi inspirasi yang memotivasi orang lain untuk berbuat kebaikan dan melakukannya sesuai tujuan organisasi adalah sebuah tugas berat bagi seorang pemimpin. Namun pemimpin sejati harus bisa melakukannya. Dalam hal ini Nyai Naily

[132] Nyai Naily Maghfiroh, Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[133] Nyai Naily Maghfiroh, Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[134] Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Fathul Huda pada 04 November 2023

[135] Observasi Peneliti di Pesantren Fathul Huda pada tanggal 17 November 2023

Maghfiroh selalu aktif memberikan motivasi dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai di Pesantren sehingga menginspirasi anggotanya untuk melakukan hal yang sesuai dengan tujuan utama pesantren yaitu ingin mencetak generasi muslim yang berakhlak baik dan berakidah *ahlus sunnah* yang dapat diterima dan mengembangkan masyarakat dimana ia tinggal.

Nyai Naily Maghfiroh memberikan inspirasi terhadap bawahannya untuk semangat dan berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah. Karena setiap anggota memiliki permasalahannya masing-masing. Seperti Taufiq Abdullah seorang santri yang diberi tugas untuk menjadi operator pesantren. Taufiq mengatakan bahwa Nyai Naily Maghfiroh sering memotivasinya untuk bisa menyelesaikan permasalahan operator, karena bidang operator ini berkaitan dengan teknologi komputer serta data-data para santri yang terkadang terkendala karena *skill* menggunakan komputer yang kurang dan data dari santri yang kurang lengkap.

> "Biasanya kalau ngasih tugas itu sering ngasih motivasi. Karena tugas saya seringnya ngurus data-data itu kan agak ribet dan kadang membuat bosen, nahh disitu biasanya beliau memberikan motivasi dan semangat."[136]

Perilaku seorang pemimpin yang dapat menerapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong pengikut untuk mencapai standar

[136] Taufiq Abdullah, Pengurus Putra Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

tersebut. Karakter seperti ini dapat membangkitkan antusias dan semangat bekerja yang tinggi dari para pengikut. Dengan kata lain, pemimpin senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi pengikutnya.[137] Pemimpin perlu memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahannya agar senantiasa mendapatkan semangat dan optimisme dalam mengerjakan tugasnya. Nyai Naily Maghfiroh memainkan perannya sebagai motivator dengan baik, sebagai salah satu bagian dari tugas pemimpin. Kepemimpinan ini tidak hanya memperkuat nilai-nilai spiritual dan moral, tetapi juga mendorong inklusivitas, pemberdayaan, dan kemajuan pesantren secara menyeluruh.

3) Musyawarah untuk menyelesaikan masalah

Gaya kepemimpinan yang mengedepankan musyawarah sebagai metode penyelesaian masalah sangat relevan dalam konteks pesantren, di mana nilai-nilai keadilan, amanah, dan kebersamaan menjadi landasan utama. Berdasarkan hasil penelitian di Pesantren Modern Tebuireng Jombang, gaya kepemimpinan kyai yang visioner dan demokratis menggunakan musyawarah sebagai mekanisme utama dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian konflik internal maupun eksternal.[138] Dalam menghadapi berbagai permasalahan di

[137] Diena Dwidienawati Tjiptadi & Erlina Dwi Ratnasari, *Kepemimpinan : Fundamental Teori*, (Yayasan Kita Menulis, 2021), h.101

[138] Saefrudin, KEPEMIMPINAN KYAI: DALAM MELESTRAIKAN PENDIDIKAN ISLAM KELASIK MENUJU PENDIDIKAN ISLAM

Pesantren Fathul Huda, Nyai Naily Maghfiroh selalu mengedepankan Musyawarah sebagai jalan untuk mendapat solusi. Rapat musyawarah diadakan secara berkala untuk membahas berbagai hal yang diperlukan baik dengan para santri maupun para ustadz.

> Untuk evaluasi kepengurusan terkait pondok kita adakan setiap sebulan sekali, untuk membahas hal-hal penting, memperbaiki dan menyelesaikan permasalahan-permasalan yang ada.[139]

Adapun untuk kebutuhan yang sifatnya mendadak, Nyai Naily Maghfiroh tetap membuka ruang untuk mendiskusikan permasalahannya para santri.

> Untuk sistem laporan program kerja pengurus biasanya ada laporan bulanan, dalam rapat bulanan bersama pengasuh dan para asatidz. Adapun laporan yang sifatnya penting dan mendadak biasanya saya koordinasikan langsung dengan pengasuh.[140]

Menurut Abdul Hadi pokok utama dalam pembahasan rapat bulanan yang diadakan adalah untuk membahas kegiatan belajar mengajar di Pesantren Fathul Huda. dari rapat tersebut dapat diketahui terkait capaian santri dan asatidz selama pembelajaran.

> Dalam sistem pengajaran kita ada targetnya. Terkait target, misal dalam hal hafalan dan pemahaman. Melalui perkumpulan tiap satu bulan sekali (Syahriahan), disitu biasanya membahas tentang

MODERN, Jurnal Studi Islam Lintas Negara (Journal of Cross-Border Islamic Studies) Vol. 7 No.1 Juni 2025, 66-78

[139] Nyai Naily Maghfiroh, Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[140] Naila Lutfiana, Pengurus Putri Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

permasalahan-permasalahan pondok juga laporan-laporan lain termasuk juga terkait hasil pembelajaran santri.[141]

Gaya kepemimpinan di pesantren sangat dipengaruhi oleh karakteristik sosial dan nilai-nilai keislaman yang menekankan kolektivitas, musyawarah, dan kebersamaan. Musyawarah menjadi instrumen utama dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Kepemimpinan musyawarah dicirikan oleh keterbukaan, pelibatan seluruh komponen pesantren (kyai, ustadz, santri, karyawan), dan komunikasi dua arah antara pimpinan dan anggota. Hal tersebut relevan dengan penelitian oleh Prasetyo bahwa gaya kepemimpinan yang mengedepankan musyawarah termasuk dalam gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi dalam pembentukan budaya yang positif. Budaya organisasi yang efektif kemudian dianalisis pada beberapa aspek berikut yaitu (1) proses pengambilan keputusan; (2) proses penanganan konflik organisasi; dan (3) strategi komunikasi dalam membentuk budaya pesantren yang positif.[142] Nyai Naily Maghfiroh merupakan pemimpin yang mengutamakan diskusi dan musyawarah untuk menyelesaikan masalah, hal tersebut membetuk budaya yang positif di lingkungan Pesantren Fathul Huda. Hal tersebut juga menimbulkan keterbukaan antar

[141] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[142] Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3.1 (2022): 1-12.

pemimpin terhadap anggota sehingga tercipta komunikasi yang tidak kaku antara atasan dan bawahan.

4) Pemimpin yang berkharisma

Dalam tradisi pesantren seorang pimpinan atau pengasuh selalu bahkan wajib dihomarti oleh seluruh elemen pesantren. Begitupun dengan Nyai Naily Maghfiroh, marwahnya sebagai pimpinan pesantren menampakkan kharismanya. Beliau sosok yang terbuka terhadap segala bentuk pendapat dan usulan tentang Pesantren Fathul Huda, namun tidak banyak dari elemen pesantren yang berani mengungkapkannya terhadap beliau langsung.

> "Beliau itu sangat support terhadap asatidz, beliau selalu mendukung kinerja kami selama itu baik. Beliau selalu menerima usulan-usulan asatidz yang sekiranya hal tersebut baik pastinya. Tapi kan tidak semua ustadz itu mau berbicara atau menyampaikan pendapatnya kepada bu nyai, ada beberapa yang segan dengan beliau, jadi beberapa ustadz saja yang sering memberikan usulan-usulan."[143]

> "alhamdulillah semua berjalan sebagaimana mestinya, artinya meskipun banyak para asatidz yang usianya lebih tua dari saya karena sudah mengajar disini sejak dulu, mereka tetap menghormati saya sebagai pemimpin pesantren. Tidak ada yang berani melangkahi saya sebagai pimpinan dalam mengambil kebijakan atau Keputusan".[144]

[143] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[144] Nyai Naily Maghfiroh, Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

Sikap hormat para santri dan ustadz di Pesantren Fathul Huda terhadap Nyai Naily Maghfiroh juga ditunjukkan dalam perilaku sehari-hari. Ketika santri sowan kepada Nyai Naily Maghfiroh maka akan menundukkan kepala dan berbicara menggunakan Bahasa Jawa Krama. Dimana dalam budaya Jawa penggunaan Bahasa Jawa Krama digunakan saat berbicara dengan orang yang lebih tua usianya dan sebagai bentuk penghormatan terhadap lawan bicara.[145] Saat mengevaluasi kinerja, pengurus akan lebih banyak mendengarkan nasehat-nasehat Nyai Naily Maghfiroh.

> "Ketika dievaluasi saya selalu mendengarkan nasehat-nasehatnya kemudian melakukan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi."[146]

Sedikit berbeda dengan para ustadz, mereka tetap hormat namun masih berani untuk membuka diskusi dengan Nyai Naily Maghfiroh sesuai kapasitasnya untuk membicarakan tentang pembelajaran di Pesantren Fathul Huda.

> "Saya siap-siap saja ketika Bu Nyai mengevaluasi kinerja saya, beliau mempercayakan sepenuhnya pembelajaran terhadap kami para ustadz, insyaallah kita selalu komunikasi dan koordinasi jadi ya biasa-biasa saja kalo semisal bu nyai menanyakan progress ya kita

[145] Observasi Peneliti di Pesantren Fathul Huda pada tanggal 17 November 2023

[146] Naila Lutfiana, Pengurus Putri Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

jawab sebagaimana kenyataannya dan untuk permasalahan-permasalahan biasanya kita bicarakan bersama."[147]

Semua anggota di Pondok Pesantren Fathul Huda sangat menghormati Nyai Naily Maghfiroh sebagai pemimpinnya, termasuk wali santri yang tidak hadir setiap waktu di Pesantren namun rasa hormat dan segan mereka sangat tampak saat bertemu dengan Nyai Naily Maghfiroh. Dan salah satu bentuk kharisma Nyai Naily Maghfiroh adalah ketika Nyai Naily Maghfiroh berbicara menyampaikan kajian semua hadirin mendengarkan dengan khidmat.[148] Hal tersebut menunjukkan bahwa kharisma tidak hanya muncul dari budaya pesantren tapi juga dari dalam diri pemimpin itu sendiri ketika ia bisa mempengaruhi anggotanya untuk mendengarkan dan mengikutinya.

Nyai Naily merupakan sosok pemimpin yang disiplin, ditengah kesibukannya sebagai pemimpin pesantren dan kegiatan organisasi baik organisasi kepesantrenan maupun organisasi masyarakat lainnya, beliau selalu memprioritaskan tugas dan kewajibannya di Pesantren. Di Pesantren Fathul Huda Nyai Naily Maghfiroh masuk dalam jajaran pendidik, sehingga beliau memiliki jam mengajar sendiri. Menurut penuturan santri-santrinya beliau jarang sekali absen untuk mengajar.

[147] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[148] Observasi Peneliti di Pesantren Fathul Huda pada tanggal 17 November 2023

> "Beliau memang sering sibuk dengan urusan di luar namun beliau selalu memprioritaskan kegiatan pondok, misal tiap acara barzanjinan malam jumat wage itu beliau selalu hadir, ngaji kitab bersama beliau juga tidak pernah libur, beliau selalu menyempatkan waktunya untuk pondok."[149]

> "Beliau selalu memprioritaskan kegiatan pondok, meskipun lelah setelah kegiatan di luar atau ketika sakit pun beliau selalu mengusahakan untuk tetap ngajar pada jadwalnya".[150]

Sikap disiplin Nyai Naily Maghfiroh dalam mengajar, turut mempengaruhi dan menginspirasi para ustadz dan santrinya untuk disiplin. Sebagaimana Northouse menyebutkan "*Idealized influlence describes leaders who act as strong role models for followers; followers identify with these leaders and want very much to emulate them. These leaders usually have very high standards of moral and ethical conduct and can be counted on to do the right thing. They are deeply respected by followers, who usually place a great deal of trust in them. They provide followers with a vision and a sense of mission*".[151] Nyai Naily Maghfiroh membawa membawa pesan moral dan etika perilaku yang diperhatikan bawahannya dan mempengaruhinya untuk meniru perilaku positifnya. Para anggota terutama santri di Pondok Pesantren

[149] Taufiq Abdullah, Pengurus Putra Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[150] Naila Lutfiana, Pengurus Putri Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[151] Peter Guy Northouse, *Leadership Theory and Practice*, (California: SAGE Publications,2013), h.191

Fathul Huda menjadikan Nyai Naily Maghfiroh sebagai panutan untuk menjadi manusia yang bermanfaat dan beramal sholih.

5) Mendorong inovasi dan kreatifitas.

Inovasi dan kreatifitas berperan penting dalam pengembangan organisasi. Kemampuan menyelesaikan masalah dan tugas dengan prespektif baru akan mempengaruhi solusi yang dihasilkan. Produk dari inovasi dan kreatifitas juga dapat memberikan warna baru dalam organisasi. Nyai Naily Maghfiroh merupakan sosok yang bijaksana dalam menyikapi ide atau gagasan baru yang muncul dari para santri maupun para ustadz. Ada beberapa program baru semasa kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh, salah satu diantaranya yang paling berdampak adalah program sambangan santri.

Pada awalnya sambangan santri dilaksanakan setiap hari Jum'at. Namun sekarang hanya dua kali saja setiap bulannya, dan salah satunya pada Jum'at Wage. Khusus pada sambangan di hari Jum'at Wage tersebut diadakan kegiatan "Wagean", kegiatan *mujahadah* (pembacaan *rotib* dan *istighosah*) bersama para santri, walisantri dan para ustadz yang dipimpin langsung oleh beliau Nyai Naily Maghfiroh. Setelah kegiatan mujahadah biasanya walisantri akan mengunjungi anak-anaknya dan beberapa akan ada yang *sowan* kepada Nyai Naily Maghfiroh untuk membicarakan tentang permasalahan anak-anaknya. Kegiatan Wagean ini menjadi ajang silaturahim antara walisantri dengan pemimpin pesantren dan juga para ustadz, sehingga timbul ikatan emosional diantara mereka dan komunikasi antara pengasuh

dengan walisantri lebih terbuka. Karena pada hari itu Nyai Naily Maghfiroh sudah bisa dipastikan hadir dan akan menerima walisantri yang *sowan*.

Inovasi dalam pembelajaran juga muncul selama kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh yaitu penambahan beberapa mata pelajaran. Hal tersebut dipicu dari pentingnya mata pelajaran fiqih untuk pengetahuan santri, dan untuk menunjang pengetahuan tentang fiqih juga harus diimbangi dengan pengetahuan tentang qoidah-qoidah fiqih.

> "Secara umum terkait dalam sistem pembelajaran pesantren masih sama seperti dulu, adat-adat yang sudah ada sejak dulu yang baik-baik masih dipertahankan, oh iya mulai tahun ini ada satu tambahan mata Pelajaran Qoidatul Fiqhiyah, kita usulkan kepada pengasuh dan alhamdulillah pengasuh menyetujui. Mungkin dalam hal sambangan santri, yang dulunya setiap jumat santri bisa disambangi (Jenguk) sekarang diatur hanya boleh disambangi setiap dua jumat sekali, salah satunya pada jumat wage sekaligus diadakan kegiatan wagean yaitu kegiatan mujahadan pengasuh, asatidz dan walisantri. Kegiatan tersebut berdampak baik, walisantri jadi mengenal para ustadz sehingga terjalin hubungan yang lebih dekat".[152]

> "Pandangan saya beliau mampu mengembangkan pesantren ini, selama ini mungkin belum terlalu terlihat perkembangannya karena mungkin beliau juga butuh adaptasi untuk memimpin pondok putra dan putri sekaligus, namun saya yakin dengan kemampuan dan relasi yang beliau miliki saya yakin beliau mampu. Beliau orangnya sangat terbuka dengan ide-ide baru.''[153]

[152] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[153] Taufiq Abdullah, Pengurus Putra Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

Stimulasi intelektual digunakan oleh para pemimpin transformasional untuk mempromosikan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati. Upaya pimpinan terhadap persoalan-persoalan, mendorong pengikutnya untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru serta kesempatan baru untuk belajar. Dengan adanya stimulus intelektual, pengikut didorong untuk berpikir lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan persoalan yang dialami.[154] Dalam observasi peneliti, Pesantren Fathul Huda terlihat aktif mengunggah konten di media sosial terkait kegiatan pesantren. Hal tersebut menunjukkan bahwa pesantren Fathul Huda terbuka terhadap inovasi dan kreatifitas bidang media informasi digital, sehingga menjadi salah satu bentuk promosi secara tidak langsung dan megenalkan kegiatan pesantren yang positif.[155] Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Northouse "*This type of leadership supports followers as they try new approaches and develop innovative ways of dealing with organizational issues. It encourages followers to think things out on their own and engage in careful problem solving".*[156] Nyai Naily Maghfiroh sangat terbuka dengan ide dan gagasan baru, selama ide itu bagus dan baik untuk pesantren maka akan dipertimbangkan untuk dilaksanakan. Dengan begitu para anggota dibawah

[154] Diena Dwidienawati Tjiptadi & Erlina Dwi Ratnasari, *Kepemimpinan : Fundamental Teori*, (Yayasan Kita Menulis, 2021), h.101-102

[155] Observasi Peneliti terhadap akun sosial media Pondok Pesantren Fathul Huda

[156] Peter Guy Northouse, h. 193

kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh ketika mendapatkan sebuah masalah tidak akan mendapati solusi yang yang asal-asalan melainkan solusi yang berdasar pada gagasan dan ide kreatif dari pimpinannya.

6) Memenuhi kebutuhan para anggota

Kemampuan individu seorang pemimpin dalam memutuskan atau mengambil kebijakan tertentu sangat dibutuhkan oleh anggota untuk mengembangkan keterampilannya. Dalam memberikan tugas kepada anggotanya, Nyai Naily Maghfiroh tidak sembarangan, beliau selalu menunjuk seseorang yang kompeten di bidangnya. Seperti dalam tata Kelola administrasi pesantren beliau menunjuk Taufiq Abdullah, santri senior yang cukup menguasai ilmu komputer dan juga sedang menempuh pendidikan universitas.

> "Beliau orangnya fleksibel, kalau memberikan tugas biasanya melihat kemampuan anaknya, beliau tidak asal menunjuk anak untuk suatu tugas."[157]

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Northouse tentang faktor *individualized consideration* dalam kepemimpinan transfromasional, "*Leaders act as coaches and advisers while trying to assist followers in becoming fully actualized. These leaders may use delegation to help followers grow through personal challenge"*.[158] Pemimpin transformasional memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individu, melatih dan memberi saran, sehingga

[157] Taufiq Abdullah, Pengurus Putra Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[158] Peter Guy Northouse, h. 193

memberikan pertimbangan individual kepada karyawan. Dengan menerapkan salah satu cara yaitu menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga mereka merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap individu.[159] Komunikasi yang terjalin antara Nyai Naily Maghfiroh dengan para santri juga para ustad terjalin dengan baik. Nyai Naily Maghfiroh sering berkomunikasi dan koordinasi dengan para ustadz.

> "Beliau orangnya enak diajak komunikasi, beliau sering berkomunikasi dengan ustadz-ustadz terkait permasalahan pondok."[160]

Komunikasi yang baik juga terjalin antar ustadz, sehingga permasalahan-permasalahan kecil terkait kegiatan pembelajaran pesantren dapat segera teratasi dan tetap kondusif.

> "Asatidz punya grup khusus, jadi ketika ada salah satu ustaadz yang berhalangan maka ustadz lain yang sekiranya bisa akan mengisi kekosongan ustadz tersebut, jadi kami usahakan santri-santri disini untuk tetap belajar, dan permasalahan seperti ini kami usahakan jangan sampai bu nyai turun tangan. Kalaupun ada permasalahan pada salah satu ustadz, biasanya bu nyai akan menegur pada saat Kumpulan bulanan dengan kata-kata majas, dan ustad tersebut memahami dan memperbaiki kinerjanya."[161]

---

[159] Diena Dwidienawati Tjiptadi & Erlina Dwi Ratnasari, *Kepemimpinan : Fundamental Teori*, (Yayasan Kita Menulis, 2021), h.102

[160] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[161] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

Namun karena budaya pesantren yang sangat menghormati keluarga pengasuh, terkadang pengurus yang dari unsur santri lebih segan untuk berkomunikasi melalui media seluler. Para santri lebih mengutamakan komunikasi dengan Nyai Naily Maghfiroh melalui sowan, yang menjadi masalah adalah ketika Nyai Naily Maghfiroh sedang ada kegiatan di luar pondok, maka pengurus harus menunggu waktu luang Nyai Naily Maghfiroh untuk sowan.

> "Kalau sekarang kita menyesuaikan waktunya bunyai, karena beliau banyak sekali urusan dan sibuk, jadi sekiranya bunyai ada waktu senggang kita sowan untuk menyampaikan gagasan atau laporan dari pengurus."[162]

Pendelegasian terhadap para ustadz dan pengurus santri berjalan dengan semestinya, bidang pendidikan dipasrahkan sepenuhnya oleh Nyai Naily Maghfiroh pada koordinator Lembaga pendidikan dan kegiatan harian santri pada pengurus santri putra dan putri masing-masing. Nyai Naily Maghfiroh akan mengevaluasi kinerja bawahannya pada rapat bulanan.

> "Beliau sudah memasrahkan bagian Pendidikan kepada asatidz, biasanya beliau akan memberikan tanggapan terhadap kinerja kami dalam rapat bulanan tersebut."[163]

[162] Taufiq Abdullah, Pengurus Putra Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[163] Abdul Hadi, Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 29 Oktober 2023 di Pondok Pesantren Fathul Huda

> "Tugas pengurus itu menghandle kegiatan harian santri, seperti jadwal kebersihan, keamanan, Pendidikan serta keuangan agar berjalan secara teratur."[164]

Dari hasil wawancara dengan Ustadz Abdul Hadi dan Naila Lutfiana tersebut dapat diartikan bahwa Nyai Naily Maghfiroh dapat memahami kebutuhan dan keadaan anggotanya. Seperti bidang pendidikan yang dipasrahkan kepada asatidz, sebagai pengajar tentu para ustadz paham dengan bidang pendidikan sehingga menjadi sebuah Keputusan yang tepat jika bidang kependidikan dikelola oleh para ahlinya. Di bidang kepengurusan kegiatan harian santri juga tentunya para santri sendiri yang paham akan keadaannya sehingga akan lebih mudah mengelolanya apabila diurus oleh para santri sendiri. Nyai Naily Maghfiroh sebagai pengasuh pesantren dapat berperan sebagai pengawas dan pengontrol pelaksanaan kebijakan.

Untuk menunjang kegiatan pembelajaran dan kehidupan santri di Pesantren Fathul Huda juga nampak fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang. Begitupun dengan perangkat pembelajaran, dalam observasi peneliti terhadap kegiatan pembelajaran di Pesantren Fathul Huda terlihat cukup lengkap dengan adanya ruang kelas beserta papan tulis dan mejanya, aula dan Gedung putra-putri yang terpisah beserta kamar untuk para santri yang cukup nyaman.[165] Nyai Naily Maghfiroh cukup mampu dalam merawat dan menyediakan sarana prasarana

[164] Naila Lutfiana, Pengurus Putri Pondok Pesantren Fathul Huda, Wawancara dilakukan pada 09 Oktober 2024 di Pondok Pesantren Fathul Huda

[165] Observasi di Pesantren Fathul Huda pada 29 Oktober 2023

tersebut sehingga Pesantren Fathul Huda begitu nyaman untuk mencari ilmu bagi para santri dan para ustadz mengajar.

Kepemimpinan perempuan merupakan hal yang masih diperdebatkan saat ini dalam dunia islam. Hal tersebut didasari oleh beberapa pendapat ulama yang menentang perempuan menjadi pemimpin di ranah publik. Hal tersebut didasari salah satunya oleh Firman Allah Swt. dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 34 yang menyebutkan "*Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum Wanita*". Namun dalam pandangan mubadalah, memandang ayat ini berbicara tentang norma tanggung jawab yang harus diemban mereka yang memiliki kapasitas, kemampuan, dan harta yang cukup.[166] Dalam hal ini, Nyai Naily Maghfiroh dapat dipandang sebagai perempuan yang cukup berdaya dan mampu untuk menjadi pemimpin pesantren yang baik. Hal tersebut telah ditunjukkan dalam kepemimpinannya selama ini di Pondok Pesantren Fathul Huda yang menunjukkan perkembangan positif dan disukai oleh anggota dan pengikutnya.

c) Dampak Kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh di Pondok Pesantren Fathul Huda

Dampak dari kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh tidak begitu Nampak signifikan dari pemimpin sebelumnya di Pondok Pesantren Fathul Huda. Berdasarkan karakter dan gaya kepemimpinan Nyai Naily

[166] Faqihuddin Abdul Kodir, *Qiro'ah Mubadalah : Tafsir Progresif untuk Keadilan Gender dalam Islam*, (Yogyakarta:IRCiSoD, 2019) h. 507

Maghfiroh dapat dilihat beberapa dampaknya pada Pondok Pesantren Fathul Huda sebagaimana berikut:

1) Program Pahingan

Yaitu program sambangan akbar dengan kegiatan pembacaan manaqib, istghosah dan ngaji dengan para wali santri dengan para asatidz. Program ini bertujuan untuk mempererat hubungan antara wali santri dengan para asatidz, karena pada sesi pahingan tersebut Nyai Naily Maghfiroh membuka kesempatan untuk walisantri yang ingin sowan untuk membicarakan permasalahan-permasalahan santri.

2) Pengembangan Mata Pelajaran

Pengembangan mata pelajaran dilakukan atas dasar kebutuhan pembelajaran. Salah satunya yaitu pengembangan mata pelajar Qoidatul Fiqhiyah untuk menunjang pengetahuan santri tentang qoidah fiqih secara menyeluruh. Hal tersebut dilakukan melalui berbagai pertimbangan dan persetujuan bersama antara asatidz dan pemimpin.

3) Aktif di Sosial Media

Di era digital seperti ini sosial media bukan hanya menjadi media komunikasi namun juga media berdakwah. Hal tersebut mulai dimanfaatkan oleh Pesantren Fathul Huda sebagai media promosi dan mensyiarkan agama.

C. Diskusi Hasil

Berdasarkan hasil penelitian di Pondok Pesantren Fathul Huda terkait kepemimpinan perempuan, yaitu kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh, yang mengambil alih kepemimpinan setelah wafatnya pendiri pesantren pada tahun 2021. Kepemimpinan beliau menjadi contoh nyata bagaimana perempuan mampu memimpin lembaga pendidikan tradisional berbasis agama dengan efektif dan inspiratif. Adapun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Nyai Naily Maghfiroh berdasarkan dari hasil penelitian adalah gaya kepemimpinan kharismatik-partisipatif. Hasil ini juga senada dengan penelitian sebelumnya oleh Al Muttaqin yang menyebutkan bahwa kepemimpinan perempuan di pesantren seringkali menggabungkan gaya karismatik dan partisipatif, sehingga mampu menjaga stabilitas dan meningkatkan partisipasi anggota pesantren.[167]

1) Kharismatik

Nyai Naily Maghfiroh diakui memiliki kharisma yang kuat, sehingga dihormati dan diikuti oleh santri, pengurus, dan masyarakat sekitar. Kharisma ini berperan penting dalam mempengaruhi, memotivasi, dan menginspirasi anggota pesantren. Budaya pesantren

[167] Al Muttaqin, Moh Zammil, and Sigit Priyo Sembodo. "Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah dan Peran Sosialnya Di Masyarakat." *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaaan* 1.3 (2021): 273-288.

yang sangat menghormati pemimpin memperkuat pengaruh beliau dalam membina dan membimbing santri.

2) Partisipatif (Demokratik)

Nyai Naily Maghfiroh mampu bekerja sama dengan para anggota, membuka ruang untuk kolaborasi dan partisipasi aktif baik dari pengurus, santri, maupun wali santri. Beliau terbuka terhadap inovasi dan perkembangan zaman, misalnya dengan memperketat sistem sambangan dan mengadakan kegiatan mujahadah bersama wali santri dan guru. Kepemimpinan ini mendorong keterlibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pesantren.

Selain itu dari hasil penelitian juga menunjukkan beberapa ciri gaya kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh di Pesantren Fathul Huda yaitu (1) Empati dan Keterbukaan; Nyai Naily menunjukkan empati dan keterbukaan terhadap masukan serta kebutuhan anggota pesantren, (2) Stabilitas dan Adaptasi; meskipun terjadi pergantian kepemimpinan, pesantren tetap stabil, program berjalan baik, dan budaya pesantren tetap terjaga. (3) Motivasi dan Inspirasi; kepemimpinan beliau mampu memotivasi dan menginspirasi santri serta pengurus untuk terus berkembang dan menjaga tradisi pesantren.

BAB IV

GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PONDOK PESANTREN AL FALAH

A. PROFIL PONDOK PESANTREN AL FALAH

1. Letak Geografis

Pondok Pesantren Al Falah terletak di Jl. Gatot Subroto Banyurip Gang 4 No. 23 Kecamatan Pekalongan Selatan Kota Pekalongan Jawa Tengah. Pesantren ini terletak di daerah yang religius dan akademis, dimana terdapat banyak Pondok Pesantren dan Madrasah dari tingkat dasar sampai aliyah sebagai lembaga pendidikan agama islam. Daerah tersebut terkenal sebagai pusat pendidikan agama islam di Pekalongan, sehingga banyak para pelajar dari berbagai daerah di Kota Pekalongan bahkan banyak juga yang datang dari luar kota Pekalongan dan luar Pulau Jawa.

Pondok Pesantren Al Falah memang didirikan khusus untuk mewadahi santri putri yang datang dari luar daerah untuk menempuh pendidikan formal atau di madrasah diimbangi dengan pendidikan agama. Para santri di Pondok Pesantren Al Falah Sebagian besar menempuh pendidikan formal di berbagai madrasah di sekitar Pondok Pesantren Al Falah.

2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Al Falah

Berdirinya pondok pesantren diawali dengan adanya kegiatan pengajian Risalah Haidh, Nifas dan Istihadhah setiap hari Jumat pagi.

Kegiatan tersebut dimulai pukul 06.30 WIB sampai dengan 07.30 WIB, yang diasuh oleh Almaghfurlah KH. Zaidi Al Karim. Pengajian ini diikuti oleh para remaja di sekitar Desa Banyurip Alit dan sekitarnya. Semula pengajian hanya diikuti oleh beberapa anak, semakin hari peserta pengajian semakin bertambah hingga luber ke dapur dan serambi rumah.

Pada tahun 2009 atas permintaan dari beberapa wali santri, ingin menitipkan anaknya untuk ikut mengaji sekaligus mondok. Namun, keinginan itu belum dapat dipenuhi oleh pengasuh mengingat kondisi yang belum memungkinkan. Pada tahun 2010 pengasuh merealisasikan keinginan beberapa wali santri, dengan menerima santri mukim di rumah beliau. Bermula dari 1 santri yang mukim hingga saat ini sudah ada sekitar 80 santri dari tingkat MTs-MA hingga perguruan tinggi.

3. Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren Al Falah

Pondok Pesantren Al Falah Banyurip memiliki visi "Berakhlakul Karimah, Ilmiyah Amaliyah, Amaliyah Ilmiyah". Sedangkan misinya adalah (1) membentuk santri berakhlakul karimah menjaga nilai-nilai budi pekerti luhur yang berpegang teguh pada Al Qur'an, Hadits, Ijma' dan Qiyas; (2) menanamkan disiplin ilmu dalam kegiatan sehari-hari. (3) mengamalkan ajaran Ahlussunnah wal Jamaah dalam kehidupan sehari-hari. Adapun tujuan didirikannya Pondok Pesantren Al Falah adalah untuk menciptakan insan yang bermanfaat di Masyarakat.[168] Dari visi

[168] Wawancara dengan Nyai Zahro di Pondok Pesantren Al Falah pada 18 Mei 2024

misi dan tujuan tersebut Pondok Pesantren Al Falah memiliki niat dan semangat untuk mencetak generasi islam yang berakhlak baik dan beramal sholeh berdasar hukum ilmiyah.

4. Fasilitas

Untuk menunjang kegiatan pembelajaran pondok pesantren Al Falah memiliki beberapa fasilitas yang menunjang sebagai berikut[169]:

1) Aula

Pondok Pesantren Al Falah memiliki Aula yang cukup luas, aula tersebut terletak di ruangan bagian depan dari Pondok Pesantren Al Falah. Seperti pondok pesantren pada umumnya, Aula di Pondok Pesantren Al Falah difungsikan sebagai tempat sholat berjama'ah, tempat pembelajaran dan kegiatan lainnya yang menghadirkan banyak orang seperti khitobah, pengajian dan wagean (pengajian umum bersama walisantri dan Masyarakat sekitar pesantren).

2) Kamar santri

Kamar santri merupakan fasilitas untuk ditempati para santri beristirahat. Kamar santri di Pesantren Al Falah ada 5 ruang, masing-masing kamar diisi oleh 15 sampai 20 santri. Selain sebagai tempat istirahat, kamar santri digunakan untuk menyimpan barang-barang pribadi santri.

[169] Data Dokumen Pondok Pesantren Al Falah

3) Kamar mandi

Ada 3 kamar mandi di Pondok Pesantren Al Falah sebagai tempat untuk menunjang kebutuhan mandi, cuci dan kakus. Kamar mandi tersebut digunakan secara bergiliran karena memang tempat yang terbatas. Hal tersebut sudah menjadi budaya di kalangan para santri.

4) Kantor

Kantor di Pondok Pesantren Al Falah merupakan sebuah ruangan untuk pengurus pesantren mengatur tata Kelola pesantren, biasanya kantor digunakan untuk rapat pengurus dan mengatur hal-hal administratif pesantren.

5) Mobil siaga

Mobil Siaga merupakan mobil yang digunakan khusus untuk keperluan mendesak para santri. Seperti mengantar santri yang sakit untuk berobat, dan mengangkut keperluan-keperluan santri lainnya yang bersifat penting dan mendesak.

6) Perangkat belajar mengajar (Papan tulis, meja, kursi).

Pondok Pesantren Al Falah menyediakan perangkat pembelajaran seperti papan tulis, meja, kursi dan alat tulis lainnya untuk menunjang kegiatan belajar mengajar yang nyaman.

5. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi di Pondok Pesantren Al Falah adalah sebagai berikut:[170]

Pelindung : Kepala Desa/ Lurah Banyurip

[170] Data dokumen Pondok Pesantren Al Falah

Penasihat	: Nyai Hj. Aisyah Utsman
	K.H. Zuhdi Khariri
Pengasuh	: Nyai Hj. Zahroh,M.Pd.I
Ketua	: Sri Astutik
Wakil	: Ghina Tsaqivatul Maulida
Sekertaris	: Nuzula Rizqiatul Muthoharoh
Bendahara	: Khoirunnisa Fitriana
	Zulma Thoba Aisyi
Sie. Keagamaan	: Salwa Safirawati
	Isky RIfaridini
Sie.Kegiatan	: Najma Zayyina Zaen
	Ahza Najwa Ikhfina
Sie.Kebersihan	: Arina Nailal Khusna
	I'anatul Maula Kamilah
	Himatul Azka
Sie. Penerima Tamu	: Auliya Hanifatul Ummah
	Indi Salwa Zaharani
Sie.Perlengkapan	: Fatma Kumala
	Nurul Awwaliyatus Sa'adah
Sie.Keamanan	: Ghna Kamilia
	Fitri Apriani
Sie Perairan	: Novi Ayu Pratiwi
	Nabela Risqi Amalia
Sie Kesehatan	: Aliefa Hasna Syakira

Lulu' Alimatul Nabila

Sie.Rebana : Zuhrotun Nisa

Setiap bagian dari struktur organisasi di Pondok Pesantren Al Falah memiliki peran dan fungsi yang berbeda-beda. Setiap anggota bertanggung jawab kepada koordinaor dan setiap koordinator bertanggungjawab kepada ketua dan ketua bertanggung jawab kepada pengasuh. Adanya struktur organisasi ini memudahkan pengasuh dalam mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pesantren. Struktur organisasi di Pondok Pesantren Al Falah memiliki masa kerja selama satu tahun, dan santri-santri yang menjabat sebagai pengurus dipilih dari santri kelas Aliyah (SMA).

6. Kurikulum

Pondok Pesantren Al Falah menggunakan Kurikulum Pemerintah dan Diniyyah Terpisah. Kurikulum ini menggabungkan sekolah formal dan diniyah tidak dalam satu waktu pemelajaran. Akan tetapi, pendidikan formal dilaksanakan dipagi hari, sedangkan pendidikan diniyah dilaksanakan pada sore atau malam hari. Dalam hal ini pendidikan dan pengajaran yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Falah yakni sistem pendidikan klasikal yang terdiri dari tiga jejang pendidikan yang dikelola melalui Madrasah Islamiyah Salafiyah Riyadlotul Uqul yaitu :

1) Jenjang ibtidaiyah
2) Jenjang tsanawiyah
3) Jenjang aliyah

7. Tenaga Pendidik dan Mata Pelajaran

Pondok Pesantren Al Falah merupakan pondok pesantren dengan sistem pendidikan madrasah diniyah berbasis mata pelajaran kitab-kitab salaf. Tenaga pendidik yang mengampu pelajaran kitab-kitab salaf di Pondok Pesantren Al Falah ada 16 Orang. Tenaga pendidik tersebut merupakan orang-orang terpilih dan terpercaya untuk mengampu beberapa mata pelajaran kitab salaf. Semuanya merupakan lulusan dari pendidikan pesantren salafiyah, sebagiannya merupakan santri alumni dari Pondok Pesantren Al Falah.

Mata pelajaran di Pondok Pesantren Al Falah adalah materi dari kitab-kitab salaf yang diajarkan secara berjenjang. Mata pelajaran tersebut mencakup tentang fiqih, aqidah, ahlak, bahasa, Al-Qur'an dan hadits.

8. Jadwal Kegiatan Santri

Kegiatan santri di Pondok Pesantren Al Falah dimulai dari bangun sebelum subuh hingga istirahat kembali pada pukul 11 malam. Sebagian besar santri di Pesantren Al Falah adalah siswa pada sekolah formal mulai dari jenjang SMP/MTs, SMA/MA hingga Universitas, sehingga pada setengah hari kegiatan mereka belajar di Lembaga pendidikan masing-masing di luar sekolah. Adapun santri salaf (santri yang tidak sekolah di Lembaga luar) ada kegiatan musyawaroh kitab di Pesantren. Setengah hari selanjutnya dilanjutkan kegiatan belajar di Pesantren hingga pukul 11 malam. Adapun kegiatan lain selain belajar

mengajar kitab salaf, sesekali di Pondok Pesantren Al Falah ada kegiatan seperti pembacaan maulid, khitobah, bersih-bersih pondok dan kegiatan lain yang dilaksanakan secara berkala.

B. Gaya Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Al Falah

Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren merupakan sebuah fenomena karena masih sedikit ditemukan pondok pesantren yang dipimpin oleh perempuan. Perempuan memiliki sifat dan ciri yang khas ketika menjadi pemimpin. Faktor lingkungan dan pendidikan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang.

Pondok Pesantren Al Falah merupakan Pondok Pesantren yang didirikan khusus untuk santri putri yang sedang menempuh Pendidikan di Lembaga formal sambil memperdalam ilmu agamanya. Sepeninggal sang pendiri KH. Zaidi Al Karim pada tahun 2020, Pondok Pesantren Al Falah kini dipimpin oleh Nyai Zahro istri dari almarhum. Nyai Zahro merupakan seorang yang alimah dan juga berpendidikan formal tinggi. Beliau menempuh pendidikan agamanya di Pondok Pesantren Al Falah Ploso Kediri dan kemudian melanjutkannya ke jenjang Pendidikan formal hingga Pascasarjana. Beliau adalah seorang guru aktif di Madrasah Tsanawiyah Simbangkulon Pekalongan dan juga terkenal aktif dalam berbagai kegiatan sosial kemasyarakatan salah satunya adalah Lajnah Wanita Thoriqoh An-nahdliyah (Lajnah Wathonah) Kota Pekalongan dan disana beliau menjadi ketuanya.[171] Dari rekam jejaknya

[171] Wawancara dengan Nyai Zahro, di Pondok Pesantren Al Falah pada 18 Mei 2024

yang aktif di berbagai kegiatan kemasyarakatan dan Lembaga Pendidikan, Nyai Zahro dinilai sebagai seorang yang pandai mengatur dan mengayomi para santrinya.

Dari observasi peneliti, interaksi antara Nyai Zahro dengan santri-santrinya terasa lebih hangat dan emosional, tidak begitu nampak ketakutan dari santri untuk berbicara kepada Nyai Zahro namun tetap ada rasa hormat yang tinggi. Begitupun ketika Nyai Zahro mengajar santrinya, nampak gaya pengajaran yang santai dengan sedikit candaan namun tetap serius menyampaikan materi pelajarannya sehingga santri terlihat santai namun tetap fokus dalam belajar.[172] Hal tersebut menunjukkan bahwa Nyai Zahro profesional sebagai pengajar dan pengasuh sekaligus.

a) Karakter

Dalam kepemimpinan Nyai Zahro terlihat beberapa karakter yang membuat kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, yaitu:

1) Kharismatik

Kepemimpinan di Pesantren memang sangat identik dengan kepemimpinan yang kharismatik. Begitupun dengan kepemimpinan Nyai Zahro yang juga menampakan kepemimpinan kharismatik. Nyai Zahro seperti memiliki daya tarik tersendiri sebagai seorang pemimpin. Hal tersebut juga didukung oleh budaya pesantren yang sangat patuh dan hormat terhadap pengasuh dan keluarganya.

[172] Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Al Falah pada 06 Februari 2024

Sebagaimana dengan yang disampaikan oleh Khoirun Nisak yang menyatakan bahwa ketika Nyai Zahro memimpin sebuah forum maka semua yang dihadir di forum seperti terhipnotis untuk mendengarkan kata-kata yang Nyai Zahro sampaikan.[173] Sejalan dengan pernyataan tersebut, Sri Astutik juga menyatakan hal senada, ketika dalam rapat bersama para ustadz, semua akan mendengarkan dan tentu saja menghormati keberadaan Nyai Zahro, meskipun dalam forum tersebut banyak ustadz yang usianya lebih tua dari Nyai Zahro.[174] Seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren selalu identik dengan tipe kepemimpinan kharismatik. Seluruh warga lembaga pendidikan yang ia pimpin memiliki loyalitas yang sangat tinggi kepadanya. Dengan tipe kepemimpinan tersebut, pondok pesantren terbukti tidak pernah ditinggalkan oleh umat.[175] Kedudukan Nyai Zahro sebagai pemimpin yang memiliki kharisma membuatnya mendapatkan dukungan dan dapat mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama.

2) Keibuan

Dari hasil wawancara peneliti dengan Santri, Pengurus dan Ustadzah di Pondok Pesantren Al Falah, mereka sepakat menyatakan bahwa Nyai Zahro adalah sosok pemimpin yang penyayang. Dari hasil

[173] Wawancara dengan Khoirun Nisak Fitriyana, di Pondok Pesantren Al Falah pada 4 Maret 2024

[174] Wawancara dengan Ustadzah Sri Astutik, di Pondok Pesantren Al Falah Pada 29 Mei 2024

[175] Guntur Cahaya Kusuma, "Pesantren dan Kpemimpinan Kiai"dalam "TERAMPIL" Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar Volume 1 Nomor 1 Juni 2014 p-ISSN 2355-1925, 110

observasi peneliti juga menunjukkan ketika dalam acara makan bersama setelah kegiatan pengajian, Nyai Zahro tidak segan untuk duduk bersama para santri makan bersama dalam satu tempat yang sama. Sekilah nampak benar-benar seperti seorang ibu yang sedang menikmati makan bersama dengan anak-anaknya. Sikap tersebut menunjukkan bahwa sebagai seorang pemimpin pesantren Nyai Zahro benar-benar memperlakukan peserta didiknya sebagai seorang anak yang tidak hanya dididik dalam bidang akademik dan agama namun juga memberikan kasih sayang selayaknya seorang ibu. Nyai Zahro juga sering menegur dan menasehati santri layaknya anak sendiri, bukan seperti guru dan murid lagi.

Kepemimpinan perempuan memang tidak bisa lepas karakteristik perempuan itu sendiri, seperti Nyai Zahro yang menampilkan sosok pemimpin yang keibuan, menasehati, mengayomi dan menyayangi santri-santrinya sehingga menimbulkan ikatan emosional yang kuat antara Nyai Zahro dengan santri-santrinya. Ikatan emosional yang terjalin antara pemimpin dan anggotanya menghasilkan rasa peduli dan rasa memiliki yang kuat terhadap lembaga sehingga pengawasan dan kontrol terhadap kepemimpinan Nyai Zahro dilakukan secara bersama-sama.

3) Demokratis

Demokratis merupakan sebuah sikap yang menilai bahwa semua orang memiliki hak dan kewajiban yang sama. Nyai Zahro merupakan pemimpin yang memandang dan memperlakukan semua anggota

dibawahnya dengan hak dan kewajiban yang sama. Dalam mengambil sebuah keputusan Nyai Zahro selalu mementingkan musyawarah bersama. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh Sri Astutik bahwa Nyai Zahro sering merundingkan atau bermusyawarah bersama para ustadz untuk membahas sebuah kegiatan. Semua yang hadir dimintai pendapat untuk bagaimana program tersebut akan dilaksanakan dan semua santri bisa berpendapat secara terbuka tanpa adanya tekanan.

> "Beliau orangnya demokratis, mau menerima pendapat bahkan seringnya bertanya dulu kepada kami. Kira-kira apa yang dibutuhkan bagaimana jika begini bagaimana jika begitu. Tapi kami tetap hormat sama beliau, jadi kami menyampaikan pendapat pun dengan tetap pakai bahasa krama dan tutur kata yang lebih halus. Sebagai bentuk penghormatan kami terhadap beliau, tapi kita tetap bisa menyampaikan aspirasi secara terbuka tanpa ada tekanan."[176]

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Khoirun Nisak bahwa Nyai Zahro sering mengajak para santri untuk bermusyawah.

> "Beliau itu tegas tapi tidak keras. Beliau juga sering ngajak kami rembugan, biasanya kalau habis sholat jamaah atau ngaji atau pas kegiatan malam jumat itu kadang juga."[177]

Sebagai pemimpin di Pondok Pesantren Al Falah, Nyai Zahro memiliki peranan penting dalam sinergitas anggota dibawah kepemimpinannya untuk mencapai tujuan bersama. Sikap demokratis

[176] Wawancara dengan Ustadzah Sri Astutik, di Pondok Pesantren Al Falah Pada 29 Mei 2024

[177] Wawancara dengan Khoirun Nisak Fitriyana, di Pondok Pesantren Al Falah pada 4 Maret 2024

yang ditunjukkan oleh Nyai Zahro menghasilkan keterbukaan anggota dalam bekerja.

4) Visioner

Pemimpin yang visioner berarti pemimpin yang mampu memandang ke masa depan dan berusaha mewujudkannya. Dalam memimpin Pondok Pesantren Al Falah, Nyai Zahro secara teknis dibantu oleh salah satu putranya yaitu M. Sahal Karim.[178] Bukan tanpa maksud, hal tersebut dilakukan untuk menyiapkan sang putra untuk meneruskan estafet kepemimpinannya di Pondok Pesantren Al Falah. dalam mewujudkan visinya tersebut Nyai Zahro memberikan M. Sahal Karim sebuah peran penting yaitu menjadi penanggung jawab pendidikan diniyah di Pondok Pesantren Al Falah. Selain menjadi Penanggungjawab pendidikan diniyah, M. Sahal Karim juga secara tidak langsung menjadi wakil dari Nyai Zahro untuk mengurus Pesantren Al Falah. Dalam beberapa kegiatan pesantren, Nyai Zahro sering didampingi oleh putranya tersebut, atau jika Nyai Zahro sedang ada keperluan diluar pesantren maka segala urusan pesantren akan diwakilkan ke putranya M. Sahal Karim.

Pemimpin visioner merupakan sosok pemimpin yang mampu menetapkan kearah mana organisasi dibawa, dan bagaimana

[178] Wawancara dengan Nyai Zahro, di Pondok Pesantren Al Falah pada 18 Mei 2024

mencapainya.[179] Dengan Nyai Zahro melibatkan sang putra secara langsung dalam kepemimpinannya, membuat pesantren Al Falah memiliki arah dan tujuan dalam jangka Panjang.

b) Gaya Kepemimpinan Nyai Zahro

Bass menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.[180] Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku memimpin dan mendekati orang lain yang ingin dipengaruhinya. Menurut *contigensi theory leadership* menyatakan bahwa ada kaitanya antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seseorang pemimpin yang efektif, jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang terjadi.[181] Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan Nyai Zahro dapat dilihat sebagaimana berikut:

1) Pemimpin yang berkharisma

Perilaku seorang pemimpin akan mencerminkan bagaimana pelaksanaan kepemimpinannya. Perilaku yang dilakukan berulang-ulang akan membentuk sebuah karakter, dan karakter dalam

---

[179] Firdaus, Dede Ridho, et al. "Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik dan Visioner di Pondok Pesantren." *Journal on Education* 5.4 (2023): 15038-15049.

[180] Bass, M.M. Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Aplications, (3rdEd), New York : The free press), 1990

[181] Fatimah, Siti. "GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM MENGEMBANGKAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM:(Studi Kasus di MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban)." *At-Tuhfah* 9.2 (2020).

kepemimpinan terwujud dalam bentuk pengambilan keputusan dan implementasinya. Karakter kharismatik seorang pemimpin pesantren terbentuk dari budaya pesantren itu sendiri. Dimana budaya yang sangat menghormati pengasuh atau pimpinan pesantren beserta keluarga besarnya. Baik dari sisi santri maupun guru pengajar semua akan menghormatinya. Di Pesantren Al Falah sendiri mayoritas guru pengajar berusia lebih tua dari Nyai Zahro tetapi mereka tetap menghormati beliau sebagai pemimpin pesantren.

Kharisma Nyai Zahro juga terpancar dari sosoknya yang cerdas dan pandai menempatkan diri. Ketika menjadi pembicara atau pemimpin dalam forum, setiap orang yang ada di forum dengan seksama mendengarkan dan memperhatikan beliau.

> "Ketika dalam forum beliau bisa membuat semua orang terfokus pada *dawuh-dawuhnya*, kalau menjelaskan sesuatu bahasanya mudah dipahami"[182]

Hal tersebut juga disampaikan oleh santri Pondok Pesantren Al Falah, Kevin Syahrina yang menyampaikan bahwa ketika menjelaskan materi pelajaran mudah dipahami, dan semua santri jika dinasehati oleh beliau mudah memahami dan mengikuti.

> "ibu itu kalau menjelaskan pelajaran gampang dipahami, kalau sedang *ngendiko* juga semua santri pasti mendengarkan dan nurut"[183]

---

[182] Wawancara dengan Khoirun Nisak Fitriyana, di Pondok Pesantren Al Falah pada 4 Maret 2024

[183] Wawancara dengan Kevin Syahrina, di Pondok Pesantren Al Falah pada 4 Maret 2024

Seorang pemimpin transformasional harus memiliki kharisma untuk mempengaruhi dan mengarahkan pengikut agar bertindak sesuai apa yang dinginkan oleh pemimpin.[184] Kharisma Nyai Zahro sebagai Pemimpin Pesantren sangat kuat sehingga para santri tidak ada yang berani dalam artian sangat menghormati keberadaan beliau. Begitupun dengan para guru di Pondok Pesantren Al Falah yang sangat segan dan mengikuti arahan Nyai Zahro.

> "Ketika rapat bersama asatidz, asatidz itu kan banyak yang dari luar banyak yang usianya lebih sepuh dari bu nyai, seperti kakak bu nyai juga. Itu biasanya bu nyai lebih sering meminta pendapat dan masukan kepada mereka bagaimana enaknya. Para asatidz juga menghormati bu nyai sebagai pemimpin sehingga tidak ada yang melangkahi wewenang beliau. Semua berjalan secara harmonis saling menghormati. Hal tersebut juga membuat para ustadz merasa memiliki terhadap pesantren. Sehingga para ustadz juga memiliki rasa kepedulian yang tinggi, ketika ada program-program terkait pembelajaran, para ustadz turut aktif dalam memberikan saran dan masukan untuk memaksimalkan berjalannya program.[185]

Sikap hormat dan segan juga ditunjukkan oleh para wali santri dan juga masyarakat sekitar ketika dalam acara Wagean di Pesantren Al Falah. Setiap orang yang hadir terlebih dulu salaman berjabat tangan dengan Nyai Zahro dengan berjalan menunduk.[186] Kepemimpinan Nyai Zahro berjalan dengan harmonis, semua anggota saling menghormati.

---

[184] Diena Dwidienawati Tjiptadi & Erlina Dwi Ratnasari, *Kepemimpinan : Fundamental Teori*, (Yayasan Kita Menulis, 2021), h.101

[185] Wawancara dengan Ustadzah Sri Astutik, di Pondok Pesantren Al Falah Pada 29 Mei 2024

[186] Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Al Falah Pada 17 Mei 2024

Sebagaimana Northouse menyebutkan "*Idealized influlence describes leaders who act as strong role models for followers; followers identify with these leaders and want very much to emulate them. These leaders usually have very high standards of moral and ethical conduct and can be counted on to do the right thing. They are deeply respected by followers, who usually place a great deal of trust in them. They provide followers with a vision and a sense of mission*".[187] Nyai Zahro memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua anggotanya atas dasar kemampuannya dalam mempengaruhi gagasan, ide dan visi yang dimiliki dan menunjukkan betapa pentingnya kontribusi setiap anggota dalam mencapai tujuan bersama. Rasa memiliki dan kepedulian terhadap pesantren yang dimiliki oleh para ustadz itu juga merupakan dari hasil kepemimpinan Nyai Zahro yang ideal dalam menempatkan dan memandang kompetensi individu sesuai dengan kemampuannya

2) Demokratis dan Partisipatif

Nyai Zahroh sering melibatkan pengurus, asatidz, dan santri dalam musyawarah dan pengambilan keputusan, terutama dalam hal evaluasi program, penyusunan aturan, serta pengembangan pesantren. Ia terbuka terhadap ide baru dan inovasi dari bawahannya, meskipun keputusan akhir tetap berada di tangannya.

> "Kita ada evaluasi secara rutin berkala, baik dengan para ustad atau para pengurus santri. Biasanya evaluasi kita lakukan untuk melihat kinerja dan memperbaikinya. Saya selalu mengajak para ustad dan

[187] Peter Guy Northouse, *Leadership Theory and Practice*, (California: SAGE Publications,2013), h.191

pengurus untuk bersama-sama membangun pesantren ini menjadi lebih baik. Ustad-ustad juga sering memberikan masukan-masukan yang membangun sehingga selalu kita pertimbangkan dan laksanakan."[188]

Khoirun Nisak menyatakan bahwa Nyai Zahro selalu memantau kegiatan santri Al Falah dan mengadakan evaluasi untuk kinerja pengurus secara berkala.

"Ibu itu setiap hari selalu memantau kegiatan kami, jadi kalau ada program kerja yang tidak berjalan pasti beliau langsung tahu. Untuk pertanggungjawaban secara formal biasanya di akhir tahun, tapi setiap bulan juga kita ada laporan dan nanti pasti di evaluasi oleh ibu untuk tiap program kerja."[189]

Sri Astutik menambahkan bahwa cara Nyai Zahro dalam mengevaluasi atau menyelesaikan sebuah permasalahan dengan membuka ruang diskusi dan merumuskan secara bersama-sama Keputusan terbaik yang diambil.

"Beliau biasanya menanyakan, ada keluh kesah apa, atau hambatan apa. Kemudian dicarikan solusi, kalau seperti ini bagaimana. Beliau akan menanyakan dulu, para santri itu butuhnya apa dan harus bagaimana. Kalau ada aturan itu dirumuskan bareng-bareng. Bagaimana enaknya kira-kira. Dengan evaluasi seperti ini saya merasa sangat terbantu, karena dengan begitu saya bisa memperbaiki kinerja saya."[190]

Kebiasaan Nyai Zahroh untuk melibatkan pengurus, asatidz, dan santri dalam musyawarah serta pengambilan keputusan, terutama dalam

[188] Wawancara dengan Nyai Zahro, di Pondok Pesantren Al Falah pada 18 Mei 2024

[189] Wawancara dengan Khoirun Nisak Fitriyana, di Pondok Pesantren Al Falah pada 4 Maret 2024

[190] Wawancara dengan Ustadzah Sri Astutik, di Pondok Pesantren Al Falah Pada 29 Mei 2024

evaluasi program, penyusunan aturan, dan pengembangan pesantren, merupakan ciri utama gaya kepemimpinan partisipatif. Dalam model ini, pemimpin tidak bersifat otoriter, melainkan membuka ruang diskusi dan menerima masukan dari berbagai pihak sebelum mengambil keputusan akhir. Hal tersebut dapat meningkatkan rasa memliki, kedekatan emosional antar anggota dan pemimpin. Sebagaimana disebutkan dalam penelitian Zubaedah bahwa kepemimpinan partisipatif yang melibatkan seluruh unsur lembaga dalam musyawarah dan pengambilan keputusan terbukti meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab bersama, serta mendorong inovasi di lingkungan pesantren.[191] Dalam observasi peneliti juga menunjukkan bahwa rasa memiliki dan tanggung jawab dari pengurus, santri dan ustadz di Pesantren Al Falah begitu besar. Seperti dalam kegiatan Wagean yang dilaksanakan secara rutin sebulan sekali, para santri terlihat sangat kompak dan bertanggng jawab dalam mengatur jalannya acara dari awal hingga akhir tanpa banyak komando dari Nyai Zahro.[192] Gaya kepemimpinan Nyai Zahroh yang partisipatif, terbuka terhadap inovasi, dan tetap tegas dalam pengambilan keputusan akhir, terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja, inovasi, dan loyalitas di lingkungan pesantren.

[191] Siti Zubaidah, "Kepemimpinan Partisipatif di Lingkungan Pesantren," *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, Vol. 5, No. 2, 2023

[192] Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Al Falah Pada 17 Mei 2024

3) Empati dan Pembinaan Personal

Nyai Zahro dikenal sangat dekat dengan santri dan pengurus, memperlakukan mereka seperti keluarga sendiri. Ketika terjadi kesalahan, pendekatan yang digunakan adalah nasihat dan pembinaan, bukan hukuman keras. Ia juga aktif memotivasi santri melalui keteladanan dan perhatian persona. Nyai Naily Maghfiroh memperlakukan anak didiknya seperti anaknya sendiri dan mengajak diskusi layaknya sebuah keluarga.

> "Beliau juga kalo sama santri-santrinya itu sayang banget, santri-santri disini dianggap seperti anaknya sendiri, kadang kita diajak makan bersama beliau. Kalau ada santri yang bermasalah itu dinasehati tidak dimarahi. Beliau itu tegas tapi tidak keras. Beliau juga sering ngajak kami rembugan, biasanya kalau habis sholat jamaah atau ngaji atau pas kegiatan malam jumat itu kadang juga."[193]

Nyai Zahro mengetahui segala sesuatu yang terjadi di Pesantren Al Falah, beliau melaksanakan kontrol kepemimpinannya melalui pengurus dan orang yang dipercaya. Selayaknya seorang ibu yang selalu mengontrol segala yang dilakukannya anak-anaknya dan memastikan anak-anaknya mendapatkan segala haknya dengan baik.

> "Bu Nyai itu seringnya terjun langsung, apapun yang terjadi di pondok itu bu nyai pasti tahu. Mungkin kalau untuk urusan diniyah (pembelajaran kitab) itu beliau menyerahkan ke gus A'im, putra beliau tapi segala urusannya bu nyai tetap tahu. Untuk urusan santri, bu nyai berkoordinasi dengan para pengurus. Bu nyai itu tidak cuma menerima laporan dari para pengurus, tapi beliau itu juga mendampingi secara langsung para pengurus. Bu nyai itu selalu

[193] Wawancara dengan Khoirun Nisak Fitriyana, di Pondok Pesantren Al Falah pada 4 Maret 2024

bersikap dan berperan sebagai orang tua terhadap para santri. beliau tidak segan untuk makan bareng bersama para santri, itu biar anak-anak itu merasa bahwa bu nyai itu memang orangtua kami."[194]

Dalam observasi peneliti ketika menyaksikan Nyai Zahro ketika sedang mengajar di kelas, beliau berlaku tak hanya sebagai guru tapi seperti orang tua yang sedang menasehati anaknya tentang sebuah pengetahuan yang sangat penting untuk bekal kehidupan anak-anaknya. Para santri pun nampak belajar dengan baik dan sesekali bercanda bersama dengan Nyai Zahro.[195] Kepemimpinan Nyai Zahro menunjukkan kedekatan emosional antara pemimpin dan anggota, pembinaan terhadap kesalahan anggota serta motivasi melalui keteladanan yang menciptakan iklim psikologi positif.

Sikap empati, keibuan dan pembinaan personal yang dilakukan Nyai Zahro ini sejalan dengan penelitian Fitria yang menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di pesantren seringkali menonjolkan pendekatan keibuan, penuh empati, dan membangun kedekatan emosional dengan santri. Ketika terjadi pelanggaran, pemimpin lebih memilih pendekatan dialogis dan pembinaan daripada hukuman, sehingga tercipta suasana belajar yang kondusif dan harmonis.[196] Siti Nurjanah dalam bukunya juga menyatakan bahwa pemimpin perempuan cenderung membangun hubungan yang lebih personal dan

[194] Wawancara dengan Ustadzah Sri Astutik, di Pondok Pesantren Al Falah Pada 29 Mei 2024

[195] Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Al Falah Pada 17 Mei 2024

[196] Lailatul Fitria, **"Kepemimpinan Transformasional Perempuan di Pesantren"** Jurnal Al-Tahrir, Vol. 20, No. 2, 2020, hlm. 311.

penuh empati dengan anggota, serta lebih memilih pendekatan pembinaan dan dialog dalam menangani pelanggaran atau kesalahan.[197] Kepemimpinan Nyai Zahro ini membangun suasana yang kondusif, harmonis serta meningkatkan motivasi dan loyalitas anggota.

4) Tegas namun Tidak Otoriter

Kepemimpinan Nyai Zahro menunjukkan ketegasan dalam menjaga aturan namun tetap mengedepankan diskusi dan konsultasi sebelum mengambil keputusan hal tersebut menggambarkan gaya kepemimpinan yang seimbang antara otoritas dan keterbukaan. Ketegasan perlu dilakukan untuk menjaga konsistensi dan disiplin di lingkungan pesantren, sementara diskusi dan konsultasi memastikan bahwa setiap kebijakan diambil secara partisipatif dan mengakomodasi aspirasi seluruh anggota. Pendekatan ini membuat Nyai Zahro menjadi pemimpin yang dihormati, tegas namun tidak otoriter dan keras.

Nyai Zahro menyatakan bahwa Ketika ada ide atau gagasan dari asatidz atau pengurus, mereka akan berkoordinasi dan meminta persetujuan dahulu sebelum melangkah.

> "Jika mereka memiliki ide atau gagasan yang belum di sepakati sebelumnya, mereka akan koordinasi dulu dengan saya sebagai pimpinan. Jika belum ada persetujuan dari pengasuh, asatidz belum berani untuk mengambil langkah."[198]

[197] Siti Nurjanah, Perempuan dan Kepemimpinan: Tinjauan Teori dan Bukti Empiris (Jakarta: UBHARA JAYA Press, 2023), hlm. 52.

[198] Wawancara dengan Nyai Zahro, di Pondok Pesantren Al Falah pada 18 Mei 2024

Sri Astutik juga menyatakan bahwa Nyai Zahro Ketika membuat aturan selalu dirumuskan secara bersama-sama, selalu melihat kebutuhan dan keadaan anggotanya. Hal tersebut membuat Sri Astutik sebagai pengajar merasa terbantu untuk memperbaiki kinerjanya.

> "Beliau biasanya menanyakan, ada keluh kesah apa, atau hambatan apa. Kemudian dicarikan solusi, kalau seperti ini bagaimana. Beliau akan menanyakan dulu, para santri itu butuhnya apa dan harus bagaimana. Kalau ada aturan itu dirumuskan bareng-bareng. Bagaimana enaknya kira-kira. Dengan evaluasi seperti ini saya merasa sangat terbantu, karena dengan begitu saya bisa memperbaiki kinerja saya."[199]

Menurut Khoirun Nisak, Nyai Zahro sosok pemimpin yang tegas namun tidak keras. Beliau tipe pemimpin yang sering mengajak diskusi dengan para santri.

> "Kalau ada santri yang bermasalah itu dinasehati tidak dimarahi. Beliau itu tegas tapi tidak keras. Beliau juga sering ngajak kami rembugan, biasanya kalau habis sholat jamaah atau ngaji atau pas kegiatan malam jumat itu kadang juga."[200]

Hal ini menunjukkan bahwa keputusan akhir tetap dipegang oleh pemimpin, namun proses pengambilan keputusan bersifat kolektif dan terbuka. Hal ini juga tercermin dalam evaluasi rutin yang melibatkan musyawarah bersama pengurus dan asatidz, serta penanganan masalah santri yang lebih mengutamakan nasihat dan pembinaan.[201] Dalam penelitian Aulia menyatakan bahwa musyawarah dapat menjadi cara

[199] Wawancara dengan Ustadzah Sri Astutik, di Pondok Pesantren Al Falah Pada 29 Mei 2024

[200] Wawancara dengan Khoirun Nisak Fitriyana, di Pondok Pesantren Al Falah pada 4 Maret 2024

[201] Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Al Falah Pada 17 Mei 2024

yang tepat untuk mengambil keputusan. Karena negosiasi adalah untuk bertukar pendapat antara satu dengan yang lain.[202] Pemimpin perempuan cenderung membangun hubungan yang lebih personal dan penuh empati dengan anggota, serta lebih memilih pendekatan pembinaan dan dialog dalam menangani pelanggaran atau kesalahan. Ketegasan dalam mengambil keputusan tetap diimbangi dengan sikap terbuka dan suportif terhadap ide-ide baru."[203] Gaya kepemimpinan Nyai Zahroh yang tegas namun tetap terbuka terhadap diskusi dan konsultasi sangat relevan dengan model kepemimpinan perempuan yang efektif di lingkungan pesantren. Pendekatan ini tidak hanya menjaga integritas aturan dan kebijakan, tetapi juga membangun budaya kerja yang demokratis, partisipatif, dan harmonis di antara seluruh anggota pesantren

5) Inovatif dan Adaptif

Selama masa kepemimpinannya, Nyai Zahroh memperkenalkan program-program baru seperti Wagean, pembacaan manaqib, dan pelatihan rebana, serta aktif memanfaatkan media sosial untuk memperluas jangkauan pesantren. Dalam tahun ajaran baru 2024-2025, juga terdapat program baru yaitu program tahfidz, khusus untuk santri yang ingin belajar dan menghafal Al-Qur'an. Ia juga memberikan

[202] Aulia, Hesti Dina, Yudin Citriadin, and Muhammad Thohri. "Kepemimpinan Perempuan Dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Syaikh Zainuddin Nw Anjani)." *MANAZHIM* 5.1 (2023): 434-455.

[203] Siti Nurjanah, Perempuan dan Kepemimpinan: Tinjauan Teori dan Bukti Empiris (Jakarta: UBHARA JAYA Press, 2023), hlm. 52.

kebebasan kepada guru untuk berinovasi dalam metode pembelajaran selama tidak bertentangan dengan nilai-nilai pesantren.

Pondok Pesantren Al Falah merupakan pondok pesantren semi salaf yang khusus untuk santri putri. Ketika ada ide inovasi dari para santri, Nyai Zahro akan memberikan pengarahan bagaimana baiknya ide tersebut dilaksanakan. Nyai Zahro sebagai pemimpin Pesantren Al Falah sangat terbuka dengan segala bentuk kreatifitas dan inovasi di Pesantren. Hal tersebut diungkapkan oleh Khoirun Nisak:

> "Biasanya kalau kita punya suatu ide kan pasti minta pendapat dan keputusan ke bu nyai, nahh nanti Bu Nyai biasanya memberi pendapat bagaimana baiknya dan memberi pengarahan-pengarahan. Ibu juga orangnya terbuka dengan perkembangan zaman, seperti yang sedang tren akhir-akhir ini di kalangan pesantren adalah qosidah musik Islami. Atas arahan dari Nyai Zahro kemudian Pesantren Al Falah membentuk tim qosidah dengan santri-santri yang dianggap potensial. Selain itu Nyai Zahro juga sering mengikutsertakan Pesantren Al Falah di ajang lomba-lomba antar Pesantren, hal tersebut dilakukan untuk melatih mental santri dan juga sebagai bentuk eksistensi Pesantren Al Falah".[204]

Dalam hal kegiatan pembelajaran, Nyai Zahro juga tidak kaku. Beliau menerima segala bentuk masukan dari para ustadz untuk kemajuan pesantren, dengan memberikan hak mengajar kepada para ustadz untuk menerapkan model pembelajaran yang sekiranya membuat para santri nyaman dan senang dalam belajar. Sebagaimana disampaikan oleh Ustadzah Sri Astutik:

[204] Wawancara dengan Khoirun Nisak Fitriyana, di Pondok Pesantren Al Falah pada 4 Maret 2024

> "Dalam mengajar kita diberikan kebebasan, dalam artian metode pengajaran yang kita gunakan itu fleksibel, seperti dalam pelajaran nadhoman, itu kan seperti nyanyi. Biasanya anak-anak memakai lagu-lagu yang sedang hits. Ya itu gapapa, malah anak itu senang biasanya kalau lalaran nadhom itu".[205]

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Northouse "*This type of leadership supports followers as they try new approaches and develop innovative ways of dealing with organizational issues. It encourages followers to think things out on their own and engage in careful problem solving".*[206] Fleksibilitas yang terbatas pada norma-norma pesantren itu menghasilkan ide dan kreatifitas yang tak terbatas. Dalam hal ini Nyai Zahro memberikan ruang untuk para santri dan asatidz mengembangkan inovasi dan kreatifitasnya untuk kepentingan bersama yaitu kemajuan dan kenyamanan dalam belajar. Hasil observasi peneliti terhadap akun sosial media resmi milik Pondok Pesantren Al Falah juga menunjukkan bahwa Pesantren Al Falah merupakan tipe pesantren yang terbuka terhadap kemajuan teknologi dan perkembangan zaman.[207] Hari ini media sosial sudah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat. Dengan aktif mengunggah konten di media sosial, bagi pesantren merupakan salah satu bentuk menyebarkan dakwah dan juga mempromosikan pesantren secara tidak langsung.

---

[205] Wawancara dengan Ustadzah Sri Astutik, di Pondok Pesantren Al Falah Pada 29 Mei 2024

[206] Peter Guy Northouse, h. 193

[207] Observasi Peneliti

Beberapa program baru di Pesantren Al Falah selama kepemimpinan Nyai Zahro meningkatkan hubungan antara wali santri, asatidz, dan Masyarakat serta meningkatkan keterlibatan santri dalam kegiatan keagamaan dan budaya. Pemanfaatan media sosial juga membuktikan bahwa Nyai Zahro mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, sehingga pesantren menjadi lebih dikenal dan diminati masyarakat luas. Sementara itu, kebijakan memberikan ruang inovasi kepada guru memperkuat budaya pembelajaran yang dinamis dan responsif terhadap kebutuhan santri.

6) Kolektif namun Sentralistik

Dalam praktiknya, Nyai Zahro sebagai pemimpin tetap memegang otoritas penuh atas Keputusan-keputusan strategis, namun memberikan ruang kepada pengurus dan asatidz untuk berinovasi serta mengelola aspek teknis operasional. Hal ini menciptakan keseimbangan antara kepemimpinan yang terpusat pada satu figure dan partisipasi aktif anggota organisasi.

Nyai Zahro sebagai pemimpin selalu mengajak anggotanya untuk bersama-sama membangun Pesantren Al Falah menjadi lebih baik dan Selalu mengadakan musyawarah untuk menyelesaikan masalah.

> "Saya selalu mengajak para ustad dan pengurus untuk bersama-sama membangun pesantren ini menjadi lebih baik. Ustad-ustad juga sering memberikan masukan-masukan yang membangun sehingga selalu kita pertimbangkan dan laksanakan. Musyawaroh bersama pengurus dan asatidz untuk permasalah pembelajaran dan pesantren

secara umum, apabila ada masalah dengan santri yang sifatnya ringan biasanya saya panggil mereka dan nasehati."[208]

Adapun gaya sentralistik kepemimpinan Nyai Zahro dapat diidentifikasi dari setiap keputusan akhir yang tetap berada di tangan Nyai Zahro, di mana setiap ide, inovasi, atau langkah strategis harus mendapat persetujuan beliau terlebih dahulu. Khoirun Nisak menyatakan bahwa meskipun keputusan ada pada Nyai Zahro, namun untuk pelaksanakan secara teknis tetap diserahkan kepada pelaksana. Selain itu terkadang suatu program harus ditunda pelaksanaanya karena harus menunggu keputusan dan persetujuan Nyai Zahro.

"Walaupun keputusan ada pada beliau tapi untuk pelaksanaannya kan diserahkan secara penuh kepada pengurus, jadi kita lebih leluasa, beliau juga selalu mendukung. Dan semua keputusan itu dari beliau jadi ya kadang kita kalau mau mengerjakan sesuatu yang harus ada keputusan beliau itu ya nunggu lumayan."[209]

Sejalan dengan hal tersebut dalam penelitian Nisa menyatakan bahwa "*Female leaders in pesantren often maintain authority over major decisions, but delegate technical implementation and innovation to staff and teachers. This hybrid model of leadership, combining centralized decision-making with participatory execution, fosters both organizational stability and creativity."*[210] Gaya kepemimpinan seperti

[208] Wawancara dengan Nyai Zahro, di Pondok Pesantren Al Falah pada 18 Mei 2024

[209] Wawancara dengan Khoirun Nisak Fitriyana, di Pondok Pesantren Al Falah pada 4 Maret 2024

[210] *Eva Fathoni Nisa, "Women's Leadership in Islamic Boarding Schools: A Study of Pesantren in Indonesia", Journal of Islamic Educational Management, Vol. 6, No. 2, 2022, hlm. 145.*

ini sangat efektif dalam menjaga konsistensi visi dan misi pesantren, sekaligus mendorong kreatifitas serta inisiatif dari bawah. Dengan demikian pesantren dapat merespons kebutuhan dan tantangan secara fleksibel sambil tetap menjaga nilai-nilai inti yang dipegang teguh oleh pemimpin.

c) Dampak Kepemimpinan Nyai Zahro di Pondok Pesantren Al Falah

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting dalam lembaga pendidikan yang menentukan keberhasilan lembaga dalam menyelenggarakan pendidikan. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab terhadap lembaga yang dipimpinnya untuk berkembang kearah yang lebih baik. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan islam memiliki peranan penting dalam menyebarkan dan mengamalkan ajaran-ajaran agama islam. Selama ini pemimpin pondok pesantren lebih banyak didominasi oleh kaum laki-laki, adapun kepemimpinan perempuan di pesantren kebanyakan sebagai pengganti dari pemimpin pertamanya yang meninggal dunia. Salah satunya yang terjadi di Pondok Pesantren Al Falah Banyurip Kota Pekalongan. Namun keberhasilan kepemimpinan tidak hanya bisa ditentukan berdasarkan jenis kelamin saja, melainkan dari kemampuan seseorang membawa organisasi atau lembaga yang dipimpinnya kearah yang lebih baik lagi.

Pondok Pesantren Al Falah selama kepemimpinan Nyai Zahro mengalami perkembangan yang cukup baik. Berdasarkan dari hari hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, kepemimpinan Nyai Zahro di Pondok Pesantren Al Falah berdampak sebagaimana berikut:

a) Pembangungan gedung pesantren

Seiring bertambahnya jumlah santri, pengembangan bangunan perlu dilakukan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar. Selama kepemimpinan Nyai Zahro terjadi pembangungan untuk ruang kamar santri dan pelebaran beberapa ruangan sebagai ruang pembelajaran.

b) Membuka program tahfidz di tahun ajaran 2024/2025

Program tahfidz merupakan program pembelajaran dan penghafalan Al-Qur'an. Program ini dibuat atas dasar kebutuhan Masyarakat dan didukung oleh SDM yang memadai. Yaitu dari salah satu Putri Nyai Zahro merupakan lulusan dari Pesantren Tahfidz.

c) Program pengembangan *skill* dan kompetensi santri

Pengembangan *skill* dan kompetensi santri merupakan program dari pengurus yang didukung penuh oleh Nyai Zahro sebagai pemimpin pesantren. Program ini berupa pelatihan rebana dan seni hadro modern yang diproyeksikan akan menjadi salah satu program yang diunggulkan. Hal tersebut didukung dengan keikutsertaan Pesantren Falah pada acara lomba-lomba di luar pesantren.

d) Wagean

Yaitu program sambangan santri dengan kegiatan khataman, pengajian kitab dan tanya jawab permasalahan fiqih bersama wali santri dan masyarakat sekitar. Program ini berdampak secara langsung di lingkungan Masyarakat sekitar Pesantren Al Falah.

Perkembangan positif yang terjadi di Pesantren Al Falah merupakan hasil dari kerjasama seluruh anggota Pesantren Al Falah di bawah kepemimpinan Nyai Zahro. Hal tersebut membuktikan bahwa Nyai Zahro mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin perempuan yang memimpin sebuah pesantren, dimana pemimpin pesantren tidak hanya bertanggung jawab terhadap santri atau anggota di dalam pesantrennya saja namun juga bertanggung jawab dalam pendidikan islam, serta pemberdayaan masyarakat di bidang agama.

C. Hasil Diskusi

Berdasarkan penelitian tentang kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Al Falah, yaitu kepemimpinan Nyai Zahro menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan kharismatik-partisipatif (demokratik). Hasil ini juga senada dengan penelitian sebelumnya oleh Al Muttaqin yang menyebutkan bahwa kepemimpinan perempuan di pesantren seringkali menggabungkan gaya karismatik dan partisipatif, sehingga mampu menjaga stabilitas dan meningkatkan partisipasi anggota pesantren.[211]

3) Kharismatik

Nyai Zahro memiliki daya tarik dan pengaruh yang kuat sehingga dihormati dan ditaati oleh santri, pengurus, dan ustadz. Karisma ini

[211] Al Muttaqin, Moh Zammil, and Sigit Priyo Sembodo. "Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah dan Peran Sosialnya Di Masyarakat." *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaaan* 1.3 (2021): 273-288.

membuatnya mampu menggerakkan seluruh anggota pesantren untuk mencapai tujuan bersama

4) Partisipatif (Demokratik)

Nyai Zahro selalu melibatkan pengurus, asatidz, dan santri dalam musyawarah, evaluasi, serta pengambilan keputusan. Beliau terbuka terhadap ide-ide baru dan inovasi, memberdayakan anggota untuk berpartisipasi aktif dalam pengelolaan pesantren, meskipun keputusan akhir tetap berada di tangannya.

Selain itu penelitian juga menunjukkan bahwa Nyai Zahro memiliki karakter keibuan yang sangat kuat. Beliau memperlakukan santri dan pengurus seperti keluarga sendiri, penuh empati dan kasih saying. Gaya kepemimpinan Nyai Zahro ini membuktikan bahwa perempuan mampu menjadi pemimpin yang efektif melalui kombinasi karakter keibuan, kharismatik, demokratis, serta pola kolektif-sentralistik. Pendekatan ini tidak hanya menjaga stabilitas dan arah pesantren, tetapi juga mendorong inovasi, partisipasi, dan keharmonisan seluruh warga pesantren. Gaya kepemimpinan seperti ini sangat relevan dan dapat menjadi inspirasi bagi pengembangan pesantren maupun lembaga pendidikan Islam lainnya di Indonesia.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan tentang Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah) dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan Nyai Naily Maghfiroh di Pondok Pesantren Fathul Huda adalah karismatik-partisipatif, menggabungkan pengaruh pribadi yang kuat dengan keterbukaan terhadap partisipasi dan inovasi, sehingga mampu menjaga stabilitas, memotivasi, dan menginspirasi seluruh elemen pesantren.
2. Gaya kepemimpinan Nyai Zahro di Pondok Pesantren Al Falah adalah kharismatik-partisipatif. Nyai Zahro mampu menjadi pemimpin yang efektif melalui kombinasi karakter keibuan, kharismatik, demokratis, serta pola kolektif-sentralistik. Pendekatan ini tidak hanya menjaga stabilitas dan arah pesantren, tetapi juga mendorong inovasi, partisipasi, dan keharmonisan seluruh warga pesantren.

B. Saran

Dari penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah tentang gaya kepemimpinan perempuan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin pesantren, diantaranya:

1. Saran untuk Kementrian Agama

Perhatikan lagi kebutuhan dan keadaan pesantren. Pesantren dengan pemimpin perempuan perlu mendapatkan ruang khusus agar dapat lebih memaksimalkan potensi yang dimiliki pemimpin perempuan di Pesantren.

2. Saran untuk Pondok Pesantren Fathul Huda

Tetap pertahankan budaya dan nilai-nilai lama yang baik namun juga harus lebih berkreasi dan berinovasi mengingat tantangan pesantren hari ini lebih kompleks. Pesantren harus tetap eksis namun tujuan utamanya untuk mencetak generasi insan kamil tidak terlupakan. Pengasuh pesantren lebih perhatikan lagi kebutuhan internal pesantren untuk penguatan pesantren.

3. Saran untuk Pondok Pesantren Al Falah

Lebih perhatikan kebutuhan dan keadaan pesantren, karena tantangan pesantren hari ini bukan hanya tantangan dari perkembangan dunia digital namun juga kemorosotan moral. Tingkatkan komunikasi antar anggota dan pemimpin untuk mengetahui permasalahan dan kebutuhan satu sama lain demi meningkatkan kinerja anggota untuk mencapai tujuan bersama.

C. Penutup

Dengan mengucap *Alhamdulillahi rabbil 'alamin*, penulis panjatkan puji syukur yang sebesar-besarnya kehadirat Allah Swt. yang telah memberikan pertolongan dan petunjuk Nya sehingga tesis dengan judul "Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren (Studi

Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Huda Dan Pondok Pesantren Al Falah Pekalongan) ini dapat diselesaikan. Penulis sadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, peneliti mohon kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat untuk kemajuan perkembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Adiwilaga, R. 2018. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Yogyakarta: CV.Budi Utama.

Affiah, Neng Dara. 2017. *Islam, Kepemimpinan Perempuan dan Seksualitas*. Jakarta : Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Alam, Masnur. 2011. *Model Pesantren Modern Sebagai Alternatif Pendidikan Masa Kini dan Mendatang*. Ciputat: Gaung Persada (GP) Pers.

Al-Rafi'i, Salim Abd al-Ghani. 2002. *Ahkam al-Aḥwal al-Syakhsiyyah, li al-Muslimin fi al-Gharb*. Beirut: Dar Ibn Hazm.

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, Cet.14.

Baharuddin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruz.

Bass, Bernard (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. Organizational Dynamics,* 18, (3), Winter.

Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1993. *Transformational leadership and organizational culture*. Public Adm. Q. Spring.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Burns, J. M. 1978. *Leadership.* New York: Harper & Row

Dhofier, Zamakhsyari. 2011. *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.

Fathoni, Abdurrahman. 2006. Metodologi Penenlitian dan Teknik Penyusunan Skripsi. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Faqih, Mansour. 1996. *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka.

Frayer-Stowasser, Barbara. 2001. *Reinterpretasi Gender; Wanita dalam al-Qur'an, Hadis, dan Tafsir. Terj. H.M.Mochtar Zoerni*. Bandung; Pustaka Hidayah

Ghoni, M. Djunaidi & Fauzan Al Mansur. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif.*Yogyakarta: Ar Ruzz media.

Hasbullah. 2001. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
Hocking, W. E. 1924. *Leaders and led*. Yale Review 13
Kodir, Faqihuddin Abdul. 2019. *Qiro'ah Mubadalah : Tafsir Progresif untuk Keadilan Gender dalam Islam*. Yogyakarta:IRCiSoD.
Marhumah, Ema. 2012. *Konstruksi Sosial Gender di Pesantren: Studi Kuasa Kiai Atas Wacana Perempuan*. Yogyakarta: Lkis.
Marno, Triyo & Supriyanto. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
Muhammad, Husein. 2021. *Islam Agama Ramah Perempuan*. Yogyakarta : IRCiSoD.
Muhammad, Husein. 2016. *Perempuan, Islam dan Negara.* Yogyakarta: Qalam Nusantara.
Mulyasa, E. 2020. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
Northouse, Peter Guy. 2013. *Leadership Theory and Practice*. California: SAGE Publications.
Rahmat, Abdul & Syaiful Kadir. 2017. *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*. Yogyakarta:Zahir Publishing.
Robbins dan Judge. 2018. *Perilaku Organisasi,* Edisi Enambelas. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
Saerozi, Imam. 2023. *Manajemen Pondok Pesantren*. Purbalingga : EUREKA MEDIA AKSARA.
Saleh, Abdurrahman. *Pedoman dan Pembinaan Pondok Pesantren,* Jakarta:Binbaga Islam, Depag RI.
Shihab, M. Quraish. 2022. *Perempuan*. Ciputat : Penerbit Lentera Hati.
Shihab, M.Quraish. 1996. *Wawasan Al-Qur'an Tafsir Maudu'i*, *atas Pelbagai Persoalan Umat*. Bandung: Mizan.
Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung:Alfabeta.
Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif*, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
Sukmadinata, Nana Syaodih. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
Sulthon, M. dan Muh. Khusnuridlo. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Laksbang PRESSindo.

Sumadi, S.2017. *Islam dan Seksualitas: Bias Gender dalam Humor Pesantren*. El Harakah.
Sunarso, Budi. 2023. *Teori Kepemimpinan*, Yogyakarta:CV Madani Berkah Abadi.
Syamsuddin & Vismaia S. Damaianti. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*.Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
Tjiptadi, Diena Dwidienawati & Erlina Dwi Ratnasari. 2021. *Kepemimpinan Fundamental Teori*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
Umar, Nasaruddin. 2010. *Argumen Kesetaraan Jender*. Jakarta: Paramadina.
Wadud, Amina. 1999. *Qur'an and Woman*. New York : Oxford University Press.
Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembeljar (Learning Organizatio*. Bandung: Alfabeta.
Wibowo. 2016. *Kepemimpinan : Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
Yukl, Gary . 2011. *Contingency theories of effective leadership*. The SAGE handbook of leadership.
Yukl. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Index.

Jurnal Ilmiah

Affandi, F. *Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles)*. Jurnal Pendidikan Universitas Garut, 2012.
Amatullah, Tasneem. *Exploring Female Muslim Educational Leadership in a Multicultural Canadian Context,* Department of Educational Leadership for School Improvement, Emirates College for Advanced Education, Abu Dhabi SE 43, United Arab Emirates, *Religions* 2024, *15*(2), 215; **https://doi.org/10.3390/rel15020215**
Bachri, Bachtiar S. Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. Jurnal Teknologi Pendidikan. Vol. 10. No. 1, April 2010.

Baharun, Hasan *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (AtTajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah,2017).

Chumaidah, Siti, Ahmad Hariyadi, and Slamet Utomo. "GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN VISIONER." *Equity In Education Journal* 5.1 (2023): 88-95.

Chusniyah, Siti & Moh Yasir Alimi, *Nyai Dadah : The Elasticity of Gender Roles and Life History of Pesantren Woman Leader,* Jurnal Komunitas 7 (1). 2015.

Firdaus, Dede Ridho, et al. "Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik dan Visioner di Pondok Pesantren." *Journal on Education* 5.4 (2023): 15038-15049.

Hudaya, Hairul. "*Kajian Kepemimpinan Perempuan" Jurnal Studi Gender dan Islam,* PSW UIN Sunan Kalijaga, 2011

Inul, Fanisa. "*Hubungan Kepemimpinan dengan Lembaga Pendidikan*", dalam Jurnal PRODU, 2020

Khan, Zakeer Ahmed, dkk. *Leadership Theories and style*: Literature Review. Journal Of Resources Development and management, 2016.

Kriska Sari, Stefany Ghaniah & Febe Yuanita Ratna, Perbedaan *Gaya Kepemimpinan berdasarkan Gender dan Usia Pemimpin Perusahaan Keluarga Mahasiswa Universitas Ciputra*, https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/view/1715/1376

Kristiyanti, Eutrovia Iin. K*epemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus SMKN 7, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel)*, E-Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Islam, vol. 3 No. 1, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2015).

Kusuma, Guntur Cahaya. "Pesantren dan Kpemimpinan Kiai"dalam "TERAMPIL" Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar Volume 1 Nomor 1 Juni 2014 p-ISSN 2355-1925.

Latif, Hamdiah A. *Permasalahan Kepemimpinan Perempuan Dalam Alquran Dan Sunnah: Antara Teologis Dan Politis*. (Jurnal Al Mu'ashiroh Vol 16. No. 2, Juli 2019).

Lubis, Ali Musa. "Organisasi, Komunikasi, dan Manajemen Pendidikan Islam." *dalam Jurnal An-Nahdhah* 10.2 (2016).

Maghfiroh, Eva. *Kepemimpinan Pengasuh Perempuan di Lingkungan Pesantren (Studi atas Fenomena Kepemimpinn Nyai Maqtuatis Surroh dalam mengasuh santri putri di pondok pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang),* Jurnal Kajian Islam dan Gender An-Nisa', LP2M IAIN Jember, Vol 11, No.2 2018.

Meredith Nash, Amanda Davies & Robin Moore, What style of leadership do women in STEMM fields perform? Findings from an international survey, (Journal PLOS ONE, October 2017)

Nurhilaliati. *Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di Lingkungan Pondok Pesantren, Edukasi:Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*,17(1), 2019.

Purnamasari, Dewi Laily. *Model Kepemimpinan Perempuan di Era Wikinomics*, Jurnal PALASTREN, https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Palastren/article/view/1020/932.

Prasetiawan, A. Y. & Lis, S. Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren. *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender Dan Anak*, 2019.

Putry, Raihan. *Kepemimpinan Perempuan Dalam Pespektif Islam*, Jurnal MUDARRISUNA *Volume 4, Nomor 2, Desember 2015.*

Salenda, Kasjim. "*Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Islam*". AlRisalah, Vol 12 No. 2 September 2012.

Sanchez-Hucles JV, Davis DD. *Women and women of color in leadership: complexity, identity, and intersectionality*. American Psychologist. 2010; 65(3): 171–181. p.173 https://doi.org/10.1037/ a0017459 PMID: 20350016

Silva, & Mendis. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles. EuropeanJournal of Business and Management, 9(9).

Suryadilaga, M. AI-Fatih "*Kepemimpinan Perempuan Sebagai Imam Shalat" dalam Hamim Ilyas, Perempuan Tertindas? Kajian Hadis Misoginis.* Yogyakarta: TP, 2003.

Susilo, Agus & Ratna Wulansari, *Sejarah Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan di Indonesia*, Tamaddun: Jurnal Kebudayaan dan Sastra Islam, Vol. 20No. 2, 2020

Ulwiyah, Nur, Binti Maunah, and Zainul Arifin. "Dimensi Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif al-Qur'an." *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 7.2 (2021): 157-191.

Sumber Lain

https://theconversation.com/kepala-sekolah-perempuan-di-indonesia-saat-ini-masih-sedikit-dan-kita-butuh-lebih-banyak-137622

UU Nomor 14 Tahun 2019 tentang Pesantren

Al Bukhori, 1995: 277

Alfiatun Munawaroh, dkk, *Gaya Kepemimpinan Nyai Hajah Masriyah Amva di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Babakan Ciwaringin Kabupaten Cirebon*.Eduprof: Islamic Education Journal IAI Bunga Bangsa Cirebon, 2019.

Arista Dwi Saputri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Permpuan dalam Menentukan Kebijakan Lembaga Pendidikan (Studi Multi Kasus di SMKN 2 Boyolangu dan MA Al Ma'arif Tulungagung*), Tesis Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2015.

Dwi Haryani, *Kepemimpinan Perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*, Disertasi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung 2020.

Wawancara dengan Nyai Naily Maghfiroh (Pengasuh Pondok Pesantren Fathul Huda)

Wawancara dengan Ust. Abdul Hadi (Guru Pondok Pesantren Fathul Huda)

Wawancara dengan Naila Lutfiana (Pengurus Putri Pondok Pesantren Fathul Huda)

Wawancara dengan Taufiq Abdullah (Pengurus Putra Pondok Pesantren Fathul Huda)

Data Dokumen Pondok Pesantren Fathul Huda

Wawancara dengan Nyai Zahro (Pengasuh Pondok Pesantren Al Falah)

Data Dokumen Pondok Pesantren Al Falah

Wawancara dengan Khoirun Nisak Fitriyana (Pengurus Pondok Pesantren Al Falah)
Wawancara dengan Kevin Syahrina (Santri Pondok Pesantren Al Falah)
Wawancara dengan Ustadzah Sri Astutik (Guru Pondok Pesantren Al Falah)
https://kemenag.go.id/nasional/pendidikan-kesetaraan-pps-langkah-afirmatif-santri-dapat-ijazah-formal-V0PMx, diakses pada 16 Desember 2024

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

I. Untuk Pemimpin Pesantren

Identitas Informan

Nama :

Tempat, Tanggal Lahir :

Usia :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Pendidikan Terakhir :

A. Profil Pemimpin Pesantren

1. Bagaimana Riwayat hidup anda?
2. Bagaimana riwayat pendidikan anda?
3. Bagaimana sejarah awal mula anda menjadi pemimpin di pesantren ini?
4. Bagaimana awal mula respon bawahan, saat anda pertama kali memimpin pesantren ini?
5. Bagaimana tanggapan wali santri dan lingkungan pesantren sekitar dengan penetapan anda sebagai pemimpin pesantren?

B. Profil Pesantren

1. Bagaimana sejarah dan latar belakang berdirinya Pesantren ini?
2. Ada berapa jumlah santri dan pengajar di pesantren ini?
3. Apa target kompetensi lulusan pesantren yang anda pimpin?
4. Bagaimana sistem kepengurusan yang ada di pesantren yang anda pimpin?
5. Bagaimana cara anda merekrut santri baru? Adakah kriteria atau syarat tertentu untuk menjadi santri di Pesantren yang anda pimpin?

6. Bagaimana keadaan fasilitas di Pesantren anda? Apa saja fasilitas yang tersedia untuk santri, guru dan staff?
7. Bagaimana kurikulum di Pesantren anda? Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan kurikulum tersebut? Bagaimana upaya anda sebagai pemimpin dalam mengembangkan kurikulum tersebut?
8. Bagaimana sistem pembiayaan di Pesantren anda?
9. Apakah ada evaluasi terhadap hasil belajar santri? Bagaimana bentuk dan pelaksanaan evaluasi tersebut?

C. Model Kepemimpinan Perempuan

1. Apa Visi, Misi dari Pesantren ini?
2. Bagaimana strategi yang anda lakukan untuk mewujudkan visi misi tersebut?
3. Secara struktural bagaimana posisi anda?
4. Bagaimana Sejarah berdirinya pesantren?
5. Bagaimana sistem pembelajaran di Pondok Pesantren Fathul Huda?
6. Bagaimana sistem evaluasi di Pondok Pesantren Fathul Huda?
7. Bagaimana cara anda memotivasi para santri?
8. Bagaimana sikap anda jika kepengurusan atau bawahan dalam lembaga melakukan kesalahan atau tidak mengerjakan tugasnya dengan benar?
9. Bagaimana sikap para asatidz terhadap kepemimpinan anda?
10. Bagaimana cara anda menyelesaikan permasalahan dalam internal Pesantren?

11. Bagaimana hubungan pesantren fathul huda dengan lingkungan pesantren?
12. Banyak pandangan yang meragukan kepemimpinan perempuan, apalagi di ranah pesantren yang kebanyakan pemimpinnya adalah laki-laki. Menurut anda, sebagai perempuan apakah anda percaya bahwa anda bisa membawa pesantren ini berkembang dan lebih maju?
13. Adakah program atau kebijakan baru di masa kepemimpinan anda? apa saja?
14. Apakah ada komentar-komentar negative tentang anda sebagai Perempuan yang memimpin pesantren?
15. Apa saja tantangan yang ada dalam melaksanakan kepemimpinan anda di Pesantren?
16. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam kepemimpinan anda di Pesantren?

II. Untuk Pengurus Pesantren

Identitas Informan

Nama	:
Tempat, Tanggal Lahir	:
Usia	:
Jenis Kelamin	:
Jabatan	:
Pendidikan Terakhir	:

Model Kepemimpinan Perempuan

1. Bagaimana Peran anda dalam kepengurusan pesantren?

2. Bagaimana sikap anda ketika pemimpin pesantren mengevaluasi kinerja anda?
3. Bagaimana sistem pertanggungjawaban atas kinerja anda sebagai pengurus kepada Pemimpin Pesantren?
4. Program kerja apa saja yang dikerjakan oleh pengurus?
5. Bagaimana pengurus merealisasikan program kerja tersebut?
6. Apa saja faktor penghambat dan pendukung pengurus dalam mengerjakan tugas?
7. Bagaimana Pandangan anda terhadap kepemimpinan Pemimpin Pesantren saat ini?
8. Bagaimana gaya pemimpin Pesantren dalam mengembangkan Pesantren ini?
9. Pendekatan seperti apa yang dilakukan Pemimpin Pesantren untuk mengembangkan Pesantren ini?
10. Strategi apa saja yang dilakukan pemimpin Pesantren dalam mengembangkan Pesantren ini?
11. Adakah perkembangan atau kemajuan di Pesantren selama kepemimpinan Pemimpin saat ini?
12. Apa kelebihan dan kelemahan dari Kepemimpinan Pemimpin Pesantren saat ini?
13. Menurut anda, apakah anda yakin pemimpin pesantren saat ini dapat membawa pesantren ini menjadi lebih maju dan berkembang? Apa alasannya?

III. Untuk Tenaga Pendidik

Identitas Informan

Nama :
Tempat, Tanggal Lahir :
Usia :
Jenis Kelamin :
Jabatan :
Pendidikan Terakhir :

Model Kepemimpinan Perempuan

1. Apa peran anda dalam pesantren ini?
2. Bagaimana jadwal mengajar anda?
3. Adakah hambatan yang anda temui dalam melaksanakan pembelajaran di Pesantren ini?
4. Bagaimana sikap anda ketika pemimpin pesantren mengevaluasi kinerja anda?
5. Bagaimana sistem pertanggungjawaban atas kinerja anda sebagai pengajar kepada Pemimpin Pesantren?
6. Bagaimana jika anda sebagai pengajar melakukan kesalahan atau tidak mengerjakan tugas dengan benar?
7. Bagaimana Pandangan anda terhadap kepemimpinan Pemimpin Pesantren saat ini?
8. Bagaimana gaya pemimpin Pesantren dalam mengembangkan Pesantren ini?
9. Pendekatan seperti apa yang dilakukan Pemimpin Pesantren untuk mengembangkan Pesantren ini?
10. Strategi apa saja yang dilakukan pemimpin Pesantren dalam mengembangkan Pesantren ini?

11. Adakah perkembangan atau kemajuan di Pesantren selama kepemimpinan Pemimpin saat ini?
12. Apa kelebihan dan kelemahan dari Kepemimpinan Pemimpin Pesantren saat ini?
13. Menurut anda, apakah anda yakin pemimpin pesantren saat ini dapat membawa pesantren ini menjadi lebih maju dan berkembang? Apa alasannya?

IV. Untuk Santri

Identitas Informan

Nama :
Tempat, Tanggal Lahir :
Usia :
Jenis Kelamin :
Jabatan :
Pendidikan Terakhir :

Model Kepemimpinan Perempuan

1. Bagaimana Pandangan anda terhadap kepemimpinan Pemimpin Pesantren saat ini?
2. Bagaimana gaya pemimpin Pesantren dalam mengembangkan Pesantren ini?
3. Pendekatan seperti apa yang dilakukan Pemimpin Pesantren untuk mengembangkan Pesantren ini?
4. Strategi apa saja yang dilakukan pemimpin Pesantren dalam mengembangkan Pesantren ini?

5. Adakah perkembangan atau kemajuan di Pesantren selama kepemimpinan Pemimpin saat ini?
6. Apa kelebihan dan kelemahan dari Kepemimpinan Pemimpin Pesantren saat ini?
7. Menurut anda, apakah anda yakin pemimpin pesantren saat ini dapat membawa pesantren ini menjadi lebih maju dan berkembang? Apa alasannya?

Lampiran 2 : Pedoman Observasi

No.	Indikator Pengamatan
1.	Kegiatan sehari-hari Pemimpin Pesantren. Mengamati Karakter Pemimpin Pesantren dalam kegiatan sehari-harinya.
2.	Kegiatan Rapat Lembaga yang melibatkan Pemimpin Pesantren. Mengamati posisi Pemimpin Pesantren dalam rapat, mengamati cara pengambilan keputusan dan kebijakan oleh Pemimpin Pesantren.
3.	Kegiatan Belajar Mengajar di Pesantren. Mengamati Proses Mengajar Guru dan Santri.
4.	Mengamati Kegiatan sehari-hari Santri.
5.	Mengamati Sarana dan Prasarana yang tersedia di Pesantren

Lampiran 3 : Data Dokumentasi Pondok Pesantren Fathul Huda dan Pondok Pesantren Al Falah

Pondok Pesantren Fathul Huda

1. Daftar Tenaga Pendidik dan Mata Pelajaran

1) Pendidik Mata Pelajaran Pesantren

a. Data Pendidik dan Mata Pelajaran Madrasah Diniyah

No.	Nama	Pendidikan	Mata Pelajaran
1.	Ust. Sahal Hafidz	Pesantren	Alfiyah Ibn Malik, Taisirul Kholaq, Imriti
2.	Ust. Bustanul Athfal	Pesantren	Aqidatul Awam & B. Arab
3.	Ust. Abdul Hadi	Pesantren	Jurumiyah, Amtsilatu Tashrifiyah, Tafsir Yasin
4.	Ust. Taufiq Abdullah	Pesantren	Jurumiyah Jawan
5.	Ust. Khoirudin	Pesantren	Maroqil Ubudiyah, Khulashoh Nurul Yaqin, Syi'ir, I'lal
6.	Ust. M. Sholahhudin	Pesantren	Fathul Qorib, Akhlaqul Banin, Tuhfatul Athfal
7.	Ust. Arif Hidayat	Pesantren	Fiqh Jawan

b. Data Pendidik dan Mata Pelajaran Ngaji Kitab

No.	Nama	Pendidikan	Mata Pelajaran
1.	Nyai Naily Maghfiroh	Pesantren	Bulughul Marom dan Sulam Taufiq
2.	Gus Haidar Hasan	Pesantren	Durrotun Nasihin
3.	Ust. Nur Ibadi	Pesantren	Kasifatus saja & Alala
4.	Ust. Sahal Hafidz	Pesantren	Taisirul Kholaq, Tafsir Jalalain, adabul alim wal muta'alim
5.	Ust. Mirza	Pesantren	Qowaidul A'rob
6.	Ust. Arif Hidayat	Pesantren	Belajar Pegon, Tarihun Nabi
7.	Ust. Abdul Hadi	Pesantren	Arba'in Nawawi, Fathul Mu'in,
8.	Ust. Taufiq Abdullah	Pesantren	Musyawaroh
9.	Ust. Bustanul Athfal	Pesantren	Belajar Pegon dan Imla', Darsul Aqoid
10.	Ust. Khoirudin	Pesantren	Minahus Saniyah
11.	Ust. M. Sholahudin	Pesantren	Tafsir jalalain, Daqoiqul Khobar
12.	Ustdh. Amalia Izza	Pesantren	Syifaul Jinan

2) Pendidik Mata Pelajaran Umum (Kesetaraan)

No.	Nama	Pendidikan	Mata Pelajaran
1.	Kartono, M. Pd	S2	Fisika
2.	Drs. H. Hamid, M. Si	S2	Bahasa Indonesia
3.	Drs. H. Abdul Basit	S1	B. Inggris
4.	Drs. M. Sokhibin	S1	Seni dan Budaya
5.	Nurul Afidah, S. Pd.I	S1	IPS
6.	Titik Setiarsih, S. Pd	S1	PKN
7.	Kristiyaningrum, S. Pd	S1	Matematika

2. Jadwal Kegiatan Santri

No.	Waktu	Kegiatan
	Sabtu – Kamis	
1.	03.30 WIB	Bangun Tidur &Sholat sunnah tahajud & hajat
2.	04.30 – 05.00 WIB	- Sholat Sunnah Qobliyah - Jama'ah Sholat Subuh & wiridan bersama
3.	05.05 WIB- selesai	- Ngaji Fasholatan & Al Qur'an - Sorogan Kitab (Individu)

4.	07.00 WIB	- Menyiapkan kitab/buku & alat-alat sekolah - Wudlu & Sholat Dhuha
5.	07.30 – 10.30 WIB	Masuk sekolah diniyah dengan pakaian rapi dan sopan
6.	12.00 - Selesai	- Sholat sunnah Qobliyah, Jama'ah Sholat dhuhur & wiridan Bersama - Sholat sunnah ba'diyah
7.	13.00 – 14.45 WIB	- Sekolah formal (Kesetaraan Ulya & Wustha)
8.	15.00 WIB	Sholat sunnah qobliyah, Jama'ah Sholat Ashar dan wiridan bersama
9.	15.45 – 17.00 WIB	- Masuk sekolah TPQ dengan pakaian rapi - Sorogan kitab (individu)
10.	17.50 WIB	- Jama'ah sholat maghrib dan wiridan Bersama - Istighosah & baca yasin - Ngaji Kitab
11.	19.00 WIB	Sholat sunnah qobliyah, Jama'ah sholat isya' dan wiridan Bersama
12.	20.00 -21.30	Belajar terpimpin / musyawaroh
13.	22.00 WIB	Tidur malam/istirahat panjang
14.	Jum'at Malam 18.00 – 21.00 WIB	- Yasin, Tahlil + baca surat al kahfi - Baca Sholawat Diba'iyah & Al barzanji
	Hari Jum'at	
15.	05.00 WIB	Membaca manaqib, Rotib & asmaul husna
16.	09.00 – 10.30 WIB	Bakti sosial
17.	11.15	Persiapan sholat jum'at
18.	11.45 - selesai	Jama'ah sholat jum'at dan wiridan
19.	15.45 – 17.00	Kegiatan Bersama Fatayat-Muslimat NU Ranting Sinangohprendeng

Pondok Pesantren Al Falah Banyurip Kota Pekalongan

1. Daftar Tenaga Pendidik dan Mata Pelajaran

1) Tenaga Pendidik

No.	Nama	Kode
1.	Nyai Hj. Zahroh, M.Pd.I	ZH
2.	Agus M. Sahal Karim	GA
3.	Ust. M. Syafi'I, SE	SY
4.	Ust. Syakirun Ni'am	NM
5.	Ust. M. Imamunir	MR
6.	Ust. M. Rizal Mahfudz	RZ
7.	Ust. Moh Musakin	MS
8.	Ust. M. Zabidi	ZB
9.	Ust. A. Robith Faza	RB
10.	Ustdh. Mafruhah	MF
11.	Ustdh. Faizah	FH
12.	Ustdh. Laela Aprilia	EL
13.	Ustdhh. Erni Hilmiati	ER
14.	Ustdh. Khoerunisa Fitriana	NS
15.	Ustdh. Riska Lailatul A.	RK
16.	Ustdh. Nuzula Rizqiatul M.	NZ
17.	Ustdh. Mar'atus Sholikhah A.	AM

2) Jadwal Mata Pelajaran

HARI						
KELAS	**SABTU**	**AHAD**	**SENIN**	**SELASA**	**RABU**	**KAMIS**
I Ibtida'iyah	عقيدة العوام	هدية الصبيان	المبادئ الفقهية	المبادئ الفقهية	الالا	خلاصة نوراليقين
	NS	RK	AM	AM	NZ	NS
II Ibtida'iyah A	تحفة الاطفال	خريدة البهيه	خلاصة نوراليقين	رسالة المحيض	المبادئ الفقهية	المبادئ الفقهية
	NZ	NZ	NS	ZH	RK	RK
II Ibtida'iyah B	المبادئ الفقهية	المبادئ الفقهية	خلاصة نوراليقين	تحفة الاطفال	رسالة المحيض	خريدة البهيه
	EL	EL	RZ	NZ	ZH	ZB
III Ibtida'iyah	سفينة النجاة	بدء الامال	الامثلة التصريفية	الامثلة التصريفية	شبراوى	Close المحيض
	MS	RZ	RB	RB	EL	ZH
I Tsanawiyah	رياض البديعة	قواعد الصرفية	جرومية	تدريب الاعراب	قواعد الاعلال	تيجان
	RZ	ZB	FH	FH	FH	EL
II Tsanawiyah	عمريطى	عمريطى	نظم المقصود	نظم المقصود	سلم التوفيق	جواهر الكلامية
	MF	MF	ZB	ZB	MS	MF
III Tsanawiyah A	الفية	الفية	فتح القريب	فتح القريب	قواعد الاعراب	قواعد الاعراب
	GA	GA	ER	ER	ER	ER
III Tsanawiyah B	الفية	فرائض	فتح القريب	فتح القريب	قواعد الاعراب	الفية
	NM	SY	MR	MR	GA	NM

2. Jadwal Kegiatan Santri

JADWAL KEGIATAN KEPESANTRENAN			
NO	WAKTU	KEGIATAN	KETERANGAN
1	04.00 WIB	Bangun pagi, sholat tahajud, witir, membaca surat al-Mulk dilanjutkan jama'ah subuh	Seluruh Santri
2	05.00 WIB	Pengajian Kitab Kuning	
		Fathul Mu'in, Kifayatul Atkiya dan Adzkar Nawawi	Santri Madrasah Aliyah dan Santri Salaf
		Akhlakul Banat, Safinatunnajah	Santri Madrasah Tsanawiyah
3	06.00 WIB	Melaksanakan Piket	Seluruh Santri
4	06.30 WIB	Sarapan dan Berangkat Sekolah Formal	Santri Formal
5	07.00 - 14.00 WIB	Kegiatan di Sekolah	Santri Formal
6	09.30-11.30 WIB	Musyawaroh Kitab Fathul Qorib	Santri Salaf
7	14.15-15.00 WIB	Istirahat	Seluruh Santri
8	15.00-15.45 WIB	Melaksanakan Piket	Seluruh Santri
9	15.50 WIB	Jama'ah Sholat Ashar	Seluruh Santri
10	16.00-17.39 WIB	Sekolah Diniyah	Seluruh Santri
11	17.30-17.45 WIB	Makan Sore	Seluruh Santri
12	18.00 WIB	Jama'ah Sholat Maghrib	Seluruh Santri
13	18.15-19.00 WIB	Pengajian Kitab Tafsir Jalalain	Santri Madrasah Aliyah dan Santri Salaf
		Ngaji Al Qur'an	Santri Madrasah Tsanawiyah
14	19.30-20.15 WIB	Bimbingan Belajar	Santri Formal
15	21.00 WIB	Jama'ah Sholat Isya' dilanjut Mujahadah	Seluruh Santri
16	23.00 WIB	Istirahat	Seluruh Santri

Lampiran 4 : Dokumentasi

1. Kegiatan Jum'at Pahingan (Mujahadah bersama Wali santri) Pondok Pesantren Fathul Huda



2. Kegiatan Wagean Pondok Pesantren Al Falah



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama Lengap : Tri Yuli Riskayani
2. Tempat & Tanggal Lahir : Pekalongan, 14 Juli 1996
3. Alamat Rumah : Ds. Petukangan Kec. Wiradesa Kab. Pekalongan

   HP : 082233641540

   Email : triyuliriska14@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
   a. SDN 01 Petukangan (2002-2008)
   b. SMP 02 Wiradesa (2008-2011)
   c. MAS Simbangkulon (2011-2014)
   d. S1 IAIN Pekalongan (2014-2019)
   e. S2 UIN Walisongo Semarang (2021-2025)
2. Pendidikan Non Formal

   Pondok Pesantren Nurul Huda Banat Simbangkulon 2011-2014

Semarang, 06 Januari 2025

Tri Yuli Riskayani

NIM : 2103038008