

**PERAN KEPEMIMPINAN NYAI DI PONDOK PESANTREN**  
(Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Tambakberas Jombang,  
Pondok Pesantren Nur Khadijah Den Anyar Jombang dan  
Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri)

Oleh:

Muhyiddin Zainul Arifin  
STAI bahrul Ulum Tambakberas Jombang  
Email: [muhyiddin\\_arifin@yahoo.co.id](mailto:muhyiddin_arifin@yahoo.co.id)

**Abstrak**

Nyai adalah tokoh-tokoh sentral di pondok pesantren sebagai pusat pembelajaran dan dakwah. Selain sebagai pemimpin, mereka adalah guru, teladan, dan sumber nasihat bagi para santri. Mereka memiliki peran yang substansial dalam mensosialisasikan konsep dan ajaran agama di pesantren. Penelitian bertujuan mendeskripsikan tentang Peran Kepemimpinan Ibu Nyai di Pondok Pesantren dengan pendekatan kualitatif multi situs pada 4 pondok pesantren<sup>121</sup>.

Berdasarkan temuan lintas situs tentang peran kepemimpinan Nyai sesuai dengan ketelaudanan Nabi Muhammad SAW bahwa peran kepemimpinan Nyai sebagai pelayan yang telah dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan santri dan pengurus pondok. Peran kepemimpinan Nyai sebagai penjaga yang telah dilakukan adalah memiliki tanggung jawab penuh terhadap kondisi pondok pesantren, menjamin santri dalam menempuh studinya sampai lulus. Berdasarkan temuan lintas situs tentang peran kepemimpinan Nyai menurut Covey dalam pondok pesantren dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan Nyai sebagai pencari alur menunjukkan telah memiliki visi misi. Penyusunan visi misi melibatkan semua komponen pondok. Visi misi telah disosialisasikan ke santri kecuali wali santri. Perencanaan ke depan pondok pesantren melibatkan seluruh komponen pondok pesantren. Sebagai penyelarar menunjukkan bahwa seluruh komponen pondok pesantren terlibat dalam menjalankan visi misi, para santri sudah mengenal dan hafal isi visi misi. Sebagai pemberdaya terlihat bahwa pondok pesantren yang dipimpinnya memiliki program pemberdayaan santri dalam bentuk pelatihan dan keorganisasian. Dalam pelaksanaan pondok pesantren yang dipimpin Nyai secara umum tidak mendapatkan bantuan dari luar, sumbangan banyak berasal dari keluarga Nyai sendiri.

*Kata Kunci: Peran Kepemimpinan Nyai, Pondok Pesantren, Multi Situs*

**PENDAHULUAN**

**A. Konteks Penelitian**

Pendidikan memegang peranan yang sangat penting untuk menjamin kelangsungan hidup bangsa dan negara. Karena pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang No. 20. Th. 2003<sup>122</sup> tentang Sistem Pendidikan Nasional (Mulyasa, 2003:15).

---

<sup>121</sup> Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Bahrul Ulum Tambakberas Jombang , Pondok Pesantren Nur Khadijah Mambaul Ma'arif Den Anyar Jombang dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri.

<sup>122</sup> UUD no. 20 Tahun 2003 berbunyi:

Pendidikan Nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PPRI) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 26 Ayat 1 disebutkan pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar : kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lanjut.(Made, 2009 : 12). Selanjutnya secara garis besar lembaga pendidikan di Indonesia dapat di bagi menjadi tiga bagian yaitu 1) lembaga pendidikan jalur formal, 2) lembaga pendidikan jalur non formal dan 3) lembaga pendidikan jalur informal pada keluarga dan masyarakat.(Made, 2009 : 20)

Pendidikan merupakan salah satu aspek yang penting bagi kehidupan manusia, karena pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang kemajuan suatu negara. Kemajuan suatu bangsa hanya dapat dicapai melalui penataan pendidikan yang baik. Upaya peningkatan mutu pendidikan itu diharapkan dapat menaikkan harkat dan martabat manusia Indonesia. Untuk mencapai hal tersebut, pendidikan harus adaptif terhadap perubahan zaman.

Pendidikan di Indonesia dapat dibedakan menjadi dua yaitu pendidikan umum dan pendidikan keagamaan. Secara organisatoris pendidikan umum berada di bawah naungan departemen pendidikan nasional dan pendidikan keagamaan berada di bawah naungan kementerian agama. Jalur pendidikan keagamaan dapat di bedakan menjadi dua yaitu jalur formal dan informal. Jalur pendidikan formal dimulai dari Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Perguruan Tinggi Islam. Sedangkan jalur informal yaitu pendidikan yang berbasis pondok pesantren.

Dalam sistem pendidikan nasional pondok pesantren berlangsung di luar sistem persekolahan (Arifin, 1993). Sedang menurut pandangan Dhofier (2011)<sup>123</sup> yang termasuk elemen-elemen Pesantren ada lima yaitu (1) Pondok yaitu sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan guru, (2) masjid yaitu berkedudukan sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren. Hal ini karena sejak masa Nabi Muhammad SAW masjid sudah menjadi pusat pendidikan Islam. (3) Pengajaran kitab klasik, kitab tersebut dapat di kelompokkan dalam 8 jenis pengetahuan yaitu nahwu, shorof, fiqh, usul fiqh, hadist, tafsir, tauhid, tasawuf dan etika serta cabang-cabang balaghoh. (4) Santri yaitu murid yang menimba ilmu di pesantren bisa terdiri dari santri mukim dan santri kalong, (5) Kyai yaitu sebagai elemen paling penting. Menurut penulis peran kyai dalam memimpin pesantren tidak akan bisa maksimal tanpa ada kerjasama yang baik dengan istri kyai (nyai). Pembagian

---

Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang berdemokratis serta bertanggung jawab (Sisdiknas, 2003).

<sup>123</sup> Dhofier, Z. 2011. *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta. LP3ES.

peran antara kyai dan nyai menjadi sesuatu yang lumrah sesuai dengan budaya yang berkembang di masyarakat patriarkhi. Namun bila kyai sudah meninggal dunia, peran kepemimpinan yang biasa di emban oleh kyai secara otomatis akan di gantikan oleh Nyai.

Peran kyai sangat besar untuk tumbuh berkembangnya pondok pesantren tersebut. Kyai adalah seorang figure sentral yang mempunyai power dan otoritas penuh dalam menentukan kebijakan-kebijakan untuk perkembangan dan keberlangsungan suatu pondok pesantren. Pondok pesantren telah menjadi pusat pembelajaran dan dakwah. Sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia, pondok pesantren memainkan peran yang sangat penting dalam sejarah pendidikan. Sebelum sistem pendidikan modern diperkenalkan oleh Belanda, pondok pesantren adalah satu-satunya sistem pendidikan yang ada di Indonesia. Pondok pesantren juga memainkan peran yang tidak tergantikan dalam penyebaran Islam di Indonesia. Pondok Pesantren menyediakan media sosialisasi formal di mana keyakinan, norma, dan nilai-nilai Islam ditransmisikan serta ditanamkan melalui berbagai aktivitas pengajaran. Dengan kata lain pondok pesantren berfungsi juga sebagai pengembang ajaran Islam dan pemelihara ortodoksi (Turmudi, 2004: 37)

Nyai dan terutama sekali Kyai adalah tokoh-tokoh sentral di pondok pesantren. Selain sebagai pemimpin, mereka adalah guru, teladan, dan sumber nasihat bagi para santri. Mereka memiliki peran yang substansial dalam mensosialisasikan konsep dan ajaran agama di pesantren. Hubungan antara kyai dan nyai dengan santri di ikat oleh emosi keagamaan sedemikian rupa sehingga setiap pandangan dan pendapat kyai dan nyai adalah pegangan bagi para santrinya. Hubungan emosional keagamaan inilah yang membuat peran dan fungsi kyai dan nyai menjadi sangat kuat dalam mensosialisasikan nilai-nilai baru terhadap para santri (Marhumah, 2011: 7).

Berdasarkan data direktori pondok pesantren tahun 2006/2007 di Kabupaten Jombang terdapat 85 pondok pesantren dan Kabupaten Kediri terdapat 183 pondok pesantren. Jombang dikenal sebagai kota santri karena banyaknya pendidikan bernuansa Islam (pondok pesantren). Bahkan ada pameo bahwa Jombang adalah pusat pondok pesantren se tanah Jawa, karena hampir semua kyai dan nyai pengasuh pondok pesantren pernah berguru di pondok pesantren di Jombang. Di Kabupaten Jombang ada 4 pondok pesantren yang tergolong besar, yaitu pondok pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, Pondok pesantren Mambaul Maarif Denanyar, Pondok Pesantren Darul Ulum Peterongan dan Pondok Pesantren Tebu Ireng. Selain kota Jombang yang dikenal dengan kota santri, kabupaten Kediri juga di kenal dengan kota santrinya sehingga menjadi rujukan para orang tua untuk mengirimkan putra-putrinya di pondok pesantren. Diantara nama pondok pesantren yang cukup terkenal di Kediri tersebut adalah Pondok Pesantren Lirboyo, Pondok Pesantren Ar-Risalah, Pondok Pesantren Nur Khadijah dan Pondok Pesantren Al-Hikmah.

Pola pembelajaran di Pondok Pesantren yang tergolong besar di Jombang dan Kediri menggunakan bentuk ribath. Yaitu suatu metode untuk memecah tanggung jawab pengelolaan santri pada sejumlah santri yang kecil. Setiap ribath di asuh oleh beberapa pengasuh dengan latar belakang keluarga. Pimpinan pengasuh adalah seorang kyai, di mana bila kyai meninggal maka tampuk pimpinan pengasuh secara otomatis di pegang oleh ibu Nyai. Namun bila ibu Nyai itu menikah lagi, maka tampuk pimpinan di serahkan kepada putra tertuanya.

Kriteria pondok pesantren kecil bila jumlah santrinya kurang dari 500, pesantren sedang bila jumlah santrinya kurang dari 500 s/d 2000, dan pesantren besar bila jumlah santri keseluruhan sebesar 2000 santri lebih. Di antara pondok pesantren di dua kabupaten Jombang dan Kediri terdapat 3 pesantren yang menarik untuk di lakukan kajian secara mendalam. Adapun fenomena yang sangat unik, penting dan menarik untuk dilakukan penelitian adalah adanya beberapa ribath di Pondok pesantren itu yang diasuh langsung oleh ibu Nyai. Kepemimpinan itu terjadi manakala kyai pondok pesantren tersebut meninggal dunia dan dengan sendirinya tanggung jawab kepemimpinan diteruskan oleh ibu Nyai.

Kepemimpinan di Pondok Pesantren besar seringkali bersifat kolektif, yaitu kepemimpinan yang di lakukan oleh banyak pengasuh. Namun pengasuh memiliki ribath sendiri yang di bawah asuhannya. Sehingga dalam penggunaan nama kalau keluar akan menggunakan nama Pondok Pesantren secara umum, bukan ribath. Pola ini terjadi di daerah Jombang dan Kediri.

Mengingat budaya kita yang patriakhi maka belum membudaya bilamana tampuk kepemimpinan di kendalikan oleh kaum perempuan (ibu Nyai). Namun itulah kenyataan yang telah terjadi di 3 (tiga) pesantren besar yaitu Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Tambakberas Jombang, Pondok Pesantren Nur-Khadijah Denanyar Jombang dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri. Ibu Nyai di tiga pondok pesantren itu menjadi penanggungjawab terhadap keberlangsungan kehidupan di pesantren sejak di tinggal oleh suaminya selama-lamanya.

Peran kepemimpinan yang demikian besar itu telah di emban oleh ibu Nyai secara sabar, telaten, sungguh-sungguh dengan konsep melayani kebutuhan santri dan menjaganya dari benturan moral yang negative. Kehidupan ibu Nyai yang melayani dan menjaga santri itu apakah berkuat di pesantren ataukah mereka masih bisa mengembangkan diri di masyarakat bahkan di pemerintahan adalah suatu fenomena menarik untuk di lakukan kajian secara mendalam.

Tanggungjawab yang demikian besar untuk memberikan pengajaran yang berkualitas, mendidik para santri, membekali para santri dengan akhlaqul karimah, memenuhi tuntutan tambahan sarana fisik, dan membentengi santri dari pengaruh luar. Selain itu ibu Nyai masih punya banyak waktu untuk berperan di luar pesantren. Ibu Nyai yang mempunyai ciri khas seperti

ini adalah ibu Nyai yang mengasuh di Pondok Pesantren Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Tambakberas Jombang, Pondok Pesantren Nur-Khadijah Denanyar Jombang dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri.

Ibu Nyai Hj. Mudjidah Wahab sebagai pengasuh Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Tambakberas Jombang, sejak di tinggal meninggal suaminya Kyai Haji As'ary Muchsin pada tahun 1996 telah berperan sebagai pemimpin di pesantren. Sebagai bentuk rasa cintanya kepada suami sampai sekarang bu nyai Hj. Mundjidah Wahab tidak menikah lagi. Beliau mempunyai 6 orang anak yang semuanya telah berkeluarga, mandiri secara ekonomi dan berhasil di tempat kerjanya.

Putra pertama seorang politikus dan telah menjadi anggota DPR Daerah Jombang, putra kedua menjadi guru pegawai negeri sipil telah bekerja di instansi sekolah yang berada di lingkungan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. Putri ketiga menjadi pengusaha butik, catering dan ketua Fatayat Kabupaten Jombang, putri keempat menjadi politikus, putri kelima mengelola koperasi pondok dan putra ke enam sebagai kontraktor meneruskan usaha bapaknya. Dari 6 (enam) putra-putri itu yang tinggal se rumah dengan ibu Nyai Hj. Mundjidah adalah putri ke tiga dan ke empat. Mereka di minta membantu dalam proses manajemen pendidikan di Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Tambakberas Jombang.

Ibu Nyai Hj. Mundjidah Wahab adalah putri dari Bapak KH. Wahab Hasbullah, salah satu tokoh penting yang ikut merintis berdirinya organisasi keagamaan terbesar di Indonesia sekarang yaitu Nahdhotul Ulama'. Almarhum KH. Wahab Hasbullah memiliki beberapa putra-putri yang tinggal dan menetap di Pondok Pesantren Bahrul Ulum. Putra-putri beliau meneruskan perjuangan KH. Wahab Hasbullah untuk hidmah di Pondok Pesantren, termasuk ibu Nyai Hj. Mundjidah Wahab.

Sepeninggal bapak Kyai Haji Asy'ari Muchsin kegiatan ibu Nyai Hj. Mundjidah Wahab di luar rumah menjadi bertambah. Beliau aktif terlibat dalam kegiatan Muslimat, pengajian-pengajian di masyarakat dan pernah menjadi ketua Muslimat Cabang Jombang selama dua periode sambil merangkap menjadi anggota Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Jombang. Saat ini beliau termasuk salah satu perwakilan perempuan di DPR Wilayah Jawa Timur. Termasuk juga pengurus Muslimat Wilayah Jawa Timur. Kegiatan yang super sibuk itu menuntut ada manajemen yang baik terhadap pengelolaan pondok pesantren agar tetap bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Sebelah barat dari Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas terdapat Pondok Pesantren yang didirikan oleh KH. Bisri Syansuri yang terletak di desa Den Anyar Jombang. Pondok Pesantren Tersebut di beri nama Mambaul Ma'arif. Seiring jumlah santri yang terus

meningkat maka berdirilah ribath-ribath di sekitar gedung utama. Kepemimpinan dilakukan secara kolektif keluarga pesantren yang selanjutnya di sebut sebagai pengasuh pondok pesantren. Di antara ribath-ribath yang ada itu terdapat sebuah ribath yang bernama Nur-Khadijah yang di pimpin oleh Ibu Nyai Hj. Muchasonah. Kepemimpinan pesantren Nur-Khadijah pada awal berdiri di pegang oleh Bapak KH. Iskandar, sampai akhirnya Allah memanggil beliau untuk selamanya pada tahun 1996. Secara tradisi di pesantren bahwa tampuk pimpinan akan di pegang oleh istrinya dan di teruskan kepada para putra-putrinya. Sejak saat itulah kepemimpinan di pesantren Nur-Khadijah di lakukan oleh Ibu Nyai Hj. Muchasonah.

Kegiatan dalam hal pelayanan dan menjaga keberlangsungan pendidikan di pesantren Nur-Khadijah dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Muchasonah di bantu oleh para putra-putri beliau dan pengurus pondok. Kegiatan yang dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Muchasonah tidak hanya di dalam pesantren saja tetapi beliau juga aktif pada organisasi keagamaan dan aktif mengisi pengajian-pengajian di masyarakat. Hampir seluruh waktunya diperuntukkan untuk pengabdian pada santri dan masyarakat.

Ibu Nyai Hj. Muchasonah memiliki beberapa putra yang patut dibanggakan. Melalui sentuhan kasih sayang seorang ibu, kedisiplinan dan keuletan dalam pendidikannya maka semua putra-putrinya telah berhasil menjadi tokoh dan panutan di masyarakat. Putra pertama menjadi Ketua PKB Jatim, putra kedua menjadi Ketua Umum DPP PKB, putri ketiga sebagai Pegawai Negeri Sipil dan menetap bersama dengan ibu Nyai Hj. Muchasonah. Dalam penelitian ini peran kepemimpinan ibu Nyai Hj. Muchasonah akan di jadikan situs kedua.

Pondok Pesantren Al-Hikmah termasuk salah satu pesantren yang memiliki santri di atas 2000 orang yang terletak di kawasan Purwoasri Kabupten Kediri. Hal yang unik dan menarik untuk di teliti adalah pertumbuhan yang demikian pesat sejak kepemimpinan pesantren itu di pegang oleh ibu Nyai Hj. Lilik . Kegiatan beliau yang super sibuk untuk mendidik para santri dan masih tetap bisa beraktifitas di luar pesantren menjadi daya tarik bagi peneliti untuk meneliti lebih dalam peran kepemimpinan beliau di pondok pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri.

Penelitian tentang pesantren telah banyak dilakukan namun yang berbicara tentang peran kepemimpinan Nyai di pondok pesantren masih belum peneliti temui. Diantara penelitian yang pernah diungkap sebagai berikut :

- 1) Kusumawati membahas tentang kesetaraan gender dalam perspektif Islam di Pesantren Nurul Ummah kota Gede Yogyakarta (2000). Studi Kusumawati ini menemukan perbedaan penafsiran peran antara kyai dan nyai. Kyai lebih mendasarkan penjelasan mereka pada teks Al-qur'an dan hadist, sementara para nyai lebih mengandalkan

intepretasi mereka dengan mempertimbangkan pengalaman pelaksanaan yang dipandang sebagai tugas perempuan.

Kusumawati melihat bahwa meskipun masing-masing pihak berangkat dari dua sumber yang sama, yaitu Al-Qur'an dan Hadits, namun mereka berbeda dalam memandang dan menyimpulkan. Para Kiai pengasuh pesantren mendasarkan penjelasan mereka pada teks Al-Qur'an dan Hadits, sementara para Nyai lebih mengandalkan intepretasi mereka dengan mempertimbangkan pengalaman pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang dipandang sebagai tugas-tugas pokok perempuan. Salah satu hasil temuan Kusumawati yang penting adalah konsep kesetaraan gender yang diberlakukan dan Pesantren Nurul Ummah justru mengukuhkan pembagian kerja tradisional antara laki-laki dengan perempuan.

- 2) Faiqoh (2000) melakukan penelitian tentang pengalaman seorang nyai dalam mengelola sebuah pesantren di Jawa dalam mendukung suaminya sebagai pemimpin pondok pesantren. Faiqoh menerapkan pembagian kerja tradisional domestic-publik dalam mengamati peran tokoh yang ditelitinya, dengan penekanan pada peran ekonomi dan sosial tokoh bersangkutan. Penelitian Faiqoh menyimpulkan bahwa Nyai memainkan peran yang sangat penting dalam turut menjaga keberlangsungan pesantren sebagai lembaga pendidikan serta menciptakan inovasi-inovasi dalam praktek pengajaran di dalamnya. (Marhumah, 2011 : 12)
- 3) Muhammad Shodiq (2011) melakukan penelitian tentang kepemimpinan kyai nasib dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren (studi multi kasus pada pesantren Al-Hikmah Malang, pesantren Luhur Al-Husna Surabaya dan Pesantren Mahasiswa An-Nur Surabaya). Kyai nasib adalah seseorang yang merintis berdirinya sebuah pesantren di mana mereka bukan berasal dari keturunan kyai langsung. Atas usaha keras dan pengabdianya pada masyarakat mereka mendapat gelar kehormatan kyai.

Fokus pada penelitian ini adalah Peran Kepemimpinan ibu Nyai di Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Bahrul Ulum Tambakberas Jombang , Pondok Pesantren Nur Khadijah Den Anyar Jombang dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri.

Dari fokus utama penelitian, selanjutnya di jabarkan menjadi 5 (lima) sub fokus sebagai berikut :

1. Peran Kepemimpinan Ibu Nyai dalam hal Pelayanan di Pondok Pesantren
2. Peran Kepemimpinan Ibu Nyai dalam hal sebagai Penjaga di Pondok Pesantren
3. Peran Kepemimpinan Ibu Nyai dalam hal sebagai Pencari Alur di Pondok Pesantren
4. Peran Kepemimpinan Ibu Nyai dalam hal sebagai Penyelaras di Pondok Pesantren
5. Peran Kepemimpinan Ibu Nyai dalam hal sebagai Pemberdaya di Pondok Pesantren

## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian tentang Peran Kepemimpinan Nyai di pondok pesantren (studi multi situs di Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Bahrul Ulum Tambakberas Jombang , Pondok Pesantren Nur Khadijah Mambaul Ma'arif Den Anyar Jombang dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri) ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif berarti membicarakan sebuah metode penelitian yang didalamnya mencakup pandangan-pandangan filsafati mengenai disiplin inquiry dan mengenai realitas object yang distudi dalam ilmu-ilmu social dan tingkah laku, bukan sekedar membicarakan metode penelitian yang sifatnya teknis metodologis dalam pekerjaan penelitian. Pendekatan ini dimaksudkan untuk memahami perilaku manusia dari kerangka acuan si pelaku sendiri, yakni bagaimana si pelaku memandang dan menafsirkan kegiatan dari segi pendiriannya yang disebut persepsi emic. (Nasution, 1996 : 32).

### B. Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, penentuan dari mana dan dari siapa data dikumpulkan pada prinsipnya berkaitan dengan focus dan lokasi penelitian. Data utamanya berupa tindakan dari orang diamati atau yang diwawancarai yang diperoleh peneliti melalui aktivitas mengamati dan bertanya (Moloeng, 1997). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan focus penelitian, yaitu : peran kepemimpinan Nyai di Pondok Pesantren, yang meliputi :

Sehubungan dengan sumber data peneliti menggunakan dua sumber data yaitu a) sumber data manusia dan b) sumber data non manusia. Sumber data manusia adalah (1) Nyai Hj. Mundjidah Wahab (pengasuh PP. Al-Lathifiyah II Bahrul Ulum), Ning Ema (Putri Ibu Nyai), Bapak Faizun Amir (Kepala Madrasah Diniyah), Pengurus Pondok dan Santri. (2) Nyai Hj. Muchasonah (pengasuh PP. Nur Khadijah Mambaul maarif ), Putri Ibu Nyai yang tinggal bersama beliau, Kepala Madrasah Diniyah, Pengurus dan Santri. (3) dan Nyai Hj. Lilik Nur Cholidah (pengasuh PP. Al-Hikmah Purwoasri Kediri), Saudara ibu Nyai, Kepala Madrasah Diniyah, Pengurus dan Santri.

## PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan pembahasan tentang temuan penelitian yang diperoleh dari ketiga situs yaitu: Pondok Pesantren Al Lathifiyah II (Situs 1), Pondok Pesantren Nur Khodijah (Situs 2), dan Pondok Pesantren Al Hikmah (Situs 3). Dalam bab ini temuan-temuan tersebut dibahas lebih lanjut. Pembahasan temuan penelitian mengacu pada fokus penelitian yang diuraikan dalam



sub-sub focus penelitian meliputi : a) Peran Kepemimpinan Nyai menurut keteladanan Nabi Muhammad SAW dan b) Peran Kepemimpinan Nyai menurut Covey (Rivai dan Mulyadi: 156, 2009).<sup>124</sup>

#### A. Peran kepemimpinan Nyai menurut keteladanan Nabi Muhammad SAW

Menurut Arifin dan Slamet (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan Nyai dalam pondok pesantren terdiri dari peran sebagai pelayan dan peran sebagai penjaga.

##### 1. Peran sebagai Pelayan

Kepemimpinan Nyai yang berprinsip kesederhanaan dalam konsep pemberian pelayanan seperti dalam sabda nabi SAW: “Ra’is al-qaum khadamahum”, yang artinya pemimpin suatu kaum adalah memberikan layanan bagi orang yang dipimpinnya (Arifin dan Slamet, 46: 2010). Ini menunjukkan bahwa peran Nyai sebagai pemimpin dalam pondok pesantren harus mampu memberikan pelayanan terhadap seluruh komponen yang ada.

Kepemimpinan Bu Nyai sebagai Pelayan Masyarakat (الوَلُوُّ وَالْمَرْجَانُ: ١٢٠٠)

Hadits <sup>125</sup>:

١٢٠٠- مَقِيلُ بْنُ الْمَوْتُوعِ الْجَلَلِيُّ، ابْنُ زَيْدٍ أَدَّ عَادَ مَقِيلَ بْنَ يَسَارٍ مَاضِيَهُ الَّذِي مَاتَ فِيهِ فَهَذَا لَهُ مَقِيلٌ: إِنْ  
مُحَدَّثُكَ حَدَّثَا سَمِعَهُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، سَمِعْتُ النَّبِيَّ ﷺ مِنْ عَمْرٍو: أَسْرَعُ مَا اللهُ رِيَّةً فَلَمْ يَحْطُهَا بِنَصِيحَةٍ إِلَّا  
لَمْ يَخْطُرَ الْجَنَّةَ

(أخرجه البخري في : ٣٩ كتاب الأحكام : ٨ باب من استرعى رعية فلم ينصح رقيق)

##### Terjemah:

1200 ~ Ma’qil bin Yasar, dari Al-Hasan, sesungguhnya Ubaidillah bin Ziyad menjenguk Ma’qil bin Yasar ketika dia sakit sebelum dia meninggal. Maka Ma’qil berkata kepada Ubaidillah bin Ziyad: aku akan menyampaikan kepadamu sebuah hadits yang telah aku dengar dari Rasulullah, aku telah mendengar beliau bersabda: “*Tiada seorang hamba yang diberi amanah rakyat oleh Allah lalu ia tidak memeliharanya dengan baik, melainkan hamba itu tidak akan mencium bau surga.*”

<sup>124</sup> Riva’i, V. & Mulyadi, D. 2003. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

<sup>125</sup> [Al-bukhari meletakkan hadits ini di: 93 Kitab Hukum: 8. Bab orang yang diberi amanah lalu tidak memeliharanya]

Peran sebagai pelayan yang ditunjukkan Bu Nyai menyatakan bahwa ada perhatian terhadap kebutuhan para santri dan dibantu oleh pengurus dan langsung terjun di tengah-tengah santri sehingga bisa mengetahui persoalan yang dihadapi santri (Situs 1). Hal ini menunjukkan bahwa Nyai harus punya kepribadian yang karismatik yang timbul karena kedalaman ilmu dan kemampuan menguasai segala permasalahan yang ada (Wahid, 1978: 91).

Bentuk peran Bu Nyai yang langsung terjun di tengah-tengah santri terhadap persoalan yang ada menunjukkan bahwa Bu Nyai memiliki metode-metode pendidikan yang benar, dapat membangun individu-individu dan melambungkan status islam (Al – Hakim dkk : 144, 2005). Bentuk peran ini sesuai dengan karakteristik perempuan muslim termasyur terutama terkait dengan perilaku individu yang diantaranya adalah sabar dalam menghadapi kesulitan karena keimanan kepada Allah, memiliki ketegasan serta cergas atau tak kenal lelah melangkah di jalan keimanan (Al – Hakim dkk : 90, 2005). Pernyataan ini diperkuat oleh Shihab (11: 1993) bahwa “Perempuan mempunyai hak untuk bekerja selama ia membutuhkannya atau pekerjaan itu membutuhkannya dan selama norma-norma agama dan susila tetap terpelihara”.

Perhatian yang ditunjukkan dengan menuntaskan dulu pendidikan anak-anak Bu Nyai sendiri, lalu baru memberi perhatian para santri dalam bentuk mengangkat jadi pengurus, pembina bahkan melanjutkan sekolah sampai perguruan tinggi (Situs 2). Bentuk perhatian ini sesuai dengan pendapat Al-Hakim dkk (144:2005) yang menyatakan bahwa: “Salah satu tanggung jawab krusial bagi seorang perempuan dalam islam adalah menjadi sosok ibu dan pendidik anak-anak yang soleh”. Ini menunjukkan bahwa walaupun Bu Nyai mempunyai peran yang penting sebagai pemimpin pondok pesantren, namun tugas utama sebagai seorang ibu tidak begitu saja hilang, dan tetap terjaga demi tanggung jawabnya untuk membesarkan kaum muda dalam msyarakat. Bentuk peran ini dalam diri Bu Nyai menunjukkan bahwa, walaupun memiliki fungsi sebagai pemimpin, namun aktivitas kepemimpinan ini sebagai bentuk kegiatan diluar rumah menjadi sekunder sehingga anak-anaknya tumbuh dewasa. Pernyataan ini dipertegas lagi oleh Katjasungkana (65 ; 1993) bahwa kedudukan wanita dalam bidang hukum keluarga akan menentukan pula atau setidaknya memberi warna pada kedudukannya dibidang-bidang lain.

Perhatian Bu Nyai yang merupakan bagian dari bentuk peran pelayanan bisa berbentuk dengan menjadikan santri sebagai mitra kerja, sehingga perhatian santri baik sarana dan

prasarana perlu dicukupkan (Situs 3). Menurut Arifin dan Slamet (2010: 47) menyatakan bahwa:

“Keberadaan seorang pemimpin pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya merupakan kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik karena sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang system evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai Pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat”.

Terhadap persoalan yang ada, peran Bu Nyai harus mampu menyelesaikan secara bersama-sama. Tidak ada diskriminasi baik permasalahan yang ada di dalam maupun terkait dengan persoalan di pondok (Situs 1). Sesuai dengan pendapat Arifin dan Slamet (46 : 2010) menyatakan bahwa salah satu prinsip kepemimpinan di pesantren adalah berprinsip keadilan dalam memutuskan segala perkara tanpa memandang kepentingan dan perbedaan. Disini menunjukkan bahwa peran Nyai memiliki sifat adil dalam mengatasi segala permasalahan yang ada di pondok pesantren, sifat adil ini ditunjukkan dengan melepas kepentingan pribadi Bu Nyai dan lebih mengedepankan segala kepentingan yang ada di pondok pesantren.

Penyelesaian persoalan juga dengan tahapan mulai dari penyelesaian tingkat pengurus, dan secara bertahap bisa ditangani sampai tingkat pengasuh (Situs 2 dan 3). Bentuk penyelesaian persoalan ini mencerminkan kepribadian Bu Nyai yang penuh kehati-hatian agar tidak timbul masalah baru atau mungkin akan memperuncing masalah yang sudah ada. Sifat kehati-hatian ini akhirnya perlu pertimbangan, pendapat dan saran pihak lain yang akhirnya persoalan tersebut diharapkan bisa terselesaikan secara mufakat. Rivai dan Muladi (157-158: 2009) menegaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin sehingga permasalahan dapat tuntas, dan langkah-langkah yang ditempuh yaitu: cerna masalah, indentifikasi alternative, tentukan prioritas dan ambil langkah. Dengan demikian langkah-langkah Bu Nyai dalam menyelesaikan masalah sudah tepat dan sesuai dengan keputusan yang diambil seorang pemimpin setiap menemukan masalah yang akhirnya masalah tersebut cepat terselesaikan. Pada hakekatnya kepemimpinan Nyai di pesantren merupakan kepemimpinan berkepribadian (Nadj, 137: 1985) dan memiliki ciri utama kekarismatikan. Watak karismatik Nyai timbul karena kedalaman ilmu dan kemampuan menguasai segala permasalahan yang

ada, baik dipesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar (Wahid, 91: 1978). Penyelesaian masalah yang mengedepankan musyawarah dan mufakat seorang Nyai memiliki cirri pemimpin demokratis, dimana setiap pengambilan keputusan bawahan selalu diikutsertakan dan terlibat aktif dalam menentukan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan, penerapan disiplin kerja yang ditanamkan secara sukarela oleh kelompok-kelompok dalam suasana demokratis (Siagian (2005) dan Kartono (2005).

Peran Bu Nyai dalam bentuk kepedulian terhadap pengurus dan santri ditunjukkan dengan memberikan subsidi, memberikan keringan biaya bagi santri yang kurang mampu, bahkan ada yang gratis (Situs1). Rivai dan Mulyadi (70: 2009) menyebutkan bahwa esensi dari seorang pemimpin adalah tantangan memimpin pengikut untuk menemukan potensi yang ada dalam diri mereka, saling tolong menolong, memberikan motivasi untuk melakukan yang terbaik dan memajukan organisasi, dalam surat Al-Maidah :

*Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran (QS Al-Maidah [5]: 2).*

Kepedulian Bu Nyai juga ditunjukkan dengan mendahulukan pengurus, karena membantu pengasuh. Pengurus diambil dari santri kelas akhir, lalu diangkat sebagai Pembina (Situs 2). Hal ini menunjukkan bahwa Bu Nyai memiliki strategi pemimpin untuk menghasilkan pengurus yang memiliki kreativitas didasarkan atas keahlian, sehingga mampu bekerja tanpa didampingi oleh pemimpinnya. Firman Allah dalam surat Al-Isra' (17): 15 berikut:

*Barang siapa yang berbuat sesuai hidayah (Alla), maka sesungguhnya Dia berbuat itu untuk (keselamatan) dirinya sendiri; dan barangsiapa yang sesat maka sesungguhnya Dia tersesat bagi (kerugian) dirinya sendiri dan seorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain, dan Kami tidak akan meng'azab sebelum Kami mengutus seorang rosul, (QS Al-Isra' [17]: 15).*

Oleh karena itu, keberadaan seorang Nyai (pemimpin) dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan, terampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi suri tauladan pemimpin yang baik (Sunyoto dalam Arifin, 1993).

Kepedulian juga ditunjukkan dengan memberikan beasiswa, pengurangan biaya dari keluarga prasejahtera (Situs 3). Kepedulian seorang pemimpin terhadap komponen-komponen yang ada dalam struktur organisasi kepemimpinannya juga harus

diimbangi dengan kebutuhan yang ada perlu dipenuhi. Karena dalam organisasi terdapat dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsure utama dalam suatu organisasi. Kedua belah pihak saling membutuhkan dan tidak dapat dipisahkan keberadaannya. Dengan demikian pemimpin merupakan orang yang bertanggung jawab dan mampu mengatasi berbagai kesulitan (kebutuhan) dalam organisasi (Rivai dan Mulyadi, 127: 2009).

Penyediaan waktu yang dimiliki Bu Nyai dalam memberikan pelayanan terhadap santri ditunjukkan dengan mengambil waktu luang disela-sela kesibukkan Bu Nyai di luar pondok (Situs 1).

Bu Nyai mengatur waktu untuk mendidik anak-anak lebih dahulu, baru dilanjutkan ke santri (Situs 2). Karena tanggung jawab Bu Nyai terhadap santri juga ditunjukkan dengan membuat manajemen waktu, disela waktu pagi hari, dan malam hari. Disela-sela waktu lainnya diserahkan kepada santri senior dan pengurus (Situs 3). Adanya kemampuan Bu Nyai untuk mengatur waktu dalam setiap kegiatan di pondok pesantren merupakan ciri seorang pemimpin yang efektif dengan salah satu kriterianya adalah mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas (Rivai dan Mulyadi, 24: 2009),

## **2. Peran sebagai Penjaga**

Peran Bu Nyai sebagai penjaga ditunjukkan dengan bentuk tanggung jawab penuh terhadap kegiatan santri di pesantren. Bentuk tanggung jawab ada yang diberikan kepada pengasuh, lalu didelegasikan sesuai job yang ada (Situs 1). Bentuk tanggung jawab ditunjukkan dengan tiga struktur, dengan tiga lapis, yaitu pengasuh, Pembina dan pengurus (Situs 2). Tanggung jawab Bu Nyai ada yang ditunjukkan dengan pelimpahan juga Bu Nyai berhalangan, yaitu diserahkan ke dewan asatidz, serta keluarganya yang dipercaya (Situs 3). Bentuk tanggung jawab penuh yang dimiliki seorang Nyai mencerminkan pemimpin yang rasional-manajerial yang memiliki ciri sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi mereka dan kepada masyarakat secara keseluruhan (Rivai dan Mulyadi, 2010). Arifin (1993) menambahkan bahwa seorang pemimpin yang rasional mengacu pada suatu pola kepemimpinan yang bersifat kolektif, dimana tingkat partisipasi komunitas lebih tinggi terjadi, struktur keorganisasian lebih kompleks, dan sentra kepemimpinan tidak mengarah kepada satu individu, melainkan lebih mengarah kepada kelembagaan dan mekanisme kepemimpinan diatur secara manajerial. Dengan demikian pemimpin

merupakan orang yang bertanggung jawab dan mampu mengatasi berbagai kesulitan dalam organisasi. Seperti yang disebutkan dalam Firman Allah swt bahwa:

Sesungguhnya Allah Menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil (QS Al-Nisa' [4]: 58).

Tanggung jawab Bu Nyai sebagai pemimpin dalam pengelolaan pondok pesantren sesuai dengan hadist nabi tentang seorang pemimpin yang memikul tanggung jawab Berikut (اللولؤ والمرجان: ١١٩٩)<sup>126</sup>:

١١٩٩ جَدَّ اللهُ بِنِ عُمَرَ أَنَّ رُؤِيَ اللهُ ، قَالَ كُنتُمْ رَاعٍ فَهَمْزٌ وَلِ عَنْ رِيَّتِهِ ، فَالْأَمْرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ  
مَمْسُوكٌ وَعَلَى الرَّبِّ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ ، وَهُوَ مَوْلَى الرَّعِيَّةِ وَالرَّعِيَّةُ عَلَى مَمْسُوكٍ بِعَلَانَةٍ وَوَلَدٌ هِيَ مَوْلَاةٌ عَنْهُمْ  
وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَوْلَى عَدُوِّهِ ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ بِرِئَاسَتِهِ  
(أخرجه البخاري في : ٤٩ كتاب العتق: ١٧ باب كراهية التطاول على الرقيق)

### Terjemah:

**1199** ~ Abdullah bin Umar , dia berkata: Rasulullah bersabda “*Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang suami memimpin keluarganya, dan akan ditanya kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolaannya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu.*”

Pemberian rasa aman terhadap para santri dipondok pesantren terhadap kebijakan yang ada, para santri tidak menolak setiap kebijakan yang dibuat Bu Nyai karena pembuatannya sudah dimusyawarahkan antara santri dengan pengurus (Situs 1). Kebijakan yang dibuat Bu Nyai yang selalu diterima setelah melalui musyawarah mufakat menunjukkan Nyai memiliki karisma seorang pemimpin yang diterima oleh santri. Sejalan dengan pendapat House dan Cunggo (dalam Yukl, 1992)<sup>127</sup> menyatakan bahwa karisma seorang pemimpin tidak hanya muncul secara spiritual-transendental,

<sup>126</sup> [Al-Bukhari meletakkan hadits ini di kitab 49; Budak. Bab 17; dibencinya perbuatan menyiksa budak.]

<sup>127</sup> Yukl. 2002. *Leadership In Organitations New Jersey*. Prennhallindon

tetapi dapat muncul bila mana seorang pemimpin memberikan harapan kehidupan yang lebih baik bagi para pengikutnya. Secara konseptual kepemimpinan karismatik memiliki daya pikat yang tinggi sehingga kepemimpinannya diakui dan diterima oleh para pengikutnya dalam jumlah yang besar tanpa selalu mampu menjelaskan mengapa mereka menerima dan mengakuinya.

Rasa aman Bu Nyai juga ditunjukkan dengan jaminan santri terhadap para santri yang tidak membedakan status (Situs 2). Dengan melihat aktivitas yang ada di pondok pesantren, rasa aman yang diberikan Bu Nyai dengan menekankan pentingnya kedisiplinan santri, dan melakukan kerjasama dengan orang tua santri terhadap dampak negative yang ditimbulkan dari lingkungan (Situs 3). Rivai dan Mulyadi (2010) menyatakan bahwa tiga prinsip dasar yang mengatur pelaksanaan kepemimpinan Islam yaitu: musyawarah, keadilan, dan kebebasan berpikir. Peran yang memberikan rasa aman yang ditunjukkan Bu Nyai merarti kepemimpinan Nyai berkomitmen pada misi yang sama pada pencapaian kinerja, hal ini sesuai dengan Firman Allah SWT dalam surat Ali 'Imron (3) ayat 159 yang berbunyi:

*Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertakwa kepada-Nya (QS Ali-'Imran [3]: 159).*

Dari kondisi keamanan di pondok pesantren, Bu Nyai menyatakan tidak ada konflik dengan pihak luar dan kondisinya berjalan seperti biasa (Situs 1 dan 3). Keamanan pondok juga ada dalam bentuk pengadaan tenaga keamanan di malam harinya dengan mengambil tenaga dari masyarakat sekitar pondok (Situs 2). Kondisi aman yang tercipta dari kepemimpinan Bu Nyai adalah terkait dengan fungsi pengendali sebagai salah satu dari lima fungsi pokok kepemimpinan yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang sukses /efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal (Rivai dan Mulyadi, 35: 2010). Kondisi keamanan yang diciptakan oleh Nyai sebagai seorang pemimpin menunjukkan Nyai memiliki karakteristik pemimpin yang berhasil dengan cirinya adalah dapat beradaptasi dengan situasi, peka terhadap lingkungan social, ambisius dan beorientasi pada hasil (Rivai dan Mulyadi, 19: 2010).

Ketegasan Bu Nyai untuk perannya sebagai penjaga terhadap pihak-pihak lain yang tidak mau kompromi ditunjukkan dengan melakukan musyawarah mufakat (Situs 1 dan 3). Ada yang ditunjukkan dengan melakukan kompromi namun tetap diselesaikan dengan jalur hukum (Situs 2).

## **B. Peran Kepemimpinan Nyai menurut Covey.**

Menurut Stephen R. Covey (1997)<sup>128</sup> menyebutkan bahwa peran kepemimpinan terdiri dari peran sebagai pencari alur, penyalaras dan pemberdaya.

### **1. Peran sebagai Pencari Alur**

Bentuk peran Bu Nyai sebagai pencari alur meliputi ada tidaknya visi misi pada pondok pesantren, keterlibatan Bu Nyai dalam membuat visi misi, sosialisasi visi misi dan pertimbangan kedepan demi kemajuan pesantren.

Secara umum semua pondok pesantren yang diteliti menunjukkan kepemilikan visi misi. Kepemilikan visi misi sudah ada sejak suami Bu Nyai ada dan digunakan secara konferensi periodic. Konsep visi yang digambarkan Foreman (18: 1998) adalah:

“Kondisi kontenporer menurut pemimpin untuk memproses visi masa depan yang lebih jelas bagi dirinya sendiri dan organisasinya, dan mampu mengkomunikasikan atau mendemonstrasikan dirinya sebagai figure yang persuasive dan berpendirian.... Tanpa visi, maka organisasi dan orang-orang didalamnya tidak mempuntai arahan yang jelas, tidak mempunyai cara yang tepat dalam melangkah ke masa depan dan tidak memiliki komitmen. Visi merupakan ciri khas peran kepemimpinan”.

Visi adalah masa depan yang dipilih, sebuah keadaan yang diinginkan. Ia merupakan sebuah ekspresi optimisme dalam lingkungan birokrasi maupun non birokrasi”, (Block, 103: 1987). Bush dan Coleman (39: 2010) menegaskan bahwa tiga hal penting bagi pemimpin yang bermutu dalam sekolah berkaitan dengan pembentukan visi adalah: 1) Pemimpin yang terkemuka mempunyai visi bagi organisasinya, 2) Visi harus dikomunikaasikan untuk menjaga komitmen di antar anggota organisasi, dan 3) Komunikasi visi memerlukan komunikasi makna. Hal ini berarti seorang Nyai yang memiliki visi dalam mengelola pondok pesantren menunjukkan seorang pemimpin yang bermutu dan punya wawasan ke depan dalam mengelola pondok pesantren. Rivai dan Mulyadi (21: 2010) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki pandangan ke depan adalah memiliki misi ke depan yang lebih baik

---

<sup>128</sup> Termuat dalam Riva'i, V. & Mulyadi, D. 2003. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta



Visi misi dilakukan peninjauan ulang setiap tahun. Keterlibatan Bu Nyai dalam penyusunan visi misi ada yang secara langsung dan tidak langsung. Keterlibatan langsung ditunjukkan Bu Nyai langsung terlihat secara penuh penyusunan visi misi (Situs 1), secara tidak langsung ditunjukkan oleh keterlibatan putra Bu Nyai (Situs 2) dan melibatkan seluruh komponen pengasuh dan pengurus (Situs 3). Sesuai dengan pendapat Foremen (24: 1998) yang menyatakan bahwa pembentukan visi bukanlah sebuah pengembangan yang terang-terangan:

“Visi tidak bisa dipaksakan dan dimandatkan dari atas. Pembuatan visi adalah tentang keterlibatan kepentingan dan aspirasi pihak lain. Namun, disinilah masalahnya: penterjemahan impian personal yang antusias dan dapat disetujui pihak lain. Secara umum, ini bukanlah peranan yang natural”. Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa penyusunan visi bukan sepenuhnya berada di tangan Bu Nyai, namun ada pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyusunan visi, sehingga visi yang ada mencerminkan keinginan dari semua komponen yang terlibat dalam menjalankan visi tersebut. Misi adalah penjelasan tentang seluruh tujuan dan filosofi dan juga sering dinyatakan dalam kalimat yang pendek (Bush dan Coleman, 41: 2010). Walaupun kadang mirip dengan visi, namun visi biasanya lebih spesifik dalam mengekspresikan nilai-nilai institusi; misi juga dianggap sebagai sarana untuk menerjemahkan inspirasi ke dalam realitas. Everard dan Morris (256: 1990) menganggap misi sebagai sesuatu yang fundamental: poin utamanya adalah mendefinisikan alasan keberadaan organisasi. Kenapa misi ada? Apa alasan utamanya atau misi utamanya?. Misi biasanya diekspresikan dalam sebuah statemen atau slogan, namun West-Burnham (256: 1992) mengatakan bahwa mungkin terdapat perbedaan pendapat tentang apa yang harus ada dalam statemen misi, sehingga ia cukup akomodir terhadap beberapa tujuan organisasi.

Kegiatan sosialisasi visi misi dilakukan dengan berbagai cara, ada yang dilakukan melalui buku panduan (Situs 1), dilakukan hanya pada tingkat santri dan tidak sampai pada wali santri (Situs 2 dan 3).

Ada pertimbangan kedepan demi kemajuan pondok pesantren, bentuk peran Bu Nyai ditunjukkan dengan melibatkan alumni-alumni yang berhasil (Situs 1 dan 3), dan dengan menyusun target yang harus dicapai oleh guru kelas (Situs 2). Dengan adanya pandangan kedepan untuk mewujudkan kemajuan pondok pesantren berarti Bu Nyai memiliki perencanaan strategis. Hal ini sesuai dengan pernyataan West-Burnham (84, 1994b) yaitu :

“Sebuah proses yang berlangsung dalam jangka waktu yang panjang (tiga sampai lima tahun) yang menterjemahkan visi dan misi ke dalam outcomes yang signifikan, terukur,

dan praktis. Walaupun ini merupakan tanggung jawab utama dari manajemen senior, namun ini merupakan proses yang membutuhkan komunikasi dua arah dalam semua tahapan dan harus difokuskan pada tujuan utama dan aktivitas praktis sekolah atau perguruan tinggi". Salah satu strategi yang akan mendukung pengelolaan pondok pesantren menjalankan visi harus fokus, menjadikan visi sebagai fondasi organisasi. Jika ada halangan/hal yang tidak terduga membuat kegagalan, mungkin harus mengubah tujuan jangka pendek, tetapi visi harus terus bertahan. Perubahan pasti terjadi, hal yang tidak terduga pasti muncul, cari jalan untuk melihat apa yang sedang terjadi dengan sudut pandang yang berbeda dengan melihatnya sebagai tantangan/kesempatan untuk menjalankan visi (Sedarmayanti, 37: 2011).

## 2. Peran sebagai Penyelaras

Bentuk peran Bu Nyai sebagai penyelaras meliputi keterlibatan semua komponen organisasi pondok pesantren, pengenalan visi misi, pembaharuan visi misi dan ada tidaknya keterlibatan pihak lain dalam penyusunan visi misi.

Bentuk peran Bu Nyai dengan melibatkan langsung komponen organisasi dalam menjalankan visi misi adalah semua komponen dilibatkan, semua komponen sudah mengenal visi misi. Terhadap pembaharuan visi misi sesuai dengan perkembangan jaman dalam pondok pesantren ada yang melakukan pembaharuan namun juga ada tidak melakukan pembaharuan. Keterlibatan pihak lain ditunjukkan ada yang awalnya melibatkan pihak lain namun tidak jalan, dan secara umum melibatkan semua komponen pondok. Peran Nyai tersebut merupakan pemimpin rasional-manajerial yang senantiasa mengomunikasikan visi dan arah, menyelaraskan, memotivasi, memberikan inspirasi, dan memompa semangat para pengikutnya (Kotter, 1991).

## 3. Peran sebagai Pemberdaya.

Bentuk peran Bu Nyai sebagai pemberdaya ditunjukkan dalam bentuk adanya program khusus pemberdayaan santri, pemberian penghargaan terhadap santri yang berprestasi, Pembina dan pengurus serta ada tidaknya bantuan dana pihak lain untuk kegiatan pemberdayaan tersebut. Pemberdayaan berarti memberi kesempatan kepada orang-orang untuk menggunakan akal mereka ketika bekerja dan menggunakan pengetahuan, pengalaman, dan motivasi untuk menghasilkan prinsip dasar yang baik. Pemimpin organisasi terbaik, mengerti kalau pemberdayaan menciptakan hasil positif yang tidak pernah terjadi ketika semua keputusan dan otoritas berada di jajaran puncak dan pemimpin

harus bertanggung jawab untuk semua keberhasilan (Sedarmanyanti, 39: 2011). Pemberdayaan yang dilakukan Nyai akan sangat membantu kepemimpinannya dalam mengelola pondok pesantren menjadi organisasi terbaik karena untuk mewujudkan kultur pemberdayaan membutuhkan figure dan pemimpin kuat untuk mendukung perubahan.

## PENUTUP

### A. Kesimpulan

1. Peran Kepemimpinan Nyai sesuai dengan Keteladanan Nabi Muhammad SAW (Rifa'I, 2009); Berdasarkan temuan lintas situs tentang peran kepemimpinan Nyai sesuai dengan keteladanan Nabi Muhammad SAW dalam pondok pesantren dapat disimpulkan sebagai berikut.

#### a. Pelayan

Peran kepemimpinan Nyai sebagai pelayan yang telah dilakukan diantaranya adalah memperhatikan kebutuhan santri dan pengurus pondok. Jika ada masalah maka penyelesaian masalah dilakukan secara bertahap, ada rasa kepedulian terhadap santri, memperhatikan santri yang kurang mampu dan umumnya tidak memiliki waktu yang banyak karena kesibukan diluar pondok.

#### b. Penjaga

Peran kepemimpinan Nyai sebagai penjaga yang telah dilakukan adalah memiliki tanggung jawab penuh terhadap kondisi pondok pesantren, menjamin santri dalam menempuh studinya sampai lulus. Kondisi lingkungan pondok merasa aman karena selama ini tidak pernah terjadi konflik. Sifat ketegasan masih lemah karena keputusan yang dibuat masih dilakukan dengan musyawarah mufakat. Pengawasan secara ketat telah dilakukan terhadap penggunaan perangkat IT di kalangan santri agar terhindar dari dampak negative era globalisasi.

2. Peran kepemimpinan Nyai menurut Covey (1997); Berdasarkan temuan lintas situs tentang peran kepemimpinan Nyai menurut Covey dalam pondok pesantren dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### a. Pencari Alur

Peran kepemimpinan Nyai sebagai pencari alur menunjukkan bahwa pondok pesantren yang dipimpin memiliki visi misi. Penyusunan visi misi melibatkan semua komponen

pondok. Visi misi telah disosialisasikan ke santri kecuali wali santri. Perencanaan ke depan pondok pesantren melibatkan seluruh komponen pondok pesantren.

#### **b. Penyelaras**

Peran kepemimpinan Nyai sebagai penyelaras menunjukkan bahwa seluruh komponen pondok pesantren terlibat dalam menjalankan visi misi, para santri sudah mengenal dan hafal isi visi misi. Penyusunannya dominan dari keluarga Nyi dan ada pembaharuan visi misi sesuai dengan perkembangan jaman.

#### **c. Pemberdaya**

Peran kepemimpinan Nyai sebagai pemberdaya terlihat bahwa pondok pesantren yang dipimpinnya memiliki program pemberdayaan santri dalam bentuk pelatihan dan keorganisasian. Ada bentuk penghargaan terhadap santri dan pengurus pondok yang berprestasi dan memiliki kinerja baik. Dalam pelaksanaan pondok pesantren yang dipimpin Nyai secara umum tidak mendapatkan bantuan dari luar, sumbangan banyak berasal dari keluarga Nyai sendiri.

### **B. Implikasi Penelitian**

Secara praktis penelitian ini akan berimplikasikan terhadap pengambilan kebijakan yang berorientasi pada konsep pengembangan dan peningkatan mutu pondok pesantren dewasa ini. Program-program yang dilakukan pimpinan pondok pesantren dewasa ini tidak hanya melihat gender, namun perlu pertimbangan kemampuan, keahlian dan karismatik kususnya Nyai yang selama ini mengelola pondok pesantren secara mandiri, tanpa melibatkan pihak lain, sehingga umumnya manajemen mereka adalah manajemen keluarga yang kepengurusannya dari internal pondok sendiri. Untuk itu pembenahan manajemen pondok agar didapatkan pengelolaan pondok pesantren mutlak diperlukan, program-program kedepan demi kemajuan pondok pesantren.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Al Asqalani, Ibnu Hajar. 2009. *Fathul Baari*. Jakarta: Pustaka Azam

Al-Mughni, 2008, Ibnu Qudamah Al-Maqdisi , cet. Darul Fikr.

Anonim. *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas*. Penerbit Citra Umbara Bandung.

- Ali, A.S. 2009. *Pergolakan di Jantung Tradisi NU Yang Saya Amati*. Penerbit LP3ES Indonesia. Jakarta.
- Arifin, I. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Dan Sekolah Dasar Berprestasi, Studi Multikasus MIN Malang I, Dan MI Mambaul Ulum. SDN Ngaglik Batu Di Malang*. Desertasi tidak dipublikasikan. IKIP Malang. Fakultas Pascasarjana.
- Arifin, I. 1992. *Kepemimpinan Kyai Dalam Sistem Pengajaran Kitab-Kitab Islam Klasik (Studi Kasus : Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang)* Tesis tidak dipublikasikan. Malang : Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Barton, G. 2010. *Biografi Gus Dur*. LKiS Printing Cemerlang. Jogjakarta.
- Biklen, Bogdan. 1990. *Qualitatif Research for Eduational to Theory And Method*. London : Allyn an Bacon, Inc.
- Bungin, M. Burhan. 2010, *Penelitian Kualitatif “Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik Dan Ilmu Sosial Lainnya.*, Kencana Prenada Media Group Jakarta.
- Bruinessen, M. 2004. *NU, Tradisi, Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*, LKiS Jogjakarta.
- Coleman, Marianne & Tony Bush 2010. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Penerbit IRCISOD. Jogjakarta.
- Darwis, E.KH. 2010, *Gus Dur NU Dan Masyarakat Sipil*. Penerbit LKiS Jogjakarta.
- Dhofier, Z. 2011. *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta. LP3ES.
- Faiqoh. 2003. *Nyai Ageng di Pesantren*. Jakarta. Kurcica.
- Fauzi, A. 2004. *Kepemimpinan Kyai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren Mahasiswa (Studi Multi Kasus Pada Pesantren Al-Hikam Putra Malang Dan Pesantren Luhur Putri Malang)*. Tesis tidak di Publikasikan. Malang : Program Pascasarjana UM.
- Ghofur, Abdul, 2013., *Kepemimpinan Wanita dalam Islam, Sebuah Perpektif Gender*, UKM JQH Al-Wustha, IAIN Surakarta.
- Hasbullah. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*. Jakarta. Raja Grafinda Persada.
- Haedari, A. & El-saha. 2006. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren & Madrasah Diniyah*. Jakarta : Diva Pustaka.
- Huberman, & Miles. 1992, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta, UI Press.
- Kartono, K. 2010. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Karim, M. 2010, *Pemimpin Transformasional Di Lembaga Pendidikan Islam*. UIN Maliki Press. Malang.

- Marhumah, E. 2011. *Konstruksi Sosial Gender*. PT LKIS Printing Cemerlang, Jogjakarta.
- Marno. 2007. *Islam By Management And Leadership*. Lintas Pustaka. Jakarta.
- Mastuki. 2003. *Intelektualisme Pesantren*. Seri Pertama, Penerbit Diva Pustaka Jakarta.
- Moeloeng, L.J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung PT Rosdakarta.
- Mufidah. 2010. *Bingkai Sosial Gender*. UIN Maliki Malang Press.
- Mulyasa, E. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik Dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Professional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyasa, E, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi Dan Implementasi*, Remaja Rosdakarya. Bandung. Cet V.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. UIN Press. Malang.
- Nasution. 1996. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Riva'i, V. & Mulyadi, D. 2003. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S.P. 2003. *Organization Behavior*. Tenth Edition. Prentice Hall.
- Sastriyani, S Hariani. 2009. *Gender And Politics*. Tiara Wacana Kaliurang. Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan mengembangkan Kepemimpinan serta meningkatkan Kinerja untuk Meraih keberhasilan*. Penerbit: PT Refika Aditama, Bandung.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R & D*. Alfa Beta Bandung.
- Sugihastuti. 2010. *Gender & Inferioritas Perempuan*. Pustaka Pelajar. Jogjakarta.
- Sugiarti, Trisakti Handayani. 2008. *Konsep Dan Teknik Penelitian Gender*. UMM Press.
- Sumbullah, U. 2008. *Spektrum Gender Kilasan Inklusi Gender Di Perguruan Tinggi*, UIN Malang Press.
- Sulaiman, I. 2010. *Masa Depan Pesantren Eksistensi Pesantren Di Tengah Gelombang Modernisasi*. Penerbit Madani. Malang.
- Shodiq, M. 2011. *Kepemimpinan Kyai Nasib Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren*. Desertasi tidak di publikasikan. UNM.
- Yukl. 2002. *Leadership In Organitations New Jersey*. Prennhallindon.

Zaetunah Subhan, *Perempuan dan Politik dalam Islam* (Yogyakarta: LKIS, 2006), hal. 39

Ziemek. 1986. *Pesantren Dalam Pembaharuan Sosial*.

Zuhairini. 1997. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta. Bumi Aksara.