

## **Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren**

**Ahmad Yusuf Prasetiawan & Lis Safitri**

*Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto*  
*Email: ahmad.yusuf.prasetiawan@unsoed.ac.id*

---

<b>Submitted</b>	: 2019-07-12	<b>Revision</b>	:
<b>Reviewed</b>	: 2019-07-14	<b>Published</b>	: 2019-07-24

---

### **Abstract:**

*This paper was made with the aim to find out how women's leadership in Islamic boarding schools organizations, and acceptance of them. In general, the founding of a boarding school has never been found where the caregivers are primarily women, even though they have more scientific capacity. Some Islamic boarding schools are cared for by women as limited successors. Islamic boarding schools are Islamic education institutions, the social construction of women in Islamic boarding schools is inseparable from the Islamic view of women. Not a few Islamic boarding schools whose daughter's activities are more advanced. Not a few managers of Islamic boarding schools where female carers' abilities are better. This paper is a descriptive analytical study of the phenomenon of women's leadership in Islamic boarding schools, with qualitative field studies. The results showed that women's leadership in Islamic boarding schools had the same chance of success, there were no substantive obstacles, because technically it could be covered by the Board of Directors, but female leaders in Islamic boarding schools were perceived as temporary and merely successors. The characteristics of women's leadership have a lot of relevance to the style of pesantren traditionalism, which is authoritative charismatic. The benefits of female leadership in Islamic boarding schools are to counter the Islamic stereotypical ideas about women.*

**Keywords:** *leadership, women, boarding schools*

**Abstrak:**

Tulisan ini dibuat dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan perempuan dalam organisasi Pesantren, serta penerimaan terhadapnya. Secara umum tidak pernah ditemukan pendirian sebuah Pesantren dimana pengasuh utamanya perempuan, meskipun ia memiliki kapasitas keilmuan lebih. Sebagian Pesantren yang diasuh oleh perempuan sebatas sebagai penerus. Pesantren merupakan insititusi pendidikan Islam, konstruksi sosial perempuan dalam Pesantren tidak lepas dari pandangan Islam terhadap perempuan. Tidak sedikit Pesantren yang kegiatan santri putrinya lebih maju. Tidak sedikit pengelola Pesantren dimana kemampuan pengasuh perempuan lebih baik. Tulisan ini merupakan penelitian analitis deskriptif terhadap fenomena kepemimpinan perempuan di Pesantren, dengan studi lapangan yang bersifat kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan, kepemimpinan perempuan dalam organisasi Pesantren memiliki peluang keberhasilan yang sama, tidak ada kendala yang substantif, karena secara teknis dapat tercover oleh Pengurus, tetapi pemimpin perempuan di Pesantren dipersepsikan bersifat sementara dan sekedar sebagai penerus pengganti. Karakteristik kepemimpinan perempuan memiliki banyak relevansi dengan corak tradisionalisme Pesantren, yang *charismatic otoritatif*. Manfaat kepemimpinan perempuan di Pesantren adalah menjadi kontra ide stereotip Islam tentang perempuan.

**Kata Kunci:** *kepemimpinan, perempuan, pesantren*

**Pendahuluan**

Mudah untuk menyaksikan fakta pemisahan antara laki-laki dan perempuan dalam tradisi Pesantren, namun untuk menyimpulkan perbedaan tersebut sebagai bentuk diskriminasi atau distribusi, memerlukan sudut pandang yang lebih luas. Keadilan gender dewasa ini sebenarnya telah menjadi isu umum,

yang diketemukan di setiap konteks sosial, bukan melulu problem umat Islam atau dunia Pesantren. Stereotip Pesantren sebagai komunitas yang melembagakan diskriminasi gender terbentuk karena pada umumnya simbol-simbol yang menunjukkan hegemoni patriarkial lebih dominan, dalam proses struktural dan kultural Pesantren. Misalkan secara manajerial dari sisi kepemimpinan, Pesantren terkesan laki-laki *maindit*. Tidak diketemukan pendiri Pesantren yang secara *genuine* diasuh langsung atas nama seorang perempuan, meskipun dalam arti pemimpin sekedar berkaitan dengan fungsi mempengaruhi dan mengatur orang lain (Nuryati, 2015: 161-179). Perempuan sebagai figur publik dalam Pesantren tetap *nulayani`adat* (sesuatu yang tidak biasa).

Pesantren merupakan lembaga pendidikan di Indonesia yang *indegenous* atau asli (Saleh, 1982: 2.), 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. Posisi yang demikian telah melahirkan perubahan dan pergeseran Pesantren dalam dimensi kekuasaan, kepemimpinan, dan dinamika politik baik secara intrinsik maupun ekstrensik. Peran unik Kiai yang sentralis, strategis, atau yang pragmatis tidak saja bersifat ke dalam bagi internal Pesantren tetapi juga umat Islam di Indonesia pada umumnya, termasuk dalam kancah nasional-global. Kekuatan Pesantren yang mengakar, tidak saja ditentukan dari sisi kelembagaan melainkan siapa nama figur yang menggawanginya.

Secara manajerial peranan pengasuh di Pesantren menjadi semacam konstitusi dalam sistem moarki. *Dhawuh* 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 (Faqih Affandi M, 2012; 20-30). Kiai merupakan figur sentral yang

menjadi *brand image* dan *brand market* bagi Pesantren. Superioritas Kiai sebagai pemimpin Pesantren adalah puncak tertinggi dalam hierarki struktural dan kultural Pesantren. Hal ini berkaitan dengan ortodoksi cara pandang Islam tradisionalis yang sangat memprioritaskan seleksi dalam menentukan seorang guru (Zamaksyari Dhofier, 2015: 3). Fakta yang demikian telah membedakan Pesantren dengan lembaga pendidikan lain, yang biasanya menawarkan fasilitas, sistem, kurikulum dan capaian prestasi sebagai daya tariknya.

Guru dan kharismanya telah menempati daya tawar yang sangat kokoh dalam sosiologi Pesantren, yang dapat menjadi magnet bagi santri dan masyarakat umum (Mustajab, 2015: 2). Bagaimanapun keadaan lembaganya, apabila seorang Kiai diyakini oleh para calon santri memiliki sejumlah kompetensi, kelebihan (*linuwih*) dan keutamaan (berkah), dengan sendirinya Pesantren tersebut menghadirkan animo yang besar secara kualitatif dan kuantitatif. Keadaan ini seringkali berakibat pada ketidaksiapan Pesantren menata manajemen internalnya, dari fasilitas yang kurang layak, higienitas, dan manajemen kurikulumnya tidak sistematis. Anggapan ini jadi kurang relevan, apabila mempertimbangkan bahwa yang menjadi orientasi utama seorang santri ketika menentukan tempat belajar memang bukan pada fasilitas dan daya dukung lainnya. Kharisma seorang Kiai dengan demikian justeru dapat mengcover segala kekurangan tata kelola (manajemen) Pesantren (Dawam Rahardjo, 1998: 39). Dengan konstruksi semacam ini, faktor kepemimpinan menjadi faktor kunci yang sangat menentukan keberhasilan Pesantren.

Simbol-simbol bias gender di Pesantren terlihat dalam banyak fakta, sehingga potensi kepemimpinan perempuan di lingkungan Pesantren sangat sulit berkembang. Hasyim sebagaimana dikutip Sumadi, mendeskripsikan secara historis, Pesantren pada awalnya hanya diperuntukan untuk laki-laki (Sumadi, 2017, 21-39). *Pertama*, pemisahan yang ketat kehidupan santri putera dan santri

puteri. berkaitan dengan tata letak bangunan dan fasilitas. Asrama laki-laki berada di tempat yang lebih *publis* dan strategis, sedangkan asrama puteri harus berada di belakang *ndalem* (rumah pengasuh) dan tertutup. Seorang santri laki-laki dipersepsikan sebagai tokoh yang akan membangun umat dan tampil di ruang-ruang publik, sedangkan perempuan sekedar berperan di ranah domestik yang harus dijaga ketat. *Kedua*, sebagian besar Pesantren dipimpin oleh pengasuh 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, tidak ada pengajar laki-laki yang kompeten, barulah pengajar perempuan dapat menjadi pengajar kelas santri laki-laki (Ema Marhumah, 2012: 62-63). Apabila didapati pengasuh Pesantren adalah perempuan, dapat dipastikan hanya merupakan seorang penerus. *Ketiga*, Kepemimpinan Pesantren secara turun menurun menjadi haknya anak laki-laki. Anak perempuan meskipun memiliki kemampuan 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. Dalam kerangka ini, Islam Pesantren adalah Islam yang dikembangkan dalam budaya yang memberi keistimewaan pada laki-laki (Sumadi, 2017, 21-39).

Ketaatan total perempuan pada laki-laki menjadi pandangan hidup yang terus menerus dikonstruksi di Pesantren. Keluasan ilmu yang dimiliki perempuan tidak serta merta menjadikannya memiliki hak *ijtihad* (Sumadi, 2017, 21-39). Studi gender dalam Pesantren pada ujungnya tidak bisa dilepaskan dengan ajaran Islam sendiri, bagaimana ia diinterpretasikan dalam konteks hidupnya, dan Pesantren menjadi salah satu pioner lokomotifnya. Ketika

menelisis akar bias gender dalam Islam, hal itu tidak bisa dilepaskan dari lingkungan sosial tempat manusia tinggal. Pesantren merupakan miniatur kehidupan bagi para santri sebelum memasuki kehidupan masyarakat yang sesungguhnya. Ketika terjadi kebuntuan dalam usaha-usaha umat Islam mengejar ketertinggalannya, sebagian besar bicara pada bagaimana kemampuan sumber daya manusia, sedangkan sumber daya manusia terpolakan dari praktik pendidikan. Pendidikan dipengaruhi langsung oleh manajemen lembaga dalam beragam bentuknya, baik itu tradisional maupun modern. Setiap lembaga pendidikan menjadi tempat yang krusial-strategis dalam penanaman nilai-nilai keadilan, termasuk keadilan gender (Husein Muhammad, 2014, 231-244). Dari pendidikan, perubahan cara pandang dalam hal aspek, praktik, dan institusi yang berbasis keadilan ditransmisikan berdasarkan nilai-nilai pengetahuan yang dipelajari.

Secara sosiologis, Pesantren merupakan lembaga yang sudah sangat tua dan mengakar bagi masyarakat Islam di Indonesia. Pesantren tidak semata berfungsi sebagai penyelenggara pendidikan, tetapi sentrum atmosfer dakwah yang mentransformasikan ajaran agama, tempat bersosialisasi dan memasyarakat, serta media seleksi budaya (*agent of social control*) (Baddrut Tamam, 2015: 21). Selain pengajaran, Pesantren sekaligus agen pembangunan moral yang menjunjung nilai spiritualitas dan kemanusiaan (Zamaksyari Dhofier, 2015: 21). Pesantren pernah menjadi pusat perlawanan terhadap ketidakadilan (Ading Kusdiana, 2014: 3). Dalam bentuk yang lain, bias gender adalah ketidakadilan selanjutnya yang harus diperjuangkan Pesantren. Pesantren dapat membangun *gender awareness* atau *gender mainstreaming* melalui model kepemimpinannya (Hambali, 2017: 167-187). Menjadi sulit karena secara intrinsik yang dilawan adalah sebuah nalar dan tradisi yang telah mengakar kuat. Faktor kepemimpinan dalam Pesantren menarik untuk diurai, dalam tujuan-tujuan tersebut. Mitos

hanya laki-laki sebagai pengubah dunia, makhluk publik, makhluk bebas (Agus Ganjar Runtiko, 2014: 63-80), dapat diruntuhkan ketika melihat bagaimana efektifnya kekuasaan pesantren di tangan seorang perempuan.

### **Definisi Pesantren**

Pesantren adalah lembaga pendidikan tempat diselenggarakannya pengajaran agama Islam. Pesantren atau pondok Pesantren merupakan istilah yang populer di Jawa, dan juga memiliki beberapa kesamaan istilah seperti di Aceh disebut *dayah* atau *rangkang* atau *meunasah*, sedangkan di Sumatera Barat dikenal istilah *Surau* (Mustajab, 2015: 56). Pesantren menurut asal katanya berasal dari “santri” yang mendapat awalan “pe” dan imbuhan “an”, secara harfiah berarti tempatnya santri atau tempat nyantri, bila digabungkan menjadi frasa pondok Pesantren berarti adalah pemondokan atau asrama tempat belajar bagi para santri.

#### **1. Unsur**

Zamaksyari Dhofier menyebutkan bahwa unsur yang harus ada dalam pondok Pesantren adalah masjid, asrama, kitab klasik, Kiai dan santri. Masjid adalah tempat ibadah yang sekaligus berfungsi sebagai pusat kegiatan, tempat pengajaran, dan tempat diadakan musyawarah dan sosialisasi. Asrama adalah tempat tinggal santri. Asrama dibedakan berdasarkan jenis kelamin yakni asrama putra dan asrama putri. Sebagian Pesantren ada yang hanya menyelenggarakan pendidikan bagi santri putra saja atau putri saja, namun sebagian besar Pesantren menyelenggarakan bagi santri putra dan putri sekaligus. Asrama dalam tata letak Pesantren biasanya menempati lokasi yang *kebas*, asrama putra ada di depan, mendekati halaman atau masjid, sedangkan asrama putri ada di dekat *ndalem* atau kediaman Kiai. Kiai adalah pimpinan tertinggi di Pesantren, sebagai pemegang

puncak organisasi dan pendidik. Santri adalah peserta didik yang belajar di Pesantren. Santri biasanya terbagi menjadi dua kategori, yakni santri mukim dan santri *kalong*. Santri mukim berarti santri yang kesehariannya tinggal di Pesantren, sedangkan santri *kalong*, hanya datang ketika mengaji. Santri kalong biasanya dari mereka yang telah berkeluarga, atau punya pekerjaan tetap di luar Pondok, atau bagi masyarakat yang rumahnya tidak terlalu jauh dengan Pesantren. Lokasi Pesantren kebanyakan terpisah dari lokasi permukiman masyarakat sekitar (Abdurrahman Wahid, 2001: 3).

## 2. Sejarah

Pesantren telah ada bersamaan dengan proses Islamisasi di Nusantara. Zamaksyari Dhofier menjelaskan bahwa Pesantren telah eksis semenjak abad ke 15, namun pernah mengalami stagnasi ketika masa kolonial, dan bangkit kembali pada akhir abad ke 19, seiring isu *revivalisme Islam* yang mengglobal. Sementara Martin Van Bruissen menyebutkan bahwa Pesantren dalam arti lembaga atau institusi baru lahir pada 1742, yakni Pondok Pesantren Tegalsari Ponorogo Jawa Timur (Ading, 2014: 1). Sepanjang lintasan sejarah Indonesia, di luar eksistensi tradisi yang terus dijaganya, hingga saat ini Pesantren terus mengalami perubahan-perubahan. Semenjak tahun 2005 banyak Pesantren membuka sekolah formal, atau memperbolehkan santrinya mengikuti sekolah formal.

Pesantren kemudian diklasifikasikan berdasarkan tipologi salaf, khalafi, dan konvergensi. Pesantren salaf atau Pesantren tradisional merupakan Pesantren yang mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik (salaf) sebagai inti pendidikan. Beberapa ciri Pesantren salaf adalah mengadopsi sistem kelas (*madrasi*) hanya untuk melengkapi sistem *sorogan*, dan *bandongan*, tidak mengenalkan pengetahuan umum, tidak terintegrasi dengan madrasah, mempertahankan terjemah dengan *pegon*, dan Kiai berperan sebagai pusat



keilmuan. Pesantren khalafi atau Pesantren modern merupakan Pesantren yang menerapkan sistem pengajaran klasikal (*madrasi*), memberikan ilmu umum dan ilmu agama, terintegrasi dengan sekolah umum atau madrasah, mengadopsi evaluasi pendidikan umum, dan Kiai sebagai coordinator (Hielmy, I. 1999: 20). Di antara kedua jenis Pesantren ini ada Pesantren konvergensi, yang merupakan kombinasi konsep Pesantren tradisional dan modern. Pesantren ini menerapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode klasik, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan (Saridjo, M., 1980: 20). Fahmi menambahkan tipologi Pesantren lain, yaitu Pesantren mahasiswa, yakni asrama dengan pengajian yang santri-santrinya berasal dari komunitas mahasiswa. Para pengasuhnya biasanya berasal dari kalangan dosen (Fahmi, M. 2015: 301-319).

Mukti Ali dalam Mustajab, menyebutkan pola relasi sosial Pesantren ditunjukkan dengan ciri-ciri berikut: (a) Hubungan antara Kiai dan santri atau antar sesama santri akrab dan bersifat kekeluargaan, karena tinggal dalam satu lingkungan; (b) Tunduk dan *tawadlu`*, secara totalitas agar mendapat *ridlo* guru; (c) Hemat dan sederhana; (d) Mandiri memenuhi kebutuhan sehari-hari; (e) Jiwa tolong menolong; (f) Disiplin; dan (g) Berani berprihatin dan menderita (Mustajab, 2015: 58).

### 3. Manajemen Pesantren

Pesantren adalah institusi tradisional, yang tidak terlalu mempertimbangkan aspek-aspek kelembagaan selayaknya sebuah organisasi modern dalam disiplin keilmuan manajemen. Manajemen Pesantren sangat bergantung pada tipologi Pesantren tersebut, misalkan Pesantren khalaf, maka akan sangat berbeda dalam pengelolaan keuangannya dengan Pesantren salaf. Namun saat ini mayoritas Pesantren didominasi tipe konvergensi, yang pada dasarnya tetap salaf (tradisional), tetapi memasukkan unsur-unsur pendidikan

formal di dalamnya. Manajemen Pesantren dapat dilihat dalam beberapa aspek berikut:

- a. Visi misi dan tujuan Pesantren tidak pernah termaktub secara eksplisit. Target kelembagaan bersifat mengalir, dan rencana pengembangannya mengikuti tingkat kebutuhan Pesantren sendiri. Sebagai contoh Pesantren hanya akan merencanakan penambahan lokal asrama, bila kapasitasnya sudah tidak mencukupi akibat bertambahnya jumlah santri. Tetapi perkembangan tipologi Pesantren membuktikan bahwa dalam porsi-porsi ketradisionalannya, pada dasarnya Pesantren tidak statis, melainkan mengalami perubahan. Sebagaimana ungkapan Snouck Hurgronje yang dikutip Zamakhsyari Dhofier, bahwa dalam keterpakuan ulama pada pemikiran abad klasik dan pertengahan, Kiai pada umumnya melakukan perubahan-perubahan yang fundamental yang tak kasat mata (Zamakhsyari Dhofier, 2015: 5). Visi misi Pesantren tersebut *include* kedalam nama yang disandang sebagai *brand* yang melekat. Misalkan nama Pesantren Al-Hidayah yang artinya petunjuk, selain sebagai nama yang disandang juga menjadi *tagline* yang *visible*. Pesantren tidak menyusun semacam cetak biru yang dijadikan perencanaan operasional. Visi Pesantren dengan demikian bergantung terhadap visi pengasuhnya.
- b. Kompetensi lulusan Pesantren, yang dijadikan target tertinggi bersifat normatif, yakni menjadi seorang Muslim yang baik, dan menebarkan kebaikan kepada masyarakat luas. Sementara dimensi lain seperti spiritualitas dan moral tidak dapat didekripsikan menurut standar tertentu. Sepanjang santri berakhlak baik dan mengembangkan kebajikannya hal itu adalah luaran (*outcome*) yang dijadikan visi secara tidak langsung oleh Pesantren. Selebihnya kompetensi kurikulum sendiri jarang diadakan proses evaluasi yang menghasilkan angka-angka capaian pembelajaran

seperti sekolah umum. Kemampuan menghafal adalah indikator yang paling riil, misal hafal 30 juz bagi santri tahfidz, dan hafal kitab Alfiah Ibn Malik bagi santri kitab.

- c. **Kepengurusan.** Pengurus adalah konsep Tata pamong yang hidup Pesantren. Terutama Pesantren dengan jumlah santri yang besar, dimana seorang Kiai tidak dapat selalu melakukan kontrol langsung, maka dibentuklah pengurus, untuk mengelola urusan kesantrian sehari-hari. Untuk menjadi pengurus tidak diperukan persyaratan administratif. Seorang santri yang dinilai telah mandalami ilmu melebihi yang lain, artinya kapasitasnya di atas rata-rata, dapat dipilih menjadi kandidat pengurus. Strktur puncak pengurus pondok Pesantren adalah lurah. Penentuan lurah dapat melalui proses pemilihan oleh santri, atau ditunjuk langsung oleh Kiai. Tidak ada tugas pokok dan fungsi yang baku, tetapi pada prinsipnya pengurus memastikan kelancaran operasional Pesantren.
- d. **Santri dan alumni.** Pesantren salaf biasanya tidak memiliki sistem seleksi apapun, dalam merekerut calon santri. Calon santri dengan tabiat baik dan buruk tetap diterima, dengan catatan dapat mematuhi aturan yang hidup dalam Pesantren. Terdapat santri dengan rentang usia sangat beragam, sejak masa anak-anak sampai dengan lanjut usia. Santri salaf juga tidak mengenal istilah alumni karena idiom bahwa sekali nyantri itulah status yang melekat selamanya baik di dunia dan akhirat. Meskipun seorang santri telah mengasai semua imu Kiainya, dan tidak lagi tinggal di Pesantren, bahkan telah mendirikan Pesantren yang lebih besar, namun secara *dejure*, dia akan tetap mengaku sebagai santrinya, yang taat dan patuh terhadap semua putusan dan kebijakan Kiai.
- e. **Fasilitas.** Fasilitas Pesantren pada umumnya memiliki keterbatasan. Pembangunan Pesantren biasanya mengandalkan donasi, dan sedikit sekali

memungut dari santri. Tetapi Pesantren tidak pernah menjadikan fasilitas sebagai *brand marketnya*. Problem kebersihan dan higienitas seakan melekat pada semua fasilitas Pesantren. Hal ini terjadi karena Pesantren salaf pada umumnya mimin sekali memungut biaya santri, dan tidak memungkinkan mempekerjakan tenaga kebersihan semacam *cleaning service*. Santri yang kesehariannya harus membagi waktu untuk mengikuti program-program pendidikan Pesantren, dan memenuhi kebutuhan harian seperti memasak dan mencuci dan bersosialisasi.

- f. Kurikulum: kurikulum Pesantren adalah aspek yang membedakan tipe-tipe Pesantren. Kurikulum tersebut ada yang sistematis ada juga yang bersifat *hidden kurikulum*. Dalam hal ini perilaku Kiai dalam aktifitas keseharian dapat disaksikan dan dijadikan *uswah* atau teladan. Pesantren memberikan pelajaran kitab-kitab dalam bidang tertentu dari yang tingkat sederhana secara bertahap kepada yang lebih kompleks.
- g. Biaya: Kiai biasanya tidak memungut biaya dari santri, melainkan pengurus Pesantren untuk kepentingan *living cost* santri sendiri. Misalkan uang syahriah bulanan untuk membiayai langganan air dan listrik.
- h. Evaluasi, jenis evaluasi pembelajaran yang diadakan di Pesantren dikenal dengan istilah berikut: *musyafahah* (semacam pertanyaan kuis), *imtahan* (ulangan), *thamrin* (ujian), setoran (hafalan), dan *mudhorobah* (diskusi).
- i. Problem Pesantren. Problem Pesantren terdiri dari problem internal dan eksternal. Problem internal Pesantren antara lain:
  - 1) Kehidupan lingkungan yang kumuh
  - 2) Pesantren yang tidak menyediakan pendidikan formal
  - 3) Perebutan pengaruh antar ahli waris bila ditinggal Kiai pendiri
  - 4) Pola kepemimpinan Kiai bersifat mutlak, atau otoriter

Sedangkan problem eksternal yang paling klasik seperti:

- 1) Terjadinya konflik dengan masyarakat dan perangkat Pesantren
- 2) Permasalahan antara Kiai dan yayasan lembaga pendidikan Pesantren
- 3) Keterlibatan Kiai dalam politik praktis.

### **Kepemimpinan Pesantren**

Struktur kepemimpinan tertinggi di Pesantren adalah seorang pengasuh dengan gelar Kiai. Kiai dalam melaksanakan tugas pengajarannya dibantu oleh para ustadz. Ustadz ngaji biasanya dari unsur santri-santri senior ataupun ahli dari luar. Sedangkan dalam sistem manajemennya, tugas keseharian seorang Kiai, dioperasikan oleh pengurus Pesantren. Pengurus Pesantren terdiri dari kalangan santri senior. Pengurus Pesantren terdiri dari struktur pengurus santri putera dan pengurus santri puteri, dengan jabatan tertinggi disebut lurah. Sedangkan di *ndalem* ada juga santri *khaddam* sebagai asisten ahli dan rumah tangga seorang Kiai.

Kiai memegang peranan sentral dalam kepemimpinan Pesantren. Sifatnya mutlak, tetapi sumber kekuasaan berasal dari sikap patuh santri dan masyarakat, sehingga membentuk kepemimpinan yang totaliter. Dengan otoritas spiritual, Kiai memiliki sejumlah peranan lain yang lebih kompleks, akibat kepercayaan masyarakat sendiri. Misalnya selain sebagai pendidik, Kiai biasa dimintai doa untuk orang yang memiliki masalah, baik dari masalah ekonomi, kesehatan sampai karir dan politik. Kiai biasa berperan sebagai konsultan yang dimintai fatwa atau pendapat. Kepemimpinan yang didasarkan atas kepercayaan disebut sebagai kepemimpinan kharimatik (Sondang P. Siagaan, 1991: 37). Kepemimpinan Pesantren dengan demikian menyandang otoritas dalam tiga pendekatan sekaligus: totaliter, spritual, dan kharismatik.

### Perempuan dalam Organisasi Sosial Pesantren

Jack G. Shaheen, (Shaheen, 1997: 2-3) menyebutkan bahwa isu keperempuanan yang mendera citra buruk Islam, mendapat perhatian lebih tinggi dibandingkan isu terorisme dan sentimen anti Barat. Ajaran Islam ditengarai banyak membatasi perempuan dalam kehidupan (Moh.Muzakka, 2017: 80-89). Konstruksi yang seolah menempatkan perempuan dalam posisi minor (Yuminah Rohmatullah, 2017: 86-113). Hipotesa tersebut terlihat dalam beberapa fakta ajaran Islam, dimana Pesantren menjadi bagiannya.

1. Islam dianggap melestarikan praktik poligami, dimana didapati teks sabagai dukungan normatifnyas, dan banyak ditemui di kalangan Islam militan.
2. Dominasi patriarki dalam masyarakat Islam terlihat, dan memberi garis pembeda yang jelas antara laki-laki dan perempuan. Terkesan perempuan dalam banyak praktik ajaran Islam dibatasi, sedangkan laki-laki lebih memiliki hak-hak istimewa. 1) diprioritaskan menjadi Imam sholat, 2) memiliki hak jihad (perang), 3) hak azan, 3) hak melaksanakan khutbah, 4) melaksanakan shalat Jum'at, 5) menjadi saksi dalam pidana dan kisas, 6) mendapat bagian waris dua kali bagian perempuan, 7) menjadi wali nikah, 8) menceraikan atau *talaq*, 9) membayar mahar nikah (mas kawin), 10) memiliki batasan aurat yang longgar, 11) keharusan isteri untuk patuh sepenuhnya terhadap suami, dan 12) memberi nafkah keluarganya (Husein Muhammad, 2014).
3. Kisah-kisah heorik dalam Islam menunjukkan dominasi maskulinitas. Misalnya Malaikat yang meskipun tidak ada penjelasan tentang identitas kelaminnya, dipersepsikan sebagai laki-laki, akibat Nabi, sahabat, ulama dan tokoh-tokoh dalam literatur Islam, mayoritas laki-laki.
4. Ajaran yang dikembangkan dalam Islam seperti fiqh yang otoritatif (*ra`yu*) bersifat dogmatis. Sifat demikian menutup ruang perdebatan (*ijthadi*) yang

memungkinkan terurai epitem berfikirnya (*al asbab*), tujuan dan fungsi-fungsi (*maqashid*) yang fleksibel dan dapat menimbulkan fungsi kemanusiaan logis dan rasional (*ikehtiari*).

5. Penafsir baik dari kalangan rasionalis maupun tradisonalis juga memberikan legitimasi lebih bahwa laki-laki lebih superior, dan kesetaraan seakan mutahil terjadi. Kelebihan laki-laki atas perempuan bersifat *fi nafsihi* (inheren) atau alamiah dan *sunnatullah*. perbedaan tersebut meliputi: 1) potensi nalar (*aql*), 2) ketegasan (*al-hazm*), 3) semangat (*al-'azm*), 4) kemampuan fisik (*al-quwwah*) keberanian dan ketangkasan (*al furusiyah wal al ramy*). 5) pengetahuan (*al-Ilm*) dan kekuatan (*al-qudrab*).

Dari sekian uraian tersebut, umat Islam masih sering diwarnai dengan tingkat pendidikan. Misalnya kasus kekerasan dalam rumah tangga yang banyak terjadi di kalangan Islam. Pesantren sebagai komunitas yang terus melembagakan ajaran Islam, termasuk bias-bias ajaran seperti di atas, masih dilengkapi dengan praktik budaya yang suborditafi dalam fakta berikut.

1. Pemisahan secara ketat kehidupan santri putera dan santri puteri. berkaitan dengan tata letak bangunan dan fasilitas, asrama laki-laki berada di tempat yang lebih publish dan strategis, sedangkan asrama puteri harus berada di belakang *ndalem* (rumah pengasuh) dan tertutup.
2. Seorang santri laki-laki dipersiapkan 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 iseri.
3. Sebagian besar Pesantren dipimpin oleh pengasuh 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, tidak ada pengajar laki-laki yang kompeten, barulah pengajar perempuan dapat menjadi pengajar kelas santri laki-laki (Ema Marhumah, 2012: 62-63). Apabila didapati pengasuh Pesantren adalah perempuan, dapat dipastikan hanya merupakan seorang penerus.

4. Kepemimpinan Pesantren secara turun menurun menjadi haknya anak laki-laki. Seorang anak perempuan meskipun memiliki kemampuan 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. Dalam kerangka ini, Islam Pesantren adalah Islam yang dikembangkan dalam budaya yang memberi keistimewaan pada laki-laki (Sumadi, 2012). Sebuah institusi Pesantren laksana sebuah kerajaan. Setiap ganti generasi, Pesantren memiliki aset ekonomi, politik, dan sosial yang besar bagi para pewarisnya. Identitas kelaki-lakian mungkin hadir menjadi sosok yang berkepentingan menguasai berbagai aset-aset dunia termasuk Pesantren (Sumadi, 2012).

Sebuah entitas budaya yang meletakkan laki-laki dalam posisi konflik antara citra ideal dan citra aktual dengan sederet perlakuan istimewa (*privilege*) dan kekuasaan (*power*) seringkali memaksa satu pihak menjadi menderita demi mempertahankan citra *gantlenya* (Nur Hasyim, 2017, 65-78). Peradaban tidak mungkin menuai kemajuan tanpa ada pandangan hidup yang menghargai kesetaraan dan saling bekerja sama berbagi peran secara adil. Husein Muhammad menjelaskan bahwa letak subordinasi perempuan di kalangan Islam, bukanlah berasal dari teks-teks normati, tetapi karena kehendak sosial, budaya, politik umat Islam sendiri, dan lebih mendasar dari itu adalah pendidikan. Perempuan memiliki potensi berkembang yang sama dengan laki-



laki, baik dalam aspek nalar/intelektual, moral dan spiritual. Perempuan merupakan sumber dan pusat peradaban manusia. “*Al-Mar’ah ‘Imad al-Bilad. Idza Shalubat Shaluba al-Bilad, wa Idza Fasadat Fasada al-Bilad*” (Perempuan adalah pilar Negara, bila baik, maka Negara akan menjadi baik, bila ia rusak, maka hancurlah Negara). Makna “*shaluba*” (saleh) tidaklah terbatas pada kebaikan moral secara personal dan sosial, sehat fisik maupun mental, cerdas secara nalar dan memiliki kemampuan beraktualisasi diri dalam segala ruang, privat, domestik maupun publik. Praktik pemenuhan hak dan kewajiban telah diajarkan Rasulullah SAW. Piagam Madinah mengisyaratkan beberapa prinsip bermuamalah: 1) Prinsip persaudaraan yang menegaskan bahwa semua manusia berasal dari satu asal. 2) Prinsip saling menolong dan melindungi. 3) Prinsip melindungi yang lemah dan teraniaya. 4) Prinsip saling menasehati dan memotivasi. 5) Prinsip kebebasan beragama (Musdah Mulia, 2013: 17).

### **Pondok Pesantren Al-Hidayah Purwokerto**

Pondok Pesantren Al Hidayah Karangsuci Purwokerto didirikan oleh Alm) KH. Dr. Noer Iskandar al Barsyani MA, pada tahun 1986 Pada saat ini memiliki santri yang berjumlah kurang lebih 700 orang santri putra dan santri putri. Memiliki visi untuk mempertahankan ajaran *Ablu as Sunnah wa al Jama'ah*. Santri yang mayoritas adalah pelajar dan mahasiswa selain memiliki kemampuan intelektual akademis, diharapkan dapat pula mengkaji tuntunan ulama salaf melalui literatur Islam klasik atau kitab kuning, agar memiliki kepribadian utuh dengan mengedepankan ahlakul karimah dan memiliki keunggulan dalam bidang keIslaman. Selain menggunakan sistem *bandongan* dan *sorogan*, Pesantren Al Hidayah dalam pembelajarannya juga menerapkan sistem klasikal. Pesantren memiliki beberapa unit lembaga seperti: Madrasah Diniyah Salafiyah Al Hidayah (MDSA) dan Madrasah Diniyyah Al-Kautsar (MDA) dengan kurikulum ala

Pesantren. Lembaga Pengembangan Bahasa Asing (LPBA) Nurul Hidayah, lembaga pengajian Al-Qur'an, yaitu Madrasah Qur'aniyyah (MQ) Al-Hadi, Gema Nada Sholawat Salsabila (GNSS), dan Organisasi Santri Madrasah Diniyah (Profil PP Al-Hidayah Karang Suci Purwokerto).

Setelah ditinggal oleh pendirinya, Pesantren saat ini diasuh oleh Dra. Hj. Nadhiroh Noeris, isteri almarhum Kiai Nur Iskandar. Proses pewarisan tampuk pengasuhan Pesantren ini menarik untuk dicermati, karena pada saat itu pasangan Kiai Noer Iskandar dan Nyai Nadhiroh sudah memiliki anak-anak yang dewasa, yang terbesar perempuan, namun indikasinya pewarisnya justru tetap pada anak laki-laki yang masih remaja, sehingga sementara pengasuh di tangan Ny. HJ Nadhiroh Noeris. Jadi peranan pengasuh perempuan sekedar *accident* dan bersifat sementara. Bagaimana kemudian Pesantren Al-Hidayah ketika dipimpin oleh seorang Perempuan. Secara umum tidak terdapat perubahan berarti. Al Hidayah tetap membuka kelas bagi santri putra dan putri. Memang kegiatan pengajaran tidak dilaksanakan secara langsung oleh pengasuh, melainkan oleh para ustadz-ustadzah. Secara kuantitas jumlah santri meningkat, dan beberapa pembangunan berlangsung. Realitas seperti dapat menjawab keraguan terhadap kepemimpinan perempuan di Pesantren, yang selama ini terkesan asing.

### **Pondok Pesantren Athohiriyah Purwokerto**

Pesantren Ath Thohiriyah Banyumas membuka kelas Tahfdz dan Salaf sekaligus. Pengasuhnya Abuya Thoha Alawy merupakan seorang hafidz (penghafal Qur'an), namun Pesantren ini bermula dari Madrasah Diniyah, sehingga calon santri biasanya diberi pilihan masuk kelas tahfiz atau diniyah. Pesantren ini berada di dusun Parakanonje, desa Karangsalam, Kecamatan Kedungbanteng, Kabupaten Banyumas. Sebelum menjadi Madrasah diniyah,

Pada mulanya adalah kegiatan kursus Bahasa Arab “Al-Mustaqbal” setelah berjalan beberapa waktu dan kemudian ditingkatkan menjadi Madrasah Diniyah Awaliyah, dan an Pada 1991 menjadi Pondok Pesantren Ath-Thohiriyah. Pesantren Ath Thohiriyah kini memiliki kurang lebih 500 santri, yang didominasi pelajar dan mahasiswa (Profil PP. Ath Thohiriyah Karangsalam Purwokerto).

Pengurus Santri Putri Athohiriyah menarik diteliti dalam tinjauan kepemimpinan. Beberapa kendala yang dihadapi, seperti jumlah santrinya yang besar, dan intensitas kegiatan luarnya banyak seperti kuliah dan sekolah, sebagian besar usia kuliah dan pelajar. Tentu tidak mudah menegakkan aturan terhadap yang berkarakter semacam itu. Tetapi kepengurusan santri putri Athohiriyah memiliki strategi dalam menerapkan peraturan, salah satu hasilnya pernah mendapat nominasi asrama putri terbersih.

Pengurus Pesantren adalah unit organisasi santri yang tertinggi dalam lingkungan Pesantren. Menjadi pengurus merupakan ajang pelatihan kepemimpinan bagi santri, karena menegakkan aturan diantara teman sendiri yang usianya relatif sebaya tentu tidak mudah. Di asrama putri, ada sejumlah aturan yang mengikat bagi seluruh santri, salah satunya adalah dilarang membawa gadget ke asrama. Aturan ini menurut hasil wawancara, sangat berat dilaksanakan, karena satu sisi hal itu seperti kebutuhan primer bagi usia santri.

### **Pondok Pesantren Putri Roudlotul Qur'an Sirau Kemranjen Banyumas**

Pondok Pesantren Putri Roudhotul Qur'an (untuk selanjutnya di sebut dengan PPRQ) beralamat di Desa Sirau Kecamatan Kemranjen, Kabupaten Banyumas. Didirikan oleh Hj. Badi'ah Munawwir, putri K.H M. Munawwir Krapyak Yogyakarta. Hj. Badi'ah merupakan kakak kandung Hj. Jauharoh Munawwir, istri KH. Mufid Mas'ud. Hj. Badi`ah hijrah ke Banyumas tahun 1956

bersama suaminya, KH Fathuddin. karena tidak berputra Hj Badi`ah mengangkat putri keenam KH. Mufid Mas'ud yaitu Hj. Nur Sochifah, sebagai putri angkatnya. Pada 1986 Hj. Nur Sochifah menikah dengan KH. Attabik Yusuf Zuhdi putra dari K. Yusuf Zuhdi. Setelah pernikahan tersebut, pengelolaan Pesantren Roudhotul Qur'an diserahkan kepada KH. Attabik YZ. Pesantren mengalami perkembangan, Tahun 1990 didirikan Sekolah Menengah Umum (SMU), Pada tahun 2003 didirikan SMP Ma'arif NU 2 dan tahun 2004 didirikan SMK Ma'arif. Awalnya PPRQ hanya berdi atas tanah seluas 30 m2 berupa bangunan kecil di belakang rumah, santri yang mukim waktu itu sekitar enam santri berasal dari desa sekitar, saat ini mencapai 500-an santri (Profil PPRQ).

Yang menarik dari Pesantren ini adalah, lokasinya yang bergandengan dengan dua Pesantren besar lain, yakni Pondok Pesantren Putra Roudlotutholibin dan Pondok Pesantren Putra-Putri Darul Ulum. Lokasi PPRQ tidak sebagaimana lazimnya Pesantren putri yang ada di belakang, justru ada dibagian paling depan dan strategis. Dalam pengamatan penulis dari hasil interview, selain alasan pada segmen pasar, dan menghindari kesan persaingan, spesifikasi (*kebas*) Pesantren ini berbeda, terutama dengan Pesantren Putra Roudlotutholibin. Kedua Pesantren ini secara histori awalnya hanya satu kemudian dibagi dua, bagi putri adalah Pesantren Roudlatul Qur'an dengan tipe *ma`had tahfidzul qur'an* (Pondok-pondok peghafal Al-Qur'an, biasa disebut tahfidz), sedangkan pondok putra Roudlotutolibiin bertipe *ma`had al Islamiyah assalafiah* (perguruan yang mengajarkan kitab-kitab klasik seperti fikih, akhlaq dan alat, biasa disebut pondok kitab.) Pertanyaannya, mengapa skema pengembangan Pesantren, Perempuan dipilihkan di tahfidz, sedangkan santri putra di kitab. Secara karakteristik pelajaran, Pondok tahfidz mempelajari teks baku, yang hanya perlu dihafalkan tanpa perlu proses pemikiran (*ijtihad*). Hal ini

seakan berpulang terhadap anggapan bahwa perempuan tidak perlu mengembangkan nalarnya.

## **Kepemimpinan Perempuan dalam Organisasi Pesantren**

### **1. Cara mengambil keputusan**

Pemimpin adalah pemilik kebijakan yang dilimpahi kewenangan oleh anggota. Pemimpin dituntut cermat dalam menggunakan kewenangannya, misalkan dalam mengambil suatu keputusan, karena resiko dan akibatnya tidak saja bagi dirinya sebagai individu, tetapi juga organisasi yang dipimpinnya. Relasi kekuasaan santri-Kiai sering tidak menggunakan pola intruksi langsung, tetapi melalui tanda-tanda yang akan diterjemahkan oleh santri. Selain itu Kiai sebagai *rule mode (uswah)* seringkali menjadi intruksi tidak langsung yang harus dipatuhi santri. Pola ini menjadi berbeda karena aktifitas pengasuh perempuan tidak sepublik Kiai. Dalam menjalankan roda kepemimpinan, bunyi lebih banyak di *ndalem*, dan ketika memberikan intruksi melalui pengurus Pesantren. Dengan demikian pesan dan keutusan sangat bergantung terhadap kapabilitas pengurus-pengurus Pesantren sebagai kepanjangan tangan atau penyambung lidah pengasuh.

Pemimpin Pesantren sebenarnya juga tidak hanya mengambil keputusan yang bersifat eksternal, misalkan harus bermusyawarah dengan masyarakat sekitar, dengan unsur pemerintah, maka biasanya akan diwakilkan kepada pengurus santri putera. Dengan demikian Pola pengambilan keputusan seorang pemimpin perempuan di Pesantren dilakukan secara Interaktif, konstruktif, partisipatif, dan delegatif. Pola interaktif, yakni melalui proses deskripsi yang lebih mendalam karena harus memastikan bahwa pesan sudah dipahami oleh pengurus santri sebagai delegator. Pola konstruktif terlihat ketika pengambilan keputusan dengan

menjadi *rule model*, dan delegator mengkonstruksi makna perintah yang harus dijalankan. Selain itu Pesantren berusaha menyusun regulasi yang konkret agar, setiap terjadi problem yang membutuhkan kebijakan, tidak harus pengasuh terlibat langsung. Pola partisipatif berarti bukan hanya melibatkan dirinya seorang tetapi juga dengan delegator, dan pola delegatif yakni dengan adanya pengurus sebagai pihak penghubung.

Sementara dari tipologi pengambilan keputusan, kepemimpinannya perempuan di Pesantren tidak didapati banyak perbedaan. Sifatnya Otokratis (mutlak), militeris (harus, bila perlu dengan kekerasan), paternalis (keibuan), kharismatis (dipercaya penuh), *laissez faire* atau *i`malu syi`tum* (secara suka-suka), dan demokratis atau melalui proses musyawarah bersama pengurus dan stakeholders yang lain.

## 2. Program, target, dan strategi

Program-program yang dirumuskan pada Pesantren tidak menggunakan sistematika yang baku, namun disusun pada masa asal kepengurusan Pesantren, setelah suksesi lurah. Jadi bukan merupakan instruksi langsung dari pengasuh. Prosesnya sebelum bermusyawarah program, pengurus terpilih akan *sowan* ke *ndalem* untuk meminta nasehat dan pertimbangan-pertimbangan teknis pada pengasuh, mengenai prioritas kerja pengurus. Setelah mendapatkan gambaran kemudian pengurus secara mandiri menyusun program, target dan strategi dalam musyawarah kerja tahunan, yang disusun dalam 1 periode kepengurusan, dan saling berkoordinasi antara pengurus santri putera dan puteri. Pola ini lazim disebut direktif, yakni peranan pemimpin sebagai ngarah program.

### 3. **Prosedur dan standar**

Sejauh pengamatan penulis, di Pesantren jarang ditemukan alur standar pelayanan, layaknya institusi modern. Misalkan pada proses penerimaan santri baru, maka petugas dengan suka rela menjelaskan persyaratan dan ketentuan umum. Pesantren memiliki sejumlah peraturan yang sifatnya umum dan sederhana, selebihnya maka penjelasan teknis pelayanan dilaksanakan secara konservatif, yakni penjelasana oral.

### 4. **Partisipasi dan Musyawarah**

Keterlibatan pihak lain dalam penentuan suatu putusan, justeru menguat pada kepemimpinan perempuan. Hal ini karena secara teknis sulit di *handle* sepihak oleh pengasuh. Intensitas koordinasi sangat berpengaruh terhadap iklim organisasi dalam insstitusi Pesantren sendiri. Jika kontrolnya menurun, otomatis berimbas pada kedisiplinan santri. Partisipasi pemangku kepentingan lebih banyak dikarenakan karena faktor-faktor teknis yang tidak bisa ditangani langsung oleh pimpinan.

### 5. **Cara delagasi atau distribusi kewenangan**

Dalam pembagian kewenangan, perempuan lebih sentimen pada satu dua orang, yang bila telah mendapat kecocokan, maka akan sering mendapat perintah. Menjadi kepercayaan pengasuh Pesantren bagi seorang santri merupakan sebuah kebanggan, sehingga santri juga berusaha menunjukkan loyalitasnya ketika mendapat perintah. Dengan demikian sulit ada distribusi kewenangan yang merata dalam Pesantren.

## 6. Cara menyiapkan regenerasi

Pada lingkup pengurus santri, ada periode yang jelas sebuah kepengurusan, sehingga secara alamiah proses regenerasi terjadi dengan adanya reorganisasi. Pada level pengasuh, seorang perempuan sepertinya menyadari bahwa peranannya hanya sementara sampai dengan mendapatkan pengganti yang sebenarnya. Keadaan ini menunjukkan, sikap inferior perempuan ketika memangku pucuk pimpinan Pesantren, dan tetap saja muncul *commen set* bahwa pemimpin dalam arti sebenarnya tetaplah seorang laki-laki. Pada Pesantren putri biasanya juga melibatkan laki-laki dalam kepengurusan.

## Karakteristik Kepemimpinan Perempuan

### 1. Perbedaan karakter laki-laki dan perempuan

Perbedaan laki-laki dan perempuan terdiri dari aspek fisik 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 diperdebatan, karena perbedaan lahir belum tentu perbedaan substansi yang terbangun dari karakternya. Pejuang kesetaraan selalu menegaskan bahwa perbedaan itu adalah konstruk sosial yang dipelihara terus menerus, guna menguntungkan sebagian pihak. Hasrat kekuasaan adalah motif paling umum yang ditemui pada setiap praktik marginalisasi. Laki-laki sering harus mengorbankan banyak hal demi membangun citra idealnya sebagai kelompok yang *gantle*, ksatria dan superior. Kepemimpinan adalah pelayanan yang sifatnya rasional, dimana pertimbangan logis yang mustinya dikedepankan. Ketika seorang pemimpin mampu mengembangkannya, maka tidak bergantung terhadap



performa sebagai laki-laki atau perempuan, melainkan karakter yang baik, dapat membuahkan hasil kerja organisasi dengan optimal. Buah kerja yang dapat dirasakan manfaatnya secara langsung, melahirkan kepercayaan terhadap aura kepemimpinan yang sering dikenal dengan istilah kharisma. Kharisma yang terlahir dari hasil kerja tentu berbeda dengan yang diciptakan oleh mitos dan citra, umpunya image ketegasm dan keberanian yang distortif bagi kepemimpinan seorang laki-laki. Fisik merupakan faktor kecil dalam postur kepemimpinan yang cepat dapat tercover, dimana faktor lain seperti intelektual, dan emosi perempuan sering lebih unggul.

Tabel 1

Aspek karakter dan performa dalam kepemimpinan

<b>Aspek</b>	<b>Identitas</b>	<b>Performa</b>
Fisik	Laki-laki	Dapat tercover oleh bantuan teknis
Intelektual	Laki-laki	Kenyataannya perempuan memiliki kelebihan seperti ketelitian, kecermatan
Emosi	Perempuan	<i>Image</i> sebagai makhluk setia, lembut dan kasih sayang memperkuat otoritas kharismatik yang subur di kalangan Pesantren

Sosial/publik	Laki-laki	Laki-laki memiliki konfidensi yang cukup
Kerpibadian/ personality	Perempuan	Jarang dapat diekspose publik, sebagai mentor untuk di imatiasi
Moral	Perempuan	Sangat relatif

## 2. Karakter kepemimpinan perempuan

Berdasarkan ciri yang melekat pada perempuan, karakteristik berikut dapat menjadi *distinc* kepemimpinannya perempuan:

a. Mengayomi seperti ibu

Lebih mengayomi karena jiwa keibuan yang senantiasa *include* pada kepemimpinannya.

b. Melayani seperti wali

Bersikap pada semua bawahan seperti pada anak-anaknya sendiri, dan memosisikan diri sebagai wali atau orang tua yang melindungi.

c. Rasional, tidak pragmatis

Mengedapankan aspek untung-rugi dalam menentukan suatu pertimbangan. Perempuan seringkali lebih teliti dan melihat detail secara mendalam ketika melihat sesuatu, dengan begitu sebenarnya memiliki karakteristik yang lebih rasional.

d. Spiritual dan kharismatik

Menyisipkan spiritualitas yang lebih karena tidak banyak memiliki pekerjaan publik, yang memungkinkan banyak punya kesempatan melaksanakan ritual peribadatan. Sikap spiritualitas dalam

kepemimpinan semacam itu yang melahirkan kepercayaan lebih, sehingga kharismanya lebih terasa.

e. Cinta dan ketulusan

Nuansa kasih sayang dan cinta dalam kepemimpinannya lebih dirasakan, yang ditunjukkan pada tabiat kelembutan perempuan. Usaha negosiasi setiap perdebatan dapat lebih jernih diurai ketika musyawarah dengan pengurus.

f. Visioner dan futuristik

Bersifat hati-hati karena menyadari keperempuannya, bila terjadi resiko belum tentu dapat memposisikan sebagai secara langsung sebagai solusi. Karakter kehati-hatian perempuan mendorongnya berfikir jauh dan visioner terhadap tujuan tertinggi yang hendak dicapai.

g. Kaderisasi

Menyadari kesementaraannya, sehingga berusaha bekerja keras dalam kesempatan kepemimpinannya, dan berusaha mempersiapkan penggantinya dengan sungguh-sungguh.

h. Pembentuk sakinah

Perempuan menjadi pihak yang paling mengenal sebuah organisasi rumah tangga, sehingga keberhasilan sebuah keluarga antara lain bergantung pada perempuan.

### 3. Perubahan Pesantren setelah dipimpin perempuan

Banyak Pesantren yang mengalami kemajuan ketika dipimpin perempuan. Meskipun tidak banyak melakukan inisiasi perencanaan strategis, karena dalam kedudukannya sebagai penerus, tetapi posisi yang demikian mendorong untuk lebih cermat mengevaluasi proses

yang selama ini sudah berjalan. Perempuan sebagai penerus kepemimpinan di Pesantren membuktikan kontinuitas organisasi dapat dijaga oleh perempuan, bahkan dapat menorehkan prestasi. Sejalan dengan makna filosofis kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang lain agar menjalankan kehendak kita, sebenarnya ada sejumlah potensi wanita dan kemampuannya untuk mempengaruhi.

#### **4. Manfaat kepemimpinan perempuan Pesantren**

- a. Menghapus citra buruk Islam menyangkut marginalisasi dan subordinasi perempuan;
- b. Menghapus mitos superioritas laki-laki sebagai beban individual dan sosial;
- c. Merubah persepsi umat terhadap Tuhan dan agama sebagai identitas laki-laki;
- d. Menunjukkan bahwa perempuan Islam mampu berkarya dan berkontribusi secara fair.

#### **5. Kekurangan kepemimpinan perempuan dalam Pesantren**

- a. Tidak bisa melakukan kerja teknis dan fisik;
- b. Sentimen dan emosional;
- c. Inferior, sebagai pengisi sebelum penerusnya siap.

### **Simpulan**

Kepemimpinan perempuan dalam organisasi Pesantren, memiliki peluang keberhasilan yang sama, tidak ada kendala yang substantif, karena secara teknis dapat tercover oleh pengurus, tetapi persepsi bahwa pemimpin perempuan di Pesantren bersifat sementara dan sekedar sebagai penerus

pengganti merupakan hambatan baru. Karakteristik kepemimpinan perempuan memiliki banyak relevansi dengan corak tradisionalisme Pesantren, seperti model kharismatik, image kelembutan dan kesetiaan dapat memperkuatnya. Manfaat kepemimpinan perempuan di Pesantren adalah menjadi kontra ide persepsi miring perempuan dalam Islam, dan kekurangannya adalah sifat inferior.

### Daftar Pustaka

- Affandi M., Faqih. (2012). *Pola Kepemimpinan Kiai Dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-syi'ar Leles)*, Jurnal Pendidikan Universitas Garut Vol. 06; No. 01; 2012; 20-30.
- Dhofier, Zamakhsyari. (2015). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya mengenai masa depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES
- Fahmi, M. (2015). *Mengenal Tipologi dan Kemandirian Pesantren*. Jakarta: Syaikhuna,
- Hasyim, Nur. (2017). *Kajian Maskulinitas dan Masa Depan Kajian Gender dan Pembangunan di Indonesia*, JSW: Jurnal Sosiologi Walisongo – Vol 1, No 1 2017, 65-78.
- Hambali. (2017). *Pendidikan Adil Gender di Pondok Pesantren*, Jurnal Pedagogik, Vol. 04 No. 02, Juli-Desember 2017, 167-187.
- Hielmy, I. (1999). *Pesan Moral dari Pesantren: Meningkatkan Kualitas Umat, Menjaga Ukhwah*. Bandung: Nuansa.

- Kusdiana, Ading. (2017). *Sejarah Pesantren*, Bandung: Humaniora.
- Machali, Imam. (2013). "Islam Memandang Hak Asasi Pendidikan", Media pendidikan, 27 (1) 2013.
- Marhumah, Ema. (2012). *Konstruksi Sosial Gender di Pesantren: Studi Kuasa Kiai Atas Wacana Perempuan* Yogyakarta: Lkis, 2012.
- Muhammad, Husein. (2014). *Islam dan Pendidikan Perempuan*, Jurnal Pendidikan Islam: Volume III, Nomor 2, Desember 2014.
- Mustajab. (2015) *Masa Depan Pesantren: Telaah atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf*, Yogyakarta: Lkis, 2015.
- Muzakka, Moh., (2017) *Kesetaraan Gender dalam Sastra Pesantren*, Jurnal NUSA, Vol. 12. No. 2 Mei 2017, 80-89.
- Nuryati. (2015). *Feminisme dalam Kepemimpinan*, (Jurnal Istinbath/No.16/Th. XIV/Juni/2015/161-179.
- Rahardjo, Dawam. (1998). *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M.
- Rohmatullah, Yuminah. (2017). *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Melacak Sejarah Feminisme melalui Pendekatan Hadits dan Hubungannya dengan Hukum Tata Negara*, Jurnal Syariah: Jurnal Ilmu Hukum dan Pemikiran, Vol 17, Nomor 1 Juni 2017 , 86-113.

- Runtiko, Agus Ganjar. (2014). *Konstruksi Budaya Maskulin Dalam Iklan*, Jurnal Penelitian Komunikasi Vol 14 no 1, mei 2014, hlm.63-80.
- Saleh, Abdurrahman, (1982). *Pedoman dan Pembinaan Pondok Pesantren*, Jakarta: Binbaga Islam, Depag RI, 1982.
- Saridjo, M. (1980). *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*. Jakarta: Dharma Bhakti.
- Siagaan, Sondang P.(1991). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, cet III, Jakarta Rieneka Cipta.
- Sumadi, (2017). *Islam Dan Seksualitas: Bias Gender Dalam Humor Pesantren*. Jurnal el Harakah Vol.19 No.1 Tahun 2017, 21-39.
- Tamam, Baddrut. (2015). *Pesantren, Nalar dan Tradisi: Geliat Santri menghadapi ISIS, Terorisme dan Transnasionalisme Islam*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Wahid, Abdurrahman. (2001) *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren*, Yogyakarta: LkiS.