

**“Kepemimpinan Transformasional Ulama Perempuan  
dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”  
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Mamba’ul Ma’arif Denanyar Jombang)  
oleh : Halimatus Sa’dyah  
UIN SATU Tulungagung**

**ABSTRAK**

Kepemimpinan merupakan hal penting yang banyak disorot oleh praktisi dan akademisi. Riset tema kepemimpinan pendidikan di pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan menjadi faktor utama yang mendorong kesuksesan upaya-upaya reformasi lembaga pendidikan pesantren. Penelitian ini merumuskan terkait: Bagaimana kepemimpinan transformasional Ulama Perempuan dalam mendefinisikan keberhasilan. Menganalisis konteks internal-eksternal, menetapkan strategi, membangun kapasitas, menegosiasikan otoritasnya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik membaca seluruh data, pengkodean, saling menghubungkan tema atau deskripsi, dan menginterpretasi makna tema atau deskripsi. Sedangkan cara pengecekan keabsahan data menggunakan teknik *kredibilitas, dependabilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *output* santri lebih baik melalui manajemen dan kepemimpinan pesantren yang baik, Pesantren memiliki nilai religius pada anggotanya berupa sifat *Amanah, tawakkal dan tawadu*. Definisi keberhasilan pesantren dalam arti luas dapat merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan hidup. Analisis internal meliputi 1) analisis performa pesantren yang lebih baik, 2) kapasitas santri yang meningkat dan 3) ekspektasi para guru/asatidz sesuai dengan harapan yaitu proses afektif sekolah serta kondisi-kondisi pesantren dan madrasah yang mendukung. Analisis eksternal meliputi 1) latar belakang dan ekspektasi dari wali santri yang memasukkan anaknya ke pesantren, 2) kebijakan-kebijakan pemerintah dalam konteks global. Strategi prakondisional berupa pelayanan prima, strategi-strategi akademik, strategi pendukung, strategi terakhir. Peningkatan kapasitas berupa: Mengembangkan sumber daya manusia, Menciptakan kultur-kultur pesantren berupa nilai profesional dalam bekerja, proses pengambilan keputusan melalui metode partisipatif dan kolaboratif. Dalam menegosiasikan otoritasnya berupa : kultur kolaboratif, proses visioning oleh ketua yayasan, Membangun kolaborasi dengan para anggota komunitas yang lebih luas.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Ulama Perempuan, Meningkatkan Mutu Pendidikan, Pondok Pesantren.

**Transformational Leadership of Women Scholars  
in Improving the Quality of Education”  
(Case Study at Mamba'ul Ma'arif Islamic Boarding School Denanyar Jombang)  
by: Halimatus Sa'dyah**

**ABSTRACT**

Leadership is an important thing that is highlighted by practitioners and academics. Research on the theme of educational leadership in Islamic boarding schools shows that leadership is the main factor that drives the success of reform efforts of Islamic boarding schools. This research formulates related: How is the transformational leadership of Ulama Women in defining success. Analyzing the internal-external context, setting strategies, building capacity, negotiating authority in improving the quality of education.

This research uses qualitative research with a case study approach. Data collection techniques used in-depth interviews, participant observation, and documentation. The data obtained were analyzed using the technique of reading all the data, coding, connecting the themes or descriptions to each other, and interpreting the meaning of the themes or descriptions. Meanwhile, the method of checking the validity of the data uses the techniques of credibility, dependability, transferability, and confirmability.

The results showed that the output of students was better through good management and leadership of the pesantren. Islamic boarding schools have religious values for their members in the form of Amanah, tawakkal and tawadu traits. The definition of the success of pesantren in a broad sense can reflect the values and beliefs of life. Internal analysis includes 1) analysis of better performance of pesantren, 2) increased capacity of students and 3) expectations of teachers/asatidz in accordance with expectations, namely the affective process of schools and supportive conditions of pesantren and madrasas. The external analysis includes 1) the background and expectations of the guardians of santri who send their children to boarding schools, 2) government policies in a global context. Preconditional strategy, Excellent service, Academic strategies, Support strategy, Last strategy. Capacity building in the form of: Developing human resources: Creating pesantren cultures in the form of professional values at work, decision-making processes through participatory and collaborative methods. In negotiating his authority in the form of: collaborative culture, visioning process by the chairman of the foundation, Building collaboration with members of the wider community.

Keywords: Transformational Leadership, Women Ulama, Improving the Quality of Education, Islamic Boarding Schools.

## A. PENDAHULUAN

Catatan tentang kiprah kepemimpinan ulama perempuan dalam sejarah perkembangan Islam di Indonesia masih minim. Konstruksi sejarah secara sepihak,<sup>1</sup> menyebabkan perempuan jarang sekali ditulis secara seimbang dan proporsional terkait kiprahnya. Meski jumlah ulama perempuan berlimpah, namun catatan sejarah hanya menceritakan dominasi peran laki-laki saja dalam segala bidang baik politik, ekonomi, sosial, budaya termasuk pendidikan.<sup>2</sup>

Kata Ulama biasanya hanya dikonotasikan pada laki-laki saja. Di berbagai institusi sosial keagamaan, jarang ditemukan perempuan menempati posisi strategis apalagi sebagai

---

<sup>1</sup>Rohmatun Lukluk Isnaini, "Ulama Perempuan dan Dedikasinya dalam Pendidikan Islam (Telaah Pemikiran Rahmah El-Yunusiyah)," *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)*, Vol. 4, No. 1, 2016.

<sup>2</sup>Jajat Burhanudin, *Ulama Perempuan Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2002). 348

ulama. Peran ulama perempuan sama pentingnya seperti ulama laki-laki, yaitu; mengajar kitab kuning, memimpin salat di asrama putri, memberi motivasi, dan juga aktif dalam kegiatan kemasyarakatan.<sup>3</sup>

Budaya patriarki dilanggengkan melalui gagasan restriktif tentang relasi gender dengan sebutan Ibuisme negara. Di mana laki-laki diasosiasikan dengan ranah publik dan perempuan dengan ranah domestik.<sup>4</sup> Bu Nyai dalam perjalanannya termarginalisasi akibat konstruksi religio-sosiologis yang beralih teologis, banyak yang menganggap bahwa perempuan itu sub ordinat dari kaum laki-laki.<sup>5</sup>

Menulis peran perempuan dalam memimpin pesantren sangat menarik, di mana ruang lingkup pesantren adalah pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat.<sup>6</sup> Hal ini dikarenakan kepemimpinan di sebuah lembaga pendidikan sangat memengaruhi keberlangsungan sistem pendidikan Indonesia yang *indigenous*.<sup>7</sup>

Peran ulama perempuan dalam memimpin pesantren, mensyaratkan akan masifnya faktor *religio*-sosiologis.<sup>8</sup> Ulama diakui bukan semata-mata mempertimbangkan keahlian dalam ilmu agama,<sup>9</sup> tetapi juga integritas dalam pemberdayaan masyarakat.<sup>10</sup> Istilah ulama perempuan muncul sebagai bentuk perlawanan dan gerakan wacana terkait kiprah ulama yang hanya merujuk pada satu jenis kelamin saja yaitu laki-laki.

Istilah ulama perempuan lebih dipilih daripada istilah Ibu Nyai karena secara potensi keilmuan di wilayah religius serta intelektualitas sangat terlihat berbeda. Bu Nyai akan disematkan secara otomatis bagi perempuan yang menikah dengan seorang Kiai. Istilah Ibu Nyai terbangun dari sisi tradisi, tanpa melihat latar belakang keilmuannya maupun keluarganya. Berbeda halnya dengan ulama perempuan yang melekat pada diri seseorang apabila orang tersebut dianggap pantas secara keilmuan, dan memiliki perilaku ulama dalam kesehariannya.<sup>11</sup>

Tradisi dan kultur di masyarakat menempatkan jabatan perempuan hanya sebagai sekretaris dan bendahara saja, jarang menjadi *top leader* sebagai pengasuh atau ketua yayasan.<sup>12</sup> Pandangan masyarakat masih tabu jika pemimpin dari kaum perempuan. Kepribadian perempuan yang mandiri, berani mengemukakan pendapat, gigih, agresif, dan

---

<sup>3</sup>Taylan Budur dan Ahmet Demir, "Leadership Perceptions Based on Gender, Experience, and Education," *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* 6, no. 1. 2019. 142-54.

<sup>4</sup>Widjajanti M Santoso, "Konstruksi Femininitas Dan Problematika Ekspresi Ruang Publik Virtual," *Masyarakat Indonesia Majalah Ilmu-Ilmu Sosialindonesia* 44, no. 1 (2018): 105-19.

<sup>5</sup>Nanang Hasan Susanto, "Tantangan Mewujudkan Kesetaraan Gender dalam Budaya Patriarki," *Jurnal Muwazah* 7, no. 2 (2015): 120-30.

<sup>6</sup>Undang Undang Pesantren nomor 18 tahun 2019 Pasal 4 tentang ruang lingkup pesantren.

<sup>7</sup>Ahmad Zaini Hasan, *Perlawanan dari Tanah Pengasingan: Kiai Abbas Pesantren Buntet, dan Bela Negara*, (Yogyakarta: LKiS, 2014)

<sup>8</sup>Faqihuddin Abdul Kodir, *Qira'ah Mubadalah*, tafsir Progresif untuk Keadilan Gender dalam Islam, (Yogyakarta: IRCiSod, 2019), 483-500

<sup>9</sup>Nor Ismah, "Destabilising Male Domination: Building Community-Based Authority among Indonesian Female Ulama," *Asian Studies Review* 40, no. 4 (2016): 491-509, <https://doi.org/10.1080/10357823.2016.1228605>.

<sup>10</sup>Manfied Oepean dan Walfgang Jargher, *The Impact of Pesantren in Education as Community Development in Indonesia*, terjemahan Saleh Sonhaji, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), 33.

<sup>11</sup>Nor Ismah, "The New Generation of Women Writers from the Pesantren Tradition in Indonesia," *EXPLORATIONS a graduate student journal of southeast asian studies* 11, no. 1 (2011): 105-20.

<sup>12</sup>Khusnul Khotimah, Peran Kepemimpinan Bu Nyai dalam Manajemen Pesantren, Studi Kasus Pesantren Al Hidayah Putri Karangsuci Purwokerto Utara, *Jurnal Pendidikan IAIN Purwakarta* Vol 18 (2017), 338

negosiator<sup>13</sup> dianggap melewati batasan tradisi dan budaya, meski peran perempuan sangat besar.<sup>14</sup>

Kepengurusan yang didominasi oleh perempuan di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Jombang menjadi alasan memilih lokasi ini. Tradisi di pesantren tersebut, pucuk pimpinan bisa diberikan pada perempuan di kepengurusan ketua yayasan, bendahara dan sekretaris. Menantu laki-laki sekalipun memiliki kompetensi, tetap tidak bisa memegang kewenangan tinggi. Pesantren ini tidak memandang gender dalam pembagian amanah kepemimpinan, melainkan berdasarkan garis *dzuriyyah*, dengan syarat memiliki kompetensi yang layak untuk menempati posisi tersebut.<sup>15</sup>

## B. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam mengenai kepemimpinan transformasional ulama perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren, studi kasus di pondok pesantren Mmba'ul Ma'arif Denanyar Jombang. Alasan penelitian ini menggunakan studi kasus adalah untuk memfokuskan perhatian pada satu kasus yang unik secara intensif dan rinci. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik membaca seluruh data, pengkodean, saling menghubungkan tema atau diskripsi, dan menginterpretasi makna tema atau deskripsi. Sedangkan cara pengecekan keabsahan data menggunakan teknik *kredibilitas, dependenbilitas, transferbilitas, dan konfirmabilitas*.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Definisi Keberhasilan Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Keberhasilan pesantren menjadikan mutu pendidikan sebagai acuan. Maka tingkat kualitas yang telah terpenuhi dari yang diharapkan sebagai pedomannya. Keberhasilan pesantren terkait implementasi pencapaian mutu pendidikannya dapat dipersepsikan secara beragam. Dipahami sebagai perbaikan terus-menerus serta pemenuhan dari harapan pelanggan.<sup>16</sup> Ada tiga konseptor mutu yang paling populer yaitu W. Edwards Deming,<sup>17</sup> Philip B. Crosby, dan Joseph M. Juran.<sup>18</sup> Deming mendefinisikan mutu adalah semua kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam hal ini santri, wali santri dan masyarakat. Philip B. Crosby mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian terhadap persyaratan. Sedangkan M. Joseph Juran mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi. Secara umum definisi mutu telah disepakati sebagai suatu hal bernilai baik.<sup>19</sup>

---

<sup>13</sup> Atika Zuhrotus Sufiyana, "Relasi Gender Dalam Kajian Islam 'the Tao of Islam, Karya Sachiko Murata,'" *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 3, no. 1 (2017): 118, <https://doi.org/10.19109/tadrib.v3i1.1387>.

<sup>14</sup> Siti Nikhayatul Ma'unah, "The Concept of Gender Justice from the Perspective of Indonesian Women Ulama," *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 2, no. 1 (2021): 65-76, <https://doi.org/10.35878/santri.v2i1.284>. *Jurnal Teknologi Pendidikan Madrasah*, vol. 1, (2019), 70-78

<sup>15</sup> Wawancara dengan Ning Hilya Ullinnaja pada pertemuan Nawaning RMI di Tulungagung 5 Desember 2021

<sup>16</sup> Carlos Naronha, *The Theory of Culture-specific Total Quality Management: Quality Management in Chinese Regions*, (New York: Palgrave, 2002), 13

<sup>17</sup> Mardan Umar dan Feiby Ismail, "Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Tinjauan Konsep Mutu Edward Deming dan Joseph Juran)," *Jurnal Ilmiah Iqra'* 11, no. 2 (2018), <https://doi.org/10.30984/jii.v11i2.581>.

<sup>18</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: IRCiSod, 2010), 95

<sup>19</sup> Deni Koswara, Cepi Triatna, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 290

Definisi mutu pendidikan pondok pesantren Mamba'ul MA'arif Denanyar Jombang merefleksikan dari definisi mutu pendidikan berdasarkan Undang-Undang Sisdiknas No. II Tahun 2003. Definisi tersebut adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran.<sup>20</sup> Tujuannya agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>21</sup>

Korelasi mutu dengan pendidikan pondok pesantren adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen terkait. Mampu menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut.<sup>22</sup> Proses perubahan sikap dan tata laku anggota pesantren atau kelompok untuk mendewasakan dirinya mendekati kepada Allah SWT melalui upaya bimbingan, pengajaran dan pelatihan.<sup>23</sup>

Suatu Lembaga Pendidikan dikatakan berhasil dalam konteks mutu dan efektif jika memiliki kapasitas untuk memaksimalkan tujuan-tujuan dan fungsi-fungsinya dan dapat diukur dalam pencapaiannya. Tekanan pada perbedaan *intake* dan *output* atau nilai tambah (*value added*) sebuah pendidikan pondok pesantren mengandung dua karakteristik yaitu hasil dan proses. Nah indikator utamanya adalah akademik dan non akademik, keduanya merupakan sesuatu yang memengaruhi *output* santri. Prestasi akademik dapat diindikasikan melalui performa santri dalam Ujian Nasional serta alumninya dapat terserap di perguruan-perguruan tinggi.<sup>24</sup> Adapun prestasi non-akademik yaitu santri memiliki indikasi performa kepribadian dan karakternya yang bermoral.

Kepemimpinan transformasional lebih berkenaan dengan kepemimpinan moralis pada nilai yang dianut oleh para pimpinan lembaga pendidikan. Sistem nilai memberikan kepercayaan memahami pengalaman dan intuisi. Menerima otoritas sakral dan perasaan sebagai cara menyelesaikan permasalahan sepenuhnya. Kepemimpinan transformasional memusatkan perhatiannya pada nilai etika pemimpin sebagai hal pokok praktik-praktik kepemimpinan dan administrasi.<sup>25</sup>

Sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Sisdiknas 2003, Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi siswa agar menjadi orang beriman dan taat kepada Tuhan Yang Maha Esa, bermoral, sehat, berpengetahuan, cerdas, kreatif dan merdeka, dan untuk menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Dalam Undang-undang tersebut terdapat penekanan pada nilai-nilai religious dan moral, kompensasi intelektual dan nilai-nilai demokratis.<sup>26</sup>

Meskipun negara Indonesia bukan negara teokratik, namun agama memegang peranan penting dalam aktifitas masyarakat. Faktanya, UUD 1945 menekankan bahwa setiap warga negara untuk memeluk agama. Dalam ranah Pendidikan, nilai-nilai religius tersebut terintegrasi dalam standar Pendidikan. Nilai tersebut termanifestasikan dalam kepribadian

---

<sup>20</sup>Magister Ilmu et al., "AL-HIKMAH : Jurnal Pendidikan dan Pendidikan Agama Islam EKSISTENSI PESANTREN DAN ANALISIS KEBIJAKAN UNDANG-UNDANG PESANTREN Nuraeni Pendahuluan Indonesia adalah Negara yang memiliki penduduk mayoritas bergama Islam , sehingga memiliki ribuan pesantren yan" 3, no. 1 (2021): 1-14.

<sup>21</sup>Tim Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sisdiknas 2003*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2007), 2

<sup>22</sup>Djauzak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1996), 8

<sup>23</sup>Muhammad Makinuddin, "Penjaminan Mutu Pendidikan Pesantren," *MIYAH: Jurnal Studi Islam* 15, no. 2 (2019): 239-56.

<sup>24</sup>D. Yatimah, "Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri," *el-Hikmah: Jurnal Kependidikan dan Keagamaan* IX, no. 1 (2011): 241559.

<sup>25</sup>Muhamad Fatih Rusydi Syadzili, "Model Kepemimpinan Dan Pengembangan Potensi Pemimpin Pendidikan Islam," *CENDEKIA : Jurnal Studi Keislaman* 4, no. 2 (2018), <https://doi.org/10.37348/cendekia.v4i2.61>.

<sup>26</sup>Abdurrahman Mas'ud, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 3

diri santri. Tujuan-tujuan religius dan moral seringkali diulang secara eksplisit dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Indonesia.

Pendidikan nonformal adalah proses Pendidikan yang dilaksanakan sebagai pengganti, atau tambahan, dan atau pelengkap. Bagi sekolah formal sebagai penyokong Pendidikan seumur hidup. Pendidikan informal terdiri atas aktivitas-aktivitas pembelajaran yang independent dan biasanya dilaksanakan oleh keluarga dan masyarakat. Dalam konteks ini pesantren sebagai penyelenggara Pendidikan baik formal, informal dan nonformal.<sup>27</sup> Undang-Undang Sisdiknas mengkonfirmasi undang-undang Pendidikan sebelumnya, menyatakan bahwa sekolah di Indonesia dibagi ke dalam tipe formal, non-formal dan informal. Pendidikan formal terdiri atas Pendidikan dasar, menengah dan Pendidikan tinggi.<sup>28</sup>

Pendidikan formal di pondok pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang menyelenggarakannya manajemen Pendidikan berbasis madrasah mulai dari Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah hingga Madrasah Aliyah. Sedangkan untuk Pendidikan non formal adalah kegiatan santri di luar jam pelajaran madrasah namun masih dikelola di bawah naungan madrasah. Adapun Pendidikan informal yang seharusnya didapatkan dari keluarga dan masyarakat, maka unit asrama di bawah kepemimpinan tiap-tiap asrama mengambil alih perannya. Maka dapat disebut pak Kiai sebagai bapak figure atau *father figure* sedangkan ibu Nyai sebagai ibu figure atau *mother figure*.<sup>29</sup>

Prinsip dan karakter Kepemimpinan Transformasional ulama perempuan di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif, yaitu: (a) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, (b) Pemimpin memiliki visi yang jelas (visioner) dan terkomunikasikan kepada bawahan, (c) Berani, (d) Motor penggerak nilai, (e) Pembelajar sepanjang masa, (f) Mempercayai orang lain, (g) Terjadinya proses pembelajaran, pemberdayaan, dan pengembangan inovasi dan kreativitas potensi bagi bawahan, (h) Terwujudnya budaya kerja sama dan iklim kerja organisasi yang kondusif, (i) Memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, dan (j) Melibatkan peran serta bawahan dalam pemecahan masalah-masalah strategis organisasi.

## **b. Analisis Konteks Internal-eksternal dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren**

Ulama perempuan dalam hal ini adalah para pemimpin di pondok pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang yang didominasi perempuan memprakarsai dan merancang perubahan yang terkendali di pondok pesantren. Antara lain: mencari masukan-masukan baik dari internal dan eksternal sebelum membuat keputusan. Kemudian menyampaikan sebuah ide untuk ditanggapi. Pemimpin yang berhasil adalah mampu menganalisis konteks pesantren dan mengambil tindakan yang sesuai. Mereka menggunakan nilai-nilai dan keyakinan hidup sebagai alat penyaring dalam proses analisis kontekstual dan adaptasi.

Konteks yang dianalisis masing-masing ulama perempuan mulai dari pengurus yayasan terdiri dari dua konteks yaitu internal dan eksternal. Diantara konteks internal pesantren terbentuk dari beberapa yaitu performa pesantren yang ada dan kapasitas-kapasitasnya termasuk guru, santri dan fasilitas-fasilitasnya. Di sisi lain, konteks-konteks eksternal mencakup ekspektasi masyarakat, serta kebijakan-kebijakan otoritas yang lebih tinggi dan perubahan-perubahan masyarakat. Pemahaman para ulama perempuan sebagai *decision maker* akan konteks-konteks tersebut dimanifestasikan dalam visi dan strategi-strategi pesantren.

---

<sup>27</sup>*Ibid*,

<sup>28</sup>Undang-Undang Sisdiknas nomor 20 tahun 2003

<sup>29</sup> Sitti Nurfaidah Samad, "Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Pesantren ( Studi Kasus MA Al Mawaddah Warrahmah Kolaka )," *Jurnal Teknologi Pendidikan Madrasah* 2, no. 1 (2019): 70-88, <https://doi.org/10.5281/zenodo.2575112>.

Masing-masing ulama perempuan mampu menganalisis terhadap konteks internal yang ada dan ekspektasi masyarakat. Mencakup sumber daya pesantren dan fasilitas-fasilitasnya. Perhatian pada peningkatan fasilitas juga harus tampak lebih tinggi. Kemampuan ulama perempuan dalam menganalisis performa pesantren, khususnya menyangkut prestasi santri di madrasah juga dengan Ujian Nasional pada tiap tahunnya. Ulama perempuan memberikan data tentang performa pesantren kepada para staff dan guru sehingga mereka menyadari apa yang mereka lakukan dan apa yang akan mereka capai.<sup>30</sup>

Ulama perempuan memiliki kecenderungan dalam mendistribusikan kepemimpinan pada pihak-pihak yang bisa diberi delegasi tugas.<sup>31</sup> Ada banyak konteks internal pesantren yang telah dipahami oleh masing-masing ulama perempuan dan diberikan respon yang sesuai. Konteks ini meliputi ekspektasi guru terkait kesejahteraannya, perubahan-perubahan struktural pesantren, dan pengembangan profesionalisme guru.

Di samping konteks internal, ulama perempuan juga memahami konteks eksternal mencakup ekspektasi-ekspektasi wali santri dan masyarakat. Kebijakan-kebijakan pendidikan nasional dan perubahan-perubahan kemasyarakatan adalah indikator lain dalam memenuhi analisis eksternal tersebut. Salah satu ekspektasi masyarakat adalah bahwa kesalehan religious dan moralitas para santri. Ekspektasi lainnya adalah wali santri mengharapkan anaknya dapat diterima dan melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi.

Pemahaman selanjutnya dalam konteks analisis terkait perubahan sebagian besar berkaitan dengan dua hal yaitu dekadensi moral dan perkembangan teknologi. Jika yang pertama direspon dengan program pesantren terkait implementasi nilai-nilai religiusitas dan kesalehan moral (IMTAQ), yang terakhir dapat diakomodir sebisa mungkin tergantung pada kapasitas madrasah atau unit asrama yang ditempati.<sup>32</sup> Melihat performa pesantren sebelum memahami terkait pilihan program-program yang tersedia, ada banyak konteks internal yang harus dipahami yaitu meliputi kemampuan memahami, menganalisis, mengevaluasi situasi-situasi dalam menjalankan kepemimpinannya.

Temuan-temuan dalam studi ini mengindikasikan bahwa masing-masing unit pesantren mempunyai visi yang jelas dan realistis untuk mengembangkan pesantren. Sejalan dengan literatur bahwa pesantren dan masing-masing unit asrama pesantren harus memiliki visi yang jelas dan saling menunjang atas dasar filosofi dan nilai-nilai yang kuat dari para pengurus dan komunitasnya. Sebagaimana penyajian data terkait visi-visi yang dilandaskan dengan kuat akan nilai-nilai dan keyakinan religious. Dengan demikian terdapat hubungan yang kuat antara visi-visi tiap unit asrama dengan visi dari yayasan serta filosofi-filosofi dimana visi dilandaskan.<sup>33</sup>

Masing-masing ulama perempuan melalui dua tahapan dalam membangun visi pesantren mencakup perumusan dan perubahan visi. Pembangunan visi yang melibatkan *stake holder* yang terbatas, proses tersebut melibatkan kelompok yang luas. Asosiasi alumni mengambil peran dalam pembangunan visi dan proses-proses pesantren. Ulama perempuan merupakan orang yang pertama membangun visi, kemudian membaginya dengan anggota komunitas dalam organisasinya dalam hal ini di lembaga di bawah naungannya. Keterlibatan *stake holder* dalam pembangunan visi menunjukkan adanya sistem yang demokratis di pesantren. Tidak cukup seorang pucuk pimpinan untuk mengartikulasikan tanpa partisipasi visi dan tanpa melibatkan pihak lain yang mempunyai kepentingan yang logis terhadap *outcome*-nya.

---

<sup>30</sup>Teguh Widodo et al., "Global Conferences Series : Social Sciences , Education and Humanities ( GCSSSEH ) , Volume 6 , 2020 International Conference Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang ( ICFTKUINIBP ) 2020 Merdeka Belajar from the Perspecti" 6 (2020): 1-6.

<sup>31</sup>Septi Gumindari dan Ilman Nafi'a, "artikel \_ The Role of Women Ulama . pdf," *QIJIS* 8 (2020): 33.

<sup>32</sup>Ahmad Zaini, "Pemikiran Tasawuf Imam Al-Ghazali," *Esoterik* 2, no. 1 (2017), <https://doi.org/10.21043/esoterik.v2i1.1902>.

<sup>33</sup>Syarifah Ida Farida dan Iskandar Zulkarnain, "Model Kepemimpinan Visioner pada Yayasan Sasmita Jaya Group di Provinsi Banten," *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)* 4, no. 2 (2021): 104-20, <https://doi.org/10.32493/frkm.v4i2.7326>.

Ulama perempuan meletakkan ekspektasi yang tinggi pada performa guru. Mereka memiliki ekspektasi yang sama agar guru-guru bekerja sama. Masing-masing ulama perempuan memberikan respon terkait ekspektasinya. Ketua yayasan selaku pucuk pimpinan lembaga secara eksplisit berharap agar mereka mandiri dan profesional dalam mengerjakan pekerjaan mereka. Ulama perempuan juga selalu mendorong para staf dan guru mereka untuk menganalisis situasi pesantren dan menghasilkan ide-ide inovatif untuk mengembangkan pesantren.

Secara ringkasnya, temuan dalam studi ini menguatkan temuan-temuan tentang Komponen kepemimpinan Transformasional oleh Ulama Perempuan di pondok pesantren memuat *idealized influence*, adalah:<sup>34</sup>: (1) mempunyai ide besar, (2) mempunyai keyakinan, (3) mempunyai niat kuat, (4) mempunyai komitmen tinggi, (5) mempunyai konsistensi, (6) mempunyai fokus kerja, (7) mempunyai sikap *all out*, (8) mempunyai sikap berkorban, dan (9) mempunyai kebanggaan.

### c. Menetapkan Strategi-Strategi Pengembangan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren

Strategi-strategi yang ditetapkan oleh masing-masing ulama perempuan dapat dikategorikan menjadi lima tema: prakondisional, akademik, non-akademik, suportif dan evaluative. Setiap pesantren memiliki strategi-strategi khusus terhadap konteks di lembaganya. Masing-masing ulama menetapkan strategi prakondisional untuk mengembangkan pesantren.

Ulama perempuan telah menjalankan dimensi inti kepemimpinan transformasional dengan memberikan motivasi kepada para guru dan santri, pemberian penghargaan. Beberapa aspek kepemimpinan mereka memberikan pengaruh tidak langsung pada tingkat motivasi. Aspek-aspek tersebut sebagaimana dinyatakan pula dalam mencakup nilai-nilai, pahlawan-pahlawan, ritual-ritual, upacara-upacara, kultur, dan struktur bersama. Para ulama perempuan menunjukkan kualitas kepemimpinan instruksional pada pengembangan kurikulum dan instruksi melalui beberapa strategi akademik. Pemahaman akan pentingnya pencapaian *outcome* siswa lebih baik. *Outcome* tersebut diukur dalam indeks prestasi dari hasil ujian nasional. Fokus dari ulama perempuan dan anggota komunitas pesantren adalah strategi akademik seperti jam belajar, komprehensi mata pelajaran, persiapan ujian nasional disusun untuk memenuhi tuntutan meningkatkan hasil ujian sebagai strategi jangka pendek.<sup>35</sup>

Strategi akademik jangka panjang contohnya penerapan kurikulum dari pemerintah dan pengajaran Bahasa asing seperti ilmu alat Bahasa Arab dan gramatikal Bahasa Inggris. Ulama perempuan bersamadengan anggota komunitas lainnya menetapkan dua program terobosan berkenaan dengan reformasi program dengan meluncurkan program MAPK yang membatasi peserta didik supaya terlayani dengan baik kebutuhannya. Program ini merupakan jawaban terhadap kebutuhan santri untuk memperluas program.

Prestasi non akademik dianggap sebagai salah satu indikator, masing-masing ulama perempuan menyusun strategi untuk meningkatkan performa santrinya dalam aspek ini. Sebagaimana strategi tersebut diarahkan pada kegiatan ekstrakurikuler. Sejalan dengan nilai-nilai dan keyakinan religious yang dimiliki kalangan komunitas melalui program seperti kesenian, kajian rutin kitab kuning, music, dst. Hal ini mengindikasikan focus ulama perempuan pada pengejawantahan visi dan pemahaman yang menyeluruh terhadap konteks pesantren adalah bagian dari Kepemimpinan transformasional.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup>Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 259-260.

<sup>35</sup> Fitri Wahyuni dan Binti Maunah, "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2021): 141-62, <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>.

<sup>36</sup> Matthew Anderson, "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature," *International Social Science Review* 93, no. 1 (2017): 4.

Selain strategi yang ditemukan tiap-tiap kasus, terdapat focus utama yaitu pelayanan prima untuk para santri, walisantri dan masyarakat luas focus ini dilandasi untuk keyakinan bahwa menjadi pemimpin di pesantren juga melayani dalam konteks Pendidikan atau transformasi keilmuan. Focus utama untuk meningkatkan kualitas dan mempertahankan prestasi jauh lebih sulit dari memulainya, dalam hadist disebutkan *alfadlu lilmubtadi*.

Ulama perempuan mereview dan kemudian menyimpulkan bahwa pemimpin harus mempunyai ketrampilan tersebut. Hal itu sebagai kunci sebagai transformasi ilmu, ide dan program-program pada anggota komunitas pesantren. Sehingga saat mengevaluasi program dapat dilakukan analisis dan evaluasi terhadap konteks pesantren. Ulama perempuan harus dapat membaca situasi, kelebihan dan kekurangan pesantren. Ekspektasi setiap segmen komunitas pesantren, konteks kebijakan dan performa pesantren.

Terkait komponen Kepemimpinan Transformasional maka dapat disimpulkan indikator kepemimpinan transformasional dalam hal *inspirational motivation*, adalah: a) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*)<sup>37</sup>, b) komunikasi meyakinkan, c) mengajak pada perubahan dan perbaikan, d) menampilkan visi dan misi menarik, e) mengkampanyekan *action*, f) memberikan makna pada pekerjaan, g) membandingkan kerja, h) memberikan solusi, i) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menangannya, dan j) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.

#### **d. Membangun Kapasitas Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren**

Salah satu syarat sebuah pesantren dapat dikatakan berhasil dalam meningkatkan mutunya adalah factor sumber daya manusia dari tenaga pendidik dan kependidikan. Maka kemampuan pemimpin dalam hal ini ulama perempuan harus dapat membangun kapasitas pesantren. Menemukan bahwa ulama perempuan untuk melakukan intervensi pada aspek kapasitas pesantren yang mencakup kapasitas personal, profesional, organisasional, dan komunitas yang mendukung pengembangan keseluruhan.

Pemimpin transformatif melakukan stimulasi pada pengikut mereka agar lebih inovatif dan kreatif dengan meminta pendapat, menggambarkan masalah, dan melakukan pendekatan baru terhadap masalah yang dihadapi.<sup>38</sup> Pemimpin dapat menstimulasi intelektualitas karyawannya dengan: (1) mengajak berimajinasi dan bermimpi, (2) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, (3) menentang status *quo*, (4) mengajar tidak berpikir prosedural, (5) mengajak ke perspektif baru, (6) mempertanyakan asumsi lama, dan (7) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.<sup>39</sup>

Intervensi dalam seluruh aspek kapasitas pesantren merupakan strategi yang ditetapkan oleh ulama perempuan untuk menciptakan kondisi-kondisi pengembangan pesantren. Aspek-aspek tersebut menunjukkan perhatian mendalam terhadap pengembangan profesionalismenya sendiri, guru dan staf. Proses pembelajaran seumur hidup atau *long life education* dengan memberi tauladan untuk menopang pertumbuhan jiwa profesionalnya melalui pelatihan-pelatihan. Berbagai cara dilakukan untuk memotivasi para komunitas pesantren termasuk memberikan penghargaan (*reinforcement*) termasuk memberikan penghargaan dan dukungan individual, memberi tekanan pada performa pesantren setiap rapat.

Ulama perempuan memberikan semacam penghargaan melalui pujian ketika para guru bekerja dengan baik, penghargaan berupa material atau bonus, kenaikan gaji, dst. Hal ini disebut kesejahteraan yang meliputi kesejahteraan psikologis spiritual fisik dan finansial. Ulama perempuan sering menanyakan guru-guru tentang masalah personal atau professional mereka, memberikan nasehat untuk mendiskusikan masalah apapun dengannya. Kesejahteraan spiritual juga diberikan sebagai peningkatan kapasitas, seperti

---

<sup>37</sup>Elitya Rosita Dewi, Chechen Hidayatullah, dan Maulidya Yuniar Raini, "Konsep Kepemimpinan Profetik," *Al-Muaddib :Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman* 5, no. 1 (2020): 147-59.

<sup>38</sup>B. M Bass, & R. E Riggio, *Transformational Leadership (2nd ed.)*, (Mahwah NJ: Erlbaum, 2006), 7.

<sup>39</sup>Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional ....*, 262-263.

mengadakan pengajian atau majelis taklim untuk para guru, memberikan motivasi usai dan sebelum rapat. Sedangkan kesejahteraan fisik adalah menyediakan ruang kesehatan atau klinik bagi guru dan santri sebagai fasilitas kesehatan.

Ulama perempuan memperhatikan Pendidikan lanjut bagi guru dan sifatnya, pelatihan *in-service* penting dibuat untuk guru dan staf. Partisipasi dan workshop-workshop dan kursus-kursus seperti kursus persiapan kurikulum, kursus Bahasa Inggris dan memberikan *support system* bagi guru yang ingin melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Pelatihan lainnya adalah pelatihan guru, tentang penggunaan dalam instruksi mereka. Dimana masalah profesional didiskusikan bersama rekan-rekan sesama guru mata pelajaran yang baik bagi individu, maupun sebagai tim. Solusi-solusi alternatif dicari untuk mengembangkan instruksi untuk membekali para guru dengan pengetahuan dan ketrampilan lebih dalam hal kurikulum dan instruksi.

Temuan-temuan dalam studi ini menegaskan adanya usaha-usaha dari ulama perempuan untuk memberi wewenang, mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada mereka. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, distribusi peran-peran kepemimpinan tersebut dilandasi oleh kepercayaan mereka bahwa orang lain dapat bekerja. Semua ulama perempuan mengartikulasikan nilai kepercayaan ini. Mereka memberi kebebasan kepada guru-guru terhadap retribusi kepemimpinan dan distribusi peran-peran kepemimpinan dalam restrukturisasi pesantren. Temuan dalam studi ini mengindikasikan bahwa mereka mampu membangun kapasitas organisasional pesantren serta penciptaan ulang struktur pesantren sebagai pengembangan lembaga.<sup>40</sup>

Kultur organisasi didefinisikan sebagai sebuah manifestasi nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota. Nilai-nilai keyakinan yang melandasi kultur organisasi merupakan landasan yang tak tampak, sedangkan manifestasi yang tampak adalah kata-kata yang digunakan, perilaku yang dijalankan, dan bangunan-bangunan serta fasilitas-fasilitas yang digunakan. Proses penciptaan kultur dalam organisasi dilakukan dengan menetapkan norma-norma dan nilai-nilai, mengartikulasikan filosofi-filosofi, menciptakan simbol-simbol, upacara-upacara, dan ritual-ritual, serta interaksi komunitas dan parental. Temuan-temuan riset menangani kepemimpinan pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan yang sukses mampu menciptakan kultur organisasional.<sup>41</sup>

Ulama perempuan menciptakan simbol-simbol serta ritual untuk mendukung penciptaan kultur-kultur yang melibatkan guru, wali, santri, anggota komunitas. Dalam proses pengambilan keputusan pun juga melibatkan pihak-pihak tersebut. Simbol kebersamaan berwisata dan beragam kegiatan-kegiatan piknik mengungkap adanya kesan yang kuat dalam menciptakan kultur kolaboratif, melalui hubungan yang kuat dalam acara tersebut.<sup>42</sup>

Dengan demikian para ulama perempuan menunjukkan kemampuannya dalam menciptakan kultur pesantren dalam menegakkan seperangkat nilai dan keyakinan, yang kemudian dimiliki bersama oleh anggota komunitas. Hal ini mengindikasikan bagaimana mereka berusaha bekerja keras menciptakan kultur-kultur yang mendukung pengembangan pesantren. Simbol-simbol, ritual-ritual, upacara-upacara, strategi-strategi merupakan suatu manifestasi nilai-nilai dan keyakinan yang kuat untuk mewujudkan kultur yang diciptakan.

Masing-masing ulama perempuan, menciptakan koordinator-koordinator dalam pembentukan pengurus yayasan dan bidang-bidang di bawahnya. Dengan tujuan supaya tidak kontraproduktif dalam usaha pengembangan dan strategi yang disusun. Pergantian kepemimpinan di organisasi unit asrama adalah bagian pengembangan pesantren dalam

---

<sup>40</sup>Eka Srimulyani, *Women from Traditional Islamic Educational Institutions in Indonesia : Negotiating Public Spaces*, *Women from Traditional Islamic Educational Institutions in Indonesia : Negotiating Public Spaces* (Amsterdam: Amsterdam University Press, 2012), [https://doi.org/10.26530/oapen\\_418531](https://doi.org/10.26530/oapen_418531).

<sup>41</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang*, *Tsaqafah*, vol. 8, 2012.

<sup>42</sup>Mardiyah Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara BUdaya Organisasi* (Malang: Aditya Publishing, 2019).

membangun kekuatan di tiap unit asrama. Adapun usaha untuk memahami proses pengambilan keputusan yang terjadi di seluruh pesantren, penting untuk dipertimbangkan pada tingkat apa keputusan tersebut itu dibuat. Keputusan pesantren dibuat tergantung pada latar belakang situasi, baik tingkat yayasan, madrasah, unit asrama melalui proses kelompok dan tingkat staf yang bertanggung jawab untuk distribusi tanggung jawab. Tingkatan tersebut menjadi bagian proses pengambilan keputusan menyangkut masalah keseharian, masalah santri, manajemen madrasah, manajemen unit asrama.

Seberapa banyak kekuasaan ulama perempuan yang diberikan kepada kepala madrasah tampaknya berbeda tiap kasus. Ada pembatasan dalam keterlibatan *stakeholder*, terkadang bersifat kolegal dalam proses pengambilan keputusan dan mendorong terwujudnya manajemen partisipatif. Kolaborasi di kalangan *stakeholder* termasuk santri, wali murid, komite dan masyarakat. Ulama perempuan digambarkan telah mendistribusikan kekuasaan dan peran-peran penting dalam kepemimpinannya di tiap segmen komunitas sesuai dengan harapan komunitas. Secara keseluruhan pembagian kekuasaan sebagai salah satu karakteristik kepemimpinan pesantren dari ulama perempuan. Kolaborasi dapat berhasil hanya jika semua orang terlibat memiliki sesuatu yang bermakna untuk ditawarkan bersedia berbagi dengan orang lain dan memiliki ketrampilan untuk bekerja sama dengan percaya diri.

#### **e. Menegosiasikan Otoritas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren**

Masing-masing ulama perempuan telah menunjukkan kemampuannya untuk mengembangkan kolaborasi di kalangan komunitas pesantren. Lebih dari itu, temuan-temuan mengindikasikan bahwa mereka juga memperhatikan terciptanya kolaborasi dan kemitraan dengan segmen *stakeholder* pesantren yang lebih luas. Negosiasi wewenang ini dalam rangka penguatan posisi dan transformasi tugas secara keseluruhan.<sup>43</sup>

Kepemimpinan Transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan.<sup>44</sup> Bass dan Avolio menegaskan bahwa pemimpin harus: (a) menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru, (b) menurunkan misi dan visi kepada tim dan organisasinya, (c) mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi, dan (d) memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.<sup>45</sup>

Para ulama perempuan telah membangun kolaborasi dengan dinas. Di satu sisi sebagai organisasi di bawah dinas, pesantren mengimplementasikan beberapa kebijakan yang ditentukan oleh dinas seperti perubahan kurikulum 2004. Di lain sisi, sebagai lembaga Pendidikan yang berbasis madrasah dan pesantren, anggota komunitas diberi keleluasaan dalam pengambilan keputusan mereka sendiri dengan musyawarah sesama anggota komunitas. Sedangkan yang berkenaan kurikulum dan program pembelajaran di bawah instruksi kepala madrasah di masing-masing lembaga madrasah.

Para kepala madrasah melakukan konsultasi rutin dengan pejabat dinas, yang biasanya mendukung ide-ide dan program-program mereka untuk mengembangkan pesantren. Menegosiasikan otoritas wewenangnya diperluas hingga asosiasi alumni pesantren. Ulama perempuan menganggap bahwa ada potensi dan manfaat dari asosiasi ini seperti kontribusi berupa ide-ide untuk mengembangkan pesantren. Berdiskusi dengan para

---

<sup>43</sup> Muhamad Fatih Rusydi Syadzili, "Polarisasi Tahapan Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2019): 55–81, <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i1.498>.

<sup>44</sup>Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Terj. Fahrurrozi, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 74.

<sup>45</sup>BM. Bass and BJ. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (Sage: Thousand Oaks, 1994), 2.

pemangku kebijakan untuk bertukar informasi dan pengalaman serta mendiskusikan persoalan pesantren untuk diselesaikan bersama.<sup>46</sup>

Secara ringkas ulama perempuan menunjukkan kemampuan untuk menegosiasikan otoritas dan wewenangnya melalui kolaborasi dengan pihak eksternal dan internal, menjalin kemitraan dengan anggota komunitas pesantren juga institusi pendidikan lainnya. Kemampuan ini hakikatnya sebagai keleluasaan dalam mengambil keputusan berkenaan *problem solving* dari tiap kasus yang muncul. Keberhasilan ulama perempuan dapat dinilai kemampuan membangun jaringan tersebut dengan segmen masyarakat yang lebih luas. Gagasan-gagasan terkait jaringan, aliansi, *stakeholder* dan kemitraan kreatif, dimana kolaborasi kemitraan ini bertujuan sebagai peningkatan mutu pendidikan pondok pesantren.

Adapun kegiatan para ulama perempuan dalam menyampaikan informasi ke luar pondok pesantren<sup>47</sup> yang disebut *spokesperson* yaitu sosialisasi program pesantren ke luar melalui media massa umum, media massa yang berafiliasi dengan NU, majalah pesantren, kegiatan-kegiatan luar pondok pesantren, forum alumni pesantren, penekanan pada sosialisasi pengembangan sarana prasarana pondok pesantren dan kualitas pendidikan pesantren. *Disturbance handler*, yaitu kegiatan para ulama perempuan untuk mengatasi secara tepat dan cepat beragam problem yang muncul agar pondok pesantren terbebas dari gangguan krisis. Permasalahan yang timbul dalam operasional pondok pesantren ditangani oleh organisasi pengurus, ustadz dan organisasi santri. Sedangkan kiai hanya terlibat dalam permasalahan strategis pondok pesantren. *Resource allocator* merupakan kegiatan para ulama perempuan untuk mengatur sumber dan distribusinya untuk pelaksanaan program pesantren. Perencanaan anggaran diputuskan dalam rapat. Negosiator, kegiatan ulama perempuan untuk menentukan strategi dalam negosiasi dengan pihak-pihak luar pesantren. Mempertahankan *ahlu sunnah waljamaah*, bersifat eksklusif dan tidak memperdulikan implikasi politik. Meski ada yang terjun dalam politik praktis namun pondok pesantren dikelola semaksimal mungkin secara mandiri tanpa intervensi politik. Berdasarkan paparan data dapat diambil temuan penelitian yang sesuai dengan tema penelitian, Ulama perempuan sebagai *Figurehead*. Dalam hal ini pengasuh dari tiap-tiap unit asrama dapat merefleksikan fungsinya sebagai pengganti orang tua yang mengayomi santri sebagaimana mendidik pada anaknya sendiri.<sup>48</sup>

Sebagai pemimpin pesantren, tanggung jawab utama mereka adalah memimpin santri perempuan dalam salat berjamaah, tetapi beberapa dari mereka juga menjalankan program reguler di mana mereka menawarkan *tausyiah* (nasihat atau bimbingan) kepada para santri, bahkan tanpa ditugaskan secara resmi ke pesantren. Suryakusuma memperkenalkan konsep ibuisme negara untuk merujuk pada ideologi Negara Indonesia, yang mendefinisikan perempuan sebagai pelengkap dan pendamping bagi suami, pewaris bangsa, ibu dan pendidik anak, pembantu rumah tangga, dan anggota masyarakat Indonesia, dalam urutan itu.<sup>49</sup>

Ibu Nyai dapat diartikan sebagai ibu, untuk *santri* masyarakat. Dalam kebanyakan kasus, seorang nyai memiliki kekuatan tidak resmi untuk bertindak atas nama seorang kiai, khususnya ketika berhadapan dengan santri perempuan. Apakah namanya tercatat secara resmi dalam struktur *pesantren* kepemimpinan, dia adalah pemimpin perempuan di pesantren. Ketika seorang perempuan menjadi nyai baik karena kelahiran atau perkawinan, status ini datang dengan tugas dan tuntutan yang melekat baik dari pesantren maupun masyarakat setempat. Jika Ibu Nyai mampu dan mau, dia dapat mencapai posisi penting dalam kepemimpinan pesantren dan di masyarakat secara keseluruhan.

---

<sup>46</sup>Syarifatul Marwiyah, "Rekonfirmasi Identitas Nyai Di Pesantren," *Fenomena* 15, no. 1 (2016): 113–34.

<sup>47</sup> Ahmad Yusuf Prasetiawan dan Safitri Lis, "Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren," *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender dan Anak* 14, no. 1 (2019): 39–69, <https://doi.org/10.24090/yinyang.v14i1.2874>.

<sup>48</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*.

<sup>49</sup>Santoso, "Konstruksi Femininitas Dan Problematika Ekspresi Ruang Publik Virtual."

Identitas mereka sendiri sebagai figur pesantren, yang menunjukkan santri *ibuisme*. Dengan sumber daya yang mereka miliki, beberapa ulama perempuan juga dapat melampaui kekuasaan dan otoritas. Mengikat mereka dengan status kekerabatan mereka ke dalam pola agensi yang berbeda dan cukup besar melalui interaksi disebut sebagai ruang publik dan privat.<sup>50</sup>

Kekuasaan perempuan memiliki arti yang signifikan bagi kelompok perempuan lain di lingkungan pendidikan pesantren, terutama para santri perempuan. Posisi tersebut memberikan kesempatan kepada nyai yang aktif dan berkualitas untuk mengambil alih lembaga yang lebih besar dan memperluas partisipasi publik mereka di luar batas-batas pesantren,. Beberapa nyai dari *pesantren* di Jombang juga ada anggota DPRD, bupati ataupun aktif di Pengurus Fatayat. Meski menjabat sebagai anggota dewan, posisi publik semacam itu tidak memiliki kaitan khusus dengan tugas mereka dalam urusan pesantren. Di lokasi penelitian menunjukkan bahwa beberapa Ulama Perempuan memang bertindak sebagai pengkhotbah wanita di majelis taklim, tetapi di atas kegiatan ini, mereka terlibat dalam berbagai profesi publik dan melakukan berbagai peran. Sebagai anggota keluarga dekat kiai, nyai juga memperoleh kekuasaan atau otoritas turunan tertentu dalam budaya Jawa hierarkis dan kepemimpinan patriarki pesantren, di mana seorang kiai adalah figur sentralnya.<sup>51</sup>

Semua hak dan peran yang telah dicapai para nyai juga sebagian terkait dengan status mereka sebagai anggota langsung keluarga kiai, di mana gagasan *ibuisme* dan *priyayisasi* akan menjadi cara untuk menumbuhkan kekuatan dan pengaruh tersebut. Posisi mereka juga menunjukkan persinggungan yang kompleks dari berbagai aspek budaya, nilai-nilai agama dan budaya gagasan kewanitaan dalam kehidupan perempuan pesantren, dipadukan dengan konsep kharisma.<sup>52</sup> Kesempatan yang tersedia bagi ulama perempuan dalam masyarakat yang lebih luas, memiliki posisi tawar dalam 'menegosiasikan' ranah publik. Tidak hanya dengan rekan laki-lakinya tetapi juga dengan orang-orang yang berpandangan patriarki dari perspektif pesantren atau masyarakat setempat. Beberapa dari mereka harus berjuang dengan sudut pandang yang sangat tradisional tentang perempuan.

## A. Kesimpulan

Ulama Perempuan mendefinisikan keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang, yaitu: (a) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan; (b) Memiliki sifat pemberani, (c) Mempercayai orang lain, (d) Bertindak atas dasar kepentingan umum dan desakan kelompoknya). (e) Meningkatkan kemampuan secara berkelanjutan, (f) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas atau tidak menentu, dan (g) Memiliki visi ke depan.

Ulama Perempuan melakukan analisa internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu Pendidikan Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang, bahwa dalam hal ini dapat melakukan : (a) menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru, (b) menurunkan misi dan visi kepada tim dan organisasinya, (c) mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi, dan (d) memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Ulama Perempuan menetapkan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang, dilalui dengan indikator, sebagai berikut: a) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*), b) komunikasi meyakinkan, c) mengajak pada perubahan dan perbaikan, d) menampilkan visi dan misi menarik, e) mengampanyekan *action*, f) memberikan makna pada pekerjaan, g)

---

<sup>50</sup>Santoso.

<sup>51</sup>Gumiandari dan Nafi'a, "artikel \_ The Role of Women Ulama . pdf."

<sup>52</sup>Marwiyah, "Rekonfirmasi Identitas Nyai Di Pesantren."

membandingkan kerja, h) memberikan solusi, i) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan j) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.

Ulama perempuan dalam melakukan peningkatan kapasitas dalam meningkatkan mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang, dapat mengimplementasikan melalui indikator: a) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*), b) komunikasi meyakinkan, c) mengajak pada perubahan dan perbaikan, d) menampilkan visi dan misi menarik, e) mengampanyekan *action*, f) memberikan makna pada pekerjaan, g) membandingkan kerja, h) memberikan solusi, i) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan j) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.

Ulama perempuan dalam menegosiasikan otoritasnya dalam meningkatkan mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang, melalui: 1) mengajak berimajinasi dan bermimpi, (2) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, (3) menentang status quo, (4) mengajar tidak berpikir prosedural, (5) mengajak ke perspektif baru, (6) mempertanyakan asumsi lama, dan (7) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.

- Anderson, Matthew. "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature." *International Social Science Review* 93, no. 1 (2017): 4.
- Budur, Taylan, dan Ahmet Demir. "Leadership Perceptions Based on Gender, Experience, and Education." *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* 6, no. 1 (2019): 142–54. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v6i1p142>.
- Dewi, Elitya Rosita, Chechen Hidayatullah, dan Maulidya Yuniar Raini. "Konsep Kepemimpinan Profetik." *Al-Muaddib :Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman* 5, no. 1 (2020): 147–59.
- Farida, Syarifah Ida, dan Iskandar Zulkarnain. "Model Kepemimpinan Visioner pada Yayasan Sasmita Jaya Group di Provinsi Banten." *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)* 4, no. 2 (2021): 104–20. <https://doi.org/10.32493/frkm.v4i2.7326>.
- Fitri Wahyuni, dan Binti Maunah. "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2021): 141–62. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>.
- Gumiandari, Septi, dan Ilman Nafi'a. "artikel \_ The Role of Women Ulama . pdf." *QIJIS* 8 (2020): 33.
- Ilmu, Magister, Agama Islam, Miai Universitas, dan Islam Indonesia. "AL-HIKMAH : Jurnal Pendidikan dan Pendidikan Agama Islam EKSISTENSI PESANTREN DAN ANALISIS KEBIJAKAN UNDANG-UNDANG PESANTREN Nuraeni Pendahuluan Indonesia adalah Negara yang memiliki penduduk mayoritas bergama Islam , sehingga memiliki ribuan pesantren yan" 3, no. 1 (2021): 1–14.
- Ismah, N O R. "The New Generation of Women Writers from the Pesantren Tradition in Indonesia." *EXPLORATIONS a graduate student journal of southeast asian studies* 11, no. 1 (2011): 105–20.
- Ismah, Nor. "Destabilising Male Domination: Building Community-Based Authority among Indonesian Female Ulama." *Asian Studies Review* 40, no. 4 (2016): 491–509. <https://doi.org/10.1080/10357823.2016.1228605>.
- Isnaini, Rohmatun Lukluk. "ULAMA PEREMPUAN DAN DEDIKASINYA DALAM PENDIDIKAN ISLAM (Telaah Pemikiran Rahmah El-Yunusiyah)." *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)* 4, no. 1 (2016): 1. <https://doi.org/10.15642/jpai.2016.4.1.1-19>.
- Ma'unah, Siti Nikhayatul. "The Concept of Gender Justice from the Perspective of Indonesian Women Ulama." *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 2, no. 1 (2021): 65–76. <https://doi.org/10.35878/santri.v2i1.284>.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor*,

- Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang. Tsaqafah*. Vol. 8, 2012.
- Mardiyah, Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Publishing, 2019.
- Marwiyah, Syarifatul. "Rekonfirmasi Identitas Nyai Di Pesantren." *Fenomena* 15, no. 1 (2016): 113–34.
- Muhammad Makinuddin. "Penjaminan Mutu Pendidikan Pesantren." *MIYAH: Jurnal Studi Islam* 15, no. 2 (2019): 239–56.
- Prasetiawan, Ahmad Yusuf, dan Safitri Lis. "Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren." *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender dan Anak* 14, no. 1 (2019): 39–69.  
<https://doi.org/10.24090/yinyang.v14i1.2874>.
- Rusydi Syadzili, Muhamad Fatih. "Model Kepemimpinan Dan Pengembangan Potensi Pemimpin Pendidikan Islam." *CENDEKIA : Jurnal Studi Keislaman* 4, no. 2 (2018).  
<https://doi.org/10.37348/cendekia.v4i2.61>.
- Samad, Sitti Nurfaidah. "Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Pesantren ( Studi Kasus MA Al Mawaddah Warramah Kolaka )." *Jurnal Teknologi Pendidikan Madrasah* 2, no. 1 (2019): 70–88. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2575112>.
- Santoso, Widjajanti M. "Konstruksi Femininitas Dan Problematika Ekspresi Ruang Publik Virtual." *Masyarakat Indonesia Majalah Ilmu-Ilmu Sosialindonesia* 44, no. 1 (2018): 105–19.
- Srimulyani, Eka. *Women from Traditional Islamic Educational Institutions in Indonesia : Negotiating Public Spaces*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2012.  
[https://doi.org/10.26530/oapen\\_418531](https://doi.org/10.26530/oapen_418531).
- Sufiyana, Atika Zuhrotus. "Relasi Gender Dalam Kajian Islam 'the Tao of Islam, Karya Sachiko Murata.'" *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 3, no. 1 (2017): 118.  
<https://doi.org/10.19109/tadrib.v3i1.1387>.
- Susanto, Nanang Hasan. "Tantangan Mewujudkan Kesetaraan Gender dalam Budaya Patriarki." *Jurnal Muwazah* 7, no. 2 (2015): 120–30.
- Syadzili, Muhamad Fatih Rusydi. "Polarisasi Tahapan Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam." *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2019): 55–81.  
<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i1.498>.
- Umar, Mardan, dan Feiby Ismail. "Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Tinjauan Konsep Mutu Edward Deming dan Joseph Juran)." *Jurnal Ilmiah Iqra'* 11, no. 2 (2018).  
<https://doi.org/10.30984/jii.v11i2.581>.
- Widodo, Teguh, Duski Samad, Muhammad Kosim, Suryadi Fajri, dan Fatmi Fauzani. "Global Conferences Series : Social Sciences , Education and Humanities ( GCSSEH ), Volume 6 , 2020 International Conference Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang ( ICFTKUINIBP ) 2020 Merdeka Belajar from the Perspecti" 6 (2020): 1–6.
- Yatimah, D. "Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri." *el-Hikmah: Jurnal Kependidikan dan Keagamaan* IX, no. 1 (2011): 241559.
- Zaini, Ahmad. "Pemikiran Tasawuf Imam Al-Ghazali." *Esoterik* 2, no. 1 (2017).  
<https://doi.org/10.21043/esoterik.v2i1.1902>.