

BAB V PEMBAHASAN

A. Model Kepemimpinan Ibu Nyai di Pondok Pesantren Al-Fauzu

Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan

Temuan Penelitian di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan bahwa Kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Samiatun adalah Demokratis, yaitu selalu berpihak kepada anggotanya, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Pada corak kepemimpinan ini sangat menghargai pada potensi setiap individu dan mau menerima aspirasi bawahan dan menghargai keahlian bawahannya terlihat penulis ketika Ibu Nyai Hj. Samiatun sedang mengadakan Rapat Koordinasi bersama para ustadz/ustadzah, beliau sangat menghargai pendapat para anggotanya dan tegas dalam memberikan suatu peraturan yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Samiatun yang demokratis dan dilaksanakan secara kolektif dengan manajemen dan administrasi yang teratur merupakan ciri relatif yang berbeda dengan pesantren lainnya yang biasanya otoriter dengan penguasa tunggal yaitu kyai dan manajemen serta administrasi yang tertata rapi. Dalam hal ini Ibu Nyai Hj. Samiatun telah memberikan warna baru bagi Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' yaitu warna kepemimpinan perempuan.

Bahwa dengan adanya perempuan menjadi pemimpin di pesantren, bukan merupakan sebuah kemunduran akan tetapi justru mampu menampilkan demokrasi, keteraturan dalam pendidikan dan kemajuan perekonomian, meskipun bisa di katakan masih jauh dari kesempurnaan dan

perlu perjuangan panjang dalam menata pesantren serta memperjuangkan perempuan untuk menjadi pemimpin pesantren. Perempuan juga mampu berkiprah di masyarakat, baik di organisasi sosial bahkan di organisasi politik dari tingkat desa sampai tingkat nasional, asal memiliki kemampuan dan mendapatkan dukungan dari masyarakat.

Dari deskripsi dalam penelitian ini telah menunjukkan tampilnya seorang Ibu Nyai Hj. Samiatun Pengasuh Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' yang menguasai ilmu agama dengan berbagai literatur, Klasiknya, shalihah dan dari keturunan kyai yang bereputasi baik memiliki jumlah Santri, memiliki yang banyak serta telah mendapatkan pengakuan dan telah memenuhi kriteria seorang pemimpin pesantren yang dikemukakan oleh *Steenbrink, fenomena* yang sangat langka di dunia Islam terutama di Indonesia.

Secara umum Ibu Nyai Hj. Samiatun Pengasuh Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' juga telah memiliki 4 sifat kepemimpinan yang dapat kami rumuskan, di mana Ibu Nyai selain memiliki kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi di mana beliau tidak berhenti menuntut ilmu sampai saat ini di samping itu beliau juga memiliki sifat humanis dalam pergaulannya.

Secara singkat dapatlah dikatakan bahwa, dalam konteks pengambilan keputusan Ibu Nyai Hj. Samiatun Pengasuh Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' memiliki kecenderungan gaya kepemimpinan kekeluargaan. Dikatakan demikian karena beliau selalu menyertakan atau mengikutsertakan orang yang dipimpin dalam proses pengambilan

keputusan. Perilaku kepemimpinan yang demikian ini memiliki efek psikologis yang mendekatkan pemimpin dengan orang yang dipimpinnya. Kekompakkan dalam pondok pesantren dengan demikian terjalin dengan baik karena perilaku yang memang berkecenderungan menghasilkan kedekatan pemimpin dengan yang dipimpin ini.

Dari perspektif pemanfaatan sumber kekuasaan, Pengasuh Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' yang sebenarnya memiliki beberapa kekuatan pengaruh ini tidak selalu menggunakannya. Artinya adalah pemanfaatannya disesuaikan dengan kebutuhan. Sesuai hasil observasi peneliti, Pengasuh Pesantren ini yang paling sering terlihat adalah bekerjanya *referent power* atau sumber kekuasaan referensi.

Nyai Hj. Samiatun sebagai Pengasuh Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' seperti sadar atas kekuatan atau daya pengaruh yang dimilikinya. Bukan hanya sebagai pemimpin pondok tetapi lebih karena dia sebagai anak Pendi Pondok. Terutama dalam kultur Agama, jama'ah atau santri lebih memandang keturunan kyai sebagai sumber kekuatan pengaruh yang akan menghasilkan kepatuhan suka rela. Bukan *expert power* atau sumber kekuasaan keahlian, tetapi justru karisma seorang pemimpin lebih muncul karena faktor *hereditas* (keturunan).

Jadi dengan demikian, Nyai Hj. Samiatun dapat disimpulkan bahwa yang digunakan di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' adalah teori Gaya Kepemimpinannya *Paul Hersey* dan *Kenneth Blanchard* maka kecenderungan gaya kepemimpinan sebenarnya condong ke demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari'

ini memang tidak konstan atau tidak selalu berjalan konsisten tetapi dalam penelitian ini memang cukup terlihat jelas. Pada kesempatan atau konteks pendisiplinan santri untuk menghargainya pada waktu memang Nyai Hj. Samiatun terlihat otoriter, namun kesan ini tidaklah dominan.¹

Kecenderungan manusia sebagai makhluk sosial membuat kehidupan sehari-harinya tak bisa lepas dari kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Diantara mereka membutuhkan seseorang yang dirasa memiliki kemampuan lebih diantara para anggotanya karena sifat alamiah manusia yang memiliki keterbatasan dan kelebihan tertentu. Bass Bernard mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah proses yang kompleks dimana pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan visi, misi dan tugas organisasi ke arah yang lebih maju dan bersatu dengan mengaplikasikan sifat-sifat kepemimpinan berupa kepercayaan, nilai, etika, perwakilan, pengetahuan dan kemahiran.²

Adapun teori kepemimpinan diantaranya teori sifat perilaku dan situasional, teori ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang efektif pada dasarnya diawali dengan sifat yang dimilikinya, karakter seseorang sangat mempengaruhi suatu proses kepemimpinan. Sebab keberhasilan suatu proses kepemimpinan lebih disebabkan oleh bagaimana seorang pemimpin berperilaku.³ Secara umum ada 2 (dua) gaya kepemimpinan khas perempuan yaitu kepemimpinan *maskulin-feminim* dan

¹ Blanchard, H, Paul, Hersey and Kenneth. 2005. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th Ed. [terjemahan]. Jakarta: Erlangga.

² Bass, Bernard M. dan Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership and Organizational Culture. FAQ Spring Suny Binghamton 1993

³ Suci Wulandari, "Kepemimpinan dalam Organisasi Perspektif Teoritik dan Metodologi," *Jurnal Ilmiah Kesatuan* 2, 5, 2003, 40

kepemimpinan *transformasional-transaksional*. Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori *kepemimpinan-transformasional* dan *transaksional*. Adapun pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu konsep yang relevan dengan situasi saat ini, karena perubahan terjadi sangat cepat dan menuntut setiap organisasi untuk menyesuaikan diri.⁴ Lebih lanjut jenis kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi bawahannya sehingga mencapai hasil yang maksimal.

Berkaitan dengan kepemimpinan, perspektif Islam menjelaskan tidak ada batasan dalam jenis kelamin, keduanya memiliki hak untuk memimpin. Dalam konteks ini perempuan dituntut agar terus belajar dan meningkatkan kualitas diri sehingga dapat mempengaruhi orang lain dengan argumentasi ilmiah dan logis. Jika hal tersebut bisa diwujudkan, maka perempuan memiliki dua “senjata” ampuh yaitu perasaan halus yang dapat menyentuh kalbu dan memiliki argumentasi kuat sehingga dapat mewujudkan kepemimpinan yang sehat.

Jika dilihat dalam kaitannya dengan ajaran Islam, kepemimpinan berarti kegiatan memimpin, mengarahkan, dan menunjukkan jalan kepada Allah SWT. Kegiatan ini bertujuan untuk menanamkan kemampuan mereka sendiri ke dalam lingkungan orang-orang yang memimpin dalam upaya untuk mencapai Allah SWT dalam hidupnya di dunia dan di akhirat. Dalam hal ini Allah berfirman:

⁴ Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York, Free Press, 1985, hlm 47

وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِّنْ غَلٍّ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ ۗ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا ۗ وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ ۗ لَقَدْ جَاءَتْ رُسُلٌ رَبِّنَا بِالْحَقِّ ۗ وَنُودُوا أَنْ تِلْكَ الْجَنَّةُ الَّتِي أُورِثْتُمُوهَا بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *Segala puji bagi Allah yang telah memimpin kami kepada (surga) ini. Dan kami sekali-kali tidak akan mendapat petunjuk kalau Allah tidak memberi kami petunjuk.*

Firman Allah di atas jelas bahwa untuk sampai ke jalan yang Allah SWT. membutuhkan para pemimpin yang akan menjalankan kepemimpinan sesuai dengan instruksi-Nya. Pertama yaitu sumber dalam Al Quran dan Hadits. Hal ini dapat ditemukan dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi*

Selain itu, sumber lain dapat ditemukan pada surat An- Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Kedua yaitu sumber Hadits Nabi SAW. Sebagaimana dalam riwayat Imam Bukhari:

لَا طَاعَةَ لِمَخْلُوقٍ فِي مَعْصِيَةِ الْخَالِقِ

Artinya: *Tidak ada ketaatan kepada makhluk dalam bermaksiat kepada Allah, sesungguhnya ketaatan itu dalam kebaikan. (HR. Bukhori Muslim).*

Seperti apa kepemimpinan dalam Islam? Mengacu pada interpretasi sebelumnya, para pemimpin orang, komunitas kecil, belum lagi komunitas yang lebih besar, diperlukan karena orang-orang dari orang yang lebih terorganisir akan baik. Sebaliknya, akan ada kerusuhan, kekacauan dan kehancuran tanpa pemimpin. Karena itu, Islam selalu membimbing para pengikutnya untuk hidup dengan para pemimpin seperti Imam, Imam Safar, Zakat al-Amil, pemimpin haji, pemimpin rumah tangga, dan pemimpin perang dan negara.

Dalil yang disebutkan di atas, dan hadis Rasulullah SAW, sabdanya:

حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : "ألا كللكم راع، وكللكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع، وهو مسئول والمرأة راعية على بيت . عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عنهم بعلمها وولده وهي مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه، ألا فكللكم راع و كللكم مسئول عن رعيته

Artinya: *Setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang amir yang mengurus keadaan rakyat adalah pemimpin. Ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang rakyatnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin terhadap keluarganya di rumahnya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya. Ia akan diminta pertanggungjawaban tentang hal mereka itu. Seorang hamba adalah pemimpin terhadap harta benda tuannya, ia kan diminta*

pertanggungjawaban tentang harta tuannya. Ketahuilah, kamu semua adalah pemimpin dan semua akan diminta pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya” (HR Muslim, 1983:1460, Hadits No.1829 kitab al-Imarah, Jilid III.

Pemimpin yang ideal, yang memiliki pemimpin Islam, adalah hasrat untuk semua orang. Karena pemimpin ini akan membawa organisasi, pendiri, tanah dan ibu, dan oleh karena itu pemimpin mutlak diperlukan untuk kebaikan rakyat. Imam al-Mawlawi menyinggung hukum dan tujuan kepemimpinan dalam keputusan Tentara Salib. Dia mengatakan bahwa membangun peran kepemimpinan dalam pendapat Islam adalah suatu keharusan dalam kehidupan sosial. Selain itu, katanya, kehadiran pemimpin dalam kepemimpinannya sangat penting. Misalnya, ini berarti bahwa kepemimpinan memiliki dua tujuan: (1) Nilai-nilai dalam agama dan ini merupakan alternatif dari misi kenabian untuk melindungi agama; (2) dan *Siyasati ad Dun* untuk menjalankan atau memerintah urusan dunia. Dengan kata lain, tujuan kepemimpinan adalah menciptakan rasa aman, keadilan, dan ketenangan, menegakkan *Ammar Maarouf Nahi Munkar*, peduli terhadap orang, dan mengatur serta memecahkan masalah masyarakat. (3) Berbicara tentang pertanyaan hukum dalam kepemimpinan Islam, adanya kepemimpinan hukumnya adalah wajib. Tetapi para ahli masih terbagi pada apakah itu wajib atau sah. Beberapa kelompok mengatakan bahwa mereka berkomitmen karena mereka masuk akal untuk menyerang untuk menghilangkan korupsi, kerugian, dan perpecahan yang disebabkan oleh suatu kelompok atau kelompok yang lain berpendapat bahwa penghakiman adalah wajib karena komandan direkrut langsung dari Syariah dalam perintahnya, seperti pada QS. An-Nisa' ayat 59.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : *Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Selain itu, kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan tergolong kepemimpinan otoriter-paternalistik yang cenderung rendah perhatiannya pada hasil sekaligus rendah perhatiannya pada kekompakan anggota. Sehingga secara rasional perilaku kepemimpinan ini sangat kurang efektif.⁵

Model Gaya kepemimpinan otoriter, di mana pemimpin Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan mementingkan hasil dan produktivitas kerja, tetapi sangat rendah dan tidak pernah memperhatikan kekompakan anggota kelompok. Pemimpin adalah pemain tunggal dalam setiap keputusan yang dihasilkan, sedangkan anggota hanya sebagai pelaku dari keputusan pemimpin tanpa mempunyai hak untuk bicara

Dalam sebuah organisasi gaya tersebut, akan digunakana oleh pemimpin, kecenderungan gaya dari pemimpin akan tampak dalam kehidupan sehari-hari sebuah organisasi. Kecenderungan gaya kepemimpinan seseorang akan disesuaikan dengan situasi dan kondisi

⁵ Zaenal Arifin. "Efektifitas Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren." *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman* 27.1 (2016): 40-64

sebuah organisasi, adakalanya seorang pemimpin harus bersikap otoriter, adakalanya harus bersikap demokratis, adakalanya harus bersikap kekeluargaan.

Tidak bisa dikatakan bahwa salah satu sikap kepemimpinan lebih baik dari sikap yang lain, walaupun kadang kala asumsi yang muncul di masyarakat bahwa demokratis adalah sikap yang terbaik, tetapi kadang kala tidak juga demikian, kadangkala pemimpin harus bersikap yang lain, jika situasi menghendaki.

Gaya kepemimpinan ibu nyai cenderung otoriter, mementingkan hasil kerja. Sikap ini bisa jadi timbul karena melihat kondisi bawahan yang memerlukan bimbingan, santri pada tahap usia remaja, masih labil dan belum banyak mengerti ajaran agama memaksa ibu nyai bersikap otoriter. Apalagi dengan keterbatasan waktu, kebanyakan santri akan boyong setelah menamatkan pendidikan Aliyah, memaksa ibu nyai juga harus bekerja keras menyesuaikan target kurikulum pesantren.

B. Strategi Kepemimpinan Ibu Nyai di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan

Berdasarkan hasil temuan di lapangan bahwasanya Upaya yang dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Samiatun dalam hal kepemimpinan adalah:

- a) Berkomitmen kuat kepada Al-Qur'an dan As-Sunnah yang Shahih.

Hal ini peneliti bahwa Ibu Nyai adalah seorang perempuan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap Al-Qur'an dan sunah-sunah nabi, sampai-sampai kegiatan santri setiap senin dan kamis diwajibkan untuk berpuasa sunah, kemudian seorang yang tegas dalam

menegakkan peraturan, namun tidak keras. Dengan begitu santripun akan terbiasa akan melakukan hal-hal sunah dan tetap harus memiliki akhlak yang mulia.

b) Pantang Berputus Asa

Berputus asa adalah kata-kata yang tidak pernah ada dalam diri Ibu Nyai Hj. Samiatun selalu berkomitmen untuk memajukan daerah kelahirannya. Karena beliau tidak ingin daerah kelahirannya menjadi daerah yang masih jauh ketinggalan disegala bidang. Dengan berbagai rintangan yang beliau hadapi untuk mendirikan Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan terdapat beberapa relawan yang membantu pembangunan pondok pesantren tersebut. Maka terbukti bahwa keikhlasan dan panggilan jiwa telah membuat sesuatu yang jauh dari kemungkinan sehingga berdirilah Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan.

Ibu Nyai Hj. Samiatun tidak pernah mengeluh dalam hal apapun, terutama tentang pendidikan. Nyai sangat semangat sekali untuk menyalurkan ilmu-ilmunya dan mengembangkan pendidikan di Pondok pesantren ini. Tidak pernah sedikitpun saya mendengar keluhannya, kecuali keluhan keadaan tubuhnya sekarang ini yang sudah mulai lemah. Ya, karna faktor umur yang saat ini sudah berusia sudah lama.

c) Tidak Berbangga Diri dan Tidak Merendahkan Orang Lain

Ibu Nyai Hj. Samiatun kalau melihat kesalahan sedikit beliau langsung marah. Namun setelah itu nanti orang yang dimarahkannya tadi dipanggil dan beliau tidak malu untuk meminta maaf atas kemarahan beliau tadi. Nyai itu pemimpin yang mengayomi, tegas tapi tidak keras. Dan sangat peduli kepada pendidikan, sehingga beliau membuka beasiswa kepada Anak dari guru yang mengajar di Pondok Ini. Alhamdulillah Adik saya pun mendapatkan beasiswa lantaran karena saya belum punya anak, jadi beasiswa itu saya berikan kepada dua adik saya.

d) Aktif Berdakwah Secara Bijak

Ibu Nyai Hj. Samiatun Beliau juga orangnya sangat peduli terutama peduli dalam hal pendidikan, selain itu dulu beliau selalu berdakwah ke pelosok-pelosok untuk menyiarkan syari'at Islam dan untuk memperkenalkan Pondok pesantrennya. Dengan begitu masyarakatpun banyak yang tau pondok pesantrennya sehingga tidak sedikit anak-anak dari masyarakat yang di sekolahkan disini.

Dapat dipahami berdasarkan strategi yang dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Samiatun adalah bentuk tekad yang sudah tertanam dalam jiwa seorang pemimpin dan memberikan dampak positif dan kepedulian yang besar terhadap pendidikan dan masyarakat.

Untuk meningkatkan Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean bukanlah hal yang sangat mudah dilakukan. Oleh karena itu pimpinan pesantren harus memiliki strategi-strategi dalam meningkatkan

Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean. Dan pimpinan harus kreatif dalam menyediakan SDM yang berkualitas dan memiliki intelektual yang luas sehingga menghasilkan santri yang berkualitas dan cerdas serta berakhlak mulia.

Selanjutnya berdasarkan hasil yang didapatkan oleh peneliti mengenai apakah Ibu Nyai Hj. Samiatun sudah menetapkan langkah yang tepat untuk lebih meningkatkan Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean, Strategi yang digunakan oleh Ibu Nyai Hj. Samiatun sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu santri berupa sumber daya, perangkat lunak, dan harapan. Dimana sumber daya yang ada di pasantren terdiri dari tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai pengaruh dominan dalam upaya meningkatkan mutu santri. Strategi yang saya terapkan dalam memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan adalah membangun motivasi kerja dan mengoptimalkan partisipasi mereka. Sementara aspek yang menjadi prioritas pemimpin dalam hal ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat membiasakan diri untuk melaksanakan tugas dengan disiplin”.

Program yang harus dilaksanakan yaitu, peningkatan kompetensi guru, untuk lebih meningkatkan kompetensi guru dengan mengadakan perkumpulan guna membahas apa yang di perlukan. Kemudian memotivasi dan memberi arahan para guru dan karyawan, saya sering memberikan motivasi kepada guru, dan motivasi yang diberikan dilaksanakan saat rapat dan lebih sering secara individual. Para guru lebih diarahkan agar dalam mengajar lebih profesional serta menyampaikan materi dengan strategi dan

metode yang sesuai agar materi dapat dengan mudah di pahami oleh santri. Kemudian pengembangan aktivitas santri melalui kegiatan ekstrakurikuler.

Dapat disimpulkan bahwa yaitu seorang pemimpin dalam berperan terhadap peningkatan mutu santri juga bertugas sebagai manajer yang tidak sekedar mengelola kurikulum dan buku ajar, tetapi juga harus memperhatikan SDM pendidik, staf tata usaha dan juga mengelola serta mengembangkan asset dan mengelola keuangan institusi. Dengan demikian seorang pemimpin harus mempunyai tiga kecerdasan yaitu, kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial. pimpinan pesantren sangat mengharapkan agar tenaga pendidik bisa menjalankan Misi Pesantren dengan baik agar Pesantren lebih maju dan berkembang. yaitu yang paling penting adalah meningkatkan kualitas guru, jika kualitas guru sudah bagus maka guru tersebut akan berfikir bagaimana cara untuk membuat para santri lebih kreatif dan inovatif dari berbagai hal.

Perempuan memiliki gaya memimpin yang berbeda dari pada laki-laki. Gaya kepemimpinan perempuan yang khas membuat perempuan lebih sukses dalam hal memimpin dari pada laki-laki. Model gaya kepemimpinan yang khas dari perempuan, hasil kajiannya adalah kombinasi gaya kepemimpinan feminim, maskulin, transaksional dan transformasional, yang tidak dimiliki kaum laki-laki dalam memimpin.

Hal ini didukung dengan penelitian sebelumnya dikatakan bahwa perempuan memiliki gaya memimpin *feminim-maskulin*. Ada pula yang mengatakan dalam penelitian sebelumnya bahwa perempuan memimpin dengan menggunakan gaya *Transaksional-Transformasional*. Namun

sebenarnya kedua macam gaya tersebut memiliki hubungan feminim cenderung pada transformasional. Sedangkan maskulin memiliki kecenderungan pada transaksional. Fakih mengemukakan bahwa perempuan dikenal sebagai makhluk lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan sedangkan laki-laki dianggap rasional, jantan, dan perkasa. Selain itu, perempuan juga lebih banyak bertindak sebagai mentor daripada sebagai “bos”. Selain bertindak sebagai mentor, perempuan juga cenderung memimpin dengan memberi teladan melalui sikap dan tindakannya. Maka Peneliti ingin melakukan penelitian gaya kepemimpinan perempuan dengan dua gaya kepemimpinan wanita yaitu gaya kepemimpinan feminim-maskulin dan gaya kepemimpinan *transformasional-transaksional*.

Selain itu dalam rangka memelihara tradisi Ibu Nyai Hj. Samiatun di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari’ Garung Bindang Pasean, Nyai Hj. Samiatun menerapkan teori Strategi J. Salusu yaitu *Strategi functional manajemen yang mencakup fungsi manajemen yaitu implementating, planning, controlling, organizing, staffing, leading, communicating, motivating, decision making, dan integrating*.⁶

C. Faktor Pendukung dan Kendala Kepemimpinan Ibu Nyai di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari’ Garung Bindang Pasean Pamekasan

1. Faktor Pendukung

Adapun faktor pendukung dalam Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari’ Garung Bindang Pasean Pamekasan. antara lain:

⁶ J.Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Bandung, Grasindo, 2015

- a. Faktor Keluarga, Nyai Hj. Samiatun berasal dari keluarga agamis yang menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan. Nyai Hj. Samiatun dididik dan diasuh oleh kedua orang tuanya dengan menerapkan nilai-nilai keagamaan dan kedisiplinan yang tinggi. Pola asuh dari kedua orang tuanya inilah yang menjadi salah satu faktor pendukung yang cukup besar pengaruhnya bagi Nyai Hj. Samiatun dalam memimpin di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean dan dukungan dari suaminya yang selalu tunduk dan setia menemani disetiap saat baik dalam suka dan duka. Didikan dari kedua orang tuanya diterapkan oleh Nyai Hj. Samiatun dalam memimpin Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean. Selain memiliki ilmu agama yang baik, beliau juga selalu menekankan kedisiplinan dalam setiap kegiatan. Ibu Nyai Hj. Samiatun Berasal dari keluarga pesantren yang menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan. Suami Nyai Hj. Samiatun selalu tunduk kepadanya, apa yang menjadi kebijakannya selalu didukung dan diikuti oleh suaminya.

Abu Yazid Al-Bustomi berkata :

قل احد الاولياء الا وهو تحت حكم امرأته تؤذى بلسانها وبأفعالها

Sangat jarang ada kekasih Allah SWT. Kecuali beliau berada dikekuasaan atau aturan istrinya.⁷

Rata-rata wali itu mesti takluk pada istrinya, jadi Kiai tidak tunduk kepada istrinya berarti susah menjadi wali

⁷ Abdul Wahab Al-Sya'roni, *Lawaqihul Anwaril Qudsiyah fi Bayanil Uhudil Muhammadiyah*, Darul Kutub Islamiyah, hlm. 331

- b. Kepengurusan di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean secara penuh diberikan kepada Keluarga dan santri, hal ini membutuhkan bimbingan serta pengarahan secara mendalam dari Nyai Hj. Samiatun agar segala sesuatunya dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Jumlah santri yang banyak dan berasal dari berbagai daerah dan dekat Pasean membuat Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean cukup di kenal oleh masyarakat luas. Baik dari Desa maupun luar Desa banyak yang kenal dengan Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean, terbukti dari adanya beberapa santri yang berasal dari Batumarmar, Waru, dan Kecamatan lainnya. Santri dan Pengurus sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan professional SDM merupakan salah satu hal yang menentukan keberhasilan organisasi. Ustadz-ustadzah di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean sebagai salah satu SDM-nya, dalam menjalankan tugas, fungsi, dan perannya senantiasa melakukannya dengan tulus dan ikhlas. Hampir dalam setiap kegiatan pembelajaran di pondok pesantren, para ustadz dan ustadzah yang dijadwalkan untuk mengisi atau memberi materi tidak pernah absen. Mereka menganggap bahwa pekerjaan ini merupakan tanggung jawab yang besar, tanggung jawab kepada Allah SWT dan para santri.
- c. Peran serta masyarakat sekitar dalam mendorong kemajuan Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan. Kegiatan ekstra Kulikuler Pondok Pesantren, antara lain khitobah,

rebana, qiro'ah, dan kaligrafi. Dukungan dari masyarakat sekitar, Adanya dukungan masyarakat sekitar yang memberi kepercayaan kepada Nyai Hj. Samiatun untuk Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean sebagai pemimpin perempuan di pondok pesantren merupakan hal penting, sebab hal tersebut menjadi sebuah motivasi bagi Nyai Hj. Samiatun untuk terus meningkatkan kualitas diri dalam memimpin Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean. Kekompakan dan rasa kekeluargaan yang tinggi antara pengasuh, ustadz-ustadzah, pengurus dan santri pondok pesantren. Dengan adanya kekompakan dan rasa kekeluargaan antara elemen-elemen pondok pesantren membuat seluruh kegiatan yang ada di pondok pesantren menjadi kondusif dan terarah tanpa adanya kendala yang berarti. Sehingga membuat kepemimpinan Nyai Hj. Samiatun di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean dapat berjalan dengan lancar.

2. Penghambat

Hambatan yang dihadapi oleh kepemimpinan Nyai Hj. Samiatun sebagai Bu Nyai yang mengembangkan Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan adalah diakibatkan adanya sudut pandang yang berbeda dengan pengurus dan beberapa stakeholders pesantren. Sudut pandang yang berbeda dan mengandung unsur dominasi ini berasal dari berbagai faktor. Pelanggaran dominasi dalam Pesantren bisa terbentuk karena faktor Pengembangan, pendidikan dan keluarga.

Faktor yang pertama yaitu Pengembangan, memiliki peran penting dalam mengatur ketertiban dan keselarasan fasilitas berdasarkan keinginan pondok pesantren. Pengembangan juga memiliki peran dalam mengatur segala segi majunya pesantren, baik dari segi ekonomi maupun seksualitasnya dalam kemajuan pesantren.

Faktor pelanggengan dominasi yang kedua yaitu pendidikan. Pendidikan merupakan sarana terpenting suatu bangsa untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia yang produktif, modern dan terlepas dari kepercayaan dan pemikiran tradisional. Sama halnya dengan keberadaan Bu Nyai yang masih terkekang oleh minimnya ilmu pengetahuan tentang Kepemimpinan yang responsif kedepan.

Pendidikan berdasarkan sudut pandang sosialisasi memiliki fungsi untuk dapat mengajarkan peran sosial dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Sedangkan jika pada masyarakat ditemukan seorang Bu NyAI yang menjalankan peran sebagaimana peran dari sosok Kiai, maka hal itu akan dianggap tabu atau menyimpang dari norma sosial yang telah diyakini.

Pendidikan dalam kehidupan Bu Nyai selama di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan telah memberikan pengaruh yang besar untuk membuka wawasan beliau tentang dunia kepemimpinan dan menjalankan peran sosial barunya sebagai pemimpin. Sekalipun beliau juga harus menghadapi permasalahan dari para santri dan perlahan-lahan membuat mereka menerima keberadaannya sebagai pimpinan pondok pesantren. Seperti halnya Bu Nyai sebagai perempuan pemimpin dalam pesantren sebenarnya juga memiliki kapasitas yang luar

biasa untuk membuat Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan menjadi semakin baik. Bahkan kedudukan Bu Nyai sebagai pemimpin pesantren ini juga didukung oleh banyak orang.

Adanya Dominasi Kekuatan seorang perempuan diciptakan dari rusuk laki-laki. Sehingga posisi wanita berada di bawah bayang-bayang laki-laki. Perempuan tidak dapat berbuat banyak seperti laki-laki. Cerita ini secara psikologis menjadi salah satu faktor penghambat perempuan untuk mengambil peran yang berarti dalam kehidupan bermasyarakat. Seperti yang dikatakan oleh KH. Adnin Mohammad selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan "Dalam kepemimpinan Samiatun hambatan teologis ini tidak ditemukan lagi sebagai hambatan yang berarti, karena beliau bukanlah tipe perempuan pasif. Justru sebaliknya, beliau sangatlah aktif bahkan di usia senjanya saat ini saja beliau masih mampu sana sini untuk tetap mengembangkan Pondok Pesantrennya, meskipun saat ini kekuasaan pesantrennya diserahkan kepada Anak-ananya namun beliau tetap selalu eksis dalam pengembangan pesantrennya. Dan beliau adalah seorang perempuan yang sangat mandiri, sebelum beliau menikah beliau sudah membangun pondok pesantren ini, jadi sampai saat ini suami beliau sangat mendukung apa saja kegiatannya".

Hambatan Sikap Pandang, yaitu Hambatan sikap pandang yang antara lain dimunculkan oleh pandangan dikotomis antara tugas perempuan dan laki-laki, pada dasarnya sudah terkikis pada kelas masyarakat yang berpendidikan. Namun beda halnya pada masyarakat yang berpendidikan rendah sebagian masih menjalankan sikap pandang tentang pembagian kerja

antara laki-laki dan perempuan. Tanggapan K. Munasir selaku Pembina di Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' bahwa Nyai. Samiatun sebagai pimpinan Pondok Pesantren tidak pernah mendapat larangan dari suaminya berkaitan dengan tugas sebagai pimpinan. Bahkan suaminya sangat mendukung aktifitas dan profesinya sebagai pimpinan pondok pesantren. Bahkan suaminya selalu mendampingi kemana beliau pergi, seperti mengisi acara Formal dalam kegiatan-kegiatan di pondok pesantren ataupun di lembaga pendidikan lainnya.

Sementara Hambatan Historis, yaitu disebabkan kurangnya nama perempuan dalam sejarah dimasa lalu yang tampil sebagai pemimpin. Hal ini dipakai untuk membenarkan ketidak mampuan wanita untuk berkiprah seperti halnya laki-laki. Hj. Sitti Romlah mengatakan bahwa hambatan tersebut tidak berlaku bagi Nyai Hj. Samiatun pimpinan Pondok Pesantren Al-Fauzu Walwari' Garung Bindang Pasean Pamekasan, bahkan Samiatun sendiri sangat merasa di hargai dan di tokohkan di lingkungan dimana beliau berada. Bahkan masyarakat disana menganggap Samiatun adalah seorang tokoh pendidikan.