



Kepemimpinan Demokratis Nyai dalam Pengembangan Pondok Pesantren

Sri Wahyuni, Zainal Arifin*

*Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*

Abstrak: Penelitian ini membahas tentang kepemimpinan demokratis nyai dalam pengembangan Pondok Pesantren. Penelitian ini mengambil latar di Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipologi Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum adalah pesantren campuran, yaitu menggabungkan sistem salafiyah dengan modern. Tipe kepemimpinan demokratis Nyai dalam pengembangan pondok pesantren ditandai dengan sikap mengedepankan prinsip musyawarah, kerjasama, pendelegasian wewenang dan pengambilan keputusan. Implikasi kepemimpinan demokratis Nyai bagi pengembangan pondok pesantren adalah pengembangan manajemen pondok pesantren dan sumber daya manusia (SDM) Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III.

Kata Kunci : Kepemimpinan demokratis, Nyai, pesantren

Abstract : This study discusses Nyai democratic leadership in the development of Islamic Boarding School. It took place at *Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III* Islamic Boarding School. This study is qualitative study which made use of observation, depth interview, and documentation as techniques of collecting the data. The result of study demonstrated that the typology of *Muntasyirul Ulum* Islamic Boarding School is a combined Islamic Boarding School, which combines salafiyah system and modern system. The type of Nyai democratic leadership in the development of Islamic Boarding School is designated by the manner prioritizing on consensus, cooperation, delegation of authority and decision making. The implications of Nyai democratic leadership for the development of Islamic Boarding School include the management development of Islamic Boarding School and human resources of *Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III* Islamic Boarding School.

Key words: Nyai, Democratic Leadership, Islamic Boarding School

1. Pendahuluan

Penelitian ini dilatarbelakangi tiga alasan, yaitu: *pertama*, pandangan sebagian masyarakat yang menganggap perempuan lebih lemah jika dibandingkan dengan laki-laki. Golongan konservatif menilai bahwa perempuan hanya bisa berperan sebagai ibu rumah tangga, mendidik anak dan melayani suami, dan tidak boleh mempunyai aktivitas di luar rumah, karena hal tersebut adalah tugas kaum laki-laki (Faqih, 1996, p.151). Stereotip tersebut sudah terinternalisasi

dalam diri laki-laki maupun perempuan secara wajar sehingga dianggap sebagai sesuatu yang benar adanya dan merupakan pemberian Tuhan.

Kedua, Dhofier (2011, p. 94) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berada dalam otoritas Kiai. Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu Pesantren. Kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan dalam kehidupan Pesantren. Kiai merupakan hierarki tertinggi dari kekuasaan intern di Pesantren dan memiliki kedudukan ganda sebagai pengasuh sekaligus pemilik Pesantren (Wahid, 1985, p. 43-46). Sebagai kerajaan kecil dengan otoritas tertinggi yang

*Penulis korespondensi:

Email: zainal.arifin@uin-suka.ac.id

biasanya berada ditangan kiai, maka hal ini justru berbeda, unik dan menarik karena pemimpin pesantren berada Muntasyirul Ulum berada dalam wewenang perempuan (nyai).

Ketiga, sebagian umat Islam melarang perempuan menjadi pemimpin yang didasarkan pada bunyi tekstual al-Qur'an dan hadis. Misalnya dalam Q.S. an-Nisa ayat 34 yang berbunyi "Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebagian mereka (laki-laki) atas sebagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka (Depag RI, 2006, p. 84)" dan hadis rasulullah saw yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari yang berbunyi: "Tidak akan berdaya suatu kaum yang menyerahkan urusan mereka kepada perempuan (Bukhari, n.d.)" Berdasarkan uraian di atas, peneliti akan menganalisis kepemimpinan nyai di Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum MAN III Yogyakarta. Ada beberapa persoalan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu: (1) bagaimana tipologi Pondok Pesantren Muntasyirul MAN Yogyakarta III, (2) Bagaimana tipe kepemimpinan nyai di Pondok Pesantren Muntasyirul MAN Yogyakarta III, dan (3) apa implikasi tipe kepemimpinan nyai dalam pengembangan Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta

Kepemimpinan menurut Kimbal Young, (sebagaimana dikutip Kartono, 1990, p.40) adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Oleh karena itu dapat dipahami kepemimpinan sebagai suatu aktivitas yang memberikan pengaruhnya kepada sekumpulan orang-orang dalam organisasi dengan cara komunikasi dua arah demi pencapaian tujuan yang telah ditentukan secara bersama-sama.

Menurut Blanchard (sebagaimana dikutip Yunus, 2009, p.146) ada dua jenis kepemimpinan yang berkembang selama ini, yaitu otoriter atau demokratis, yang masing-masing mengklaim lebih baik. Sebenarnya pemimpin yang terlalu terpaku kepada salah satu jenis kepemimpinan yang ekstrem tersebut akan menjadi pemimpin yang setengah-setengah dan tidak efektif. Pemimpin yang sesungguhnya adalah pemimpin yang memiliki sifat fleksibel dan mampu mengadaptasi tipe kepemimpinan terhadap situasi yang sedang terjadi. Ada beberapa tipe kepemimpinan yang disampaikan oleh para ahli yang dapat digunakan untuk menganalisis tipe kepemimpinan Nyai di Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III yaitu:

Pertama, kepemimpinan otoriter, yang menempatkan pemimpin lebih tinggi dari semua anggota organisasi dan sebagai pihak yang memiliki hak berupa kekuasaan, sedangkan orang-orang yang dipimpin sebagai pihak yang berada pada posisi yang lebih rendah, hanya mempunyai tugas, kewajiban dan tanggung jawab (Nawawi, 2001).

Kedua, Kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*) yang menganggap bahwa organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasi (Siagian, 2003, p. 38).

Ketiga, tipe kepemimpinan demokratis yang selalu berpihak pada kepentingan anggota dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Konsep seperti ini sejalan dengan ajaran Islam yang sangat mengutamakan perilaku mampu

membedakan antara yang *haq* dan yang *batil* (Nawawi, 2001, p. 171-172).

Keempat, tipe kepemimpinan kharismatik yang menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin (Nawawi, 2001). Menurut Arifin (2015), kepemimpinan karismatik muncul dari hubungan transendental seorang Kiai dengan Tuhannya. Sehingga mempengaruhi segala sisi kehidupan terutama yang berkaitan dengan religiusitas dan akhlaknya sehari-hari. *Kelima*, tipe kepemimpinan paternalistik. Tipe kepemimpinan yang menganggap pemimpin sebagai orang tua, pengayom, bahkan panutan bagi anggota-anggotanya (Nasir, 2010). Tipe ini menunjukkan gejala bahwa seorang pemimpin selalu bersedia melakukan segala sesuatu untuk kepentingan orang banyak, khususnya anggota organisasi. Pemimpin selalu tampil sebagai pelopor, sedia berkorban, penuh pengabdian dan kesungguhan dalam menyelesaikan masalah dan lain-lain (Nawawi, 2001).

Keenam, tipe kepemimpinan agitator. Tipe kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan tekanan, mengadu domba, menimbulkan dan mempertajam perselisihan, memecah belah dan menghasut anggota organisasi dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi pemimpin dengan atau tanpa kelompoknya (Nawawi, 2001).

Beberapa tipe kepemimpinan tersebut memiliki ciri dan karakteristik yang berbeda dalam proses mempengaruhi para pengikutnya. Tapi, pada intinya, konsep kepemimpinan berkaitan erat dengan proses mempengaruhi seorang pemimpin kepada pengikutnya agar mau melakukan kegiatan agar tercapai tujuan organisasi yang sudah dirumuskan.

Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan selalu menuai pro dan kontra ketika diperhadapkan dengan masalah identitas biologis. Apalagi jika ditinjau dari sudut pandang agama. Dalam Islam, ulama memberikan argumen yang berbeda-beda dalam menginterpretasikan figur kepemimpinan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Ada ulama yang secara keras melarang kepemimpinan perempuan dan ada pula yang mencoba mensejajarkan posisi laki-laki dan perempuan secara *equal*. Penafsiran tersebut bermula dari interpretasi yang berbeda dalam memberikan penalaran terhadap teks-teks al-Qur'an dan Hadits maupun ijma' sahabat.

Berikut beberapa dalil yang mendukung maupun menolak kepemimpinan perempuan dilihat dari sudut pandang para ulama:

a. Dalil yang Menolak Kepemimpinan Perempuan

Pendapat ini dikemukakan oleh al-Ghazali dan al-Qalqasyandi, (sebagaimana dikutip Hamidah, 2011) bahwa perempuan tidak bis amenjadi pemimpin/imam karena memiliki kekurangan di dalam dirinya, yaitu: tidak bias menikahkannya sendiri, apalagi menjadi wali orang lain. Menurut Syafiq Hasyim bahwa peranan manusia dibedakan menjadi dua wilayah, publik (*al-wilayah al-'amah*) dan domestik (*al-wilayah al-khashah*). Wilayah publik adalah tempat laki-laki sedangkan domestik adalah tempat perempuan.

Dalil-dalil yang dikemukakan untuk memperkuat argumen di atas adalah surah al-Baqarah (2):228 berikut ini:

Wanita-wanita yang ditalak hendaklah menahan diri (menunggu) tiga kali quru'. Tidak boleh mereka menyembunyikan apa yang diciptakan Allah dalam rahimnya, jika mereka beriman kepada Allah dan hari akhirat. Dan suami-suaminya berhak merujukinya dalam masa menanti itu, jika mereka (para suami)

menghendaki islah. Dan para wanita mempunyai hak yang seimbang dengan kewajibannya menurut cara yang ma'ruf. Akan tetapi para suami, mempunyai satu tingkatan kelebihan daripada isterinya. Dan Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana (Al Quran (2): 228).

Ayat di atas dijadikan dalil oleh sebagian ulama bahwa perempuan harus selalu dirumah, tidak menampakkan diri dan harus berhijab dari dunia luar, khususnya dari laki-laki (Hamidah, 2011). Selain ayat-ayat diatas, ada Hadis Nabi yang cukup populer yang sering menjadi acuan ulama berargumen tidak cocoknya perempuan menjadi pemimpin. Penggalan Hadits tersebut berbunyi:

لَنْ يُفْلِحَ قَوْمٌ وَلَوْ أَمَرَهُمْ امْرَأَةٌ

“Tidak bahagia suatu kaum yang menyerahkan urusannya kepada perempuan” (HR. Bukhari) (Sahih Bukhari, (9); 4073)

Selain hadis di atas ada juga hadis yang cukup populer yaitu *“perempuan kurang agama kurang akal”*. Hadits ini dijadikan dalil untuk melarang kaum perempuan masuk wilayah politik, karena perempuan memiliki kekurangan akal dan agama, sedangkan wilayah politik memerlukan rasionalitas mendalam (Hamidah, 2011).

b. Dalil yang Mendukung Kepemimpinan Perempuan

Perempuan mempunyai hak penuh dalam politik sebagaimana laki-laki. Kelompok ini menjelaskan konsep *‘adalah* (keadilan) dan *musawah* (kesamaan) dalam Islam yang merupakan prinsip ajaran Islam. Ayat tersebut adalah Q.S at-Taubah (9): 7

“Bagaimana bisa ada perjanjian (aman) dari sisi Allah dan Rasul-Nya dengan orang-orang musyrikin, kecuali orang-orang yang kamu telah mengadakan perjanjian (dengan mereka) di dekat Masjidil haraam? maka selama mereka berlaku lurus terhadapmu, hendaklah kamu berlaku

lurus (pula) terhadap mereka. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertakwa” (Al-Quran, (9):7).

Ayat di atas menjelaskan bahwa anatara laki-laki dan perempuan memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam berpolitik. Sebagaimana laki-laki perempuan juga memiliki hak mengatur masyarakat umum (*wilayah al-‘am*). Mereka memiliki hak yang sama untuk memerintahkan yang ma'ruf dan mencegah yang mungkar.

Tipologi Pondok Pesantren

Kata Pondok berasal dari bahasa Arab *funduq* yang berarti hotel atau asrama. Sementara Kata pesantren berasal dari kata santri, yang dengan awalan pe- di depan dan akhiran -an berarti tempat tinggal para santri (Dhofier, 2011). Dengan demikian secara sederhana pondok pesantren dapat diartikan sebagai asrama tempat tinggal para santri yang mengkaji ilmu agama.

Secara *historis*, Pondok Pesantren adalah bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia (Nasir, 2010). Pondok pesantren sudah dikenal jauh sebelum Indonesia merdeka. Arifin (2015) lebih sepakat pendapat yang menyatakan bahwa pesantren merupakan hasil islamisasi model pendidikan yang dikembangkan oleh Hindu-Budha: Asal-usul pesantren sebagai institusi pendidikan Islam merupakan proses islamisasi dari tradisi Hindu-Budha yang dilakukan oleh para kyai, sebagaimana yang dilakukan oleh para Wali Songo dalam melakukan islamisasi budaya Hindu-Budha yang sebelumnya telah berkembang dan mengakar di lapisan masyarakat Indonesia, misalnya: tradisi sekaten, wayangan, dan lain sebagainya (p. 43).

Menurut Dhofier (2011, p. 79), ada lima elemen dasar dalam pesantren diantaranya: kiai, santri, masjid, pondok, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik (Kitab Kuning). Karena fokus penelitian ini berkaitan dengan kepemimpinan

perempuan, maka peneliti akan lebih mengelaborasi posisi nyai dalam pondok pesantren. Menurut asal usulnya, perkataan kiai sering dipakai untuk menyebutkan nama gelar. Dhofier (2011, p. 93) memberikan kategori dalam penyebutan nama kiai sebagai gelar. *Pertama*, gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat. *Kedua*, gelar kehormatan bagi orang yang lebih tua. *Terakhir*, gelar yang diberikan masyarakat kepada ahli agama Islam.

Selain kiai, dalam pesantren sering dijumpai istilah Nyai. Menurut tradisi masyarakat Jawa dan Sunda, “Nyai” diartikan sebagai tokoh-tokoh muslimah yang alim dalam bidang agama. Gelar kehormatan nonakademis ini umumnya disandarkan kepada para istri atau putri kiai maupun pengasuh Pesantren dan lembaga pendidikan keislaman yang dihormati. Peran para Nyai ini sangat signifikan, baik secara langsung maupun dibalik layar, dalam pendidikan dan pengembangan intelektualitas masyarakat, khususnya kalangan perempuan (Abdurrahman, 2015). Dalam pesantren juga terdapat tipologi atau karakteristik yang memberikan segmen-segmen sebagai pembeda suatu pesantren yaitu pesantren salaf, khalaf, dan campuran. *Pertama*, Pesantren Salaf/Salafiyah. Salaf artinya “lama”, “dahulu”, atau tradisonal. Pondok Pesantren Salafiyah adalah Pondok Pesantren yang menyelenggarakan pembelajaran dengan pendekatan tradisional. Pondok pesantren ini dalam prakteknya menerapkan sistem pendidikan tradisional (*weton* dan *sorogan*), dan sistem klasikal (Madrasah) Salaf (Nasir, 2010). *Kedua*, Pondok Pesantren Khalafiyah, Pondok Pesantren Khalafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan dengan pendekatan modern, melalui suatu satuan pendidikan formal, baik madrasah (MI, MTs, MA atau MAK) maupun sekolah (SD, SMP, SMU dan SMK) atau nama lainnya dengan pendekatan klasikal. *Terakhir*, Pondok Pesantren Campuran/Kombinasi. Pondok pesantren

dengan kombinasi kedua tipologi pondok pesantren salafiyah dan pondok pesantren khalafiyah.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan latar di Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III. Metode pengambilan data menggunakan dokumentasi, wawancara, dan observasi. Wawancara dilakukan secara *purposive*. (Sugiyono, 2013) kepada kepala madrasah MAN Yogyakarta III [NWA], pengasuh pesantren [A A. dan Nyai ET], ustadz/ah [N.A, MRA, ADS, SW, RM dan beberapa orang santri [Mada, Ilham dan Azizah]. Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III. Validasi data menggunakan triangulasi dan teknik analisis data menggunakan analisis interaktif Miles and Huberman yang meliputi *data reduction*, *data display*, serta memberikan *verification* (kesimpulan) (Miles & Huberman, 1984, p. 21).

3. Hasil dan Pembahasan

a. Tipologi PP Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III

Secara umum Pondok Pesantren terbagi menjadi beberapa tipologi. Zamakhsyari Dhofier membagi pesantren menjadi dua kategori, yaitu pesantren salafi dan khalafi (Dhofier, 2011, p. 76). Sementara Departemen Agama RI, membagi tipologi Pondok pesantren menjadi tiga, yaitu pesantren salafi, khalafi dan kombinasi. Pesantren *salafi* sendiri diartikan sebagai pesantren yang tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik dengan sistem pengajaran tradisional sebagai inti pendidikannya. Sedangkan pesantren *khalafi* telah memasukkan unsur-unsur pelajaran umum dengan sistem klasikal (kelas) dalam pendidikannya. Kemudian Pesantren kombinasi atau campuran yang berusaha memadukan kedua sistem di atas baik secara berimbang maupun dominan salah satunya.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat diketahui bahwa Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III masuk kedalam kategori pesantren campuran atau kombinasi (Salaf-Khalaf). Pondok Pesantren ini memadukan dua jenis karakter pesantren yaitu pesantren salaf yang dalam sistem pengajarannya menggunakan sistem pengajaran secara tradisional dan karakteristik pesantren modern yang mengadopsi sistem modern dalam pendidikan dan pengajarannya tanpa menghilangkan identitas pesantren dari segi kitab-kitab klasiknya (E. Tsuroyya, komunikasi pribadi, 28 Januari, 2016). Elemen pesantren campuran yang dapat ditemui dalam Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum adalah pondok, masjid, pengajaran kitab Islam klasik, santri dan nyai.

Di dalam Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum, posisi Nyai memegang otoritas tertinggi dalam pengelolaan intern pesantren. Segala peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan Pondok berada dalam kendali Nyai. Akan tetapi secara hierarki Pondok ini berada dalam naungan MAN Yogyakarta III sehingga penanggung jawab tertinggi tentunya menjadi otoritas kepala MAN Yogyakarta III. Oleh karena itu Pondok ini terbilang unik karena satu-satunya Pondok Pesantren di Yogyakarta yang berstatus Negeri dan berada dalam naungan MAN Yogyakarta III. Jika pada umumnya Pesantren campuran terbentuk karena pondok yang mendirikan Madrasah maka hal ini berbalik dengan Pondok Muntasyirul Ulum karena Madrasah berdiri kemudian membuat Pondok Pesantren Negeri (E. Tsuroyya, komunikasi pribadi, 28 Januari, 2016).

b. Tipe kepemimpinan Nyai PP Muntasyirul Ulum

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang berada pada posisi kunci dalam menggerakkan seluruh potensi yang ada.

Karena itu kepemimpinan akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, karakteristik suatu organisasi yang berbeda dengan organisasi yang lain dapat menunjukkan adanya model kepemimpinan yang berbeda di dalamnya (Yunus, 2009).

Kepemimpinan perempuan tidak jauh berbeda dengan kepemimpinan laki-laki, semua tugas dan tanggung jawab dalam memimpin sama yang membedakan adalah wawasan yang dimiliki. Dan jika perempuan diidentikkan lemah maka tidak berarti perempuan itu tidak bisa menjadi pemimpin, karena keadaan fisik tidak bisa dijadikan ukuran. Bahkan menurut penuruan santri yang sekaligus menjabat sebagai Osimu (Osis Pondok) menyatakan bahwa kepemimpinan perempuan itu lebih detail karena perempuan itu sangat memperhatikan hal-hal yang sangat kecil sekalipun, sehingga dalam pembuatan kebijakan ia memperhatikan sampai hal terburuk dan menawarkan solusi dari hal terburuk tersebut (Azizah, komunikasi pribadi, 10 Januari 2016).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui proses wawancara dan juga konfirmasi langsung kepada komunitas pesantren mengenai tipe kepemimpinan yang diterapkan Nyai, penulis menemukan bahwa nyai lebih dominan menerapkan tipe Kepemimpinan Demokratis.

Menurut Nawawi (2011) kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Hal ini sangat sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Affandi yang mengatakan bahwa kebijakan yang dibuat Umi tidak lain untuk kepentingan Madrasah dan kebaikan santri maupun wali santri. Selain itu menurut Ilham kepemimpinan Nyai cukup demokratis karena ketika berada dalam forum Nyai berusaha menyampaikan argument dan pendapatnya sesuai dengan

prinsip demokratis (Ilham, komunikasi pribadi, 18 Januari 2016).

Prinsip demokratis yang dapat ditemui dalam kepemimpinan Nyai adalah:

1) Kerjasama.

Kerjasama merupakan hal yang paling penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi adalah tujuan bersama, maka segala kebijakan yang berkaitan dengan Pondok baik internal maupun eksternal harus melalui seperangkat komitmen bersama dengan cara bekerja sama. Dengan bekerja sama suatu organisasi akan menjadi kompak dan solid, sehingga target pencapaian tujuan akan mudah terealisasi.

“...umi itu kooperatif. Misalnya kita ada keluhan santri seperti ini tapi wali santri seperti ini, karena kami nggak sendiri, kami berada dibawah naungan Madrasah, Umi memberikan arahan nanti...Misalnya kalau kita bareng-bareng itu, lagi ngerjain tugas bareng misalnya buat raport. Kalau nggak ada instruksi dari atasan kami kerja sendiri ya nggak jalan, bubar. Nanti dari pihak atasan, terus jelas instruksi dari atasan kami mengerjakan (S. Wulandari, komunikasi pribadi, 25 Januari 2016)”. Hal yang tampak terlihat dari petikan hasil wawancara diatas, kerjasama yang dilakukan antara pemimpin dan bawahan berjalan melalui instruksi kerja dari atasan. Atasan tetap memegang kendali dengan tetap mengayomi bawahan, dan memberikan pandangan. Akan tetapi tidak berhenti di situ, hal yang paling penting adalah bekerja (*action*) secara bersama-sama.

2) Musyawarah

Asas musyawarah selalu diprioritaskan ketika akan membuat acara maupun program-program yang akan diterapkan di Pondok. Hal ini dilakukan untuk mencapai kata mufakat sehingga program kerja tersebut bisa terealisasi dengan maksimal.

“Kita mau ngadain acara ini, ya apa sih terserah kalian rancang gimana, nanti biayanya disampaikan ke Umi dan nanti dikonsultasikan ke umi terserah kita sebenarnya kalau kita mau laksanakan ini, kita mau tanggung jawab ini, iya Umi, Umi langsung ACC acara itu“ (Azizah, komunikasi pribadi, 10 Januari 2016).

Pemimpin selalu melibatkan stakeholder yang ada di pondok ketika ditemui bermacam-macam permasalahan. Akan tetapi jika permasalahan tersebut tidak mengharuskan semua organ terlibat dalam artian keputusan tersebut di putuskan hanya oleh orang-orang tertentu, maka pemimpin tidak melibatkan semuanya.

3) Pendelegasian wewenang

Tidak semua pekerjaan dapat dikerjakan oleh pemimpin. Apalagi rutinitas Umi Elfa yang terbilang padat. Sehingga beliau memberikan wewenang kepada bawahan untuk menggerakkan roda organisasi.

“...yang kita apa ya..hadapi itu adalah anak-anak ABG dan ya kemungkinan juga santri tapi juga kependamping juga bagian dari pendelegasian, umi tidak secara langsung setiap saat campur dengan anak kemudian memantau anak-anak. Umi pasrahkan pendampingan langsung baik secara psikologis maupun personal ke para pendamping itu, jadi para pendamping ketika menghadapi berbagai persoalan *sharing* ke umi gitu ya, kalau mereka tidak bisa menyelesaikan baru kita... apa istilahnya cari solusi bersama-sama...” (E. Tsuroyya, 20 Januari 2016).

Walaupun begitu umi tidak lepas tangan begitu saja, sesekali beliau tetap memantau, melihat perkembangan santri dan memantau keadaan komplek terutama yang berkaitan dengan aspek kebersihan.

4) Konseptor

Dalam kepemimpinannya di Pondok pesantren, bisa dikatakan umi adalah

konseptor. Segala kebijakan di Pondok di design sedemikian rupa, semenarik mungkin supaya santri semakin tertarik dalam mengikuti serangkaian rutinitas di Pondok.

“Seorang yang mempunyai konseptor ya. Lebih condong seorang pemimpin yang berkonsep gitu, jadi membuat konsep dan menugaskan anggota maupun para dewan asatid-asatidnya untuk melakukan ini gitu. Jadi setiap pemimpin kan berbeda-beda ada yang langsung didepan, ditengah, atau dibelakang. Ya mungkin menurut saya Umi Elfa mempunyai kepemimpinan yaitu dibelakang atau membuat konsepnya gitu (Ilham, komunikasi pribadi, 18 Januari, 2016)”.

Mengenai tipe kepemimpinan, menurut Blanchard (sebagaimana dikutip oleh Yunus, 2009) hanya ada dua jenis kepemimpinan yang berkembang selama ini, yaitu otoriter atau demokratis, yang masing-masing mengklaim lebih baik. Sebenarnya pemimpin yang terlalu terpaku kepada salah satu jenis kepemimpinan yang ekstrem tersebut akan menjadi pemimpin yang setengah-setengah dan tidak efektif. Pemimpin yang sesungguhnya adalah pemimpin yang memiliki sifat fleksibel dan mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan terhadap situasi yang sedang terjadi.

Seperti yang sudah dipaparkan di atas untuk mendukung kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan tak jarang Nyai menggunakan cara yang otoriter. Hal ini dilakukan untuk mendukung tipe kepemimpinan demokratisnya. Kepemimpinan otoriter beliau diyakini oleh bawahan sebagai keputusan yang terbaik. Menurutnya Nyai pasti telah mempertimbangkan keputusan itu dengan matang sebelum akhirnya ditetapkan sebagai kebijakan dan diimplementasikan menjadi program-program Hal ini jelas tergambar dari hasil wawancara dengan salah satu ustadz di pesantren yang mengatakan:

“Otoriter baik cara memimpinya itu soal kompromi itu agak berkurang tapi baik, baik untuk kepentingan bersama. Otoriter ada yang baik dan yang tidak baik, iya mungkin otoriternya baik untuk kepentingan bersama (M.R. Anwar, komunikasi pribadi, 22 Desember 2015).

Kemudian diperjelas oleh santri dengan mengatakan :

“tetapi ketika kita tidak tahu tiba-tiba ada suatu kebijakan seperti ini, langkah seperti ini dia menggunakan sistem otoriter. Tapi kami yakin bahwa setiap kebijakannya itu yang terbaik. mungkin perlu dipertimbangan, mungkin sudah dipertimbangan terlebih dahulu”(Ilham, komunikasi pribadi, 18 Januari 2016).

Hal di atas mengindikasikan bahwa tipe kepemimpinan Nyai dalam pesantren menerapkan tipe kepemimpinan situasional yang dominan demokratis dan ditunjang oleh kepemimpinan otoriter.

c. Implikasi Tipe Kepemimpinan Nyai bagi Pengembangan Pondok Pesantren

Karakteristik seorang pemimpin sangat mempengaruhi dirinya untuk dapat mempengaruhi orang lain. Daya pengaruh untuk mengajak, menggerakkan, dan mengarahkan para anggota organisasi yang dipimpinya itulah sesungguhnya kekuatan bagi sang pemimpin untuk dapat mengembangkan organisasi atau lembaganya untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang dicanangkan (Yunus, 2009).

Memimpin sebuah pesantren bukanlah perkara mudah karena ini bukan hanya menyangkut permasalahan kesuksesan dunia namun juga menciptakan harapan kesuksesan akhirat (Qomar, 2009, p. 28). Pemimpin dalam istilah pesantren sering disebut kiai/nyai. Sehingga sebagai pemimpin pesantren ia harus mampu hadir sebagai pemberi solusi dari permasalahan-permasalahan yang terjadi, karena kiai/nyai bukan hanya sekedar guru bagi santri-

santrinya tetapi lebih dari itu, ia adalah pencerah dari segelumit permasalahan yang ada di Pondok secara lebih khusus dan permasalahan dalam konteks sosial kemasyarakatan.

Sebagai konsekuensi keikutsertaan Pondok Pesantren dalam laju kehidupan masyarakat yang bergerak dinamis, Pondok Pesantren setidaknya mengalami perkembangan dalam berbagai lini, diantaranya: pendidikan agama atau pengajian kitab, pendidikan dakwah, pendidikan formal, pendidikan seni, pendidikan kepramukaan, pendidikan olah raga dan kesehatan, pendidikan keterampilan/kejuruan, pengembangan masyarakat, dan penyelenggaraan kegiatan sosial. Beberapa bidang di atas seharusnya mendapat perhatian khusus dan serius dari Pondok Pesantren.

Beberapa bidang garapan di atas dalam perkembangannya dengan menjelajahi arah dari tipe kepemimpinan Nyai dalam Pondok Pesantren, sudah dan sedang di kembangkan Pesantren. Meskipun dalam implementasinya masih kurang dan membutuhkan perbaikan. Setidaknya tipe kepemimpinan Nyai dalam Pesantren membawa dampak besar dan positif bagi pengembangan Pesantren (A. Afandi, komunikasi pribadi, 19 Januari 2016).

Secara lebih rinci implikasi dari tipe kepemimpinan Nyai dalam pengembangan Pondok pesantren akan dikupas sebagaimana poin-poin penting pada sub-bab di bawah ini.

1) Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren

Implikasi gaya kepemimpinan Nyai terlihat dari manajemen Pondok Pesantren yang unik dan kompleks. Manajemen PP muntaysirul Ulum terlihat dari *pertama* menyempurnakan manajemen pengelolaan Pondok Pesantren. Suatu organisasi bergerak secara dinamis, sehingga pengelolaan secara terus menerus harus senantiasa diperbaiki dan dibenahi kearah

yang lebih baik. Sebagai pimpinan pesantren Nyai berusaha menyempurnakan manajemen pengelolaan, hal ini terlihat dari tersusunnya struktur organisasi secara sistemik sebagai upaya untuk terealisasinya tugas, wewenang dan tanggung jawab berdasarkan jabatan dalam hierarki kepengurusan. Selain itu Nyai juga membuat buku pemantauan segala aktivitas santri.

“Sudah ada buku *mudzakkirah*, buat pemantauan santri di sini umi itu berusaha untuk memperbaiki buku pengawasan santri-santrinya biar lebih gimana si. nah dan itu di koordinasiin dengan Osimu” (Azizah, komunikasi pribadi, 10 Januari 2016).

Administrasi santri dibuat untuk memudahkan pengecekan, pemantauan dan penilaian terhadap santri. Selain administrasi santri, untuk menyempurnakan manajemen pengelolaan Nyai membuat administrasi kurikulum, pengurus, pengajar, sarana dan prasarana untuk menunjang terstrukturinya elemen-elemen dalam Pesantren. Di dalam Pondok pesantren juga berdiri Osimu. Osimu adalah suatu organisasi santri yang dalam sekolah formal setara dengan Osis. Osimu didirikan untuk memfasilitasi kebutuhan santri akan pentingnya organisasi. Melalui wadah kecil ini santri digembleng dan dibina menjadi lebih kreatif, inovatif dan produktif. Selain itu adanya Osimu sebagai penyambung lidah antara kebijakan pengurus dan apa yang menjadi aspirasi santri.

Kedua mengembangkan kurikulum dan sistem pembelajaran Pondok. Kurikulum adalah seperangkat pembelajaran yang diterima santri selama menempuh pendidikan. Dalam prosesnya kurikulum dan sistem pembelajaran di pesantren terus dikembangkan guna memenuhi kebutuhan dan kepuasan *stakeholder* dalam pesantren. Pengembangan yang dilakukan dengan mengadopsi berbagai macam tipologi Pesantren dan model-model kurikulum yang ada. Selain itu segala kegiatan senantiasa

bersinergi dengan kebijakan Madrasah yang sangat dinamis. Pengembangan kurikulum yang dilakukan dengan menambahkan muatan pembelajaran kitab-kitab Islam klasik, metode-metode pembelajaran yang variatif dan muatan pengetahuan umum berupa materi-materi UANBN di Madrasah.

Ketiga, pengembangan sarana prasarana fisik Pondok. Sarana dan prasarana adalah segala sesuatu yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung pembelajaran dalam lembaga pendidikan apapun itu. Pengembangan sarana dan prasarana merupakan langkah awal untuk memajukan pondok pesantren, karena sarana prasarana memiliki peranan yang cukup besar dalam tercapainya tujuan suatu lembaga pendidikan. Tanpa sarana prasarana akan sangat sulit dan mustahil tujuan pendidikan yang sudah di cetuskan akan berhasil. Sebagai tindak lanjut dari itu, Pondok pesantren melakukan pembaharuan dengan menambah bangunan Pondok Pesantren. Hal ini selain untuk menciptakan suasana aman dan nyaman bagi para santri, pembangunan gedung dilakukan untuk bisa menampung jumlah santri yang makin tahun makin bertambah. Bangunan yang ditambah adalah kompleks nabawi I. awalnya kompleks ini hanya satu lantai, dan sekarang sudah menjadi tiga lantai. Selain kompleks Nabawi pembangunan kompleks Kiblataian untuk santri laki-laki juga gencar dilakukan.

Sekarang pondok pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III berjumlah 5 kompleks yang pada awal berdiri hanya satu kompleks putri. Kelima kompleks tersebut adalah Nabawi I, Nabawi II, Kuba, Masjidil Haram dan Kiblatain. Masing-masing kompleks dilengkapi dengan kamar dan peratan tidur berupa 1 bantal, 1 kasur serta seprainya bagi masing-masing santri, kamar mandi, tempat memasak, tempat menjemur pakaian, tempat mencuci peratalan makan, dan tempat wudhu.

2) Pengembangan SDM Pondok (Santri)

Pengembangan Sumber daya manusia berorientasi pada aspek: *pertama*,

pengembangan diri (kreasi dan prestasi). Sesuai dengan salah satu item dari misi yang telah dicetuskan Pondok bahwa santri dibekali dengan pengalaman-pengalaman kemandirian dan kepercayaan diri, menjadi patokan pondok untuk terus memperbaiki input pesantren. Untuk membekali santri dengan pengalaman, kemandirian dan kepercayaan diri dalam tubuh pesantren diselenggarakan beragam kegiatan yang berorientasi pada pengembangan diri santri, salah satunya melalui kegiatan kepramukaan santri, kegiatan outbound dan aktif berpartisipasi pada ajang-ajang lomba (POSPEDDA).

Program pengembangan diri juga dilakukan Pesantren melalui didirikannya Koperasi. Koperasi didirikan untuk melatih jiwa wirausaha santri dan membekali dengan pengalaman wirausaha supaya output pondok nantinya dapat bersaing dan tetap *survive* ketika telah selesai dari pondok. Dalam Pondok Pesantren sudah berdiri tiga koperasi yang berada di Komplek Quba, Nabawi I dan Masjidil Haram. Selain beberapa hal di atas bentuk pengembangan diri yang dilakukan Pondok adalah :

“Misalnya kalau disini Kita ada program pengembangan diri, dimana anak-anak itu dalam jenis pengembangan diri tertentu dituntut untuk menguasai sesuatu, misalnya kalau khitabah anak-anak dituntut untuk bisatampil didepan umum kemudian apa dzibaan misalnya itu naluri musicnya, naluri seninya muncul, kemudian ada olah raga” (E. Tsuroyya, komunikasi pribadi, 20 Januari 2016).

Kedua, Pengembangan Kepribadian. Pendidikan dan pengajaran bukan hanya suatu usaha untuk mentransfer ilmu pengetahuan berupa pengembangan diri yang dilakukan Pesantren. Akan tetapi pendidikan dan pengajaran juga usaha untuk mentrasfer values atau nilai-nilai dasar dalam bentuk kepribadian yang utuh dan

matang. Salah satu cara untuk mengembangkan kepribadian santri yang dilakukan oleh pondok adalah melalui kedisiplinan dan kemandirian. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan pimpinan di bawah ini.

“Sebenarnya lewat kedisiplinan. Disiplin itu bisa membuat institusi itu disegani, atau di akui oleh lingkungan, mungkin itu yang pertama ya” (E. Tsurroya, komunikasi pribadi, 20 Januari 2016).

Kemudian yang berkaitan dengan kemandirian :

“Ada beberapa testimoni dari orang tua kegiatan kemandirian yang kitawajibkan dilakukan oleh santri itu mengenai eee anak ketika ia berada dirumah (E. Tsurroya, komunikasi pribadi, 20 Januari 2016).

Penanaman nilai-nilai kedisiplinan dan kemandirian melalui kegiatan sehari-hari di Pondok membentuk karakter santri yang di Pondok Pesantren. Karakter inilah yang kemudian menjadi daya tarik dan *identitas* tersendiri yang melekat pada tubuh Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum.

4. Kesimpulan

Pondok pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III mengadopsi berbagai macam tipologi yang ada di Indonesia. Konsekuensi dari hal tersebut menjadikan pondok ini terbilang unik, karena satu-satunya Pondok di Yogyakarta yang berstatus negeri dan berada di bawah naungan Madrasah Aliyah Negeri Yogyakarta III. Sehingga dapat diketahui pondok ini masuk kedalam kategori Pesantren Campuran atau kombinasi yaitu suatu tipologi pesantren yang memadukan unsur-unsur pesantren tradisonal dalam pembelajaran berupa kajian-kajian kitab kuning dan sistem pembelajaran klasikal (modern).

Sebagai seorang pemimpin Nyai Elfa Tsurroya lebih dominan menerapkan Gaya Kepemimpinan Demokratis, hal ini dapat

dilihat dari beberapa ciri yang ditonjolkan dalam pengambilan keputusan seperti, Kerjasama (*Kooperatif*), Musyawarah, Pendelegasian wewenang, Konseptor. Selain itu kepemimpinan Nyai di Pesantren juga menerapkan gaya yang otokratik. Hal tersebut tidak lain untuk mendukung gaya kepemimpinan beliau yang demokratis, yang oleh elemen pesantren dianggap sebagai keputusan terbaik dalam segala bentuk pengambilan keputusan.

Implikasi dari gaya kepemimpinan beliau membawa dampak positif bagi pengembangan Pondok Pesantren Muntasyirul Ulum MAN Yogyakarta III. Implikasi tersebut berpengaruh pada: *Pertama*, Pengembangan manajemen pondok pesantren. Adapun pengaruhnya dalam manajemen pondok pesantren terlihat pengelolaan yang terus mengalami perbaikan dan penyempurnaan, pengembangan sistem pembelajaran dan kurikulum, pengembangan sarana dan prasarana pondok. *Kedua*, Pengembangan SDM berupa pengembangan Pengembangan diri dan Kepribadian santri. Pengembangan diri dilihat dari aspek muatan kurikulum, program dan keikutsertaan pondok dalam kemasyarakatan seperti kepramukaan santri, kegiatan outbound dan ajang-ajang lomba, koperasi. Sementara pengembangan kepribadian melalui penanaman nilai-nilai kedisiplinan dan kemandirian.

Daftar Pustaka

- Arifin, Z. (2016). Kepemimpinan kiai dalam ideologisasi pemikiran santri di pesantren-pesantren salafiyah Mlangi Yogyakarta. *Inferensi*, 9(2), 351-372
- Arifin, Z. (2012). Perkembangan Pesantren di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. IX (1)
- Bukhari, (n.d). *Shahih al-Bukhari*, hadis nomor 4073 dalam CD Ensiklopedi Hadis Kitab 9 Imam, Versi. 1.2., Bandung: Lidwa Pustaka.

- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. LP3ES
- Fakih, M. (1996). *Membincang feminisme: diskursus gender perspektif Islam*. Risalah Gusti.
- Hamidah, T. (2011). *Fiqh perempuan berwawasan keadilan gender*. Malang: Maliki Press
- Kartono, K. (2009). *Pemimpin dan kepemimpinan: apakah pemimpin abnormal itu?*. Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. London: Sage Publication
- Nasir, M. R., & Abdushomad, M. A. (2010). *Mencari tipologi format pendidikan ideal: pondok pesantren di tengah arus perubahan*. Pustaka Pelajar
- Hadari, N. (2001). *Kepemimpinan menurut islam*. Jakarta, GMUP.
- Qomar, M. (2002). *Pesantren: dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi*. Erlangga.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan praktek kepemimpinan*, PT. Rineka Cipta
- Sugiyono, P. D. (2008). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Wahid, A., & Rahardjo, M. D. (1985). *Pesantren dan pembaharuan*. Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial
- Yunus, J. L. (2009). *Leadership Model Konsep Dasar, Dimensi Kinerja dan Gaya Kepemimpinan*