

Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah dan Peran Sosialnya Di Masyarakat

Moh Zammil Al Muttaqin

zammilmuttaqin96@gmail.com

Instirtut Pesantren Kh. Abdul Chalim Pacet Mojokerto, Indonesia

Sigit Priyo Sembodo

Instirtut Pesantren Kh. Abdul Chalim Pacet Mojokerto, Indonesia

Abstract

This article aims to find out the leadership pattern of Ibu Nyai in the Darut Thayyibah Islamic boarding school and how the role of Ibu Nyai in the social environment of the community around the Islamic Boarding School is. The research used was qualitative with a descriptive qualitative research approach. The type of research used was ethnographic research using the method *life history* in the data collection process. Data collection techniques through interview observations, and documentation, data analysis techniques used are data reduction, data presentation and conclusion drawing. The results of this study are: 1) Nyai Hj. Kholidah Thayyibah has an individual leadership pattern and a transformational leadership pattern using a contingency leadership style, 2) Apart from being a pesantren caregiver, Ibu Nyai is also active in various organizations, assemblies and as a female community leader who has a large enough mass base.

Keywords: *Leadership, Islamic Boarding School, Ibu Nyai, Social Society*

Pendahuluan.

Di Indonesia, lembaga pendidikan keagamaan Islam terbesar yang ada hingga saat ini adalah pesantren. Pesantren sebagai lembaga pendidikan tumbuh di banyak daerah, mulai dari pedesaan hingga daerah perkotaan. Di pedesaan misalnya, pesantren muncul dan berkembang melalui pendekatan budaya dan juga pemikiran Islam tradisional (Maarif et al., 2020; Supian et al., 2020). Pada perkembangannya, pesantren menjadi lembaga pendidikan Islam tidak hanya bergelut dalam ranah pendidikan Islam semata, tetapi lebih dari itu pesantren juga telah melakukan bermacam terobosan dibidang pendidikan dan keahlian dalam rangka menjawab berbagai tantangan dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat (Habibi & Supriatno, 2020; Ma'arif & Nabila, 2020).

Lembaga pendidikan keagamaan layaknya pondok pesantren yang merupakan wadah untuk menghasilkan individu atau santri berkualitas, tentunya tidak akan lepas dari upaya kiai sebagai pengasuh, para *asatidz* atau pengajar, wali santri, masyarakat dan elemen lainnya (Laksono, 2020). Yang dalam hal ini memiliki peranan penting untuk membawa pondok pesantren menjadi lembaga pendidikan

keagamaan Islam yang berkualitas tentu adalah sosok pemimpinnya, pemimpin yang dimaksud adalah Kiai sebagai pengasuh pondok pesantren. Kiai dalam konteks pesantren adalah sosok yang paling berpengaruh atas kebijakan-kebijakan dan terselenggaranya proses pendidikan di pondok pesantren dan menjadi sosok yang nantinya akan menentukan ke mana pondok pesantren akan diarahkan (Pribadi, 2015; Ramdani & Ihsan, 2021). Maka dalam budaya pesantren, kiai adalah top *leader* yang menjadi komponen penting dalam pendidikan pesantren yang berperan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan Pendidikan (Fathih et al., 2021; Muali et al., 2021).

Pesantren telah tumbuh dan mendapat kepercayaan di tengah masyarakat, dengan menerapkan sistem asrama yang memungkinkan bagi para santri memperoleh pendidikan agama menggunakan sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya di bawah kepemimpinan sosok sentral seorang kiai. Demikian juga bisa dikatakan bahwa pesantren merupakan tempat yang diperuntukkan bagi santri dalam mempelajari pelajaran-pelajaran keislaman dan juga sebagai tempat berkumpul serta tempat tinggal para santri (Qomar, 2005)

Pesantren juga merupakan suatu lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya memiliki jaringan yang luas tetapi juga memiliki cakupan kegiatan yang kompleks. Semua itu dimaksudkan agar melakukan perubahan perilaku ke arah yang positif melalui kegiatan-kegiatan keagamaan, pendidikan, pengembangan ekonomi serta pembangunan sosial dan politik. Sebab jaringan dan cakupan yang cukup luas juga peran kepemimpinan yang khas dari seorang kiai dan nyai, maka dengan itu pesantren memiliki pengaruh sangat luas di masyarakat. Tanpa adanya sosok kiai di suatu pesantren, maka tidak memiliki kharisma bahkan tidak diminati oleh masyarakat untuk memondokkan anaknya di suatu pesantren, karena seorang Kiai menjadi unsur penting di pesantren dan memiliki peran yang sangat menentukan .

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki ciri khas, sehingga pesantren memiliki perbedaan dengan lembaga pendidikan yang non pesantren. Para pemerhati pendidikan menilai pesantren memiliki ciri khas yang unik, baik tradisi, sistem kurikulum, infrastruktur, sistem pendidikannya, model kepemimpinan kiai, dan juga gaya hidup para santri yang dikenal sederhana mengutamakan kebersamaan (Yakubu, 2021). Realitas tersebutlah yang menarik para peneliti untuk senantiasa meneliti dan mengkaji tentang pendidikan pesantren. Pengelolaan pendidikan pesantren tentunya tidak dapat dilepaskan dari peran sosok kiai. Kiai memiliki peran utama menentukan proses pengelolaan pesantren. Dalam budaya pesantren kiai merupakan sosok yang menduduki struktur tertinggi dalam pengelolaan pesantren. Kiai dapat mengendalikan dan menentukan segalanya di pesantren (Ansori, 2020; Heriyono et al., 2021).

Namun demikian, jika kita menilik sejarah pesantren, kiai telah menunjukkan keberhasilannya dalam mengelola pendidikan pesantren dari sejak berdirinya sampai saat ini dalam merespon kemajuan zaman. Yang demikian ini bisa diketahui dari pesatnya tambahan jumlah santri dari tahun ke tahun dan sarana prasarana yang dimiliki terus meningkat serta kualitas dan kuantitas santri dari segi keilmuannya tidak kalah dengan produk lembaga pendidikan non pesantren (Mastuhu, 1994)

Dari aspek kepemimpinannya, dapat kita lihat bahwa pesantren masih terpola sentralistik dan hierarkis, terpusat pada sosok kiai. Kiai sebagai unsur paling dominan dalam penyelenggaraan pendidikan dan perkembangan pesantren. Ia sebagai motor penggerak juga mengatur ritme perkembangan dan keberlangsungan proses pendidikan pesantren dengan keahlian manajerial, juga kedalaman ilmu pengetahuan keagamaan, karisma, dan keterampilan. Tidak jarang kita jumpai suatu pesantren tidak mempunyai pengelolaan pendidikan yang rapi, sebab segala sesuatunya bertitik tumpu pada kebijaksanaan dan keputusan kiai (Hasbullah, 1995). Maka dalam budaya pesantren, sosok kiai memiliki berbagai peran, termasuk peran sebagai ulama, pendidik, pengasuh, pemimpin, tokoh masyarakat dan pengelola pesantren. Peran yang cukup kompleks tersebut menuntut kiai bisa memposisikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi yang dijalani. Dengan demikian, maka dibutuhkan sosok kiai yang memiliki kemampuan, dedikasi dan komitmen yang tinggi agar dapat menjalankan bermacam peran tersebut dengan baik.

Meskipun di pesantren terdapat banyak pihak yang juga memiliki kontribusi dalam manajemen pesantren antara lain Kiai, bu nyai, santri, pengurus pondok dan lainnya. Namun sosok kiai sebagai pemimpin pondok pesantren mempunyai peranan paling dominan sebab ilmu dan pengetahuan agamanya. Nyai (istri kiai) yang juga ikut membantu pengelolaan pesantren tentu merupakan panutan masyarakat yang pengaruhnya sangat kuat dan juga disegani. Hanya saja peran Kiai dalam manajemen pesantren lebih diperhitungkan dibanding ibu nyainya sendiri, bahkan terkadang masih dianggap kurang memiliki peran. Di kalangan masyarakat masih terdapat anggapan bahwa keberhasilan ibu nyai memimpin pesantren karena pengaruh dan peran Kiai sebagai suaminya.

Berdasarkan realitas tersebut, diskursus tentang kepemimpinan perempuan menjadi menarik dikaji dari berbagai perspektif. Dalam hal ini, Islam adalah agama yang memiliki komitmen melindungi setiap hak manusia tanpa membedakan laki-laki dan perempuan. Selama ini, politik juga perilaku politik masih dipandang sebagai aktivitas maskulin. Perilaku politik yang dimaksud di sini meliputi kemandirian, kebebasan berpendapat, dan tindakan agresif. Ketiga ciri tersebut tidak pernah dianggap ideal pada diri perempuan. Karena itu banyak orang masih memandang perempuan mandiri, berani mengemukakan pendapat, dan agresif, sebagai orang yang tidak dapat diterima.

Membahas pesantren putri tentu tidak bisa lepas dari studi dan penelitian yang telah dilakukan oleh Faiqoh dan Srimulyani. Keduanya, memberikan gambaran sebuah histori pesantren putri pertama yang berdiri pada era 90-an. Faiqoh telah meneliti pesantren putri di daerah kajan, pati, jawa tengah. Sedangkan Srimulyani melakukan *fieldwork* di daerah jawa timur, tepatnya di Kwaron, Diwek. Menurut tinjauan sejarah, lahirnya pesantren putri dipelopori oleh Nyai Nafisah Sahal Mahfudh dengan mendirikan pesantren al-Badi'iyah. Dalam studinya tentang nyai sebagai sosok yang sudah melakukan perubahan besar didalam dunia pesantren, dijelaskan bahwa setelah nyai nafisah mendirikan pesantren al-Badi'iyah, kemudian banyak pesantren-pesantren putri yang muncul. Berdasarkan data jumlah pesantren yang ada di kajan, pati yang digambarkan oleh Faiqoh terdapat 27 pesantren, delapan pesantren disebutkan sebagai pesantren khusus putri, yaitu pesantren Masyitoh, Pesantren Manbatul Ulum Putri, Pesantren Roudhotul Ulum Putri, Majis

Talim Al-Hikmah Putri, Pesantren Manbaul Huda Putri, Asrama Pelajar Kauman Putri, Dan Pesantren Salafiyah Putri. Dari kedua puluh tujuh pesantren tersebut, hanya dua pesantren yang disebutkan diasuh oleh seorang nyai, padahal pada kenyataannya terdapat nyai-nyai lain yang tidak disebut sebagai nyai, suaminya yang dinyatakan sebagai pemimpin pesantren putri tersebut (Faiqoh, 2003).

Berdasarkan hal tersebut peneliti sangat tertarik untuk melakukan sebuah penelitian untuk mengetahui fenomena pesantren yang didirikan oleh seorang Nyai, sebuah fenomena yang tidak biasa menurut peneliti, sebab yang menarik di pondok pesantren Darut Thayyibah dipimpin oleh seorang perempuan, dalam hal ini ibu nyai yang menjadi sosok sentral kepemimpinan pondok pesantren yang terletak di Desa Legung Timur Kabupaten Sumenep ini. Meskipun pesantren ini sudah sejak berdirinya dipimpin oleh seorang perempuan, namun pesantren ini terus mengalami perkembangan baik dari jumlah santri yang mondok, infrastruktur maupun pendidikan formal yang berada di bawah naungan pondok pesantren Darut Thayyibah ini.

Berdasarkan realitas dan latar belakang yang telah diungkapkan diatas mengenai kepemimpinan perempuan dan hasil observasi awal penulis di pesantren Darut Thayyibah, maka dianggap urgen untuk dilakukan penelitian tentang "Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah dan Peran Sosialnya di Masyarakat Desa Legung Timur Kabupaten Sumenep". Penelitian ini nantinya akan melihat bagaimana pola atau gaya kepemimpinan Ibu Nyai di Pondok Pesantren Darut Thayyibah, peran sosialnya di lingkungan masyarakat, dan bagaimana konsep kepemimpinan perempuan dalam perspektif kajian Islam..

Metode Penelitian.

Pada dasarnya, bagian ini menjelaskan bagaimana penelitian dilakukan, yang meliputi desain penelitian, populasi, dan sampel (target penelitian), teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data. Untuk penelitian kualitatif seperti penelitian tindakan kelas, studi kasus, dan sebagainya, perlu untuk menambahkan kehadiran peneliti, subjek penelitian, informan yang membantu bersama dengan cara untuk mengeksplorasi data penelitian, lokasi, dan durasi penelitian serta deskripsi pengecekan validitas hasil penelitian.

Metode yang digunakan harus disertai dengan referensi, modifikasi yang relevan harus dijelaskan. Prosedur dan teknik analisis data harus ditekankan dalam artikel tinjauan pustaka. Tahapan penelitian harus dinyatakan dengan jelas. Metode penelitian harus ditulis dalam bentuk paragraf.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Profil Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi

Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi merupakan putri pertama dari Kiai Baidlawi dan Nyai Rahma, putri pertama dari lima bersaudara yang lahir di Sumenep 20 Maret 1958, suami beliau bernama KH. Khalid An-Najib. Pada usia 10 tahun tepatnya pada tahun 1968 ibu nyai mulai belajar ilmu agama kepada Kiai. Ali Wafa di Ambunten, pada saat itu beliau menjadi satu-satunya santri perempuan yang mondok di pesantren tersebut, karena pada saat itu hanya beliau yang mondok di Ambunten Pesantren yang diasuh oleh Kiai Ali Wafa, beliau menuturkan bahwa setiap kali diantar pergi atau pulang dari pondok beliau selalu diantar oleh ayah

beliau yaitu Kiai Baidlawi menggunakan sepeda ontel menempuh jarak kurang lebih 32 KM dari Desa Legung Timur sampai di Ambunten.

“Dari desa Legung Timur sampai ke Ambunten kalau pulang atau balik ke pondok selalu diantar menggunakan sepeda ontel oleh Bapak, kadang ikut rombongan truk atau jalan kaki. Waktu itu masih belum ada listrik, susah kendaraan, dan jarang sepeda motor, pada saat itu mengaji menggunakan lampu minyak. Karena kiai Ali Wafa merupakan Mursyid Thoriqah Naqsyabandi, banyak masyarakat yang sering sowan kepada beliau. Dulu meskipun susah kendaraan, tapi masyarakat sering bertawajjuh kepada Kiai Ali Wafa, bisa setengah bulan sekali, sekarang meskipun sudah kemana-kemana menggunakan kendaraan dan mudah untuk bepegian, tapi kadang jarang sowan ke kiai atau guru”.⁹⁷

Karena pada saat itu menjadi satu-satunya santri perempuan, beliau mengaji kitab dan Alquran kepada Kiai Ali Wafa sendirian. Mengaji Alquran bakda subuh dan maghrib, mengaji kitab bakda ashur atau bakda dzuhur. Pada tahun 1971 beliau dijemput atau diboyong dari pesantren oleh ibunya untuk dinikahkan, namun bercerai setelah 22 hari usia pernikahan dan setelah itu beliau kembali lagi mondok ke Ambunten selama tiga tahun. Kemudian setelah boyong dari pesantren pada tahun 1974, beliau mulai berkiprah di masyarakat dengan mengajar mengaji Alquran, mendirikan majlis Alquran, majlis ilmu dan majlis sholawat, serta beliau juga mulai aktif di berbagai organisasi seperti Fatayat dan Muslimat NU, hingga pada tahun 1980 beliau mendirikan Pondok Pesantren Darut Thayyibah. Beliau sendiri yang merintis sendiri dari awal pendirian pesantren yang beliau asuh.

Pola kepemimpinan Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi

Tentang sosok Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi yang banyak dituturkan oleh keluarga pengasuh pesantren maupun guru yang mengabdikan dan mengajar di lembaga tersebut, dituturkan bahwa beliau merupakan sosok perempuan yang hebat dan patut diteladani oleh santri, alumni, jamaah majlis maupun masyarakat pada umumnya. Hal tersebut seperti yang telah disampaikan oleh putri beliau, Nyai Nailiyah sebagai berikut:

“Nyai Hj. Kholidah Thayyibah merupakan sosok perempuan yang hebat, mandiri, berani dan mentalnya kuat, serta berani berkomunikasi dengan siapapun, baik dengan masyarakat, kepada para ulama, aparat sipil maupun kepada pejabat pemerintah juga tak segan untuk berkomunikasi. Beliau adalah sosok Nyai atau perempuan yang memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan masyarakat dan juga kepada pemerintah daerah”.

Hal senada juga diakui oleh saudari beliau, yaitu Nyai Hj. Thohirotul Rizkiyah yang disampaikan pada peneliti saat sesi wawancara dikediamannya sebagai berikut: Beliau merupakan figur yang sangat berpengaruh, berkepribadian kuat, baik dan patut diteladani oleh santri, alumni dan masyarakat, khususnya di Desa Legung Timur dan sekitarnya.

Pada hasil wawancara dari kedua informan di atas menunjukkan bahwa Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidlawi merupakan figur pemimpin yang memiliki pengaruh yang tinggi di lingkungan pesantren juga lingkungan masyarakat, berani dalam bertindak dan mengambil keputusan, pemimpin yang menjadi teladan dan

juga memiliki hubungan komunikasi yang baik terhadap masyarakat dan juga kepada para pemangku jabatan pemerintahan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Rivai Veithzal (Rivai, 2009) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi dalam upaya menentukan tujuan dan usaha pencapaiannya. Sehingga menjadi pemimpin tidak terlepas dari dirinya sifat melayani, perhatian, melindungi, memiliki rasa kasih sayang, mengayomi serta memberikan perhatian.

Berkaitan dengan kepemimpinan, lebih jauh lagi Bapak Endar Fudni yang merupakan salah satu kepala sekolah di salah satu lembaga pendidikan dibawah naungan pesantren, menyatakan bahwa:

“Nyai Hj. Kholidah Thayyibah adalah pemimpin atau pengasuh yang memiliki kharisma juga dedikasi tinggi, memiliki loyalitas dan mengayomi masyarakat tanpa pandang bulu. Beliau adalah salah satu pengasuh dikalangan perempuan yang memang memiliki kapasitas dan skill kepemimpinan yang mumpuni. Dapat menjadi contoh keteladanan di masyarakat, beliau sangat patut dianggap menjadi tokoh perempuan di daerah Timur Daya Sumenep, atas dasar kiprah, sepak terjang dan kontribusi beliau di lingkungan masyarakat, baik di bidang pendidikan, dakwah dan soisal kemasyarakatan”.

Berdasarkan apa yang disampaikan Bapak Endar Fudni pada wawancara diatas menunjukkan bahwa dalam konsep kepemimpinan pesantren juga menekankan pada adanya kharisma dari seorang pengasuh pesantren, kharisma menjadi power dari kesuksesan kepemimpinan pesantren. Kepemimpinan karismatik pengasuh di pondok pesantren ditimbulkan oleh keyakinan santri dan masyarakat sekitar komunitas pondok pesantren bahwa kiai atau nyai sebagai perpanjangan tangan Tuhan untuk menyampaikan ajaran agama kepada umat manusia. Fenomena keyakinan tersebut dimanifestasikan dalam sikap taklid (mengikuti dengan tidak mengetahui ilmunya) yang hampir menjadi tradisi dalam kehidupan keseharian santri dan jamaahnya. Namun yang paling penting juga disebutkan oleh Bapak Endar Fudni bahwa ibu nyai juga memang memiliki skill dan kemampuan manajerial yang baik.

Menurut Conger (Conger, 1989) model kepemimpinan karismatik lebih mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin, yang ditunjukkan oleh rasa tanggungjawab yang tinggi kepada bawahannya. Kepekaan dan kedekatan pemimpin karismatik dengan bawahannya disebabkan kewibawaan pribadi pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya.

Demikian juga (Wahjoetomo, 1997) mengemukakan bahwa kharisma kepemimpinan kiai terkait dengan luasnya penguasaan kajian ilmu agama kiai serta konsistensi pengamalan ilmu agama dalam kehidupan keseharian kiai. Dengan asumsi bahwa karisma dapat diidentikkan dengan power kiai. Berdasarkan pendekatan tersebut, keberhasilan memimpin lebih disebabkan oleh keunggulan wibawa seseorang dalam memimpin suatu organisasi sehingga proses hubungan yang disebut komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan sering terjadi. Kewibawaan pemimpin berkaitan pula dengan ruang lingkup utamanya, yaitu pola pemakaian kewibawaan yang terbaik, cara untuk menggunakan kewibawaan pemimpin yang berhasil, dan seberapa banyak kewibawaan seorang pemimpin.

Masih pada apa yang disampaikan Bapak Endar Fudni bahwa selain dari adanya karisma dari sosok Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi, pun beliau juga memang memiliki skill atau kemampuan memimpin yang mumpuni dan sudah teruji, hal ini sesuai dengan teori sifat perilaku dan situasional, dijelaskan bahwa seorang pemimpin yang efektif pada dasarnya diawali dengan sifat yang dimilikinya, karakter seseorang sangat mempengaruhi suatu kepemimpinan. Sebab keberhasilan kepemimpinan lebih disebabkan oleh bagaimana seorang pemimpin berperilaku (Utaminingsih, 2014).

Dalam konsep trait theory atau teori sifat didasarkan pada anggapan bahwa kepemimpinan itu merupakan sesuatu yang bersifat alamiah, dan setiap individu memiliki ciri khas yang belum tentu dimiliki

juga oleh orang lain. Hal ini berarti kepemimpinan yang berhasil bergantung pada potensi atau karakteristik individu. Dengan kata lain, pendekatan ini menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan, artinya seseorang telah memiliki dan membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan karena didikan atau latihan.

Berdasarkan dari apa yang disampaikan oleh Bapak Endar Fudni diatas bahwa Nyai Hj. Khalidah Thayyibah Baidawi merupakan figur yang patut dijadikan tokoh perempuan, atas dasar sepak terjang, kiprah dan kontribusi beliau dibidang pendidikan, dakwah dan sosial kemasyarakatan, bahkan beliau merupakan tokoh perempuan yang memiliki basis massa terbanyak dikalangan perempuan khususnya di daerah timur daya Sumenep.

Berkaitan dengan model kepemimpinan pesantren, kita dapat melihat pendapat Kasful Anwar yang menyebutkan bahwa terdapat dua pola kepemimpinan pada pesantren, yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif. Berkaitan dengan pola kepemimpinan Nyai Kholidah Thayyibah, Nyai Thohirotul Rizkiyah menyampaikan sebagai berikut:

“Pola kepemimpinan yang beliau terapkan termasuk individual, tapi sekarang sudah mulai mewakili atau menugaskan kepada kadernya, dari dulu beliau langsung turun tangan meskipun dalam hal pembangunan. Dan sampai sekarangpun yang menjadi perwakilan beliau adalah sosok perempuan juga, yaitu putri dan saya sebagai saudarinya, sepertinya memang di lembaga ini aktor utamanya adalah perempuan”.

Nyai Nailiya juga ikut menambahkan sebagai berikut:

“Disatu sisi Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi termasuk pemimpin yang individual karena hampir semua yang berkaitan dengan lembaga atau pesantren beliau selalu turun langsung sendiri ke lapangan, apalagi yang berkaitan dengan masalah pembangunan, tapi saat ini beliau mulai perlahan sering mewakili tugasnya kepada orang lain, terutama saya dan saudari beliau”.

Seperti halnya seorang kiai pada umumnya, nyai sebagai pemimpin pesantren juga tidak sekadar bertugas menyusun kurikulum tapi juga membuat peraturan atau tata tertib, merancang sistem evaluasi dan monitoring, sekaligus melaksanakan serangkaian proses belajar-mengajar berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya serta juga memastikan pembangunan pesantren berjalan lancar,

namun terlepas dari itu semua nyai juga sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat. Pola kepemimpinan individual seperti inilah yang mewarnai model relasi dikalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama, sejak pesantren pertama berdiri hingga sekarang.

Tidak hanya persoalan pengelolaan pesantren, termasuk perihal pengajaran di pesantren pun beliau ikut mengajar langsung para santri, seperti yang disampaikan oleh Nyai Nailiya sebagai berikut: Beliau sampai sekarang masih mengajar langsung para santri, Alquran, Ilmu Tauhid, Fathul Qorib dan beberapa kitab karya KH. Toifur Ali Wafa. Tidak jauh berbeda, sebagai kepala sekolah MI Lughatul Islamiyah, Bapak Endar Fudni juga menyampaikan sebagai berikut:

Beliau memang selalu turun ke lapangan untuk memonitoring dan melakukan supervisi, baik kepada guru maupun terhadap siswa guna melihat perkembangan siswa dan juga melihat perkembangan proses pembangunan. Namun selain memiliki pola kepemimpinan individual, Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi juga menggunakan pola kepemimpinan transformasional, seperti yang disampaikan Nyai Nailiya sebagai berikut:

“Beliau adalah orang yang sangat peduli terhadap orang lain dan lembaga, kadang rela berkorban dan lebih mementingkan kepentingan orang lain, lembaga dan jamaahnya dari pada kepentingannya sendiri. Dengan pengaruh dan karismanya membuat lebih mudah untuk mengembangkan lembaga dan majlis-majlisnya. Beliau selalu memikirkan perkembangan pesantren dan lembaga pendidikan, serta mengingatkan para dewan guru untuk meningkatkan kompetensi diri juga menjaga akhlak.”

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa dalam kepemimpinannya beliau menggunakan pola kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan pesantren, lembaga, majlis dan organisasinya. Sesuai dengan pendapat Bass yang menjelaskan bahwa pola kepemimpinan transformasional menunjukkan adanya hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari oleh nilai-nilai, keyakinan dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi, dimana pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya untuk kepentingan organisasi daripada kepentingan diri sendiri. Pemimpin yang bertipikal transformasional juga berupaya merubah konsep berfikir bawahan dan meningkatkan kompetensi mereka dalam mencapai aktualisasi diri, regulasi diri dan kontrol diri. Sedangkan pola kepemimpinan transaksional merupakan pendekatan sosial terhadap kepemimpinan yang melibatkan proses timbal balik antara pimpinan dan bawahan, bahwa pemimpin dapat meyakinkan bawahan terkait beberapa keuntungan yang dapat bertambah jika bawahan berperilaku sebagaimana yang diharapkan pemimpin (situmorang, 2014).

Yang menarik di pesantren Darut Thayyibah ini aktor utamanya adalah dari kalangan perempuan, hal tersebut terbukti dengan kenyataan bahwa yang selalu menjadi pengganti Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi apabila berhalangan adalah putri beliau yaitu Nyai Nailiya dan saudari beliau yaitu Nyai Hj. Thohirotul Rizkiyah, baik menggantikan beliau dalam hal mengajar santri, mengisi kajian di majlis-majlis, undangan masyarakat dan organisasi. Bahkan dalam hal pembangunan beliau yang mengurus langsung di lapangan, dalam komunikasi

dengan pemerintah daerah pun beliau yang melakukannya atau diwakilkan kepada putri dan saudari perempuannya.

Sedangkan peran kiai hanya ikut mendidik, seperti halnya yang disampaikan ketua yayasan Darut Thayyibbah, yaitu KH. Moh Thaha sebagai berikut:

Peran kiai di pesantren atau lembaga hanya sebatas mendidik santri, tapi berkaitan dengan pengelolaan pesantren dan lembaga pendidikan lainnya secara totalitas tetap nyai sendiri yang mengelola.

Hal senada juga disampaikan oleh putri beliau, Nyai Nailiya sebagai berikut:

“Ayah saya, KH. Kholid An-Najib memang tidak berlatarbelakang seorang kiai, beliau adalah seorang pedagang, mungkin karena beliau sadar tidak dapat berkontribusi langsung pada proses pendidikan dan dakwah masyarakat, tapi beliau selalu mendukung perjuangan ibu nyai dibidang pendidikan dan dakwah.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua yayasan dan putri beliau bahwa peran kiai di pesantren maupun lembaga hanya sebatas pada mendidik dan mendukung program serta perjuangan dari nyai dalam dunia pendidikan dan dakwah. Sebab latar belakang dari kiai sendiri sebagai seorang pedagang membuat beliau tidak ikut campur pada pengelolaan pesantren dan lembaga pendidikan lainnya, namun tetap mendukung program yang dijalankan oleh ibu Nyai.

Lebih jauh lagi Bapak Endar Fudni menambahkan sebagai berikut:

“KH. Kholid An-Najib hanya ikut melaksanakan program, tapi tetap nyai yang dominan dari segi keputusan dan manajerial, bahkan pengganti beliau yang selalu didelegasikan adalah perempuan. Memang di lembaga ini yang dominan adalah seorang perempuan, tapi meskipun begitu, tetap berhasil di masyarakat. Bahkan santri dan siswa selalu bertambah dan jamaah atau basis massa beliau cukup banyak, terutama dikalangan perempuan.”

Dari pernyataan diatas, menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan di pesantren dan lembaga Darut Thayyibbah ini dimonopoli oleh kaum perempuan, namun sejauh ini dapat dikatakan sukses sebab dari segi kuantitas santri, siswa yang selalu bertambah, pembangunan yang selalu meningkat dari waktu ke waktu dan loyalitas dari para jamaahnya yang cukup tinggi.

Dari segi komunikasi, beliau merupakan seorang nyai yang memiliki relasi juga gaya komunikasi yang dapat diterima oleh semua kalangan dan masyarakat, termasuk juga relasi dengan pemerintah daerah Sumnep. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan Kepala Sekolah MI Lughatul Islamiyah, salah satu lembaga pendidikan formal dibawah naungan Pondok Pesantren Darut Thayyibbah, yaitu Bapak Endar Fudni yang menyatakan sebagai berikut.

Beliau bagus komunikasi ke masyarakat dan juga bagus ke pemerintahan, beliau sosok pemimpin yang transparan dalam melaksanakan dan menjalankan program, tidak mendikte, beliau juga sosok yang demokratis karena juga mempertimbangkan pendapat anggota, dan beliau juga memang punya skill. Beliau tidak pernah memberikan target terhadap bawahannya, tetapi beliau selalu

menekankan kepada guru agar perkembangan anak yang seimbang antara akademik dan non akademik.

Pernyataan hampir serupa juga disampaikan oleh saudara laki-laki beliau yang juga sebagai ketua yayasan yaitu KH. Moh Thaha sebagai berikut:

“Nyai Thayyibah itu merupakan sosok pemimpin yang demokratis, dapat menerima masukan dari orang lain, pemimpin yang menunjukkan keteladanan, dan menerapkan pola kepemimpinan dengan pendekatan budaya lokal.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi merupakan sosok pemimpin yang bergaya demokratis, dalam artian beliau dapat menerima masukan dan pertimbangan dari para guru yang mengajar di lembaga tersebut, selain itu juga beliau merupakan sosok pemimpin yang transparan dalam menalakan program pendidikan di lembaga tersebut sehingga apa yang menjadi keinginan dan cita-cita dari beliau dapat tersampaikan dengan baik kepada seluruh dewan pengajar.

Kompri berpendapat bahwa Gaya kepemimpinan demokratis merupakan corak kepemimpinan yang berorientasi pada pola hubungan manusiawi yang efektif dan berupaya memberikan bimbingan yang cukup efisien kepada para anggota kelompoknya. Corak kepemimpinan seperti ini juga menekankan pada koordinasi tugas dan rasa tanggung jawab internal atau diri sendiri dengan menciptakan proses kerja sama yang baik.

Tipe kepemimpinan seperti ini sangat menghargai potensi yang dimiliki setiap individu, dengan sikapnya yang bersedia menerima aspirasi bawahannya. Kemudian banyak otoritas kekuasaan didelegasikan kepada bawahannya sehingga anggota merasa mendapat kepercayaan dan rasa aman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Beliau tidak pernah memberikan target atau tekanan kepada dewan guru untuk melaksanakan berbagai program, tapi memberikan arahan untuk tetap mendidik santri dan siswa dengan sepenuh hati mengharap ridlo Allah.

Selain itu, beliau juga merupakan sosok pemimpin yang menampilkan keteladanan bagi santrinya dan masyarakat secara umum, hal tersebutlah yang menjadi dasar karisma kepemimpinan beliau di masyarakat. Beliau juga menggunakan pendekatan budaya lokal dalam pola komunikasi dengan masyarakat sehingga dapat mudah diterima oleh banyak kalangan.

Sedikit berbeda dengan yang disampaikan Bapak Endar Fudni, putri beliau yaitu Nyai Nailiya menuturkan tentang gaya kepemimpinan dari Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi sebagai berikut:

Kebanyakan dia otoriter, apa yang menjadi kehendak harus dilaksanakan, tapi dia kadang demokratis dan memperhatikan saran anggota atau keluarga besar pengasuh. Dia juga sosok yang keibuan. Beliau selalu turun langsung memonitoring ke lapangan, apalagi dalam hal pembangunan beliau sendiri mengurus. Hal hampir senada juga disampaikan oleh Megasari, salah seorang santri yang juga salah satu pengurus pesantren menuturkan sebagai berikut:

“Gaya kepemimpinan yang beliau terapkan terkadang lebih otoriter, dimana setiap keputusan beliau lebih memegang penuh kuasa terhadap segala yang ada di pesantren maupun lembaga pendidikan formal. Tidak ada yang berani membantah

keputusan yang diambil beliau, tapi kadang juga memiliki gaya kepemimpinan visioner dalam setiap keputusan yang diambil beliau, berani mengambil resiko dan bertanggungjawab”.

Berdasarkan hasil wawancara salah seorang santri diatas menunjukkan suatu model kepemimpinan yang memang khas pesantren, yaitu model kepemimpinan yang autokratik. Sebab di pesantren, sosok Nyai atau Kiai sebagai pemimpin merupakan sosok sentral dan tunggal dalam pengambilan keputusan dan pemberian kebijakan kepada seluruh warga pesantren, sehingga cenderung eksklusif, konservatif, kuno, ketat dan kaku. Begitupun juga di Pondok Pesantren Darut Thayyibah meskipun diasuh oleh seorang perempuan, namun nyai mempunyai wewenang tunggal dalam setiap pengambilan keputusan dan pelaksanaan program yang dijalankan di pesantren.

Hal tersebut selaras dengan pendapat (Purwanto et al., 2020) dalam jurnalnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan autokratik merupakan model kepemimpinan yang berdasarkan atas kekuasaan mutlak, segala keputusan berada ditangan seorang pemimpin. Pada model kepemimpinan seperti ini biasanya pemimpin bersikap sebagai penguasa atas bawahannya, bahkan inisiatif dan daya pikir anggotanya dibatasi untuk berpendapat.

Namun selain memiliki gaya kepemimpinan yang autokratik dan demokratis, beliau juga terkadang memiliki gaya kepemimpinan paternalistik. Dalam artian bisa menjadi sosok pengayom, melindungi warga pesantren dan cenderung bertindak sebagai orang tua terhadap anggota atau warga pesantren. Kompri juga menyebutkan bahwa Gaya atau model kepemimpinan paternalistik merupakan model kepemimpinan yang bersifat kepatuhan, memandang anggotanya atau pengikutnya belum dewasa dan perlu untuk dikembangkan. Pemimpin dengan tipikal seperti itu biasanya bersikap terlalu melindungi, sehingga jarang memberikan kesempatan kepada anggota kelompoknya untuk berinisiatif dan berimajinasi, bahkan cenderung bersikap paling tahu dan paling benar (Salis, 2020).

Namun diakui oleh Nyai Nailiya, bahwa memang terdapat perbedaan antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan: Jelas ada perbedaan antara kepemimpinan perempuan dan laki-laki. Kalau perempuan memang dalam proses kepemimpinannya agak lambat, tidak bisa melonjak dengan cepat, beda dengan laki-laki, karena disini semua aktor pentingnya adalah perempuan, maka tidak dapat langsung terlihat lonjakan yang sangat cepat.

Dari pemaparan hasil wawancara diatas menunjukkan memang terdapat perbedaan antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan, sebab laki-laki lebih punya banyak ruang untuk bergerak dan berkomunikasi dengan siapapun, sehingga bisa dengan mudah tercipta perubahan yang cepat. Seperti pendapat Loden yang dikutip Situmorang menjelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan maskulin adalah kompetitif, otoritas hirarki, kontrol tinggi bagi pemimpin, tidak emosional dan analisis dalam mengatasi masalah. Sedangkan karakteristik kepemimpinan feminim yaitu kooperatif, kolaboratif, kontrol rendah bagi pemimpin dan mengatasi masalah berdasarkan intuisi dan empati.

Berkaitan dengan cara ibu nyai dalam upaya mengajak guru dan anggota lembaga pendidikan lebih produktif, Nyai Thohirotul Rizkiyah menyampaikan sebagai berikut: “Biasanya ibu nyai kalau ada persoalan berkaitan dengan dewan

guru sering memanggil secara personal, kalau negur tidak di forum atau didepan banyak orang, beliau tidak pernah menekan karyawan dan kepala tapi yang beliau minta adalah kualitas ilmu dan akhlak." Bapak Endar Fudni juga menambahkan sebagai berikut: "Beliau tidak mendoktrin tapi memotivasi secara persuasif, kalau ada masalah maka dipanggil secara personal dan kekeluargaan"

Dari beberapa hasil wawancara diatas disebutkan bahwa gaya kepemimpinan dari Nyai Kholidah Thayyibah Baidawi terkadang autokratik pada posisi dan kondisi tertentu, namun terkadang sangat demokratis, hal ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan yang baik adalah memadukan beberapa gaya kepemimpinan disesuaikan pada kondisi dan situasi tertentu. Seorang pemimpin tidak dapat menerapkan satu pola atau gaya kepemimpinan saja, karena lingkungan komunitas yang dihadapi selalu berubah sesuai dengan dinamikanya sendiri, begitu pula persoalan dan masalah yang dihadapi dalam suatu organisasi juga selalu berubah-ubah.

Maka dapat disimpulkan bahwa Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi memiliki pola kepemimpinan individual dan pola kepemimpinan transformasional dengan menggunakan model atau gaya kepemimpinan contingency, dalam artian terdapat tiga model kepemimpinan yang beliau gunakan sesuai dengan kondisi dan persoalan yang dihadapi di pesantren, lembaga pendidikan formal, maupun kepemimpinan di lingkungan masyarakat. Dari berbagai gaya kepemimpinan yang beliau gunakan, yang paling dominan digunakan adalah gaya kepemimpinan karismatik, autokratik, demokratis dan paternalistik.

Pola kepemimpinan individual memang identik dengan pola kepemimpinan pesantren sebab segala sesuatunya di pesantren biasanya dilakukan sendiri oleh nyai, baik pembuatan kurikulum, pembelajaran, membangun relasi hingga pada urusan pembangunan diurus langsung oleh nyai. 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. Juga jenis kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi bawahannya sehingga mencapai hasil yang maksimal.

Gaya kepemimpinan karismatik dan autokratik pada dasarnya juga identik dengan gaya kepemimpinan pesantren, sebab kiai atau nyai merupakan sosok sentral dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program, serta keyakinan warga pesantren dan jamaah dari kiai atau nyai di pesantren yang sangat tinggi membuat pemimpin di pesantren memiliki karisma yang kuat dan menjadi power dalam kepemimpinan pesantren.

Adapun gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan modern yang dianggap berhasil diterapkan dalam sebuah komunitas ataupun lembaga, sebab gaya kepemimpinan seperti ini dapat mengakomodir dan mengembangkan semua potensi yang dimiliki oleh anggota (sumber daya manusia) organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan paternalistik merupakan model kepemimpinan yang identik dengan kepemimpinan perempuan, sebab pada model atau gaya kepemimpinan seperti ini pemimpin cenderung menjadi pengayom, pelindung dan jua pembimbing dalam suatu organisasi.

Sedangkan berkaitan dengan perdebatan tentang kepemimpinan perempuan, KH. Moh Thaha menyampaikan sebagai berikut: Perlu dilihat dulu konteksnya, jika perempuan memimpin suatu komunitas perempuan maka tidak masalah, kecuali perempuan memimpin laki-laki kurang baik. Lebih jauh lagi Bapak Endar Fudni menambahkan sebagai berikut:

“Walaupun perempuan tapi jika dibutuhkan masyarakat maka dianggap perlu untuk tampil memberikan kontribusi terhadap kaum perempuan terutama. Apalagi dalam hal-hal yang berkaitan dengan perempuan maka perempuan juga yang lebih baik untuk menyampaikan atau menyebarkan ilmu tentang keperempuanan. Maka ayat dan hadits tentang gender perlu dilihat konteksnya, karena memang perlu adanya tokoh perempuan di masyarakat. Perlu perempuan untuk membimbing umat di kalangan perempuan.”

Pada dasarnya dalam pandangan Islam, kedudukan wanita sebenarnya sama seperti laki-laki umumnya profesi sebagai pemimpin. Pemimpin yang dimaksud adalah pemimpin negara. Islam juga menjunjung tinggi martabat wanita. Namun sampai saat ini perdebatan tentang kontroversi kepemimpinan wanita dan pria masih sering terdengar. Islam sebenarnya tidak menempatkan wanita berada didapur terus menerus, namun jika ini dilakukan maka ini adalah sesuatu yang baik, hal ini dinyatakan oleh imam Al-Ghazali dalam Quraish (Shihab, 2006).

Peran Sosial Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi di Masyarakat

Dalam realitas di masyarakat, istilah kiai atau nyai lebih bersifat umum, yakni personal yang memiliki kedalaman ilmu agama Islam sekaligus kemampuan memimpin dalam pelaksanaan berbagai ritual agama Islam. Di masyarakat, kiai atau nyai menduduki peran top leader dengan memiliki wewenang yang besar dalam aspek kehidupan. Hal ini, karena secara tradisi masyarakat mengaitkan dirinya dengan etos spiritual, dimana setiap aspek kehidupan orang Jawa juga Madura senantiasa memiliki makna batin atau rasa yang bersifat spiritual. Peran inilah yang membangun pola hubungan antara kiai dan masyarakat bersifat paternalistik.

Berkaitan dengan peran ibu nyai di lingkungan masyarakat Bapak Endar Fudni menyatakan sebagai berikut:

Beliau melakukan gerilya ke lapisan masyarakat dengan mengadakan organisasi, majlis-majlis Alquran dan ilmu, seperti halnya majlis khotmil Alquran yang diadakan di tiap dusun dan desa di beberapa desa di kecamatan Batang-batang dan Batuputih. Beliau sendiri yang mendirikan dan juga mengisi kajian di majlis-majlis tersebut di masyarakat. Ibu nyai banyak mengikuti organisasi, dan meninisiasi beberapa majlis. Beliau adalah tokoh yang sudah sepuh sehingga banyak santri-santrinya yang juga senior telah ikut berkiprah juga di masyarakat, baik yang jadi guru ngaji, tokoh masyarakat juga pejabat.

Hal senada juga disampaikan oleh KH. Moh Thaha:

Beliau menunukan pendekatan budaya dan kearifan lokal, mengadakan malis-majlis Alquran dan ilmu. Beliau membiayai dakwah dan pendidikan dari donatur dan kas dari anggota malis.

Salah seorang santri yang juga salah satu pengurus pesantren menuturkan tentang kepribadian Nyai Hj. Kholidah Thayyibah Baidawi sebagai berikut:

Saya melihat beliau adalah sebagai orang yang sangat baik dan ramah pada semua orang, dan yang paling saya kagumi adalah beliau tidak pernah mengenal kata lelah dalam berdakwah atau menghadiri kegiatan keagamaan, seperti majlis khotmil quran, majlis ilmu dan organisasi keagamaan.

Dari berbagai hasil wawancara diatas dapat diambil kesimpulan bahwa memang sejak boyong dari pondok pesantren Nyai Hj. Khalidah Thayyibah Baidawi sudah mulai aktif dalam pendidikan dakwah di masyarakat, dimulai dari mengajar mengaji di langgar, hingga aktif di berbagai organisasi kemasyarakatan dan membuat majlis-majlis yang beliau asuh sendiri di masyarakat. Beliau juga merupakan tokoh masyarakat perempuan yang memiliki basis massa yang banyak di bagian timur daya Sumenep yang meliputi Kecamatan Batang-batang, Batuputih dan Dungkek.

Maka selain di lingkungan pesantren, nyai juga memiliki peranan penting dalam pemberdayaan masyarakat. Upaya pemberdayaan masyarakat yang dilakukan nyai dengan cara terlibat langsung dengan masyarakat; berinteraksi dan menjalin komunikasi dengan mereka. Praktisnya, nyai membangun relasinya dengan cara relasi transformatif, fungsional, dan horizontal. Alhasil, nyai dapat memberdayakan kehidupan sosial-keagamaan, ekonomi, budaya, politik, dan pendidikan masyarakat, namun juga tetap menjadi *top leader* di lingkungan pesantren.

Kesimpulan

Nyai Hj. Kholidah Thayyibah memiliki pola kepemimpinan individual dan pola kepemimpinan transformasional dengan menggunakan model atau gaya kepemimpinan contingency, dalam artian terdapat beberapa model kepemimpinan yang beliau gunakan sesuai dengan kondisi dan persoalan yang dihadapi di pesantren, lembaga pendidikan formal, maupun kepemimpinan di lingkungan masyarakat. Dari berbagai gaya kepemimpinan yang beliau gunakan, yang paling dominan digunakan adalah gaya kepemimpinan karismatik, autokratik, demokratis dan paternalistik. Memang sejak boyong dari pondok pesantren Nyai Hj. Khalidah Thayyibah Baidawi sudah mulai aktif dalam pendidikan dakwah di masyarakat, dimulai dari mengajar mengaji di langgar, hingga aktif di berbagai organisasi kemasyarakatan dan membuat majlis-majlis yang beliau asuh sendiri di masyarakat. Beliau juga merupakan tokoh masyarakat perempuan yang memiliki basis massa yang banyak di bagian timur daya Sumenep yang meliputi Kecamatan Batang-batang, Batuputih dan Dungkek.

Daftar Pustaka

- Ansori, M. (2020). Pengembangan Kurikulum Madrasah Di Pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 41-50.
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.32>
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. Wiley.
- Faiqoh. (2003). *Nyai: Agen perubahan di pesantren*. Kucica.
- Fathih, M. A., Supriyatno, T., & Nur, M. A. (2021). Visionary Leadership of The Head of Diniyah Madrasah in Improving The Quality Santri. *Nidhomul Haq: Jurnal*

- Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 513–525.
<https://doi.org/10.31538/ndh.v6i3.1527>
- Habibi, I., & Supriatno, T. (2020). Charity Punishment in Islamic Boarding School to Improving Santri Discipline. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(3), 342–354.
<https://doi.org/10.31538/nzh.v3i3.767>
- Hasbullah. (1995). *Sejarah pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan sejarah pertumbuhan dan perkembangan*. RajaGrafindo Persada.
- Heriyono, H., Chrysoekamto, R., Fitriah, R. N., & Kartiko, A. (2021). Gaya Kepemimpinan Prof. Dr. Kh. Asep Saifuddin Chalim dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di Pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 21–30.
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i1.64>
- Laksono, P. (2020). Adaptasi Sosial Mahasiswa Asing Di Institut Kh. Abdul Chalim Pacet Mojokerto. *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya*, 3(1), 1–13.
<https://doi.org/10.31538/almada.v3i1.484>
- Ma'arif, M. A., & Nabila, N. S. (2020). The Contribution Of Kiai Munawwar Adnan Kholil Gresik On Islamic Education. *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 31(2), 218–236. <https://doi.org/10.33367/tribakti.v31i2.1126>
- Maarif, M. A., Rofiq, M. H., & Nabila, N. S. (2020). Pendidikan Pesantren Berbasis Multiple Intellegences (Kecerdasan Majemuk). *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 1(1), 1–19. <https://doi.org/10.31538/tijie.v1i1.1>
- Mastuhu. (1994). *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren*. INIS.
- Muali, C., Rofiki, M., Baharun, H., Zamroni, Z., & Sholeh, L. (2021). The Role of Sufistic-Based Kiai Leadership in Developing the Character of Santri in the Pesantren. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 1705–1714.
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.1012>
- Pribadi, Y. (2015). The Klebun, the Kiai and the Blater: Notes from Western Madura, Indonesia. *South East Asia Research*, 23(3), 303–317.
<https://doi.org/10.5367/sear.2015.0267>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., & Ramdan, M. (2020). Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Tansformational, Authoritarian Atau Transactional? *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 15–31. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.544>
- Qomar, M. (2005). *Pesantren: Dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi*. Erlangga.
- Ramdani, M., & Ihsan, M. N. (2021). The Role of Kiai Hisyam Zuhdi in Developing Islamic Boarding Schools on The Character of Santri. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 575–589. <https://doi.org/10.31538/nzh.v4i3.1716>

- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Salis, M. R. (2020). Kyai Leadership Style In Developing The Majelis Taklim In Islamic Boarding School. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(3), 392–410. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i3.842>
- Shihab, M. Q. (2006). *Rasionalitas Al-Qur'an: Studi Kritis atas Tafsir Al-Manar*. Lentera Hati.
- situmorang, nina zulida. (2014). Gaya Kepemimpinan Perempuan. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Sipil)*, 4. <http://repository.gunadarma.ac.id/436/>
- Supian, S., Rahman, K. A., Daud, S. M., & Thohirin, N. (2020). Development of Pesantren Teachers In The Perspective of Uswah Nubuawah. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(3), 371–388. <https://doi.org/10.31538/nzh.v3i3.693>
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- Wahjoetomo. (1997). *Perguruan tinggi pesantren: Pendidikan alternatif masa depan*. Gema Insani Press.
- Yakubu, A. (2021). Pondok, Tsangaya, and Old Age Spiritual Wellbeing. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 2(2), 122–138. <https://doi.org/10.31538/tijie.v2i2.44>