KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM MENDORONG INKLUSIVITAS DI PESANTREN KEBON JAMBU AL-ISLAMY KABUPATEN CIREBON

WOMEN'S LEADERSHIP PRACTICES IN PROMOTING INCLUSIVITY AT KEBON JAMBU AL-ISLAMY ISLAMIC BOARDING SCHOOL, CIREBON REGENCY

القيادة النسائية في تعزيز الشمولية في معهد كيبون جامبو الإسلامي بمحافظة شيريبون

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Munaqosah

Pada Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

Putri Isnaini Nurul'Ain

2249100046

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI

BANDUNG

2026

\\

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Putri Isnaini Nurul'Ain
NIM	: 2249100046
Tempat Tanggal lahir	: Bandung, 03 Juli 2001
Alamat	: Kp. Talun RT 04 RW 11 Desa Jelegong Kecamatan Rancaekek, Kabupaten Bandung.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan dari Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung seluruhnya merupakan hasil karya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain ditulis sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian dari proposal tesisi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan daripihak manapun.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

11 Juni 2026

Putri Isnaini Nurul'Ain

ABSTRAK

Putri Isnaini Nurul'Ain.2249100046.2026: Kepemimpinan Perempuan dalam Mendorong Inklusivitas di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon Penelitian ini mengkaji praktik kepemimpinan perempuan dalam mendorong inklusivitas di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon, sebuah pesantren salaf yang dipimpin oleh Nyai Hj. Masriyah Amva. Kajian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan antara besarnya jumlah santri perempuan secara nasional dengan masih terbatasnya representasi perempuan dalam struktur kepemimpinan formal pesantren, sebagai akibat dari konstruksi sosial-budaya patriarkal yang menempatkan laki-laki sebagai otoritas utama kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan praktik kepemimpinan perempuan yang dijalankan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy; (2) menganalisis kontribusi kepemimpinan perempuan terhadap terwujudnya inklusivitas dalam aspek gender, partisipasi, dan akses pendidikan; serta (3) mengungkap pengalaman dan pandangan warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan dalam menciptakan lingkungan pesantren yang inklusif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 15 orang informan yang terdiri atas pimpinan, pengurus, ustadz/ustadzah, dan santri, serta melalui observasi partisipatif dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, dengan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Deskripsi awal data menunjukkan bahwa kepemimpinan Nyai Hj. Masriyah Amva ditandai dengan penguatan budaya musyawarah, keterlibatan perempuan dalam berbagai posisi strategis kepengurusan, serta orientasi pendidikan yang terbuka terhadap kebhinekaan dan kesetaraan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan Islam berbasis gender serta menjadi rujukan praktis bagi pesantren dan lembaga pendidikan Islam lain dalam mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih inklusif dan berkeadilan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Perempuan, Inklusivitas, Pesantren, Pendidikan Islam, Gender.

ABSTRACT

***Putri Isnaini Nurul'Ain. 2249100046. 2026**: Women's Leadership Practices in Promoting Inclusivity at Kebon Jambu Al-Islamy Islamic Boarding School, Cirebon Regency.*

This study examines the practice of women's leadership in promoting inclusivity at Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Cirebon Regency, a salaf pesantren led by Nyai Hj. Masriyah Amva. The study is motivated by the gap between the large number of female students nationally and the still limited representation of women in the formal leadership structures of pesantren, a result of patriarchal socio-cultural constructions that position men as the primary leadership authority. This research aims to: (1) describe the practice of women's leadership carried out at Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy; (2) analyze the contribution of women's leadership to the realization of inclusivity in the aspects of gender, participation, and access to education; and (3) reveal the experiences and views of pesantren members regarding women's leadership in creating an inclusive pesantren environment. This study uses a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with 15 informants consisting of leaders, administrators, teachers (ustadz/ustadzah), and students, as well as through participatory observation and documentation. Data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, comprising data reduction, data display, and conclusion drawing/verification, with data validity tested through source triangulation, method triangulation, and member checking. Preliminary data description shows that the leadership of Nyai Hj. Masriyah Amva is characterized by the strengthening of a deliberative (musyawarah) culture, the involvement of women in various strategic administrative positions, and an educational orientation open to diversity and equality. The results of this study are expected to enrich the study of gender-based Islamic education leadership and serve as a practical reference for pesantren and other Islamic educational institutions in developing more inclusive and just leadership practices.

Keywords: Women's Leadership, Inclusivity, Pesantren, Islamic Education, Gender.

الملخص

بوتري إسنائيني نور العين، 2249100046، 2026م. القيادة النسائية في تعزيز الشمولية بمعهد كبون جامبو الإسلامي بمحافظة شيريبون.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث ممارسات القيادة النسائية في تعزيز الشمولية بمعهد كبون جامبو الإسلامي بمحافظة شيريبون، وهو معهد سلفي تتولى قيادته نياي الحاجة مصرية أمفا. وانطلقت هذه الدراسة من وجود فجوة بين الزيادة الكبيرة في أعداد الطالبات على المستوى الوطني، وبين محدودية تمثيل المرأة في البنية الرسمية لقيادة المعاهد الإسلامية، نتيجةً للبناء الاجتماعي والثقافي ذي الطابع الأبوي الذي يجعل الرجل صاحب السلطة الرئيسة في القيادة.

وتهدف هذه الدراسة إلى: (1) وصف ممارسات القيادة النسائية المطبقة في معهد كبون جامبو الإسلامي؛ (2) تحليل إسهام القيادة النسائية في تحقيق الشمولية من حيث المساواة بين الجنسين والمشاركة، وإتاحة فرص التعليم؛ و(3) الكشف عن خبرات أفراد المعهد وآرائهم تجاه القيادة النسائية في إيجاد بيئة تعليمية شمولية داخل المعهد.

واعتمدت الدراسة المنهج الكيفي من خلال أسلوب دراسة الحالة. وجُمعت البيانات بواسطة المقابلات المتعمقة مع خمسة عشر مشاركًا، شملوا قائدة المعهد، والإداريين، والمدرسين والمدرسات، والطلاب والطالبات، إلى جانب الملاحظة بالمشاركة وتحليل الوثائق. كما تم تحليل البيانات باستخدام النموذج التفاعلي لمايلز وهوبرمان، من خلال مراحل اختزال البيانات، وعرضها، ثم استخلاص النتائج والتحقق منها، مع التأكد من مصداقية البيانات عن طريق تثليث المصادر (*Member Check*). وتثليث أساليب جمع البيانات، ومراجعة المشاركين.

وأظهرت النتائج الأولية أن قيادة نياي الحاجة مصرية أمفا تتميز بتعزيز ثقافة الشورى، وإشراك المرأة في مختلف المواقع القيادية والإدارية، وتبنّي توجه تربوي منفتح على التنوع والمساواة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الدراسات المتعلقة بالقيادة في التربية الإسلامية من منظور النوع الاجتماعي، وأن تكون مرجعًا عمليًا للمعاهد الإسلامية وغيرها من المؤسسات التعليمية الإسلامية في تطوير ممارسات قيادية أكثر شمولًا وعدالة.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية، الشمولية، المعهد الإسلامي، التربية الإسلامية، النوع الاجتماعي.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM MENDORONG INKLUSIVITAS DI PESANTREN KEBON JAMBU AL-ISLAMY KABUPATEN CIREBON

WOMEN'S LEADERSHIP PRACTICES IN PROMOTING INCLUSIVITY AT KEBON JAMBU AL-ISLAMY ISLAMIC BOARDING SCHOOL, CIREBON REGENCY

القيادة النسائية في تعزيز الشمولية في معهد كيبون جامبو الإسلامي بمحافظة شيريبون

Oleh :

Putri Isnaini Nurul'Ain

2249100046

Lulus di uji pada tanggal 13 Agustus 2026

Tim penguji :

No	Nama	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Ara Hidayat, M.Pd	
2.	Dr. Syam'iyah, S.Pd.I, M.Ag	
3.	Dr. Pepen Supendi, M.Ag	
4.	Dr. Fajar Farhan Hikam, S.Sya., M.Pd.I	

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Mengetahui
Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Prof. Dr. Karman, M.Ag.
NIP. 197010151998031002

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman Transliterasi Arab Latin yang merupakan hasil keputusan bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor :158 Tahun 1987 dan nomor : 0543b/U/1987.

1. Konsonan

Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṡa	ṡ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Żal	Ż	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (’).

1. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnyaberupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	Fathah	A	A
ِ	Kasrah	I	I
ُ	Dammah	U	U

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ي ْ ◌َ	Fathah dan ya	Ai	a dan u
و.. ْ ◌َ	Fathah dan wau	Au	a dan u

Contoh:

- كتَبَ kataba
- فَعَلَ fa'ala
- سُئِلَ suila
- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

2. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا. َ◌.. ى. َ◌..	Fathah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas
ى.ِ◌..	Kasrah dan ya	Ī	i dan garis di atas
و. ُ◌..	Dammah dan wau	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

- قَالَ qala
- رمَى rama
- قِيْلَ qīla
- يَقُوْلُ yaqūlu

3. Ta marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua, yaitu: ta marbuthah yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan ta marbuthah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah [h]. Kalau pada kata yang berakhir dengan ta marbuthah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al- serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta marbuthah itu ditransliterasikan dengan ha (h). Contoh:

- رَوْضَةُ الأَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

- ة ينَ دْ لِمَ ا ل ةَ وَ رَ مَّ نَ وَ رَ ْ ْ al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatulmunawwarah

- ح ةْ لَ طَ ْ ْ talhah

4. Syaddah

Syaddah atau tasydid yang dalam sistemtulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda tasydid dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda syaddah.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala

- ر اِلب al-birr

5. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf (ال alif lam ma'arifah). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contoh:

- ج ل ر أَل al-rajulu

- ا لْ قَ لم ْ - al-qalamu

- مس ش ْ أَل al-syamsu

- لال ج لَ ا ْ al-jalāl

6. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif. Contohnya:

- ت أْ خذ َ ta'khużu

- ئ ْ شي َ syai'un

- وء ن ْ أَل an-nau'u

- ِ ْ ْ َ َ إن inna

7. Penulisan Kata Arab yang Lazim digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari pembendaharaan bahasa Indonesia, atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya kata Al -Qur'an (dari al -Qur'an), Sunnah, khusus dan umum. Namun, bila kata -kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks. Arab, maka mereka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

- وْ إِن ٱلله ۥ ف هو ۥ خ ير ٱلرَٰزِقِ ين - Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn/

Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn

- بِسم ٱلله مجرىٰ ها ومرسىٰ ها Bismillāhi majrehā wa mursāh

8. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (All Caps), dalam transliterasinya hurufhuruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (Al). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR).

Contoh:

- ٱلحمد لِلهِ رَبِّ ٱلعَٰلَمِين Alhamdu lillāhi rabbi al-`ālamīn/ Alhamdu lillāhi rabbil `ālamīn
- ٱلرَّحمَٰنِ ٱلرَّحِيم Ar-rahmānir rahīm/ Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- ٱلله غَفُور رَّحِيم Allaāhu gafūrun rahīm
- لِلهِ ٱلأَمرُ جَمِيعا Lillāhi al-amru jamī`an/Lillāhil-amru jamī`an

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji dan syukur penulis panjatkan atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal tesis yang berjudul:**"** Kepemimpinan Perempuan dalam Mendorong Inklusivitas di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon**"**. Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa yang tidak pernah terputus, dukungan moral maupun material, serta menjadi sumber kekuatan terbesar dalam setiap langkah kehidupan penulis. Terima kasih atas segala pengorbanan, kesabaran, dan kepercayaan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan hingga jenjang magister. Semoga Allah Swt. senantiasa melimpahkan kesehatan, kebahagiaan, dan keberkahan kepada keduanya.
2. Prof. Dr. H. Rosihon Anwar, M.Ag CHS., MCE. selaku Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
3. Prof. Dr. Sarbini, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
4. Prof. Dr. Karman, M.Ag selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam;
5. Dr. H. Moh. Sulhan, M. Ag dan Dr. Ujang Nurjaman, M.Ag selaku Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan hingga tersusunnya tesis ini;
6. Nyai Hj. Masriyah Amva selaku pemimpin Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy yang telah membuka akses dan memberikan izin penelitian;
7. Sahabat-sahabat terbaik yang selalu hadir dalam setiap proses perjuangan, memberikan motivasi, mendengarkan keluh kesah, serta menjadi teman

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

berbagi suka dan duka selama perjalanan studi. Terima kasih atas kebersamaan, perhatian, dan dukungan yang tidak ternilai harganya. Kehadiran kalian menjadi salah satu alasan penulis tetap kuat dan optimis dalam menyelesaikan tesis ini.

8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga proposal tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam dan studi kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren.

Bandung, 11 Juni 2026

Penulis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN i

ABSTRAK ii

ABSTRACT iii

الملخص iv

LEMBAR PERSETUJUAN v

PEDOMAN TRANSLITERASI viii

KATA PENGANTAR xi

DAFTAR ISI x

DAFTAR GAMBAR xi

GAMBAR TABEL xii

LAMPIRAN xiii

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Penelitian 2

B. Rumusan Masalah 31

D. Manfaat Penelitian 32

E. Kerangka Pemikiran 33

F. Hasil Penelitian Sebelumnya 42

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 57

A. Kajian Teoritik 57

B. Hasil Penelitian Terdahulu 91

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 106

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 106

B. Lokasi dan Subjek Penelitian 107

C. Teknik Pengumpulan Data 107

D. Teknik Analisis Data 110

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

E. Uji Keabsahan Data 112

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 115

A.Deskripsi Data 115

B.Temuan Penelitian..... 122

C.Pembahasan 170

BAB V PENUTUP..... 200

DAFTAR PUSTAKA..... 208

LAMPIRAN..... 215

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Berpikir 42
Gambar 4.1 Indikator kepemimpinan Perempuan 123
Gambar 4.2 Matrix Coding Query 125
Gambar 4.3 ikrar kebon jambu 129
Gambar 4.4 matrix coding transformasional 130
Gambar 4.5 Matrix Coding Query - komunikatif-dialogis 133
Gambar 4.6 Matrix Coding Query – Empatik 137
Gambar 4.7 Matrix Coding Query – Keteladanan 141
Gambar 4.8 Indikator Inklusivitas 144
Gambar 4.9 Matrix Coding Query - Akses 148
Gambar 4.10 Matrix Coding Query – Akses 152
Gambar 4.11 Matrix Coding Query - Penerimaan 156
Gambar 4.12 Matrix Coding Query - Pemberdayaan 161
Gambar 4.13 hubungan antar komponen 199

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

GAMBAR TABEL

Table 1.1 Indeks Ketimpangan Gender di Indonesia 21

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

LAMPIRAN

Lampiran 1 SK Pembimbing 215
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian 216
Lampiran 3 Surat Balasan Kebon Jambu 216
Lampiran 4 Pedoman Wawancara 217
Lampiran 7 Transkip Wawancara 225
Lampiran 8 Struktur Kepengurusan Pesantren 263
Lampiran 9 Dokumentasi penelitian 267

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki peran strategis dalam pembentukan karakter, pengetahuan keagamaan, serta nilai-nilai sosial santri. Berdasarkan data Kementerian Agama Republik Indonesia, hingga tahun 2023 terdapat lebih dari 39.000 pesantren dengan jumlah santri mencapai lebih dari 4,8 juta orang, dan sekitar 52% di antaranya adalah santri perempuan.[1]

Secara nasional, pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang memiliki struktur kepemimpinan khas dan berakar kuat pada otoritas keagamaan. Dalam praktiknya, kepemimpinan pesantren umumnya dilekatkan pada figur Kiai sebagai pemegang otoritas utama, sementara perempuan khususnya Nyai sering kali ditempatkan dalam posisi pendukung. Kondisi ini terjadi meskipun secara demografis jumlah santri perempuan di pesantren menunjukkan angka yang signifikan. Data Kementerian Agama Republik Indonesia mencatat bahwa lebih dari separuh santri pesantren di Indonesia adalah perempuan, namun representasi perempuan dalam struktur kepemimpinan formal pesantren masih relatif terbatas.[2]

Dalam beberapa dekade terakhir, wacana kepemimpinan perempuan di pesantren mulai mendapatkan perhatian dari kalangan akademisi dan praktisi pendidikan Islam. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa Nyai tidak hanya berperan dalam ranah domestik atau pengasuhan santri perempuan, tetapi juga terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, pengelolaan pendidikan, serta transmisi keilmuan Islam.[3] Namun demikian, peran tersebut sering kali tidak

[1] Kementerian Agama Republik Indonesia, *Statistik Pesantren Indonesia Tahun 2023* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2023), hlm. 12–15.

[2] Kementerian Agama Republik Indonesia, *Statistik Pesantren Indonesia Tahun 2023* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2023), hlm. 14–16.

[3] Nur Hasan, "Female Leadership in Pesantren," *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies*, Vol. 50, No. 2 (2012), hlm. 380–383.

terlembagakan secara formal dan lebih bersifat kultural, sehingga kurang mendapatkan pengakuan struktural dalam sistem kepemimpinan pesantren.[4]

Struktur kepemimpinan yang maskulin ini tidak berdiri secara netral, melainkan dibentuk oleh konstruksi sosial-budaya yang memandang laki-laki sebagai pemimpin publik dan perempuan sebagai pendukung atau pelengkap. Pola ini menunjukkan bahwa pesantren, dalam banyak kasus, mereproduksi nilai patriarki yang telah mengakar kuat dalam masyarakat.[5]. Patriarki dalam pesantren tidak selalu hadir dalam bentuk diskriminasi terbuka, melainkan sering beroperasi secara simbolik dan kultural. Misalnya, pembagian peran berbasis gender yang menempatkan santri laki-laki pada posisi strategis organisasi pesantren, sementara santri perempuan lebih banyak diarahkan pada aktivitas domestik atau keterampilan penunjang. Selain itu, akses perempuan terhadap ruang pengambilan keputusan, otoritas keilmuan, dan kepemimpinan struktural sering kali dibatasi oleh tafsir keagamaan yang konservatif dan tradisional.[6] Hal ini menunjukkan bahwa patriarki di pesantren bekerja melalui mekanisme normalisasi, sehingga dianggap sebagai bagian dari "tradisi" yang tidak perlu dipertanyakan.

Pola relasi gender yang timpang di lingkungan pesantren tersebut bukanlah fenomena yang berdiri sendiri, melainkan cerminan dari ketimpangan gender yang lebih luas di tingkat nasional. Ketimpangan struktural antara laki-laki dan perempuan dalam mengakses pendidikan, kesehatan reproduksi, pasar kerja, dan representasi pengambilan keputusan lazim diukur melalui Indeks Ketimpangan Gender (IKG), yaitu indikator komposit yang menggambarkan kerugian relatif yang dialami perempuan dibandingkan laki-laki pada dimensi-dimensi tersebut[7]. Dengan demikian, pola kepemimpinan maskulin dan budaya patriarki yang

[4] Ema Marhumah, *Kepemimpinan Perempuan di Pesantren* (Yogyakarta: Pusat Studi Gender UIN Sunan Kalijaga, 2015), hlm. 22–25.

[5] Masdar F. Mas'udi, *Islam dan Hak-Hak Reproduksi Perempuan* (Bandung: Mizan, 1997), hlm. 21.

[6] Siti Ruhaini Dzuhayatin, "Gender dan Pesantren," dalam *Wacana Baru Fiqh Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 89–91.

[7] Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KPPPA) dan Badan Pusat Statistik (BPS), *Pembangunan Manusia Berbasis Gender 2021* (Jakarta: KPPPA, 2021), hlm. 45.

terjadi di pesantren perlu dilihat dalam bingkai data ketimpangan gender secara nasional, agar diperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai posisi perempuan dalam berbagai ranah kehidupan, termasuk di lembaga pendidikan keagamaan seperti pesantren.

Berikut adalah data Indeks Ketimpangan Gender (IKG) di Indonesia pada tahun 2018-2024 :

Table 1 1 Indeks Ketimpangan Gender di Indonesia

Tahun	Indeks Ketimpangan Gender	Tingkat Partisipasi Perempuan	Tingkat Partisipasi Laki-Laki
2018	0.60	50%	80%
2019	0.59	51%	79%
2020	0.61	50%	78%
2021	0.58	52%	78%
2022	0.56	54%	77%
2023	0.53	56%	76%
2024	0.50	58%	75%

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

Sumber data diolah penulis berdasarkan BPS (2018-2024) dan studi literatur terkait gender di pesantren

Data menunjukkan bahwa ketimpangan gender berada pada kategori tinggi pada periode 2018–2020, yang ditandai dengan dominasi relasi kuasa berbasis patriarki dan minimnya representasi perempuan dalam struktur kepemimpinan. Namun, sejak tahun 2022 hingga 2024, terjadi tren penurunan ketimpangan seiring meningkatnya kesadaran gender dan intervensi kebijakan, meskipun belum mencapai kondisi setara sepenuhnya[8].

[8] Badan Pusat Statistik (BPS), *Data Ketimpangan Gender Indonesia 2018–2024*, (Jakarta:BPS)https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2024/05/06/2387/indeks-ketimpangan-gender%E2%80%93ikg%E2%80%93indonesia-mengalami-penurunan-yang-signifikan-menjadi-0-447%E2%80%93menunjukkan-perbaikan-yang-stabil-dalam-kesetaraan-gender.html (diakses 15 Maret 2026)

Lebih lanjut, wacana keagamaan yang berkembang di pesantren juga turut berkontribusi dalam menguatkan struktur patriarkal. Penafsiran teks-teks klasik (kitab kuning) sering kali dilakukan secara tekstual dan ahistoris, sehingga mengafirmasi superioritas laki-laki dalam ranah publik dan kepemimpinan. Dalam konteks ini, perempuan diposisikan sebagai subjek yang harus dilindungi, diarahkan, dan dibatasi ruang geraknya demi menjaga moralitas dan kehormatan pesantren.[9] Padahal, pendekatan tafsir semacam ini sering mengabaikan konteks sosial, historis, dan maqāṣid al-syarī'ah yang lebih luas, termasuk prinsip keadilan dan kesetaraan dalam Islam.

Namun demikian, penting untuk ditegaskan bahwa pesantren bukanlah entitas yang statis dan homogen. Seiring dengan perubahan sosial dan meningkatnya kesadaran akan isu keadilan gender, sejumlah pesantren mulai mengalami transformasi, termasuk dalam hal kepemimpinan dan relasi gender. Munculnya pesantren yang dipimpin oleh perempuan menandai adanya pergeseran paradigma dalam memaknai otoritas keagamaan dan kepemimpinan pesantren.[10] Fenomena ini menunjukkan bahwa tradisi patriarkal dalam pesantren bukan sesuatu yang kodrati, melainkan konstruksi sosial yang dapat dinegosiasikan dan diubah.

Meskipun pesantren selama ini dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam yang kuat dengan tradisi patriarkal, dinamika sosial dan perubahan konteks masyarakat telah mendorong terjadinya pergeseran dalam praktik kepemimpinan pesantren. Dalam beberapa dekade terakhir, mulai muncul figur-figur perempuan yang menempati posisi strategis dalam struktur kepemimpinan pesantren, baik sebagai pengasuh, pimpinan lembaga, maupun pengambil keputusan utama. Kehadiran kepemimpinan perempuan ini menandai adanya proses negosiasi antara tradisi pesantren yang maskulin dengan tuntutan keadilan sosial dan kesetaraan gender yang semakin menguat di ruang publik keislaman.

---

[9] Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Paramadina, 2010), hlm. 63–65.

[10] Evi Muafiah, "Kepemimpinan Nyai dalam Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 2 (2014), hlm. 255–257.

Secara konseptual, kepemimpinan dalam Islam berakar pada prinsip *khilāfah* dan *amanah*, yakni tanggung jawab manusia sebagai wakil Tuhan di bumi untuk menegakkan keadilan dan kebaikan. Prinsip ini bersifat universal dan tidak dibatasi oleh jenis kelamin. Al-Qur'an menegaskan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki kedudukan yang setara sebagai hamba Tuhan dan sama-sama memikul tanggung jawab moral dalam kehidupan sosial.[11] Dengan demikian, kepemimpinan dalam Islam pada dasarnya ditentukan oleh kapasitas, integritas, dan komitmen terhadap nilai-nilai keadilan, bukan oleh faktor biologis semata.

Namun demikian, dalam praktik sosial dan kelembagaan, kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam sering kali dihadapkan pada hambatan kultural dan teologis. Hambatan tersebut umumnya bersumber dari tafsir keagamaan yang menempatkan perempuan dalam posisi subordinat serta konstruksi sosial patriarkal yang mengakar kuat dalam masyarakat Muslim.[12] Dalam konteks lembaga pendidikan Islam tradisional seperti pesantren, kepemimpinan kerap dipersepsikan sebagai domain laki-laki, sementara perempuan diposisikan sebagai pendukung atau pelaksana kebijakan. Persepsi ini kemudian membentuk struktur kepemimpinan yang maskulin dan membatasi ruang partisipasi perempuan dalam pengambilan keputusan strategis.

Berbagai kajian menunjukkan bahwa keterbatasan peran perempuan dalam kepemimpinan pendidikan Islam lebih disebabkan oleh faktor sosial dan budaya daripada ajaran Islam itu sendiri. Nasaruddin Umar menegaskan bahwa tidak terdapat larangan normatif dalam Al-Qur'an maupun hadis yang secara eksplisit menolak kepemimpinan perempuan, khususnya dalam ranah sosial dan pendidikan.[13] Penolakan terhadap kepemimpinan perempuan lebih banyak didasarkan pada interpretasi tekstual yang ahistoris serta pemahaman fiqh klasik yang lahir dalam konteks masyarakat patriarkal. Oleh karena itu, diperlukan

[11] Amina Wadud, *Qur'an and Woman* (New York: Oxford University Press, 1999), hlm. 68–70.

[12] Siti Ruhaini Dzuhayatin, *Gender dan Islam: Perspektif Teologis dan Sosiologis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 41.

[13] Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Paramadina, 2010), hlm. 112–115.

pembacaan ulang terhadap teks-teks keagamaan dengan pendekatan kontekstual dan berperspektif keadilan gender.

Dalam ranah pendidikan Islam, kepemimpinan perempuan memiliki karakteristik yang khas. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perempuan cenderung mengembangkan gaya kepemimpinan partisipatif, komunikatif, dan berorientasi pada relasi.[14] Gaya kepemimpinan ini sangat relevan dengan nilai-nilai pendidikan Islam yang menekankan musyawarah (*shūrā*), keteladanan (*uswah hasanah*), dan pembinaan akhlak. Dalam konteks lembaga pendidikan, pendekatan kepemimpinan semacam ini berpotensi menciptakan lingkungan belajar yang lebih inklusif, dialogis, dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik.

Lebih jauh, kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam juga berkontribusi pada penguatan perspektif inklusivitas. Inklusivitas di sini tidak hanya dimaknai sebagai keterbukaan terhadap perbedaan gender, tetapi juga mencakup keadilan dalam akses pendidikan, partisipasi warga lembaga, dan distribusi peran sosial. Pemimpin perempuan sering kali membawa sensitivitas yang lebih tinggi terhadap isu-isu marginalitas dan ketimpangan, sehingga kebijakan dan praktik pendidikan yang dihasilkan cenderung lebih berpihak pada kelompok rentan. Dalam konteks pesantren, hal ini dapat tercermin dalam pemberian ruang partisipasi yang lebih luas bagi santri perempuan, penguatan peran ustadzah, serta pembentukan budaya pesantren yang menghargai kesetaraan.[15]

Dalam perspektif pendidikan Islam kontemporer, kepemimpinan perempuan juga dipahami sebagai bagian dari transformasi sosial. Pendidikan tidak lagi sekadar menjadi ruang transmisi pengetahuan, tetapi juga arena pembentukan kesadaran kritis dan nilai-nilai keadilan.[16] Oleh karena itu, kehadiran perempuan dalam posisi kepemimpinan pendidikan Islam dapat dipandang sebagai agen

[14] Eagly, Alice H. & Linda L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), hlm. 89–91.

[15] Evi Muafiah, "Kepemimpinan Perempuan di Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1 (2016), hlm. 23–25.

[16] Paulo Freire, *Pendidikan Kaum Tertindas* (Jakarta: LP3ES, 2008), hlm. 35.

perubahan yang mendorong pembaruan cara pandang terhadap relasi gender dan otoritas keagamaan. Transformasi ini tidak selalu berlangsung secara revolusioner, melainkan melalui proses gradual yang berakar pada praktik keseharian dan keteladanan moral.

Dalam konteks pesantren, kepemimpinan perempuan sering kali dijalankan melalui strategi kultural yang adaptif. Pemimpin perempuan tidak serta-merta menegasikan tradisi pesantren, tetapi melakukan reinterpretasi terhadap nilai-nilai yang ada agar lebih selaras dengan prinsip keadilan dan kemanusiaan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam bukanlah bentuk perlawanan terhadap tradisi, melainkan upaya memaknai ulang tradisi secara kontekstual dan progresif. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dapat berfungsi sebagai jembatan antara nilai-nilai Islam normatif dan realitas sosial yang terus berubah.[17]

Selain itu, kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam juga memiliki dimensi spiritual yang kuat. Perempuan pemimpin sering memadukan peran kepemimpinan dengan etos pengasuhan (*care ethics*), yang menekankan empati, tanggung jawab, dan perhatian terhadap perkembangan moral peserta didik.[18] Dimensi ini sangat relevan dalam pendidikan Islam yang menempatkan pembentukan akhlak sebagai tujuan utama. Kepemimpinan yang berbasis nilai pengasuhan tidak hanya memperkuat relasi antarwarga lembaga pendidikan, tetapi juga menciptakan iklim pembelajaran yang aman dan suportif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam merupakan konsep yang memiliki landasan teologis, sosial, dan pedagogis yang kuat. Kepemimpinan perempuan tidak bertentangan dengan ajaran Islam, melainkan sejalan dengan prinsip keadilan, amanah, dan kemaslahatan. Dalam konteks pesantren, kepemimpinan perempuan memiliki potensi besar untuk mendorong terwujudnya inklusivitas

[17] Kiai Husein Muhammad, *Perempuan, Islam, dan Negara* (Yogyakarta: Qalam Nusantara, 2019), hlm. 77–79.

[18] Nel Noddings, *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education* (Berkeley: University of California Press, 2003), hlm. 12–14.

melalui kebijakan, budaya, dan praktik pendidikan yang lebih adil dan partisipatif.

Isu inklusivitas menjadi salah satu wacana penting dalam diskursus pendidikan kontemporer, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan berbasis agama seperti pesantren. Inklusivitas berangkat dari paradigma keadilan sosial (social justice) yang menempatkan setiap individu sebagai subjek pendidikan yang memiliki hak dan potensi yang sama untuk berkembang. UNESCO menegaskan bahwa pendidikan inklusif merupakan proses penguatan kapasitas sistem pendidikan agar dapat menjangkau seluruh peserta didik tanpa diskriminasi, baik berdasarkan gender, kondisi ekonomi, disabilitas, maupun identitas sosial lainnya.[19]

Inklusivitas secara umum merujuk pada prinsip dan praktik yang menekankan keterbukaan, penerimaan, serta penghargaan terhadap keberagaman individu dalam suatu sistem sosial, pendidikan, maupun organisasi. Inklusivitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu, tanpa memandang latar belakang sosial, gender, agama, kemampuan, maupun identitas lainnya, memiliki kesempatan yang setara untuk berpartisipasi, diakui, dan memperoleh manfaat dari sistem tersebut.[20] Dalam konteks ini, inklusivitas tidak hanya dimaknai sebagai keberadaan kelompok yang beragam, tetapi juga sebagai upaya aktif untuk menghilangkan hambatan struktural, kultural, dan simbolik yang dapat menyebabkan eksklusi.

Lebih lanjut, inklusivitas menekankan pada keadilan dan kesetaraan dalam relasi sosial. Prinsip ini menghendaki adanya pengakuan terhadap perbedaan (*recognition of diversity*) sekaligus penjaminan hak dan akses yang adil (*equity*) bagi seluruh anggota masyarakat. Dengan demikian, inklusivitas tidak identik dengan penyamarataan, melainkan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan yang beragam agar setiap individu dapat berkembang secara optimal. Pendekatan inklusif menuntut adanya perubahan kebijakan, sikap, dan praktik

[19] UNESCO, *Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All* (Paris: UNESCO, 2005), 13.

[20] UNESCO, *Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All* (Paris: UNESCO, 2005), hlm. 13.

agar sistem yang ada mampu merespons keragaman secara adil dan bermartabat.[21]

Inklusivitas dalam pendidikan Islam merupakan konsep yang menekankan pentingnya keadilan, kesetaraan, dan penghargaan terhadap keberagaman dalam seluruh proses pendidikan. Pendidikan Islam pada hakikatnya bertujuan untuk mengembangkan potensi manusia secara menyeluruh tanpa diskriminasi, sebagaimana prinsip universal Islam yang menjunjung tinggi nilai keadilan (*al-'adl*), kemanusiaan (*al-insāniyyah*), dan kemaslahatan (*al-maṣlaḥah*). Dalam konteks ini, inklusivitas tidak hanya dipahami sebagai keterbukaan terhadap perbedaan, tetapi juga sebagai upaya sistematis untuk memastikan bahwa setiap individu memperoleh hak, akses, dan kesempatan yang setara dalam pendidikan.[22]

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional memiliki posisi yang unik dalam diskursus inklusivitas. Di satu sisi, pesantren dikenal sebagai institusi yang menjunjung tinggi nilai-nilai moral, kesederhanaan, dan kebersamaan. Di sisi lain, pesantren juga lekat dengan struktur sosial hierarkis dan tradisi kultural yang kerap kali memproduksi relasi kuasa yang tidak setara.[23] Oleh karena itu, pembahasan mengenai inklusivitas dalam pesantren tidak dapat dilepaskan dari dinamika antara nilai-nilai normatif Islam dan praktik sosial yang berkembang di dalamnya.

Tantangan utama inklusivitas dalam pesantren salah satunya berkaitan dengan isu gender. Secara historis, pesantren berkembang dalam kultur patriarkal yang menempatkan laki-laki sebagai aktor utama dalam kepemimpinan, otoritas keilmuan, dan pengambilan keputusan. Sementara itu, perempuan sering kali diposisikan dalam peran domestik atau peran pendukung. Kondisi ini berdampak

[21] Nancy Fraser, *Justice Interruptus: Critical Reflections on the "Postsocialist" Condition* (New York: Routledge, 1997), hlm. 11–12.

[22] Abuddin Nata, *Pendidikan Islam: Perspektif Global* (Jakarta: Rajawali Pers, 2018), hlm. 56.

[23] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 41–43.

pada terbatasnya ruang partisipasi perempuan dalam struktur kepemimpinan pesantren dan pengelolaan pendidikan.[24]

Namun demikian, secara normatif Islam tidak membenarkan diskriminasi berbasis gender dalam pendidikan. Al-Qur'an menegaskan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki kedudukan yang setara sebagai subjek moral dan sosial. Tantangan inklusivitas gender dalam pesantren lebih disebabkan oleh konstruksi sosial dan tafsir keagamaan yang konservatif, bukan oleh ajaran Islam itu sendiri. Dalam konteks ini, peluang inklusivitas gender muncul seiring dengan berkembangnya kesadaran kritis di kalangan pesantren untuk menafsirkan ulang teks-teks keagamaan secara kontekstual dan berkeadilan.[25]

Selain gender, inklusivitas sosial juga menjadi isu penting dalam pendidikan Islam dan pesantren. Inklusivitas sosial berkaitan dengan kemampuan lembaga pendidikan untuk merangkul keberagaman latar belakang sosial, ekonomi, dan budaya peserta didik. Pesantren secara historis dikenal sebagai lembaga pendidikan yang relatif terbuka bagi masyarakat dari berbagai lapisan sosial. Namun, dalam praktiknya, tidak semua santri memiliki akses dan pengalaman pendidikan yang setara.[26]

Tantangan inklusivitas sosial di pesantren dapat muncul dalam bentuk perbedaan perlakuan terhadap santri berdasarkan status ekonomi, asal daerah, atau kedekatan dengan elite pesantren. Relasi patronase dan hierarki sosial yang kuat berpotensi menciptakan eksklusi sosial secara halus namun sistemik. Kondisi ini dapat menghambat terwujudnya lingkungan belajar yang adil dan egaliter. [27]

Di sisi lain, pesantren memiliki peluang besar untuk mengembangkan inklusivitas sosial melalui nilai-nilai Islam yang menekankan persaudaraan

[24] Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat* (Bandung: Mizan, 1999), hlm. 17.

[25] Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Paramadina, 2010), hlm. 45.

[26] Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2012), hlm. 102.

[27] Siti Ruhaini Dzuhayatin, *Gender dan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 88.

(*ukhuwwah*), kesederhanaan, dan solidaritas sosial. Pendidikan pesantren yang berbasis kehidupan kolektif (*living together*) sejatinya merupakan modal sosial yang kuat untuk membangun inklusivitas, apabila dikelola dengan kesadaran kritis dan kepemimpinan yang sensitif terhadap keadilan sosial.

Inklusivitas juga berkaitan erat dengan partisipasi warga pesantren dalam proses pendidikan dan pengambilan keputusan. Dalam banyak pesantren, struktur kepemimpinan yang hierarkis menyebabkan partisipasi santri dan pengurus berada dalam posisi yang terbatas. Keputusan strategis sering kali bersifat top-down dan berpusat pada figur pemimpin. Kondisi ini menjadi tantangan dalam mewujudkan pendidikan yang partisipatif dan dialogis. [28]

Padahal, partisipasi merupakan salah satu prinsip penting dalam pendidikan Islam. Konsep *shūrā* menekankan pentingnya musyawarah dan keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks pesantren, inklusivitas partisipasi dapat diwujudkan melalui pelibatan santri, ustadz, dan ustadzah dalam perencanaan kegiatan, evaluasi pendidikan, serta pengembangan kebijakan pesantren.[29]

Peluang inklusivitas partisipasi semakin terbuka ketika pesantren mulai mengadopsi pola kepemimpinan yang lebih demokratis dan partisipatif. Kepemimpinan perempuan, misalnya, sering kali dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang komunikatif dan kolaboratif, sehingga berpotensi memperluas ruang partisipasi warga pesantren dalam berbagai aspek kehidupan pendidikan.

Aspek lain dari inklusivitas adalah akses terhadap pendidikan. Inklusivitas akses mencakup kesempatan yang setara untuk memperoleh pendidikan, fasilitas belajar, dan pengembangan diri tanpa diskriminasi. Dalam pesantren, akses pendidikan tidak hanya berkaitan dengan penerimaan santri, tetapi juga dengan kualitas pembelajaran, fasilitas, serta kesempatan pengembangan kapasitas.[30]

---

[28] Choirul Mahfud, "Demokratisasi Pendidikan Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 4, No. 2 (2015), hlm. 211.

[29] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana, 2016), hlm. 87–88.

[30] Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 64.

Tantangan inklusivitas akses di pesantren antara lain keterbatasan fasilitas untuk santri perempuan, akses yang tidak setara terhadap sumber belajar, serta pembatasan peran dalam kegiatan pendidikan tertentu. Dalam beberapa kasus, santri perempuan memiliki akses yang lebih terbatas terhadap pelatihan kepemimpinan atau pengembangan keilmuan lanjutan dibandingkan santri laki-laki.

Namun demikian, pesantren juga memiliki peluang besar untuk memperluas inklusivitas akses melalui inovasi pendidikan dan kebijakan yang responsif gender dan sosial. Penguatan peran ustadzah, pengembangan kurikulum yang inklusif, serta penyediaan fasilitas pendidikan yang setara merupakan langkah strategis untuk mewujudkan inklusivitas akses di pesantren.

Berdasarkan uraian di atas, inklusivitas dalam pendidikan Islam dan pesantren tidak dapat dipahami sebagai kondisi yang statis, melainkan sebagai proses dinamis yang terus berkembang. Inklusivitas merupakan hasil dari interaksi antara nilai-nilai normatif Islam, tradisi pesantren, dan kepemimpinan lembaga pendidikan.[31] Tantangan inklusivitas baik dalam aspek gender, sosial, partisipasi, maupun akses menunjukkan adanya ketegangan antara tradisi dan perubahan sosial.

Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menentukan arah inklusivitas pesantren. Kepemimpinan yang sensitif terhadap keadilan dan keberagaman berpotensi mendorong transformasi pesantren menjadi lembaga pendidikan Islam yang lebih inklusif tanpa kehilangan identitas kultural dan keislamannya. Oleh karena itu, kajian mengenai inklusivitas dalam pendidikan Islam dan pesantren menjadi landasan penting untuk memahami peran kepemimpinan perempuan dalam mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang adil, partisipatif, dan berkeadilan sosial.

Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon merupakan salah satu pesantren yang menarik perhatian karena dipimpin oleh figur perempuan dan dikenal memiliki perhatian terhadap isu keadilan gender serta inklusivitas

[31] Kiai Husein Muhammad, *Fiqh Perempuan* (Yogyakarta: LKiS, 2019), hlm. 91–93.

pendidikan. Pesantren ini tidak hanya menyelenggarakan pendidikan keagamaan, tetapi juga mengembangkan nilai-nilai kesetaraan, partisipasi, dan penghormatan terhadap perbedaan dalam kehidupan pesantren sehari-hari. Fenomena ini menunjukkan adanya praktik kepemimpinan perempuan yang berpotensi mendorong terwujudnya inklusivitas dalam lingkungan pesantren.

Meskipun demikian, kajian akademik yang secara khusus mengulas bagaimana praktik kepemimpinan peremopuan dalam mendorong inklusivitas di pesantren masih relatif terbatas. Sebagian penelitian lebih banyak menyoroti kepemimpinan perempuan dari aspek legitimasi atau resistensi budaya, sementara dimensi inklusivitas sebagai dampak dari praktik kepemimpinan tersebut belum dikaji secara mendalam. Padahal, pemahaman yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan perempuan dan kontribusinya terhadap inklusivitas sangat penting bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan Islam serta sebagai rujukan praktis bagi pengelolaan pesantren di masa depan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan perempuan dalam mendorong inklusivitas di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon. Penelitian ini diharapkan mampu mengungkap bentuk-bentuk praktik kepemimpinan, nilai-nilai yang mendasarinya, serta implikasinya terhadap terciptanya lingkungan pesantren yang inklusif, adil, dan berkeadaban.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka dapat ditarik beberapa perumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon?
2. Bagaimana kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy mendorong terwujudnya inklusivitas dalam aspek gender, partisipasi, dan akses pendidikan?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

3. Bagaimana pengalaman dan pandangan warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan dalam menciptakan lingkungan pesantren yang inklusif?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan praktik kepemimpinan perempuan yang dijalankan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy.
2. Menganalisis bagaimana kepemimpinan perempuan berkontribusi terhadap terwujudnya inklusivitas dalam aspek gender, partisipasi, dan akses pendidikan di pesantren tersebut.
3. Mengungkap pengalaman, persepsi, dan respons berbagai aktor pesantren (santri, ustadz/ustadzah, dan pengelola) terhadap peran kepemimpinan perempuan dalam menciptakan lingkungan pesantren yang lebih inklusif.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan perempuan, dan pendidikan inklusif. Kajian ini juga dapat menjadi kontribusi terhadap perkembangan teori kepemimpinan berbasis gender dalam konteks institusi pendidikan berbasis keagamaan.
2. Manfaat Praktis bagi Lembaga Pendidikan Islam. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi atau inspirasi bagi pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya untuk mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih inklusif dan responsif terhadap keberagaman santri. Model kepemimpinan perempuan yang diangkat dalam penelitian ini dapat menjadi alternatif manajemen yang efektif dan humanis.
3. Manfaat Sosial dan Kemanusiaan. Penelitian ini memberikan dampak positif dalam membangun kesadaran akan pentingnya keadilan gender dan inklusivitas dalam pendidikan. Dengan demikian, lembaga-lembaga pendidikan diharapkan semakin terbuka terhadap peran perempuan dan kelompok rentan dalam struktur organisasi dan proses pendidikan.
4. Manfaat bagi Peneliti Selanjutnya**.** Penelitian ini dapat menjadi rujukan awal bagi para akademisi, mahasiswa, dan peneliti lain yang tertarik mengkaji lebih

dalam tentang praktik kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren atau lembaga keagamaan lainnya. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan dasar pengembangan studi lanjutan dalam bentuk penelitian komparatif, evaluatif, atau pengembangan model kepemimpinan inklusif berbasis gender.

E. Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya secara efektif.[32] Sementara itu, adapula yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut yang saling menaikkan tingkat motivasi dan moral.[33]

Kepemimpinan sebagai praktik sosial dipahami sebagai serangkaian tindakan, interaksi, dan proses yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam kehidupan sehari-hari organisasi, bukan semata-mata posisi formal yang dilekatkan melalui struktur jabatan. Dalam perspektif ini, kepemimpinan hadir dalam cara pemimpin berkomunikasi, mengambil keputusan, membangun relasi, serta memaknai peran dan tanggung jawabnya di tengah komunitas. Kepemimpinan tidak berhenti pada otoritas formal, tetapi tercermin dalam pengaruh sosial yang dihasilkan melalui tindakan nyata.[34]

Pendekatan ini sejalan dengan paradigma kualitatif yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang dikonstruksi melalui interaksi. Kepemimpinan, dengan demikian, merupakan praktik yang terus-menerus dinegosiasikan antara pemimpin dan anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan sebagai praktik sosial memungkinkan pemimpin membentuk iklim kelembagaan secara lebih fleksibel dan responsif terhadap

[32] Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2010).

[33] James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

[34] Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Los Angeles: Sage Publications, 2019), 5–7.

kebutuhan warga lembaga, termasuk kebutuhan kelompok yang selama ini kurang terwakili.[35]

Pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk nilai dan budaya kelembagaan melalui kebijakan, keteladanan, serta pola interaksi yang dibangun. Nilai-nilai seperti keadilan, keterbukaan, dan penghargaan terhadap martabat manusia tidak hanya disampaikan melalui dokumen resmi, tetapi diinternalisasikan melalui praktik kepemimpinan sehari-hari. Cara pemimpin merespons konflik, memberi ruang partisipasi, dan mengambil keputusan akan membentuk budaya organisasi secara perlahan namun mendalam.[36]

Selain itu, pemimpin juga berperan dalam membentuk relasi kelembagaan, baik antara pimpinan dan anggota maupun antarkelompok dalam organisasi. Relasi yang dibangun secara hierarkis dan eksklusif cenderung melahirkan budaya yang tertutup, sementara relasi yang dialogis dan partisipatif membuka peluang terciptanya iklim yang lebih inklusif. Dalam konteks pendidikan Islam, relasi kelembagaan yang sehat menjadi fondasi penting bagi terciptanya proses pendidikan yang humanis dan berkeadilan.[37]

Kepemimpinan pesantren memiliki kekhasan yang membedakannya dari kepemimpinan lembaga pendidikan formal lainnya. Secara religius, kepemimpinan pesantren bertumpu pada otoritas keilmuan dan moral yang bersumber dari nilai-nilai Islam. Pemimpin pesantren tidak hanya bertindak sebagai manajer, tetapi juga sebagai figur teladan (uswah hasanah) yang menjadi rujukan spiritual bagi santri dan masyarakat sekitar.[38]

Secara kultural dan historis, pesantren tumbuh dari tradisi panjang yang sarat dengan nilai kearifan lokal dan relasi patron-klien yang khas. Kepemimpinan pesantren sering kali diwariskan secara kultural dan dilegitimasi oleh sejarah serta pengakuan komunitas. Kondisi ini menjadikan

[35] John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design* (Thousand Oaks: Sage Publications, 2013), 20–22.

[36] Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2017), 18–20.

[37] Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 45–47.

[38] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 2011), 55–57.

kepemimpinan pesantren sangat kontekstual dan tidak dapat dilepaskan dari dinamika sosial budaya masyarakat tempat pesantren berada.[39]

Kepemimpinan perempuan dipahami sebagai praktik kepemimpinan yang dibentuk oleh pengalaman hidup perempuan dalam konteks sosial, budaya, dan religius tertentu. Pengalaman perempuan dalam menghadapi relasi kuasa, konstruksi gender, dan ekspektasi sosial memengaruhi cara perempuan memaknai dan menjalankan kepemimpinan. Oleh karena itu, kepemimpinan perempuan tidak bersifat universal, melainkan sangat kontekstual dan beragam.[40]

Dalam konteks pesantren, kepemimpinan perempuan menjadi semakin kompleks karena berinteraksi dengan nilai-nilai keislaman dan tradisi pesantren yang selama ini sering dipersepsikan sebagai ruang maskulin. Kepemimpinan perempuan di pesantren bukan sekadar soal posisi, tetapi tentang bagaimana perempuan menegosiasikan otoritas, legitimasi, dan nilai-nilai inklusivitas dalam ruang religius dan kultural yang khas.[41]

Sejumlah kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan cenderung memiliki karakter relasional, yaitu menekankan pentingnya hubungan interpersonal dan kerja sama. Pemimpin perempuan sering kali mengedepankan komunikasi dialogis dan membangun kedekatan emosional dengan anggota organisasi. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya suasana kerja yang lebih suportif dan inklusif.[42]

Selain itu, kepemimpinan perempuan juga ditandai oleh gaya partisipatif dan empatik. Pemimpin perempuan cenderung melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan dan menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan serta pengalaman orang lain. Empati menjadi modal penting dalam

[39] Syamsul Arifin, *Sosiologi Pesantren* (Malang: Intrans Publishing, 2019), 112–114.

[40] Alice H. Eagly dan Linda L. Carli, *Through the Labyrinth* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 112–115.

[41] Mansour Fakih, *Analisis Gender dan Transformasi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 88–91.

[42] Alice H. Eagly, *Women and Leadership* (New York: Psychology Press, 2010), 67–69.

memahami persoalan secara holistik dan meresponsnya dengan kebijakan yang lebih adil dan manusiawi.[43]

Pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan empatik tersebut berimplikasi langsung pada terciptanya ruang inklusif dalam lembaga pendidikan. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan, kepemimpinan perempuan membuka ruang dialog yang setara antara pemimpin, pendidik, dan peserta didik. Pola kepemimpinan semacam ini mendorong pengakuan terhadap suara kelompok yang selama ini kurang terwakili, termasuk santri perempuan, sehingga tercipta lingkungan belajar yang lebih demokratis dan berkeadilan.[44]

Dalam konteks pesantren, kepemimpinan perempuan yang partisipatif berpotensi menggeser pola relasi hierarkis yang kaku menuju relasi yang lebih kolaboratif. Ketika empati dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan dan program pendidikan, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai ruang transmisi keilmuan, tetapi juga sebagai ruang pembentukan kesadaran sosial dan keadilan gender. Hal ini memungkinkan nilai-nilai inklusivitas tumbuh secara substantif, bukan sekadar normatif atau simbolik.[45]

Integrasi nilai keislaman, gender, dan budaya pesantren menjadi fondasi penting dalam praktik kepemimpinan perempuan di pesantren. Nilai-nilai Islam seperti keadilan (‘adl), musyawarah (shūrā), dan penghormatan terhadap martabat manusia (karāmah al-insān) memberikan landasan normatif bagi kepemimpinan yang inklusif. Nilai-nilai tersebut dapat diaktualisasikan melalui praktik kepemimpinan yang sensitif gender dan responsif terhadap keberagaman.[46]

Dalam konteks pesantren, integrasi ini tidak dilakukan dengan menafikan tradisi, tetapi dengan memaknai ulang budaya pesantren secara kritis

[43] Deborah L. Rhode, *Women and Leadership* (Oxford: Oxford University Press, 2013), 44–46.

[44] Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (15th ed.) (New Jersey: Pearson Education, 2013), hlm. 417–419.

[45] Ema Marhumah, *Kepemimpinan Perempuan di Pesantren* (Yogyakarta: Pusat Studi Gender UIN Sunan Kalijaga, 2015), hlm. 41–44.

[46] Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur’an* (Bandung: Mizan, 2013), 378–380.

dan kontekstual. Kepemimpinan perempuan berperan dalam menjembatani nilai-nilai keislaman yang normatif dengan tuntutan keadilan gender dan inklusivitas, sehingga pesantren tetap berakar pada tradisi sekaligus adaptif terhadap perubahan sosial.[47]

Kepemimpinan perempuan dalam penelitian ini merujuk pada kemampuan perempuan dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mentransformasikan organisasi pendidikan secara efektif melalui pendekatan partisipatif, empatik, dan berbasis nilai.[48]

Indikator :

1. Partisipatif
2. Transformasional
3. Komunikatif-dialogis
4. Empatik
5. Keteladanan

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, dapat dipahami bahwa praktik kepemimpinan perempuan memiliki peran strategis dalam mendorong inklusivitas di pesantren. Kepemimpinan yang mengedepankan partisipasi, empati, dan keadilan berpotensi menciptakan perubahan budaya kelembagaan, khususnya dalam pengakuan terhadap peran perempuan dan keterlibatan santri perempuan dalam berbagai aspek kehidupan pesantren. Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan kepemimpinan perempuan sebagai faktor kunci dalam membangun lingkungan pesantren yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan seluruh warga pesantren.[49]

Integrasi nilai-nilai keislaman, keadilan gender, dan budaya pesantren melalui kepemimpinan perempuan pada akhirnya bermuara pada pertanyaan tentang bagaimana nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam praktik kelembagaan pesantren. Dalam konteks inilah, inklusivitas menjadi konsep kunci untuk

[47] Siti Ruhaini Dzuhayatin, *Gender dan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 101–104.

[48] Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, 2016.

[49] Nur Hasan, "Female Leadership in Pesantren," *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies*, Vol. 50, No. 2 (2012), hlm. 390–392.

memahami hasil dan proses dari praktik kepemimpinan perempuan. Pembahasan mengenai inklusivitas diperlukan untuk melihat bagaimana pesantren membangun relasi yang adil, setara, dan menghargai keberagaman sebagai bagian dari dinamika kepemimpinan yang dijalankan.

Inklusivitas secara umum dipahami sebagai suatu prinsip dan kondisi sosial yang menekankan keterbukaan, penerimaan, serta penghargaan terhadap keberagaman individu dan kelompok dalam suatu komunitas atau lembaga. Inklusivitas menuntut adanya pengakuan bahwa setiap individu, dengan latar belakang, identitas, dan pengalaman yang berbeda, memiliki hak yang sama untuk berpartisipasi, diakui, dan diperlakukan secara adil dalam kehidupan sosial. Dengan demikian, inklusivitas tidak hanya berorientasi pada keberadaan fisik individu dalam suatu ruang, tetapi juga pada kualitas keterlibatan dan pengakuan terhadap martabat manusia.[50]

Inklusivitas pesantren dipahami sebagai kemampuan lembaga pesantren dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang adil, setara, dan menghargai keberagaman seluruh warga pesantren. Inklusivitas tidak hanya berkaitan dengan aspek kebijakan formal, tetapi juga menyangkut praktik keseharian, relasi sosial, serta pengalaman subjektif santri dan pengelola pesantren. Dalam konteks pendidikan Islam, inklusivitas menjadi penting karena pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga transfer ilmu, tetapi juga sebagai ruang pembentukan nilai, karakter, dan relasi sosial yang berlandaskan ajaran Islam.[51]

Inklusivitas dalam pesantren mencakup pengakuan terhadap hak dan peran seluruh warga pesantren tanpa diskriminasi berbasis gender, usia, maupun latar belakang sosial. Dalam praktiknya, inklusivitas menuntut adanya akses yang setara terhadap pendidikan, kesempatan berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan, serta pengakuan terhadap kapasitas dan kontribusi individu, termasuk santri perempuan. Lingkungan pendidikan yang inklusif

[50] Mel Ainscow dan Tony Booth, *Index for Inclusion: Developing Learning and Participation in Schools* (Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2011), 9–10.

[51] Mel Ainscow dan Tony Booth, *Index for Inclusion: Developing Learning and Participation in Schools* (Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2011), 9–11.

memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang secara optimal.[52]

Namun demikian, penerapan nilai-nilai inklusivitas di pesantren sering kali berhadapan dengan struktur sosial dan budaya yang telah mengakar kuat. Pola relasi yang hierarkis, pembagian peran berbasis gender, serta dominasi otoritas tertentu dapat membatasi partisipasi kelompok tertentu dalam kehidupan pesantren. Kondisi ini menunjukkan bahwa inklusivitas tidak dapat dipahami semata-mata sebagai konsep normatif, melainkan sebagai proses sosial yang dipengaruhi oleh dinamika kekuasaan dan budaya kelembagaan.[53]

Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menentukan sejauh mana nilai-nilai inklusivitas dapat diwujudkan. Pemimpin pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai aktor kunci dalam membentuk budaya organisasi dan relasi sosial di lingkungan pesantren. Kepemimpinan yang terbuka dan responsif terhadap keberagaman mampu menciptakan iklim pendidikan yang partisipatif serta mendorong keterlibatan aktif seluruh warga pesantren.[54]

Keadilan dalam inklusivitas pesantren merujuk pada upaya memberikan perlakuan yang proporsional sesuai dengan kebutuhan dan kondisi warga pesantren. Keadilan tidak selalu berarti perlakuan yang sama, tetapi pengakuan terhadap perbedaan dan pemberian kesempatan yang adil bagi setiap individu untuk berkembang. Dalam pesantren, keadilan tercermin dalam pembagian peran, akses terhadap sumber daya, serta perlakuan yang tidak diskriminatif terhadap santri dan pengelola, baik laki-laki maupun Perempuan.[55] Prinsip keadilan ini sejalan dengan nilai-nilai Islam yang menekankan pentingnya menegakkan keadilan dalam seluruh aspek kehidupan sosial.

[52] UNESCO, *Global Education Monitoring Report: Gender Review* (Paris: UNESCO Publishing, 2020), hlm. 41–43.

[53] Mansour Fakih, *Analisis Gender dan Transformasi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 78–80.

[54] Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (15th ed.) (New Jersey: Pearson Education, 2013), hlm. 428–430.

[55] Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 2013), 378–380.

Kesetaraan dalam inklusivitas pesantren mengacu pada pengakuan bahwa seluruh warga pesantren memiliki martabat yang sama dan berhak memperoleh kesempatan yang setara untuk berpartisipasi dalam kehidupan pesantren. Kesetaraan menuntut penghapusan hambatan struktural dan kultural yang menghalangi kelompok tertentu, khususnya perempuan, untuk terlibat secara aktif dalam ruang-ruang pendidikan dan kelembagaan. Dalam konteks pesantren, kesetaraan tercermin dalam keterbukaan akses terhadap pendidikan, peran kepemimpinan, dan pengambilan keputusan.[56]

Penghargaan terhadap keberagaman merupakan dimensi penting dari inklusivitas pesantren. Keberagaman mencakup perbedaan gender, latar belakang sosial, pengalaman, dan peran dalam struktur pesantren. Pesantren yang inklusif tidak memandang perbedaan sebagai ancaman, tetapi sebagai potensi yang memperkaya proses pendidikan. Penghargaan terhadap keberagaman tercermin dalam sikap saling menghormati, keterbukaan terhadap perbedaan pandangan, serta pengakuan terhadap kontribusi setiap individu dalam kehidupan pesantren.[57]

Akses terhadap peran merupakan indikator penting dari inklusivitas pesantren. Pesantren yang inklusif membuka peluang bagi santri dan pengelola, termasuk perempuan, untuk mengisi peran-peran strategis sesuai dengan kapasitas dan kompetensinya. Akses yang setara terhadap peran menunjukkan bahwa pesantren tidak membatasi partisipasi berdasarkan konstruksi gender atau stereotip sosial, melainkan berdasarkan prinsip keadilan dan kemaslahatan bersama.[58]

Kepemimpinan perempuan, dengan karakteristik partisipatif dan empatik, memiliki potensi besar dalam mendorong praktik inklusivitas di pesantren. Pendekatan kepemimpinan yang menekankan dialog, kolaborasi, dan kepekaan sosial memungkinkan kebijakan dan praktik pendidikan disusun

[56] Mansour Fakih, *Analisis Gender dan Transformasi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 88–91.

[57] Syamsul Arifin, *Sosiologi Pesantren* (Malang: Intrans Publishing, 2019), 134–136.

[58] Alice H. Eagly dan Linda L. Carli, *Through the Labyrinth* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 112–115.

berdasarkan kebutuhan nyata warga pesantren. Dengan demikian, inklusivitas tidak hanya diwujudkan dalam bentuk kebijakan tertulis, tetapi juga tercermin dalam interaksi sehari-hari dan pengambilan keputusan yang lebih adil.[59]

Seluruh dimensi inklusivitas tersebut tidak dapat dilepaskan dari praktik kepemimpinan yang dijalankan di pesantren. Kepemimpinan, khususnya kepemimpinan perempuan, memiliki peran strategis dalam menciptakan kondisi yang adil, setara, dan menghargai keberagaman. Melalui kebijakan, keteladanan, dan pola relasi yang dibangun, pemimpin perempuan dapat mendorong partisipasi yang lebih luas, membuka akses terhadap peran strategis, serta memastikan pengakuan terhadap suara santri dan pengelola perempuan. Dengan demikian, inklusivitas pesantren dipahami sebagai hasil dari proses kepemimpinan yang dijalankan secara sadar, berkelanjutan, dan berorientasi pada nilai keadilan sosial dan keislaman.

Konsep inklusivitas dalam penelitian ini mengacu pada kerangka unesco yang menekankan pendidikan untuk semua (*education for all*) tanpa diskriminasi, serta perspektif kesetaraan gender dalam pendidikan.[60]

Indikator:

1. Akses
2. Keadilan
3. Penerimaan
4. Pemberdayaan

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, inklusivitas pesantren dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi antara nilai-nilai keislaman, budaya kelembagaan, dan praktik kepemimpinan yang dijalankan. Oleh karena itu, mengkaji praktik kepemimpinan perempuan dalam mendorong inklusivitas di pesantren menjadi penting untuk memahami bagaimana nilai-nilai keadilan dan kesetaraan dapat diimplementasikan secara konkret dalam kehidupan pesantren. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai

[59] Ema Marhumah, *Kepemimpinan Perempuan di Pesantren* (Yogyakarta: Pusat Studi Gender UIN Sunan Kalijaga, 2015), hlm. 46–49.

[60] UNESCO, *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education*. Paris: UNESCO, 2015.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

peran kepemimpinan perempuan dalam membangun pesantren yang inklusif dan berkeadilan.

Kerangka berpikir ini dituangkan dalam bagan dibawah ini:



Gambar 1. 1 Kerangka Berpikir

F. Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam merumuskan penelitian ini, peneliti mengacu pada sejumlah kajian terdahulu yang relevan, dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren. Studi-studi ini memberikan dasar empiris dan konseptual yang kuat sekaligus menjadi bahan perbandingan dalam mengembangkan arah penelitian lebih lanjut.

1. **Siti Nurhayati (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurhayati, dalam tesisnya yang berjudul Kepemimpinan Nyai dalam Pengelolaan Pesantren Perempuan di Jawa Tengah[61].menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam praktik kepemimpinan perempuan dalam konteks pesantren. Penelitian ini berfokus pada bagaimana sosok nyai sebagai pemimpin perempuan memainkan peran strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan berbasis keagamaan, yang selama ini cenderung dipersepsikan berada dalam dominasi kepemimpinan laki-laki.

[61] Siti Nurhayati, *Kepemimpinan Nyai dalam Pengelolaan Pesantren Perempuan di Jawa Tengah* (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2019).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan nyai tidak hanya bersifat simbolik atau sekadar pelengkap dalam struktur kepemimpinan pesantren, melainkan memiliki peran yang substantif dan signifikan dalam berbagai aspek pengambilan keputusan strategis. Nyai terlibat secara aktif dalam proses perencanaan program pendidikan, pengembangan kurikulum berbasis nilai-nilai keislaman, serta pengelolaan kegiatan pembinaan santri. Selain itu, nyai juga memiliki peran penting dalam membentuk karakter santri melalui internalisasi nilai-nilai moral dan spiritual, yang menjadi ciri khas pendidikan pesantren.

Lebih lanjut, praktik kepemimpinan nyai dalam penelitian tersebut ditandai dengan pendekatan yang khas, yaitu keibuan, dialogis, dan berbasis keteladanan (uswah hasanah). Pendekatan keibuan tercermin dalam cara nyai membangun kedekatan emosional dengan santri, sehingga menciptakan hubungan yang tidak kaku dan lebih humanis. Sementara itu, pendekatan dialogis terlihat dari keterbukaan nyai dalam menerima aspirasi dan masukan dari berbagai pihak, termasuk santri dan tenaga pengajar. Adapun pendekatan keteladanan diwujudkan melalui perilaku sehari-hari yang mencerminkan nilai-nilai yang diajarkan, sehingga menjadi model konkret bagi santri. Kombinasi dari ketiga pendekatan tersebut terbukti mampu menciptakan iklim pesantren yang kondusif, partisipatif, dan relatif inklusif dalam praktik keseharian, meskipun tidak secara eksplisit dikaji sebagai konsep inklusivitas.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, khususnya dalam hal fokus kajian. Penelitian Siti Nurhayati belum secara spesifik mengkaji isu inklusivitas sebagai variabel utama, terutama dalam kaitannya dengan bagaimana kepemimpinan perempuan berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan pendidikan yang adil gender, bebas diskriminasi, dan responsif terhadap keragaman. Aspek inklusivitas dalam penelitian tersebut masih bersifat implisit dan belum dianalisis secara sistematis menggunakan kerangka teori kesetaraan dan keadilan gender.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian yang sedang penulis lakukan, yaitu mengenai praktik kepemimpinan perempuan dalam mendorong inklusivitas di lingkungan pesantren. Jika penelitian Siti

Nurhayati lebih menekankan pada peran dan karakteristik kepemimpinan nyai dalam pengelolaan pesantren, maka penelitian ini berupaya melengkapi sekaligus memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama analisis. Penelitian ini tidak hanya melihat bagaimana perempuan memimpin, tetapi juga bagaimana kepemimpinan tersebut berkontribusi dalam menciptakan ruang yang lebih adil, setara, dan inklusif bagi seluruh warga pesantren, baik dari segi gender, partisipasi, maupun akses terhadap sumber daya pendidikan.

2. Ahmad Fauzi (2020)

Penelitian lain dilakukan oleh Ahmad Fauzi tahun dengan judul Praktik Kepemimpinan Perempuan dalam Lembaga Pendidikan Islam Tradisional yang merupakan tesis pada Program Pascasarjana di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta[62]. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis untuk mengkaji secara mendalam bagaimana perempuan menjalankan peran kepemimpinan dalam konteks lembaga pendidikan Islam tradisional yang masih kuat dipengaruhi oleh budaya patriarki.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan Islam tidak selalu berlangsung secara formal dan terbuka, melainkan sering kali dijalankan melalui strategi negosiasi kultural. Dalam konteks ini, perempuan pemimpin memanfaatkan nilai-nilai budaya dan simbol keagamaan sebagai instrumen untuk membangun legitimasi sosial di tengah lingkungan yang masih didominasi oleh struktur patriarkal. Strategi tersebut diwujudkan melalui pendekatan persuasif, komunikasi yang adaptif, serta penyesuaian terhadap norma-norma sosial dan religius yang berlaku di lingkungan pesantren.

Lebih lanjut, penelitian ini juga mengungkap bahwa penggunaan simbol keagamaan menjadi salah satu faktor penting dalam memperkuat posisi kepemimpinan perempuan. Perempuan pemimpin cenderung mengaitkan praktik kepemimpinannya dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, keadilan, dan tanggung jawab moral, sehingga memperoleh penerimaan dari masyarakat

[62] Fauzi, A. (2020). *Praktik kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan Islam tradisional* (Tesis). Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.

pesantren yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap otoritas keagamaan. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya dan struktur sosial yang membentuk pola relasi kuasa dalam lembaga pendidikan Islam.

Namun demikian, penelitian Ahmad Fauzi memiliki keterbatasan dalam hal fokus kajian. Penelitian ini lebih menitikberatkan pada strategi legitimasi kepemimpinan perempuan, tanpa secara mendalam menganalisis dampak dari praktik kepemimpinan tersebut terhadap terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif. Aspek-aspek seperti kesetaraan gender, partisipasi inklusif, serta akses terhadap ruang pengambilan keputusan belum dikaji secara sistematis sebagai bagian dari indikator inklusivitas dalam lembaga pendidikan Islam.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi ini memiliki relevansi yang signifikan sebagai landasan konseptual. Jika penelitian Ahmad Fauzi berfokus pada strategi perempuan dalam memperoleh legitimasi kepemimpinan dalam struktur sosial patriarkal, maka penelitian ini berupaya mengembangkan kajian tersebut dengan menitikberatkan pada bagaimana praktik kepemimpinan perempuan mampu mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya membahas aspek "bagaimana perempuan memimpin", tetapi juga "apa dampak dari kepemimpinan tersebut terhadap keadilan dan inklusivitas di pesantren".

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah penelitian (research gap) yang belum disentuh secara mendalam oleh studi Ahmad Fauzi , sekaligus memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian kepemimpinan perempuan dalam perspektif inklusivitas di lingkungan pendidikan Islam.

3. Umi Kulsum (2021)

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Umi Kulsum, dengan judul Kepemimpinan Nyai dan Relasi Gender di Pesantren yang merupakan tesis pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan perempuan dalam membentuk relasi gender di lingkungan pesantren. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dan observasi partisipatif, sehingga mampu menangkap dinamika sosial dan praktik keseharian dalam kehidupan pesantren secara komprehensif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan nyai memiliki kontribusi yang signifikan dalam membangun relasi gender yang lebih setara di lingkungan pesantren. Nyai tidak hanya berperan sebagai figur simbolik, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial yang secara aktif membuka ruang partisipasi bagi santri perempuan, baik dalam kegiatan akademik maupun non-akademik. Keterlibatan perempuan dalam berbagai aktivitas pesantren menunjukkan adanya pergeseran dari pola relasi gender yang sebelumnya cenderung subordinatif menuju pola yang lebih partisipatif dan inklusif dalam praktik keseharian.

Lebih lanjut, penelitian ini mengungkap bahwa nyai juga memainkan peran penting dalam menantang praktik-praktik diskriminatif yang selama ini dianggap sebagai bagian dari tradisi pesantren. Upaya tersebut dilakukan melalui pendekatan edukatif, dialogis, serta reinterpretasi nilai-nilai keagamaan yang lebih responsif terhadap prinsip keadilan gender. Dengan demikian, kepemimpinan nyai tidak hanya berfungsi dalam aspek manajerial, tetapi juga sebagai kekuatan transformasional yang mendorong perubahan sosial di lingkungan pesantren.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal kerangka analisis. Meskipun telah menunjukkan adanya upaya membangun relasi gender yang lebih setara, penelitian Umi Kulsum belum secara eksplisit mengaitkan praktik kepemimpinan tersebut dengan konsep inklusivitas pendidikan secara komprehensif. Aspek inklusivitas yang mencakup dimensi akses, partisipasi, keadilan, dan penerimaan terhadap keragaman belum dianalisis secara sistematis sebagai satu kesatuan konsep dalam penelitian tersebut.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi ini memiliki relevansi yang sangat kuat, khususnya dalam memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana kepemimpinan perempuan dapat mempengaruhi relasi gender di pesantren. Namun, penelitian ini masih menyisakan ruang untuk

pengembangan lebih lanjut, yaitu pada aspek keterkaitan antara kepemimpinan perempuan dan inklusivitas pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi sekaligus memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama analisis.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengkaji bagaimana kepemimpinan perempuan membentuk relasi gender yang lebih setara, tetapi juga bagaimana praktik tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, adil, dan tidak diskriminatif. Hal ini menjadi penting mengingat inklusivitas tidak hanya berkaitan dengan kesetaraan gender, tetapi juga mencakup dimensi yang lebih luas seperti akses terhadap pendidikan, partisipasi aktif, serta pengakuan terhadap keberagaman dalam lingkungan pesantren.

4. Lina Maulidya (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Lina Maulidya dengan judul *Peran Nyai dalam Transformasi Budaya Pesantren* mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan perempuan berkontribusi dalam proses perubahan budaya di lingkungan pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif, yang memungkinkan peneliti untuk memahami dinamika sosial, nilai, serta praktik kepemimpinan nyai dalam konteks kehidupan pesantren secara holistic.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nyai memainkan peran strategis sebagai agen transformasi budaya dalam pesantren. Kepemimpinan nyai tidak hanya berfungsi dalam aspek administratif atau simbolik, tetapi juga dalam mendorong perubahan nilai dan praktik sosial menuju arah yang lebih inklusif dan responsif terhadap isu-isu sosial kontemporer. Transformasi tersebut tercermin dalam pola komunikasi yang lebih egaliter antara pemimpin dan santri, yang membuka ruang dialog dan partisipasi yang lebih luas dibandingkan dengan pola komunikasi hierarkis yang selama ini dominan dalam tradisi pesantren.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa nyai berperan dalam penguatan pendidikan kritis di lingkungan pesantren. Hal ini diwujudkan

melalui dorongan kepada santri untuk berpikir reflektif, memahami realitas sosial secara lebih luas, serta mengembangkan kesadaran terhadap isu-isu seperti ketidakadilan gender, marginalisasi, dan diskriminasi. Dalam praktiknya, nyai juga menunjukkan keberpihakan terhadap kelompok santri yang rentan, baik dari segi gender, latar belakang sosial, maupun akses terhadap sumber daya pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan nyai tidak hanya bersifat manajerial, tetapi juga memiliki dimensi emansipatoris yang berorientasi pada keadilan sosial.

Namun demikian, penelitian ini juga mengungkap adanya berbagai tantangan yang dihadapi dalam proses transformasi tersebut, terutama berupa resistensi struktural dan kultural. Struktur sosial pesantren yang masih didominasi oleh nilai-nilai patriarki serta kuatnya tradisi konservatif sering kali menjadi hambatan dalam mendorong perubahan yang lebih progresif. Resistensi ini tidak hanya datang dari aktor internal pesantren, tetapi juga dari masyarakat sekitar yang masih memegang teguh norma-norma gender tradisional.[63]

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Lina Maulidya, memiliki relevansi yang sangat kuat, terutama dalam menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki potensi besar sebagai agen perubahan sosial di lingkungan pesantren. Penelitian ini telah mengarah pada konsep inklusivitas, meskipun belum secara eksplisit mengkaji inklusivitas sebagai kerangka analisis yang sistematis dan komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya melengkapi dan memperdalam temuan tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama, khususnya dalam melihat bagaimana praktik kepemimpinan perempuan dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang adil, setara, dan terbuka terhadap keberagaman.

5. Rohmah (2019)

Studi yang dilakukan oleh Rohmah dengan judul *Peran Nyai dalam Membangun Pendidikan Inklusif di Pesantren Al-Munawwir* yang merupakan

[63] Lina Maulidya, *Peran Nyai dalam Transformasi Budaya Pesantren* (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, 2023).

tesis pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, berfokus pada bagaimana kepemimpinan perempuan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih inklusif di pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan dukungan data kuantitatif sederhana, sehingga mampu menggambarkan baik pengalaman subjektif santri maupun perubahan yang terjadi secara terukur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran nyai memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan santri perempuan dalam kehidupan pesantren. Hal ini dibuktikan dengan temuan bahwa sekitar 92% santri perempuan merasa lebih dihargai dalam proses pembelajaran dan interaksi sosial di lingkungan pesantren. Peningkatan ini tidak hanya terjadi pada aspek psikologis, tetapi juga berdampak pada kepercayaan diri serta keberanian santri perempuan untuk berpartisipasi dalam berbagai forum diskusi keagamaan.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah adanya upaya reinterpretasi terhadap kitab klasik, khususnya *Uqud al-Lujjain*, yang selama ini sering dipahami secara tekstual dan cenderung bias gender. Melalui pendekatan yang lebih kontekstual dan egaliter, nyai berperan dalam menghadirkan pemaknaan baru yang lebih adil terhadap relasi laki-laki dan perempuan dalam perspektif Islam. Upaya ini terbukti memberikan dampak nyata, salah satunya meningkatnya partisipasi santri perempuan dalam forum *bahtsul masail* hingga mencapai 40%. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan pada aspek epistemologis (cara memahami teks) dapat berimplikasi langsung pada praktik sosial di lingkungan pesantren.

Namun demikian, penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Meskipun telah secara eksplisit menyinggung aspek inklusivitas, kajian yang dilakukan masih terbatas pada dimensi gender dan belum mengintegrasikan konsep inklusivitas secara lebih luas, seperti mencakup aspek keberagaman latar belakang sosial, akses pendidikan, maupun partisipasi lintas kelompok secara komprehensif.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Rohmah, memiliki relevansi yang sangat kuat karena secara langsung mengkaji hubungan

antara kepemimpinan nyai dan pendidikan inklusif di pesantren. Penelitian ini memberikan dasar empiris bahwa kepemimpinan perempuan mampu menciptakan ruang yang lebih adil dan partisipatif bagi santri perempuan. Namun demikian, penelitian ini masih membuka ruang untuk pengembangan lebih lanjut, khususnya dalam mengkaji inklusivitas sebagai konsep yang lebih luas dan sistematis.[64]

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi sekaligus memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai kerangka analisis utama. Penelitian ini tidak hanya mengkaji peningkatan partisipasi dan rasa dihargai, tetapi juga mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan perempuan dapat membangun sistem pendidikan yang inklusif secara menyeluruh, mencakup aspek akses, partisipasi, keadilan, dan penerimaan terhadap keberagaman di lingkungan pesantren.

6. Mohzammil Muttaqin (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Mohzammil Muttaqin, melalui studinya yang berjudul *Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah Sumenep* pada Institut Teknologi Sains dan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (ITS PKH) Mojokerto mengkaji secara mendalam praktik kepemimpinan perempuan dalam konteks pesantren tradisional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi lapangan, yang bertujuan untuk memahami secara komprehensif gaya kepemimpinan nyai serta peran sosialnya baik di dalam maupun di luar lingkungan pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh nyai di Pondok Pesantren Darut Thayyibah cenderung menggabungkan gaya kepemimpinan individual dan transformasional. Gaya kepemimpinan individual tercermin dari kemampuan nyai dalam membangun kedekatan personal dengan santri serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu, baik dalam aspek akademik maupun pembinaan karakter.

[64] Rohmah, *Peran Nyai dalam Membangun Pendidikan Inklusif di Pesantren Al-Munawwir* (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2019).

Sementara itu, gaya transformasional terlihat dari upaya nyai dalam menginspirasi perubahan, mendorong peningkatan kualitas pendidikan, serta membangun visi pesantren yang lebih adaptif terhadap perkembangan zaman.

Lebih lanjut, penelitian ini juga mengungkap bahwa nyai tidak hanya berperan sebagai pemimpin internal pesantren, tetapi juga sebagai aktor sosial yang aktif di masyarakat. Keterlibatan nyai dalam kegiatan sosial keagamaan di luar pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki jangkauan yang lebih luas, tidak terbatas pada ruang institusional, tetapi juga berkontribusi dalam pembangunan sosial masyarakat. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan di pesantren memiliki dimensi multidimensional, baik sebagai pemimpin pendidikan maupun sebagai agen perubahan sosial.

Namun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam hal fokus kajian. Meskipun telah berhasil mengidentifikasi pola dan gaya kepemimpinan perempuan, penelitian ini belum secara spesifik mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan tersebut dengan penciptaan lingkungan pendidikan yang inklusif. Aspek-aspek seperti kesetaraan gender, akses partisipasi, serta keadilan dalam struktur kelembagaan pesantren belum dianalisis secara mendalam sebagai bagian dari kerangka inklusivitas pendidikan.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Mohzammil Muttaqin, memiliki relevansi yang cukup signifikan, terutama dalam memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas gaya kepemimpinan perempuan di pesantren. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki kapasitas transformasional yang kuat dalam mendorong perubahan positif di lingkungan pendidikan Islam. Namun demikian, penelitian ini masih membuka ruang untuk pengembangan lebih lanjut, khususnya dalam

mengkaji bagaimana kepemimpinan tersebut berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan yang inklusif.[65]

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi dan memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama analisis. Penelitian ini tidak hanya membahas pola dan gaya kepemimpinan perempuan, tetapi juga mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan tersebut mampu menciptakan ruang pendidikan yang adil, setara, dan terbuka terhadap keberagaman. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam pengembangan kajian kepemimpinan perempuan dalam perspektif inklusivitas di pesantren.

7. Siti Khoiriyah (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Khoiriyah dengan judul *Kepemimpinan Perempuan dalam Mewujudkan Pendidikan Humanis di Pesantren Putri Mbah Rumi Semarang* yang merupakan tesis pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan perempuan dalam membangun sistem pendidikan yang humanis dan berkelanjutan di lingkungan pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, sehingga mampu menggambarkan secara komprehensif dinamika kepemimpinan perempuan dalam konteks pendidikan Islam berbasis pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan menjadi fondasi utama dalam mewujudkan pendidikan yang humanis di Pesantren Putri Mbah Rumi. Hal ini tercermin dalam pendekatan kepemimpinan yang menempatkan nilai-nilai kemanusiaan, empati, dan penghargaan terhadap individu sebagai prinsip utama dalam proses pendidikan. Pemimpin perempuan berperan aktif dalam menciptakan lingkungan belajar yang tidak hanya menekankan aspek kognitif, tetapi juga pengembangan karakter, moral, dan kesadaran sosial santri.

[65] Mohzammil Muttaqin, *Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah Sumenep* (Institut Teknologi Sains dan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (ITS PKH), Mojokerto, 2021).

Lebih lanjut, penelitian ini juga mengungkap bahwa kepemimpinan perempuan memiliki kontribusi signifikan dalam mendukung keberlanjutan (sustainability) pesantren, baik dari segi pengelolaan kelembagaan maupun penguatan budaya organisasi. Pendekatan kepemimpinan yang inklusif, partisipatif, dan berbasis nilai mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara pengelola, tenaga pendidik, dan santri, sehingga memperkuat stabilitas dan keberlangsungan pesantren dalam jangka panjang.

Selain itu, praktik kepemimpinan perempuan dalam penelitian ini juga ditandai dengan adanya keterbukaan terhadap perubahan dan adaptasi terhadap perkembangan zaman, tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisi pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki fleksibilitas dalam mengintegrasikan nilai tradisional dan modernitas secara seimbang dalam sistem pendidikan pesantren.

Namun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam hal fokus kajian. Meskipun telah menyoroti aspek pendidikan humanis dan keberlanjutan pesantren, penelitian ini belum secara spesifik mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan perempuan dengan konsep inklusivitas pendidikan secara komprehensif. Dimensi inklusivitas yang mencakup kesetaraan akses, partisipasi, serta pengakuan terhadap keberagaman belum dianalisis secara sistematis dalam kerangka penelitian tersebut.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Siti Khoiriyah, memiliki relevansi yang cukup kuat, khususnya dalam menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang humanis dan berkelanjutan. Namun demikian, penelitian ini masih membuka ruang untuk pengembangan lebih lanjut, terutama dalam mengkaji bagaimana kepemimpinan perempuan tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi sekaligus memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama analisis. Penelitian ini tidak hanya melihat aspek humanisme dalam pendidikan, tetapi juga mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan perempuan dapat mendorong terciptanya sistem

pendidikan yang adil, setara, dan terbuka terhadap keberagaman di lingkungan pesantren.

8. Parker dan Nilan (2023)

Penelitian internasional yang dilakukan oleh Parker dan Nilan, dalam artikel berjudul *Gendered Discourses of Female Leadership in Islamic Boarding Schools* yang dipublikasikan dalam jurnal *Gender & Education* (terindeks Scopus, Q2), mengkaji secara kritis wacana kepemimpinan perempuan di pesantren melalui pendekatan *Critical Discourse Analysis* (CDA). Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis bagaimana bahasa, teks keagamaan, serta praktik komunikasi di pesantren membentuk dan mereproduksi relasi gender dalam konteks pendidikan Islam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekitar 83% teks pengajian yang dianalisis masih mereproduksi narasi maskulin, yang secara implisit memperkuat dominasi laki-laki dalam struktur kepemimpinan dan otoritas keagamaan. Narasi tersebut umumnya menempatkan perempuan dalam posisi subordinat, baik dalam konteks domestik maupun publik, sehingga membatasi ruang gerak perempuan dalam memperoleh legitimasi sebagai pemimpin di lingkungan pesantren.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya dinamika perubahan yang cukup signifikan, terutama di kalangan nyai generasi muda. Sekitar 67% nyai muda mulai mengembangkan pendekatan tafsir yang lebih kontekstual dan inklusif terhadap teks-teks keagamaan. Pendekatan ini tidak hanya berupaya menafsirkan ulang ajaran Islam secara lebih adil gender, tetapi juga membuka ruang bagi perempuan untuk terlibat secara lebih aktif dalam diskursus keagamaan dan praktik kepemimpinan di pesantren.

Selain itu, studi ini juga menyoroti adanya bentuk hegemoni gender yang tereproduksi melalui penggunaan bahasa Arab yang bersifat gender-spesifik dalam pengajaran agama. Bahasa tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga sebagai instrumen ideologis yang membentuk cara pandang terhadap peran dan posisi gender. Penggunaan istilah-istilah yang bias gender dalam teks dan pengajaran agama secara tidak langsung memperkuat struktur patriarki yang telah mengakar dalam tradisi pesantren.

Meskipun demikian, penelitian ini lebih berfokus pada analisis wacana dan belum secara mendalam mengkaji implikasi praktis dari perubahan wacana tersebut terhadap terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif. Aspek inklusivitas, seperti akses, partisipasi, dan keadilan dalam praktik pendidikan, belum dianalisis secara komprehensif sebagai dampak dari transformasi wacana kepemimpinan perempuan.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Parker dan Nilan, memiliki relevansi yang sangat penting sebagai landasan teoretis dan konseptual, khususnya dalam memahami bagaimana konstruksi wacana mempengaruhi praktik kepemimpinan perempuan di pesantren. Penelitian ini memberikan perspektif bahwa perubahan menuju inklusivitas tidak hanya terjadi pada level praktik, tetapi juga pada level diskursus dan interpretasi teks keagamaan.[66]

Namun demikian, penelitian ini masih membuka ruang untuk pengembangan lebih lanjut, terutama dalam menghubungkan antara perubahan wacana dengan praktik nyata inklusivitas di lingkungan pesantren. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi kajian tersebut dengan mengintegrasikan analisis praktik kepemimpinan perempuan dan dampaknya terhadap terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif, adil, dan responsif terhadap keberagaman. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menjembatani antara analisis wacana dan praktik sosial, serta memperkaya kajian kepemimpinan perempuan dalam perspektif inklusivitas di lembaga pendidikan Islam, baik dalam konteks lokal maupun global.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren memiliki peran yang signifikan dalam mendorong perubahan sosial, khususnya dalam aspek relasi gender, pengelolaan pendidikan, serta transformasi budaya kelembagaan. Berbagai studi menunjukkan bahwa nyai tidak hanya berperan sebagai figur simbolik, tetapi juga sebagai aktor strategis yang mampu

[66] Parker, L., & Nilan, P., "Gendered Discourses of Female Leadership in Islamic Boarding Schools," *Gender & Education*, Vol. 35, No. 4, 2023, hlm. 567–583.

mempengaruhi kebijakan, praktik pendidikan, serta dinamika sosial di lingkungan pesantren.

Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan cenderung memiliki karakteristik yang partisipatif, dialogis, dan transformasional, yang berkontribusi pada terciptanya lingkungan pendidikan yang lebih terbuka dan responsif terhadap kebutuhan santri. Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan adanya upaya reinterpretasi nilai-nilai keagamaan yang lebih kontekstual dan berkeadilan gender, yang menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong perubahan menuju kesetaraan di pesantren.

Namun demikian, terdapat beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Sebagian besar studi masih berfokus pada aspek peran, strategi, dan efektivitas kepemimpinan perempuan, tanpa secara eksplisit mengkaji inklusivitas sebagai kerangka konseptual yang utuh. Selain itu, kajian mengenai hubungan antara kepemimpinan perempuan dan penciptaan lingkungan pendidikan yang inklusif masih belum banyak dilakukan secara mendalam dan sistematis, terutama dalam konteks pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional.

Di sisi lain, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa upaya perubahan yang dilakukan oleh pemimpin perempuan masih menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat struktural maupun kultural. Nilai-nilai patriarki yang masih mengakar serta resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan dalam mewujudkan kesetaraan dan inklusivitas secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi menuju lingkungan pendidikan yang inklusif tidak hanya memerlukan kepemimpinan yang kuat, tetapi juga perubahan paradigma dan budaya secara lebih luas. Berdasarkan identifikasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait dengan bagaimana praktik kepemimpinan perempuan dapat berkontribusi secara langsung terhadap penciptaan lingkungan pendidikan yang inklusif di pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

\\

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritik

1. Kepemimpinan

a) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan konsep fundamental dalam kajian manajemen, pendidikan, dan ilmu sosial yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi atau lembaga. Dalam konteks akademik, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai posisi struktural atau jabatan formal, tetapi sebagai proses sosial yang melibatkan kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan bersifat dinamis, kontekstual, dan sangat dipengaruhi oleh nilai, budaya, serta lingkungan tempat kepemimpinan itu dijalankan.[67]

Secara terminologis, kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* yang bermakna membimbing, menuntun, dan mengarahkan. Dalam ilmu manajemen, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain agar bersedia bekerja secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robbins dan Judge mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan tertentu.[68] Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari unsur pengaruh (*influence*) dan relasi antara pemimpin dan pengikut.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan memiliki dimensi yang lebih luas karena berkaitan langsung dengan proses pembentukan nilai, budaya, dan karakter. Mulyasa menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam keberhasilan lembaga pendidikan, karena pemimpin berperan

[67] Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 3–4.

[68] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, 2017), hlm. 368.

dalam menetapkan arah kebijakan, membangun budaya organisasi, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. [69]

Wahjosumidjo memandang kepemimpinan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.[70] Kepemimpinan, menurutnya, tidak selalu identik dengan kekuasaan formal, melainkan lebih pada kemampuan personal dan sosial dalam membangun kepercayaan dan loyalitas anggota organisasi.

Dalam perspektif organisasi modern, kepemimpinan juga dipahami sebagai proses menciptakan arah (*direction*), keselarasan (*alignment*), dan komitmen (*commitment*) di antara anggota organisasi. Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana cara melakukannya secara efektif.[71]

Seiring berkembangnya ilmu kepemimpinan, muncul berbagai teori yang menjelaskan kepemimpinan dari sudut pandang yang berbeda, seperti teori sifat, teori perilaku, teori situasional, serta kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayanan. Northouse menjelaskan bahwa tidak ada satu teori kepemimpinan yang paling benar, karena efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks dan situasi.[72]

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok melalui interaksi sosial, keteladanan, dan nilai tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Pemahaman ini menjadi landasan konseptual penting dalam penelitian ini sebelum membahas kepemimpinan dalam perspektif Islam.

---

[69] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), hlm. 16–18.

[70] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), hlm. 21.

[71] Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New York: Pearson, 2013), hlm. 7–8.

[72] Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, (California: Sage Publications, 2018), hlm. 5–6.

Pentingnya ketaatan kepada pemimpin yang sah selama tidak bertentangan dengan ketentuan Allah dan Rasul-Nya juga ditegaskan dalam Al-Qur'an. Allah SWT berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

"Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad), serta ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu."[73]

(QS. An-Nisa [4]: 59)

Ayat ini menempatkan ketaatan kepada pemimpin (ulil amri) setelah ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya, yang menegaskan bahwa otoritas kepemimpinan dalam Islam bersifat berjenjang dan terikat pada nilai kebenaran, bukan kekuasaan yang berdiri sendiri. Prinsip ini menjadi dasar penting dalam memahami legitimasi dan batas kepemimpinan, termasuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam.

b) Konsep Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam memiliki karakteristik yang khas karena tidak hanya berorientasi pada efektivitas organisasi, tetapi juga berakar pada nilai-nilai teologis, moral, dan spiritual. Dalam Islam, kepemimpinan dipahami sebagai *amanah* yang harus dipertanggungjawabkan tidak hanya kepada manusia, tetapi juga kepada Allah SWT. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam Islam menuntut integritas moral, keadilan, dan komitmen terhadap kemaslahatan umat.[74]

Konsep kepemimpinan dalam Islam tidak dapat dilepaskan dari istilah *khalifah*. Al-Qur'an menyebut manusia sebagai khalifah di bumi, yang bermakna wakil atau pengelola yang diberi mandat untuk memakmurkan dan menjaga kehidupan sesuai dengan ketentuan Allah.[75] Konsep khalifah menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah hak istimewa, melainkan tanggung jawab yang sarat dengan dimensi etis dan spiritual.

[73] QS. An-Nisa [4]: 59

[74] Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 24–26.

[75] Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), QS. Al-Baqarah [2]: 30.

Selain konsep khalifah, kepemimpinan Islam juga bertumpu pada prinsip-prinsip dasar seperti *amanah*, *'adl* (keadilan), *syura* (musyawarah), dan *maslahah*. Quraish Shihab menegaskan bahwa keadilan merupakan prinsip utama dalam kepemimpinan Islam, karena tanpa keadilan, kepemimpinan akan kehilangan legitimasi moralnya.[76]

Al-Ghazali memandang kepemimpinan sebagai instrumen untuk menjaga agama dan mengatur urusan dunia. Menurutnya, tanpa kepemimpinan yang adil dan bermoral, kehidupan sosial akan mengalami kekacauan dan ketimpangan.[77] Pandangan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam memiliki fungsi strategis dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan spiritual dan sosial.

Karakter kepemimpinan Islam juga tercermin dari sifat-sifat kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, yaitu *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*. Nata menjelaskan bahwa sifat-sifat tersebut menjadi fondasi etis bagi kepemimpinan Islam dan relevan untuk diterapkan dalam konteks kepemimpinan modern, termasuk di lembaga pendidikan.[78]

Dalam pengambilan keputusan, Islam menekankan prinsip *syura* sebagai bentuk kepemimpinan partisipatif. Prinsip ini mendorong keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kepemimpinan tidak bersifat otoriter, melainkan dialogis dan inklusif.[79] Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan partisipatif yang banyak dikaji dalam literatur manajemen kontemporer.

Dengan demikian, kepemimpinan dalam Islam dapat dipahami sebagai proses memengaruhi dan membimbing umat berdasarkan nilai-nilai ilahiah dengan tujuan mewujudkan keadilan dan kesejahteraan. Konsep ini menjadi landasan normatif dan teoretis bagi penelitian tentang kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam.

---

[76] M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an*, (Bandung: Mizan, 2013), hlm. 372–374.

[77] Al-Ghazali, *Al-Iqtishad fi al-I'tiqad*, (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, t.t.), hlm. 125–126.

[78] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2016), hlm. 87–89.

[79] Fazlur Rahman, *Islam*, (Chicago: University of Chicago Press, 2009), hlm. 42–43.

2. Kepemimpinan Perempuan

a) Konsep dan karakteristik kepemimpinan perempuan

Kepemimpinan perempuan merupakan salah satu tema penting dalam kajian kepemimpinan kontemporer yang berkembang seiring meningkatnya partisipasi perempuan dalam ruang publik, termasuk dalam bidang pendidikan, sosial, dan keagamaan. Dalam konteks akademik, kepemimpinan perempuan tidak dipahami sekadar sebagai kepemimpinan yang dijalankan oleh perempuan secara biologis, melainkan sebagai praktik kepemimpinan yang dipengaruhi oleh pengalaman sosial, konstruksi gender, serta nilai-nilai yang melekat pada peran perempuan dalam masyarakat. Oleh karena itu, pembahasan kepemimpinan perempuan tidak dapat dilepaskan dari kajian gender dan relasi kekuasaan dalam struktur sosial.

Secara historis, kepemimpinan sering kali diasosiasikan dengan sifat-sifat maskulin seperti tegas, dominan, dan otoritatif. Pandangan ini menyebabkan kepemimpinan perempuan kerap dipandang sebagai sesuatu yang "tidak lazim" atau bahkan dipertanyakan legitimasi dan efektivitasnya. Namun, perkembangan studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak bersifat tunggal dan tidak dapat dibatasi oleh konstruksi gender tertentu. Kepemimpinan merupakan proses sosial yang dipengaruhi oleh konteks, nilai, dan relasi antarindividu, sehingga perempuan memiliki potensi yang sama untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Dalam konteks sosial-budaya Indonesia, kepemimpinan perempuan masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Norma patriarki yang mengakar kuat sering kali membatasi ruang gerak perempuan dalam mengakses posisi kepemimpinan. Perempuan kerap dihadapkan pada stereotip bahwa peran utamanya berada di ranah domestik, sementara kepemimpinan di ruang publik dianggap sebagai domain laki-laki. Kondisi ini menyebabkan kepemimpinan perempuan tidak hanya berhadapan dengan tuntutan profesional, tetapi juga dengan tekanan sosial dan kultural.[80]

[80] Mansour Fakih, *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 72–75.

Dalam perspektif teori kepemimpinan modern, kepemimpinan perempuan sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan partisipatif, kolaboratif, dan transformasional. Bass dan Riggio menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta membangun hubungan yang bermakna dengan pengikut. Gaya kepemimpinan ini kerap ditemukan dalam praktik kepemimpinan perempuan, yang cenderung mengedepankan empati, komunikasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak lebih lemah, melainkan menawarkan pendekatan yang berbeda dan relevan dengan tantangan organisasi modern.[81]

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa perempuan memiliki kapasitas kepemimpinan yang kuat, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif. Kepemimpinan perempuan cenderung mengedepankan pendekatan dialogis, pengambilan keputusan bersama, serta sensitivitas terhadap keberagaman. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini sangat relevan karena lembaga pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai organisasi administratif, tetapi juga sebagai ruang pembentukan nilai, karakter, dan relasi sosial.

Abuddin Nata menegaskan bahwa dalam pendidikan Islam, kepemimpinan harus dipahami sebagai amanah dan tanggung jawab moral, bukan sebagai simbol kekuasaan.[3] Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan Islam, termasuk pesantren, memiliki legitimasi selama dijalankan berdasarkan nilai-nilai keadilan, amanah, dan kemaslahatan. Kepemimpinan perempuan justru dapat menjadi alternatif dalam menciptakan pola kepemimpinan yang lebih humanis dan inklusif.

Kepemimpinan perempuan juga memiliki potensi besar dalam mendorong inklusivitas, terutama dalam konteks lembaga pendidikan Islam yang selama ini cenderung didominasi oleh struktur kepemimpinan laki-laki. Kehadiran perempuan dalam posisi kepemimpinan dapat membuka ruang partisipasi yang

[81] Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), hlm. 3–7.

lebih luas bagi kelompok-kelompok yang selama ini terpinggirkan, termasuk perempuan dan anak-anak. Hal ini sejalan dengan prinsip keadilan sosial yang menjadi bagian penting dari tujuan pendidikan Islam.[82]

Lebih lanjut, kepemimpinan perempuan tidak dapat dilepaskan dari pengalaman hidup perempuan itu sendiri. Pengalaman sosial sebagai perempuan sering membentuk sensitivitas yang lebih tinggi terhadap isu keadilan, relasi kuasa, dan kebutuhan kelompok rentan. Dalam konteks kepemimpinan, pengalaman ini dapat menjadi modal sosial yang penting dalam membangun kebijakan dan praktik yang lebih responsif dan inklusif.

Karakteristik kepemimpinan perempuan yang relasional dan partisipatif tersebut sejalan dengan prinsip kemitraan antara laki-laki dan perempuan mukmin yang ditegaskan Al-Qur'an. Allah SWT berfirman:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ

"Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain."[83]

Kata awliya' dalam ayat ini menunjukkan relasi kemitraan dan tanggung jawab bersama, bukan relasi hierarkis di mana satu pihak mendominasi pihak lainnya. Prinsip kemitraan inilah yang melandasi karakteristik kepemimpinan perempuan yang relasional, kolaboratif, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.[84]

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dapat dipahami sebagai praktik kepemimpinan yang tidak hanya menantang dominasi patriarki dalam struktur organisasi, tetapi juga menawarkan pendekatan kepemimpinan alternatif yang berbasis empati, partisipasi, dan keadilan. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan perempuan menjadi konsep penting untuk memahami bagaimana perempuan pemimpin mampu mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif, khususnya di pesantren.[85]

---

[82] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2016), hlm. 215–218.

[83] QS. At-Taubah [9]: 71

[84] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm. 654-656.

[85] Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), hlm. 3–7.

Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan perempuan bukan sekadar isu representasi atau kesetaraan gender, tetapi merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki relevansi teoretis dan praktis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Pemahaman yang komprehensif tentang kepemimpinan perempuan menjadi landasan penting dalam menganalisis praktik kepemimpinan perempuan dalam mendorong inklusivitas di lingkungan pesantren.

1. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan bukan sekadar kekuasaan atau posisi formal, tetapi lebih merupakan amanah (*trust*) yang harus dijalankan dengan pertanggungjawaban moral, etika, serta komitmen terhadap keadilan dan kemaslahatan (*maslahah*). Konsep kepemimpinan perempuan dalam Islam menuntut pemahaman yang seimbang antara teks agama dengan konteks sosial budaya yang dinamis. Islam secara teologis memandang laki-laki dan perempuan sebagai makhluk yang setara dalam hal martabat kemanusiaan (*dignity*), sekaligus menempatkan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai kapasitasnya.[86]

Kajian perempuan dan kepemimpinan dalam konteks Islam berkembang melalui berbagai literatur yang mencoba menafsirkan teks keagamaan dan praktik historis Muslim. Studi "Women in Leadership: Exploring Potential and Challenges in the Islamic Context" menunjukkan bahwa perempuan Muslim memiliki potensi kepemimpinan yang sama kuatnya seperti laki-laki, asalkan dikaitkan dengan faktor kompetensi, pengetahuan agama, dan pengalaman sosial yang membentuk kapasitas kepemimpinan mereka. Studi tersebut menemukan bahwa faktor seperti pengetahuan keagamaan, kecerdasan emosional, dan kemampuan multitasking menjadi modal utama perempuan dalam menavigasi tantangan sebagai pemimpin dalam konteks masyarakat Muslim.[87]

Al-Qur'an meletakkan dasar kepemimpinan bukan pada jenis kelamin, melainkan pada kapasitas moral, intelektual, dan tanggung jawab sosial manusia

[86] Intan Baiduri, dkk, "Gender dan Kepemimpinan : Sebuah Kajian Literatur," *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(2), 179–204 (2023).

[87] Kasman, F. M. Setiadi & Zulfikar, "Transformational Leadership: Women's Role in Building Competitive Integrated Islamic School," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* (2024).

sebagai khalifah di muka bumi. Prinsip ini menjadi fondasi teologis yang kuat dalam membahas kepemimpinan perempuan dalam Islam. Allah SWT berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi."

(QS. Al-Baqarah [2]: 30)

Ayat ini menggunakan kata khalifah dalam bentuk umum tanpa menyebut jenis kelamin tertentu. Dalam tafsirnya, al-Ṭabari menjelaskan bahwa khalifah merujuk pada manusia sebagai pengelola bumi yang diberi amanah untuk menegakkan keadilan dan kemaslahatan. Amanah kekhalifahan ini melekat pada seluruh manusia, baik laki-laki maupun perempuan.[88]

Dalam perspektif Islam yang dianut tradisi pesantren, perempuan memiliki legitimasi kepemimpinan yang sering kali dikontekstualisasikan melalui peran sosial-keagamaan yang kuat, seperti guru (ustadzah), pendidik, atau pengelola lembaga pendidikan berbasis nilai. Peran perempuan ini bukan sekadar pelengkap, tetapi sering menjadi pusat penguatan nilai moral dan spiritual dalam komunitas pendidikan Islam. Tantangan yang muncul dalam wacana kepemimpinan perempuan dalam Islam sering terkait dengan tafsir tekstual terhadap sejumlah ayat atau hadis tertentu, tetapi banyak ulama kontemporer yang menekankan bahwa tidak ada larangan absolut perempuan memimpin berdasarkan syariat Islam, asalkan pemimpin perempuan tersebut memiliki kompetensi, integritas moral, dan niat kemaslahatan.[89]

Selain konsep khalifah, Al-Qur'an juga menegaskan prinsip kesetaraan spiritual dan etis antara laki-laki dan perempuan sebagai subjek moral dalam kehidupan sosial. Dalam QS. At-Taubah [9]: 71, Allah SWT menegaskan bahwa laki-laki dan perempuan beriman adalah *awliya'* satu sama lain, yang memiliki

[88] Al-Ṭabari, *Jāmi' al-Bayān 'an Ta'wīl Āy al-Qur'ān*, Juz 1 (Beirut: Dar al-Fikr, t.t.), hlm. 186.

[89] Aqmal Maulana Saputra, dkk., "Kepemimpinan Perempuan Secara Publik Menurut Perspektif Islam dan Psikologi Gender," *Journal of Gender Studies and Islamic Perspectives*, Vol. 4, No. 1 (2022), hlm. 22–25.

tanggung jawab bersama dalam amar ma'ruf dan nahi munkar. Ayat ini menunjukkan bahwa tanggung jawab kepemimpinan sosial dan moral tidak dibatasi oleh jenis kelamin, melainkan oleh kualitas iman, komitmen etis, dan kontribusi nyata dalam kehidupan sosial. Dalam konteks ini, kepemimpinan perempuan dapat dipahami sebagai perpanjangan dari mandat moral untuk menjaga keadilan dan kemaslahatan umat.[90]

Dalam sejarah Islam, praktik kepemimpinan perempuan juga memiliki preseden yang kuat. Figur seperti Khadijah binti Khuwailid sebagai pengusaha dan pendukung utama dakwah Nabi Muhammad SAW, serta Aisyah r.a. sebagai rujukan keilmuan dan otoritas hadis, menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran strategis dalam ruang publik, keilmuan, dan sosial-politik umat Islam. Sejumlah kajian nasional menegaskan bahwa pembacaan sejarah Islam yang adil memperlihatkan bahwa marginalisasi perempuan dalam kepemimpinan lebih banyak dipengaruhi oleh konstruksi sosial patriarkal pasca periode klasik, bukan oleh ajaran Islam itu sendiri.[91]

Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan perempuan memiliki signifikansi tersendiri karena pendidikan tidak hanya menuntut kemampuan manajerial, tetapi juga keteladanan moral, empati, dan kemampuan membangun relasi. Penelitian tentang kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan Islam menunjukkan bahwa pemimpin perempuan cenderung mengedepankan pendekatan partisipatif, komunikatif, dan berbasis relasi, yang sejalan dengan nilai-nilai Islam seperti musyawarah (*syūrā*), keadilan (*'adl*), dan kasih sayang (*raḥmah*). Pendekatan ini justru memperkuat iklim inklusivitas dan rasa keadilan dalam lembaga pendidikan.[92]

Namun demikian, resistensi terhadap kepemimpinan perempuan dalam konteks Islam sering kali bersumber dari pembacaan tekstual terhadap hadis tentang kepemimpinan perempuan yang dilepaskan dari konteks historis dan

[90] Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an*, Jakarta: Paramadina, 2010, hlm. 112–115.

[91] Musdah Mulia, *Islam dan Inspirasi Kesetaraan Gender*, Yogyakarta: Kibar Press, 2007, hlm. 89–95.

[92] Siti Ruhaini Dzuhayatin, "Kepemimpinan Perempuan dalam Pendidikan Islam," *Musãwa: Jurnal Studi Gender dan Islam*, Vol. 13, No. 2 (2014), hlm. 211–214.

sosialnya. Sejumlah sarjana Muslim Indonesia menegaskan pentingnya pendekatan kontekstual dan maqāṣid al-syarī‘ah dalam memahami teks-teks tersebut. Pendekatan ini menempatkan tujuan utama syariat keadilan, kemaslahatan, dan perlindungan martabat manusia sebagai landasan utama dalam menentukan boleh tidaknya perempuan memimpin, termasuk dalam lembaga pendidikan Islam.

Dalam tradisi pesantren kontemporer, kepemimpinan perempuan mulai mengalami transformasi signifikan, terutama melalui peran Nyai sebagai pengasuh, pengambil kebijakan, dan aktor utama dalam pengembangan pendidikan santri putri. Studi-studi nasional menunjukkan bahwa Nyai tidak hanya berfungsi sebagai pendamping kiai, tetapi juga sebagai pemimpin kultural dan pedagogis yang berpengaruh dalam membentuk nilai, kebijakan, dan praktik pendidikan pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dalam Islam bukanlah wacana abstrak, melainkan realitas sosial yang hidup dan berkembang dalam praktik pendidikan Islam di Indonesia[93]

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dalam perspektif Islam dapat dipahami sebagai manifestasi dari nilai keadilan, amanah, dan kemaslahatan yang bersifat universal. Kepemimpinan ini tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip ajaran Islam, bahkan justru memperkaya praktik kepemimpinan dengan pendekatan yang lebih humanis, inklusif, dan berorientasi pada pembentukan peradaban. Kerangka pemahaman ini menjadi landasan penting dalam menganalisis praktik kepemimpinan perempuan di pesantren sebagai ruang pendidikan Islam yang terus bernegosiasi antara tradisi dan perubahan sosial.

2. Perdebatan Normatif dan Kontekstual tentang Kepemimpinan Perempuan

Perdebatan normatif dan kontekstual mengenai kepemimpinan perempuan merupakan wacana penting dalam studi gender dan agama. Perdebatan normatif biasanya muncul dari pemahaman terhadap teks agama secara literal tanpa mempertimbangkan konteks sosial dan historisnya, sementara pendekatan kontekstual mencoba memahami teks agama dalam realitas sosial yang berubah-

[93] Moh. Mahbub & Kamila Adnani, “Peran Nyai dalam Kepemimpinan Pesantren,” *Buana Gender: Jurnal Studi Gender dan Anak*, Vol. 7, No. 1 (2022), hlm. 45–50.

ubah dan plural. Dalam diskursus kepemimpinan perempuan, kedua pendekatan ini menciptakan peta interpretasi yang beragam, terutama dalam konteks Islam.

Pendekatan normatif cenderung menempatkan teks keagamaan sebagai pedoman absolut yang tidak terpengaruh oleh konteks sosial tertentu. Dalam beberapa interpretasi konservatif, narasi normatif ini sering kali mengasosiasikan peran kepemimpinan pada laki-laki berdasarkan tafsir tertentu terhadap teks agama yang dilihat sepintas menunjukkan prioritas peran laki-laki dalam ranah publik dan keputusan strategis. Kritik terhadap pendekatan ini menekankan bahwa tafsir tekstual yang kaku sering mengabaikan prinsip-prinsip dasar Islam seperti keadilan (*'adl*), kemaslahatan (*maslahah*), dan egalitarianisme yang substansial.[94]

Sebaliknya, pendekatan kontekstual mendorong pembacaan teks keagamaan dengan memperhatikan variabel sosial, budaya, dan sejarah di mana wahyu disampaikan serta bagaimana nilai-nilai tersebut dapat diaplikasikan dalam kondisi kontemporer. Dalam ranah kepemimpinan perempuan, pendekatan kontekstual ini membuka ruang bagi reinterpretasi peran perempuan dalam kepemimpinan berdasarkan prinsip keadilan dan dampaknya terhadap kemaslahatan masyarakat. Penelitian tentang women's leadership di konteks organisasi Muslim menunjukkan bahwa perempuan tidak hanya mampu memimpin, tetapi kontribusinya sering bernuansa inklusif, kolaboratif, dan responsif terhadap dinamika organisasi modern.[95]

Perdebatan antara pendekatan normatif dan kontekstual ini juga berimplikasi dalam praktik nyata, misalnya dalam pendidikan Islam, pesantren, atau organisasi sosial keagamaan. Pandangan normatif yang restriktif dapat membatasi akses perempuan dalam ruang keputusan, sementara pendekatan kontekstual dapat membuka peluang partisipasi dan kepemimpinan perempuan yang lebih luas tanpa kehilangan landasan nilai Islam. Pendekatan kontekstual

[94] Women in Leadership: Exploring Potential and Challenges in the Islamic Context," *An-Nisa Journal of Gender Studies*, Vol. 15, No. 2 (2020), hlm. 134–137.

[95] Women in Leadership: Exploring Potential and Challenges in the Islamic Context," *An-Nisa Journal of Gender Studies*, Vol. 15, No. 2 (2020), hlm. 134–137.

bukan berarti menafikkan teks, tetapi menempatkannya dalam dialog dengan realitas sosial dan kebutuhan zaman.

Dalam konteks Indonesia, perdebatan ini relevan karena masyarakat Muslim Indonesia memiliki keragaman budaya, tradisi, dan pengalaman komunitas yang berbeda, sehingga interpretasi terhadap peran perempuan dalam kepemimpinan dapat berbeda pula. Perdebatan normatif versus kontekstual memberi ruang bagi akademik, praktisi, dan pemimpin agama untuk bersama-sama menemukan pemahaman yang inklusif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat modern tanpa meninggalkan prinsip-prinsip Islam yang universal.

3. Dimensi Kepemimpinan Perempuan

a) Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pelibatan bawahan atau anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Yukl mendefinisikan kepemimpinan partisipatif sebagai upaya seorang pemimpin untuk melibatkan pihak lain dalam proses pengambilan keputusan, baik melalui konsultasi, musyawarah bersama, maupun pendelegasian wewenang, dengan tujuan meningkatkan kualitas keputusan serta penerimaan (acceptance) bawahan terhadap keputusan tersebut[96]. Pandangan ini menegaskan bahwa partisipasi bukan sekadar formalitas, melainkan strategi untuk mendekatkan pemimpin dengan pihak yang dipimpin agar tercipta rasa memiliki (sense of belonging) terhadap keputusan organisasi.

Rivai dan Mulyadi menambahkan bahwa kepemimpinan partisipatif ditandai dengan adanya keterbukaan pemimpin terhadap masukan, kritik, dan gagasan dari anggota, serta kesediaan untuk berbagi tanggung jawab dalam merumuskan kebijakan[97]. Sementara itu, Thoha memandang kepemimpinan partisipatif sebagai perilaku pemimpin yang lebih menekankan konsultasi dengan bawahan dan penggunaan saran-saran mereka sebelum keputusan diambil, tanpa sepenuhnya melepaskan tanggung jawab akhir dari tangan

[96]Gary Yukl, Kepemimpinan dalam Organisasi, terj. Budi Supriyanto (Jakarta: PT Indeks, 2010), hlm. 133.

[97]Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 54.

pemimpin[98]. Adapun Kartono menekankan bahwa gaya ini berbeda dengan kepemimpinan otoriter maupun laissez-faire karena berada pada posisi tengah, yaitu pemimpin tetap memegang kendali namun membuka ruang dialog yang luas bagi anggotanya[99].

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah pola kepemimpinan yang mengutamakan pelibatan aktif anggota dalam proses musyawarah dan pengambilan keputusan, tanpa menghilangkan fungsi kontrol dan tanggung jawab akhir yang melekat pada pemimpin.

Yukl mengidentifikasi beberapa dimensi yang membentuk kepemimpinan partisipatif, yaitu: (1) konsultasi (consultation), yaitu meminta pendapat dan gagasan anggota sebelum keputusan diambil; (2) pengambilan keputusan bersama (joint decision making), yaitu pemimpin dan anggota secara bersama-sama merumuskan alternatif dan menyepakati keputusan akhir; (3) pembagian kekuasaan (power sharing), yaitu pendelegasian sebagian wewenang pengambilan keputusan kepada anggota atau kelompok tertentu; dan (4) desentralisasi, yaitu penyebaran kewenangan pengambilan keputusan ke berbagai tingkatan organisasi[100]. Keempat dimensi ini menggambarkan spektrum partisipasi, mulai dari yang bersifat konsultatif hingga pelibatan penuh dalam struktur kekuasaan organisasi.

Rivai dan Mulyadi menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu menciptakan iklim komunikasi dua arah yang sehat, sehingga masukan dari bawahan benar-benar dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan, bukan sekadar simbol keterlibatan[101]. Dengan demikian, dimensi partisipatif tidak dapat diukur hanya

[98]Miftah Thoha, Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 49.

[99]Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu? (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), hlm. 82.

[100]Gary Yukl, Kepemimpinan dalam Organisasi, terj. Budi Supriyanto (Jakarta: PT Indeks, 2010), hlm. 137.

[101]Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 61.

dari ada atau tidaknya forum musyawarah, tetapi juga dari kualitas keterlibatan dan pengaruh nyata anggota terhadap keputusan yang dihasilkan.

b) Transformasional

Selain dimensi partisipatif dalam pengertian teknis pengambilan keputusan, kepemimpinan yang partisipatif dalam konteks pesantren juga tidak dapat dilepaskan dari muatan transformasional, yaitu kemampuan pemimpin untuk menggerakkan dan mengubah cara pandang serta motivasi anggotanya melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama yang lebih besar. Bass dan Riggio menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dibangun di atas empat komponen: pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian individual (individualized consideration)[102]. Keempat komponen tersebut menuntut kedekatan dan keterlibatan pemimpin dengan anggotanya, sehingga secara alami beririsan dengan prinsip partisipatif.

Danim menegaskan bahwa dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional tampak pada kemampuan pemimpin menumbuhkan kesadaran kolektif anggota terhadap visi lembaga, sekaligus mendorong mereka untuk berinovasi dan mengembangkan potensi diri, bukan sekadar patuh menjalankan instruksi[103]. Dengan demikian, dimensi transformasional menjadi pelengkap dimensi partisipatif: partisipasi menyediakan ruang keterlibatan, sedangkan transformasi memberi arah dan energi perubahan atas keterlibatan tersebut.

c) Dimensi Komunikatif-Dialogis

Dimensi komunikatif-dialogis menekankan pola relasi pemimpin dan anggota yang dibangun melalui komunikasi dua arah, bukan komunikasi satu arah yang bersifat instruktif. Effendy menjelaskan bahwa komunikasi dua arah (two-way communication) memungkinkan terjadinya umpan balik (feedback) yang menempatkan komunikan bukan sebagai objek pasif, melainkan sebagai

[102]Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, Transformational Leadership, Edisi ke-2 (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), hlm. 6.

[103]Sudarwan Danim, Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 54.

mitra dialog yang turut memengaruhi jalannya komunikasi[104]. Pola inilah yang membedakan kepemimpinan dialogis dari kepemimpinan yang sekadar menyampaikan perintah.

Freire, melalui konsep pendidikan dialogis, menegaskan bahwa dialog sejati hanya dapat terjadi apabila kedua pihak saling memandang setara sebagai subjek, bukan salah satu pihak memosisikan diri sebagai subjek yang menceramahi pihak lain sebagai objek[105]. Prinsip ini relevan diterapkan pada relasi pengasuh dan santri di pesantren, di mana kewibawaan keilmuan kyai idealnya tidak menutup ruang dialog, melainkan menjadi dasar bagi dialog yang bermakna dan saling memperkaya.

d) Dimensi Empatik

Dimensi empatik berkaitan dengan kemampuan pemimpin memahami dan merasakan kondisi, kebutuhan, serta perasaan anggotanya sebagai dasar dalam bersikap dan mengambil keputusan. Goleman menempatkan empati sebagai salah satu kompetensi inti kecerdasan emosional yang menentukan efektivitas kepemimpinan, karena pemimpin yang empatik mampu membaca dinamika emosi kelompok dan meresponsnya secara tepat, sehingga tercipta iklim kerja yang saling percaya[106].

Greenleaf, melalui konsep kepemimpinan melayani (servant leadership), menekankan bahwa empati merupakan syarat bagi pemimpin untuk benar-benar melayani kebutuhan anggotanya, bukan sebaliknya menuntut anggota melayani kepentingan pemimpin[107]. Dalam konteks pesantren, dimensi empatik tampak pada kepekaan pengasuh terhadap kondisi santri maupun ustaz, misalnya dalam merespons kesulitan pribadi, beban kerja, atau aspirasi yang belum tersalurkan melalui jalur formal.

---

[104]Onong Uchjana Effendy, Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 62.

[105]Paulo Freire, Pendidikan Kaum Tertindas, terj. Utomo Dananjaya, dkk. (Jakarta: LP3ES, 2008), hlm. 91.

[106]Daniel Goleman, Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi, terj. Alex Tri Kantjono Widodo (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1999), hlm. 148.

[107]Robert K. Greenleaf, Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Edisi ke-25 (New York: Paulist Press, 2002), hlm. 27.

e) Dimensi Keteladanan

Dimensi keteladanan (uswah/qudwah) merupakan dimensi kepemimpinan yang secara khusus mendapat penekanan kuat dalam tradisi Islam. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Ahzab [33]: 21 yang menyebut pribadi Nabi Muhammad Saw. sebagai suri teladan (uswatun hasanah) yang baik bagi orang-orang yang mengharapkan rahmat Allah dan hari akhir[108]. Shihab menjelaskan bahwa keteladanan yang dimaksud ayat ini bersifat menyeluruh, mencakup sikap, ucapan, dan tindakan Nabi Saw. dalam berbagai situasi, sehingga keteladanan tidak berhenti pada tataran wacana melainkan harus termanifestasi dalam perilaku nyata sehari-hari[109].

Dalam konteks pesantren, keteladanan kyai menjadi salah satu sumber otoritas kepemimpinan yang paling kuat, bahkan kerap melampaui otoritas struktural semata. Dhofier menjelaskan bahwa kepatuhan santri terhadap kyai banyak ditopang oleh keyakinan santri terhadap kesalehan dan keteladanan pribadi kyai, bukan semata karena kedudukan formalnya[110]. Dengan demikian, dimensi keteladanan menjadi fondasi yang memperkuat penerimaan anggota terhadap dimensi-dimensi kepemimpinan partisipatif lainnya.

3. Konsep Inklusivitas dalam Pendidikan

a) Pengertian Inklusivitas

Secara umum, inklusivitas dipahami sebagai suatu prinsip dan praktik sosial yang menekankan keterbukaan, penerimaan, serta pengakuan terhadap keberagaman individu dalam suatu komunitas atau organisasi. Inklusivitas tidak hanya berarti memberikan akses formal, tetapi juga menciptakan ruang yang adil bagi setiap individu untuk berpartisipasi, didengar, dan diakui martabatnya tanpa diskriminasi berbasis gender, status sosial, latar belakang budaya, maupun perbedaan lainnya. Dalam kajian pendidikan dan kepemimpinan, inklusivitas

[108]Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Bandung: Diponegoro, 2015), QS. Al-Ahzab [33]: 21.

[109]M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an, Vol. 10 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm. 246.

[110]Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 56.

menjadi indikator penting dari keadilan sosial dan kualitas relasi kuasa yang sehat dalam suatu institusi.[111]

Dalam konteks kepemimpinan, inklusivitas berkaitan erat dengan cara seorang pemimpin mengelola perbedaan dan membangun relasi yang setara antara pemimpin dan anggota. Kepemimpinan yang inklusif menempatkan anggota organisasi bukan sebagai objek kebijakan, melainkan sebagai subjek yang memiliki suara, pengalaman, dan kontribusi yang bermakna. Model kepemimpinan semacam ini menuntut kepekaan sosial, empati, serta komitmen moral untuk menciptakan lingkungan yang aman dan adil bagi seluruh anggota. Karakteristik ini sering ditemukan dalam pendekatan kepemimpinan partisipatif dan transformasional.[112]

Jika dikaitkan dengan kepemimpinan perempuan, inklusivitas menjadi konsep kunci karena pengalaman sosial perempuan yang kerap berada dalam posisi subordinat justru membentuk sensitivitas yang lebih tinggi terhadap isu keadilan, partisipasi, dan relasi kuasa. Berbagai kajian menunjukkan bahwa perempuan pemimpin cenderung mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka, komunikatif, dan relasional, sehingga mampu menciptakan ruang yang lebih inklusif dalam organisasi. Dalam konteks ini, inklusivitas bukan sekadar gaya, tetapi menjadi strategi kepemimpinan yang lahir dari pengalaman sosial dan kesadaran gender.[113]

Inklusivitas dalam pendidikan merupakan konsep yang merujuk pada upaya sistematis untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang adil, setara, dan menghargai keberagaman seluruh peserta didik, tanpa diskriminasi berdasarkan gender, latar belakang sosial, ekonomi, budaya, agama, kemampuan fisik, maupun kondisi psikologis. Konsep ini lahir dari kesadaran bahwa pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai

[111] Edi Suharto, *Kebijakan Sosial sebagai Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta, 2015, hlm. 87–89.

[112] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010, hlm. 142–145.

[113] Siti Ruhaini Dzuhayatin, "Gender dan Kepemimpinan Inklusif dalam Pendidikan Islam," *Musãwa: Jurnal Studi Gender dan Islam*, Vol. 14, No. 1 (2015), hlm. 33–36.

ruang sosial yang membentuk relasi kuasa, identitas, dan pengalaman belajar individu secara utuh.

Secara konseptual, inklusivitas berbeda dengan sekadar akses pendidikan. Akses menekankan pada keterbukaan pintu masuk lembaga pendidikan, sedangkan inklusivitas menekankan pada pengalaman partisipasi yang bermakna setelah individu berada di dalam sistem pendidikan. Dengan demikian, pendidikan yang inklusif tidak hanya menerima keberagaman, tetapi juga secara aktif mengakomodasi perbedaan kebutuhan, potensi, dan pengalaman peserta didik dalam proses pembelajaran dan pengelolaan institusi pendidikan.

Dalam literatur pendidikan, inklusivitas sering dipahami sebagai pendekatan yang menolak praktik eksklusi, marjinalisasi, dan homogenisasi dalam sistem pendidikan. Booth dan Ainscow menjelaskan bahwa inklusivitas mencakup upaya menghilangkan hambatan belajar dan partisipasi yang dialami oleh individu atau kelompok tertentu, baik hambatan yang bersifat struktural, kultural, maupun pedagogis.[114] Dengan kata lain, inklusivitas menuntut perubahan pada sistem pendidikan, bukan menuntut peserta didik untuk menyesuaikan diri secara sepihak terhadap sistem yang ada.

Pengertian inklusivitas juga berkaitan erat dengan prinsip keadilan sosial (social justice) dalam pendidikan. Pendidikan inklusif menempatkan keadilan sebagai nilai inti, yaitu memberikan perlakuan yang setara dengan mempertimbangkan perbedaan kondisi dan kebutuhan peserta didik. Kesetaraan dalam konteks inklusivitas tidak selalu berarti perlakuan yang sama, melainkan perlakuan yang adil dan proporsional agar setiap individu memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang. Perspektif ini menegaskan bahwa ketimpangan dalam pendidikan sering kali bukan disebabkan oleh kemampuan individu, tetapi oleh struktur dan budaya institusi yang belum inklusif.

Dalam konteks pendidikan kontemporer, inklusivitas juga mencakup dimensi relasional dan kultural. Lingkungan pendidikan yang inklusif ditandai

[114] Tony Booth dan Mel Ainscow, *Index for Inclusion: Developing Learning and Participation in Schools* (Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2011), hlm. 9–11.

oleh adanya relasi yang saling menghargai, dialogis, dan bebas dari kekerasan simbolik. Guru, pimpinan lembaga, dan peserta didik diposisikan sebagai subjek yang setara dalam proses pendidikan, meskipun memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda. Hal ini menuntut perubahan paradigma dari pendidikan yang bersifat hierarkis dan otoriter menuju pendidikan yang partisipatif dan humanis.

Dalam perspektif Islam, prinsip inklusivitas sejatinya memiliki akar teologis yang kuat. Islam memandang manusia sebagai makhluk yang setara di hadapan Allah, dengan perbedaan hanya pada ketakwaan dan kualitas amal. Prinsip ini menegaskan bahwa tidak ada legitimasi teologis untuk menyingkirkan seseorang dari ruang partisipasi sosial, termasuk kepemimpinan, semata-mata karena faktor gender. Oleh karena itu, kepemimpinan perempuan yang inklusif dapat dipahami sebagai pengejawantahan nilai keadilan (*'adl*) dan penghormatan terhadap martabat manusia (*karāmah al-insān*).[115]

Selain itu, inklusivitas dalam pendidikan juga berkaitan dengan kebijakan dan praktik kelembagaan. Kebijakan kurikulum, metode pembelajaran, sistem evaluasi, serta tata kelola lembaga pendidikan harus dirancang agar tidak mereproduksi ketimpangan atau diskriminasi. Penelitian menunjukkan bahwa pendidikan inklusif hanya dapat terwujud apabila nilai-nilai inklusivitas tidak berhenti pada tataran wacana, tetapi diintegrasikan ke dalam kebijakan formal dan praktik keseharian lembaga pendidikan.[116]

Dalam konteks pendidikan Islam, pengertian inklusivitas memiliki relevansi yang kuat dengan nilai-nilai dasar Islam seperti keadilan (*'adl*), persaudaraan (*ukhuwwah*), dan penghormatan terhadap martabat manusia (*karāmah al-insān*). Pendidikan Islam yang inklusif tidak berarti menanggalkan identitas keislaman, tetapi justru mengaktualisasikan nilai-nilai Islam dalam praktik pendidikan yang ramah terhadap perbedaan dan sensitif terhadap keadilan sosial. Dengan

[115] Nasaruddin Umar, *Teologi Gender: Antara Mitos dan Teks Kitab Suci*, Jakarta: Pustaka Cicero, 2004, hlm. 58–61.

[116] UNESCO, *Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All* (Paris: UNESCO, 2005), hlm. 13–15.

demikian, inklusivitas dapat dipahami sebagai jembatan antara nilai-nilai normatif agama dan realitas sosial yang plural.[117]

Berdasarkan uraian tersebut, inklusivitas dalam pendidikan dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan pendidikan yang secara sadar dan berkelanjutan berupaya menciptakan lingkungan belajar yang adil, partisipatif, dan menghargai keberagaman, melalui perubahan sistem, budaya, dan praktik pendidikan. Konsep ini menjadi landasan penting dalam menganalisis peran kepemimpinan pendidikan, termasuk kepemimpinan perempuan, dalam mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang berkeadilan dan manusiawi.

1. Inklusivitas dalam Pendidikan Islam

Inklusivitas dalam pendidikan Islam merupakan konsep yang berangkat dari nilai-nilai dasar Islam yang menempatkan keadilan, kemaslahatan, dan penghormatan terhadap martabat manusia sebagai prinsip utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan Islam secara normatif tidak hanya bertujuan mencetak individu yang saleh secara ritual, tetapi juga membentuk manusia yang berakhlak, berkeadilan, dan mampu hidup berdampingan dalam masyarakat yang majemuk. Oleh karena itu, inklusivitas dalam pendidikan Islam tidak dapat dipandang sebagai konsep asing, melainkan sebagai bagian inheren dari nilai-nilai Islam itu sendiri.

Secara teologis, Islam memandang manusia sebagai makhluk yang memiliki kedudukan mulia (*karāmah al-insān*) tanpa pembedaan jenis kelamin, latar belakang sosial, maupun asal-usul budaya. Prinsip ini menjadi fondasi penting bagi pendidikan Islam yang inklusif, yaitu pendidikan yang membuka ruang bagi seluruh individu untuk belajar, berkembang, dan berpartisipasi secara setara. Dalam konteks ini, inklusivitas dalam pendidikan Islam berarti menciptakan lingkungan belajar yang menghargai perbedaan dan menghindari praktik diskriminatif, baik yang bersifat struktural maupun kultural.

Dalam praktiknya, inklusivitas pendidikan Islam menuntut penafsiran nilai-nilai keislaman secara kontekstual dan progresif. Lembaga pendidikan Islam

[117] Sally Tomlinson, *Education, Policy and the State* (London: Routledge, 2019), hlm. 87–90.

termasuk pesantren sering kali berhadapan dengan tantangan tradisi, hierarki otoritas, dan norma sosial yang dapat berpotensi membatasi partisipasi kelompok tertentu, khususnya perempuan. Oleh karena itu, inklusivitas dalam pendidikan Islam tidak cukup dimaknai sebagai keterbukaan akses semata, tetapi juga menyangkut perubahan cara pandang terhadap relasi sosial, pola kepemimpinan, dan mekanisme pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pendidikan Islam yang inklusif ditandai oleh adanya upaya sadar untuk mengintegrasikan nilai keadilan gender, dialog, dan partisipasi dalam sistem pendidikan. Hal ini mencakup kebijakan kelembagaan, kurikulum, metode pembelajaran, serta relasi antara pendidik dan peserta didik. Pendidikan Islam yang inklusif tidak meniadakan otoritas keilmuan dan spiritual, tetapi menempatkannya dalam kerangka tanggung jawab moral dan sosial yang akuntabel.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, inklusivitas menjadi sangat relevan karena pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk budaya institusi. Kepemimpinan yang inklusif mampu mendorong terciptanya ruang dialog, pengakuan terhadap keberagaman pengalaman warga lembaga, serta kebijakan yang berpihak pada keadilan. Studi tentang kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam menunjukkan bahwa perempuan pemimpin cenderung membawa perspektif relasional dan partisipatif yang berkontribusi pada terciptanya iklim pendidikan yang lebih inklusif.[118]

Dengan demikian, inklusivitas dalam pendidikan Islam dapat dipahami sebagai proses berkelanjutan untuk mengaktualisasikan nilai-nilai Islam dalam praktik pendidikan yang adil, manusiawi, dan responsif terhadap realitas sosial. Inklusivitas tidak bertentangan dengan tradisi Islam, tetapi justru menjadi sarana untuk memperkuat relevansi pendidikan Islam di tengah tuntutan perubahan zaman.

[118] Rohmatun Lukluk Isnaini, "Women's Leadership in Quality Management Development and Gender Equality within the Context of Nahdlatul Ulama Universities in Indonesia," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 10, No. 2 (2021), hlm. 248–252.

\\

2. Dimensi Inklusivitas dalam Pendidikan

a) Akses

Akses merupakan indikator paling mendasar dari inklusivitas, yaitu terbukanya kesempatan yang setara bagi seluruh anggota untuk menjangkau sumber daya, informasi, maupun posisi dalam organisasi. Longwe menempatkan akses sebagai salah satu jenjang awal dalam kerangka pemberdayaan perempuan (Women's Empowerment Framework), yakni kesetaraan peluang memperoleh sumber daya seperti pendidikan, pelatihan, jabatan, maupun modal, sebagai prasyarat bagi tercapainya jenjang pemberdayaan yang lebih tinggi[119]. Kabeer menambahkan bahwa akses terhadap sumber daya (resources) menjadi salah satu prakondisi dari kemampuan seseorang untuk membuat pilihan hidup secara bermakna (agency), sebelum pilihan tersebut dapat diwujudkan menjadi pencapaian (achievements) nyata[120]. Dalam konteks kepemimpinan pesantren, indikator akses dapat dilihat dari terbukanya kesempatan yang setara bagi santri maupun ustazah perempuan untuk menempuh jenjang pendidikan, mengikuti pelatihan kepemimpinan, atau menduduki posisi struktural tertentu.

b) Keadilan

Dalam kerangka inklusivitas berkaitan dengan distribusi peran, tanggung jawab, dan manfaat organisasi secara proporsional dan tidak diskriminatif. Fakih membedakan antara kesetaraan gender (equality) dan keadilan gender (equity), di mana keadilan menekankan proses yang adil dalam memperlakukan perbedaan kebutuhan antara laki-laki dan perempuan, sehingga hasil akhirnya benar-benar setara, bukan sekadar perlakuan yang seragam secara formal[121]. Prinsip ini juga memiliki landasan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[119]Sara Hlupekile Longwe, "Gender Awareness: The Missing Element in the Third World Development Project", dalam Tina Wallace dan Candida March (ed.), Changing Perceptions: Writings on Gender and Development (Oxford: Oxfam, 1991), hlm. 152.

[120]Naila Kabeer, "Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment", Development and Change, Vol. 30, No. 3 (1999), hlm. 437.

[121]Mansour Fakih, Analisis Gender dan Transformasi Sosial (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 12.

kuat dalam Islam sebagaimana termaktub dalam QS. An-Nahl [16]: 90, yang memerintahkan berlaku adil ('adl) dan berbuat kebajikan (ihsan) sebagai satu kesatuan perintah Allah SWT[122]. Dalam konteks kepemimpinan pesantren, indikator keadilan tampak pada proporsionalitas pembagian peran dan tanggung jawab antara kyai, nyai, ustaz, dan ustazah, tanpa meminggirkan salah satu pihak semata karena faktor gender.

c) Penerimaan

Penerimaan (acceptance) merujuk pada pengakuan dan penghargaan yang tulus terhadap keberadaan serta kontribusi seluruh anggota, termasuk mereka yang secara historis berada pada posisi marginal. Shore dan kawan-kawan menegaskan bahwa dimensi penerimaan dalam inklusivitas ditandai dengan sikap kelompok yang menghargai keunikan individu sebagai aset, bukan sebagai penyimpangan dari norma dominan yang harus disesuaikan[123]. Al-Qur'an dalam QS. Al-Hujurat [49]: 13 menegaskan prinsip kesetaraan asasi manusia di hadapan Allah SWT, di mana perbedaan suku dan bangsa diciptakan justru agar manusia saling mengenal, dan kemuliaan seseorang semata-mata ditentukan oleh ketakwaannya, bukan oleh atribut sosial termasuk jenis kelamin[124]. Dalam konteks pesantren, penerimaan dapat dilihat dari sejauh mana kepemimpinan perempuan baik sebagai nyai, ustazah, maupun pengurus diterima dan dihormati kedudukannya, sejajar dengan kepemimpinan laki-laki, tanpa stigma maupun peminggiran peran.

d) Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan indikator puncak dari inklusivitas, yaitu proses yang memungkinkan anggota, khususnya kelompok yang sebelumnya kurang berdaya, untuk memperoleh kendali (control) atas sumber daya dan keputusan yang memengaruhi hidup mereka. Rowlands

[122]Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Bandung: Diponegoro, 2015), QS. An-Nahl [16]: 90.

[123]Lynn M. Shore, dkk., "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research", Journal of Management, Vol. 37, No. 4 (2011), hlm. 1268.

[124]Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Bandung: Diponegoro, 2015), QS. Al-Hujurat [49]: 13.

menjelaskan bahwa pemberdayaan tidak semata berkaitan dengan pemberian kekuasaan dari pihak luar, melainkan juga proses internal berupa tumbuhnya kesadaran kritis dan kepercayaan diri individu untuk bertindak (power within dan power to)[125]. Kabeer menegaskan bahwa pemberdayaan pada akhirnya diukur dari pencapaian (achievements) nyata yang dihasilkan dari akses dan agensi yang dimiliki seseorang, sehingga pemberdayaan merupakan muara dari keempat indikator inklusivitas sebelumnya[126]. Dalam konteks kepemimpinan pesantren, pemberdayaan tercermin dari sejauh mana perempuan didorong dan difasilitasi untuk mengambil peran kepemimpinan strategis, bukan sekadar peran pelengkap atau simbolik.

4. Pengalaman dan pandangan warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan

a) Budaya Pesantren

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki struktur sosial, kultural, dan tradisi yang khas. Budaya pesantren terbentuk dari interaksi antara nilai-nilai keagamaan, tradisi lokal, dan praktik pendidikan yang berjalan turun-temurun sejak abad ke-14. Pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai "ruang sosial" yang membentuk identitas, kebiasaan, dan cara pandang santri terhadap realitas kehidupan, termasuk relasi gender di dalamnya.

Budaya pesantren ditandai oleh penguatan nilai religiusitas, disiplin, hierarki sosial, dan tradisi yang kuat. Struktur sosial pesantren dominan dipengaruhi oleh figur kiai sebagai otoritas moral, keilmuan, serta sosial. Kiai bukan hanya pemimpin pendidikan, tetapi juga menjadi simbol moral dan figur panutan bagi santri serta masyarakat sekitarnya. Dalam budaya pesantren tradisional, relasi sosial antara kiai dan santri bersifat paternalistik dan hierarkis, sehingga norma dan tata kelola komunitas pesantren sangat dipengaruhi oleh otoritas kiai. Hal ini berimplikasi pada pola relasi gender di

[125]Jo Rowlands, Questioning Empowerment: Working with Women in Honduras (Oxford: Oxfam, 1997), hlm. 14.

[126]Naila Kabeer, "Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment", Development and Change, Vol. 30, No. 3 (1999), hlm. 462.

pesantren karena struktur budaya seringkali menghadirkan pola dominasi tertentu antara laki-laki dan Perempuan.[127]

Selain itu, budaya pesantren juga mencerminkan nilai konservatif yang berakar pada kitab kuning (kitab klasik fiqh dan tasawuf). Kitab-kitab tersebut memiliki perspektif tertentu terhadap peran sosial laki-laki dan perempuan yang kemudian diinternalisasikan dalam praktik pendidikan pesantren. Misalnya, pembelajaran fiqh tradisional sering menempatkan ruang privat dan publik perempuan dalam kerangka peran domestik yang lebih konservatif dibanding laki-laki. Paradigma ini sering dijumpai dalam tradisi pesantren salafiyah, yang cenderung memisahkan ruang belajar dan ruang aktivitas santri laki-laki dan perempuan.[128]

Kendati demikian, budaya pesantren bukanlah ruang monolitik yang sama di semua pesantren. Pergeseran budaya pendidikan yang lebih moderat dan responsif terhadap konteks sosial kontemporer juga terjadi. Beberapa pesantren modern mengintegrasikan kurikulum umum dan agama, membuka ruang dialog lebih luas antar santri, dan menempatkan perempuan dalam posisi yang lebih aktif dalam berbagai kegiatan. Ini menunjukkan bahwa budaya pesantren dapat berubah secara dinamis sesuai dengan kontekstualisasi nilai agama dan tuntutan sosial yang berkembang. Penelitian di pesantren tertentu di Yogyakarta misalnya menunjukkan usaha sistematis untuk mewujudkan kesetaraan gender dalam sistem belajar dan budaya lembaga, meskipun tantangan budaya patriarki tetap ada.[129]

Budaya pesantren juga terkait dengan bagaimana pesantren berinteraksi dengan masyarakat luar. Sebagai lembaga pendidikan yang berakar kuat di komunitas lokal, pesantren sering menjadi mediator budaya lokal dan nilai

[127] Nofica Andriyati & Budy Sugandi, "Analisis Sistem Pembelajaran dan Budaya Pesantren dalam Perspektif Kesetaraan Gender di Pondok Pesantren Aswaja Nusantara," *Jurnal Studi Gender dan Anak*, Vol. 4, No. 2 (2025), hlm. 23–26.

[128] Yuliatin, "Relasi Laki-Laki dan Perempuan di Ruang Domestik dan Publik Menurut Pemahaman Elit Pesantren Salafiyyah di Jambi," *Musãwa Jurnal Studi Gender dan Islam*, (2019), hlm. 163–167.

[129] Lharasati Dewi, Kusniatul Anjani, dkk., "Peran Pesantren dan Keluarga dalam Membentuk Persepsi Kesetaraan Gender pada Santri," *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol. 5, No. 1 (2025), hlm. 12–15.

keagamaan Islam. Interaksi dua arah ini menyumbang pada keberagaman praktik budaya pesantren di berbagai daerah di Indonesia, misalnya yang lebih menerima interpretasi gender progresif di Jawa pesisir dan cenderung konservatif di beberapa wilayah lain.

Budaya pesantren juga dibentuk oleh sistem simbolik dan praktik keseharian yang secara tidak langsung mereproduksi relasi gender. Penggunaan bahasa, pembagian ruang, serta pola pengasuhan santri mencerminkan nilai-nilai yang hidup dan diwariskan secara turun-temurun. Dalam banyak pesantren, peran santri laki-laki sering dikaitkan dengan kepemimpinan, mobilitas sosial, dan otoritas publik, sementara santri perempuan diarahkan pada peran-peran pendukung yang bersifat domestik dan moral. Pola ini tidak selalu disadari sebagai bentuk ketimpangan, karena telah terinternalisasi sebagai bagian dari tradisi dan norma religius yang dianggap "wajar".

Selain itu, legitimasi budaya pesantren terhadap relasi gender sering diperkuat melalui mekanisme kepatuhan terhadap otoritas keilmuan dan karisma kiai. Otoritas ini berfungsi sebagai pusat penafsiran nilai agama sekaligus rujukan perilaku sosial di lingkungan pesantren. Dalam konteks tersebut, relasi gender tidak hanya bersifat sosial, tetapi juga simbolik dan teologis, karena pandangan tentang peran laki-laki dan perempuan kerap dilekatkan pada legitimasi keagamaan. Akibatnya, perubahan relasi gender di pesantren sering menghadapi resistensi, bukan semata karena faktor budaya, tetapi juga karena dianggap menyentuh wilayah sakral tradisi keilmuan Islam.

Namun demikian, dinamika budaya pesantren menunjukkan adanya ruang negosiasi yang terus berlangsung. Seiring dengan meningkatnya akses pendidikan bagi perempuan, baik sebagai santri maupun pengelola pesantren, muncul kesadaran baru tentang pentingnya relasi gender yang lebih adil. Peran Nyai, ustadzah, dan pengelola pendidikan perempuan menjadi semakin signifikan dalam membentuk budaya pesantren yang lebih responsif terhadap pengalaman perempuan. Kehadiran aktor-aktor ini perlahan menggeser budaya

patriarkal menuju pola relasi yang lebih dialogis dan inklusif, meskipun prosesnya berlangsung secara gradual.[130]

Dengan demikian, budaya pesantren tidak dapat dipahami sebagai entitas yang statis dan tertutup, melainkan sebagai ruang sosial yang terus bertransformasi. Relasi gender di pesantren merupakan hasil dari interaksi antara tradisi, otoritas keagamaan, dan tuntutan sosial kontemporer. Memahami budaya pesantren secara kritis menjadi langkah penting untuk membaca bagaimana ketimpangan gender diproduksi, dinegosiasikan, dan diubah dari dalam. Perspektif ini penting sebagai landasan analisis dalam melihat peran kepemimpinan perempuan dan upaya mewujudkan inklusivitas di lingkungan pesantren.

2. Konstruksi Gender dalam Pesantren

Konstruksi gender di pesantren merujuk pada bagaimana makna 'laki-laki' dan 'perempuan' secara sosial dibentuk, dipraktikkan, dan direproduksi dalam konteks budaya pesantren. Konsep gender dalam pesantren tidak sekadar identitas biologis, tetapi merupakan hasil interaksi sosial, nilai keagamaan, serta praktik pendidikan yang mengandung asumsi tertentu tentang peran, fungsi, dan tanggung jawab masing-masing gender. Hal ini menciptakan pola relasi yang sering kali menguatkan stereotip dan pembagian tugas sosial berdasarkan jenis kelamin. Penelitian yang menggali konstruksi sosial gender di pesantren menunjukkan bahwa relasi gender dipengaruhi oleh norma budaya pesantren dan interpretasi terhadap teks keagamaan yang dibaca secara tradisional.[131]

Dalam praktiknya, konstruksi gender di pesantren sering dipandang melalui pembagian ruang belajar dan kegiatan berdasarkan gender. Misalnya, santri laki-laki dan perempuan dipisahkan dalam beberapa kegiatan ibadah, kelas, bahkan asrama demi menjaga adab dan kesopanan menurut interpretasi setempat. Pola pemisahan ini memiliki dampak terhadap pengalaman belajar santri perempuan,

[130] Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES, 2011, hlm. 67–75.

[131] Luthfi Salim, "Kontruksi Sosial Gender di Pesantren," *Socio Religia*, Vol. 1, No. 2 (2025), hlm. 8–11.

yang kadang merasa dibatasi ruangnya dalam aktivitas tertentu yang dipandang "lebih produktif" bagi laki-laki.

Selain itu, relasi gender di pesantren juga dibentuk melalui diskursus tradisional terhadap peran sosial perempuan. Banyak kajian menunjukkan bahwa konstruksi gender di pesantren sering menghadirkan narasi yang menempatkan perempuan pada posisi domestik atau subordinat, misalnya dalam pembahasan kitab klasik yang menekankan peran perempuan sebagai pelayan rumah tangga atau pembantu suami. Penelitian tentang konstruksi identitas perempuan Muslim di pesantren Tasikmalaya menemukan bahwa nilai patriarki dan interpretasi tradisional kitab kuning memperkuat posisi perempuan yang lebih rendah dalam hierarki sosial.[132]

Namun, konstruksi gender di pesantren bukanlah sesuatu yang statis. Beberapa santri, terutama yang terpapar pendidikan modern atau pengalaman luar pesantren, cenderung meredefinisi peran gender melalui aksi sosial atau keterlibatan aktif dalam organisasi. Studi lain menemukan bahwa santri turut melakukan modifikasi narasi gender melalui gerakan sosial, keterlibatan organisasi, dan kritik terhadap ajaran yang dianggap menyuburkan ketidakadilan gender.[133] Ini menunjukkan bahwa pesantren juga merupakan ruang negosiasi nilai gender antara tradisi konservatif dan aspirasi sosial progresif.

Konstruksi gender di pesantren juga berimbas pada struktur kekuasaan dan relasi sosial antara santri laki-laki dan perempuan. Dalam banyak pesantren tradisional, otoritas kiai dan ustadz laki-laki seringkali dominan, sedangkan peran Nyai atau ustadzah perempuan tetap terbatas pada ranah yang lebih kecil, misalnya pembinaan santriwati.[134] Temuan di beberapa penelitian gender menunjukkan bahwa dominasi figur laki-laki dalam struktur kebijakan maupun

[132] Isti'anah Isti'anah, "Konstruksi Identitas Perempuan Muslim di Pesantren," *Musãwa Jurnal Studi Gender dan Islam*, (2017), hlm. 228–231.

[133] Nurul Qolbi Kurniawati, "Konstruksi Gender Pesantren," *Asketik: Jurnal Agama dan Perubahan Sosial*, Vol. 7, No. 2 (2023), hlm. 310–314.

[134] Moh. Mahbub & Kamila Adnani, "The Role Equality of Nyai in the Development of Islamic Boarding School," *Buana Gender: Jurnal Studi Gender dan Anak*, Vol. 7, No. 2 (2025), hlm. 132–135.

diskusi agama menginternalisasi pola kepemimpinan yang patriarkal dan memengaruhi persepsi gender santri.

Peran Nyai dalam pesantren memiliki posisi strategis dalam proses konstruksi dan reproduksi nilai-nilai gender. Nyai tidak hanya berfungsi sebagai pendamping kiai, tetapi juga sebagai pengasuh, pendidik, dan figur otoritas moral bagi santri perempuan. Dalam praktik keseharian pesantren, Nyai berperan dalam membentuk pemahaman santri mengenai relasi laki-laki dan perempuan melalui pengajaran, keteladanan, serta pengelolaan pendidikan santriwati. Beberapa kajian menunjukkan bahwa keberadaan Nyai mampu membuka ruang reinterpretasi nilai-nilai keagamaan yang lebih adil gender, meskipun perannya sering kali masih dibatasi oleh struktur patriarkal pesantren.[135]

Selain peran Nyai, santri perempuan juga menjadi aktor penting dalam dinamika perubahan konstruksi gender di pesantren. Paparan terhadap pendidikan modern, organisasi santri, serta interaksi dengan dunia luar pesantren mendorong santri perempuan untuk merefleksikan kembali peran sosial mereka. Sejumlah penelitian menemukan bahwa santri perempuan mulai terlibat aktif dalam kegiatan kepemimpinan, pengelolaan organisasi, dan gerakan sosial keagamaan, yang secara perlahan menantang narasi gender tradisional. Fenomena ini menunjukkan bahwa pesantren juga menjadi arena negosiasi identitas gender antara nilai tradisional dan aspirasi kesetaraan.[136]

Respons pesantren terhadap isu kesetaraan gender bersifat beragam. Sebagian pesantren menunjukkan keterbukaan dengan mengintegrasikan nilai-nilai keadilan gender dalam kurikulum, kegiatan ekstrakurikuler, serta pola pengasuhan santri. Namun, di sisi lain, masih banyak pesantren yang mempertahankan pola relasi gender tradisional dengan alasan menjaga adab, moralitas, dan tradisi keilmuan. Perbedaan respons ini menunjukkan bahwa

[135] Faiqoh, *Nyai: Agen Perubahan di Pesantren*, Jakarta: Pustaka Abadi, 2003, hlm. 45–52.

[136] Luthfi Salim, "Konstruksi Sosial Gender di Pesantren: Studi Kesenjangan antara Laki-Laki dan Perempuan," *Sosio Religia*, Vol. 19, No. 2 (2020), hlm. 137–140.

konstruksi gender di pesantren sangat dipengaruhi oleh visi kepemimpinan, orientasi ideologis, serta konteks sosial budaya pesantren tersebut.[137]

Konstruksi gender di pesantren juga berkaitan erat dengan relasi kuasa berbasis gender. Dalam banyak pesantren, otoritas keagamaan dan struktural masih didominasi oleh laki-laki, terutama dalam pengambilan keputusan strategis dan penafsiran ajaran agama. Dominasi ini membentuk persepsi santri bahwa kepemimpinan dan otoritas keilmuan merupakan domain laki-laki, sementara perempuan ditempatkan pada peran pendukung. Pola relasi kuasa semacam ini berkontribusi pada internalisasi nilai patriarki yang kuat di lingkungan pesantren.

Dengan demikian, konstruksi gender dalam pesantren merupakan proses sosial yang kompleks dan dinamis. Ia tidak hanya dibentuk oleh teks keagamaan, tetapi juga oleh tradisi, struktur kekuasaan, dan interaksi sosial antar warga pesantren. Pesantren dapat menjadi ruang reproduksi ketimpangan gender, namun sekaligus memiliki potensi besar sebagai ruang transformasi menuju relasi gender yang lebih adil dan inklusif. Pemahaman kritis terhadap konstruksi gender ini menjadi penting sebagai landasan untuk menganalisis peran kepemimpinan perempuan dan upaya inklusivitas di pesantren.[138]

3. Perubahan Sosial dan Pesantren

Perubahan sosial merupakan realitas dinamis yang tidak terelakkan oleh lembaga pendidikan mana pun, termasuk pesantren. Globalisasi, modernisasi pendidikan, tekanan hak asasi manusia, serta penetrasi media dan teknologi mengubah cara pesantren memproduksi nilai, mengelola kurikulum, dan berinteraksi dengan siswa serta masyarakat. Perubahan sosial ini juga berdampak pada relasi gender dalam pesantren, baik secara struktural maupun budaya. Perubahan-perubahan ini memicu reevaluasi terhadap praktik

[137] Ahmad Najib Burhani, "Pesantren dan Wacana Kesetaraan Gender," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2 (2017), hlm. 210–213.

[138] Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta: LP3ES, 2011, hlm. 149–155.

tradisional yang kadang dipandang tidak relevan atau tidak adil dalam konteks kontemporer.[139]

Salah satu bentuk perubahan sosial yang signifikan adalah meningkatnya perhatian terhadap kesetaraan gender dan hak perempuan di berbagai sektor kehidupan, termasuk pendidikan. Isu gender kadang dipandang sebagai tantangan bagi pesantren tradisional yang masih memegang teguh praktik konservatif. Namun pesantren tidak bisa sepenuhnya tertutup terhadap perubahan tersebut, karena berinteraksi dengan kebijakan nasional, tuntutan masyarakat, dan kebutuhan santri yang berubah. Penelitian mengenai mainstreaming gender dalam kebijakan pendidikan pesantren menunjukkan bahwa pesantren berada dalam situasi dualisme antara mempertahankan nilai tradisional dan membuka ruang untuk perspektif gender yang lebih responsif.[140]

Perubahan sosial juga mempengaruhi cara pendidikan pesantren menghadapi dinamika masyarakat modern, seperti keterlibatan santri perempuan dalam organisasi, pendidikan tinggi, serta aktivitas di luar konteks pesantren standar. Banyak pesantren mulai mengadaptasi kurikulum yang lebih inklusif dan membuka kelas keterampilan umum atau studi modern sebagai bagian dari proses pendidikan. Studi di pesantren yang menerapkan pendidikan kesetaraan gender menemukan bahwa penguatan pendidikan gender dapat mendorong pemberdayaan santri perempuan dan memperluas peran perempuan di luar tradisi pesantren sempit.[141]

Selain itu, perubahan sosial juga memunculkan kritik internal dari santri terhadap praktik budaya yang dianggap tidak adil. Misalnya, santri yang terpapar pendidikan di perguruan tinggi atau organisasi sosial sering kali membawa perspektif baru yang menantang konstruksi gender tradisional. Gerakan sosial

[139] Asnal Mala, Uswatun Chasanah & Siti Marpuah, "Gender Mainstreaming in the Policy of Islamic Boarding School Education," *An-Nisa Journal of Gender Studies*, Vol. 18, No. 1 (2025), hlm. 55–58

[140] Asnal Mala, Uswatun Chasanah & Siti Marpuah, "Gender Mainstreaming in the Policy of Islamic Boarding School Education," *An-Nisa Journal of Gender Studies*, Vol. 18, No. 1 (2025), hlm. 58-60

[141] Kaysa Adinda Rizkiyani & Fathur Rohman, "Penguatan Pendidikan Kesetaraan Gender untuk Pemberdayaan Santri," *Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*, Vol. 15, No. 1 (2025), hlm. 45–49.

mereka kadang menciptakan ruang diskusi baru tentang peran perempuan dalam struktur pesantren serta kontribusi perempuan dalam pengembangan lembaga.

Perubahan sosial juga berdampak pada persepsi masyarakat terhadap pesantren. Sementara sebagian masyarakat masih menilai pesantren sebagai ruang yang konservatif dan unilateral dalam relasi gender, sebagian lain melihat potensi pesantren sebagai ruang pendidikan inklusif yang bisa mengakomodasi nilai kesetaraan dan pemberdayaan perempuan. Ini menyebabkan pesantren menjadi arena negosiasi nilai antara tradisi dan modernitas, antara teks klasik dan realitas sosial yang terus berubah.[142]

Perubahan sosial yang semakin intens juga mendorong munculnya kesadaran baru di kalangan pesantren terhadap isu keadilan gender. Arus globalisasi, perkembangan pendidikan, serta meningkatnya akses santri terutama santri Perempuan terhadap wacana kesetaraan telah memengaruhi cara pesantren memaknai peran perempuan dalam kehidupan institusional. Sejumlah pesantren mulai merefleksikan kembali praktik-praktik tradisional yang selama ini dianggap mapan, khususnya yang berkaitan dengan pembagian peran dan akses perempuan dalam pendidikan. Proses reflektif ini menunjukkan bahwa pesantren tidak sepenuhnya resisten terhadap perubahan, melainkan berada dalam proses adaptasi yang gradual dan selektif.

Sebagai respons terhadap perubahan tersebut, sebagian pesantren mulai melakukan penyesuaian struktural dan kultural, termasuk membuka ruang kepemimpinan dan partisipasi yang lebih luas bagi perempuan. Penyesuaian ini tampak dalam keterlibatan santri perempuan dalam organisasi pesantren, penguatan peran ustadzah dan Nyai dalam pengambilan keputusan, serta integrasi nilai keadilan gender dalam kurikulum dan kegiatan pendidikan. Transformasi ini menandai upaya pesantren untuk tetap mempertahankan identitas keislamannya sekaligus merespons tuntutan sosial kontemporer. Dengan demikian, perubahan sosial tidak hanya menjadi tantangan bagi

[142] Nurul Qolbi Kurniawati, "Konstruksi Gender Pesantren," *Asketik: Jurnal Agama dan Perubahan Sosial*, Vol. 7, No. 2 (2023), hlm. 310–314.

pesantren, tetapi juga peluang untuk membangun sistem pendidikan Islam yang lebih inklusif dan berkeadilan.[143]

Namun demikian, proses transformasi menuju pesantren yang lebih inklusif tidak berlangsung secara linear dan tanpa hambatan. Resistensi terhadap perubahan masih menjadi tantangan yang cukup signifikan, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Secara internal, sebagian kalangan masih mempertahankan pandangan normatif yang menempatkan perempuan dalam peran domestik dan subordinat, sehingga membatasi ruang partisipasi perempuan dalam ranah publik dan kepemimpinan pesantren. Sementara itu, secara eksternal, tekanan dari masyarakat yang masih memegang nilai-nilai tradisional juga turut mempengaruhi kecepatan dan arah perubahan yang terjadi di lingkungan pesantren. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi sosial dalam pesantren merupakan proses negosiasi yang kompleks antara berbagai kepentingan, nilai, dan interpretasi keagamaan.

Di sisi lain, munculnya generasi baru santri dan pemimpin pesantren, khususnya nyai dan ustadzah muda, menjadi faktor penting dalam mendorong percepatan perubahan menuju inklusivitas. Generasi ini cenderung memiliki akses yang lebih luas terhadap pendidikan tinggi, literatur global, serta wacana keislaman yang progresif, sehingga mampu menghadirkan perspektif baru dalam memahami relasi gender dan praktik pendidikan di pesantren. Melalui pendekatan yang lebih dialogis, kontekstual, dan kritis, mereka berperan sebagai jembatan antara nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan modernitas, tanpa harus menghilangkan identitas keislaman yang menjadi fondasi utama pesantren.

Dengan demikian, perubahan sosial yang terjadi di pesantren tidak hanya mencerminkan adaptasi terhadap dinamika eksternal, tetapi juga menunjukkan adanya proses transformasi internal yang terus berkembang. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki potensi besar untuk menjadi ruang

[143] Luluk Ambarwati, *Guru, Kesadaran Gender, dan Kepemimpinan Perempuan: Studi di Pondok Pesantren An-Najah Muaro Jambi*, JIGC: Journal of Islamic Guidance and Counseling, Vol. 6, No. 1, 2022, hlm. 59–63.

pembelajaran yang tidak hanya menjaga tradisi, tetapi juga mampu merespons isu-isu kontemporer seperti keadilan gender dan inklusivitas. Oleh karena itu, penting untuk terus mendorong penguatan kepemimpinan perempuan dan integrasi nilai-nilai inklusif dalam sistem pendidikan pesantren, agar mampu menghasilkan generasi yang tidak hanya religius, tetapi juga memiliki kesadaran sosial yang tinggi dan komitmen terhadap keadilan.

Selain itu, penguatan inklusivitas di pesantren juga memerlukan dukungan kebijakan yang berkelanjutan serta kolaborasi dengan berbagai pihak, seperti pemerintah, akademisi, dan organisasi masyarakat sipil. Sinergi ini penting untuk memastikan bahwa upaya transformasi tidak bersifat sporadis, tetapi terarah dan sistematis dalam jangka panjang. Melalui pengembangan kurikulum yang sensitif gender, pelatihan kepemimpinan bagi perempuan, serta penyediaan ruang dialog yang terbuka, pesantren dapat semakin memperkuat perannya sebagai lembaga pendidikan yang adaptif dan progresif.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam merumuskan penelitian ini, peneliti mengacu pada sejumlah kajian terdahulu yang relevan, dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren. Studi-studi ini memberikan dasar empiris dan konseptual yang kuat sekaligus menjadi bahan perbandingan dalam mengembangkan arah penelitian lebih lanjut.

1. **Siti Nurhayati (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurhayati, dalam tesisnya yang berjudul Kepemimpinan Nyai dalam Pengelolaan Pesantren Perempuan di Jawa Tengah[144].menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam praktik kepemimpinan perempuan dalam konteks pesantren. Penelitian ini berfokus pada bagaimana sosok nyai sebagai pemimpin perempuan memainkan peran strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan

[144] Siti Nurhayati, *Kepemimpinan Nyai dalam Pengelolaan Pesantren Perempuan di Jawa Tengah* (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2019).

berbasis keagamaan, yang selama ini cenderung dipersepsikan berada dalam dominasi kepemimpinan laki-laki.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan nyai tidak hanya bersifat simbolik atau sekadar pelengkap dalam struktur kepemimpinan pesantren, melainkan memiliki peran yang substantif dan signifikan dalam berbagai aspek pengambilan keputusan strategis. Nyai terlibat secara aktif dalam proses perencanaan program pendidikan, pengembangan kurikulum berbasis nilai-nilai keislaman, serta pengelolaan kegiatan pembinaan santri. Selain itu, nyai juga memiliki peran penting dalam membentuk karakter santri melalui internalisasi nilai-nilai moral dan spiritual, yang menjadi ciri khas pendidikan pesantren.

Lebih lanjut, praktik kepemimpinan nyai dalam penelitian tersebut ditandai dengan pendekatan yang khas, yaitu keibuan, dialogis, dan berbasis keteladanan (uswah hasanah). Pendekatan keibuan tercermin dalam cara nyai membangun kedekatan emosional dengan santri, sehingga menciptakan hubungan yang tidak kaku dan lebih humanis. Sementara itu, pendekatan dialogis terlihat dari keterbukaan nyai dalam menerima aspirasi dan masukan dari berbagai pihak, termasuk santri dan tenaga pengajar. Adapun pendekatan keteladanan diwujudkan melalui perilaku sehari-hari yang mencerminkan nilai-nilai yang diajarkan, sehingga menjadi model konkret bagi santri. Kombinasi dari ketiga pendekatan tersebut terbukti mampu menciptakan iklim pesantren yang kondusif, partisipatif, dan relatif inklusif dalam praktik keseharian, meskipun tidak secara eksplisit dikaji sebagai konsep inklusivitas.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, khususnya dalam hal fokus kajian. Penelitian Siti Nurhayati belum secara spesifik mengkaji isu inklusivitas sebagai variabel utama, terutama dalam kaitannya dengan bagaimana kepemimpinan perempuan berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan pendidikan yang adil gender, bebas diskriminasi, dan responsif terhadap keragaman. Aspek inklusivitas dalam penelitian tersebut masih bersifat implisit dan belum dianalisis secara sistematis menggunakan kerangka teori kesetaraan dan keadilan gender.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian yang sedang penulis lakukan, yaitu mengenai praktik kepemimpinan perempuan dalam mendorong inklusivitas di lingkungan pesantren. Jika penelitian Siti Nurhayati lebih menekankan pada peran dan karakteristik kepemimpinan nyai dalam pengelolaan pesantren, maka penelitian ini berupaya melengkapi sekaligus memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama analisis. Penelitian ini tidak hanya melihat bagaimana perempuan memimpin, tetapi juga bagaimana kepemimpinan tersebut berkontribusi dalam menciptakan ruang yang lebih adil, setara, dan inklusif bagi seluruh warga pesantren, baik dari segi gender, partisipasi, maupun akses terhadap sumber daya pendidikan.

2. Ahmad Fauzi (2020)

Penelitian lain dilakukan oleh Ahmad Fauzi tahun dengan judul Praktik Kepemimpinan Perempuan dalam Lembaga Pendidikan Islam Tradisional yang merupakan tesis pada Program Pascasarjana di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta[145]. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis untuk mengkaji secara mendalam bagaimana perempuan menjalankan peran kepemimpinan dalam konteks lembaga pendidikan Islam tradisional yang masih kuat dipengaruhi oleh budaya patriarki.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan Islam tidak selalu berlangsung secara formal dan terbuka, melainkan sering kali dijalankan melalui strategi negosiasi kultural. Dalam konteks ini, perempuan pemimpin memanfaatkan nilai-nilai budaya dan simbol keagamaan sebagai instrumen untuk membangun legitimasi sosial di tengah lingkungan yang masih didominasi oleh struktur patriarkal. Strategi tersebut diwujudkan melalui pendekatan persuasif, komunikasi yang adaptif, serta penyesuaian terhadap norma-norma sosial dan religius yang berlaku di lingkungan pesantren.

Lebih lanjut, penelitian ini juga mengungkap bahwa penggunaan simbol keagamaan menjadi salah satu faktor penting dalam memperkuat posisi

[145] Fauzi, A. (2020). *Praktik kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan Islam tradisional* (Tesis). Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.

kepemimpinan perempuan. Perempuan pemimpin cenderung mengaitkan praktik kepemimpinannya dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, keadilan, dan tanggung jawab moral, sehingga memperoleh penerimaan dari masyarakat pesantren yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap otoritas keagamaan. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya dan struktur sosial yang membentuk pola relasi kuasa dalam lembaga pendidikan Islam.

Namun demikian, penelitian Ahmad Fauzi memiliki keterbatasan dalam hal fokus kajian. Penelitian ini lebih menitikberatkan pada strategi legitimasi kepemimpinan perempuan, tanpa secara mendalam menganalisis dampak dari praktik kepemimpinan tersebut terhadap terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif. Aspek-aspek seperti kesetaraan gender, partisipasi inklusif, serta akses terhadap ruang pengambilan keputusan belum dikaji secara sistematis sebagai bagian dari indikator inklusivitas dalam lembaga pendidikan Islam.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi ini memiliki relevansi yang signifikan sebagai landasan konseptual. Jika penelitian Ahmad Fauzi berfokus pada strategi perempuan dalam memperoleh legitimasi kepemimpinan dalam struktur sosial patriarkal, maka penelitian ini berupaya mengembangkan kajian tersebut dengan menitikberatkan pada bagaimana praktik kepemimpinan perempuan mampu mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya membahas aspek "bagaimana perempuan memimpin", tetapi juga "apa dampak dari kepemimpinan tersebut terhadap keadilan dan inklusivitas di pesantren".

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah penelitian (research gap) yang belum disentuh secara mendalam oleh studi Ahmad Fauzi , sekaligus memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian kepemimpinan perempuan dalam perspektif inklusivitas di lingkungan pendidikan Islam.

3. Umi Kulsum (2021)

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Umi Kulsum, dengan judul Kepemimpinan Nyai dan Relasi Gender di Pesantren yang merupakan tesis pada

Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan perempuan dalam membentuk relasi gender di lingkungan pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dan observasi partisipatif, sehingga mampu menangkap dinamika sosial dan praktik keseharian dalam kehidupan pesantren secara komprehensif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan nyai memiliki kontribusi yang signifikan dalam membangun relasi gender yang lebih setara di lingkungan pesantren. Nyai tidak hanya berperan sebagai figur simbolik, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial yang secara aktif membuka ruang partisipasi bagi santri perempuan, baik dalam kegiatan akademik maupun non-akademik. Keterlibatan perempuan dalam berbagai aktivitas pesantren menunjukkan adanya pergeseran dari pola relasi gender yang sebelumnya cenderung subordinatif menuju pola yang lebih partisipatif dan inklusif dalam praktik keseharian.

Lebih lanjut, penelitian ini mengungkap bahwa nyai juga memainkan peran penting dalam menantang praktik-praktik diskriminatif yang selama ini dianggap sebagai bagian dari tradisi pesantren. Upaya tersebut dilakukan melalui pendekatan edukatif, dialogis, serta reinterpretasi nilai-nilai keagamaan yang lebih responsif terhadap prinsip keadilan gender. Dengan demikian, kepemimpinan nyai tidak hanya berfungsi dalam aspek manajerial, tetapi juga sebagai kekuatan transformasional yang mendorong perubahan sosial di lingkungan pesantren.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal kerangka analisis. Meskipun telah menunjukkan adanya upaya membangun relasi gender yang lebih setara, penelitian Umi Kulsum belum secara eksplisit mengaitkan praktik kepemimpinan tersebut dengan konsep inklusivitas pendidikan secara komprehensif. Aspek inklusivitas yang mencakup dimensi akses, partisipasi, keadilan, dan penerimaan terhadap keragaman belum dianalisis secara sistematis sebagai satu kesatuan konsep dalam penelitian tersebut.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi ini memiliki relevansi yang sangat kuat, khususnya dalam memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana kepemimpinan perempuan dapat mempengaruhi relasi gender di pesantren. Namun, penelitian ini masih menyisakan ruang untuk pengembangan lebih lanjut, yaitu pada aspek keterkaitan antara kepemimpinan perempuan dan inklusivitas pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi sekaligus memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama analisis.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengkaji bagaimana kepemimpinan perempuan membentuk relasi gender yang lebih setara, tetapi juga bagaimana praktik tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, adil, dan tidak diskriminatif. Hal ini menjadi penting mengingat inklusivitas tidak hanya berkaitan dengan kesetaraan gender, tetapi juga mencakup dimensi yang lebih luas seperti akses terhadap pendidikan, partisipasi aktif, serta pengakuan terhadap keberagaman dalam lingkungan pesantren.

4.Lina Maulidya (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Lina Maulidya dengan judul *Peran Nyai dalam Transformasi Budaya Pesantren* mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan perempuan berkontribusi dalam proses perubahan budaya di lingkungan pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif, yang memungkinkan peneliti untuk memahami dinamika sosial, nilai, serta praktik kepemimpinan nyai dalam konteks kehidupan pesantren secara holistic.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nyai memainkan peran strategis sebagai agen transformasi budaya dalam pesantren. Kepemimpinan nyai tidak hanya berfungsi dalam aspek administratif atau simbolik, tetapi juga dalam mendorong perubahan nilai dan praktik sosial menuju arah yang lebih inklusif dan responsif terhadap isu-isu sosial kontemporer. Transformasi tersebut tercermin dalam pola komunikasi yang lebih egaliter antara pemimpin dan santri, yang membuka ruang dialog dan partisipasi yang lebih luas dibandingkan

dengan pola komunikasi hierarkis yang selama ini dominan dalam tradisi pesantren.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa nyai berperan dalam penguatan pendidikan kritis di lingkungan pesantren. Hal ini diwujudkan melalui dorongan kepada santri untuk berpikir reflektif, memahami realitas sosial secara lebih luas, serta mengembangkan kesadaran terhadap isu-isu seperti ketidakadilan gender, marginalisasi, dan diskriminasi. Dalam praktiknya, nyai juga menunjukkan keberpihakan terhadap kelompok santri yang rentan, baik dari segi gender, latar belakang sosial, maupun akses terhadap sumber daya pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan nyai tidak hanya bersifat manajerial, tetapi juga memiliki dimensi emansipatoris yang berorientasi pada keadilan sosial.

Namun demikian, penelitian ini juga mengungkap adanya berbagai tantangan yang dihadapi dalam proses transformasi tersebut, terutama berupa resistensi struktural dan kultural. Struktur sosial pesantren yang masih didominasi oleh nilai-nilai patriarki serta kuatnya tradisi konservatif sering kali menjadi hambatan dalam mendorong perubahan yang lebih progresif. Resistensi ini tidak hanya datang dari aktor internal pesantren, tetapi juga dari masyarakat sekitar yang masih memegang teguh norma-norma gender tradisional.[146]

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Lina Maulidya, memiliki relevansi yang sangat kuat, terutama dalam menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki potensi besar sebagai agen perubahan sosial di lingkungan pesantren. Penelitian ini telah mengarah pada konsep inklusivitas, meskipun belum secara eksplisit mengkaji inklusivitas sebagai kerangka analisis yang sistematis dan komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya melengkapi dan memperdalam temuan tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama, khususnya dalam melihat

[146] Lina Maulidya, *Peran Nyai dalam Transformasi Budaya Pesantren* (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, 2023).

bagaimana praktik kepemimpinan perempuan dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang adil, setara, dan terbuka terhadap keberagaman.

5. Rohmah (2019)

Studi yang dilakukan oleh Rohmah dengan judul *Peran Nyai dalam Membangun Pendidikan Inklusif di Pesantren Al-Munawwir* yang merupakan tesis pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, berfokus pada bagaimana kepemimpinan perempuan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih inklusif di pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan dukungan data kuantitatif sederhana, sehingga mampu menggambarkan baik pengalaman subjektif santri maupun perubahan yang terjadi secara terukur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran nyai memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan santri perempuan dalam kehidupan pesantren. Hal ini dibuktikan dengan temuan bahwa sekitar 92% santri perempuan merasa lebih dihargai dalam proses pembelajaran dan interaksi sosial di lingkungan pesantren. Peningkatan ini tidak hanya terjadi pada aspek psikologis, tetapi juga berdampak pada kepercayaan diri serta keberanian santri perempuan untuk berpartisipasi dalam berbagai forum diskusi keagamaan.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah adanya upaya reinterpretasi terhadap kitab klasik, khususnya *Uqud al-Lujjain*, yang selama ini sering dipahami secara tekstual dan cenderung bias gender. Melalui pendekatan yang lebih kontekstual dan egaliter, nyai berperan dalam menghadirkan pemaknaan baru yang lebih adil terhadap relasi laki-laki dan perempuan dalam perspektif Islam. Upaya ini terbukti memberikan dampak nyata, salah satunya meningkatnya partisipasi santri perempuan dalam forum *bahtsul masail* hingga mencapai 40%. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan pada aspek epistemologis (cara memahami teks) dapat berimplikasi langsung pada praktik sosial di lingkungan pesantren.

Namun demikian, penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Meskipun telah secara eksplisit menyinggung aspek inklusivitas, kajian yang dilakukan masih

terbatas pada dimensi gender dan belum mengintegrasikan konsep inklusivitas secara lebih luas, seperti mencakup aspek keberagaman latar belakang sosial, akses pendidikan, maupun partisipasi lintas kelompok secara komprehensif.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Rohmah, memiliki relevansi yang sangat kuat karena secara langsung mengkaji hubungan antara kepemimpinan nyai dan pendidikan inklusif di pesantren. Penelitian ini memberikan dasar empiris bahwa kepemimpinan perempuan mampu menciptakan ruang yang lebih adil dan partisipatif bagi santri perempuan. Namun demikian, penelitian ini masih membuka ruang untuk pengembangan lebih lanjut, khususnya dalam mengkaji inklusivitas sebagai konsep yang lebih luas dan sistematis.[147]

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi sekaligus memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai kerangka analisis utama. Penelitian ini tidak hanya mengkaji peningkatan partisipasi dan rasa dihargai, tetapi juga mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan perempuan dapat membangun sistem pendidikan yang inklusif secara menyeluruh, mencakup aspek akses, partisipasi, keadilan, dan penerimaan terhadap keberagaman di lingkungan pesantren.

6. Mohzammil Muttaqin (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Mohzammil Muttaqin, melalui studinya yang berjudul *Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah Sumenep* pada Institut Teknologi Sains dan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (ITS PKH) Mojokerto mengkaji secara mendalam praktik kepemimpinan perempuan dalam konteks pesantren tradisional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi lapangan, yang bertujuan untuk memahami secara komprehensif gaya kepemimpinan nyai serta peran sosialnya baik di dalam maupun di luar lingkungan pesantren.

[147] Rohmah, *Peran Nyai dalam Membangun Pendidikan Inklusif di Pesantren Al-Munawwir* (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2019).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh nyai di Pondok Pesantren Darut Thayyibah cenderung menggabungkan gaya kepemimpinan individual dan transformasional. Gaya kepemimpinan individual tercermin dari kemampuan nyai dalam membangun kedekatan personal dengan santri serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu, baik dalam aspek akademik maupun pembinaan karakter. Sementara itu, gaya transformasional terlihat dari upaya nyai dalam menginspirasi perubahan, mendorong peningkatan kualitas pendidikan, serta membangun visi pesantren yang lebih adaptif terhadap perkembangan zaman.

Lebih lanjut, penelitian ini juga mengungkap bahwa nyai tidak hanya berperan sebagai pemimpin internal pesantren, tetapi juga sebagai aktor sosial yang aktif di masyarakat. Keterlibatan nyai dalam kegiatan sosial keagamaan di luar pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki jangkauan yang lebih luas, tidak terbatas pada ruang institusional, tetapi juga berkontribusi dalam pembangunan sosial masyarakat. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan di pesantren memiliki dimensi multidimensional, baik sebagai pemimpin pendidikan maupun sebagai agen perubahan sosial.

Namun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam hal fokus kajian. Meskipun telah berhasil mengidentifikasi pola dan gaya kepemimpinan perempuan, penelitian ini belum secara spesifik mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan tersebut dengan penciptaan lingkungan pendidikan yang inklusif. Aspek-aspek seperti kesetaraan gender, akses partisipasi, serta keadilan dalam struktur kelembagaan pesantren belum dianalisis secara mendalam sebagai bagian dari kerangka inklusivitas pendidikan.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Mohzammil Muttaqin, memiliki relevansi yang cukup signifikan, terutama dalam memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas gaya kepemimpinan perempuan di pesantren. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki kapasitas transformasional yang kuat dalam mendorong

perubahan positif di lingkungan pendidikan Islam. Namun demikian, penelitian ini masih membuka ruang untuk pengembangan lebih lanjut, khususnya dalam mengkaji bagaimana kepemimpinan tersebut berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan yang inklusif.[148]

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi dan memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama analisis. Penelitian ini tidak hanya membahas pola dan gaya kepemimpinan perempuan, tetapi juga mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan tersebut mampu menciptakan ruang pendidikan yang adil, setara, dan terbuka terhadap keberagaman. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam pengembangan kajian kepemimpinan perempuan dalam perspektif inklusivitas di pesantren.

7. Siti Khoiriyah (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Khoiriyah dengan judul *Kepemimpinan Perempuan dalam Mewujudkan Pendidikan Humanis di Pesantren Putri Mbah Rumi Semarang* yang merupakan tesis pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan perempuan dalam membangun sistem pendidikan yang humanis dan berkelanjutan di lingkungan pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, sehingga mampu menggambarkan secara komprehensif dinamika kepemimpinan perempuan dalam konteks pendidikan Islam berbasis pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan menjadi fondasi utama dalam mewujudkan pendidikan yang humanis di Pesantren Putri Mbah Rumi. Hal ini tercermin dalam pendekatan kepemimpinan yang menempatkan nilai-nilai kemanusiaan, empati, dan penghargaan terhadap individu sebagai prinsip utama dalam proses pendidikan. Pemimpin perempuan berperan aktif dalam menciptakan lingkungan belajar yang tidak hanya

[148] Mohzammil Muttaqin, *Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah Sumenep* (Institut Teknologi Sains dan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (ITS PKH), Mojokerto, 2021).

menekankan aspek kognitif, tetapi juga pengembangan karakter, moral, dan kesadaran sosial santri.

Lebih lanjut, penelitian ini juga mengungkap bahwa kepemimpinan perempuan memiliki kontribusi signifikan dalam mendukung keberlanjutan (sustainability) pesantren, baik dari segi pengelolaan kelembagaan maupun penguatan budaya organisasi. Pendekatan kepemimpinan yang inklusif, partisipatif, dan berbasis nilai mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara pengelola, tenaga pendidik, dan santri, sehingga memperkuat stabilitas dan keberlangsungan pesantren dalam jangka panjang.

Selain itu, praktik kepemimpinan perempuan dalam penelitian ini juga ditandai dengan adanya keterbukaan terhadap perubahan dan adaptasi terhadap perkembangan zaman, tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisi pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki fleksibilitas dalam mengintegrasikan nilai tradisional dan modernitas secara seimbang dalam sistem pendidikan pesantren.

Namun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam hal fokus kajian. Meskipun telah menyoroti aspek pendidikan humanis dan keberlanjutan pesantren, penelitian ini belum secara spesifik mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan perempuan dengan konsep inklusivitas pendidikan secara komprehensif. Dimensi inklusivitas yang mencakup kesetaraan akses, partisipasi, serta pengakuan terhadap keberagaman belum dianalisis secara sistematis dalam kerangka penelitian tersebut.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Siti Khoiriyah, memiliki relevansi yang cukup kuat, khususnya dalam menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang humanis dan berkelanjutan. Namun demikian, penelitian ini masih membuka ruang untuk pengembangan lebih lanjut, terutama dalam mengkaji bagaimana kepemimpinan perempuan tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi sekaligus memperluas kajian tersebut dengan menempatkan inklusivitas sebagai fokus utama analisis. Penelitian ini tidak

hanya melihat aspek humanisme dalam pendidikan, tetapi juga mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan perempuan dapat mendorong terciptanya sistem pendidikan yang adil, setara, dan terbuka terhadap keberagaman di lingkungan pesantren.

8. Parker dan Nilan (2023)

Penelitian internasional yang dilakukan oleh Parker dan Nilan, dalam artikel berjudul *Gendered Discourses of Female Leadership in Islamic Boarding Schools* yang dipublikasikan dalam jurnal *Gender & Education* (terindeks Scopus, Q2), mengkaji secara kritis wacana kepemimpinan perempuan di pesantren melalui pendekatan *Critical Discourse Analysis* (CDA). Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis bagaimana bahasa, teks keagamaan, serta praktik komunikasi di pesantren membentuk dan mereproduksi relasi gender dalam konteks pendidikan Islam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekitar 83% teks pengajian yang dianalisis masih mereproduksi narasi maskulin, yang secara implisit memperkuat dominasi laki-laki dalam struktur kepemimpinan dan otoritas keagamaan. Narasi tersebut umumnya menempatkan perempuan dalam posisi subordinat, baik dalam konteks domestik maupun publik, sehingga membatasi ruang gerak perempuan dalam memperoleh legitimasi sebagai pemimpin di lingkungan pesantren.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya dinamika perubahan yang cukup signifikan, terutama di kalangan nyai generasi muda. Sekitar 67% nyai muda mulai mengembangkan pendekatan tafsir yang lebih kontekstual dan inklusif terhadap teks-teks keagamaan. Pendekatan ini tidak hanya berupaya menafsirkan ulang ajaran Islam secara lebih adil gender, tetapi juga membuka ruang bagi perempuan untuk terlibat secara lebih aktif dalam diskursus keagamaan dan praktik kepemimpinan di pesantren.

Selain itu, studi ini juga menyoroti adanya bentuk hegemoni gender yang tereproduksi melalui penggunaan bahasa Arab yang bersifat gender-spesifik dalam pengajaran agama. Bahasa tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga sebagai instrumen ideologis yang membentuk cara pandang terhadap peran dan posisi gender. Penggunaan istilah-istilah yang bias gender dalam teks

dan pengajaran agama secara tidak langsung memperkuat struktur patriarki yang telah mengakar dalam tradisi pesantren.

Meskipun demikian, penelitian ini lebih berfokus pada analisis wacana dan belum secara mendalam mengkaji implikasi praktis dari perubahan wacana tersebut terhadap terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif. Aspek inklusivitas, seperti akses, partisipasi, dan keadilan dalam praktik pendidikan, belum dianalisis secara komprehensif sebagai dampak dari transformasi wacana kepemimpinan perempuan.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, studi Parker dan Nilan, memiliki relevansi yang sangat penting sebagai landasan teoretis dan konseptual, khususnya dalam memahami bagaimana konstruksi wacana mempengaruhi praktik kepemimpinan perempuan di pesantren. Penelitian ini memberikan perspektif bahwa perubahan menuju inklusivitas tidak hanya terjadi pada level praktik, tetapi juga pada level diskursus dan interpretasi teks keagamaan.[149]

Namun demikian, penelitian ini masih membuka ruang untuk pengembangan lebih lanjut, terutama dalam menghubungkan antara perubahan wacana dengan praktik nyata inklusivitas di lingkungan pesantren. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk melengkapi kajian tersebut dengan mengintegrasikan analisis praktik kepemimpinan perempuan dan dampaknya terhadap terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif, adil, dan responsif terhadap keberagaman. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menjembatani antara analisis wacana dan praktik sosial, serta memperkaya kajian kepemimpinan perempuan dalam perspektif inklusivitas di lembaga pendidikan Islam, baik dalam konteks lokal maupun global.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren memiliki peran yang signifikan dalam mendorong perubahan sosial, khususnya dalam aspek relasi gender, pengelolaan pendidikan, serta transformasi budaya

[149] Parker, L., & Nilan, P., "Gendered Discourses of Female Leadership in Islamic Boarding Schools," *Gender & Education*, Vol. 35, No. 4, 2023, hlm. 567–583.

kelembagaan. Berbagai studi menunjukkan bahwa nyai tidak hanya berperan sebagai figur simbolik, tetapi juga sebagai aktor strategis yang mampu mempengaruhi kebijakan, praktik pendidikan, serta dinamika sosial di lingkungan pesantren.

Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan cenderung memiliki karakteristik yang partisipatif, dialogis, dan transformasional, yang berkontribusi pada terciptanya lingkungan pendidikan yang lebih terbuka dan responsif terhadap kebutuhan santri. Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan adanya upaya reinterpretasi nilai-nilai keagamaan yang lebih kontekstual dan berkeadilan gender, yang menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong perubahan menuju kesetaraan di pesantren.

Namun demikian, terdapat beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Sebagian besar studi masih berfokus pada aspek peran, strategi, dan efektivitas kepemimpinan perempuan, tanpa secara eksplisit mengkaji inklusivitas sebagai kerangka konseptual yang utuh. Selain itu, kajian mengenai hubungan antara kepemimpinan perempuan dan penciptaan lingkungan pendidikan yang inklusif masih belum banyak dilakukan secara mendalam dan sistematis, terutama dalam konteks pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional.

Di sisi lain, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa upaya perubahan yang dilakukan oleh pemimpin perempuan masih menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat struktural maupun kultural. Nilai-nilai patriarki yang masih mengakar serta resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan dalam mewujudkan kesetaraan dan inklusivitas secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi menuju lingkungan pendidikan yang inklusif tidak hanya memerlukan kepemimpinan yang kuat, tetapi juga perubahan paradigma dan budaya secara lebih luas. Berdasarkan identifikasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

\\

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pemilihan pendekatan dan jenis penelitian ini didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memahami secara mendalam kepemimpinan perempuan serta dinamika inklusivitas di lingkungan pesantren. Fenomena tersebut tidak dapat diukur hanya melalui angka atau variabel statistik, melainkan membutuhkan pemahaman kontekstual terhadap makna, pengalaman, serta interaksi sosial para aktor yang terlibat dalam kehidupan pesantren.

1. Pendekatan Kualitatif

Pendekatan kualitatif menekankan pada pemahaman realitas sosial secara holistik dan kontekstual. Penelitian kualitatif memandang fenomena sosial sebagai sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari nilai, budaya, dan relasi sosial yang melingkupinya. Dalam konteks pesantren, kepemimpinan perempuan dan relasi gender merupakan fenomena sosial yang dibentuk oleh tradisi keagamaan dan struktur sosial, sehingga memerlukan pendekatan interpretatif untuk memahami makna dan praktik yang terjadi.

2. Jenis Penelitian Studi Kasus

Jenis penelitian studi kasus digunakan untuk mengkaji secara mendalam satu kasus tertentu, yaitu praktik kepemimpinan perempuan dalam mendorong inklusivitas di pesantren. Studi kasus memungkinkan peneliti menelaah fenomena secara komprehensif dengan memperhatikan konteks, aktor, serta dinamika yang berlangsung dalam satu setting sosial tertentu. Melalui studi kasus, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran utuh mengenai bagaimana kepemimpinan perempuan dijalankan dan dimaknai dalam lingkungan pesantren.[150]

[150] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019, hlm. 6.

\\

B. Lokasi dan Subjek Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik pesantren yang memiliki kekhasan dalam praktik kepemimpinan perempuan serta keterbukaannya terhadap isu-isu inklusivitas dan relasi gender. Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dikenal sebagai salah satu pesantren yang mengalami dinamika perubahan sosial, baik dalam pengelolaan lembaga, sistem pendidikan, maupun peran perempuan dalam struktur kepemimpinan pesantren. Kondisi ini menjadikan pesantren tersebut relevan sebagai lokasi penelitian untuk mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pesantren.

2. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini meliputi pimpinan pesantren, pengurus pesantren, ustadz dan ustadzah, serta santri. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan keterlibatan dan pengetahuan subjek terhadap praktik kepemimpinan dan dinamika inklusivitas di pesantren. Pimpinan dan pengurus pesantren dipilih untuk menggali kebijakan serta arah kepemimpinan lembaga, ustadz dan ustadzah untuk memahami praktik pendidikan dan relasi gender dalam proses pembelajaran, serta santri untuk memperoleh perspektif pengalaman langsung terkait inklusivitas dan kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren.[151]

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahapan krusial dalam penelitian kualitatif karena menentukan kedalaman, keutuhan, dan keabsahan data yang diperoleh. Penelitian kualitatif tidak bertujuan mengukur fenomena secara kuantitatif, melainkan memahami makna, proses, dan dinamika sosial yang berlangsung dalam konteks alamiah. Oleh karena itu, teknik pengumpulan dataharus mampu menangkap realitas sosial secara holistik dan kontekstual.

[151] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2020, hlm. 96.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini digunakan secara terpadu dan saling melengkapi untuk memperoleh gambaran utuh mengenai praktik kepemimpinan perempuan, relasi gender, serta dinamika inklusivitas di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data juga dimaksudkan untuk memperkuat validitas data melalui triangulasi sumber dan metode.

1. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam merupakan teknik pengumpulan data utama dalam penelitian kualitatif yang dilakukan melalui percakapan langsung, intensif, dan terarah antara peneliti dan informan. Teknik ini digunakan untuk menggali pemahaman, pengalaman, persepsi, serta pandangan subjektif informan mengenai fenomena yang diteliti. Dalam konteks penelitian ini, wawancara mendalam digunakan untuk memahami bagaimana kepemimpinan perempuan dijalankan di pesantren dan bagaimana pengaruhnya terhadap praktik inklusivitas dan relasi gender.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, yaitu dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai acuan, namun tetap memberi ruang fleksibilitas bagi peneliti untuk mengeksplorasi jawaban informan secara lebih mendalam. Pendekatan ini memungkinkan munculnya informasi baru yang tidak terduga, tetapi tetap relevan dengan fokus penelitian. Informan dalam penelitian ini meliputi pimpinan pesantren, pengurus, ustadz dan ustadzah, serta santri yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap praktik kepemimpinan dan kehidupan pesantren.

Melalui wawancara mendalam, peneliti berupaya menangkap realitas sosial dari perspektif subjek penelitian (emic), sehingga data yang diperoleh tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga reflektif dan interpretatif. Teknik ini sangat penting dalam penelitian yang mengkaji relasi kuasa, pengalaman gender, serta

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

makna kepemimpinan dalam konteks budaya dan keagamaan pesantren.[152]. Metode wawancara ini dilakukan oleh 15 orang informan.

2. Observasi Partisipatif

Observasi partisipatif merupakan teknik pengumpulan data dengan cara peneliti terlibat secara langsung dalam kehidupan dan aktivitas subjek penelitian. Melalui observasi ini, peneliti tidak hanya berperan sebagai pengamat pasif, tetapi juga ikut hadir dan berinteraksi dalam situasi sosial yang diteliti. Dalam penelitian ini, observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati praktik kepemimpinan, pola relasi gender, bentuk partisipasi santri, serta dinamika sosial yang berlangsung dalam kehidupan sehari-hari pesantren.

Observasi dilakukan dalam berbagai konteks kegiatan, seperti proses pembelajaran, kegiatan keagamaan, rapat kelembagaan, serta interaksi informal antarwarga pesantren. Data observasi mencakup perilaku, pola komunikasi, pembagian peran, serta situasi sosial yang mencerminkan relasi kuasa dan nilai-nilai inklusivitas. Teknik ini memungkinkan peneliti menangkap aspek-aspek sosial yang sering kali tidak diungkapkan secara verbal dalam wawancara.

Keunggulan observasi partisipatif terletak pada kemampuannya untuk merekam praktik sosial secara nyata dan kontekstual. Dengan demikian, observasi berfungsi sebagai sarana untuk memverifikasi dan melengkapi data hasil wawancara, sekaligus membantu peneliti memahami kesenjangan antara wacana dan praktik yang terjadi di lapangan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui penelaahan berbagai dokumen tertulis maupun visual yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung yang bersifat administratif, historis, dan institusional terkait dengan pesantren. Dokumen yang dianalisis meliputi profil pesantren, struktur organisasi, peraturan dan kebijakan pesantren, arsip kegiatan, notulen rapat, serta dokumen lain yang berkaitan dengan kepemimpinan dan relasi gender.

[152] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019, hlm. 186–193.

Selain dokumen tertulis, dokumentasi visual seperti foto kegiatan dan arsip media juga digunakan untuk memperkuat deskripsi empiris hasil penelitian. Teknik dokumentasi membantu peneliti memahami konteks kebijakan dan struktur kelembagaan pesantren secara lebih sistematis. Data dokumenter juga berfungsi sebagai bukti pendukung atas temuan yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.

Penggunaan dokumentasi dalam penelitian kualitatif memiliki peran penting dalam proses triangulasi data. Dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti dapat meningkatkan kredibilitas dan keabsahan temuan penelitian.[153]

D. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses sistematis untuk mengorganisasikan, menafsirkan, dan memberi makna terhadap data yang diperoleh dari lapangan. Analisis data dilakukan sejak awal pengumpulan data dan berlangsung secara terus-menerus hingga penelitian berakhir. Dalam penelitian ini, teknik analisis data mengacu pada model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Model ini dipilih karena mampu menggambarkan proses analisis data kualitatif secara dinamis dan saling berkaitan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, serta transformasi data mentah yang diperoleh dari lapangan. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang jumlahnya besar dan kompleks perlu diseleksi agar relevan dengan fokus penelitian. Dalam tahap ini, peneliti melakukan pengkodean, pengelompokan tema, serta penghilangan data yang tidak berkaitan langsung dengan rumusan masalah penelitian.

Reduksi data bukan berarti menghilangkan data secara sembarangan, melainkan proses analitis yang bertujuan mempertajam temuan penelitian.

[153] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019, hlm. 175–181.

Peneliti menyeleksi data yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan perempuan, relasi gender, serta dimensi inklusivitas di pesantren. Proses ini dilakukan secara berulang sepanjang penelitian berlangsung, sehingga membantu peneliti menjaga konsistensi fokus dan kedalaman analisis.[154]

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan tahap penyusunan informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk yang sistematis dan mudah dipahami. Penyajian data bertujuan membantu peneliti melihat pola, hubungan, dan kecenderungan yang muncul dari data penelitian. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, tabel, bagan, maupun kutipan langsung dari informan.

Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan melalui uraian naratif yang disusun berdasarkan tema-tema penelitian, seperti kepemimpinan perempuan, relasi gender, dan inklusivitas pendidikan pesantren. Penyajian data yang terstruktur memudahkan peneliti dalam menafsirkan makna data serta menghubungkan temuan lapangan dengan kerangka teori yang digunakan. Tahap ini juga berfungsi sebagai dasar bagi peneliti dalam melakukan penarikan kesimpulan secara lebih akurat. [155]

c) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam analisis data yang dilakukan dengan merumuskan makna, pola, dan hubungan dari data yang telah disajikan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan terus diverifikasi selama proses penelitian berlangsung. Oleh karena itu, penarikan kesimpulan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan konsistensi data dan keterkaitan antar temuan.

Verifikasi dilakukan melalui proses triangulasi sumber dan metode, serta pengecekan ulang data terhadap catatan lapangan, hasil wawancara, dan dokumen pendukung. Dengan cara ini, kesimpulan yang dihasilkan tidak hanya

[154] Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, hlm. 10–12.

[155] Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, hlm. 21–23.

bersifat subjektif, tetapi memiliki tingkat keabsahan yang tinggi. Model analisis Miles dan Huberman menekankan bahwa ketiga tahapan analisis data tersebut berlangsung secara interaktif dan simultan, sehingga menghasilkan pemahaman yang mendalam dan komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.[156]

E. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk menjamin bahwa data dan temuan penelitian dapat dipercaya (credible), dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, serta mencerminkan realitas sosial yang diteliti. Keabsahan data dalam penelitian kualitatif tidak diukur melalui validitas statistik, melainkan melalui proses pengecekan data secara terus-menerus selama penelitian berlangsung. Menurut Moleong, keabsahan data merupakan upaya untuk memastikan kebenaran data melalui teknik-teknik tertentu yang disesuaikan dengan karakteristik penelitian kualitatif.[157] Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan beberapa teknik uji keabsahan data, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara membandingkan dan mengecek kembali data yang diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda. Sumber data dalam penelitian kualitatif dapat berupa individu, kelompok, dokumen, maupun peristiwa sosial yang relevan dengan fokus penelitian. Menurut Moleong, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dari satu informan dengan informan lain, atau membandingkan data wawancara dengan dokumen dan hasil observasi.[158]

Dalam penelitian ini, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pimpinan pesantren, pengurus, ustadz/ustadzah, dan santri. Perbedaan posisi sosial dan peran kelembagaan para informan memungkinkan munculnya perspektif yang beragam terhadap praktik

[156] Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, hlm. 65–69.

[157] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 324.

[158] Ibid., hlm. 330–331.

kepemimpinan, relasi gender, dan inklusivitas di pesantren. Data yang diperoleh dari satu informan tidak langsung diterima sebagai kebenaran tunggal, tetapi diuji konsistensinya dengan data dari sumber lain. Sugiyono menjelaskan bahwa triangulasi sumber bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas data dengan cara mengecek data yang sama melalui sumber yang berbeda. Apabila informasi yang diperoleh menunjukkan kesesuaian atau pola yang relatif sama, maka data tersebut dianggap memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Sebaliknya, jika ditemukan perbedaan, peneliti melakukan penelusuran lebih lanjut untuk memahami konteks perbedaan tersebut.[159]

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik merupakan teknik uji keabsahan data yang dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang berbeda, tetapi berasal dari sumber yang sama. Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data umumnya meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penggunaan lebih dari satu teknik memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih utuh dan mendalam tentang fenomena yang diteliti.

Menurut Sugiyono, triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.[160] Sebagai contoh, data tentang praktik kepemimpinan perempuan yang diperoleh melalui wawancara mendalam kemudian dibandingkan dengan hasil observasi partisipatif dan dokumen kelembagaan pesantren.

Dalam penelitian ini, triangulasi teknik digunakan untuk melihat konsistensi antara apa yang dikatakan informan (wawancara), apa yang dilakukan dalam praktik sehari-hari (observasi), serta apa yang tertulis dalam kebijakan atau arsip pesantren (dokumentasi). Moleong menegaskan bahwa triangulasi teknik penting untuk menghindari bias metode tunggal dan membantu peneliti

[159] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), hlm. 273.

[160] Ibid., hlm. 274.

memahami kesenjangan antara wacana dan praktik sosial.[161] Dengan demikian, triangulasi teknik berfungsi sebagai alat verifikasi data yang saling melengkapi, sehingga temuan penelitian tidak bersifat parsial atau subjektif.

3. Member Check

Member check merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara mengonfirmasikan kembali data atau hasil interpretasi peneliti kepada pemberi data (informan). Teknik ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang ditulis dan ditafsirkan oleh peneliti sesuai dengan maksud, pengalaman, dan pandangan informan.

Member check dapat dilakukan dengan menunjukkan ringkasan hasil wawancara, transkrip, atau temuan sementara penelitian kepada informan. Dalam penelitian ini, member check dilakukan dengan cara mendiskusikan hasil temuan sementara dengan beberapa informan kunci, khususnya pimpinan pesantren dan pengurus. Melalui proses ini, informan diberi kesempatan untuk mengoreksi, menambahkan, atau memperjelas informasi yang dianggap kurang tepat. Moleong menegaskan bahwa member check merupakan teknik yang sangat penting dalam meningkatkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif, karena melibatkan informan secara langsung dalam proses validasi data.[162]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[161] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 332.

[162] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 334.

\\

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Profil Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon

Pondok Kebon Jambu Al-Islamy merupakan salah satu pondok pesantren salaf yang berada di Desa Babakan, Kecamatan Ciwaringin, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Pesantren ini dikenal sebagai bagian dari kawasan pesantren Babakan Ciwaringin yang sejak lama menjadi pusat perkembangan pendidikan Islam di wilayah Cirebon. Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy memadukan tradisi pendidikan pesantren salaf dengan pendekatan pendidikan yang lebih terbuka terhadap perkembangan sosial dan kemasyarakatan.

Sebagai lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren, Kebon Jambu Al-Islamy menitikberatkan pendidikan pada penguasaan kitab kuning, pembentukan akhlak, kedisiplinan, serta penguatan karakter santri. Dalam perkembangannya, pesantren ini tidak hanya menjadi tempat pembelajaran agama, tetapi juga berkembang menjadi ruang pendidikan sosial dan pemberdayaan masyarakat. Hal tersebut terlihat dari keterlibatan pesantren dalam isu pendidikan, keadilan sosial, dan penguatan peran perempuan dalam pendidikan Islam.

Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy juga dikenal luas sebagai pesantren yang memiliki perhatian terhadap nilai-nilai moderasi, keterbukaan, dan inklusivitas. Lingkungan pesantren dibangun melalui hubungan kekeluargaan antara pengasuh, pengurus, dan santri sehingga menciptakan budaya pendidikan yang relatif partisipatif dan humanis. Selain itu, pesantren ini menjadi salah satu pesantren yang memberikan ruang penting bagi kepemimpinan perempuan dalam pengelolaan pendidikan pesantren.

a. Sejarah Berdirinya Pesantren

Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy didirikan pada tanggal 20 November 1993 oleh KH. Muhammad (Alm.) bersama Nyai Hj. Masriyah Amva di bawah naungan Yayasan Tunas Pertiwi. Berdirinya pesantren ini merupakan kelanjutan dari perjalanan panjang KH. Muhammad dalam mengembangkan pendidikan pesantren salaf di wilayah Cirebon. Sebelum mendirikan Kebon Jambu Al-Islamy, beliau

terlebih dahulu mengasuh Pondok Pesantren Kebon Melati sejak tahun 1975 hingga 1993.

Nama "Kebon Jambu" diambil dari kondisi geografis wilayah pesantren yang pada masa lalu merupakan kawasan kebun jambu. Penamaan tersebut sekaligus menjadi simbol historis dan identitas lokal pesantren. Adapun tambahan nama "Al-Islamy" diberikan sebagai identitas keislaman pesantren yang tetap berpegang pada tradisi pendidikan Islam klasik berbasis kitab kuning.

Dalam sejarah perkembangannya, pesantren ini tumbuh dari sistem pendidikan tradisional berbasis pengajian kitab kuning dengan metode bandongan dan sorogan. Seiring meningkatnya jumlah santri dan kepercayaan masyarakat, pesantren kemudian berkembang menjadi lembaga pendidikan yang lebih besar dengan berbagai unit pendidikan formal dan nonformal. Hingga saat ini, Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy menjadi salah satu pesantren besar di kawasan Babakan Ciwaringin dengan jumlah santri mencapai ribuan orang.

Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy didirikan oleh KH. Muhammad (Alm.) yang dikenal sebagai ulama pesantren salaf dengan perhatian besar terhadap pendidikan kitab kuning dan pembentukan akhlak santri. Dalam pengelolaannya, beliau didampingi oleh Nyai Hj. Masriyah Amva yang kemudian menjadi figur penting dalam perkembangan pesantren, khususnya setelah wafatnya KH. Muhammad pada tahun 2006.

Kepemimpinan Nyai Hj. Masriyah Amva menjadi titik penting dalam sejarah perkembangan pesantren. Di tengah budaya patriarki yang masih kuat dalam lingkungan pesantren, beliau mampu mempertahankan dan mengembangkan pesantren hingga semakin dikenal secara nasional. Bahkan, pesantren ini menjadi salah satu pusat pengembangan pemikiran Islam yang mendukung keadilan gender dan penghormatan terhadap Perempuan.

Perkembangan pesantren terlihat dari bertambahnya jumlah santri, pembangunan sarana prasarana, serta pengembangan sistem pendidikan. Pesantren saat ini memiliki beberapa kompleks putra dan putri, ruang pembelajaran, asrama, perpustakaan, koperasi, hingga lembaga pendidikan lanjutan seperti Ma'had Aly. Pada tahun 2017, pesantren juga mendirikan Ma'had Aly Kebon Jambu yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

berfokus pada kajian fikih dan kaderisasi ulama perempuan berperspektif keadilan dan kesetaraan.

Selain itu, perkembangan pesantren juga ditandai dengan keterbukaan terhadap isu sosial dan pendidikan inklusif. Pesantren tidak hanya mempertahankan tradisi salaf, tetapi juga mengembangkan pendekatan pendidikan yang moderat, dialogis, dan responsif terhadap persoalan masyarakat kontemporer.

b. Profil Nyai Hj. Masriyah Amva

Nyai Hj. Masriyah Amva merupakan pengasuh sekaligus Ketua Dewan Pengasuh Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy. Beliau lahir pada 13 Oktober 1961 di lingkungan pesantren Babakan Ciwaringin, Kabupaten Cirebon. Nyai Hj. Masriyah merupakan putri dari pasangan KH. Amrin Hanan dan Ny. Hj. Fariyatul 'Aini, yang dikenal sebagai keluarga ulama dan tokoh pesantren di wilayah Cirebon. Lingkungan keluarga yang sarat dengan tradisi keilmuan Islam tersebut memberikan pengaruh besar terhadap pembentukan karakter, wawasan keagamaan, serta komitmen beliau dalam bidang pendidikan dan dakwah Islam Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Pesantren.

Sejak kecil, Nyai Hj. Masriyah dididik dalam lingkungan pesantren yang menanamkan nilai-nilai kesederhanaan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemandirian. Meskipun berasal dari keluarga kiai yang terpandang, beliau dibiasakan untuk hidup mandiri dan tidak bergantung kepada orang lain. Pengalaman tersebut membentuk pribadi yang tangguh, pekerja keras, serta memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat.

Sebelum menikah dengan KH. Muhammad, Nyai Hj. Masriyah pernah mendampingi suaminya terdahulu, KH. Syakur, dan tinggal di Tunisia selama beberapa tahun. Pengalaman internasional tersebut memberikan wawasan yang lebih luas mengenai kehidupan sosial, pendidikan, dan keagamaan yang kemudian menjadi modal penting dalam pengembangan pesantren. Setelah menikah dengan KH. Muhammad, beliau semakin aktif dalam mendukung pengelolaan dan pengembangan pesantren hingga akhirnya menjadi salah satu figur utama yang melanjutkan estafet kepemimpinan setelah wafatnya KH. Muhammad.

Dalam praktik kepemimpinannya, Nyai Hj. Masriyah dikenal sebagai sosok yang mengedepankan nilai-nilai keislaman, keteladanan, kepedulian sosial, dan pemberdayaan perempuan. Kepemimpinannya tidak hanya berfokus pada pengembangan pendidikan keagamaan, tetapi juga pada penciptaan lingkungan pesantren yang lebih partisipatif, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan santri. Hal tersebut tercermin dari keterlibatan perempuan dalam berbagai posisi strategis kepengurusan pesantren serta berkembangnya budaya musyawarah dalam pengambilan keputusan.

Selain aktif mengelola pesantren, beliau juga terlibat dalam berbagai aktivitas sosial dan kemasyarakatan. Di tengah kesibukannya membina santri, Nyai Hj. Masriyah tetap aktif dalam organisasi keagamaan dan kegiatan sosial, seperti Nahdlatul Ulama (NU) serta Yayasan Uswatun Hasanah. Melalui yayasan tersebut, beliau berkontribusi dalam berbagai program sosial seperti santunan bagi anak yatim, bantuan bagi lansia, pemberdayaan ekonomi masyarakat, dan kegiatan kemanusiaan lainnya.[163]

Dalam berbagai kajian akademik, Nyai Masriyah dikenal sebagai salah satu tokoh ulama perempuan yang konsisten memperjuangkan pendidikan perempuan, kesetaraan gender, dan penguatan peran perempuan dalam ruang publik tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman. Kepemimpinannya menjadi contoh bahwa perempuan mampu menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan Islam secara efektif dan diterima oleh masyarakat pesantren. Nyai Masriyah juga aktif sebagai penulis dan penyair. Berbagai karya motivasi, puisi, dan pemikiran keislaman telah diterbitkan olehnya. Kiprahnya dalam memperjuangkan kesetaraan dan pemberdayaan perempuan bahkan mendapat pengakuan dari berbagai pihak, termasuk penghargaan SK Trimurti Award dari Alliance of Independent Journalists atas kontribusinya dalam memperjuangkan kesetaraan gender dan pluralisme. [164]

2. Visi Misi Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy

a. Visi Pesantren

[163] Masriyah Amva, "Profil Pengasuh Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy," diakses melalui situs resmi Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy

[164] Masriyah Amva: Spreading the Word of Equality," *The Jakarta Post*, 1 September 2014.

\\

“Melahirkan generasi yang berakhlak mulia, berkarakter pesantren, berprestasi, menguasai kitab kuning, mandiri dan rahmatan lil ‘alamin.” Visi tersebut menunjukkan bahwa pesantren memiliki orientasi pendidikan yang tidak hanya menekankan aspek keilmuan agama, tetapi juga pembentukan karakter, kemandirian, dan nilai kemanusiaan universal.

b. Misi pesantren meliputi:

1. Meningkatkan keimanan dan ketakwaan.
2. Menumbuhkembangkan karakter pesantren.
3. Melaksanakan pembelajaran yang kompetitif, kreatif, dan inovatif.
4. Mengembangkan kurikulum berbasis Aswaja NU dan penguasaan kitab kuning.
5. Membentuk pribadi yang mandiri, tangguh, dan terampil.
6. Menanamkan sikap menghormati serta memelihara kebhinekaan lingkungan sebagai implementasi nilai *rahmatan lil ‘alamin*.

Nilai-nilai pesantren juga tercermin dalam pedoman “2 Perintah dan 9 Larangan” yang dikenal sebagai Wasiat Guru. Wasiat tersebut menekankan kesungguhan dalam mengaji dan shalat berjamaah, serta pengendalian diri melalui kedisiplinan hidup sehari-hari. Nilai kesederhanaan, akhlak, penghormatan terhadap guru, serta pengendalian diri menjadi bagian penting dalam pembentukan budaya pesantren.

3. Struktur Kepemimpinan Pesantren

Jabatan	Nama
Pelindung	Masyayikh Babakan Ciwaringin Cirebon
Dewan Penasehat	KH. Abdul Qohar
Dewan Pengasuh (Ketua)	Nyai. Hj. Masriyah Amva
Dewan Pengasuh (Anggota)	Nyai. Hj. Awanilah Amva
	KH. Muhammad Syafi'i Atsmari
	KH. Syamsul Ma'arif
	KH. Ahmad Najiyullah Fauzi
	Kyai Hasan Rahmat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

\\

Jabatan	Nama
	Kyai Robit Hasymi Yasin
	Kyai Mohammad Ibdal
	Nyai Annisah
	Nyai Saily Rahmah
	Nyai Maslahatul Ammah
Dewan Pembimbing (Anggota)	Ustdzh Sri Salamah
	Ustdzh Yayah Rukoyah
	Ustdzh Hanifah Kusumawati
	Ustdzh Fashihatul
	Ustdzh Juju
	Ustdzh Nida Cholipah
	Ustdzh Khoirusshofiyah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Struktur kepemimpinan Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy bersifat kolektif dengan melibatkan pengasuh, dewan pembimbing, pengurus harian, ustaz/ustazah, serta santri senior. Berdasarkan data pesantren, struktur kepemimpinan utama pesantren terdiri atas Nyai Hj. Masriyah Amva sebagai Ketua, didampingi beberapa wakil ketua dan pengasuh lainnya. Kepemimpinan perempuan menjadi salah satu ciri khas utama pesantren ini. Setelah wafatnya KH. Muhammad, kepemimpinan pesantren dilanjutkan oleh Nyai Hj. Masriyah Amva yang kemudian berhasil membawa pesantren berkembang lebih luas.

Kepemimpinan beliau menunjukkan bahwa perempuan memiliki kapasitas dalam mengelola pendidikan pesantren, mengambil kebijakan, serta membangun budaya pendidikan yang inklusif dan partisipatif. Dalam praktiknya, pola kepemimpinan di pesantren cenderung menggunakan pendekatan kekeluargaan, musyawarah, dan keteladanan. Pengambilan keputusan dilakukan melalui komunikasi bersama antara pengasuh, pengurus, dan elemen pesantren lainnya. Model kepemimpinan tersebut menciptakan hubungan yang relatif dekat antara pemimpin dan warga pesantren sehingga mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang harmonis dan inklusif.

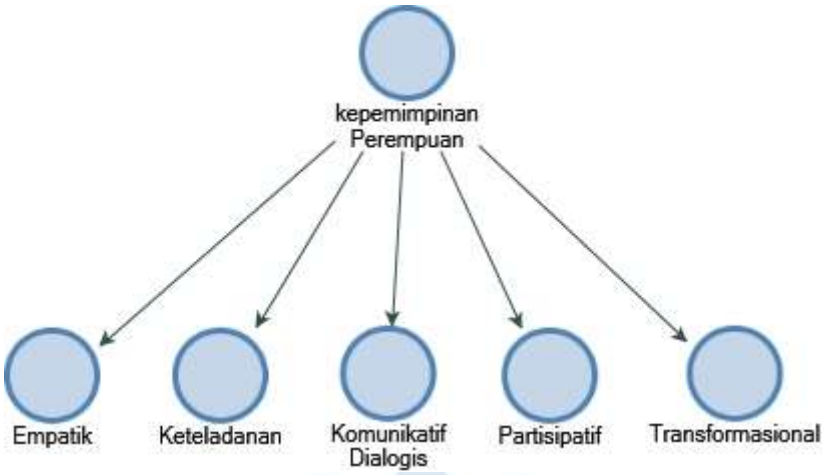
B. Temuan Penelitian

1. Praktik Kepemimpinan Perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi praktik kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon menunjukkan bahwa kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva tidak hanya berjalan berdasarkan kewenangan struktural sebagai pimpinan pesantren, tetapi juga dibangun melalui nilai-nilai kepemimpinan yang menekankan keterlibatan anggota, perubahan kelembagaan, hubungan interpersonal, perhatian terhadap individu, serta keteladanan moral.

Kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh Bu Nyai Masriyah Amva menunjukkan karakter kepemimpinan yang menggabungkan aspek manajerial dan nilai-nilai pengasuhan khas pesantren. Hal tersebut terlihat dari cara beliau mengambil keputusan, membangun relasi dengan pengurus dan santri,

mengembangkan kapasitas perempuan, serta mempertahankan nilai-nilai pesantren dalam menghadapi perubahan sosial.



Gambar 4 1 Indikator kepemimpinan Perempuan

Dalam penelitian ini, praktik kepemimpinan perempuan dianalisis berdasarkan lima indikator, yaitu partisipatif, transformasional, komunikatif-dialogis, empatik, dan keteladanan.

a. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif dalam praktik kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva terlihat dari keterlibatan berbagai unsur pesantren dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai pimpinan pesantren, Bu Nyai tidak menempatkan dirinya sebagai satu-satunya pihak yang menentukan kebijakan, tetapi memberikan ruang kepada pengurus, ustaz, ustazah, dan pihak terkait untuk menyampaikan pandangan serta memberikan masukan.

Berdasarkan hasil wawancara, Bu Nyai menjelaskan bahwa setiap keputusan penting di pesantren dilakukan melalui proses musyawarah. Beliau mempertimbangkan berbagai pandangan sebelum menetapkan suatu kebijakan karena keputusan yang baik menurut beliau bukanlah keputusan yang berasal dari kehendak pribadi pemimpin, melainkan keputusan yang memberikan kemaslahatan bagi pesantren, santri, guru, dan masyarakat.

Bu Nyai Masriyah Amva menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai pandangan dari pihak yang berkaitan. Beliau menyampaikan:

SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

> “Saya tidak ingin menjadi pemimpin yang hanya memberi perintah. Saya lebih senang berdiskusi dengan para pengurus, ustaz, ustazah, kepala unit pendidikan, bahkan dalam kondisi tertentu juga mendengarkan aspirasi santri. Setiap orang memiliki pengalaman dan sudut pandang yang berbeda sehingga masukan mereka sering kali membantu saya melihat persoalan secara lebih menyeluruh.”

Praktik tersebut juga diperkuat oleh keterangan Ustadzah Nida yang menyampaikan bahwa pengurus perempuan memiliki ruang yang sama dalam proses pengambilan keputusan. Dalam forum musyawarah pesantren, pendapat yang diberikan tidak dinilai berdasarkan jenis kelamin, tetapi berdasarkan kualitas gagasan dan manfaatnya bagi perkembangan pesantren.

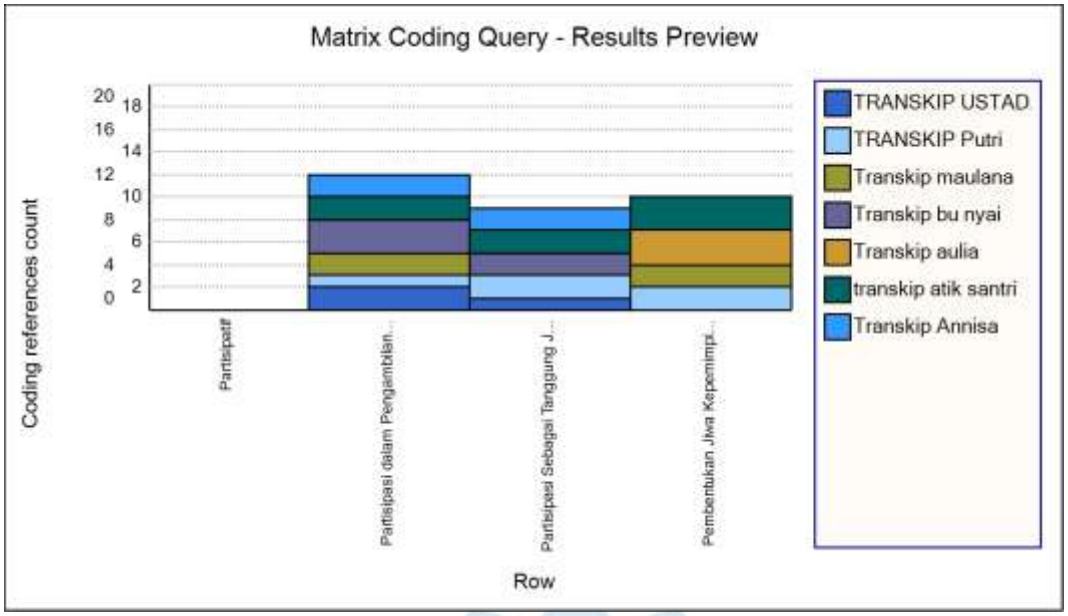
Selain dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan partisipatif juga terlihat melalui pemberian kewenangan kepada pengurus untuk mengelola program sesuai bidang masing-masing. Bu Nyai memberikan kepercayaan kepada pengurus perempuan untuk mengelola berbagai kegiatan santri putri, sehingga mereka tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga memiliki kesempatan untuk belajar memimpin dan bertanggung jawab.

Dalam konteks pesantren, praktik kepemimpinan partisipatif juga memiliki keterkaitan dengan tradisi musyawarah dalam Islam. Musyawarah menjadi mekanisme kepemimpinan yang tidak hanya bertujuan memperoleh keputusan terbaik, tetapi juga membangun hubungan sosial yang harmonis antara pemimpin dan anggota.

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan yang diterapkan Bu Nyai menunjukkan bahwa perempuan mampu menjalankan kepemimpinan kolektif melalui pendekatan yang menghargai kontribusi setiap individu.

Hasil analisis menggunakan NVivo melalui Matrix Coding Query menunjukkan adanya kemunculan tema yang berkaitan dengan kepemimpinan partisipatif, khususnya pada aspek partisipasi dalam pengambilan keputusan, partisipasi sebagai tanggung jawab, dan pembentukan jiwa kepemimpinan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG



Gambar 4 2 Matrix Coding Query

Berdasarkan hasil analisis Matrix Coding Query menggunakan NVivo, indikator kepemimpinan partisipatif menunjukkan adanya tiga kategori utama yang muncul dari hasil pengkodean transkrip wawancara, yaitu "Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan", "Partisipasi Sebagai Tanggung Jawab", dan "Pembentukan Jiwa Kepemimpinan".

Pada visualisasi gambar terlihat bahwa ketiga kategori tersebut memiliki jumlah referensi coding yang berbeda berdasarkan hasil pengolahan data wawancara. Kategori "Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan" menunjukkan jumlah referensi coding paling tinggi dibandingkan kategori lainnya. Hal ini memperlihatkan bahwa aspek keterlibatan dalam proses menentukan suatu keputusan menjadi tema yang paling banyak muncul dalam data penelitian.

Kategori "Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan" menunjukkan bahwa terdapat banyak pembahasan mengenai keterlibatan berbagai pihak dalam proses penyampaian pendapat, pemberian masukan, serta keterlibatan dalam menentukan suatu kebijakan atau tindakan tertentu. Tingginya jumlah coding pada kategori ini menggambarkan bahwa proses pengambilan keputusan menjadi salah satu aspek penting dalam praktik kepemimpinan partisipatif.

Selanjutnya, kategori "Partisipasi Sebagai Tanggung Jawab" juga menunjukkan kemunculan coding yang cukup kuat. Kategori ini menggambarkan adanya

keterkaitan antara partisipasi dengan pelaksanaan peran dan tanggung jawab yang diberikan kepada individu. Hasil coding menunjukkan bahwa keterlibatan tidak hanya berada pada tahap memberikan pendapat, tetapi juga berkaitan dengan kesediaan menjalankan tugas setelah suatu keputusan ditetapkan.

Sementara itu, kategori "Pembentukan Jiwa Kepemimpinan" menunjukkan adanya hubungan antara praktik partisipasi dengan proses pengembangan kemampuan kepemimpinan. Kemunculan kategori ini memperlihatkan bahwa keterlibatan individu dalam berbagai aktivitas dapat menjadi bagian dari proses pembelajaran kepemimpinan.

Berdasarkan distribusi warna pada diagram, terlihat bahwa setiap kategori memperoleh kontribusi dari beberapa sumber transkrip wawancara. Hal tersebut menunjukkan bahwa tema kepemimpinan partisipatif muncul dari berbagai perspektif informan dan tidak hanya berdasarkan satu sumber data tertentu.

Perbedaan jumlah referensi antar kategori memperlihatkan bahwa aspek partisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi tema yang paling dominan, sedangkan partisipasi sebagai tanggung jawab dan pembentukan jiwa kepemimpinan menjadi aspek yang melengkapi gambaran praktik kepemimpinan partisipatif.

Dengan demikian, hasil analisis NVivo menunjukkan bahwa indikator kepemimpinan partisipatif dalam penelitian ini terbentuk melalui tiga aspek utama:

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan, yang menunjukkan adanya proses pelibatan individu dalam memberikan masukan dan menentukan arah kebijakan.
2. Pelaksanaan tanggung jawab, yang menunjukkan bahwa partisipasi juga berkaitan dengan kesiapan menjalankan peran yang diberikan.
3. Pengembangan kapasitas kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa partisipasi menjadi sarana untuk membangun pengalaman dan kemampuan memimpin.

Hasil coding tersebut menunjukkan bahwa pola kepemimpinan partisipatif dalam Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy terlihat melalui tingkat keterlibatan yang beragam, mulai dari proses memberikan pandangan, menjalankan tanggung jawab, hingga membangun kapasitas kepemimpinan melalui pengalaman langsung.

b. Kepemimpinan Transformasional

Indikator transformasional menunjukkan kemampuan pemimpin dalam membawa perubahan, membangun visi, serta mendorong anggota organisasi untuk

berkembang menuju kondisi yang lebih baik. Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva menunjukkan karakter transformasional melalui upaya mempertahankan nilai tradisi pesantren sekaligus melakukan inovasi sesuai perkembangan zaman.

Berdasarkan hasil wawancara, setelah wafatnya KH. Muhammad pada tahun 2006, Bu Nyai menghadapi tantangan besar karena muncul keraguan dari sebagian masyarakat terhadap kemampuan perempuan dalam memimpin pesantren. Namun, beliau tidak menjawab keraguan tersebut melalui konflik, melainkan melalui kerja nyata dengan memperkuat kualitas pendidikan, membangun kembali kepercayaan masyarakat, serta mengembangkan pesantren secara berkelanjutan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Bu Nyai Masriyah Amva dalam wawancara:

> "Ketika saya diberikan amanah untuk melanjutkan kepemimpinan pesantren, saya menyadari bahwa ada sebagian masyarakat yang masih meragukan apakah perempuan mampu memimpin pesantren. Tetapi bagi saya, keraguan itu tidak perlu dijawab dengan perdebatan. Yang paling penting adalah bagaimana kita menunjukkan melalui kerja nyata, bagaimana pendidikan di pesantren terus berjalan dengan baik, bagaimana santri mendapatkan pelayanan yang baik, dan bagaimana pesantren terus berkembang

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan Bu Nyai dalam menghadapi resistensi sosial dilakukan melalui pendekatan transformasional. Beliau tidak berusaha mengubah pandangan masyarakat melalui konflik, tetapi melalui proses perubahan yang dapat dilihat dari peningkatan kualitas lembaga. Kepemimpinan yang diterapkan lebih menekankan pada pencapaian hasil, penguatan nilai pendidikan, serta membangun kepercayaan melalui pengalaman nyata masyarakat terhadap perkembangan pesantren.

Transformasi yang dilakukan Bu Nyai terlihat melalui pengembangan berbagai program pendidikan dan penguatan peran perempuan dalam lingkungan pesantren. Salah satunya adalah pemberian ruang kepada santri perempuan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, organisasi, dan keilmuan. Pesantren juga mengembangkan Ma'had Aly sebagai ruang kaderisasi keilmuan Islam yang memberikan perhatian terhadap perspektif keadilan dan kemaslahatan.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized*

\\

consideration.[165] Keempat aspek tersebut dapat ditemukan dalam praktik kepemimpinan Bu Nyai.

Pertama, aspek *idealized influence* terlihat dari posisi Bu Nyai sebagai figur yang menjadi contoh bagi santri dan pengurus. Kedua, *inspirational motivation* terlihat melalui kemampuan beliau memberikan motivasi kepada santri perempuan agar memiliki kepercayaan diri dan mampu berkontribusi di masyarakat. Ketiga, *intellectual stimulation* terlihat melalui keterbukaan pesantren terhadap berbagai isu sosial dan pendidikan kontemporer. Keempat, *individualized consideration* tampak melalui perhatian beliau terhadap perkembangan individu santri dan pengurus.

Salah satu bentuk praktik kepemimpinan transformasional Bu Nyai Masriyah Amva terlihat melalui kemampuannya membangun visi kepemimpinan perempuan yang tidak hanya berlaku dalam lingkup internal pesantren, tetapi juga memiliki kontribusi dalam perkembangan wacana Islam dan pemberdayaan perempuan secara lebih luas. Kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui keterlibatan Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dalam penyelenggaraan Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) tahun 2017.

Penyelenggaraan KUPI di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy menjadi salah satu momentum penting yang menunjukkan posisi pesantren sebagai ruang pengembangan keilmuan Islam yang memberikan perhatian terhadap peran perempuan. Melalui forum tersebut, pesantren tidak hanya menjadi tempat pendidikan keagamaan, tetapi juga menjadi ruang dialog mengenai kontribusi perempuan dalam bidang keilmuan, sosial, dan keagamaan.

Salah satu hasil refleksi nilai yang berkembang dalam momentum tersebut adalah lahirnya Ikrar Kebon Jambu tentang Keulamaan Perempuan. Ikrar tersebut menegaskan bahwa perempuan memiliki potensi dan tanggung jawab dalam pengembangan ilmu pengetahuan, dakwah, serta pengabdian kepada masyarakat. Ikrar ini menjadi representasi nilai yang diperjuangkan pesantren bahwa perempuan memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam tradisi keilmuan Islam berdasarkan kapasitas, ilmu, dan akhlaknya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[165] Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), hlm. 20–22.

Keberadaan Ikrar Kebon Jambu menunjukkan bahwa kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva tidak hanya berorientasi pada pengelolaan lembaga pendidikan, tetapi juga berupaya melakukan transformasi cara pandang masyarakat terhadap perempuan dalam ruang keagamaan. Melalui kepemimpinannya, pesantren diarahkan menjadi lembaga yang tetap mempertahankan tradisi Islam, namun terbuka terhadap pengembangan perspektif keadilan, kesetaraan, dan kemaslahatan.

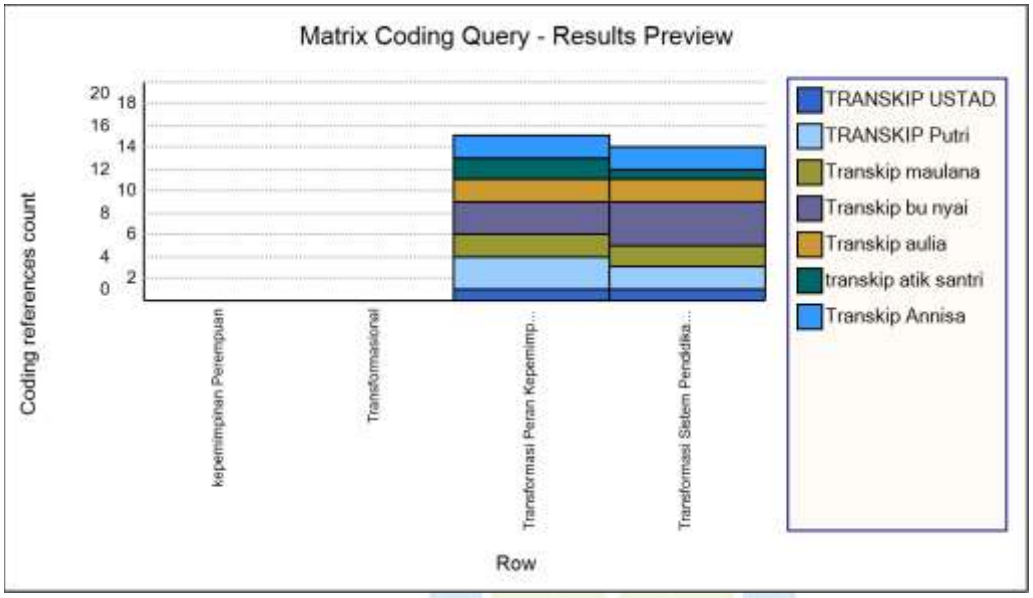
Hal tersebut sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass, bahwa pemimpin transformasional tidak hanya menjalankan fungsi organisasi, tetapi mampu membangun visi, menginspirasi anggota, serta menciptakan perubahan nilai dalam lingkungan yang dipimpinnya. Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, transformasi tersebut terlihat dari perubahan paradigma mengenai posisi perempuan, dari yang sebelumnya sering dipandang sebagai pihak yang berada di ruang domestik menjadi individu yang memiliki kapasitas untuk berkontribusi dalam bidang pendidikan, keagamaan, dan kepemimpinan sosial.



Gambar 4 3 ikrar kebon jambu

Berdasarkan gambar tersebut, terlihat bahwa nilai keulamaan perempuan telah menjadi bagian dari identitas kelembagaan Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy. Ikrar tersebut tidak hanya berfungsi sebagai simbol, tetapi juga menjadi bentuk komitmen moral pesantren dalam memberikan ruang terhadap pengembangan kapasitas perempuan dalam bidang keilmuan dan pengabdian masyarakat.

Dengan demikian, penyelenggaraan KUPI dan keberadaan Ikrar Kebon Jambu menjadi salah satu bukti bahwa praktik kepemimpinan perempuan Bu Nyai Masriyah Amva memiliki dimensi transformasional. Kepemimpinan beliau tidak hanya menghasilkan perubahan dalam tata kelola pesantren, tetapi juga berkontribusi dalam membangun wacana baru mengenai perempuan dalam tradisi Islam Indonesia.



Gambar 4 4matrix coding transformasional

Berdasarkan hasil analisis Matrix Coding Query menggunakan Nvivo, indikator kepemimpinan transformasional menunjukkan adanya dua kategori utama yang muncul dari hasil pengkodean transkrip wawancara, yaitu "Transformasi Peran Kepemimpinan" dan "Transformasi Sistem Pendidikan".

Pada visualisasi gambar terlihat bahwa kategori "Transformasi Peran Kepemimpinan" memiliki jumlah referensi coding yang lebih tinggi dibandingkan kategori "Transformasi Sistem Pendidikan". Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dan perkembangan peran kepemimpinan menjadi tema yang lebih banyak muncul dalam data wawancara informan.

Kategori "Transformasi Peran Kepemimpinan" menunjukkan bahwa hasil wawancara banyak mengarah pada perubahan cara menjalankan fungsi kepemimpinan, termasuk bagaimana peran pemimpin mengalami perkembangan dalam mengelola lingkungan pesantren. Dominasi kategori ini memperlihatkan bahwa transformasi lebih

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

banyak dipahami melalui perubahan praktik dan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan.

Sementara itu, kategori "Transformasi Sistem Pendidikan" menunjukkan adanya pembahasan mengenai perubahan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan sistem pendidikan pesantren. Kemunculan kategori ini menggambarkan bahwa transformasi kepemimpinan juga berkaitan dengan upaya pembaruan dalam aspek pendidikan sebagai bagian dari perkembangan lembaga.

Berdasarkan distribusi warna pada diagram, terlihat bahwa kedua kategori memperoleh kontribusi dari beberapa sumber transkrip wawancara. Hal ini menunjukkan bahwa tema transformasional tidak hanya muncul dari satu informan, tetapi ditemukan dalam berbagai sumber data penelitian. Setiap informan memberikan kontribusi terhadap terbentuknya kategori berdasarkan pengalaman dan pandangan masing-masing.

Perbandingan jumlah referensi menunjukkan bahwa transformasi peran kepemimpinan menjadi aspek yang lebih dominan dibandingkan transformasi sistem pendidikan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perubahan dalam pola kepemimpinan menjadi bagian yang lebih sering muncul ketika informan menjelaskan aspek transformasional.

Dengan demikian, hasil analisis NVivo memperlihatkan bahwa indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini terbentuk melalui dua aspek utama:

1. Transformasi peran kepemimpinan, yang menunjukkan perubahan dalam pelaksanaan fungsi, pendekatan, dan praktik kepemimpinan.
2. Transformasi sistem pendidikan, yang menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan dengan perkembangan serta pembaruan dalam sistem pendidikan pesantren.

Hasil coding tersebut memperlihatkan bahwa aspek transformasional dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tidak hanya terlihat pada perubahan individu pemimpin, tetapi juga pada kemampuan kepemimpinan dalam mendorong perubahan pada lingkungan kelembagaan.

c. Kepemimpinan Komunikatif-Dialogis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Kepemimpinan komunikatif-dialogis menunjukkan kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan melalui komunikasi terbuka, mendengarkan, dan menciptakan ruang dialog antara pemimpin dengan anggota organisasi.

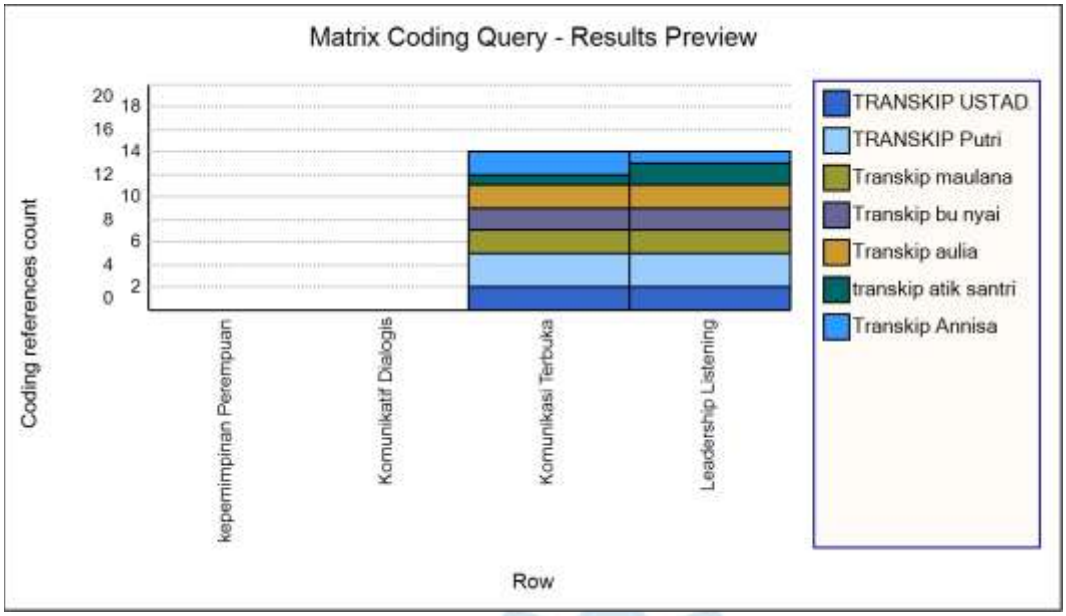
Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bu Nyai Masriyah Amva membangun komunikasi dengan pengurus dan santri melalui pendekatan kekeluargaan. Beliau tidak membangun jarak yang kaku antara pimpinan dan warga pesantren, tetapi menciptakan hubungan yang lebih dekat sehingga pengurus dan santri merasa nyaman dalam menyampaikan pendapat maupun persoalan yang dihadapi.

Ustadzah Putri menjelaskan bahwa komunikasi Bu Nyai dengan pengurus tidak hanya berupa instruksi, tetapi lebih banyak dilakukan melalui dialog dan penyampaian pengalaman hidup. Cara komunikasi tersebut membuat pengurus lebih mudah memahami arahan yang diberikan karena pesan yang disampaikan tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga memiliki nilai pengalaman dan keteladanan.

Selain komunikasi langsung, Bu Nyai juga menerapkan budaya mendengarkan (*active listening*). Beliau memberikan kesempatan kepada pengurus untuk menyampaikan pendapat, kritik, maupun alternatif solusi sebelum keputusan ditetapkan.

Hal tersebut sejalan dengan konsep relational leadership yang dikembangkan oleh Uhl-Bien, bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi formal, tetapi terbentuk melalui hubungan sosial antara pemimpin dan anggota. Dalam konteks pesantren, komunikasi dialogis menjadi penting karena hubungan pendidikan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berbasis hubungan moral antara pengasuh, guru, dan santri.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG



Gambar 4 5 Matrix Coding Query - komunikatif-dialogis

Berdasarkan hasil analisis Matrix Coding Query menggunakan NVivo, indikator kepemimpinan komunikatif-dialogis menunjukkan adanya dua kategori utama yang muncul dari hasil pengkodean transkrip wawancara, yaitu "Komunikasi Terbuka" dan "Leadership Listening".

Pada visualisasi gambar terlihat bahwa kedua kategori tersebut memiliki jumlah referensi coding yang relatif berdekatan. Kategori "Komunikasi Terbuka" menunjukkan jumlah referensi coding yang sedikit lebih tinggi dibandingkan "Leadership Listening". Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan dalam proses komunikasi menjadi salah satu aspek yang banyak muncul dalam data hasil wawancara.

Kategori "Komunikasi Terbuka" menggambarkan kemunculan tema yang berkaitan dengan pola komunikasi yang memungkinkan adanya penyampaian informasi, pendapat, dan gagasan antarindividu dalam lingkungan pesantren. Jumlah referensi yang lebih tinggi pada kategori ini menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi menjadi bagian penting yang teridentifikasi dalam praktik kepemimpinan.

Sementara itu, kategori "Leadership Listening" menunjukkan adanya tema mengenai kemampuan pemimpin dalam mendengarkan dan merespons berbagai masukan yang muncul dari lingkungan sekitar. Kemunculan kategori ini memperlihatkan bahwa aspek mendengarkan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam membangun hubungan komunikasi antara pemimpin dengan anggota organisasi.

Berdasarkan distribusi warna pada diagram, terlihat bahwa kedua kategori memperoleh kontribusi dari beberapa sumber transkrip wawancara. Hal tersebut menunjukkan bahwa tema komunikasi dialogis tidak hanya berasal dari satu informan, tetapi muncul dari berbagai perspektif narasumber yang dianalisis dalam penelitian.

Perbedaan jumlah referensi yang tidak terlalu jauh antara kedua kategori menunjukkan bahwa komunikasi terbuka dan kemampuan mendengarkan memiliki keterkaitan yang saling melengkapi. Komunikasi tidak hanya dilihat dari aktivitas penyampaian pesan, tetapi juga dari proses menerima, memahami, dan mempertimbangkan pandangan dari pihak lain.

Dengan demikian, hasil analisis NVivo memperlihatkan bahwa indikator kepemimpinan komunikatif-dialogis dalam penelitian ini terbentuk melalui dua aspek utama:

1. Komunikasi terbuka, yang menunjukkan adanya proses pertukaran informasi dan penyampaian pandangan secara terbuka.
2. Leadership listening, yang menunjukkan adanya proses mendengarkan dan memperhatikan masukan sebagai bagian dari interaksi kepemimpinan.

Hasil coding tersebut menunjukkan bahwa dimensi komunikatif-dialogis dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tercermin melalui keseimbangan antara kemampuan menyampaikan komunikasi secara terbuka dan kemampuan menerima masukan melalui proses mendengarkan secara aktif.

d. Kepemimpinan Empatik

Kepemimpinan empatik merupakan salah satu karakter penting dalam praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon. Empati dalam kepemimpinan tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan pemimpin untuk memahami kondisi emosional orang lain, tetapi juga kemampuan untuk merespons kebutuhan, memberikan perhatian, serta membangun hubungan yang berorientasi pada perkembangan individu yang dipimpinnya.

Dalam konteks kepemimpinan pesantren, aspek empati memiliki posisi yang penting karena hubungan antara pimpinan, pengurus, dan santri tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga memiliki dimensi pengasuhan (*care*), pembinaan moral, dan hubungan kekeluargaan. Sebagai pengasuh pesantren, Bu Nyai Masriyah Amva tidak hanya menjalankan fungsi sebagai pemimpin lembaga, tetapi juga menjalankan peran

sebagai pembimbing yang memperhatikan perkembangan akademik, spiritual, maupun kondisi personal santri.

Berdasarkan hasil wawancara, Bu Nyai menjelaskan bahwa perannya sebagai pimpinan pesantren tidak hanya terbatas pada pengelolaan administrasi dan kebijakan lembaga, tetapi juga menjaga hubungan dekat dengan santri melalui proses pembinaan secara langsung. Beliau menyampaikan:

> "Saya juga tetap terlibat dalam pembinaan santri. Walaupun tanggung jawab sebagai pimpinan cukup besar, saya berusaha tetap mengajar, memberikan pengajian, berdialog dengan santri, serta mendengarkan berbagai persoalan yang mereka hadapi. Saya ingin santri merasa bahwa pengasuh bukan hanya pemimpin lembaga, tetapi juga orang tua yang dapat menjadi tempat bertanya dan memperoleh bimbingan."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Bu Nyai dibangun melalui pendekatan yang menempatkan manusia sebagai pusat perhatian. Hubungan antara pemimpin dan santri tidak dibangun hanya berdasarkan aturan dan kewenangan, tetapi melalui kedekatan emosional sehingga santri merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki ruang untuk menyampaikan persoalan yang mereka alami.

Sikap empatik tersebut juga terlihat dari cara Bu Nyai memahami posisi santri sebagai individu yang memiliki latar belakang, kemampuan, dan kebutuhan yang berbeda. Dalam proses pendidikan pesantren, beliau tidak hanya menekankan aspek kedisiplinan, tetapi juga pendekatan pembinaan. Hal ini terlihat dari prinsip beliau bahwa pendidikan harus dilakukan dengan kasih sayang dan kesabaran, bukan hanya melalui pemberian hukuman ketika santri melakukan kesalahan.

Pendekatan tersebut diperkuat oleh pernyataan Anisa selaku pengurus pesantren yang melihat bahwa gaya kepemimpinan Bu Nyai memiliki karakter keibuan (*mothering leadership*). Menurut Anisa:

> "Menurut saya, Bu Nyai memiliki gaya kepemimpinan yang sangat keibuan atau mothering leadership. Sebagai seorang perempuan, beliau mampu membangun kedekatan emosional dengan para santri maupun pengurus tanpa kehilangan ketegasannya sebagai seorang pemimpin. Beliau selalu memperhatikan kondisi santri secara langsung."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa aspek empati dalam kepemimpinan Bu Nyai tidak berarti menghilangkan ketegasan sebagai pemimpin. Sebaliknya, empati menjadi pendekatan yang digunakan untuk memahami kondisi anggota sebelum

menentukan tindakan atau kebijakan. Dengan demikian, kepemimpinan yang diterapkan mampu menggabungkan antara perhatian terhadap individu dengan tanggung jawab menjaga aturan pesantren.

Hal serupa juga disampaikan oleh Atik sebagai santri yang merasakan langsung bagaimana Bu Nyai memberikan motivasi dan perhatian kepada santri perempuan. Ia menyampaikan:

> "Menurut saya, Bu Nyai adalah sosok pemimpin yang sangat menginspirasi, terutama bagi santri perempuan. Beliau selalu memberikan motivasi agar kami menjadi perempuan yang mandiri dan tidak bergantung kepada orang lain. Bu Nyai sering menyampaikan pengalaman hidupnya secara langsung setelah kegiatan rotib atau pengajian."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa bentuk empati Bu Nyai tidak hanya diwujudkan melalui perhatian terhadap masalah yang dihadapi santri, tetapi juga melalui upaya membangun kepercayaan diri dan kapasitas personal santri. Melalui pengalaman hidup yang disampaikan, Bu Nyai memberikan penguatan psikologis kepada santri perempuan agar memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya.

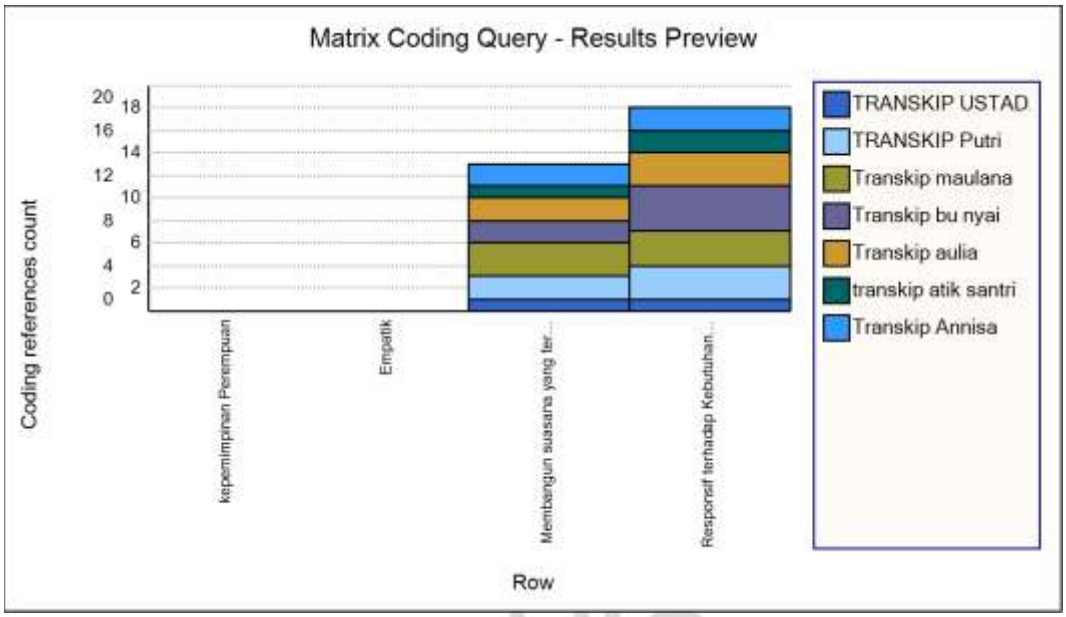
Selain kepada santri, kepemimpinan empatik juga terlihat dalam perhatian Bu Nyai terhadap perkembangan pengurus dan alumni perempuan. Salah satu bentuknya adalah memberikan kesempatan kepada alumni perempuan untuk mengabdi di berbagai lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan pesantren. Kebijakan tersebut tidak hanya memenuhi kebutuhan kelembagaan, tetapi juga menjadi proses pembelajaran bagi perempuan agar memperoleh pengalaman dalam mengelola pendidikan dan mempersiapkan diri sebelum kembali ke masyarakat.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan empatik Bu Nyai Masriyah Amva diwujudkan melalui beberapa bentuk praktik, yaitu:

1. Perhatian terhadap kondisi individu, melalui keterlibatan langsung dalam pembinaan dan pendampingan santri.
2. Hubungan interpersonal yang dekat, dengan membangun relasi pemimpin dan anggota seperti hubungan keluarga.
3. Pemberian motivasi dan dukungan psikologis, terutama kepada santri perempuan agar percaya terhadap kemampuan dirinya.
4. Pemberdayaan anggota, melalui pemberian kesempatan berkembang bagi pengurus dan alumni perempuan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy memiliki karakter kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*people-oriented leadership*). Empati menjadi kekuatan kepemimpinan Bu Nyai dalam membangun kepercayaan, menciptakan lingkungan pesantren yang nyaman, serta mendorong perkembangan individu.

Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, praktik kepemimpinan empatik Bu Nyai menunjukkan bahwa perempuan dapat menghadirkan model kepemimpinan yang menggabungkan nilai kepedulian, ketegasan, dan pemberdayaan.



Gambar 4 6 Matrix Coding Query – Empatik

Berdasarkan hasil analisis Matrix Coding Query menggunakan NVivo, indikator kepemimpinan empatik menunjukkan adanya dua kategori utama yang muncul dari hasil pengkodean transkrip wawancara, yaitu "Membangun Suasana yang Terbuka" dan "Responsif terhadap Kebutuhan".

Pada visualisasi gambar terlihat bahwa kategori "Responsif terhadap Kebutuhan" memiliki jumlah referensi coding yang lebih tinggi dibandingkan kategori "Membangun Suasana yang Terbuka". Hal ini menunjukkan bahwa aspek respons terhadap kebutuhan menjadi tema yang lebih dominan muncul dalam hasil pengkodean data wawancara.

Kategori "Responsif terhadap Kebutuhan" menunjukkan bahwa hasil wawancara banyak mengarah pada tema mengenai kemampuan pemimpin dalam

memahami kondisi, kebutuhan, serta situasi yang dihadapi oleh individu maupun lingkungan pesantren. Tingginya jumlah referensi pada kategori ini memperlihatkan bahwa respons pemimpin terhadap berbagai kondisi menjadi salah satu aspek yang kuat dalam menggambarkan indikator empatik.

Sementara itu, kategori "Membangun Suasana yang Terbuka" juga menunjukkan kemunculan coding yang cukup signifikan. Kategori ini menggambarkan adanya pembahasan mengenai penciptaan lingkungan yang memungkinkan terjadinya hubungan sosial yang nyaman, terbuka, dan mendukung interaksi antarindividu dalam lingkungan pesantren.

Berdasarkan distribusi warna pada diagram, terlihat bahwa kedua kategori memperoleh kontribusi dari beberapa sumber transkrip wawancara. Hal tersebut menunjukkan bahwa tema empati tidak hanya berasal dari satu perspektif informan, tetapi terbentuk dari berbagai sumber data penelitian yang memberikan gambaran mengenai praktik kepemimpinan empatik.

Perbedaan jumlah referensi antara kedua kategori menunjukkan bahwa aspek respons terhadap kebutuhan menjadi elemen yang lebih sering muncul dibandingkan aspek keterbukaan suasana. Hal ini memperlihatkan bahwa dalam data penelitian, dimensi empatik lebih banyak dikaitkan dengan bagaimana pemimpin memberikan perhatian dan tanggapan terhadap kondisi yang dihadapi oleh lingkungan sekitarnya.

Dengan demikian, hasil analisis NVivo memperlihatkan bahwa indikator kepemimpinan empatik dalam penelitian ini terbentuk melalui dua aspek utama:

1. Responsif terhadap kebutuhan, yang menunjukkan adanya perhatian terhadap kondisi dan kebutuhan individu maupun kelompok.
2. Penciptaan suasana yang terbuka, yang menunjukkan adanya lingkungan interaksi yang mendukung komunikasi dan hubungan sosial yang positif.

Hasil coding tersebut memperlihatkan bahwa dimensi empatik dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tidak hanya terlihat melalui hubungan interpersonal, tetapi juga melalui pola respons pemimpin terhadap berbagai kebutuhan yang muncul dalam lingkungan pesantren.

e. Keteladanan

Keteladanan merupakan salah satu indikator penting dalam praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon.

Dalam lingkungan pesantren, seorang pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi manajerial dalam mengatur lembaga, tetapi juga memiliki peran sebagai figur pendidikan yang menjadi contoh bagi santri, pengurus, dan masyarakat. Oleh karena itu, perilaku, sikap, dan nilai yang ditampilkan oleh pemimpin menjadi bagian penting dalam membangun kepercayaan serta legitimasi kepemimpinan.

Dalam konteks kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva, keteladanan tidak hanya terlihat dari posisi beliau sebagai pimpinan pesantren, tetapi juga melalui sikap dan perilaku sehari-hari dalam menjalankan amanah kepemimpinan. Keteladanan tersebut tercermin melalui sikap disiplin, tanggung jawab, kesederhanaan, konsistensi terhadap nilai-nilai pesantren, serta kemampuan menghadapi berbagai tantangan kepemimpinan perempuan dengan cara yang bijaksana.

Berdasarkan hasil wawancara, Bu Nyai Masriyah Amva memandang bahwa kepemimpinan bukan sekadar jabatan atau kewenangan, tetapi merupakan amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Beliau menyampaikan:

> "Kepemimpinan bagi saya bukanlah sebuah kedudukan yang harus dibanggakan, tetapi sebuah amanah yang harus dijalankan dengan tanggung jawab. Seorang pemimpin harus memberikan contoh terlebih dahulu sebelum meminta orang lain melakukan sesuatu."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Bu Nyai memahami kepemimpinan sebagai proses memberikan pengaruh melalui perilaku nyata. Seorang pemimpin tidak cukup hanya memberikan arahan atau aturan, tetapi harus menunjukkan praktik nilai yang ingin ditanamkan kepada anggota organisasi.

Keteladanan Bu Nyai juga terlihat dari kedisiplinan dan konsistensi beliau dalam menjalankan aktivitas pesantren. Sebagai pengasuh, beliau tetap terlibat dalam kegiatan pendidikan, pengajian, dan pembinaan santri meskipun memiliki tanggung jawab besar dalam pengelolaan lembaga.

Hal tersebut disampaikan oleh Ustadzah Nida:

> "Menurut saya, gaya kepemimpinan Bu Nyai merupakan perpaduan antara ketegasan, keteladanan, dan kasih sayang. Beliau adalah sosok yang sangat disiplin terhadap segala hal. Ketika memberikan arahan kepada santri maupun pengurus, beliau terlebih dahulu memberikan contoh melalui sikap dan perilaku beliau sendiri."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keteladanan menjadi salah satu cara Bu Nyai dalam membangun kepatuhan dan rasa hormat dari warga pesantren. Aturan

\\

yang diterapkan tidak hanya berasal dari instruksi pemimpin, tetapi diperkuat melalui contoh langsung yang diberikan oleh pemimpin.

Selain aspek kedisiplinan, keteladanan Bu Nyai juga terlihat dalam cara beliau menghadapi tantangan sebagai pemimpin perempuan. Ketika menghadapi pandangan sebagian masyarakat yang masih mempertanyakan kemampuan perempuan dalam memimpin pesantren, Bu Nyai tidak merespons melalui perdebatan, melainkan melalui kerja nyata dan pembuktian melalui perkembangan pesantren.

Bu Nyai menjelaskan:

> "Saya memilih untuk membuktikan melalui kerja, bukan melalui perdebatan. Ketika diberikan amanah memimpin, yang paling penting adalah bagaimana menjalankan tanggung jawab tersebut dengan baik sehingga masyarakat dapat melihat hasilnya."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keteladanan kepemimpinan Bu Nyai tidak hanya bersifat personal, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan menghadapi persoalan kepemimpinan secara dewasa dan konstruktif.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Anisa selaku pengurus pesantren:

> "Yang saya lihat dari Bu Nyai adalah beliau tidak hanya menyuruh, tetapi memberikan contoh. Cara beliau berbicara, bersikap kepada santri, dan menghadapi masalah menjadi pembelajaran bagi kami sebagai pengurus."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keteladanan Bu Nyai menjadi proses pembelajaran sosial bagi pengurus dan santri. Nilai kepemimpinan tidak hanya disampaikan melalui kegitan formal, tetapi juga melalui interaksi sehari-hari.

Selain itu, Atik sebagai santri juga menjelaskan bahwa sosok Bu Nyai memberikan inspirasi bagi santri perempuan:

> "Bagi saya Bu Nyai adalah contoh bahwa perempuan juga bisa menjadi pemimpin. Beliau menunjukkan bahwa seorang perempuan bisa memiliki tanggung jawab besar, tetapi tetap menjaga sikap rendah hati dan perhatian kepada orang lain."

Berdasarkan berbagai pernyataan narasumber tersebut, dapat dipahami bahwa indikator keteladanan dalam kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva memiliki beberapa bentuk utama, yaitu:

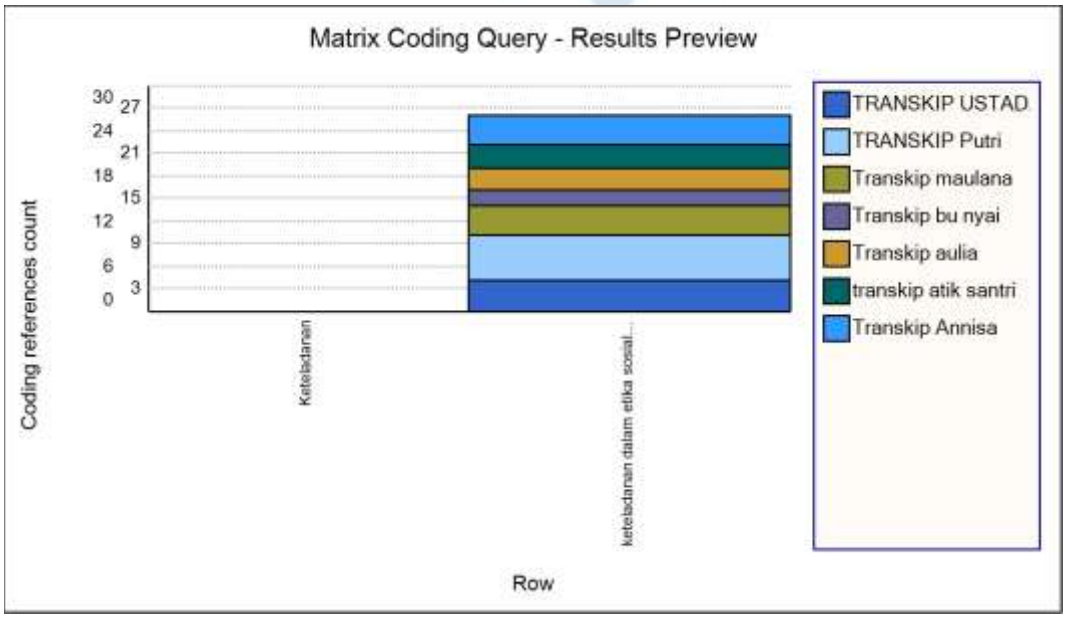
1. Keteladanan moral, yaitu menunjukkan sikap amanah, rendah hati, dan bertanggung jawab dalam menjalankan kepemimpinan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

2. Keteladanan perilaku, yaitu memberikan contoh melalui kedisiplinan, kerja keras, dan keterlibatan langsung dalam kegiatan pesantren.
3. Keteladanan kepemimpinan perempuan, yaitu menunjukkan bahwa perempuan mampu menjalankan peran kepemimpinan tanpa meninggalkan nilai-nilai keagamaan dan sosial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa legitimasi kepemimpinan Bu Nyai tidak hanya diperoleh melalui struktur formal sebagai pimpinan pesantren, tetapi juga melalui proses keteladanan yang dibangun secara konsisten. Kepercayaan warga pesantren terhadap kepemimpinan beliau terbentuk karena adanya kesesuaian antara nilai yang disampaikan dengan perilaku yang ditampilkan.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep ethical leadership yang menjelaskan bahwa pemimpin memperoleh pengaruh bukan hanya melalui kekuasaan formal, tetapi melalui integritas moral dan perilaku yang menjadi contoh bagi anggota organisasi. Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, keteladanan menjadi instrumen penting dalam memperkuat praktik kepemimpinan perempuan karena mampu membangun kepercayaan, penghormatan, dan penerimaan sosial terhadap pemimpin perempuan.



Gambar 4 7 Matrix Coding Query – Keteladanan

\\

Berdasarkan hasil analisis menggunakan NVivo melalui fitur Matrix Coding Query, indikator keteladanan menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat antara tema kepemimpinan keteladanan dengan data hasil wawancara dari seluruh informan penelitian. Visualisasi pada gambar menunjukkan bahwa tema keteladanan muncul berdasarkan hasil proses pengkodean terhadap transkrip wawancara yang telah dilakukan.

Pada gambar tersebut terdapat dua kategori utama yang dianalisis, yaitu "Keteladanan" dan "Keteladanan dalam etika sosial". Kedua kategori tersebut menggambarkan bentuk-bentuk perilaku kepemimpinan yang menunjukkan kemampuan pemimpin dalam memberikan contoh, baik melalui sikap pribadi maupun melalui hubungan sosial dengan lingkungan pesantren.

Hasil coding menunjukkan bahwa tema "Keteladanan dalam etika sosial" memiliki jumlah referensi yang lebih tinggi dibandingkan tema keteladanan secara umum. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keteladanan dalam kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva lebih banyak dipahami melalui perilaku sosial yang ditampilkan dalam kehidupan sehari-hari, seperti cara berinteraksi, membangun hubungan dengan warga pesantren, menunjukkan kepedulian, serta menjaga nilai-nilai moral dalam menjalankan kepemimpinan.

Sementara itu, tema "Keteladanan" menunjukkan bahwa informan juga mengidentifikasi adanya aspek keteladanan yang berkaitan langsung dengan karakter kepemimpinan, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, konsistensi, dan kemampuan pemimpin menjadi contoh bagi anggota organisasi.

Berdasarkan distribusi warna pada diagram, terlihat bahwa seluruh sumber wawancara memberikan kontribusi terhadap pembentukan tema keteladanan. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi mengenai keteladanan tidak hanya berasal dari satu informan, tetapi muncul secara konsisten dari berbagai perspektif, baik dari pihak pimpinan pesantren, pengurus, ustadzah, maupun santri.

Dominannya kemunculan kategori keteladanan dalam etika sosial menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tidak hanya dinilai berdasarkan kemampuan mengelola lembaga, tetapi juga berdasarkan bagaimana pemimpin membangun hubungan sosial yang mencerminkan nilai-nilai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

pesantren. Dengan demikian, keteladanan menjadi salah satu mekanisme penting dalam membangun kepercayaan dan legitimasi kepemimpinan perempuan.

Berdasarkan hasil analisis NVivo tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator keteladanan dalam praktik kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva terdiri dari dua dimensi utama, yaitu:

1. Keteladanan personal, yaitu kemampuan pemimpin menunjukkan karakter, integritas, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam menjalankan amanah kepemimpinan.
2. Keteladanan sosial, yaitu kemampuan pemimpin membangun hubungan yang baik dengan lingkungan sekitar melalui sikap kepedulian, penghargaan terhadap orang lain, serta penerapan nilai-nilai moral dalam kehidupan pesantren.

Dengan demikian, hasil visualisasi NVivo memperkuat temuan penelitian bahwa keteladanan menjadi salah satu karakter utama dalam praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy. Kepemimpinan Bu Nyai tidak hanya berjalan melalui kewenangan formal sebagai pimpinan pesantren, tetapi juga melalui kemampuan menjadi figur yang dapat dijadikan contoh oleh warga pesantren.

Berdasarkan lima indikator tersebut, dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon menunjukkan model kepemimpinan yang bersifat partisipatif, transformasional, komunikatif-dialogis, empatik, dan berbasis keteladanan.

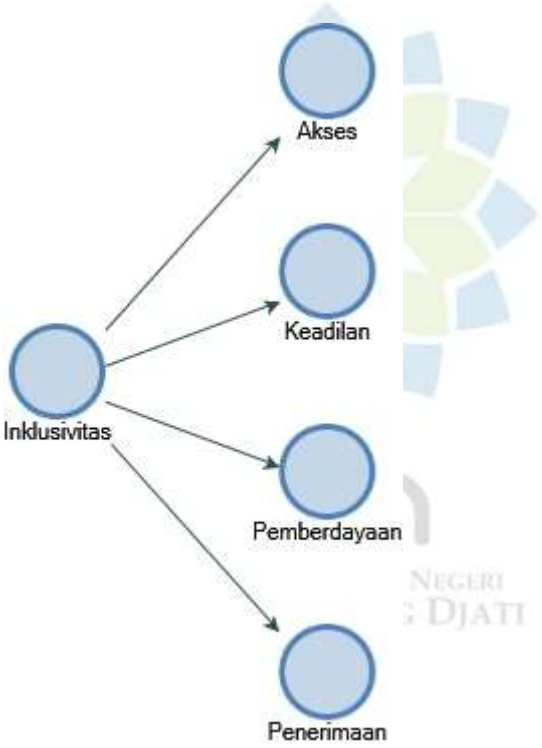
Kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva menunjukkan bahwa perempuan mampu menjalankan kepemimpinan dalam institusi pesantren melalui perpaduan antara kapasitas manajerial, nilai spiritual, pendekatan interpersonal, serta kemampuan membangun perubahan sosial. Kepemimpinan perempuan dalam konteks ini tidak menggantikan peran laki-laki, tetapi menghadirkan model kepemimpinan yang menekankan kemitraan, keadilan, dan kemaslahatan bersama.

2. Kepemimpinan Perempuan dalam Mendorong Terwujudnya Inklusivitas di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon tidak hanya menunjukkan kemampuan perempuan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan kelembagaan, tetapi juga berkontribusi dalam membangun lingkungan pesantren yang lebih inklusif. Inklusivitas tersebut terlihat

melalui terbukanya ruang bagi perempuan dalam kepemimpinan keagamaan, meningkatnya partisipasi warga pesantren dalam pengelolaan lembaga, serta tersedianya akses pendidikan yang memberikan kesempatan bagi seluruh santri untuk berkembang.

Kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva menjadi salah satu faktor penting dalam nembentuk budaya pesantren yang memberikan pengakuan terhadap kapasitas erempuan. Kepemimpinan tersebut tidak hanya menghadirkan perempuan sebagai emimpin formal, tetapi juga membangun nilai bahwa perempuan memiliki kemampuan ntuk berkontribusi dalam bidang keilmuan, pendidikan, dan kehidupan sosial.



Gambar 4 8 Indikator Inklusivitas

Dalam penelitian ini, inklusivitas yang berkembang melalui indikator Akses, Keadilan , Penerimaan dan Pemberdayaan.

a. Inklusivitas Akses Pendidikan

Akses pendidikan menjadi salah satu aspek penting dalam melihat praktik inklusivitas yang berkembang di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon. Inklusivitas dalam akses pendidikan tidak hanya berkaitan dengan

tersedianya kesempatan untuk memperoleh pendidikan, tetapi juga mencakup bagaimana setiap individu diberikan ruang untuk mengembangkan potensi, memperoleh pengalaman belajar yang setara, serta mendapatkan dukungan untuk berkontribusi dalam kehidupan sosial.

Dalam konteks pesantren, akses pendidikan memiliki makna yang lebih luas dibandingkan pendidikan formal pada umumnya. Pesantren tidak hanya menjadi tempat transfer ilmu keagamaan, tetapi juga menjadi ruang pembentukan karakter, pengembangan kepemimpinan, serta pemberdayaan santri agar mampu berperan di masyarakat. Oleh karena itu, kepemimpinan perempuan Bu Nyai Masriyah Amva memiliki peran penting dalam membangun sistem pendidikan pesantren yang memberikan kesempatan kepada santri, khususnya perempuan, untuk berkembang secara akademik, sosial, maupun kepemimpinan.

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva mendorong terwujudnya akses pendidikan yang inklusif melalui pemberian kesempatan yang luas kepada santri perempuan untuk memperoleh pendidikan keagamaan dan pengembangan diri. Santri perempuan tidak hanya diposisikan sebagai penerima pembelajaran, tetapi juga diberikan ruang untuk aktif dalam organisasi, kegiatan pesantren, serta proses kaderisasi kepemimpinan.

Hal tersebut menunjukkan adanya perubahan paradigma mengenai posisi perempuan dalam lingkungan pesantren. Perempuan tidak lagi hanya dipandang sebagai objek pendidikan, tetapi juga sebagai subjek yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan berkontribusi dalam kehidupan masyarakat.

Bu Nyai Masriyah Amva menjelaskan bahwa pendidikan bagi perempuan memiliki posisi yang penting karena perempuan memiliki peran strategis dalam membangun keluarga dan masyarakat. Menurut beliau, perempuan perlu memiliki ilmu dan kemampuan agar mampu memberikan manfaat yang lebih luas.

Kepemimpinan tersebut terlihat dari upaya pesantren dalam menyediakan ruang pendidikan yang memungkinkan santri perempuan mengembangkan berbagai kemampuan. Pendidikan yang diberikan tidak hanya berorientasi pada penguasaan ilmu agama, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi, komunikasi, kepemimpinan, serta keterampilan sosial.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Putri selaku pengurus pesantren yang menjelaskan bahwa:

> "Di pesantren ini santri perempuan diberikan kesempatan yang sama untuk belajar dan mengikuti berbagai kegiatan. Mereka tidak hanya belajar kitab atau ilmu agama, tetapi juga diberikan kesempatan untuk mengelola kegiatan, berorganisasi, dan belajar menjadi pemimpin."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa akses pendidikan yang dibangun pesantren tidak hanya dilihat dari kesempatan masuk ke lembaga pendidikan, tetapi juga dari kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan pengembangan kapasitas selama berada di pesantren.

Selain itu, akses pendidikan juga terlihat dari upaya pesantren dalam melakukan kaderisasi terhadap perempuan. Santri dan alumni perempuan diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui keterlibatan dalam berbagai lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan pesantren. Hal tersebut menjadi bagian dari proses mempersiapkan perempuan agar mampu berkontribusi setelah menyelesaikan pendidikan di pesantren.

Anisa sebagai pengurus pesantren menjelaskan:

> "Banyak alumni perempuan yang kemudian diberikan kesempatan untuk mengabdi di lembaga pendidikan pesantren. Bagi kami, itu menjadi proses belajar karena mereka tidak hanya mengajar, tetapi juga belajar bagaimana mengelola pendidikan dan berinteraksi dengan masyarakat."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa akses pendidikan dalam perspektif pesantren tidak berhenti pada proses pembelajaran selama menjadi santri, tetapi berlanjut pada pemberian kesempatan untuk mengaktualisasikan kemampuan setelah menyelesaikan pendidikan.

Selain aspek pemberdayaan perempuan, inklusivitas akses pendidikan juga terlihat dari upaya pesantren dalam menciptakan lingkungan belajar yang terbuka dan mendukung perkembangan seluruh santri. Hubungan antara pengasuh, pengurus, dan santri dibangun melalui pendekatan pembinaan sehingga setiap individu memiliki kesempatan untuk memperoleh perhatian dan bimbingan.

Atik sebagai santri menyampaikan bahwa keberadaan Bu Nyai sebagai pemimpin perempuan memberikan motivasi bagi santri perempuan untuk memiliki cita-cita yang lebih luas.

\\

> "Menurut saya Bu Nyai memberikan contoh bahwa perempuan juga bisa memiliki peran besar. Beliau sering memberikan motivasi agar santri perempuan tidak merasa terbatas dan harus terus mengembangkan kemampuan diri."

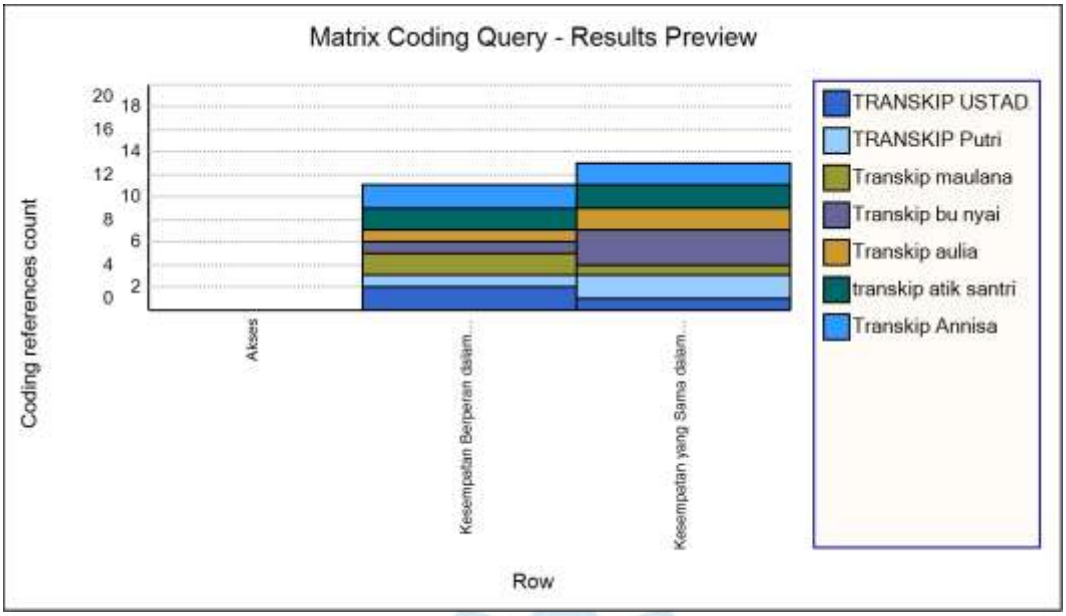
Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan perempuan Bu Nyai Masriyah Amva berkontribusi dalam membangun akses pendidikan yang lebih inklusif melalui beberapa bentuk:

1. Kesempatan pendidikan yang setara, yaitu memberikan ruang bagi santri perempuan untuk memperoleh pendidikan agama dan pengembangan diri.
2. Pengembangan kapasitas individu, yaitu menyediakan kesempatan bagi santri untuk mengembangkan kemampuan organisasi, kepemimpinan, dan keterampilan sosial.
3. Kaderisasi perempuan, yaitu memberikan ruang bagi alumni perempuan untuk mengimplementasikan ilmu dan pengalaman melalui pengabdian di lembaga pendidikan.
4. Penciptaan lingkungan belajar yang mendukung, yaitu membangun budaya pesantren yang memberikan perhatian terhadap perkembangan setiap individu.

Dengan demikian, inklusivitas akses pendidikan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tidak hanya berkaitan dengan keterbukaan kesempatan belajar, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan lembaga dalam menciptakan ruang pengembangan diri bagi perempuan. Kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva menunjukkan bahwa pendidikan dapat menjadi instrumen pemberdayaan perempuan melalui pemberian kesempatan, pengalaman, dan kepercayaan.

Temuan ini sejalan dengan konsep pendidikan inklusif yang menekankan bahwa pendidikan harus mampu menghilangkan berbagai hambatan sehingga setiap individu memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dan berkembang sesuai potensinya. Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, kepemimpinan perempuan menjadi faktor yang memperkuat terwujudnya akses pendidikan yang lebih terbuka dan memberdayakan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG



Gambar 4 9 Matrix Coding Query - Akses

Berdasarkan hasil visualisasi Matrix Coding Query NVivo, indikator inklusivitas akses pendidikan menunjukkan adanya dua kategori utama yang muncul dari proses pengkodean data wawancara, yaitu "Kesempatan Berperan dalam Pendidikan" dan "Kesempatan yang Sama dalam Pendidikan". Kedua kategori tersebut menggambarkan bentuk keterbukaan akses yang ditemukan dalam praktik pendidikan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy.

Pada gambar terlihat bahwa kategori "Kesempatan yang Sama dalam Pendidikan" memiliki jumlah referensi coding yang lebih tinggi dibandingkan kategori "Kesempatan Berperan dalam Pendidikan". Hal ini menunjukkan bahwa aspek kesetaraan kesempatan menjadi tema yang lebih dominan dalam narasi informan. Kemunculan kategori tersebut memperlihatkan bahwa para informan banyak menyoroti adanya peluang yang diberikan kepada individu untuk memperoleh pengalaman, pembelajaran, serta pengembangan kemampuan dalam lingkungan pesantren.

Sementara itu, kategori "Kesempatan Berperan dalam Pendidikan" menunjukkan bahwa akses pendidikan tidak hanya dipahami sebagai kesempatan untuk menerima pendidikan, tetapi juga berkaitan dengan keterlibatan individu dalam aktivitas pendidikan. Hasil coding ini menunjukkan adanya temuan bahwa pendidikan di pesantren memberikan ruang bagi warga pesantren untuk mengambil

peran dalam berbagai aktivitas yang mendukung proses pembelajaran dan pengembangan kapasitas diri.

Distribusi warna pada diagram menunjukkan kontribusi dari beberapa sumber transkrip wawancara terhadap masing-masing kategori. Hal ini memperlihatkan bahwa tema akses pendidikan muncul dari berbagai perspektif informan, sehingga menggambarkan adanya kesamaan pemahaman mengenai keterbukaan kesempatan dalam lingkungan pesantren.

Kategori "Kesempatan yang Sama dalam Pendidikan" yang memiliki intensitas coding lebih tinggi menunjukkan bahwa aspek pemerataan peluang menjadi elemen penting dalam membangun inklusivitas pendidikan. Artinya, akses pendidikan dalam konteks penelitian ini tidak hanya dilihat dari keberadaan fasilitas pendidikan, tetapi juga dari bagaimana kesempatan tersebut dapat dirasakan oleh berbagai pihak tanpa adanya pembatasan tertentu.

Sedangkan kategori "Kesempatan Berperan dalam Pendidikan" memperlihatkan dimensi partisipatif dari akses pendidikan, yaitu adanya peluang bagi individu untuk tidak hanya mengikuti proses pendidikan, tetapi juga berkontribusi dalam kegiatan pendidikan dan pengembangan pesantren.

Dengan demikian, hasil analisis NVivo memperlihatkan bahwa indikator inklusivitas akses pendidikan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy terbentuk melalui dua aspek utama, yaitu:

- Pemerataan kesempatan pendidikan, yang ditunjukkan melalui adanya ruang bagi individu untuk memperoleh pendidikan dan pengembangan diri.
- Keterlibatan dalam proses pendidikan, yang menunjukkan bahwa akses pendidikan juga mencakup kesempatan untuk mengambil peran aktif dalam lingkungan pendidikan pesantren.

Hasil coding tersebut memperkuat temuan penelitian bahwa inklusivitas akses pendidikan tidak hanya berkaitan dengan terbukanya kesempatan belajar, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan lembaga pendidikan dalam menciptakan ruang keterlibatan dan pengembangan potensi bagi warga pesantren.

b. Inklusivitas melalui Keadilan dalam Kepemimpinan Pesantren

Keadilan menjadi salah satu indikator penting dalam melihat terwujudnya inklusivitas di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon. Dalam

konteks kepemimpinan perempuan, keadilan tidak hanya dimaknai sebagai perlakuan yang sama terhadap seluruh individu, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan kesempatan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan potensi masing-masing individu.

Prinsip keadilan dalam lingkungan pesantren tercermin melalui bagaimana pemimpin menciptakan ruang yang memungkinkan setiap warga pesantren, baik laki-laki maupun perempuan, memiliki kesempatan untuk belajar, berpartisipasi, dan mengembangkan kemampuan dirinya. Dengan demikian, keadilan menjadi aspek yang memperkuat inklusivitas karena memastikan bahwa tidak terdapat pembatasan terhadap individu berdasarkan jenis kelamin, latar belakang, maupun posisi sosial.

Dalam praktik kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva, prinsip keadilan terlihat dari upaya membangun budaya pesantren yang memberikan penghargaan terhadap kemampuan dan kontribusi seseorang, bukan semata-mata berdasarkan gender. Perempuan diberikan kesempatan untuk berperan dalam berbagai bidang pendidikan dan pengelolaan pesantren, sementara setiap individu tetap dinilai berdasarkan tanggung jawab dan kompetensinya.

Bu Nyai Masriyah Amva menjelaskan bahwa dalam menjalankan kepemimpinan, setiap orang harus diberikan kesempatan untuk berkembang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Beliau menyampaikan:

> "Yang terpenting dalam memimpin adalah melihat kemampuan dan tanggung jawab seseorang, bukan melihat apakah dia laki-laki atau perempuan. Setiap orang memiliki kesempatan untuk berkontribusi selama memiliki kemampuan dan kemauan untuk menjalankan amanah."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Bu Nyai menerapkan prinsip keadilan berbasis kapasitas (*merit-based leadership*), yaitu memberikan ruang kepada individu berdasarkan kemampuan dan kontribusinya.

Prinsip keadilan tersebut juga terlihat dalam kesempatan yang diberikan kepada pengurus perempuan untuk menjalankan peran strategis dalam pesantren. Perempuan tidak hanya ditempatkan dalam peran pendukung, tetapi diberikan kepercayaan untuk mengelola kegiatan, mengambil keputusan, dan terlibat dalam berbagai aktivitas kelembagaan.

Putri selaku pengurus pesantren menjelaskan:

> "Di sini pengurus perempuan diberikan kesempatan yang sama untuk terlibat dalam kegiatan pesantren. Selama mampu menjalankan tugasnya,

siapa pun bisa diberikan tanggung jawab, baik laki-laki maupun perempuan."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy memberikan ruang yang relatif setara bagi individu untuk mengambil peran dalam organisasi pesantren.

Selain dalam aspek gender, prinsip keadilan juga terlihat dalam hubungan antara pengasuh dengan santri. Setiap santri diberikan kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan, mengikuti kegiatan pesantren, dan mengembangkan kemampuan dirinya. Perbedaan kemampuan atau latar belakang santri tidak menjadi dasar untuk membatasi kesempatan mereka dalam memperoleh pembinaan.

Hal tersebut disampaikan oleh Atik sebagai santri:

> "Menurut saya, semua santri mendapatkan kesempatan yang sama untuk belajar dan mengikuti kegiatan. Bu Nyai tidak membedakan santri berdasarkan latar belakangnya, yang penting bagaimana santri tersebut mau belajar dan berkembang."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keadilan dalam lingkungan pesantren diwujudkan melalui pemberian kesempatan yang sama kepada seluruh santri.

Selain itu, prinsip keadilan juga terlihat dalam cara pemimpin mengambil keputusan. Keputusan tidak hanya didasarkan pada kepentingan kelompok tertentu, tetapi mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan berbagai pihak. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di pesantren tidak hanya berorientasi pada kekuasaan, tetapi juga pada keseimbangan kepentingan seluruh warga pesantren.

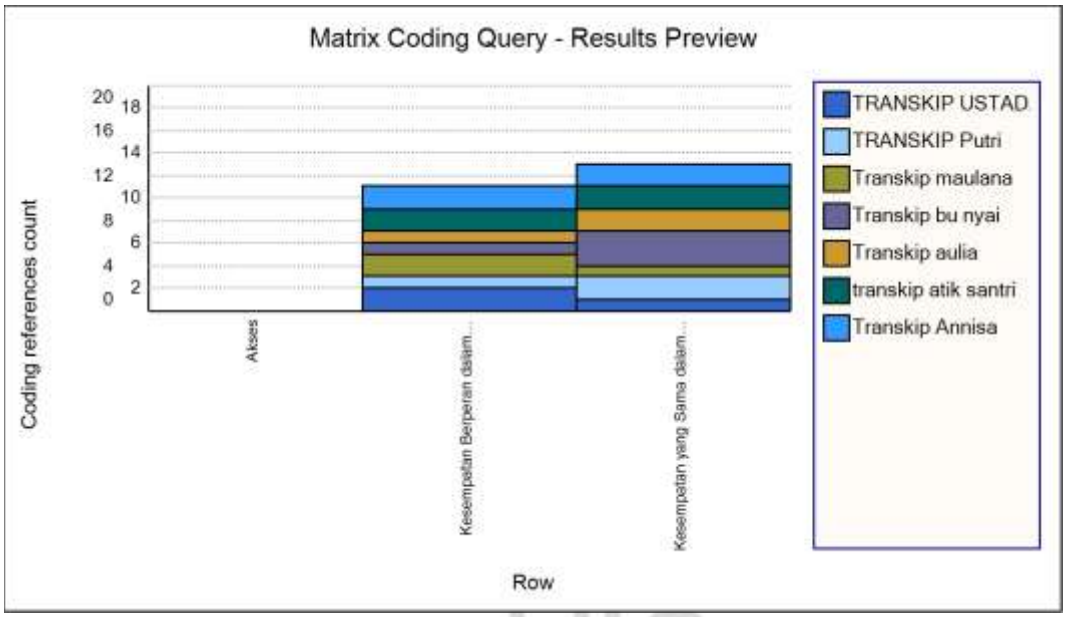
Berdasarkan hasil penelitian, indikator keadilan dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dapat dilihat melalui beberapa bentuk, yaitu:

1. Keadilan dalam kesempatan, yaitu memberikan ruang yang sama bagi laki-laki dan perempuan untuk belajar, berkembang, dan berkontribusi.
2. Keadilan dalam partisipasi, yaitu melibatkan berbagai pihak dalam kegiatan dan pengelolaan pesantren tanpa diskriminasi.
3. Keadilan dalam penghargaan terhadap kemampuan, yaitu memberikan tanggung jawab berdasarkan kompetensi dan komitmen individu.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

4. Keadilan dalam perlakuan sosial, yaitu membangun hubungan yang menghargai setiap individu sebagai bagian dari komunitas pesantren.

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy mendorong terciptanya inklusivitas melalui penerapan prinsip keadilan yang memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkembang. Keadilan tersebut tidak hanya terlihat dalam aturan formal pesantren, tetapi juga dalam praktik kepemimpinan sehari-hari melalui pemberian kepercayaan, kesempatan, dan penghargaan terhadap kontribusi warga pesantren.



Gambar 4 10 Matrix Coding Query – Akses

Berdasarkan hasil analisis menggunakan NVivo melalui fitur Matrix Coding Query, indikator keadilan menunjukkan adanya dua tema utama yang muncul dari hasil pengkodean transkrip wawancara, yaitu "Pembagian Peran Berdasarkan Kemampuan" dan "Pengambilan Keputusan Secara Adil". Kedua tema tersebut menggambarkan bagaimana prinsip keadilan muncul dalam praktik kepemimpinan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy.

Berdasarkan visualisasi pada gambar, tema "Pembagian Peran Berdasarkan Kemampuan" memiliki jumlah referensi coding yang lebih tinggi dibandingkan tema "Pengambilan Keputusan Secara Adil". Hal ini menunjukkan bahwa informan lebih banyak menyoroti aspek pemberian tanggung jawab dan kesempatan kepada individu berdasarkan kapasitas, kompetensi, serta kemampuan yang dimiliki.

Kemunculan tema tersebut menunjukkan bahwa keadilan dalam praktik kepemimpinan pesantren lebih banyak diwujudkan melalui mekanisme pemberian peran yang mempertimbangkan kemampuan seseorang. Artinya, pembagian tanggung jawab tidak semata-mata didasarkan pada faktor tertentu seperti jenis kelamin atau kedudukan sosial, tetapi lebih mengarah pada kemampuan individu dalam menjalankan amanah yang diberikan.

Sementara itu, tema "Pengambilan Keputusan Secara Adil" juga menunjukkan kemunculan yang cukup kuat dalam hasil coding. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keadilan tidak hanya berkaitan dengan distribusi peran, tetapi juga berkaitan dengan proses pemimpin dalam menentukan kebijakan. Hasil coding memperlihatkan adanya perhatian informan terhadap proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan berbagai pihak dan tidak dilakukan secara sepihak.

Pada diagram terlihat bahwa kedua tema tersebut memperoleh kontribusi dari beberapa sumber wawancara yang ditunjukkan melalui variasi warna pada batang diagram. Hal tersebut menunjukkan bahwa pandangan mengenai keadilan muncul dari berbagai perspektif informan, baik dari pimpinan pesantren, pengurus, maupun santri. Dengan demikian, tema keadilan tidak hanya berasal dari pemahaman pemimpin, tetapi juga dirasakan oleh pihak yang berada dalam lingkungan pesantren.

Perbedaan jumlah referensi antara kedua tema menunjukkan bahwa pembagian peran berdasarkan kemampuan menjadi aspek yang lebih dominan dalam membentuk persepsi keadilan, sedangkan pengambilan keputusan secara adil menjadi aspek pendukung yang memperlihatkan bagaimana prinsip keadilan diterapkan dalam proses kepemimpinan.

Berdasarkan hasil analisis NVivo tersebut, indikator keadilan dalam inklusivitas kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dapat dipahami melalui dua aspek utama, yaitu:

1. Keadilan dalam distribusi peran, yang terlihat dari adanya pemberian tanggung jawab berdasarkan kemampuan dan kapasitas individu.
2. Keadilan dalam proses kepemimpinan, yang terlihat dari adanya pertimbangan berbagai pihak dalam proses menentukan keputusan.

Dengan demikian, hasil coding NVivo memperlihatkan bahwa praktik keadilan dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tidak hanya

berada pada aspek hasil akhir, tetapi juga terlihat melalui proses pemberian kesempatan dan mekanisme pengelolaan kepemimpinan yang melibatkan berbagai pihak.

c. Inklusivitas melalui Penerimaan dalam Kepemimpinan Pesantren

Penerimaan merupakan salah satu indikator penting dalam melihat keberhasilan kepemimpinan perempuan dalam menciptakan lingkungan yang inklusif. Penerimaan dalam konteks penelitian ini berkaitan dengan sejauh mana keberadaan perempuan sebagai pemimpin memperoleh pengakuan, penghargaan, dan legitimasi dari warga pesantren maupun masyarakat sekitar.

Dalam lingkungan pesantren yang secara historis banyak dipimpin oleh figur laki-laki, hadirnya perempuan sebagai pemimpin dapat menjadi fenomena yang memiliki tantangan tersendiri. Oleh karena itu, penerimaan terhadap kepemimpinan perempuan tidak hanya dilihat dari keberadaan perempuan dalam struktur kepemimpinan, tetapi juga dari bagaimana kepemimpinan tersebut diakui dan diterima oleh komunitas pesantren.

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy menunjukkan adanya proses penerimaan yang dibangun melalui kapasitas, keteladanan, dan kontribusi nyata dalam mengembangkan pesantren. Penerimaan tersebut tidak semata-mata diperoleh karena kedudukan formal sebagai pengasuh pesantren, tetapi melalui proses panjang dalam menunjukkan kemampuan memimpin dan memberikan manfaat bagi lingkungan pesantren.

Bu Nyai Masriyah Amva menjelaskan bahwa dalam menjalankan kepemimpinan, kepercayaan masyarakat tidak dapat diperoleh hanya melalui status atau jabatan, tetapi harus dibangun melalui kerja nyata dan tanggung jawab. Beliau menyampaikan:

> "Ketika perempuan diberikan amanah untuk memimpin, yang harus dilakukan adalah membuktikan melalui kerja dan tanggung jawab. Masyarakat akan melihat hasil dari apa yang dilakukan, bukan hanya melihat apakah pemimpinnya laki-laki atau perempuan."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penerimaan terhadap kepemimpinan perempuan dibangun melalui proses pembuktian kompetensi dan integritas. Kepemimpinan perempuan memperoleh legitimasi ketika mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif dan memberikan kontribusi positif bagi lembaga.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

Proses penerimaan tersebut juga terlihat dari pandangan pengurus pesantren terhadap kepemimpinan Bu Nyai. Putri selaku pengurus menjelaskan bahwa keberadaan Bu Nyai sebagai pemimpin telah menjadi sesuatu yang diterima dalam kehidupan pesantren.

> "Awalnya mungkin masyarakat masih memiliki pandangan bahwa pemimpin pesantren biasanya adalah laki-laki, tetapi Bu Nyai menunjukkan bahwa perempuan juga mampu memimpin. Sekarang kepemimpinan beliau sudah diterima karena masyarakat melihat bagaimana beliau mengelola pesantren."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penerimaan terhadap perempuan sebagai pemimpin mengalami proses perkembangan. Penerimaan tidak muncul secara otomatis, tetapi terbentuk melalui pengalaman sosial masyarakat dalam melihat kemampuan dan keberhasilan pemimpin perempuan.

Selain dari pengurus, penerimaan terhadap kepemimpinan Bu Nyai juga terlihat dari perspektif santri. Atik sebagai santri menjelaskan bahwa keberadaan Bu Nyai memberikan gambaran baru mengenai peran perempuan dalam kepemimpinan.

> "Bagi saya, Bu Nyai menjadi contoh bahwa perempuan juga bisa menjadi pemimpin. Beliau dihormati bukan karena beliau perempuan atau laki-laki, tetapi karena sikap, ilmu, dan cara beliau membimbing santri."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penerimaan terhadap kepemimpinan perempuan tidak lagi didasarkan pada identitas gender, tetapi pada kualitas kepemimpinan yang ditunjukkan. Hal ini menunjukkan adanya perubahan cara pandang bahwa perempuan memiliki kemampuan yang sama untuk menjalankan peran kepemimpinan dalam institusi pendidikan Islam. Penerimaan juga terlihat melalui keterlibatan Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dalam gerakan keulamaan perempuan, khususnya melalui penyelenggaraan Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) tahun 2017 dan lahirnya Ikrar Kebon Jambu tentang Keulamaan Perempuan. Kehadiran kegiatan tersebut menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya menerima kepemimpinan perempuan dalam lingkup internal pesantren, tetapi juga berkontribusi dalam membangun pengakuan yang lebih luas terhadap peran perempuan dalam bidang keagamaan dan sosial.

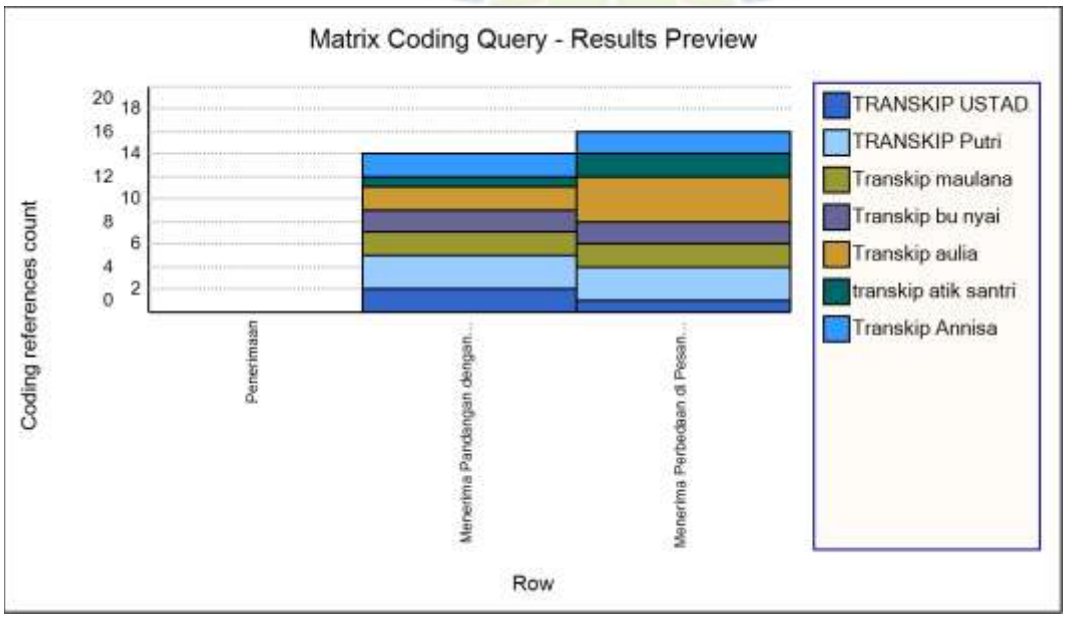
Berdasarkan hasil penelitian, indikator penerimaan dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dapat dilihat melalui beberapa bentuk, yaitu:

1. Penerimaan terhadap perempuan sebagai pemimpin, yaitu adanya pengakuan bahwa perempuan memiliki kapasitas untuk memimpin lembaga pendidikan Islam.

2. Penerimaan berbasis kompetensi, yaitu penghargaan terhadap kemampuan, pengalaman, dan kontribusi pemimpin tanpa membatasi berdasarkan gender.
3. Penerimaan sosial, yaitu terbentuknya kepercayaan dan penghormatan dari warga pesantren serta masyarakat terhadap kepemimpinan perempuan.
4. Penerimaan terhadap gagasan kesetaraan perempuan, yaitu munculnya pemahaman bahwa perempuan memiliki ruang untuk berperan dalam bidang pendidikan, keagamaan, dan sosial.

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy mendorong terwujudnya inklusivitas melalui proses penerimaan yang dibangun secara bertahap. Penerimaan tersebut tidak hanya menunjukkan keberhasilan seorang perempuan dalam menduduki posisi kepemimpinan, tetapi juga menunjukkan adanya perubahan budaya dalam lingkungan pesantren mengenai posisi dan peran perempuan.

Dalam konteks penelitian ini, penerimaan terhadap kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva menunjukkan adanya pengakuan terhadap kapasitas perempuan dalam ruang kepemimpinan Islam.



Gambar 4 11 Matrix Coding Query - Penerimaan

Berdasarkan hasil visualisasi Matrix Coding Query NVivo, indikator penerimaan menunjukkan adanya dua kategori utama yang muncul dari hasil

pengkodean transkrip wawancara, yaitu “Menerima Pandangan dengan Keterbukaan” dan “Menerima Perbedaan di Pesantren”.

Pada gambar terlihat bahwa kategori “Menerima Perbedaan di Pesantren” memiliki jumlah referensi coding yang lebih tinggi dibandingkan kategori “Menerima Pandangan dengan Keterbukaan”. Hal ini menunjukkan bahwa aspek penerimaan terhadap keberagaman dan perbedaan menjadi tema yang lebih sering muncul dalam data wawancara informan.

Dominannya kategori “Menerima Perbedaan di Pesantren” menunjukkan bahwa hasil wawancara banyak mengarah pada bagaimana lingkungan pesantren memberikan ruang terhadap keberagaman karakter, latar belakang, serta pandangan dari berbagai pihak. Kategori ini memperlihatkan bahwa penerimaan dipahami sebagai kemampuan lingkungan pesantren dalam menciptakan hubungan sosial yang terbuka terhadap keberagaman individu.

Sementara itu, kategori “Menerima Pandangan dengan Keterbukaan” menunjukkan adanya tema mengenai keterbukaan terhadap pendapat, masukan, maupun perspektif yang berbeda. Jumlah referensi yang muncul pada kategori ini menunjukkan bahwa proses penerimaan juga berkaitan dengan adanya ruang komunikasi dan pertukaran pandangan antarindividu dalam lingkungan pesantren.

Berdasarkan distribusi warna pada diagram, terlihat bahwa kedua kategori memperoleh kontribusi dari beberapa sumber transkrip wawancara. Hal tersebut menunjukkan bahwa tema penerimaan muncul dari berbagai perspektif informan, bukan hanya berasal dari satu sumber tertentu. Setiap informan memberikan kontribusi terhadap pembentukan tema berdasarkan pengalaman dan pandangan masing-masing.

Perbandingan jumlah coding pada kedua kategori memperlihatkan bahwa aspek penerimaan terhadap perbedaan memiliki intensitas pembahasan yang lebih kuat dibandingkan aspek keterbukaan terhadap pandangan. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi sosial dalam membangun lingkungan yang menerima keberagaman menjadi bagian yang lebih dominan dalam hasil penelitian.

Dengan demikian, hasil analisis NVivo menunjukkan bahwa indikator penerimaan dalam inklusivitas kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy terbentuk melalui dua aspek utama, yaitu:

\\

1. Keterbukaan terhadap pandangan, yang ditunjukkan melalui munculnya ruang untuk menerima pendapat dan perspektif yang berbeda.
2. Penerimaan terhadap perbedaan, yang ditunjukkan melalui adanya pengakuan terhadap keberagaman individu dalam lingkungan pesantren.

Hasil coding tersebut memperlihatkan bahwa penerimaan menjadi salah satu unsur yang membangun lingkungan pesantren yang lebih inklusif melalui proses interaksi sosial, keterbukaan, dan penghargaan terhadap keberagaman.

d. Inklusivitas melalui Pemberdayaan dalam Kepemimpinan Pesantren

Pemberdayaan merupakan salah satu indikator penting dalam melihat keberhasilan kepemimpinan perempuan dalam menciptakan lingkungan yang inklusif. Pemberdayaan tidak hanya berkaitan dengan memberikan kesempatan kepada individu untuk terlibat, tetapi juga mencakup proses meningkatkan kemampuan, membangun kepercayaan diri, serta memberikan ruang bagi individu untuk mengembangkan potensi dan mengambil peran yang lebih besar dalam kehidupan sosial maupun kelembagaan.

Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, pemberdayaan menjadi bagian dari praktik kepemimpinan perempuan yang dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada santri, pengurus, dan perempuan di lingkungan pesantren untuk mengembangkan kapasitas diri. Kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva tidak hanya berfokus pada pengelolaan pesantren sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga membangun kader-kader perempuan agar memiliki kemampuan untuk berperan dalam bidang pendidikan, keagamaan, dan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, bentuk pemberdayaan yang dilakukan dalam lingkungan pesantren terlihat melalui kesempatan yang diberikan kepada perempuan untuk memperoleh pendidikan, terlibat dalam organisasi, menjalankan tanggung jawab kepemimpinan, serta mengembangkan kemampuan intelektual dan sosial. Hal tersebut menunjukkan bahwa perempuan tidak hanya diposisikan sebagai penerima manfaat pendidikan, tetapi juga sebagai aktor yang memiliki kapasitas untuk berkontribusi.

Bu Nyai Masriyah Amva menjelaskan bahwa salah satu tujuan pendidikan pesantren adalah membentuk individu yang memiliki kemampuan untuk mandiri dan mampu memberikan manfaat bagi masyarakat. Beliau menyampaikan:

\\

> "Santri perempuan harus memiliki bekal ilmu dan kemampuan agar ketika kembali ke masyarakat mereka tidak hanya menjadi orang yang memahami agama, tetapi juga mampu mengambil peran dan memberikan manfaat bagi lingkungan sekitarnya."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan perempuan dalam pesantren diarahkan pada penguatan kapasitas individu. Pendidikan tidak hanya diberikan untuk memenuhi kebutuhan akademik, tetapi juga sebagai sarana membangun kemampuan kepemimpinan dan kemandirian perempuan.

Pemberdayaan juga terlihat melalui keterlibatan santri dan pengurus perempuan dalam berbagai kegiatan pesantren. Perempuan diberikan ruang untuk mengelola kegiatan, mengambil tanggung jawab organisasi, serta memperoleh pengalaman dalam menjalankan fungsi kepemimpinan.

Putri selaku pengurus pesantren menjelaskan:

> "Pengurus perempuan diberikan kesempatan untuk belajar mengelola kegiatan dan menjalankan tanggung jawab masing-masing. Bu Nyai memberikan kepercayaan agar kami tidak hanya mengikuti arahan, tetapi juga belajar mengambil keputusan dan menyelesaikan persoalan."

Hal tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan dilakukan melalui proses pemberian kepercayaan (*trust*) dan tanggung jawab. Dengan adanya kesempatan tersebut, individu tidak hanya memperoleh pengalaman praktis, tetapi juga membangun rasa percaya diri dalam menjalankan peran kepemimpinan.

Selain melalui pengurus, pemberdayaan juga dilakukan terhadap santri perempuan melalui berbagai aktivitas pendidikan dan organisasi. Santri diberikan ruang untuk mengembangkan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, serta kerja sama melalui keterlibatan dalam berbagai kegiatan pesantren.

Atik sebagai santri menyampaikan:

> "Di pesantren kami diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan dan belajar banyak hal. Tidak hanya belajar ilmu agama, tetapi juga belajar bagaimana bekerja sama, mengatur kegiatan, dan bertanggung jawab."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan dalam pesantren tidak hanya dilakukan melalui pembelajaran formal, tetapi juga melalui pengalaman sosial yang membentuk kemampuan individu.

Selain pemberdayaan internal pesantren, kepemimpinan perempuan juga mendorong pemberdayaan melalui penguatan peran perempuan dalam masyarakat. Keterlibatan Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dalam Kongres Ulama Perempuan

Indonesia (KUPI) tahun 2017 menjadi salah satu bentuk upaya memperluas ruang perempuan dalam bidang keilmuan Islam dan sosial.

Melalui kegiatan tersebut, perempuan tidak hanya diberikan kesempatan untuk memperoleh pendidikan, tetapi juga didorong untuk menghasilkan pemikiran, mengambil posisi dalam ruang publik, dan berkontribusi terhadap persoalan masyarakat.

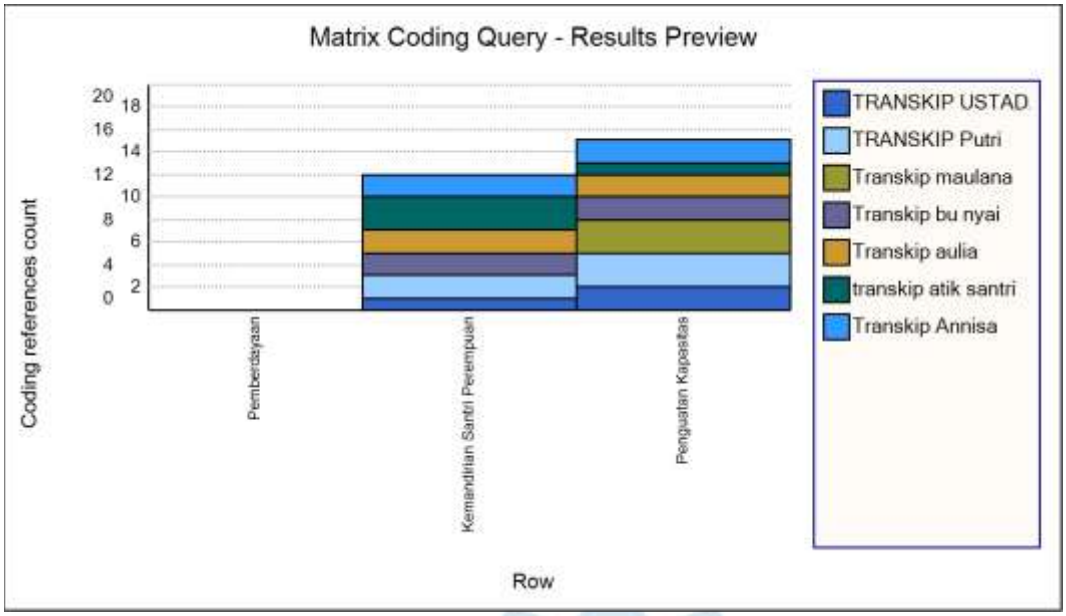
Berdasarkan hasil penelitian, indikator pemberdayaan dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dapat dilihat melalui beberapa bentuk, yaitu:

1. Peningkatan kapasitas individu, yaitu memberikan pendidikan, pengalaman, dan pembinaan agar perempuan memiliki kemampuan untuk berkembang.
2. Pemberian ruang partisipasi, yaitu memberikan kesempatan kepada perempuan untuk terlibat dalam organisasi dan pengelolaan pesantren.
3. Pemberian kepercayaan dan tanggung jawab, yaitu mendorong individu agar mampu mengambil keputusan dan menjalankan peran kepemimpinan.
4. Penguatan peran sosial perempuan, yaitu mempersiapkan perempuan agar mampu berkontribusi di masyarakat setelah menyelesaikan pendidikan.

Dengan demikian, pemberdayaan dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tidak hanya berupa pemberian kesempatan, tetapi juga merupakan proses membangun kemampuan dan kemandirian individu. Kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva menunjukkan bahwa perempuan sebagai pemimpin dapat menciptakan ruang yang memungkinkan perempuan lain untuk berkembang dan mengambil peran lebih luas dalam kehidupan sosial.

Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, pemberdayaan menjadi salah satu bentuk nyata bagaimana kepemimpinan perempuan mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih inklusif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG



Gambar 4 12 Matrix Coding Query - Pemberdayaan

Berdasarkan hasil analisis Matrix Coding Query menggunakan NVivo, indikator pemberdayaan menunjukkan adanya dua kategori utama yang muncul dari hasil pengkodean transkrip wawancara, yaitu "Kemandirian Santri Perempuan" dan "Penguatan Kapasitas".

Pada visualisasi tersebut terlihat bahwa kategori "Penguatan Kapasitas" memiliki jumlah referensi coding yang lebih tinggi dibandingkan kategori "Kemandirian Santri Perempuan". Hal ini menunjukkan bahwa tema pengembangan kemampuan, peningkatan kompetensi, serta proses pembentukan kapasitas individu menjadi aspek yang lebih dominan dalam hasil wawancara terkait pemberdayaan.

Kategori "Penguatan Kapasitas" menunjukkan bahwa data wawancara banyak mengarah pada proses peningkatan kemampuan individu melalui berbagai bentuk pembelajaran, pengalaman, dan keterlibatan dalam aktivitas pesantren. Tingginya jumlah referensi pada kategori ini memperlihatkan bahwa pemberdayaan dipahami melalui proses pengembangan potensi agar individu memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan peran sosial maupun kelembagaan.

Sementara itu, kategori "Kemandirian Santri Perempuan" juga muncul sebagai bagian penting dalam hasil coding. Kategori ini menunjukkan adanya pembahasan mengenai kemampuan santri perempuan untuk berkembang secara mandiri, baik dalam pengambilan peran, pengelolaan tanggung jawab, maupun kesiapan menghadapi lingkungan sosial setelah mengikuti proses pendidikan di pesantren.

Berdasarkan distribusi warna pada diagram, terlihat bahwa kedua kategori memperoleh kontribusi dari beberapa sumber transkrip wawancara. Hal tersebut menunjukkan bahwa tema pemberdayaan tidak hanya muncul dari satu sudut pandang informan, tetapi ditemukan secara beragam berdasarkan pengalaman dan pemahaman masing-masing narasumber.

Perbedaan jumlah referensi antara kedua kategori menunjukkan bahwa penguatan kapasitas menjadi aspek yang lebih sering muncul dibandingkan aspek kemandirian santri perempuan. Hal ini menggambarkan bahwa proses pemberdayaan dalam data penelitian lebih banyak dikaitkan dengan upaya membangun kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan sebagai dasar bagi individu untuk menjalankan perannya.

Dengan demikian, hasil analisis NVivo memperlihatkan bahwa indikator pemberdayaan dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy terbentuk melalui dua tema utama, yaitu:

1. Penguatan kapasitas, yang menunjukkan proses peningkatan kemampuan dan kompetensi individu melalui pengalaman serta pembelajaran.
2. Kemandirian santri perempuan, yang menunjukkan hasil dari proses pemberdayaan berupa kemampuan individu untuk menjalankan peran secara lebih mandiri.

Hasil coding tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan dalam lingkungan pesantren tidak hanya dilihat dari adanya kesempatan untuk terlibat, tetapi juga dari sejauh mana proses tersebut mampu meningkatkan kapasitas individu sehingga memiliki kemampuan untuk berperan secara aktif dalam lingkungan pesantren maupun masyarakat.

C. Pengalaman dan Pandangan Warga Pesantren terhadap Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Lingkungan Pesantren yang Inklusif

Kepemimpinan perempuan dalam lingkungan pesantren tidak hanya dapat dilihat dari perspektif pemimpin sebagai aktor utama, tetapi juga perlu dipahami melalui pengalaman dan pandangan warga pesantren yang berinteraksi secara langsung dengan kepemimpinan tersebut. Pengalaman para pengurus, ustadzah, santri, maupun pihak lain yang berada dalam lingkungan pesantren menjadi indikator penting untuk melihat

bagaimana kepemimpinan perempuan diterima, dimaknai, dan dirasakan dampaknya dalam kehidupan pesantren.

Berdasarkan hasil penelitian, pengalaman warga Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan telah menciptakan perubahan dalam pola hubungan sosial, kesempatan berpartisipasi, serta terbentuknya lingkungan pesantren yang lebih terbuka. Kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva dipandang tidak hanya sebagai keberlanjutan kepemimpinan pesantren, tetapi juga sebagai bentuk praktik kepemimpinan yang mampu mengakomodasi berbagai pihak dalam lingkungan pesantren.

Keberadaan pemimpin perempuan pada awalnya menghadirkan tantangan tersendiri karena masih terdapat pandangan sebagian masyarakat yang menghubungkan kepemimpinan pesantren dengan figur laki-laki. Namun, berdasarkan pengalaman warga pesantren, keraguan tersebut secara perlahan berubah melalui proses kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Bu Nyai melalui pengelolaan pesantren, perhatian terhadap pendidikan, serta hubungan yang dibangun dengan warga pesantren.

a. Pengalaman Warga Pesantren terhadap Keterbukaan Kepemimpinan Perempuan

Keterbukaan menjadi salah satu aspek yang menunjukkan bagaimana kepemimpinan perempuan diterima dan dirasakan oleh warga Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy. Dalam konteks kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva, keterbukaan tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi atau arahan kepada warga pesantren, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi dua arah, menerima masukan, serta menciptakan ruang bagi pengurus dan santri untuk menyampaikan pendapat maupun permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan hasil wawancara, pengalaman warga pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva dipandang sebagai kepemimpinan yang dekat dan terbuka. Hubungan antara pemimpin dengan warga pesantren tidak dibangun melalui jarak struktural yang kaku, tetapi melalui interaksi yang lebih kekeluargaan. Kondisi tersebut membuat pengurus maupun santri merasa memiliki ruang untuk berkomunikasi dan menyampaikan pandangan.

Salah satu pengurus pesantren bernama Putri menjelaskan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, Bu Nyai memberikan kesempatan kepada pengurus

untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam proses penyelesaian berbagai persoalan pesantren. Putri pengurus pondok menyampaikan :

> "Bu Nyai itu kalau ada persoalan tidak langsung mengambil keputusan sendiri. Beliau biasanya mendengarkan dulu bagaimana kondisi yang terjadi dan meminta pendapat dari pengurus. Jadi kami merasa dilibatkan dan dihargai dalam proses pengambilan keputusan."

Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tercermin melalui adanya ruang dialog antara pemimpin dan anggota pesantren. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pihak yang memberikan arahan, tetapi juga sebagai pendengar yang mempertimbangkan pengalaman dan pandangan dari orang-orang yang terlibat langsung dalam aktivitas pesantren.

Hal serupa juga dirasakan oleh santri yang berinteraksi secara langsung dengan Bu Nyai. Menurut salah satu santri, keterbukaan Bu Nyai terlihat dari sikap beliau yang mudah ditemui dan bersedia mendengarkan berbagai persoalan yang disampaikan oleh santri.

> "Bu Nyai orangnya terbuka, kalau santri ingin menyampaikan sesuatu tidak merasa takut. Beliau mau mendengarkan dan memberikan arahan. Jadi santri merasa dekat, bukan hanya sebagai santri tetapi seperti mendapatkan perhatian dari orang tua sendiri."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan kepemimpinan perempuan tidak hanya berada pada aspek komunikasi formal, tetapi juga terbentuk melalui hubungan emosional antara pemimpin dan warga pesantren. Kedekatan tersebut menciptakan rasa nyaman sehingga santri merasa memiliki tempat untuk menyampaikan persoalan maupun memperoleh bimbingan.

Selain itu, keterbukaan kepemimpinan Bu Nyai juga terlihat dari adanya penerimaan terhadap berbagai pandangan dan masukan dari lingkungan pesantren. Pengurus dan warga pesantren diberikan ruang untuk berkontribusi sesuai dengan kemampuan masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan tidak bersifat satu arah, tetapi lebih menekankan pada kerja sama dan keterlibatan bersama dalam mengembangkan pesantren.

Ustadzah Nida menyampaikan:

> "Bu Nyai tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mendengarkan bagaimana pandangan dari orang lain. Beliau menghargai pendapat pengurus dan ustadzah karena setiap orang memiliki pengalaman yang bisa menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan."

Berdasarkan pengalaman warga pesantren tersebut, dapat dipahami bahwa keterbukaan menjadi salah satu karakter penting dalam kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy. Keterbukaan tersebut terlihat melalui komunikasi yang dialogis, kesediaan pemimpin menerima masukan, serta adanya hubungan interpersonal yang dekat antara pemimpin dengan warga pesantren.

Dengan demikian, pengalaman warga pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan mampu menciptakan lingkungan yang lebih inklusif karena memberikan ruang bagi berbagai pihak untuk berkomunikasi, berpartisipasi, dan merasa dihargai. Keterbukaan yang dibangun oleh Bu Nyai Masriyah Amva menjadi salah satu faktor yang memperkuat penerimaan terhadap kepemimpinan perempuan sekaligus mendukung terciptanya hubungan sosial yang harmonis dalam kehidupan pesantren.

b. Pandangan Warga Pesantren terhadap Kesetaraan Peran Perempuan

Kesetaraan peran perempuan menjadi salah satu aspek penting dalam melihat bagaimana warga Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy memaknai keberadaan perempuan dalam ruang kepemimpinan, pendidikan, dan pengelolaan pesantren. Dalam konteks pesantren yang secara historis sering diasosiasikan dengan kepemimpinan laki-laki melalui figur kiai, kehadiran Bu Nyai Masriyah Amva sebagai pemimpin pesantren menunjukkan adanya perubahan pandangan mengenai posisi perempuan dalam institusi pendidikan Islam.

Berdasarkan hasil penelitian, pandangan warga pesantren terhadap peran perempuan menunjukkan adanya penerimaan bahwa perempuan memiliki kemampuan dan kesempatan yang sama untuk berkontribusi dalam berbagai bidang, termasuk dalam kepemimpinan pesantren. Kesetaraan tersebut tidak dipahami sebagai upaya menggantikan peran laki-laki, tetapi sebagai bentuk pengakuan bahwa perempuan memiliki kapasitas, keilmuan, dan kemampuan manajerial yang dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan lembaga.

Warga pesantren memandang bahwa ukuran keberhasilan seorang pemimpin tidak ditentukan oleh jenis kelamin, melainkan oleh kemampuan dalam menjalankan amanah, memberikan teladan, dan membawa perubahan positif bagi pesantren. Hal tersebut menunjukkan adanya perubahan paradigma dari pandangan yang berorientasi

pada gender menuju pandangan yang lebih menekankan pada kompetensi dan kualitas kepemimpinan.

Salah satu pengurus laki-laki kang maula menjelaskan bahwa keberadaan Bu Nyai sebagai pemimpin memberikan pemahaman baru mengenai kemampuan perempuan dalam memimpin lembaga pendidikan Islam. Beliau menyampaikan :

> " Menurut saya, kepemimpinan itu bukan dilihat dari laki-laki atau perempuan, tetapi bagaimana seseorang mampu menjalankan tanggung jawabnya. Bu Nyai sudah menunjukkan bahwa perempuan juga mampu mengelola pesantren, mengambil keputusan, dan membawa pesantren berkembang."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa warga pesantren menilai kepemimpinan perempuan berdasarkan kemampuan dan kontribusi yang diberikan. Perempuan tidak lagi dipandang hanya memiliki peran dalam ranah domestik, tetapi juga memiliki ruang untuk mengambil peran strategis dalam kehidupan sosial dan pendidikan.

Pandangan serupa juga disampaikan oleh salah ustadzah nida yang melihat bahwa kepemimpinan Bu Nyai memberikan pengaruh terhadap cara pandang santri perempuan mengenai posisi mereka di masyarakat.

> " Bu Nyai memberikan contoh kepada santri perempuan bahwa perempuan juga memiliki kesempatan untuk berpendidikan tinggi, memiliki pemikiran, dan mengambil peran di masyarakat. Jadi santri perempuan tidak merasa bahwa dirinya hanya memiliki ruang yang terbatas."

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya berdampak pada aspek kelembagaan, tetapi juga membentuk kesadaran baru bagi perempuan di lingkungan pesantren. Kehadiran pemimpin perempuan menjadi simbol bahwa perempuan memiliki kemampuan untuk berkontribusi dalam berbagai bidang tanpa kehilangan nilai-nilai keagamaan yang menjadi dasar pesantren.

Selain itu, atik sebagai santri juga memberikan pandangan bahwa kepemimpinan Bu Nyai memberikan pengalaman langsung mengenai kesetaraan peran perempuan. Atik menyampaikan:

> "Bagi saya, Bu Nyai menjadi contoh bahwa perempuan bisa menjadi pemimpin yang dihormati. Beliau menunjukkan bahwa perempuan bisa memiliki tanggung jawab besar, tetapi tetap bisa menjadi sosok yang dekat dan peduli kepada orang lain."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kesetaraan peran perempuan dalam pandangan warga pesantren tidak hanya berkaitan dengan kesempatan menduduki

posisi kepemimpinan, tetapi juga berkaitan dengan pengakuan terhadap kemampuan perempuan dalam menjalankan peran tersebut secara efektif.

Berdasarkan pengalaman dan pandangan warga pesantren, kesetaraan peran perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dapat dilihat melalui beberapa bentuk, yaitu:

1. Kesetaraan dalam kepemimpinan, yaitu adanya pengakuan bahwa perempuan memiliki kemampuan untuk memimpin dan mengelola lembaga pendidikan Islam.
2. Kesetaraan dalam kesempatan, yaitu terbukanya ruang bagi perempuan untuk memperoleh pendidikan, mengembangkan kemampuan, dan berpartisipasi dalam kegiatan pesantren.
3. Kesetaraan dalam pengakuan sosial, yaitu perubahan pandangan masyarakat pesantren yang menilai perempuan berdasarkan kapasitas dan kontribusinya, bukan hanya berdasarkan gender.

Dengan demikian, pandangan warga Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy menunjukkan bahwa kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva telah berkontribusi dalam membangun pemahaman yang lebih inklusif mengenai peran perempuan. Kepemimpinan tersebut tidak hanya memperlihatkan kemampuan perempuan dalam mengelola pesantren, tetapi juga mendorong perubahan budaya yang memberikan ruang lebih luas bagi perempuan untuk berperan dalam bidang pendidikan, keagamaan, dan sosial.

Dalam konteks penelitian ini, kesetaraan peran perempuan menjadi salah satu bentuk nyata dari inklusivitas yang berkembang di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, karena perempuan tidak hanya diberikan kesempatan untuk hadir, tetapi juga memperoleh pengakuan dan kepercayaan untuk menjalankan peran strategis dalam lingkungan pesantren.

c. Kepemimpinan Perempuan dalam Membentuk Lingkungan Pesantren yang Inklusif

Kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon tidak hanya menunjukkan kemampuan perempuan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, tetapi juga berkontribusi terhadap terbentuknya lingkungan pesantren yang lebih inklusif. Lingkungan inklusif dalam konteks pesantren dapat dilihat dari

adanya keterbukaan terhadap keberagaman, kesempatan yang diberikan kepada berbagai pihak untuk berpartisipasi, serta terciptanya hubungan sosial yang memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan diterima.

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva menjadi salah satu faktor yang mendorong terbentuknya budaya pesantren yang memberikan ruang lebih luas bagi perempuan, baik dalam aspek pendidikan, organisasi, maupun pengembangan kapasitas diri. Kepemimpinan perempuan yang diterapkan tidak hanya berfokus pada pengelolaan lembaga, tetapi juga menciptakan pola hubungan yang lebih terbuka antara pemimpin, pengurus, dan santri.

Salah satu bentuk lingkungan pesantren yang inklusif terlihat dari adanya kesempatan yang diberikan kepada perempuan untuk mengambil peran dalam berbagai aktivitas pesantren. Perempuan tidak hanya ditempatkan sebagai peserta pendidikan, tetapi juga diberikan ruang untuk menjadi pengurus, pendidik, pengelola kegiatan, serta mengambil tanggung jawab dalam berbagai bidang.

Salah satu pengurus pesantren menjelaskan:

"Bu Nyai memberikan kesempatan kepada perempuan untuk berkembang. Banyak santri perempuan yang awalnya hanya mengikuti kegiatan pesantren, kemudian diberikan kepercayaan untuk menjadi pengurus, mengelola kegiatan, dan belajar mengambil tanggung jawab. Dari situ mereka belajar menjadi pemimpin."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki dampak pemberdayaan terhadap perempuan lainnya. Melalui pemberian kepercayaan dan ruang partisipasi, pesantren tidak hanya menciptakan lingkungan yang menerima keberadaan perempuan, tetapi juga membangun proses kaderisasi kepemimpinan perempuan.

Selain aspek pemberdayaan, lingkungan inklusif juga terbentuk melalui pola komunikasi dan hubungan sosial yang dibangun oleh pemimpin. Bu Nyai Masriyah Amva dipandang mampu menciptakan hubungan yang dekat dengan warga pesantren melalui pendekatan kekeluargaan. Hal tersebut membuat hubungan antara pemimpin dan anggota pesantren tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga emosional.

Salah satu ustadzah menyampaikan:

> "Yang membuat kepemimpinan Bu Nyai diterima karena beliau tidak hanya memimpin dari atas, tetapi juga dekat dengan santri dan pengurus. Beliau mau

\\

mendengarkan, memberikan arahan, dan memahami kondisi orang-orang yang ada di pesantren."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan berperan dalam menciptakan lingkungan yang lebih terbuka melalui pendekatan yang mengedepankan komunikasi, perhatian, dan penghargaan terhadap individu.

Selain itu, kepemimpinan Bu Nyai juga memberikan pengaruh terhadap perubahan cara pandang warga pesantren mengenai posisi perempuan. Keberadaan perempuan sebagai pemimpin pesantren memberikan pengalaman langsung bahwa perempuan memiliki kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab besar dalam bidang pendidikan Islam.

Salah satu santri menjelaskan:

"Bagi saya, Bu Nyai memberikan contoh bahwa perempuan juga bisa menjadi pemimpin. Beliau menunjukkan bahwa perempuan bisa memiliki peran besar, bisa mengambil keputusan, dan tetap menjadi sosok yang peduli kepada orang lain."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya menghasilkan perubahan pada tingkat kelembagaan, tetapi juga membangun pemahaman baru mengenai peran perempuan di lingkungan pesantren. Kehadiran Bu Nyai sebagai pemimpin menjadi representasi bahwa kepemimpinan tidak harus selalu dikaitkan dengan laki-laki, tetapi dapat dijalankan oleh siapa pun yang memiliki kemampuan dan tanggung jawab.

Lebih lanjut, keterlibatan Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dalam gerakan keulamaan perempuan melalui Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) juga memperkuat nilai inklusivitas yang dikembangkan pesantren. Kegiatan tersebut menunjukkan bahwa pesantren membuka ruang terhadap gagasan mengenai pentingnya peran perempuan dalam bidang keilmuan Islam, sosial, dan kemasyarakatan.

Bu Nyai Masriyah Amva menjelaskan:

"Perempuan harus diberikan ruang untuk berkontribusi karena perempuan juga memiliki kemampuan, pengalaman, dan ilmu yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat. Yang penting adalah bagaimana setiap orang menjalankan perannya dengan tanggung jawab."

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tidak hanya berorientasi pada keberhasilan

individu pemimpin, tetapi juga pada penciptaan sistem yang memungkinkan perempuan lain untuk berkembang.

Berdasarkan pengalaman warga pesantren tersebut, kepemimpinan perempuan dalam membentuk lingkungan pesantren yang inklusif dapat dilihat melalui beberapa aspek, yaitu:

1. Menciptakan ruang partisipasi, yaitu memberikan kesempatan kepada berbagai pihak, khususnya perempuan, untuk terlibat dalam kegiatan dan pengelolaan pesantren.
2. Mendorong pemberdayaan perempuan, yaitu membangun kemampuan dan kepercayaan diri perempuan melalui pendidikan, organisasi, dan pengalaman kepemimpinan.
3. Membangun hubungan sosial yang terbuka, yaitu menciptakan komunikasi yang dekat antara pemimpin dengan warga pesantren.
4. Mengubah persepsi terhadap peran perempuan, yaitu membangun pemahaman bahwa perempuan memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam.

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tidak hanya menunjukkan keberhasilan seorang perempuan dalam memimpin pesantren, tetapi juga menjadi proses transformasi sosial yang mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang lebih inklusif. Kepemimpinan Bu Nyai Masriyah Amva membuktikan bahwa nilai-nilai kepemimpinan seperti keterbukaan, pemberdayaan, dan penghargaan terhadap keberagaman dapat menjadi dasar dalam membangun pesantren yang memberikan ruang bagi seluruh warga pesantren untuk berkembang.

c. Pembahasan

1. Praktik Kepemimpinan Perempuan sebagai Bentuk Transformasi Kepemimpinan di Pesantren

Berdasarkan hasil penelitian, praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak dipraktikkan hanya sebagai otoritas formal yang melekat pada jabatan pimpinan pesantren, tetapi diwujudkan melalui praktik sosial yang mengedepankan pelayanan (service), musyawarah (shūrā), keteladanan (uswah), komunikasi dialogis, serta pemberdayaan seluruh warga pesantren. Praktik kepemimpinan tersebut berkembang

secara bertahap sejak Nyai Hj. Masriyah Amva mendampingi KH. Muhammad sebagai pendiri pesantren hingga akhirnya melanjutkan estafet kepemimpinan setelah wafatnya beliau pada tahun 2006. Pada masa transisi tersebut, Nyai Masriyah menghadapi tantangan yang tidak ringan berupa keraguan masyarakat terhadap kemampuan perempuan dalam memimpin pesantren. Namun demikian, melalui konsistensi dalam menjaga kualitas pendidikan, memperluas jejaring kelembagaan, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu memperoleh legitimasi yang semakin kuat.[166]

Temuan tersebut menunjukkan bahwa legitimasi kepemimpinan di Pesantren Kebon Jambu tidak dibangun berdasarkan konstruksi biologis atau jenis kelamin pemimpin, melainkan berdasarkan kapasitas, integritas, kompetensi, pengalaman, dan keberhasilan dalam menjalankan amanah kelembagaan. Fakta ini memperlihatkan adanya pergeseran paradigma kepemimpinan pesantren dari model tradisional yang berorientasi pada figur laki-laki menuju kepemimpinan yang berbasis kompetensi (competency-based leadership). Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin tidak lagi ditentukan oleh identitas gender, tetapi oleh kemampuan memengaruhi, menggerakkan, dan mengembangkan organisasi menuju tujuan bersama.

Temuan tersebut selaras dengan teori Gary A. Yukl yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain agar memahami serta menyepakati apa yang harus dilakukan, sekaligus memfasilitasi upaya individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.[167] Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu, pengaruh tersebut terlihat dari kemampuan Nyai Masriyah mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi pesantren setelah wafatnya pendiri. Keberhasilan tersebut bukan diperoleh melalui kekuasaan struktural semata, melainkan melalui kemampuan membangun keyakinan kolektif bahwa pesantren tetap mampu berkembang di bawah kepemimpinan perempuan.

Lebih jauh, praktik kepemimpinan yang ditemukan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan dijalankan melalui proses interaksi sosial yang berlangsung secara terus-menerus antara pemimpin dengan seluruh warga pesantren. Nyai Masriyah secara aktif membangun komunikasi dengan santri, ustaz,

[166] Hasil wawancara dengan Nyai Hj. Masriyah Amva, Pimpinan Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, 16 Mei 2026

[167] Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 7th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2010), 26.

\\

ustazah, maupun pengurus melalui forum resmi maupun komunikasi informal. Ia tidak menempatkan dirinya sebagai figur yang berjarak dengan warga pesantren, melainkan sebagai pengasuh yang hadir dalam kehidupan sehari-hari santri. Kedekatan tersebut memungkinkan pemimpin memahami berbagai persoalan akademik, sosial, maupun psikologis yang dialami santri sehingga kebijakan yang diambil lebih responsif terhadap kebutuhan mereka.[168]

Praktik tersebut memperkuat pandangan Peter G. Northouse yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses sosial yang terjadi melalui interaksi antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan bukan sekadar pelaksanaan fungsi administratif, tetapi merupakan kemampuan membangun hubungan interpersonal yang mampu menghasilkan kepercayaan, komitmen, dan kolaborasi dalam organisasi.[3] Dengan demikian, komunikasi yang dibangun Nyai Masriyah tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi menjadi instrumen utama dalam membangun budaya organisasi yang inklusif dan partisipatif.

Selain komunikasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh keputusan strategis di Pesantren Kebon Jambu diambil melalui mekanisme musyawarah. Nyai Masriyah menjelaskan bahwa setiap kebijakan didiskusikan bersama para pengurus, ustaz, ustazah, dan kepala unit pendidikan agar keputusan yang dihasilkan benar-benar mempertimbangkan berbagai sudut pandang dan membawa kemaslahatan bersama. Bahkan dalam kondisi tertentu, aspirasi santri juga menjadi bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Praktik tersebut menunjukkan bahwa pola kepemimpinan di Pesantren Kebon Jambu lebih dekat dengan gaya kepemimpinan partisipatif daripada kepemimpinan otoriter. Dalam perspektif James MacGregor Burns, kepemimpinan yang efektif merupakan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut yang saling meningkatkan motivasi dan moralitas menuju tujuan bersama.[169] Musyawarah yang dilakukan Nyai Masriyah memperlihatkan adanya distribusi tanggung jawab serta penghargaan terhadap kontribusi seluruh anggota organisasi sehingga keputusan yang dihasilkan memperoleh legitimasi yang lebih kuat dibandingkan keputusan yang bersifat sepihak.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[168] Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2019), 5–8.

[169] James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 20.

\\

Dalam perspektif pendidikan Islam, praktik tersebut juga merepresentasikan implementasi prinsip shūrā sebagaimana diajarkan dalam Al-Qur'an (QS. Asy-Syūrā: 38). Musyawarah menjadi instrumen penting dalam mewujudkan kepemimpinan yang demokratis tanpa meninggalkan nilai-nilai religius yang menjadi karakter pesantren. Oleh karena itu, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak bertentangan dengan tradisi kepesantrenan, tetapi justru mengaktualisasikan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam yang berbasis keadilan, amanah, dan kebersamaan.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu sangat menekankan pembentukan budaya organisasi melalui internalisasi nilai-nilai amanah, keadilan, musyawarah, kasih sayang (*raḥmah*), kesetaraan, dan pengabdian. Nilai-nilai tersebut tidak hanya diwujudkan melalui aturan tertulis, tetapi lebih banyak dicontohkan melalui perilaku sehari-hari pemimpin. Misalnya, Nyai Masriyah tetap mengajar santri secara langsung, membuka ruang konsultasi, mendengarkan berbagai persoalan santri, serta memperlakukan seluruh warga pesantren secara adil tanpa membedakan jenis kelamin maupun latar belakang sosial.

Temuan ini mengonfirmasi teori Edgar H. Schein yang menyatakan bahwa pemimpin merupakan aktor utama dalam membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi berkembang bukan hanya melalui visi dan kebijakan formal, tetapi melalui nilai-nilai yang secara konsisten dicontohkan oleh pemimpin dalam kehidupan organisasi sehari-hari.[170] Keteladanan menjadi media utama internalisasi budaya organisasi karena anggota organisasi cenderung meniru perilaku yang dipraktikkan oleh pemimpinnya. Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu, budaya saling menghormati, musyawarah, pelayanan kepada santri, serta penghargaan terhadap perempuan tumbuh sebagai refleksi langsung dari praktik kepemimpinan Nyai Masriyah.

Karakteristik kepemimpinan perempuan dalam penelitian ini juga memperlihatkan dominasi pendekatan relasional (*relational leadership*). Nyai Masriyah lebih menempatkan dirinya sebagai pembimbing daripada pengendali

[170] Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2017), 18–23.

\\

organisasi. Pendekatan tersebut tampak dari kebiasaannya menjadi pendengar yang baik, memberikan ruang dialog kepada santri dan pengurus, serta membangun hubungan kekeluargaan di lingkungan pesantren. Pendekatan demikian sejalan dengan teori Alice H. Eagly dan Linda L. Carli yang menjelaskan bahwa perempuan cenderung mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, kolaboratif, dan berorientasi pada hubungan interpersonal.[171] Gaya kepemimpinan tersebut memungkinkan terciptanya lingkungan organisasi yang lebih terbuka terhadap partisipasi dan inovasi.

Selain itu, praktik kepemimpinan Nyai Masriyah memperlihatkan adanya dimensi ethics of care sebagaimana dikemukakan oleh Nel Noddings. Menurut Noddings, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada kepedulian terhadap kebutuhan, perkembangan, dan kesejahteraan individu yang dipimpin. [172]Hal tersebut tercermin dari perhatian Nyai Masriyah terhadap pembinaan karakter santri, pendekatan pendidikan yang berbasis kasih sayang, serta upaya membangun lingkungan pesantren yang aman dan nyaman bagi seluruh warga pesantren.

Lebih jauh lagi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu berhasil merekonstruksi paradigma masyarakat mengenai kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren. Keberhasilan mengembangkan Ma'had Aly, memperluas jaringan nasional maupun internasional, serta menjadi tuan rumah Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan mampu menghasilkan transformasi kelembagaan yang signifikan. Fakta ini sekaligus memperkuat pandangan Nasaruddin Umar bahwa Islam pada hakikatnya tidak membatasi kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin, tetapi menekankan aspek amanah, kompetensi, dan tanggung jawab moral.[173]

Dengan demikian, praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy memperlihatkan bahwa efektivitas kepemimpinan dibangun melalui kombinasi antara nilai-nilai kepesantrenan dan pendekatan kepemimpinan modern

[171] Alice H. Eagly dan Linda L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 89–91.

[172] Nel Noddings, *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education*, 2nd ed. (Berkeley: University of California Press, 2003), 12–15.

[173] Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Paramadina, 2010), 112–115.

yang partisipatif, komunikatif, dan transformatif. Kepemimpinan tersebut tidak hanya berhasil menjaga eksistensi pesantren, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang demokratis, humanis, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama. Temuan ini memberikan kontribusi empiris bahwa perempuan memiliki kapasitas yang sama dalam memimpin lembaga pendidikan Islam apabila didukung oleh kompetensi keilmuan, pengalaman, integritas moral, dan legitimasi sosial.

2. Kepemimpinan Perempuan dalam Mendorong Terwujudnya Inklusivitas di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon

a. Kepemimpinan Perempuan dalam Mendorong Inklusivitas Gender

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy berkontribusi secara nyata dalam membangun inklusivitas gender melalui penciptaan budaya pesantren yang menghargai kapasitas individu tanpa membedakan jenis kelamin. Inklusivitas gender yang ditemukan dalam penelitian ini tidak dimaknai sebagai upaya menyamakan seluruh peran laki-laki dan perempuan secara mutlak, melainkan sebagai pemberian kesempatan yang setara bagi setiap individu untuk belajar, berpartisipasi, mengembangkan potensi, dan berkontribusi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Temuan tersebut tampak konsisten dalam seluruh wawancara, baik dengan pimpinan pesantren, pengurus, ustazah, maupun santri, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan Nyai Hj. Masriyah Amva dibangun di atas prinsip keadilan (*justice*), penghargaan terhadap martabat manusia, serta pengembangan potensi perempuan dalam kerangka nilai-nilai Islam.

Berdasarkan wawancara dengan Nyai Hj. Masriyah Amva, inklusivitas gender diwujudkan melalui pandangan bahwa perempuan dan laki-laki merupakan mitra dalam membangun kehidupan, bukan pihak yang saling berkompetisi untuk memperoleh dominasi. Beliau menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan tidak dimaksudkan sebagai simbol perlawanan terhadap laki-laki, tetapi sebagai bentuk tanggung jawab untuk memberikan kesempatan kepada setiap individu agar mampu mengembangkan potensi dan memberikan manfaat sesuai kapasitasnya. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu dibangun atas paradigma kemitraan (*partnership*) yang menempatkan laki-laki dan perempuan sebagai subjek pembangunan pendidikan secara bersama-sama, bukan sebagai kelompok yang saling berhadapan.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep pendidikan inklusif yang dikemukakan UNESCO. UNESCO menjelaskan bahwa inklusivitas bukan sekadar membuka akses terhadap pendidikan, tetapi menciptakan sistem pendidikan yang mampu menghargai keberagaman, menghilangkan berbagai bentuk diskriminasi, dan memastikan setiap individu memperoleh kesempatan yang setara untuk berkembang tanpa dipengaruhi oleh identitas sosial, termasuk jenis kelamin.[174] Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu, prinsip tersebut tercermin melalui kebijakan yang tidak membatasi ruang belajar dan pengembangan diri berdasarkan gender, tetapi berdasarkan kemampuan, amanah, dan komitmen individu terhadap pendidikan.

Lebih jauh, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan telah mengubah konstruksi budaya pesantren mengenai posisi perempuan dalam dunia pendidikan Islam. Sebelum Nyai Masriyah memimpin, sebagian masyarakat masih memandang bahwa kepemimpinan pesantren merupakan wilayah yang identik dengan laki-laki. Akan tetapi, melalui konsistensi dalam memimpin, membangun kualitas pendidikan, serta menunjukkan keberhasilan pengelolaan pesantren, pandangan tersebut secara perlahan mengalami perubahan. Nyai Masriyah sendiri mengakui bahwa perubahan tersebut tidak dilakukan melalui konfrontasi terhadap budaya patriarki, melainkan melalui dialog, keteladanan, pendidikan, dan hasil kerja nyata yang mampu membangun kepercayaan masyarakat.

Analisis tersebut memperkuat teori Nancy Fraser mengenai recognition dan redistribution. Fraser menjelaskan bahwa keadilan sosial tidak hanya berkaitan dengan distribusi sumber daya, tetapi juga pengakuan terhadap identitas dan martabat kelompok yang selama ini mengalami marginalisasi.[175] Dalam penelitian ini, kepemimpinan perempuan tidak hanya memberikan akses yang sama kepada perempuan untuk belajar dan berpartisipasi, tetapi juga membangun pengakuan sosial bahwa perempuan memiliki legitimasi untuk menjadi pengasuh pesantren, pendidik, pengambil keputusan, bahkan ulama. Dengan demikian, inklusivitas gender yang dibangun tidak berhenti pada pemberian kesempatan, tetapi juga menghasilkan perubahan budaya dalam memandang kapasitas perempuan.

[174] UNESCO, *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education* (Paris: UNESCO Publishing, 2017), 12–18.

[175] Nancy Fraser, *Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, and Participation* (Cambridge: Harvard University Press, 1997), 14–27.

\\

Perubahan budaya tersebut diperkuat oleh temuan wawancara dengan Ketua Pengurus Pondok yang menyatakan bahwa Bu Nyai selalu mendorong perempuan untuk percaya diri, mandiri, dan mengembangkan potensi tanpa membedakan latar belakang sosial. Menurut narasumber, seluruh pengurus perempuan memperoleh kesempatan untuk memimpin berbagai kegiatan organisasi, mengelola program pesantren, bahkan diberikan ruang untuk mengambil keputusan sesuai bidang tanggung jawab masing-masing. Kebijakan tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan perempuan tidak hanya disampaikan melalui wacana, tetapi diwujudkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Temuan tersebut menguatkan teori Alice H. Eagly dan Linda L. Carli mengenai transformational women leadership. Eagly dan Carli menjelaskan bahwa kepemimpinan perempuan cenderung mengembangkan hubungan yang partisipatif, memberdayakan anggota organisasi, serta menciptakan kesempatan bagi setiap individu untuk berkembang.[176]Karakteristik tersebut tampak jelas pada praktik kepemimpinan Nyai Masriyah yang lebih banyak memberikan kepercayaan kepada santriwati untuk mengelola organisasi, melatih kepemimpinan melalui kegiatan Pramuka, maupun melibatkan perempuan dalam berbagai forum musyawarah. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak hanya menghasilkan perubahan struktural, tetapi juga meningkatkan kapasitas perempuan sebagai aktor pendidikan.

Selain pemberian ruang kepemimpinan, inklusivitas gender juga diwujudkan melalui pengembangan kurikulum. Berdasarkan hasil wawancara, di lingkungan Ma'had Aly telah diintegrasikan berbagai mata kuliah yang membahas relasi gender dalam perspektif Islam. Materi tersebut tidak diarahkan untuk mempertentangkan perempuan dan laki-laki, tetapi untuk memberikan pemahaman mengenai keadilan relasi gender berdasarkan Al-Qur'an, hadis, dan khazanah keilmuan Islam.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya melakukan perubahan pada aspek kelembagaan, tetapi juga pada dimensi epistemologis pendidikan pesantren. Pendidikan gender diposisikan sebagai bagian dari penguatan literasi keislaman sehingga santri mampu memahami persoalan

[176] Alice H. Eagly dan Linda L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 63–88.

perempuan melalui perspektif Islam yang moderat. Kondisi tersebut selaras dengan pemikiran Husein Muhammad yang menyatakan bahwa nilai dasar Islam sesungguhnya menempatkan laki-laki dan perempuan sebagai makhluk yang memiliki martabat yang sama di hadapan Allah, sedangkan berbagai bentuk subordinasi perempuan lebih banyak lahir dari konstruksi budaya patriarkal daripada ajaran Islam itu sendiri.[177] Oleh karena itu, integrasi kajian gender di lingkungan Ma'had Aly menjadi salah satu bentuk reinterpretasi ajaran Islam yang tetap berpijak pada tradisi pesantren, tetapi mampu menjawab tantangan sosial kontemporer.

Aspek lain yang menunjukkan terwujudnya inklusivitas gender adalah adanya pembentukan budaya saling menghormati antara laki-laki dan perempuan. Berdasarkan hasil wawancara dengan para pengurus, hubungan antara pengurus putra dan putri dibangun secara profesional, saling menghormati, dan bekerja sama berdasarkan amanah serta kompetensi, bukan berdasarkan superioritas gender. Walaupun struktur kepengurusan tetap dipisahkan sesuai tradisi pesantren, koordinasi dalam berbagai kegiatan dilakukan melalui komunikasi yang terbuka dan musyawarah sehingga tercipta hubungan yang kolaboratif.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa inklusivitas gender di Pesantren Kebon Jambu tidak diwujudkan melalui penghapusan identitas maupun aturan pesantren, tetapi melalui pengembangan budaya organisasi yang menghargai kontribusi setiap individu. Temuan ini sesuai dengan konsep Index for Inclusion yang dikembangkan Booth dan Ainscow, yang menekankan bahwa pendidikan inklusif diwujudkan melalui pembangunan budaya (*inclusive culture*), kebijakan (*inclusive policy*), dan praktik (*inclusive practice*) yang menghilangkan diskriminasi dalam lingkungan pendidikan.[178] Dalam penelitian ini, ketiga dimensi tersebut tampak berjalan secara simultan. Budaya pesantren dibangun atas dasar penghormatan terhadap martabat manusia, kebijakan memberikan kesempatan yang setara kepada perempuan, sedangkan praktiknya diwujudkan melalui pelibatan perempuan dalam kepemimpinan, organisasi, pendidikan, dan pengabdian.

[177] Husein Muhammad, *Fiqh Perempuan: Refleksi Kiai atas Wacana Agama dan Gender* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2019), 41–58.

[178] Tony Booth dan Mel Ainscow, *Index for Inclusion: Developing Learning and Participation in Schools*, 4th ed. (Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2016), 25–39.

Dari perspektif kepemimpinan Islam, praktik tersebut juga menunjukkan implementasi prinsip *al-musāwah* (persamaan), *al-'adālah* (keadilan), dan *al-karāmah al-insāniyyah* (penghormatan terhadap martabat manusia). Nilai-nilai tersebut menjadi fondasi kepemimpinan Nyai Masriyah dalam mengembangkan pesantren sebagai ruang pendidikan yang tidak mendiskriminasi perempuan, tetapi tetap menjaga adab, etika, dan tradisi pesantren. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu menunjukkan bahwa inklusivitas gender bukanlah konsep yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam, melainkan aktualisasi dari ajaran Islam mengenai keadilan, amanah, penghormatan terhadap ilmu, dan kemaslahatan umat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu berhasil membangun inklusivitas gender melalui tiga dimensi utama, yaitu (1) memberikan pengakuan terhadap kapasitas perempuan sebagai pemimpin dan pengambil keputusan, (2) menyediakan kesempatan yang setara bagi perempuan untuk belajar, memimpin, dan mengembangkan kompetensi, serta (3) membentuk budaya pesantren yang menghargai kerja sama antara laki-laki dan perempuan sebagai mitra dalam pendidikan. Ketiga dimensi tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak hanya menghasilkan perubahan pada level organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap transformasi budaya pendidikan Islam yang lebih adil, partisipatif, dan inklusif.

b. Kepemimpinan Perempuan dalam Mendorong Inklusivitas Partisipasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy mendorong terwujudnya inklusivitas partisipasi melalui penciptaan ruang keterlibatan yang terbuka bagi seluruh warga pesantren, baik pengurus, ustaz, ustazah, maupun santri. Inklusivitas partisipasi dalam penelitian ini tidak dimaknai sekadar sebagai keikutsertaan individu dalam berbagai kegiatan pesantren, tetapi sebagai kesempatan yang sama untuk menyampaikan gagasan, terlibat dalam proses pengambilan keputusan, menjalankan tanggung jawab organisasi, serta berkontribusi dalam pengembangan lembaga sesuai kapasitas masing-masing. Dengan demikian, partisipasi yang dibangun bukan hanya bersifat

\\

administratif, tetapi juga mencerminkan adanya penghargaan terhadap suara (*voice*), pengalaman, dan kemampuan setiap warga pesantren.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Nyai Hj. Masriyah Amva, setiap kebijakan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan maupun pengelolaan pesantren selalu diupayakan melalui proses dialog dan musyawarah. Menurut beliau, keputusan yang baik adalah keputusan yang mempertimbangkan berbagai sudut pandang sehingga mampu menghadirkan kemaslahatan bersama. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan tidak dilakukan secara sepihak, melainkan melibatkan pengurus, ustaz, ustazah, dan pihak-pihak yang memiliki tanggung jawab sesuai bidangnya. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak berorientasi pada sentralisasi kekuasaan, tetapi mengembangkan budaya organisasi yang partisipatif.

Temuan tersebut sejalan dengan teori James MacGregor Burns yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dibangun melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan anggota organisasi untuk meningkatkan motivasi, komitmen, serta tanggung jawab terhadap tujuan bersama.[179] Dalam perspektif Burns, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu menggerakkan anggota organisasi agar terlibat aktif dalam proses perubahan. Hal ini tercermin pada praktik kepemimpinan Nyai Masriyah yang memberikan ruang dialog kepada pengurus sebelum menetapkan suatu kebijakan. Dengan demikian, partisipasi tidak hanya menjadi mekanisme organisasi, tetapi juga menjadi proses pembelajaran kepemimpinan bagi seluruh warga pesantren.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa keterbukaan partisipasi dirasakan secara langsung oleh para pengurus. Ketua Pengurus Pondok menyatakan bahwa Bu Nyai memberikan kesempatan kepada pengurus perempuan untuk menyampaikan pendapat, menawarkan solusi, serta mengambil tanggung jawab dalam mengelola berbagai kegiatan pesantren. Bahkan ketika terdapat persoalan yang berkaitan dengan santri, pengurus terlebih dahulu melakukan diskusi sebelum Bu Nyai memberikan arahan berdasarkan pengalaman dan pertimbangannya. Kondisi tersebut membuat para pengurus merasa dihargai sekaligus memperoleh pengalaman dalam proses pengambilan keputusan.

[179] James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 18–25.

\\

Pernyataan tersebut diperkuat oleh ustazah senior yang menjelaskan bahwa dalam setiap persoalan Bu Nyai selalu meminta pendapat pengurus sebelum mengambil keputusan. Apabila terdapat perbedaan pandangan, seluruh peserta musyawarah diberikan kesempatan untuk menyampaikan argumentasi maupun alternatif solusi. Menurut narasumber, Bu Nyai tidak membedakan siapa yang menyampaikan pendapat, melainkan lebih mempertimbangkan kualitas gagasan yang diberikan untuk kemajuan pesantren.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa inklusivitas partisipasi yang dibangun di Pesantren Kebon Jambu telah melampaui konsep representasi formal. Partisipasi tidak diberikan semata-mata karena seseorang menduduki jabatan tertentu, tetapi karena setiap individu dipandang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan pesantren. Praktik tersebut sesuai dengan konsep inclusive participation yang dikemukakan Nancy Fraser. Fraser menegaskan bahwa keadilan sosial hanya dapat terwujud apabila setiap individu memiliki kesempatan yang setara untuk berpartisipasi dalam proses sosial dan pengambilan keputusan (*participatory parity*).[180]Dalam konteks penelitian ini, kesempatan tersebut diwujudkan melalui budaya musyawarah yang memungkinkan seluruh pengurus menyampaikan aspirasi tanpa dibatasi oleh jenis kelamin maupun posisi sosial.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan juga memberikan ruang partisipasi yang luas kepada santri. Berdasarkan wawancara dengan salah seorang santri, ia merasa memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam proses pembelajaran maupun kegiatan pesantren. Santri juga diberikan ruang untuk bertanya, berdiskusi, dan mengikuti berbagai kegiatan organisasi maupun ekstrakurikuler sesuai minat dan bakatnya. Meskipun tetap berada dalam koridor tata tertib pesantren, para santri tidak merasa takut untuk mengemukakan pendapat karena komunikasi yang dibangun berlangsung secara terbuka dan penuh penghargaan.

Keberadaan ruang partisipasi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak hanya berorientasi pada pemberdayaan

[180] Nancy Fraser, *Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, and Participation* (Cambridge: Harvard University Press, 1997), 29–36.

pengurus, tetapi juga membangun budaya belajar yang memberikan kesempatan kepada santri untuk menjadi subjek pendidikan. Temuan ini relevan dengan konsep pendidikan inklusif yang dikembangkan oleh Booth dan Ainscow. Menurut Booth dan Ainscow, salah satu karakteristik pendidikan inklusif adalah terciptanya budaya sekolah yang mendorong seluruh peserta didik untuk berpartisipasi secara aktif dalam kehidupan lembaga pendidikan tanpa mengalami hambatan struktural maupun kultural.[181] Partisipasi tersebut tidak hanya berkaitan dengan kehadiran dalam kegiatan, tetapi juga keterlibatan dalam proses belajar, pengambilan keputusan, serta kehidupan sosial di lingkungan pendidikan.

Selain pada aspek pengambilan keputusan, inklusivitas partisipasi juga terlihat dalam pembagian tanggung jawab organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, Bu Nyai memberikan kepercayaan kepada pengurus perempuan untuk mengelola berbagai program pesantren sesuai bidang masing-masing. Bahkan apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan oleh pengurus perempuan, mereka diberikan kesempatan untuk melaksanakannya sebagai bagian dari proses kaderisasi dan pengembangan kapasitas kepemimpinan. Praktik tersebut menunjukkan bahwa partisipasi dipandang sebagai proses pendidikan, bukan semata-mata pelaksanaan tugas administratif. Melalui keterlibatan langsung dalam pengelolaan lembaga, para pengurus memperoleh pengalaman mengorganisasi kegiatan, menyelesaikan masalah, membangun komunikasi, serta mengambil keputusan secara bertanggung jawab.

Pendekatan tersebut memperkuat teori Alice H. Eagly dan Linda L. Carli mengenai kepemimpinan perempuan yang cenderung mengembangkan gaya kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif. Menurut Eagly dan Carli, pemimpin perempuan umumnya membangun organisasi melalui pemberdayaan anggota, pembagian tanggung jawab, komunikasi dua arah, dan penciptaan kesempatan bagi setiap individu untuk berkembang.[182] Karakteristik tersebut terlihat jelas dalam praktik kepemimpinan Nyai Masriyah yang tidak memusatkan seluruh kewenangan pada dirinya, melainkan mendistribusikan tanggung jawab kepada pengurus sebagai bagian dari proses pembelajaran kepemimpinan.

[181] Tony Booth dan Mel Ainscow, *Index for Inclusion: Developing Learning and Participation in Schools*, 4th ed. (Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2016), 35–46.

[182] Alice H. Eagly dan Linda L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 83–95.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa budaya partisipatif yang dibangun tidak menghilangkan identitas pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam. Hubungan antara pengurus laki-laki dan perempuan tetap berjalan sesuai aturan pesantren, namun koordinasi dilakukan secara profesional, saling menghormati, dan berorientasi pada penyelesaian tugas bersama. Para narasumber menjelaskan bahwa yang menjadi ukuran utama bukanlah jenis kelamin, tetapi kemampuan, amanah, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa inklusivitas partisipasi tidak berarti menghapus batasan-batasan yang menjadi karakter pesantren, melainkan menciptakan mekanisme kerja yang memungkinkan setiap individu berkontribusi secara optimal dalam koridor nilai-nilai Islam.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu berhasil membangun inklusivitas partisipasi melalui tiga bentuk utama. Pertama, menciptakan ruang musyawarah yang memberikan kesempatan kepada seluruh pengurus untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, memberikan kepercayaan kepada perempuan dan santri untuk mengelola berbagai program sebagai bagian dari kaderisasi kepemimpinan. Ketiga, membangun budaya komunikasi yang terbuka, dialogis, dan saling menghargai sehingga setiap warga pesantren merasa menjadi bagian dari proses pengembangan lembaga. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak hanya menghasilkan keterlibatan formal, tetapi juga membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab kolektif terhadap kemajuan pesantren. Temuan ini memperlihatkan bahwa inklusivitas partisipasi menjadi salah satu kekuatan utama dalam praktik kepemimpinan perempuan karena mampu mengintegrasikan nilai musyawarah, pemberdayaan, dan kolaborasi ke dalam budaya organisasi pesantren.

c. Kepemimpinan Perempuan dalam Mendorong Inklusivitas Akses Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy mendorong terwujudnya inklusivitas akses pendidikan melalui pemberian kesempatan belajar, pengembangan kapasitas, serta akses terhadap pengalaman kepemimpinan yang diberikan secara adil kepada seluruh santri tanpa membedakan jenis kelamin maupun latar belakang sosial. Inklusivitas akses pendidikan dalam penelitian ini tidak hanya dimaknai sebagai kesempatan untuk

\\

memperoleh layanan pendidikan formal, tetapi juga mencakup kesempatan untuk mengembangkan potensi akademik, kepemimpinan, keterampilan sosial, dan pengalaman pengabdian yang menjadi bagian penting dari proses pendidikan pesantren. Dengan demikian, akses pendidikan dipahami sebagai proses yang memungkinkan setiap individu memperoleh peluang yang sama untuk berkembang secara optimal sesuai kemampuan yang dimilikinya.

Pandangan tersebut secara eksplisit disampaikan oleh Nyai Hj. Masriyah Amva ketika menjelaskan konsep pendidikan pesantren yang inklusif. Menurut beliau, pendidikan yang inklusif adalah pendidikan yang menghormati martabat setiap manusia sebagai ciptaan Allah dengan memberikan kesempatan yang adil kepada setiap santri untuk belajar, berkembang, dan berpartisipasi tanpa dipengaruhi oleh jenis kelamin, kondisi ekonomi, maupun status sosial. Beliau menegaskan bahwa ukuran utama yang digunakan pesantren bukanlah identitas sosial seseorang, melainkan ketakwaan, kesungguhan dalam menuntut ilmu, serta komitmen untuk memberikan manfaat kepada masyarakat. Selain itu, beliau juga berharap agar santri perempuan memiliki keberanian untuk terus belajar sepanjang hayat, mengembangkan kapasitas diri, serta mampu menjadi ulama, pendidik, peneliti, maupun pemimpin lembaga pendidikan yang tetap berlandaskan nilai-nilai Islam.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu mengembangkan konsep akses pendidikan yang bersifat substantif. Kesempatan belajar tidak hanya dipahami sebagai penerimaan santri di lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai pemberian peluang untuk memperoleh pengalaman akademik, kepemimpinan, dan pengabdian yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pendekatan tersebut sejalan dengan pandangan UNESCO yang menjelaskan bahwa pendidikan inklusif merupakan proses menjamin kehadiran (*presence*), partisipasi (*participation*), dan keberhasilan (*achievement*) seluruh peserta didik melalui penghapusan berbagai hambatan yang menyebabkan terjadinya eksklusi dalam pendidikan.[183] Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak hanya membuka akses masuk ke lembaga pendidikan,

[183] UNESCO, *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education* (Paris: UNESCO Publishing, 2017), 13–22.

tetapi juga memastikan bahwa setiap santri memperoleh kesempatan yang sama untuk berkembang selama menjalani proses pendidikan.

Lebih lanjut, hasil penelitian memperlihatkan bahwa akses pendidikan diwujudkan melalui pemberian kesempatan kepada santriwati untuk mengikuti berbagai kegiatan akademik maupun nonakademik sesuai minat dan bakat mereka. Salah seorang santri menjelaskan bahwa santriwati memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler seperti pidato, qiraah, puisi, selawat, serta berbagai perlombaan musabaqah yang diselenggarakan pesantren. Kesempatan tersebut diberikan tanpa membedakan antara santri putra dan putri sehingga seluruh santri dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki sesuai potensi masing-masing. Selain itu, santri juga diberikan kesempatan mengikuti organisasi dan berbagai kegiatan kepemimpinan yang menjadi media pembelajaran tanggung jawab, kerja sama, serta keberanian tampil di depan umum.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya berorientasi pada pemerataan kesempatan belajar, tetapi juga pada pengembangan kapasitas (*capacity building*) peserta didik. Kesempatan mengikuti organisasi, perlombaan, maupun kegiatan ekstrakurikuler menjadi bagian dari strategi pendidikan untuk membangun kepercayaan diri, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan kecakapan sosial santri. Hal ini memperkuat teori Booth dan Ainscow yang menjelaskan bahwa pendidikan inklusif tidak cukup hanya menjamin akses terhadap sekolah, tetapi juga harus menciptakan praktik pendidikan yang memungkinkan seluruh peserta didik berkembang sesuai potensi yang dimiliki melalui lingkungan belajar yang mendukung.[184]

Aspek lain yang menunjukkan terwujudnya inklusivitas akses pendidikan adalah kebijakan kaderisasi yang diterapkan kepada alumni perempuan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus pesantren, alumni perempuan yang telah menyelesaikan pendidikan diberikan kesempatan untuk mengabdi di berbagai lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Pesantren Kebon Jambu, seperti SMP, Madrasah Aliyah, Pendidikan Diniyah Formal (PDF), maupun Ma'had Aly. Kebijakan tersebut tidak hanya bertujuan memenuhi kebutuhan tenaga pendidik pesantren, tetapi juga

[184] Tony Booth dan Mel Ainscow, *Index for Inclusion: Developing Learning and Participation in Schools*, 4th ed. (Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2016), 46–59.

menjadi sarana pembelajaran bagi alumni agar memperoleh pengalaman mengajar, mengelola lembaga, memahami administrasi pendidikan, serta mempersiapkan diri sebelum mengabdi di tengah masyarakat.

Temuan ini menunjukkan bahwa akses pendidikan dalam kepemimpinan perempuan dipahami sebagai proses berkelanjutan (*lifelong learning*). Pendidikan tidak berhenti ketika santri menyelesaikan masa belajar di pesantren, tetapi dilanjutkan melalui proses pengabdian yang berfungsi sebagai ruang praktik untuk mengembangkan kompetensi profesional maupun sosial. Dalam perspektif Nancy Fraser, kondisi tersebut mencerminkan bentuk keadilan sosial yang tidak hanya memberikan akses terhadap sumber daya pendidikan (*redistribution*), tetapi juga memberikan kesempatan yang sama kepada setiap individu untuk berpartisipasi dalam proses pengembangan kapasitas dan memperoleh pengakuan atas kompetensi yang dimiliki (*recognition*).[185] Oleh karena itu, kebijakan pengabdian alumni perempuan dapat dipahami sebagai bentuk pemberdayaan yang memperluas akses terhadap pengalaman profesional sebelum mereka memasuki kehidupan bermasyarakat.

Selain memberikan kesempatan kepada alumni, kepemimpinan perempuan juga mendorong pengembangan akses pendidikan melalui inovasi kurikulum. Ketua Pengurus Pondok menjelaskan bahwa di lingkungan Ma'had Aly telah diintegrasikan berbagai mata kuliah yang membahas perspektif kesetaraan gender dalam kajian keislaman. Di samping itu, pesantren juga secara rutin menyelenggarakan seminar mengenai kesehatan mental, kekerasan seksual, literasi digital, dan isu-isu sosial kontemporer sebagai bagian dari perluasan wawasan santri.

Praktik tersebut menunjukkan bahwa akses pendidikan di Pesantren Kebon Jambu tidak dibatasi pada penguasaan ilmu-ilmu keagamaan klasik (*tafaqquh fi al-din*), tetapi juga diarahkan untuk membekali santri dengan kompetensi yang relevan terhadap perkembangan masyarakat modern. Temuan ini mendukung pandangan Muhaimin yang menyatakan bahwa pendidikan Islam harus mampu mengintegrasikan ilmu agama dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan agar peserta didik memiliki kemampuan menghadapi perubahan sosial tanpa kehilangan

[185] Nancy Fraser, *Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, and Participation* (Cambridge: Harvard University Press, 1997), 28–40.

identitas keislamannya.[186] Dengan demikian, kepemimpinan perempuan berhasil memperluas makna akses pendidikan melalui pengembangan kurikulum yang responsif terhadap kebutuhan zaman.

Lebih jauh lagi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren juga membangun akses pendidikan melalui penciptaan lingkungan belajar yang aman dan nyaman. Berdasarkan wawancara dengan Ketua Pengurus Pondok, ketika terjadi konflik atau perundungan, pesantren mengedepankan pendekatan mediasi, pendampingan, dan pembinaan. Selain itu, dibentuk pula Satuan Tugas Pencegahan dan Penanganan Kekerasan yang bertugas memberikan edukasi kepada santri mengenai kekerasan seksual maupun perundungan. Berbagai upaya tersebut dilakukan agar seluruh santri memperoleh rasa aman selama menjalani proses pendidikan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa akses pendidikan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan fasilitas belajar, tetapi juga oleh terciptanya lingkungan yang mendukung proses pembelajaran secara psikologis dan sosial. Hal ini sesuai dengan konsep UNESCO yang menempatkan keamanan (*safe learning environment*) sebagai salah satu prasyarat utama dalam mewujudkan pendidikan yang inklusif.[187] Lingkungan belajar yang aman memungkinkan setiap peserta didik mengembangkan potensi tanpa mengalami diskriminasi, intimidasi, maupun kekerasan yang dapat menghambat proses pendidikan.

Dalam perspektif kepemimpinan perempuan, berbagai kebijakan tersebut juga menunjukkan karakteristik *ethics of care* sebagaimana dikemukakan Nel Noddings. Menurut Noddings, pendidikan yang berkualitas harus dibangun melalui relasi kepedulian (*caring relationship*) yang menempatkan kebutuhan peserta didik sebagai pusat perhatian.[188] Pendekatan tersebut tampak dalam kepemimpinan Nyai Masriyah yang tidak hanya membuka akses terhadap pendidikan formal, tetapi juga memastikan bahwa setiap santri memperoleh pembinaan karakter, kesempatan mengembangkan potensi, serta lingkungan belajar yang aman dan mendukung.

---

[186] Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 67–79.

[187] UNESCO, *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education* (Paris: UNESCO Publishing, 2017), 13–22.

[188] Nel Noddings, *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education*, 2nd ed. (Berkeley: University of California Press, 2003), 14–23.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy berhasil mewujudkan inklusivitas akses pendidikan melalui empat strategi utama. Pertama, memberikan kesempatan belajar yang setara kepada seluruh santri tanpa diskriminasi berdasarkan gender maupun latar belakang sosial. Kedua, menyediakan berbagai ruang pengembangan potensi melalui organisasi, ekstrakurikuler, perlombaan, dan pengalaman kepemimpinan. Ketiga, mengembangkan sistem kaderisasi alumni melalui pengabdian di berbagai lembaga pendidikan sebagai bentuk pendidikan berkelanjutan. Keempat, menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan responsif terhadap kebutuhan santri melalui pembinaan, pendampingan, serta perlindungan terhadap berbagai bentuk kekerasan. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak hanya memperluas akses terhadap pendidikan, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu memperoleh kesempatan yang sama untuk tumbuh menjadi insan yang berilmu, berakhlak, mandiri, dan mampu memberikan kontribusi bagi masyarakat.

3. Pengalaman Warga Pesantren terhadap Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Lingkungan Pesantren yang Inklusif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman warga Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy terhadap kepemimpinan perempuan merupakan pengalaman yang berkembang melalui proses interaksi sosial yang berlangsung secara terus-menerus antara pemimpin dengan seluruh warga pesantren. Pengalaman tersebut tidak hanya dibentuk oleh keberadaan seorang perempuan sebagai pimpinan pesantren, tetapi juga oleh praktik kepemimpinan yang dijalankan dalam kehidupan sehari-hari melalui komunikasi, keteladanan, kepedulian, musyawarah, serta pemberdayaan warga pesantren. Oleh karena itu, pengalaman warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan lebih banyak didasarkan pada interaksi nyata yang mereka rasakan dibandingkan pada asumsi mengenai gender seorang pemimpin.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para santri, pengurus, maupun ustazah, mayoritas narasumber menyampaikan bahwa kepemimpinan Nyai Hj. Masriyah Amva menghadirkan suasana pesantren yang terbuka, nyaman, dan penuh kekeluargaan. Hubungan antara pimpinan, pengurus, dan santri tidak dibangun melalui jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi, melainkan melalui komunikasi

\\

yang hangat dan saling menghargai. Santri merasa memiliki ruang untuk berdiskusi, menyampaikan pendapat, bahkan mengonsultasikan persoalan pribadi maupun akademik kepada pengurus maupun Bu Nyai tanpa rasa takut. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengalaman warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan dibangun melalui hubungan interpersonal yang kuat sehingga melahirkan rasa percaya (*trust*) terhadap pemimpin.

Pengalaman tersebut memperkuat teori Peter G. Northouse yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh yang terjadi melalui hubungan antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Northouse, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dari kemampuannya mengambil keputusan, tetapi juga dari kemampuannya membangun hubungan yang saling percaya sehingga anggota organisasi merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi.[189]Dalam konteks penelitian ini, pengalaman positif warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan muncul karena mereka merasakan adanya hubungan yang dekat, terbuka, dan komunikatif dengan pemimpin pesantren.

Lebih lanjut, hasil wawancara menunjukkan bahwa pengalaman para santri terhadap kepemimpinan perempuan tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga menyentuh dimensi psikologis. Salah seorang santri menjelaskan bahwa Bu Nyai sering memberikan motivasi melalui kisah perjalanan hidupnya sehingga santri memperoleh inspirasi mengenai pentingnya kemandirian, ketekunan, dan kepercayaan diri sebagai perempuan. Pengalaman tersebut memberikan kesan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya mengarahkan santri untuk memperoleh pengetahuan keagamaan, tetapi juga membangun karakter serta keyakinan bahwa perempuan memiliki kemampuan untuk berkembang dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

Temuan tersebut sesuai dengan teori Alice H. Eagly dan Linda L. Carli mengenai kepemimpinan perempuan yang menekankan pendekatan transformasional. Eagly dan Carli menjelaskan bahwa pemimpin perempuan cenderung membangun hubungan melalui pemberdayaan, motivasi, dan pengembangan kapasitas anggota

[189] Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2019), 5–8.

\\

organisasi dibandingkan dengan penggunaan otoritas formal semata.[190] Dalam penelitian ini, pengalaman santri menunjukkan bahwa kepemimpinan Nyai Masriyah lebih banyak memengaruhi melalui keteladanan (*role model*) dan motivasi daripada melalui pendekatan yang bersifat instruktif. Pengalaman tersebut membentuk persepsi positif santri terhadap kepemimpinan perempuan karena mereka merasakan manfaat secara langsung dalam proses pembinaan diri.

Selain pengalaman memperoleh motivasi, warga pesantren juga merasakan adanya kepedulian yang tinggi dari pemimpin terhadap kebutuhan mereka. Berdasarkan hasil wawancara, pengurus menjelaskan bahwa Bu Nyai tidak hanya memberikan arahan ketika terdapat persoalan, tetapi juga mendengarkan kondisi santri, memberikan pendampingan, serta mencari solusi melalui pendekatan musyawarah. Bahkan ketika muncul konflik antarsantri, penyelesaian masalah lebih mengedepankan dialog dan pembinaan dibandingkan pemberian hukuman yang bersifat represif.

Pengalaman tersebut mencerminkan konsep Ethics of Care yang dikembangkan oleh Nel Noddings. Menurut Noddings, kepemimpinan pendidikan yang efektif dibangun melalui relasi kepedulian (*caring relationship*), yaitu hubungan yang didasarkan pada perhatian terhadap kebutuhan individu, empati, dan tanggung jawab moral untuk membantu perkembangan orang lain.[191] Dalam konteks Pesantren Kebon Jambu, kepedulian yang ditunjukkan oleh Bu Nyai membuat warga pesantren tidak hanya merasa dipimpin, tetapi juga merasa diperhatikan sebagai individu yang memiliki kebutuhan, potensi, dan persoalan masing-masing. Dengan demikian, pengalaman warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan tidak hanya menghasilkan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga melahirkan keterikatan emosional dengan pemimpin.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa pengalaman warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan dibentuk melalui budaya musyawarah yang berkembang di lingkungan pesantren. Para pengurus menyampaikan bahwa setiap persoalan organisasi dibahas bersama sehingga mereka memperoleh kesempatan

[190] Alice H. Eagly dan Linda L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 63–90.

[191] Nel Noddings, *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education*, 2nd ed. (Berkeley: University of California Press, 2003), 13–25.

untuk menyampaikan gagasan dan memberikan pertimbangan sebelum keputusan ditetapkan oleh Bu Nyai. Pengalaman dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan tersebut menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap pesantren karena setiap individu merasa bahwa pendapatnya dihargai sebagai bagian dari proses pengembangan lembaga.

Temuan tersebut memperkuat teori James MacGregor Burns mengenai kepemimpinan transformasional yang menempatkan hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi sebagai proses yang saling meningkatkan motivasi, komitmen, dan tanggung jawab.[192] Burns menjelaskan bahwa pemimpin yang transformasional tidak sekadar memberikan instruksi, tetapi menciptakan kondisi yang memungkinkan anggota organisasi berkembang melalui keterlibatan aktif dalam proses perubahan. Dalam penelitian ini, pengalaman para pengurus menunjukkan bahwa mereka tidak diposisikan sebagai pelaksana kebijakan semata, tetapi sebagai mitra dalam mengembangkan pesantren.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan juga berkaitan dengan terciptanya lingkungan yang menghargai keberagaman. Santri menyampaikan bahwa selama tinggal di pesantren mereka belajar menerima perbedaan karakter, latar belakang daerah, maupun pandangan teman-teman yang berasal dari berbagai wilayah di Indonesia. Ketika muncul perbedaan pendapat, penyelesaiannya dilakukan melalui dialog dan saling menghormati sehingga konflik tidak berkembang menjadi perpecahan. Pengalaman tersebut membuat santri merasakan bahwa kehidupan di pesantren mengajarkan pentingnya toleransi, kesabaran, dan penghormatan terhadap keberagaman.

Kondisi tersebut sejalan dengan konsep inclusive culture yang dikembangkan oleh Tony Booth dan Mel Ainscow. Menurut Booth dan Ainscow, budaya inklusif merupakan budaya organisasi yang mampu menciptakan rasa diterima (*being accepted*), rasa dihargai (*being valued*), dan rasa memiliki (*belonging*) bagi seluruh anggota tanpa memandang perbedaan latar belakang.[193] Budaya seperti ini tidak hanya diwujudkan melalui kebijakan formal, tetapi melalui interaksi sehari-hari yang

[192] James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 18–27.

[193] Tony Booth dan Mel Ainscow, *Index for Inclusion: Developing Learning and Participation in Schools*, 4th ed. (Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2016), 25–39.

\\

mendorong saling menghormati, kerja sama, dan penghargaan terhadap keberagaman. Dalam penelitian ini, pengalaman santri menerima perbedaan menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan berhasil membangun budaya pesantren yang inklusif melalui keteladanan dan pembinaan karakter.

Apabila dianalisis menggunakan teori Peter L. Berger dan Thomas Luckmann, pengalaman warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan juga dapat dipahami sebagai hasil dari proses konstruksi sosial. Berger dan Luckmann menjelaskan bahwa realitas sosial dibentuk melalui proses eksternalisasi, objektivasi, dan internalisasi yang berlangsung secara terus-menerus dalam kehidupan masyarakat.[194]

Pada awalnya, sebagian masyarakat mungkin masih memandang kepemimpinan perempuan sebagai sesuatu yang tidak lazim dalam tradisi pesantren. Akan tetapi, melalui interaksi sehari-hari, keberhasilan kepemimpinan Nyai Masriyah dalam mengembangkan pesantren, serta pengalaman positif yang dirasakan oleh warga pesantren, terbentuk realitas baru bahwa kepemimpinan perempuan merupakan sesuatu yang wajar, efektif, dan diterima oleh komunitas pesantren. Dengan demikian, penerimaan terhadap kepemimpinan perempuan bukan terjadi secara instan, tetapi merupakan hasil dari proses sosial yang berlangsung dalam kehidupan pesantren.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan dibangun melalui pengalaman langsung dalam berinteraksi dengan pemimpin yang komunikatif, peduli, partisipatif, dan memberikan keteladanan. Pengalaman tersebut menghasilkan rasa percaya, rasa aman, rasa dihargai, dan rasa memiliki terhadap pesantren sehingga menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola organisasi, tetapi juga oleh kemampuannya membangun hubungan sosial yang humanis dengan seluruh warga pesantren. Pengalaman-pengalaman tersebut kemudian menjadi fondasi terbentuknya budaya inklusif yang memperkuat kohesi sosial serta mendukung tercapainya tujuan pendidikan pesantren.

[194] Peter L. Berger dan Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (New York: Anchor Books, 1966), 60–82.

Selanjutnya Pandangan Warga Pesantren terhadap Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Lingkungan Pesantren yang Inklusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pandangan warga Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy terhadap kepemimpinan perempuan terbentuk melalui pengalaman kolektif yang mereka alami selama berinteraksi dengan Nyai Hj. Masriyah Amva sebagai pemimpin pesantren. Berbeda dengan pandangan yang berkembang di sebagian masyarakat yang masih mengaitkan kepemimpinan dengan jenis kelamin, warga pesantren justru memandang bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kapasitas keilmuan, integritas moral, kemampuan mengelola lembaga, serta keteladanan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dipahami bukan sebagai pengecualian terhadap tradisi pesantren, tetapi sebagai bentuk kepemimpinan yang memperoleh legitimasi melalui kompetensi dan pengabdian kepada lembaga pendidikan.

Pandangan tersebut tampak dalam pernyataan para santri yang menggambarkan Bu Nyai sebagai sosok yang mampu memberikan motivasi, membangun rasa percaya diri, dan menjadi teladan bagi santriwati. Salah seorang santri menyampaikan bahwa kepemimpinan Bu Nyai memberikan keyakinan bahwa perempuan memiliki kemampuan untuk mandiri, berprestasi, dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Menurut narasumber, pengalaman mendengarkan kisah perjuangan Bu Nyai selama memimpin pesantren membuat para santri memandang perempuan sebagai pribadi yang memiliki kemampuan yang sama untuk menjadi pemimpin selama memiliki ilmu, tanggung jawab, dan komitmen terhadap kemajuan umat.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pandangan warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan dibangun melalui mekanisme keteladanan (*role modelling*). Dalam perspektif Social Learning Theory, Albert Bandura menjelaskan bahwa individu membentuk sikap, nilai, dan perilaku melalui proses mengamati model yang dianggap memiliki kredibilitas dan pengaruh dalam lingkungan sosialnya.[195] Ketika santri menyaksikan secara langsung bagaimana Bu Nyai memimpin pesantren, mengambil keputusan, menyelesaikan persoalan, serta membimbing santri dengan penuh tanggung jawab, mereka kemudian membangun persepsi bahwa perempuan memiliki kapasitas yang sama untuk memimpin lembaga

[195] Albert Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977), 22–30.

\\

pendidikan Islam. Oleh karena itu, perubahan pandangan terhadap kepemimpinan perempuan tidak terjadi melalui penyampaian teori semata, tetapi melalui proses belajar sosial yang berlangsung dalam kehidupan pesantren.

Pandangan positif terhadap kepemimpinan perempuan juga terlihat dari cara para pengurus menggambarkan gaya kepemimpinan Bu Nyai. Berdasarkan hasil wawancara, pengurus menilai bahwa Bu Nyai merupakan sosok yang terbuka terhadap masukan, menghargai perbedaan pendapat, serta memberikan kepercayaan kepada pengurus untuk melaksanakan berbagai program sesuai bidang tanggung jawabnya. Menurut mereka, sikap tersebut menciptakan suasana kerja yang kondusif dan membuat seluruh pengurus merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam mengembangkan pesantren.

Pandangan tersebut sejalan dengan teori Alice H. Eagly dan Linda L. Carli mengenai kepemimpinan perempuan yang menekankan karakteristik kolaboratif, partisipatif, dan berorientasi pada hubungan interpersonal. Menurut Eagly dan Carli, efektivitas kepemimpinan perempuan terletak pada kemampuannya membangun partisipasi, memberdayakan anggota organisasi, dan menciptakan hubungan kerja yang dilandasi rasa saling percaya.[196] Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa karakteristik tersebut menjadi alasan utama mengapa warga pesantren memberikan penilaian positif terhadap kepemimpinan Bu Nyai. Dengan kata lain, penerimaan terhadap kepemimpinan perempuan tidak didasarkan pada pertimbangan simbolik mengenai gender, tetapi pada pengalaman nyata mengenai kualitas kepemimpinan yang mereka rasakan.

Selain dipandang sebagai pemimpin yang demokratis, Bu Nyai juga dipersepsikan sebagai figur yang mampu menghadirkan rasa aman dan nyaman dalam kehidupan pesantren. Para santri menjelaskan bahwa mereka merasa terlindungi karena adanya perhatian terhadap kebutuhan santri, komunikasi yang terbuka, serta mekanisme penyelesaian masalah yang mengedepankan pembinaan dibandingkan hukuman. Hubungan yang terjalin antara pengurus dan santri juga dipandang lebih menyerupai hubungan keluarga sehingga menciptakan suasana belajar yang kondusif dan mendukung perkembangan pribadi santri.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[196] Alice H. Eagly dan Linda L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 75–95.

Pandangan tersebut memperkuat konsep Ethics of Care yang dikembangkan oleh Nel Noddings. Menurut Noddings, kualitas kepemimpinan pendidikan tidak hanya diukur dari kemampuan mencapai tujuan organisasi, tetapi juga dari kemampuannya membangun hubungan kepedulian (*caring relationship*) yang membuat anggota organisasi merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung dalam proses perkembangannya.[197] Dalam konteks penelitian ini, kepedulian yang ditunjukkan Bu Nyai membentuk persepsi bahwa kepemimpinan perempuan mampu menghadirkan lingkungan pendidikan yang lebih humanis tanpa mengurangi ketegasan dalam menjalankan aturan pesantren.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa warga pesantren memandang kepemimpinan perempuan sebagai sarana pemberdayaan perempuan. Para santri menyatakan bahwa keberadaan Bu Nyai sebagai pemimpin memberikan inspirasi bagi mereka untuk memiliki cita-cita yang tinggi, melanjutkan pendidikan, serta berkontribusi di tengah masyarakat. Mereka tidak lagi memandang perempuan hanya sebagai pendamping laki-laki, tetapi sebagai individu yang memiliki kesempatan untuk menjadi pendidik, pengasuh pesantren, peneliti, maupun pemimpin organisasi.

Temuan ini sejalan dengan pemikiran Nasaruddin Umar yang menegaskan bahwa Islam tidak membatasi kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin, melainkan berdasarkan amanah, kompetensi, dan tanggung jawab moral.[198] Menurut Nasaruddin Umar, berbagai bentuk subordinasi perempuan lebih banyak dipengaruhi oleh konstruksi sosial dan budaya daripada ajaran normatif Islam. Dalam penelitian ini, pandangan warga pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan telah diterima sebagai sesuatu yang sesuai dengan nilai-nilai Islam karena dijalankan berdasarkan ilmu, akhlak, dan tanggung jawab, bukan semata-mata karena faktor gender.

Pandangan serupa juga dapat dianalisis melalui pemikiran Husein Muhammad, yang menjelaskan bahwa pesantren memiliki peran strategis dalam membangun pemahaman keagamaan yang lebih adil terhadap perempuan. Menurut Husein Muhammad, relasi laki-laki dan perempuan dalam Islam seharusnya dibangun atas

[197] Nel Noddings, *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education*, 2nd ed. (Berkeley: University of California Press, 2003), 13–28.

[198] Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Paramadina, 2010), 112–128.

dasar kemitraan (*partnership*) dan saling melengkapi, bukan hubungan yang bersifat subordinatif.[199] Kepemimpinan Bu Nyai di Pesantren Kebon Jambu memperlihatkan bagaimana nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam praktik pendidikan, sehingga warga pesantren memandang perempuan sebagai mitra yang memiliki kapasitas yang sama dalam memimpin lembaga pendidikan Islam.

Lebih jauh, hasil penelitian menunjukkan bahwa pandangan warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berkembang di lingkungan pesantren. Warga pesantren memandang bahwa keberhasilan pesantren dalam mempertahankan eksistensi, mengembangkan lembaga pendidikan, memperluas jejaring nasional, serta melahirkan berbagai inovasi pendidikan menjadi bukti konkret bahwa kepemimpinan perempuan mampu menghasilkan perubahan positif bagi lembaga. Pengalaman kolektif tersebut membentuk keyakinan bahwa efektivitas kepemimpinan lebih ditentukan oleh kompetensi daripada identitas gender pemimpin.

Analisis tersebut sesuai dengan teori Edgar H. Schein mengenai budaya organisasi. Schein menjelaskan bahwa nilai dan keyakinan anggota organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran bersama yang dipengaruhi oleh keberhasilan organisasi dalam menyelesaikan berbagai persoalan.[200] Ketika warga pesantren menyaksikan bahwa kepemimpinan perempuan mampu membawa kemajuan lembaga, nilai tersebut secara bertahap diinternalisasi menjadi budaya organisasi. Akibatnya, kepemimpinan perempuan tidak lagi dipandang sebagai sesuatu yang luar biasa, tetapi menjadi bagian dari identitas Pesantren Kebon Jambu.

Apabila dianalisis menggunakan perspektif Peter L. Berger dan Thomas Luckmann, perubahan pandangan tersebut menunjukkan terjadinya proses konstruksi sosial. Pengalaman hidup bersama dalam lingkungan pesantren menghasilkan realitas baru mengenai kepemimpinan perempuan. Melalui interaksi sehari-hari, keberhasilan kepemimpinan Bu Nyai mengalami proses objektivasi sehingga diterima sebagai kenyataan sosial yang wajar oleh seluruh warga pesantren. Selanjutnya, realitas tersebut diinternalisasi menjadi cara pandang bersama bahwa perempuan memiliki

[199] Husein Muhammad, *Fiqh Perempuan: Refleksi Kiai atas Wacana Agama dan Gender* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2019), 55–74.

[200] Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017), 21–36.

\\

legitimasi untuk memimpin lembaga pendidikan Islam apabila memiliki kompetensi, integritas, dan amanah.[201]

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pandangan warga pesantren terhadap kepemimpinan perempuan tidak lagi didasarkan pada stereotip gender, tetapi pada pengalaman empiris mengenai kualitas kepemimpinan yang mereka rasakan. Pandangan tersebut berkembang melalui keteladanan, interaksi sosial, budaya organisasi, serta keberhasilan pemimpin dalam mengembangkan pesantren. Oleh karena itu, kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak hanya diterima sebagai realitas organisasi, tetapi juga menjadi faktor penting dalam membentuk lingkungan pesantren yang inklusif, demokratis, dan menghargai potensi setiap individu tanpa membedakan jenis kelamin.

D. Penawaran Gagasan Baru

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon, penelitian ini menawarkan suatu gagasan baru bahwa terwujudnya lingkungan pesantren yang inklusif tidak hanya ditentukan oleh keberadaan perempuan sebagai pemimpin, tetapi lebih dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai partisipasi, kepedulian, pemberdayaan, dan keadilan. Dengan kata lain, inklusivitas di lingkungan pesantren merupakan hasil dari proses kepemimpinan yang mampu membangun budaya organisasi yang menghargai setiap individu tanpa membedakan jenis kelamin, latar belakang sosial, maupun kapasitas personal.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu tidak berhenti pada aspek representasi perempuan dalam struktur kepemimpinan. Kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui praktik musyawarah, pemberian ruang partisipasi kepada seluruh warga pesantren, pembagian tanggung jawab yang proporsional, pengembangan akses pendidikan yang setara, serta penciptaan lingkungan belajar yang aman dan menghargai keberagaman. Praktik-praktik tersebut membentuk pengalaman positif warga pesantren yang selanjutnya melahirkan pandangan bahwa kepemimpinan perempuan merupakan bentuk kepemimpinan yang efektif, diterima, dan sesuai dengan nilai-nilai Islam.

[201] Peter L. Berger dan Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (New York: Anchor Books, 1966), 78–91.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menawarkan sebuah konsep yang dapat disebut sebagai Model Kepemimpinan Perempuan Berbasis Inklusivitas Pesantren (*Inclusive Female Leadership Model in Islamic Boarding School*). Model ini menjelaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan perempuan dalam membangun pesantren yang inklusif berlangsung melalui empat tahapan yang saling berkaitan.

1. Praktik Kepemimpinan Inklusif

Tahap pertama adalah praktik kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin perempuan. Praktik tersebut diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka, musyawarah dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan pengurus dan santri, keteladanan, kepedulian terhadap kebutuhan warga pesantren, serta penghargaan terhadap keberagaman. Pada tahap ini, pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai fasilitator, pendidik, dan penggerak perubahan sosial di lingkungan pesantren.

2. Terbentuknya Pengalaman Positif Warga Pesantren

Praktik kepemimpinan yang inklusif menghasilkan pengalaman positif bagi warga pesantren. Pengurus memperoleh pengalaman dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, ustaz dan ustazah merasakan hubungan kerja yang kolaboratif, sedangkan santri memperoleh pengalaman belajar dalam lingkungan yang aman, terbuka, dan menghargai keberagaman. Pengalaman tersebut menumbuhkan rasa aman, rasa dihargai, kepercayaan terhadap pemimpin, serta rasa memiliki terhadap pesantren.

3. Terbentuknya Pandangan Positif terhadap Kepemimpinan Perempuan

Pengalaman positif yang dirasakan secara terus-menerus membentuk pandangan baru mengenai kepemimpinan perempuan. Warga pesantren tidak lagi memandang kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin, tetapi berdasarkan kompetensi, integritas, keteladanan, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola lembaga. Pada tahap ini terjadi perubahan konstruksi sosial mengenai kepemimpinan perempuan yang memperoleh legitimasi dari pengalaman empiris warga pesantren.

4. Terbentuknya Budaya Pesantren yang Inklusif

Tahap terakhir adalah terbentuknya budaya pesantren yang inklusif. Budaya tersebut ditandai dengan berkembangnya hubungan yang saling menghargai, kesempatan yang setara dalam berpartisipasi, akses pendidikan yang adil, penghormatan terhadap keberagaman, serta tumbuhnya rasa kebersamaan (*sense of*

belonging) di antara seluruh warga pesantren. Budaya inklusif ini kemudian memperkuat praktik kepemimpinan perempuan sehingga membentuk siklus yang berlangsung secara berkelanjutan.

Secara konseptual, hubungan antarkomponen tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4 13 hubungan antar komponen

Model konseptual tersebut menunjukkan bahwa inklusivitas di lingkungan pesantren tidak terbentuk secara instan melalui kebijakan formal semata, tetapi melalui proses sosial yang berkelanjutan. Praktik kepemimpinan perempuan menghasilkan pengalaman positif bagi warga pesantren. Pengalaman tersebut membentuk pandangan yang menerima dan mengakui legitimasi kepemimpinan perempuan. Selanjutnya, pandangan tersebut berkembang menjadi budaya organisasi yang inklusif dan memperkuat keberlangsungan praktik kepemimpinan yang partisipatif.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penjelasan bahwa kepemimpinan perempuan tidak secara langsung menciptakan pesantren yang inklusif, melainkan melalui mekanisme transformasi sosial yang terdiri atas praktik kepemimpinan → pengalaman warga pesantren → pembentukan pandangan kolektif → terbentuknya budaya pesantren yang inklusif.

\\

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Kepemimpinan Perempuan dalam Mewujudkan Pesantren yang Inklusif di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon, dapat disimpulkan sebagai berikut.

Praktik kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dilaksanakan melalui pendekatan kepemimpinan yang partisipatif, demokratis, transformatif, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Kepemimpinan Nyai Hj. Masriyah Amva tidak hanya berorientasi pada pengelolaan organisasi, tetapi juga pada pemberdayaan seluruh warga pesantren melalui musyawarah, komunikasi terbuka, keteladanan, kepedulian, serta pembagian tanggung jawab sesuai kompetensi. Dalam menjalankan kepemimpinannya, beliau mengintegrasikan nilai-nilai *syūrā*, *amanah*, *rahmah*, dan keadilan sebagai prinsip utama dalam pengambilan keputusan dan pembinaan warga pesantren. Praktik kepemimpinan tersebut menciptakan hubungan yang kolaboratif antara pemimpin, pengurus, ustaz, ustazah, dan santri sehingga terbentuk budaya organisasi yang terbuka, saling menghargai, dan berorientasi pada pengembangan potensi setiap individu.

Kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy berkontribusi secara nyata dalam mewujudkan inklusivitas pada aspek gender, partisipasi, dan akses pendidikan. Pada aspek gender, kepemimpinan perempuan menghadirkan kesempatan yang setara bagi laki-laki dan perempuan untuk berkontribusi dalam pengelolaan pesantren berdasarkan kompetensi, tanggung jawab, dan amanah, tanpa menghilangkan nilai-nilai keislaman maupun karakteristik pesantren.

Pada aspek partisipasi, kepemimpinan perempuan membangun budaya musyawarah, komunikasi terbuka, dan pelibatan aktif pengurus, ustaz, ustazah, serta santri dalam berbagai proses pengambilan keputusan maupun pelaksanaan program pesantren. Kondisi tersebut menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*), tanggung jawab kolektif, dan kepercayaan terhadap lembaga.

Pada aspek akses pendidikan, kepemimpinan perempuan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh santri untuk memperoleh pendidikan, mengembangkan potensi akademik maupun nonakademik, mengikuti organisasi, memperoleh pengalaman kepemimpinan, serta mengikuti proses kaderisasi melalui pengabdian di

\\

berbagai lembaga pendidikan di bawah naungan pesantren. Selain itu, kepemimpinan perempuan juga mengembangkan kurikulum yang responsif terhadap isu-isu kontemporer seperti kesetaraan gender, kesehatan mental, literasi digital, dan pencegahan kekerasan sehingga memperluas makna akses pendidikan dalam konteks pendidikan Islam.

Pengalaman warga pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memberikan rasa aman, nyaman, dihargai, didengar, dan memperoleh kesempatan untuk berkembang sesuai potensi yang dimiliki. Pengalaman tersebut dibangun melalui hubungan yang komunikatif, penuh kepedulian, mengedepankan musyawarah, serta memberikan ruang partisipasi kepada seluruh warga pesantren.

Pengalaman positif tersebut kemudian membentuk pandangan kolektif bahwa kepemimpinan perempuan merupakan kepemimpinan yang efektif, memiliki legitimasi sosial, dan mampu membawa kemajuan pesantren. Warga pesantren tidak lagi memandang kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin, tetapi berdasarkan kompetensi, integritas, kapasitas keilmuan, dan keteladanan pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan berhasil membentuk budaya pesantren yang inklusif, ditandai dengan penghargaan terhadap keberagaman, kesempatan berpartisipasi yang setara, hubungan sosial yang harmonis, serta lingkungan belajar yang aman dan kondusif bagi seluruh warga pesantren.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy tidak hanya berfungsi sebagai sistem pengelolaan organisasi, tetapi juga sebagai agen transformasi sosial yang mampu membangun budaya pesantren yang inklusif melalui praktik kepemimpinan yang partisipatif, pengalaman positif warga pesantren, dan terbentuknya pandangan kolektif yang menerima kepemimpinan perempuan sebagai bagian dari pengembangan pendidikan Islam yang berkeadilan.

Kontribusi Penelitian

Penelitian ini menghasilkan sebuah gagasan konseptual berupa Model Transformasi Kepemimpinan Perempuan Menuju Pesantren Inklusif. Model tersebut menjelaskan bahwa inklusivitas pesantren terbentuk melalui suatu proses yang saling berkaitan, yaitu praktik kepemimpinan perempuan yang berlandaskan nilai-nilai Islam → pengalaman positif warga pesantren → terbentuknya pandangan kolektif yang menerima

kepemimpinan perempuan → terbentuknya budaya pesantren yang inklusif. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan perempuan dalam membangun pesantren yang inklusif tidak hanya ditentukan oleh posisi perempuan sebagai pemimpin, tetapi juga oleh kemampuannya membangun pengalaman sosial yang positif dan menginternalisasikan nilai-nilai keadilan, musyawarah, kepedulian, serta penghargaan terhadap keberagaman ke dalam budaya organisasi pesantren.

B. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian mengenai kepemimpinan perempuan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon memberikan beberapa implikasi, baik secara teoretis, praktis, maupun kebijakan dalam pengembangan kepemimpinan pesantren dan pendidikan Islam yang inklusif.

1. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan perempuan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial pemimpin, tetapi juga oleh kemampuannya membangun pengalaman positif dan pandangan kolektif warga pesantren yang kemudian berkembang menjadi budaya organisasi yang inklusif.

Temuan penelitian memperluas teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh James MacGregor Burns dan Bernard M. Bass, karena menunjukkan bahwa pada konteks pesantren proses transformasi tidak hanya terjadi melalui hubungan antara pemimpin dan pengikut, tetapi juga melalui internalisasi nilai-nilai Islam seperti *musyawarah (syūrā)*, *amanah*, *rahmah*, dan *keadilan* yang membentuk pengalaman sosial warga pesantren. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dalam pesantren memiliki karakteristik yang khas karena memadukan pendekatan kepemimpinan modern dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam.

Selain itu, penelitian ini juga memperkaya konsep *inclusive culture* yang dikembangkan oleh Tony Booth dan Mel Ainscow. Apabila konsep tersebut umumnya diterapkan dalam konteks sekolah umum, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya inklusif juga dapat diwujudkan dalam lingkungan pesantren melalui praktik kepemimpinan yang partisipatif, pemberdayaan warga pesantren, penghargaan terhadap

keberagaman, serta pemberian akses pendidikan yang setara tanpa meninggalkan identitas dan tradisi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Kontribusi utama penelitian ini adalah lahirnya Model Transformasi Kepemimpinan Perempuan Menuju Pesantren Inklusif, yang menjelaskan bahwa inklusivitas pesantren terbentuk melalui hubungan antara praktik kepemimpinan perempuan, pengalaman positif warga pesantren, terbentuknya pandangan kolektif terhadap kepemimpinan perempuan, dan berkembangnya budaya pesantren yang inklusif. Model ini dapat menjadi kerangka konseptual bagi penelitian selanjutnya mengenai kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki potensi yang besar dalam mengembangkan tata kelola pesantren yang lebih partisipatif, adaptif, dan inklusif. Oleh karena itu, praktik kepemimpinan yang diterapkan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dapat menjadi referensi bagi pesantren lain dalam mengembangkan sistem kepemimpinan yang lebih terbuka terhadap partisipasi seluruh warga pesantren.

Bagi pimpinan pesantren, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya membangun komunikasi yang terbuka, memperkuat budaya musyawarah, memberikan kesempatan kepada seluruh warga pesantren untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan lingkungan belajar yang aman dan menghargai keberagaman. Praktik tersebut terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), tanggung jawab kolektif, serta kepercayaan warga pesantren terhadap lembaga.

Bagi pengurus dan tenaga pendidik, penelitian ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan yang inklusif dapat diwujudkan melalui pendekatan kolaboratif, penghargaan terhadap perbedaan pendapat, serta pemberdayaan santri sebagai subjek pendidikan. Dengan demikian, proses pendidikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter, kepemimpinan, dan kemampuan hidup bermasyarakat.

Bagi santri, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan pesantren yang inklusif mampu meningkatkan kepercayaan diri, keberanian berpartisipasi, serta motivasi untuk mengembangkan potensi akademik maupun nonakademik. Hal tersebut menjadi modal

penting dalam mempersiapkan santri sebagai generasi yang mampu berkontribusi di tengah masyarakat.

3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini memberikan implikasi bagi pengembangan kebijakan pendidikan Islam, khususnya dalam pengelolaan pesantren. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas tata kelola pesantren dan penguatan budaya inklusif. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan di lingkungan pesantren perlu lebih menekankan pada aspek kompetensi, integritas, kapasitas keilmuan, dan kemampuan manajerial, tanpa membatasi kesempatan berdasarkan jenis kelamin.

Bagi Kementerian Agama Republik Indonesia, hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam merumuskan program penguatan kapasitas kepemimpinan pesantren yang lebih inklusif. Program pelatihan kepemimpinan bagi pengasuh, nyai, ustaz, maupun pengurus pesantren dapat dikembangkan dengan mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan Islam, penguatan partisipasi, kesetaraan akses pendidikan, dan penghormatan terhadap keberagaman.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan pentingnya mendorong pesantren untuk mengembangkan kebijakan yang mendukung lingkungan belajar yang aman, bebas dari diskriminasi, responsif terhadap kebutuhan santri, serta memberikan ruang yang lebih luas bagi perempuan untuk berpartisipasi dalam kepemimpinan, pendidikan, maupun pengabdian kepada masyarakat.

3. Implikasi bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini masih terbatas pada satu pesantren yang dipimpin oleh perempuan sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh pesantren di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian komparatif antara pesantren yang dipimpin oleh laki-laki dan perempuan, maupun membandingkan pesantren salaf, khalaf, dan pesantren modern untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai praktik kepemimpinan dan pembentukan budaya inklusif.

Selain itu, model konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini juga dapat diuji melalui penelitian kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) untuk mengetahui hubungan empiris antara praktik kepemimpinan perempuan, pengalaman warga

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

pesantren, pandangan terhadap kepemimpinan perempuan, dan budaya pesantren yang inklusif. Dengan demikian, model tersebut dapat dikembangkan menjadi kerangka teori yang lebih kuat dalam kajian kepemimpinan pendidikan Islam.

A. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kepemimpinan perempuan dalam mewujudkan pesantren yang inklusif di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi Pimpinan Pesantren

Pimpinan Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy diharapkan dapat terus mempertahankan dan mengembangkan praktik kepemimpinan yang partisipatif, demokratis, dan berorientasi pada pemberdayaan seluruh warga pesantren. Nilai-nilai seperti musyawarah, keterbukaan, kepedulian, dan penghargaan terhadap keberagaman yang selama ini telah menjadi karakter kepemimpinan diharapkan terus dipelihara sebagai budaya organisasi. Selain itu, pimpinan pesantren perlu memperkuat program kaderisasi kepemimpinan bagi santri dan pengurus, baik laki-laki maupun perempuan, agar tercipta regenerasi kepemimpinan yang berintegritas, berkompeten, dan memiliki komitmen terhadap pengembangan pesantren yang inklusif.

2. Bagi Pengurus, Ustaz, dan Ustazah

Pengurus, ustaz, dan ustazah diharapkan terus mengembangkan budaya kerja yang kolaboratif melalui komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap perbedaan pendapat, dan pelibatan aktif seluruh warga pesantren dalam berbagai kegiatan pendidikan maupun organisasi. Selain itu, diperlukan penguatan kapasitas dalam bidang kepemimpinan, manajemen organisasi, penyelesaian konflik, dan pendidikan inklusif agar proses pembinaan santri semakin responsif terhadap kebutuhan serta keberagaman latar belakang peserta didik.

3. Bagi Santri

Santri diharapkan dapat memanfaatkan lingkungan pesantren yang inklusif sebagai ruang untuk mengembangkan potensi akademik, kepemimpinan, dan karakter. Kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, musyawarah, maupun kegiatan sosial hendaknya dimanfaatkan sebagai sarana belajar bertanggung jawab, menghargai perbedaan, dan membangun kemampuan bekerja sama. Nilai-nilai

toleransi, saling menghormati, dan kepedulian yang telah dibangun di lingkungan pesantren juga diharapkan dapat terus dipraktikkan ketika santri kembali ke masyarakat.

4. Bagi Pengelola Pendidikan Pesantren dan Kementerian Agama

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi dalam pengembangan kebijakan pendidikan pesantren yang lebih inklusif. Kementerian Agama maupun lembaga yang membina pesantren diharapkan dapat memperkuat program peningkatan kapasitas kepemimpinan bagi pengasuh, nyai, ustaz, dan pengurus pesantren melalui pelatihan yang mengintegrasikan kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islam, manajemen pendidikan, kesetaraan kesempatan, partisipasi, dan penghormatan terhadap keberagaman. Selain itu, diperlukan dukungan kebijakan yang memberikan ruang lebih luas bagi perempuan untuk berkontribusi dalam kepemimpinan dan pengelolaan lembaga pendidikan Islam berdasarkan kompetensi dan profesionalisme.

5. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu pesantren dengan pendekatan kualitatif studi kasus sehingga hasil penelitian lebih menggambarkan konteks Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk:

1. Melakukan penelitian komparatif antara pesantren yang dipimpin oleh perempuan dan pesantren yang dipimpin oleh laki-laki guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai praktik kepemimpinan dalam membangun pesantren yang inklusif.
2. Menguji Model Transformasi Kepemimpinan Perempuan Menuju Pesantren Inklusif yang dihasilkan dalam penelitian ini melalui pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* sehingga hubungan antara praktik kepemimpinan, pengalaman warga pesantren, pandangan terhadap kepemimpinan perempuan, dan budaya pesantren yang inklusif dapat diuji secara empiris.
3. Mengembangkan penelitian pada konteks pesantren dengan karakteristik yang berbeda, seperti pesantren salaf, pesantren modern, maupun pesantren berbasis masyarakat, sehingga diperoleh gambaran yang lebih luas mengenai

implementasi kepemimpinan perempuan dalam berbagai model kelembagaan pesantren.

4. Mengkaji lebih lanjut pengaruh kepemimpinan perempuan terhadap aspek lain, seperti inovasi pendidikan pesantren, kualitas pembelajaran, pemberdayaan masyarakat, ketahanan kelembagaan, dan penguatan moderasi beragama.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

DAFTAR PUSTAKA

Ainscow, Mel dan Tony Booth. *Index for Inclusion: Developing Learning and Participation in Schools* (Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2011).

Al-Ghazali. *Al-Iqtishad fi al-I'tiqad*, (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, t.t.).

Al-Ṭabari. *Jāmi' al-Bayān 'an Ta'wīl Āy al-Qur'ān*, Juz 1 (Beirut: Dar al-Fikr, t.t.).

Ambarwati, Luluk. *Guru, Kesadaran Gender, dan Kepemimpinan Perempuan: Studi di Pondok Pesantren An-Najah Muaro Jambi*, JIGC: Journal of Islamic Guidance and Counseling, Vol. 6, No. 1.

Andriyati, Nofica & Budy Sugandi. "Analisis Sistem Pembelajaran dan Budaya Pesantren dalam Perspektif Kesetaraan Gender di Pondok Pesantren Aswaja Nusantara," *Jurnal Studi Gender dan Anak*, Vol. 4, No. 2 (2025).

Arifin, Syamsul. *Sosiologi Pesantren* (Malang: Intrans Publishing, 2019).

Arnstein, Sherry R.. "A Ladder of Citizen Participation", Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, No. 4 (1969).

Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2012).

Badan Pusat Statistik (BPS), *Data Ketimpangan Gender Indonesia 2018--2024*, (Jakarta:BPS)<https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2024/05/06/2387/indeks-ketimpangan-gender%E2%80%93ikg%E2%80%93indonesia-mengalami-penurunan-yang-signifikan-menjadi-0-447%E2%80%93menunjukkan-perbaikan-yang-stabil-dalam-kesetaraan-gender.html> (diakses 15 Maret 2026).

Baiduri, Intan. dkk, "Gender dan Kepemimpinan : Sebuah Kajian Literatur," *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(2), 179--204 (2023).

Bass, Bernard M. dan Ronald E. Riggio. Transformational Leadership, Edisi ke-2 (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006).

Booth, Tony dan Mel Ainscow. *Index for Inclusion: Developing Learning and Participation in Schools* (Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2011).

Bruinessen, Martin van. *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat* (Bandung: Mizan, 1999).

Burhani, Ahmad Najib. "Pesantren dan Wacana Kesetaraan Gender," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2 (2017).

Burns, James MacGregor. *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

Creswell, John W.. *Qualitative Inquiry and Research Design* (Thousand Oaks: Sage Publications, 2013).

Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius* (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos (Bandung: Alfabeta, 2010).

Dewi, Lharasati. Kusniatul Anjani, dkk., "Peran Pesantren dan Keluarga dalam Membentuk Persepsi Kesetaraan Gender pada Santri," *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol. 5, No. 1 (2025).

Dhofier, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES.

Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 2011).

Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011).

Dzuhayatin, Siti Ruhaini. "Gender dan Kepemimpinan Inklusif dalam Pendidikan Islam," *Musãwa: Jurnal Studi Gender dan Islam*, Vol. 14, No. 1 (2015).

Dzuhayatin, Siti Ruhaini. "Gender dan Pesantren," dalam *Wacana Baru Fiqh Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002).

Dzuhayatin, Siti Ruhaini. "Kepemimpinan Perempuan dalam Pendidikan Islam," *Musãwa: Jurnal Studi Gender dan Islam*, Vol. 13, No. 2 (2014).

Dzuhayatin, Siti Ruhaini. *Gender dan Islam: Perspektif Teologis dan Sosiologis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015).

Dzuhayatin, Siti Ruhaini. *Gender dan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015).

Eagly, Alice H. dan Linda L. Carli. *Through the Labyrinth* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

Eagly, Alice H., and Linda L. Carli. *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

Eagly, Alice H.. *Women and Leadership* (New York: Psychology Press, 2010).

Effendy, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003).

Faiqoh. *Nyai: Agen Perubahan di Pesantren*, Jakarta: Pustaka Abadi.

Fakih, Mansour. *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Fauzi, A. *Praktik Kepemimpinan Perempuan dalam Lembaga Pendidikan Islam Tradisional*. Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2020.

Fraser, Nancy. *Justice Interruptus: Critical Reflections on the "Postsocialist" Condition* (New York: Routledge, 1997).

Freire, Paulo. *Pendidikan Kaum Tertindas* (Jakarta: LP3ES, 2008).

Freire, Paulo. *Pendidikan Kaum Tertindas, terj. Utomo Dananjaya, dkk.* (Jakarta: LP3ES, 2008).

Goleman, Daniel. *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi, terj. Alex Tri Kantjono Widodo* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1999).

Greenleaf, Robert K.. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Edisi ke-25* (New York: Paulist Press, 2002).

Hasan, Nur. "Female Leadership in Pesantren," *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies*, Vol. 50, No. 2 (2012).

Isnaini, Rohmatun Lukluk. "Women's Leadership in Quality Management Development and Gender Equality within the Context of Nahdlatul Ulama Universities in Indonesia," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 10, No. 2 (2021).

Isti'anah, Isti'anah. "Konstruksi Identitas Perempuan Muslim di Pesantren," *Musãwa Jurnal Studi Gender dan Islam*, (2017).

Kabeer, Naila. "Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment", Development and Change, Vol. 30, No. 3 (1999).

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016).

Kasman. F. M. Setiadi & Zulfikar, "Transformational Leadership: Women's Role in Building Competitive Integrated Islamic School," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* (2024).

Kementerian Agama Republik Indonesia, *Statistik Pesantren Indonesia Tahun 2023* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2023).

Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), QS. Al-Baqarah [2]: 30.

Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Diponegoro, 2015.

Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KPPPA) dan Badan Pusat Statistik (BPS), *Pembangunan Manusia Berbasis Gender 2021* (Jakarta: KPPPA, 2021).

Kurniawati, Nurul Qolbi. "Konstruksi Gender Pesantren," *Asketik: Jurnal Agama dan Perubahan Sosial*, Vol. 7, No. 2 (2023).

Longwe, Sara Hlupekile. "Gender Awareness: The Missing Element in the Third World Development Project," dalam Tina Wallace dan Candida March (ed.), *Changing Perceptions: Writings on Gender and Development* (Oxford: Oxfam, 1991).

Mahbub, Moh. & Kamila Adnani. "Peran Nyai dalam Kepemimpinan Pesantren," *Buana Gender: Jurnal Studi Gender dan Anak*, Vol. 7, No. 1 (2022).

Mahbub, Moh. & Kamila Adnani. "The Role Equality of Nyai in the Development of Islamic Boarding School," *Buana Gender: Jurnal Studi Gender dan Anak*, Vol. 7, No. 2 (2025).

Mahfud, Choirul. "Demokratisasi Pendidikan Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 4, No. 2 (2015).

Mala, Asnal. Uswatun Chasanah & Siti Marpuah, "Gender Mainstreaming in the Policy of Islamic Boarding School Education," *An-Nisa Journal of Gender Studies*, Vol. 18, No. 1 (2025).

Marhumah, Ema. *Kepemimpinan Perempuan di Pesantren* (Yogyakarta: Pusat Studi Gender UIN Sunan Kalijaga, 2015).

Mas'udi, Masdar F.. *Islam dan Hak-Hak Reproduksi Perempuan* (Bandung: Mizan, 1997).

Masriyah Amva, "Profil Pengasuh Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy," diakses melalui situs resmi Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy.

Maulidya, Lina. *Peran Nyai dalam Transformasi Budaya Pesantren* (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, 2023).

Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., Thousand Oaks: Sage Publications.

Moleong, Lexy J.. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019).

Muafiah, Evi. "Kepemimpinan Nyai dalam Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 2 (2014).

Muafiah, Evi. "Kepemimpinan Perempuan di Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1 (2016).

Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017).

Muhammad, Kiai Husein. *Fiqh Perempuan* (Yogyakarta: LKiS, 2019).

Muhammad, Kiai Husein. *Perempuan, Islam, dan Negara* (Yogyakarta: Qalam Nusantara, 2019).

Mulia, Musdah. *Islam dan Inspirasi Kesetaraan Gender*, Yogyakarta: Kibar Press.

Mulyasa, E.. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018).

Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018).

Muttaqin, Mohzammil. *Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah Sumenep* (Institut Teknologi Sains dan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (ITS PKH), Mojokerto, 2021).

Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2016).

Nata, Abuddin. *Pendidikan Islam: Perspektif Global* (Jakarta: Rajawali Pers, 2018).

Noddings, Nel. *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education* (Berkeley: University of California Press, 2003).

Northouse, Peter G.. *Leadership: Theory and Practice* (Los Angeles: Sage Publications, 2019).

Northouse. P. G., *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Nurhayati, Siti. *Kepemimpinan Nyai dalam Pengelolaan Pesantren Perempuan di Jawa Tengah* (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2019).

Parker. L., & Nilan, P., "Gendered Discourses of Female Leadership in Islamic Boarding Schools," *Gender & Education*, Vol. 35, No. 4.

Rahman, Fazlur. *Islam*, (Chicago: University of Chicago Press, 2009).

Rhode, Deborah L.. *Women and Leadership* (Oxford: Oxford University Press, 2013).

Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. *Islamic Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012).

Rizkiyani, Kaysa Adinda & Fathur Rohman. "Penguatan Pendidikan Kesetaraan Gender untuk Pemberdayaan Santri," *Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*, Vol. 15, No. 1 (2025).

Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior* (15th ed.) (New Jersey: Pearson Education, 2013).

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, 2017).

Rohmah. *Peran Nyai dalam Membangun Pendidikan Inklusif di Pesantren Al-Munawwir* (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2019).

Rowlands, Jo. *Questioning Empowerment: Working with Women in Honduras* (Oxford: Oxfam, 1997).

Salim, Luthfi. "Konstruksi Sosial Gender di Pesantren: Studi Kesenjangan antara Laki-Laki dan Perempuan," *Sosio Religia*, Vol. 19, No. 2 (2020).

Salim, Luthfi. "Kontruksi Sosial Gender di Pesantren," *Socio Religia*, Vol. 1, No. 2 (2025).

Saputra, Aqmal Maulana. dkk., "Kepemimpinan Perempuan Secara Publik Menurut Perspektif Islam dan Psikologi Gender," *Journal of Gender Studies and Islamic Perspectives*, Vol. 4, No. 1 (2022).

Schein, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2017).

Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur\'an*, Vol. 5 (Jakarta: Lentera Hati, 2002).

Shihab, M. Quraish. *Wawasan Al-Qur'an*, (Bandung: Mizan, 2013).

Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 10 (Jakarta: Lentera Hati, 2002).

Shihab, Quraish. *Wawasan Al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 2013).

Shore, Lynn M.. dkk., "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research", Journal of Management, Vol. 37, No. 4 (2011).

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018).

Suharto, Edi. *Kebijakan Sosial sebagai Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta.

Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010).

Tomlinson, Sally. *Education, Policy and the State* (London: Routledge, 2019).

Umar, Nasaruddin. *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Paramadina, 2010).

Umar, Nasaruddin. *Teologi Gender: Antara Mitos dan Teks Kitab Suci*, Jakarta: Pustaka Cicero.

UNESCO, *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education*. Paris: UNESCO.

UNESCO, *Global Education Monitoring Report: Gender Review* (Paris: UNESCO Publishing, 2020).

UNESCO, *Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All* (Paris: UNESCO, 2005).

Wadud, Amina. *Qur'an and Woman* (New York: Oxford University Press, 1999).

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013).

Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*, (Bandung: Alfabeta, 2015).

Yukl, Gary A.. *Leadership in Organizations*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2010).

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*, (New York: Pearson, 2013).

Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi, terj. Budi Supriyanto* (Jakarta: PT Indeks, 2010).

Yuliatin. "Relasi Laki-Laki dan Perempuan di Ruang Domestik dan Publik Menurut Pemahaman Elit Pesantren Salafiyyah di Jambi," *Musãwa Jurnal Studi Gender dan Islam*, (2019).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

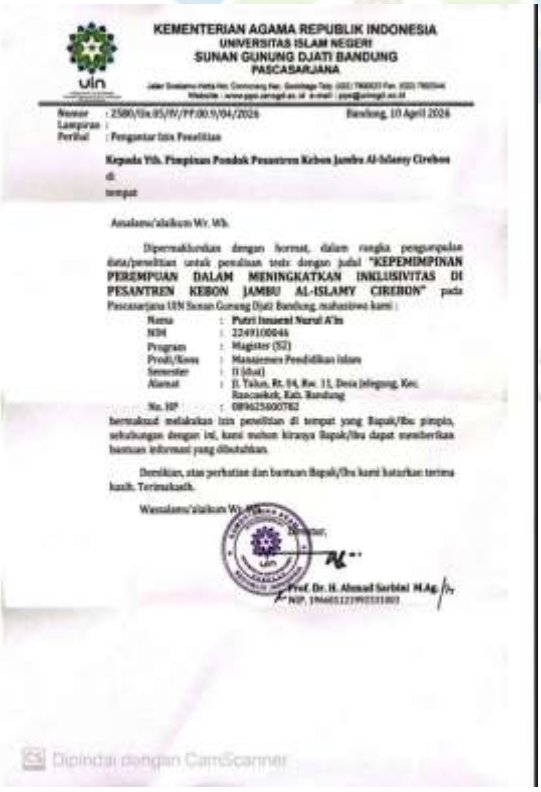
LAMPIRAN

Lampiran 1 SK Pembimbing

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG



Lampiran 2 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
PASCASARJANA

Nomor : 2580/Un.05/IV/PP.00.9/04/2026 Bandung, 10 April 2026
Lampiran :
Perihal : Pengantar Izin Penelitian

Kepada Yth. Pimpinan Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Cirebon
di
tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dipermaklumkan dengan hormat, dalam rangka pengumpulan data/penelitian untuk penulisan tesis dengan judul "KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN INKLUSIVITAS DI PESANTREN KEBON JAMBU AL-ISLAMY CIREBON" pada Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung, mahasiswa kami :

Nama : Putri Insaeni Nurul A'In
NIM : 2249100046
Program : Magister (S2)
Prodi/Kons : Manajemen Pendidikan Islam
Semester : II (dua)
Alamat : Jl. Talun, Rt. 04, Rw. 11, Desa Jelegong, Kec. Rancaekek, Kab. Bandung
No. HP : 089625600782

bermaksud melakukan izin penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin, sehubungan dengan ini, kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan bantuan informasi yang dibutuhkan.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu kami haturkan terima kasih. Terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

Prof. Dr. H. Ahmad Sarbini M.Ag.
NIP. 196405121991031003

Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 3 Surat Balasan Kebon Jambu

\\



PONDOK KEBON JAMBU AL-ISLAMY
NSPP: 512 32 11 28 370

Sekretariat : Jl. Kebon Jambu No.01 Babakan Ciwaringin Cirebon Kp. 45167 Tlp. (0231) 342250 Website: www.kebonjambu.org

Nomor : PKJ/006/011/2026
Lampiran : -
Hal : Keterangan Telah Melakukan Penelitian

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung
Assalamu'alaikum Wr. Wb

Merujuk surat nomor 2580/Un.05/IV/PP.00.9/04/2026 tentang permohonan izin penelitian atas nama:

Nama : Putri Isnaeni Nurul'Ain
NIM : 2249100046
Judul : **KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN INKLUSIVITAS DI PESANTREN KEBON JAMBU AL-ISLAMY CIREBON**

Maka kami sebagai Pimpinan Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-islamy menyetujui untuk pelaksanaan penelitian tersebut

Demikian surat balasan ini kami sampaikan dan semoga bisa dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cirebon, 22 Juni 2026 M
Hormat,



Nyai. Hj. Masriyah Amva

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Lampiran 4 Pedoman Wawancara

A. Identitas Informan

1. Nama/Inisial :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Jabatan/Status :
5. Lama di pesantren :
6. Tanggal wawancara :
7. Lokasi wawancara :

B. Pedoman Wawancara untuk Pengasuh / Bu Nyai (Informan Utama)

Fokus:

Kepemimpinan perempuan, kebijakan pesantren, inklusivitas, relasi gender.

Pertanyaan Umum

1. Bagaimana sejarah keterlibatan ibu dalam kepemimpinan pesantren?
2. Apa peran utama ibu dalam pengelolaan pesantren?
3. Bagaimana ibu memaknai kepemimpinan perempuan dalam lingkungan pesantren?

Gaya Kepemimpinan

4. Bagaimana cara ibu mengambil keputusan di pesantren?
5. Apakah keputusan dilakukan secara musyawarah?
6. Bagaimana cara ibu membangun komunikasi dengan santri dan pengurus?
7. Nilai-nilai apa yang paling ibu tekankan dalam kepemimpinan?

Inklusivitas di Pesantren

8. Apa yang ibu pahami tentang inklusivitas dalam pendidikan pesantren?
9. Bagaimana pesantren memberikan ruang bagi santri perempuan untuk berkembang?
10. Apakah santri memiliki kesempatan yang sama dalam organisasi dan pendidikan?
11. Bagaimana pesantren menyikapi perbedaan pendapat di lingkungan santri?
12. Apakah ada kebijakan khusus terkait pemberdayaan perempuan?

Relasi Gender

13. Bagaimana hubungan antara santri laki-laki dan perempuan dibangun?
14. Apakah pernah ada tantangan terhadap kepemimpinan perempuan di pesantren?
15. Bagaimana ibu menghadapi pandangan masyarakat terkait perempuan sebagai pemimpin?

Tantangan dan Harapan

16. Apa tantangan terbesar dalam memimpin pesantren?
17. Bagaimana harapan ibu terhadap santri perempuan di masa depan?
18. Apa harapan ibu terhadap pendidikan pesantren yang lebih inklusif?

C. Pedoman Wawancara untuk Pengurus Pesantren

Fokus:

Implementasi kepemimpinan perempuan dan budaya organisasi.

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Bu Nyai menurut Anda?
2. Bagaimana pola komunikasi antara pimpinan dan pengurus?
3. Apakah pengurus perempuan memiliki ruang dalam pengambilan keputusan?
4. Bagaimana pembagian tugas di pesantren?
5. Apakah ada kebijakan yang mendukung pemberdayaan santriwati?
6. Bagaimana pesantren membangun lingkungan yang nyaman bagi santri?
7. Apakah kepemimpinan perempuan memberikan pengaruh terhadap budaya pesantren?
8. Apa tantangan dalam menjalankan kebijakan pesantren?
9. Bagaimana hubungan antara pengurus laki-laki dan perempuan?
10. Menurut Anda, apakah pesantren sudah inklusif? Mengapa?

D. Pedoman Wawancara untuk Santriwati

Fokus:

Pengalaman, partisipasi, rasa aman, dan pemberdayaan.

1. Bagaimana pendapat Anda tentang kepemimpinan Bu Nyai?
2. Apakah santriwati memiliki kesempatan yang sama dalam kegiatan pesantren?
3. Apakah Anda merasa didengar ketika menyampaikan pendapat?

\\

4. Bagaimana hubungan antara pengurus dan santri?
5. Apakah pesantren mendukung pengembangan potensi perempuan?
6. Apakah Anda pernah mengikuti organisasi atau kegiatan kepemimpinan?
7. Bagaimana suasana belajar di pesantren?
8. Apakah Anda merasa nyaman dan aman di lingkungan pesantren?
9. Bagaimana pesantren menyelesaikan konflik antar santri?
10. Apa perubahan positif yang Anda rasakan selama di pesantren?

E. Pedoman Wawancara untuk Santri Laki-Laki

Fokus:

Pandangan terhadap kepemimpinan perempuan dan budaya pesantren.

1. Bagaimana pandangan Anda tentang perempuan sebagai pemimpin pesantren?
2. Bagaimana hubungan santri laki-laki dan perempuan di pesantren?
3. Apakah kepemimpinan perempuan berpengaruh terhadap kegiatan pesantren?
4. Bagaimana budaya saling menghargai dibangun?
5. Menurut Anda, apakah semua santri mendapat kesempatan yang sama?
6. Apakah ada perbedaan perlakuan antara santri laki-laki dan perempuan?
7. Bagaimana suasana komunikasi di pesantren?

F. Pedoman Wawancara untuk Tokoh/Ustadz

Fokus:

Legitimasi kepemimpinan perempuan dan budaya pesantren.

1. Bagaimana pandangan Anda tentang kepemimpinan perempuan di pesantren?
2. Bagaimana posisi Bu Nyai dalam struktur kepemimpinan pesantren?
3. Apakah kepemimpinan perempuan diterima dengan baik?
4. Bagaimana pesantren menjaga nilai tradisi sekaligus keterbukaan?
5. Bagaimana upaya pesantren menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif?
6. Apa tantangan terbesar pesantren dalam isu gender dan pendidikan?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Lampiran 5 Lembar Dokumentasi

\\

No	Aspek yang Diamati	Indikator/Deskripsi Pengamatan	Hasil Pengamatan
1.	**Lingkungan fisik pesantren**	Kondisi bangunan, ruang belajar, asrama putra dan putri, serta fasilitas umum	Berdasarkan hasil observasi, lingkungan fisik Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Kabupaten Cirebon menunjukkan kondisi yang mendukung aktivitas pendidikan dan kehidupan santri. Fasilitas pesantren meliputi ruang belajar, asrama putra dan putri, tempat ibadah, ruang administrasi, serta fasilitas umum lainnya yang dikelola untuk menunjang kegiatan pembelajaran dan pembinaan santri. Pemisahan asrama putra dan putri mencerminkan pengelolaan lingkungan pesantren yang memperhatikan nilai kedisiplinan, keamanan, dan tata kehidupan santri. Secara umum, kondisi fisik pesantren menggambarkan lingkungan pendidikan yang terintegrasi antara aspek keilmuan, keagamaan, dan sosial.
2	**Interaksi Bu Nyai/Pengasuh dengan santri**	Cara pengasuh berkomunikasi, memberi arahan, dan menyapa santri sehari-hari	Berdasarkan hasil observasi, interaksi Bu Nyai/Pengasuh dengan santri menunjukkan pola komunikasi yang terbuka dan dekat. Pengasuh berinteraksi dengan santri melalui pemberian arahan, nasihat, serta pembinaan dalam kegiatan sehari-hari. Cara komunikasi yang dilakukan mencerminkan hubungan yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kekeluargaan, sehingga santri merasa mendapatkan bimbingan dan perhatian secara langsung dari pengasuh.
3	**Interaksi pengurus dengan santri**	Pola relasi dan komunikasi antara pengurus dan santri dalam kegiatan harian	Berdasarkan hasil observasi, interaksi antara pengurus dan santri menunjukkan pola hubungan yang komunikatif dan terstruktur. Pengurus berperan dalam memberikan arahan, mengatur kegiatan harian, serta mendampingi kebutuhan santri. Komunikasi yang terjalin berlangsung secara langsung dalam suasana kekeluargaan dengan tetap memperhatikan tata tertib dan kedisiplinan pesantren.

\\

No	Aspek yang Diamati	Indikator/Deskripsi Pengamatan	Hasil Pengamatan
4	**Proses musyawarah/pengambilan keputusan**	Keterlibatan pengurus perempuan dan santriwati dalam forum musyawarah	Berdasarkan hasil observasi, proses musyawarah dan pengambilan keputusan di pesantren dilakukan melalui forum yang melibatkan pihak terkait. Pengurus perempuan dan santriwati diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, memberikan masukan, serta berpartisipasi dalam pembahasan berbagai kegiatan pesantren. Hal ini menunjukkan adanya pola kepemimpinan yang mengedepankan partisipasi dan keterlibatan warga pesantren.
5	**Partisipasi santriwati dalam kegiatan/organisasi**	Keaktifan santriwati dalam organisasi, pelatihan, atau kegiatan kepemimpinan	Berdasarkan hasil observasi, santriwati menunjukkan keterlibatan aktif dalam berbagai kegiatan dan organisasi pesantren. Partisipasi tersebut terlihat melalui keikutsertaan dalam kegiatan kepengurusan, pelatihan, serta aktivitas yang mendukung pengembangan kemampuan kepemimpinan dan tanggung jawab sosial.
6	**Interaksi santri putra dan santri putri**	Pola pergaulan, batasan, dan sikap saling menghargai antar santri	Berdasarkan hasil observasi, interaksi antara santri putra dan santri putri berlangsung dengan memperhatikan aturan dan tata nilai pesantren. Pola hubungan yang terjalin menunjukkan sikap saling menghargai, menjaga batasan dalam pergaulan, serta mencerminkan nilai kedisiplinan dan etika kehidupan pesantren.
7	**Suasana pembelajaran/pengajian**	Keterlibatan dan kesempatan bicara santri putra maupun putri di kelas/majelis	Berdasarkan hasil observasi, kegiatan pembelajaran dan pengajian berlangsung secara tertib dengan keterlibatan santri putra maupun putri. Santri diberikan kesempatan untuk mengikuti pembelajaran, bertanya, dan menyampaikan pendapat dalam proses diskusi maupun kajian.
8	**Fasilitas dan ruang bagi santri perempuan**	Ketersediaan ruang/sarana penunjang pengembangan diri santriwati	Berdasarkan hasil observasi, pesantren menyediakan fasilitas dan ruang yang mendukung aktivitas santriwati, baik dalam

\\

No	Aspek yang Diamati	Indikator/Deskripsi Pengamatan	Hasil Pengamatan
			kegiatan pendidikan, organisasi, maupun pengembangan diri.
9	**Sikap santri saat menyampaikan pendapat**	Keberanian dan keterbukaan santri (putra/putri) dalam berpendapat	Berdasarkan hasil observasi, santri menunjukkan sikap terbuka dalam menyampaikan pendapat dengan tetap memperhatikan etika, tata krama, dan nilai-nilai yang berlaku di lingkungan pesantren.
10	**Penanganan konflik antar santri**	Cara pengasuh/pengurus menengahi dan menyelesaikan konflik yang muncul	Berdasarkan hasil observasi, penyelesaian konflik antar santri dilakukan melalui pendekatan pembinaan dan musyawarah. Pengasuh maupun pengurus berperan dalam memberikan arahan serta mencari solusi yang sesuai dengan nilai pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

Lampiran 6 Lembar Dokumentasi Penelitian

No	Jenis Dokumen	Deskripsi	Ada / Tidak
1	**Profil dan sejarah pesantren**	Dokumen tertulis mengenai latar belakang dan sejarah berdirinya pesantren	Ada
2	**Struktur organisasi pesantren**	Bagan/susunan pengasuh, pengurus putra, dan pengurus putri	Ada
3	**Kebijakan/SK pemberdayaan perempuan**	Surat keputusan atau aturan tertulis terkait pemberdayaan santriwati	Tidak
4	**Tata tertib pesantren**	Peraturan yang mengatur kehidupan santri putra dan putri	Ada
5	**Jadwal kegiatan santri**	Jadwal harian/mingguan kegiatan pendidikan dan organisasi santri	Ada
6	**Notulen rapat/musyawarah**	Catatan hasil musyawarah pengasuh dan pengurus pesantren	Ada
7	**Foto kegiatan kepemimpinan Bu Nyai**	Dokumentasi visual aktivitas kepemimpinan pengasuh	Ada
8	**Foto kegiatan santriwati**	Dokumentasi organisasi, pelatihan, atau kegiatan kepemimpinan santriwati	Ada
9	**Dokumentasi kegiatan bersama santri putra-putri**	Foto/rekaman kegiatan yang melibatkan santri putra dan putri	Ada
10	**Data jumlah santri dan pengurus**	Rekapitulasi jumlah santri putra/putri serta pengurus laki-laki/perempuan	Ada

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

\\

Lampiran 7 Transkip Wawancara

TRANSKRIP WAWANCARA (7 NARASUMBER)

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
1	Bu Nyai Masriyah Amva	Bagaimana sejarah keterlibatan ibu dalam kepemimpinan pesantren?	"Saya lahir di Babakan, Kecamatan Ciwaringin, Kabupaten Cirebon pada tanggal 13 Oktober 1961. Saya berasal dari keluarga pesantren. Ayah saya, KH. Amrin Hanan, adalah seorang kiai, sedangkan ibu saya, Hj. Fariatul 'Aini, juga memiliki perhatian besar terhadap pendidikan anak-anaknya. Sejak kecil saya dibesarkan dalam lingkungan yang sangat dekat dengan tradisi keilmuan Islam. Orang tua saya tidak pernah membedakan kesempatan belajar antara anak laki-laki dan perempuan. Kami semua didorong untuk menuntut ilmu setinggi mungkin karena bagi mereka ilmu adalah bekal utama dalam mengabdi kepada agama dan masyarakat. Perjalanan hidup saya kemudian membawa saya bertemu dengan KH. Muhammad. Setelah kami menikah pada tahun 1993, kami memiliki cita-cita yang sama untuk membangun sebuah lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga membentuk akhlak, kemandirian, dan kepedulian sosial santri. Berangkat dari cita-cita tersebut, kami mendirikan Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy pada tanggal 20 November 1993 di bawah Yayasan Tunas Pertiwi. Pada masa-masa awal berdiri, pesantren masih sederhana dengan jumlah santri yang belum banyak. Suami saya memimpin pesantren secara keseluruhan, sedangkan saya mendampingi pengelolaan santri putri, mengajar kitab, melakukan pembinaan keagamaan, serta membantu seluruh aktivitas pendidikan di pesantren. Dari proses itulah saya belajar tentang bagaimana mengelola lembaga pendidikan, membina santri, sekaligus memahami berbagai dinamika kehidupan pesantren. Selama mendampingi suami, saya tidak pernah membayangkan suatu hari harus memimpin pesantren seorang diri. Saya merasa posisi saya saat itu adalah mitra yang membantu keberlangsungan pendidikan, sementara kepemimpinan formal berada di tangan beliau. Namun, pengalaman mendampingi beliau selama bertahun-tahun menjadi proses belajar yang sangat berharga karena saya memahami bahwa

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			kepemimpinan pesantren bukan hanya soal memberikan perintah, melainkan melayani santri, menjaga amanah masyarakat, dan memastikan pendidikan tetap berjalan dengan baik. Ujian terbesar datang ketika pada tahun 2006 KH. Muhammad wafat setelah mengalami sakit gagal ginjal. Kepergian beliau menjadi pukulan yang sangat berat, baik bagi keluarga maupun seluruh warga pesantren. Pada saat itu banyak pihak meragukan apakah Pondok Pesantren Kebon Jambu masih mampu bertahan tanpa kehadiran seorang kiai laki-laki. Sebagian santri dipulangkan oleh orang tuanya, beberapa pengurus memilih meninggalkan pesantren, bahkan muncul anggapan bahwa pesantren tidak akan mampu bertahan apabila dipimpin oleh seorang perempuan. Saya merasakan sendiri bagaimana kuatnya budaya patriarki yang berkembang saat itu. Dalam situasi tersebut saya dihadapkan pada pilihan yang tidak mudah. Saya bisa saja menyerah atau membiarkan pesantren berhenti berkembang, tetapi saya merasa memiliki tanggung jawab moral untuk melanjutkan amanah yang telah kami bangun bersama. Saya meyakini bahwa kepemimpinan adalah amanah yang diberikan Allah, bukan semata-mata persoalan jenis kelamin. Dengan keyakinan itu saya menerima tanggung jawab sebagai pengasuh dan pimpinan Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy. Awalnya tentu tidak mudah karena saya harus membangun kembali kepercayaan masyarakat. Namun saya memilih menjawab keraguan itu bukan dengan perdebatan, melainkan melalui kerja nyata, pengabdian, dan pembuktian bahwa perempuan juga mampu memimpin lembaga pendidikan Islam secara profesional. Alhamdulillah, seiring berjalannya waktu kepercayaan masyarakat kembali tumbuh. Jumlah santri terus meningkat, berbagai lembaga pendidikan berkembang, dan pesantren mulai dikenal sebagai ruang yang mengembangkan Islam yang ramah, inklusif, serta menghormati martabat perempuan dan laki-laki secara setara. Kami juga mengembangkan pendidikan kader ulama perempuan melalui berbagai program, termasuk menjadi tuan rumah Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) tahun 2017 dan mendirikan Ma'had Aly sebagai pusat kaderisasi

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			ulama yang memiliki perspektif keadilan dan kemaslahatan. Bagi saya, seluruh perjalanan ini merupakan bukti bahwa perempuan dapat memimpin pesantren selama memiliki kapasitas keilmuan, integritas, dan komitmen untuk mengabdi kepada umat
		Apa peran utama ibu dalam pengelolaan pesantren?	"Sebagai pengasuh Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, saya memandang bahwa tugas utama saya bukan hanya memimpin lembaga secara administratif, tetapi juga menjaga amanah pendidikan, dakwah, dan pembinaan karakter seluruh warga pesantren. Bagi saya, pesantren adalah tempat membentuk manusia yang berilmu, berakhlak, serta memiliki kepedulian terhadap persoalan-persoalan masyarakat. Oleh karena itu, peran saya mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan, pengambilan kebijakan, pembinaan sumber daya manusia, hingga memastikan seluruh kegiatan pendidikan berjalan sesuai dengan nilai-nilai Islam yang rahmatan lil 'alamin." "Dalam pengelolaan sehari-hari, saya bertanggung jawab menyusun arah kebijakan dan pengembangan pesantren bersama para pengurus. Setiap keputusan penting kami musyawarahkan bersama agar menjadi keputusan kolektif, bukan keputusan satu orang. Saya percaya bahwa kepemimpinan di pesantren harus dibangun melalui kebersamaan, saling percaya, dan saling menguatkan. Karena itu, saya selalu melibatkan para ustaz, ustazah, pengurus, serta keluarga besar pesantren dalam proses pengambilan keputusan sesuai bidang tanggung jawab masing-masing." "Saya juga tetap terlibat dalam pembinaan santri. Walaupun tanggung jawab sebagai pimpinan cukup besar, saya berusaha tetap mengajar, memberikan pengajian, berdialog dengan santri, serta mendengarkan berbagai persoalan yang mereka hadapi. Saya ingin santri merasa bahwa pengasuh bukan hanya pemimpin lembaga, tetapi juga orang tua yang dapat menjadi tempat bertanya dan memperoleh bimbingan. Hubungan yang dekat antara pengasuh dan santri menurut saya menjadi salah satu kekuatan pendidikan pesantren." "Selain itu, saya memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan kualitas pendidikan. Kami terus berupaya memperkuat kurikulum

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			kepesantrenan agar tetap berakar pada tradisi keilmuan Islam klasik, namun juga mampu menjawab tantangan zaman. Santri tidak hanya dibekali ilmu fikih, tafsir, hadis, atau kitab kuning, tetapi juga diajak memahami persoalan-persoalan sosial, kemanusiaan, kebangsaan, lingkungan, dan keadilan gender sehingga ketika kembali ke masyarakat mereka mampu menjadi agen perubahan yang membawa kemaslahatan." "Peran lain yang saya jalankan adalah membangun jejaring kerja sama dengan berbagai pihak. Pesantren tidak bisa berjalan sendiri. Kami menjalin hubungan dengan pemerintah, perguruan tinggi, organisasi masyarakat, jaringan ulama perempuan, dan berbagai lembaga lainnya untuk mendukung pengembangan pendidikan, pemberdayaan masyarakat, dan peningkatan kapasitas para santri. Dari kerja sama tersebut lahir berbagai program pelatihan, kajian keislaman, pemberdayaan perempuan, hingga penguatan ekonomi masyarakat sekitar pesantren." "Saya juga memberi perhatian besar pada pemberdayaan perempuan. Menurut saya, perempuan memiliki hak yang sama untuk memperoleh pendidikan, mengembangkan kapasitas diri, serta berkontribusi dalam kehidupan sosial dan keagamaan. Karena itu, di pesantren kami memberikan ruang kepada santri putri untuk belajar, berdiskusi, berorganisasi, bahkan mempersiapkan diri menjadi ulama, pendidik, maupun pemimpin di tengah masyarakat. Prinsip ini bukan berarti mengutamakan perempuan dibanding laki-laki, melainkan memberikan kesempatan yang adil sesuai kemampuan masing-masing." "Pada akhirnya, saya memandang bahwa peran utama seorang pengasuh pesantren adalah menjadi penjaga nilai. Gedung pesantren dapat dibangun, program dapat disusun, tetapi yang paling penting adalah menjaga ruh pesantren agar tetap menjadi tempat lahirnya generasi yang berakhlak, berilmu, menghargai perbedaan, serta mampu menghadirkan Islam sebagai rahmat bagi seluruh alam. Selama nilai-nilai itu tetap dijaga, saya yakin pesantren akan terus berkembang dan memberikan manfaat bagi masyarakat."

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
		Bagaimana ibu memaknai kepemimpinan perempuan dalam lingkungan pesantren?	"Bagi saya, kepemimpinan perempuan di lingkungan pesantren bukanlah sesuatu yang baru ataupun bertentangan dengan ajaran Islam. Sejak dahulu, dalam sejarah Islam kita mengenal banyak perempuan yang menjadi ulama, guru, ahli hadis, bahkan menjadi rujukan keilmuan bagi laki-laki maupun perempuan. Sayangnya, sejarah itu tidak banyak ditampilkan sehingga muncul anggapan bahwa kepemimpinan hanya layak dipegang oleh laki-laki. Padahal, Islam lebih menekankan amanah, kapasitas, ilmu pengetahuan, dan akhlak daripada persoalan jenis kelamin." "Saya memaknai kepemimpinan sebagai sebuah amanah yang harus dipertanggungjawabkan, baik kepada Allah maupun kepada masyarakat. Karena itu, ketika saya dipercaya memimpin Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy setelah wafatnya suami saya, saya tidak melihatnya sebagai perjuangan untuk menunjukkan bahwa perempuan lebih unggul daripada laki-laki. Saya justru memandangnya sebagai tanggung jawab untuk melanjutkan cita-cita pesantren agar tetap menjadi tempat pendidikan yang memberikan manfaat bagi umat." "Pada awal saya memimpin memang tidak mudah. Masih ada pandangan bahwa pesantren seharusnya dipimpin oleh seorang kiai laki-laki. Bahkan, ada yang meragukan kemampuan saya hanya karena saya seorang perempuan. Namun, saya tidak ingin menjawab keraguan itu dengan perdebatan. Saya memilih membuktikannya melalui kerja nyata, menjaga kualitas pendidikan, membangun kepercayaan masyarakat, dan menunjukkan bahwa perempuan juga memiliki kemampuan memimpin apabila diberikan kesempatan dan didukung oleh kapasitas yang memadai." "Menurut saya, kepemimpinan perempuan bukan berarti menggantikan posisi laki-laki atau menciptakan persaingan antara laki-laki dan perempuan. Justru yang saya bangun adalah kemitraan. Laki-laki dan perempuan adalah mitra dalam menjalankan amanah kehidupan. Masing-masing memiliki potensi yang dapat saling melengkapi. Di pesantren kami, saya berusaha menciptakan budaya saling menghargai, saling bekerja sama, dan memberikan kesempatan yang sama kepada siapa pun yang memiliki

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			kompetensi untuk berkontribusi dalam pengembangan lembaga." "Prinsip itu juga kami terapkan dalam proses pendidikan santri. Santri putri kami dorong agar memiliki rasa percaya diri, mengembangkan kemampuan berpikir kritis, mendalami ilmu agama secara mendalam, serta memiliki keberanian untuk berdakwah dan mengabdi kepada masyarakat. Saya ingin mereka memahami bahwa menjadi perempuan bukanlah penghalang untuk menjadi ulama, pendidik, penulis, pemimpin, ataupun tokoh masyarakat selama mereka memiliki ilmu, integritas, dan akhlak yang baik." Bagi saya, pesantren memiliki tanggung jawab untuk menghadirkan pemahaman Islam yang membawa keadilan dan kemaslahatan. Karena itu, kami juga aktif membahas persoalan-persoalan perempuan, keluarga, kekerasan berbasis gender, perlindungan anak, hingga hak-hak kelompok rentan melalui kajian-kajian keislaman. Semua itu kami lakukan bukan untuk mengubah ajaran Islam, tetapi justru untuk menggali nilai-nilai Islam yang menjunjung tinggi keadilan, kasih sayang, dan penghormatan terhadap martabat manusia. Saya percaya bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak ditentukan oleh jenis kelaminnya, tetapi oleh kejujuran, kemampuan mengelola amanah, keteladanan, dan keberpihakannya kepada kemaslahatan umat. Selama seseorang memiliki ilmu, kompetensi, integritas, serta mampu menjalankan tanggung jawabnya dengan baik, maka ia layak memimpin. Itulah makna kepemimpinan perempuan yang saya yakini dan saya praktikkan di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy.
		Bagaimana cara Ibu mengambil keputusan di pesantren?	"Dalam memimpin pesantren, saya selalu berusaha mengambil keputusan secara bijaksana dan mempertimbangkan berbagai aspek. Bagi saya, keputusan yang baik bukanlah keputusan yang lahir dari kehendak pribadi seorang pemimpin, tetapi keputusan yang membawa kemaslahatan bagi pesantren, santri, guru, dan masyarakat. Karena itu, sebelum mengambil keputusan saya selalu berusaha mendengarkan berbagai pandangan, memahami persoalan secara utuh, kemudian mempertimbangkannya berdasarkan nilai-nilai ajaran Islam serta visi pesantren." "Saya tidak ingin menjadi

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			pemimpin yang hanya memberi perintah. Saya lebih senang berdiskusi dengan para pengurus, ustaz, ustazah, kepala unit pendidikan, bahkan dalam kondisi tertentu juga mendengarkan aspirasi santri. Setiap orang memiliki pengalaman dan sudut pandang yang berbeda sehingga masukan mereka sering kali membantu saya melihat persoalan secara lebih menyeluruh. Dengan cara seperti itu, keputusan yang dihasilkan biasanya lebih matang dan dapat diterima oleh semua pihak." "Dalam mengambil keputusan saya juga selalu mempertimbangkan dampak jangka panjang. Tidak hanya menyelesaikan persoalan hari ini, tetapi juga memikirkan bagaimana keputusan tersebut akan memengaruhi perkembangan pesantren di masa depan. Oleh karena itu, saya berusaha menjaga keseimbangan antara mempertahankan tradisi pesantren yang baik dengan melakukan inovasi sesuai kebutuhan zaman. Prinsip yang selalu saya pegang adalah al-muhafazhah 'ala al-qadim ash-shalih wal akhdzu bil jadid al-ashlah, yaitu menjaga tradisi lama yang baik dan mengambil hal-hal baru yang lebih baik." "Selain itu, saya selalu memohon petunjuk kepada Allah melalui doa dan istikharah ketika harus mengambil keputusan yang besar. Sebab saya meyakini bahwa seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab kepada manusia, tetapi juga kepada Allah atas setiap amanah yang diembannya. Karena itu, keputusan harus dilandasi niat yang baik, kejujuran, dan orientasi pada kemaslahatan bersama, bukan kepentingan pribadi."
		Bagaimana cara ibu membangun komunikasi dengan santri dan pengurus?	Bagi saya, komunikasi merupakan salah satu kunci utama dalam membangun kehidupan pesantren yang sehat. Pesantren bukan hanya lembaga pendidikan, tetapi juga rumah bersama. Oleh karena itu, hubungan antara pengasuh, pengurus, ustaz, ustazah, dan santri harus dibangun atas dasar saling percaya, saling menghormati, dan saling menguatkan. Saya tidak ingin ada jarak yang terlalu jauh antara pimpinan dengan warga pesantren." "Saya berusaha membangun komunikasi melalui pendekatan yang terbuka dan kekeluargaan. Meskipun saya adalah pengasuh, saya ingin santri merasa nyaman ketika ingin menyampaikan pendapat, bertanya, atau bahkan menceritakan persoalan yang mereka hadapi.

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			Saya selalu menyempatkan diri bertemu dengan santri dalam kegiatan pengajian, pembinaan, maupun percakapan sehari-hari. Dari pertemuan-pertemuan itu saya dapat mengetahui perkembangan mereka, baik dari sisi akademik, akhlak, maupun kondisi psikologisnya." "Begitu pula dengan para pengurus. Kami memiliki forum komunikasi yang dilakukan secara rutin, baik melalui rapat, evaluasi program, maupun diskusi informal. Saya selalu mendorong agar setiap pengurus menyampaikan kondisi di lapangan secara jujur, termasuk apabila terdapat kendala atau perbedaan pendapat. Saya percaya bahwa komunikasi yang baik harus dibangun di atas kejujuran dan rasa saling percaya. Dengan begitu, setiap persoalan dapat diselesaikan lebih cepat tanpa menimbulkan kesalahpahaman." "Saya juga berusaha menjadi pendengar yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut mampu berbicara, tetapi juga mampu mendengarkan. Banyak persoalan dapat diselesaikan ketika seseorang merasa didengar dan dihargai. Karena itu, saya tidak ingin komunikasi di pesantren hanya berjalan satu arah. Saya ingin tercipta dialog yang saling memberi masukan sehingga setiap orang merasa menjadi bagian dari perkembangan pesantren." "Selain komunikasi secara langsung, saya membangun budaya keteladanan. Dalam pesantren, santri lebih mudah menerima nasihat apabila mereka melihat contoh nyata dari para gurunya. Oleh karena itu, saya berusaha menjaga sikap, tutur kata, dan cara berinteraksi dengan siapa pun. Saya percaya bahwa komunikasi yang paling efektif bukan hanya melalui kata-kata, tetapi juga melalui akhlak dan perilaku sehari-hari." "Dengan komunikasi yang terbuka dan penuh kekeluargaan, saya berharap tumbuh rasa saling memiliki di antara seluruh warga pesantren. Ketika hubungan itu terbangun, maka pengurus akan bekerja dengan penuh tanggung jawab, santri merasa aman untuk belajar, dan suasana pesantren menjadi lebih harmonis serta kondusif bagi proses pendidikan*.*
		Nilai-nilai apa yang paling Ibu tekankan dalam kepemimpinan?	Dalam memimpin pesantren, ada beberapa nilai yang selalu saya pegang dan saya usahakan menjadi budaya bersama. Nilai pertama adalah amanah. Kepemimpinan bagi saya bukanlah sebuah kedudukan

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			yang harus dibanggakan, melainkan titipan Allah yang kelak akan dimintai pertanggungjawaban. Karena itu, setiap keputusan harus dilandasi dengan kejujuran, tanggung jawab, dan niat untuk memberikan manfaat bagi umat." "Nilai kedua adalah keadilan. Saya berusaha memperlakukan seluruh santri, pengurus, guru, maupun tenaga kependidikan secara adil tanpa membedakan latar belakang, jenis kelamin, maupun status sosial. Bagi saya, setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk belajar, berkembang, dan berkontribusi sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Islam mengajarkan kita untuk menempatkan seseorang berdasarkan kapasitas dan amanahnya, bukan karena identitasnya." "Nilai berikutnya adalah musyawarah. Saya tidak pernah merasa bahwa seorang pemimpin harus mengetahui segala sesuatu. Justru saya percaya bahwa keputusan yang baik lahir dari proses saling mendengarkan dan saling menghargai pendapat. Oleh karena itu, musyawarah menjadi budaya yang terus kami bangun dalam setiap proses pengambilan keputusan di pesantren." "Saya juga sangat menekankan nilai kasih sayang atau rahmah. Pendidikan tidak boleh dibangun dengan kekerasan ataupun rasa takut. Santri harus dibimbing dengan kasih sayang, keteladanan, dan kesabaran. Ketika mereka melakukan kesalahan, tugas kita bukan sekadar menghukum, tetapi mendidik agar mereka memahami hikmah dari setiap proses pembelajaran." "Selain itu, saya menanamkan nilai kesetaraan sebagai bagian dari ajaran Islam. Kesetaraan yang saya maksud bukan menyamakan semua peran, tetapi memberikan kesempatan yang adil kepada setiap orang untuk berkembang sesuai potensi yang dimilikinya. Laki-laki dan perempuan adalah mitra dalam membangun masyarakat. Karena itu, kami memberikan ruang yang sama bagi santri putri maupun santri putra untuk memperoleh pendidikan, mengembangkan kepemimpinan, dan mengabdi kepada masyarakat." "Nilai terakhir yang selalu saya tekankan adalah pengabdian. Ilmu yang dipelajari di pesantren tidak boleh berhenti menjadi pengetahuan semata, tetapi harus diwujudkan dalam pelayanan kepada masyarakat. Saya selalu mengingatkan kepada santri bahwa keberhasilan

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			seseorang bukan hanya diukur dari banyaknya ilmu yang dimiliki, tetapi juga dari sejauh mana ilmu tersebut mampu memberikan manfaat bagi orang lain. Itulah tujuan utama pendidikan pesantren yang kami bangun di Kebon Jambu Al-Islamy." Aspek inklusi
		Apa yang Ibu pahami tentang inklusivitas dalam pendidikan pesantren?	Bagi saya, inklusivitas dalam pendidikan pesantren berarti memberikan kesempatan yang sama kepada setiap orang untuk belajar, berkembang, dan memperoleh pendidikan tanpa adanya diskriminasi. Pesantren adalah tempat menanamkan nilai-nilai Islam yang rahmatan lil 'alamin, sehingga sudah seharusnya menjadi ruang yang menghargai setiap manusia sebagai makhluk Allah yang memiliki martabat yang sama. Inklusivitas bukan berarti menghilangkan perbedaan, tetapi bagaimana kita menghargai keberagaman dan memastikan bahwa setiap orang memperoleh haknya secara adil." "Dalam Islam, ukuran kemuliaan seseorang bukanlah jenis kelamin, suku, latar belakang keluarga, ataupun kondisi ekonominya, melainkan ketakwaan dan amal salehnya. Oleh karena itu, saya berusaha membangun budaya pesantren yang tidak memberikan perlakuan berbeda hanya karena seseorang perempuan atau laki-laki. Yang menjadi ukuran adalah kemampuan, akhlak, tanggung jawab, dan komitmennya dalam belajar serta mengabdi." "Inklusivitas juga saya maknai sebagai keterbukaan terhadap dialog dan perbedaan pandangan. Santri perlu dibiasakan berdiskusi, menghargai pendapat orang lain, dan menyelesaikan persoalan melalui musyawarah. Dengan cara seperti itu mereka belajar bahwa Islam mengajarkan sikap tawasuth (moderat), tasamuh (toleran), dan ta'awun (saling menolong), bukan saling menyalahkan atau merasa paling benar." "Di Pesantren Kebon Jambu, kami berupaya menciptakan lingkungan belajar yang aman dan nyaman bagi semua santri. Kami tidak mentoleransi kekerasan, perundungan, ataupun perlakuan yang merendahkan martabat seseorang. Pendidikan akhlak menjadi fondasi utama agar seluruh warga pesantren mampu menghormati sesama, menjaga adab dalam berinteraksi, serta memiliki kepedulian terhadap kelompok yang lemah atau rentan." "Menurut saya, pesantren juga harus responsif terhadap persoalan-

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			persoalan sosial yang berkembang di masyarakat, seperti ketidakadilan terhadap perempuan, kekerasan dalam rumah tangga, perlindungan anak, kemiskinan, maupun kerusakan lingkungan. Santri perlu dibekali pemahaman bahwa ilmu agama tidak hanya dipelajari untuk kepentingan pribadi, tetapi juga menjadi dasar dalam menghadirkan solusi yang membawa kemaslahatan bagi masyarakat." "Jadi, inklusivitas bukan sekadar konsep, tetapi menjadi cara kami mendidik santri agar memiliki sikap terbuka, menghormati martabat manusia, menjunjung keadilan, serta mampu hidup berdampingan dengan berbagai perbedaan tanpa kehilangan identitas keislamannya."
		Bagaimana pesantren memberikan ruang bagi santri perempuan untuk berkembang?	Sejak awal saya memimpin pesantren, saya memiliki keyakinan bahwa santri perempuan harus memperoleh kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensi dirinya. Saya sendiri merasakan bahwa perempuan mampu memberikan kontribusi besar bagi masyarakat apabila memperoleh akses pendidikan yang memadai. Karena itu, kami berusaha menciptakan lingkungan yang mendorong santri putri untuk belajar secara maksimal, mengembangkan kepemimpinan, dan berani menyampaikan gagasan. Kesempatan tersebut kami berikan melalui berbagai bentuk kegiatan. Santri putri tidak hanya belajar kitab kuning dan ilmu-ilmu keislaman, tetapi juga dilatih berbicara di depan umum, berdiskusi, menulis, melakukan penelitian sederhana, serta terlibat dalam organisasi kepesantrenan. Kami ingin mereka memiliki kemampuan berpikir kritis sekaligus tetap menjaga adab dan akhlak sebagai seorang santri. Dalam struktur organisasi pesantren, santri perempuan juga diberi kepercayaan untuk menjadi pengurus, memimpin kegiatan, mengoordinasikan program, dan mengambil tanggung jawab sesuai kapasitasnya. Saya percaya bahwa kemampuan memimpin tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi harus dibangun melalui pengalaman dan latihan sejak mereka masih menjadi santri. Selain itu, kami berusaha menghadirkan figur-figur perempuan yang dapat menjadi teladan bagi para santri. Mereka melihat secara langsung bahwa perempuan juga dapat menjadi pengajar, penulis,

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			mubaligah, peneliti, bahkan pengasuh pesantren. Keteladanan ini penting agar santri putri memiliki rasa percaya diri dan tidak merasa bahwa ruang pengabdian hanya dimiliki oleh laki-laki. Kami juga mengembangkan kajian-kajian keislaman yang membahas persoalan perempuan dari perspektif Islam yang berkeadilan. Santri diajak memahami bahwa Islam memberikan penghormatan yang tinggi kepada perempuan, sehingga mereka mampu membedakan antara ajaran agama dengan budaya yang terkadang masih membatasi peran perempuan tanpa dasar yang kuat. Dengan pemahaman tersebut, mereka diharapkan mampu menjadi ulama, pendidik, maupun pemimpin yang tetap berpijak pada nilai-nilai Islam. Bagi saya, memberikan ruang kepada santri perempuan bukan berarti mengutamakan perempuan dibandingkan laki-laki. Yang kami lakukan adalah memberikan kesempatan yang adil kepada setiap santri sesuai dengan potensi dan kemampuannya. Ketika perempuan memperoleh akses terhadap pendidikan, kepemimpinan, dan pengabdian, maka manfaatnya bukan hanya dirasakan oleh dirinya sendiri, tetapi juga oleh keluarga, masyarakat, dan bangsa. Itulah yang menjadi semangat kami dalam membina santri.
		Apakah santri memiliki kesempatan yang sama dalam organisasi dan pendidikan?	Ya, di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy kami berupaya memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh santri untuk memperoleh pendidikan dan mengembangkan potensi dirinya. Bagi saya, kesempatan belajar merupakan hak setiap santri, baik laki-laki maupun perempuan. Yang membedakan bukan haknya, tetapi tugas dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi pesantren. Prinsip kami adalah setiap santri memiliki kesempatan untuk berkembang sesuai kemampuan dan komitmennya. Dalam bidang pendidikan, seluruh santri memperoleh akses yang sama terhadap pembelajaran kitab kuning, kajian keislaman, diskusi ilmiah, pelatihan, maupun kegiatan pengembangan diri. Kami ingin santri memiliki bekal ilmu agama yang kuat sekaligus mampu memahami persoalan-persoalan sosial yang berkembang di masyarakat. Oleh karena itu, proses pendidikan tidak hanya berlangsung di kelas atau majelis pengajian, tetapi

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			juga melalui berbagai kegiatan organisasi dan pengabdian. Di bidang organisasi, santri putra maupun santri putri memiliki struktur kepengurusan masing-masing sesuai sistem yang berlaku di pesantren. Mereka diberi kesempatan menjadi ketua, sekretaris, bendahara, koordinator bidang, maupun penanggung jawab berbagai kegiatan. Melalui pengalaman tersebut mereka belajar memimpin, bekerja sama, menyelesaikan persoalan, serta bertanggung jawab terhadap amanah yang diberikan. Saya selalu mengingatkan bahwa kesempatan itu harus dibarengi dengan kesungguhan. Siapa pun yang memiliki kemampuan, disiplin, dan komitmen akan memperoleh kepercayaan untuk memegang amanah. Jadi, yang kami nilai bukan jenis kelaminnya, melainkan kapasitas, akhlak, dan tanggung jawabnya*.*
		Bagaimana pesantren menyikapi perbedaan pendapat di lingkungan santri?	Perbedaan pendapat adalah sesuatu yang sangat wajar dalam kehidupan pesantren. Bahkan dalam tradisi keilmuan Islam sendiri terdapat banyak perbedaan pandangan di antara para ulama. Oleh karena itu, saya selalu mengajarkan kepada santri bahwa perbedaan bukan untuk dipertentangkan, tetapi menjadi sarana belajar agar kita mampu melihat persoalan dari berbagai sudut pandang. Apabila terjadi perbedaan pendapat, kami mendorong santri untuk menyelesaikannya melalui dialog dan musyawarah. Mereka diajarkan menyampaikan argumentasi dengan sopan, menggunakan dasar-dasar keilmuan, serta tetap menjaga adab terhadap guru maupun sesama santri. Saya selalu menekankan bahwa ilmu yang tinggi harus diiringi dengan akhlak yang baik. Jangan sampai seseorang merasa paling benar sehingga merendahkan pendapat orang lain. Pengurus pesantren juga memiliki peran sebagai pendamping apabila terdapat persoalan yang tidak dapat diselesaikan oleh santri. Kami lebih mengutamakan pendekatan persuasif dan edukatif daripada pendekatan yang bersifat menghukum. Saya percaya bahwa setiap konflik dapat menjadi proses pembelajaran apabila diselesaikan dengan bijaksana. Saya berharap budaya saling menghormati ini terus tumbuh di lingkungan pesantren. Ketika santri

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			terbiasa menghargai perbedaan sejak di pesantren, mereka akan lebih siap hidup di tengah masyarakat yang majemuk. Itulah salah satu bentuk pendidikan karakter yang menurut saya sangat penting
		Apakah ada kebijakan khusus terkait pemberdayaan perempuan?	kalo kebijakan khusus secara tertulis sih gak ada ya, paling kita sebagai seorang pengasuh pesantren sekaligus perempuan, saya melihat bahwa salah satu tugas pesantren adalah membuka ruang agar perempuan dapat mengembangkan ilmu, kepemimpinan, dan pengabdiannya kepada masyarakat. Namun pemberdayaan yang kami lakukan tetap berlandaskan nilai-nilai Islam, akhlak, dan tradisi pesantren. Salah satu bentuknya adalah memberikan kesempatan yang luas kepada santri putri untuk mendalami ilmu-ilmu keislaman secara serius, termasuk tafsir, hadis, fikih, usul fikih, dan berbagai disiplin ilmu lainnya. Kami ingin mereka memiliki kompetensi keilmuan yang kuat sehingga mampu menjadi pendidik, mubaligah, penulis, peneliti, maupun ulama perempuan yang memberikan manfaat bagi masyarakat. Selain pendidikan formal di pesantren, kami juga melibatkan santri perempuan dalam organisasi, pelatihan kepemimpinan, forum diskusi, kegiatan sosial, dan berbagai program pemberdayaan masyarakat. Dengan demikian, mereka tidak hanya menguasai ilmu agama, tetapi juga memiliki pengalaman mengelola organisasi, berkomunikasi dengan masyarakat, dan menyelesaikan persoalan sosial. Pesantren juga aktif mendukung lahirnya ulama perempuan melalui berbagai kegiatan ilmiah. Keterlibatan kami dalam Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) menjadi salah satu bentuk ikhtiar untuk memperkuat kapasitas perempuan dalam bidang keilmuan Islam sekaligus menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran penting dalam menjaga dan mengembangkan tradisi keilmuan Islam. Bagi saya, ulama perempuan bukanlah tandingan ulama laki-laki, tetapi mitra yang bersama-sama menghadirkan ajaran Islam yang membawa rahmat bagi seluruh alam. Saya selalu menekankan bahwa pemberdayaan perempuan bukan berarti memberikan keistimewaan kepada perempuan dibandingkan laki-laki. Yang kami perjuangkan adalah keadilan dalam memperoleh

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			kesempatan belajar, mengembangkan kemampuan, dan mengabdi kepada masyarakat. Ketika laki-laki dan perempuan sama-sama memperoleh ruang untuk berkembang sesuai kompetensinya, maka pesantren akan melahirkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan mampu memberikan manfaat yang lebih luas.
		Bagaimana hubungan antara santri laki-laki dan perempuan dibangun?	Disini, kami membangun hubungan antara santri laki-laki dan perempuan berdasarkan nilai-nilai Islam, yaitu saling menghormati, menjaga adab, dan bekerja sama dalam hal-hal yang membawa kemaslahatan. Kami tidak mengajarkan bahwa laki-laki dan perempuan harus saling menjauh atau memandang satu sama lain sebagai ancaman. Sebaliknya, kami mengajarkan bahwa keduanya adalah sesama hamba Allah yang memiliki martabat dan tanggung jawab yang sama dalam beribadah serta mengabdi kepada masyarakat. Tentu dalam praktik kehidupan pesantren terdapat aturan-aturan yang mengatur interaksi antara santri putra dan santri putri. Aturan tersebut dibuat untuk menjaga adab, etika, dan suasana belajar yang kondusif. Namun, aturan itu bukan dimaksudkan untuk membatasi potensi salah satu pihak, melainkan sebagai bentuk pendidikan agar mereka memahami batasan-batasan syariat sekaligus tetap mampu membangun sikap saling menghormati. Saya selalu menanamkan kepada santri bahwa laki-laki dan perempuan bukanlah pihak yang harus saling mendominasi. Mereka adalah mitra dalam membangun keluarga, masyarakat, dan peradaban. Karena itu, sejak di pesantren mereka perlu belajar bekerja sama, menghargai pendapat, dan menghindari sikap diskriminatif ataupun merendahkan satu sama lain. Saya berharap ketika mereka kembali ke masyarakat, mereka mampu membangun relasi yang sehat, adil, dan penuh tanggung jawab. Hubungan yang kami bangun bukan hanya sebatas menjaga aturan, tetapi juga membentuk cara berpikir bahwa Islam mengajarkan penghormatan terhadap martabat manusia. Baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi pribadi yang berilmu, berakhlak, dan memberikan manfaat bagi orang lain.

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
		Apakah pernah ada tantangan terhadap kepemimpinan perempuan di pesantren?	Tentu ada. Tantangan terbesar saya justru muncul ketika suami saya, KH. Muhammad, wafat pada tahun 2006. Pada saat itu banyak pihak yang meragukan apakah saya mampu melanjutkan kepemimpinan pesantren. Sebagian masyarakat masih memiliki pandangan bahwa pesantren seharusnya dipimpin oleh seorang laki-laki. Bahkan ada wali santri yang memindahkan anaknya ke pesantren lain karena mereka belum yakin bahwa perempuan dapat memimpin pesantren. Selain itu, saya juga menghadapi tantangan dari budaya patriarki yang masih cukup kuat. Ada anggapan bahwa perempuan lebih cocok berada di belakang layar dan tidak layak mengambil keputusan strategis. Saya memahami bahwa pandangan tersebut lahir dari pemahaman yang telah berkembang cukup lama di masyarakat. Karena itu, saya tidak pernah menyikapinya dengan kemarahan ataupun permusuhan. Saya memilih menjawab keraguan itu melalui kerja nyata. Saya fokus membangun kembali kepercayaan masyarakat, meningkatkan kualitas pendidikan, memperkuat manajemen pesantren, dan terus mendampingi para santri. Saya percaya bahwa masyarakat pada akhirnya akan menilai seseorang dari integritas, kemampuan, dan hasil kerjanya, bukan semata-mata dari jenis kelaminnya. Alhamdulillah, seiring berjalannya waktu kepercayaan itu tumbuh kembali. Jumlah santri semakin meningkat, kegiatan pendidikan berkembang, dan pesantren semakin dikenal. Pengalaman tersebut justru mengajarkan kepada saya bahwa tantangan tidak harus dilawan dengan konflik, tetapi dapat dijawab melalui kesabaran, konsistensi, dan pengabdian.
		Bagaimana Ibu menghadapi pandangan masyarakat terkait perempuan sebagai pemimpin?	Saya menyadari bahwa pandangan masyarakat mengenai kepemimpinan perempuan sangat beragam. Ada yang menerima, tetapi ada juga yang masih meragukan. Saya menghormati setiap pendapat tersebut karena saya memahami bahwa cara pandang seseorang dipengaruhi oleh pengalaman, pendidikan, dan pemahaman keagamaannya masing-masing. Bagi saya, cara terbaik menghadapi perbedaan pandangan bukan dengan memperdebatkan siapa yang paling benar, tetapi melalui dialog, pendidikan, dan keteladanan. Saya

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			selalu berusaha menjelaskan bahwa Islam mengajarkan keadilan serta memberikan penghargaan kepada siapa pun yang memiliki ilmu, amanah, dan kemampuan menjalankan tanggung jawab. Dalam sejarah Islam pun kita mengenal banyak perempuan yang menjadi guru, ahli hadis, ulama, bahkan menjadi rujukan bagi para ulama laki-laki. Saya juga tidak pernah menjadikan kepemimpinan perempuan sebagai simbol perjuangan melawan laki-laki. Justru saya selalu menekankan bahwa laki-laki dan perempuan adalah mitra dalam membangun kehidupan. Yang perlu diperjuangkan bukanlah siapa yang lebih tinggi, tetapi bagaimana setiap orang memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi dan memberikan manfaat sesuai kapasitasnya. Selama memimpin pesantren, saya berusaha menunjukkan bahwa kepemimpinan harus dibangun di atas ilmu, akhlak, amanah, dan pelayanan kepada masyarakat. Ketika masyarakat melihat bahwa pesantren berkembang, santri mendapatkan pendidikan yang baik, dan program-program berjalan dengan baik, perlahan-lahan keraguan itu berkurang dengan sendirinya. Pengalaman saya mengajarkan bahwa perubahan cara pandang masyarakat tidak dapat dilakukan secara instan. Dibutuhkan kesabaran, komunikasi yang baik, serta contoh nyata. Oleh karena itu, saya memilih untuk terus bekerja, mendidik, berdialog, dan mengabdi. Saya percaya bahwa hasil kerja yang konsisten akan menjadi jawaban yang paling kuat terhadap berbagai keraguan mengenai kepemimpinan perempuan*.*
		Apa tantangan terbesar dalam memimpin pesantren?	Menurut saya, tantangan memimpin pesantren pada setiap zaman tentu berbeda. Ketika saya mulai memimpin setelah wafatnya suami saya, tantangan terbesar adalah membangun kembali kepercayaan masyarakat. Saat itu masih banyak yang beranggapan bahwa perempuan tidak pantas memimpin pesantren. Ada yang meragukan kemampuan saya, ada pula yang khawatir pesantren tidak dapat berkembang apabila dipimpin oleh seorang perempuan. Saya memahami bahwa pandangan tersebut lahir dari budaya yang telah lama berkembang, sehingga saya tidak menyalahkan mereka. Saya justru menjadikan keraguan itu sebagai

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			motivasi untuk bekerja lebih sungguh-sungguh. Selain tantangan mengenai kepemimpinan perempuan, saya juga menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara mempertahankan tradisi pesantren dengan menjawab perkembangan zaman. Pesantren memiliki warisan keilmuan yang sangat berharga sehingga harus dijaga. Namun, pada saat yang sama kita tidak boleh menutup mata terhadap perubahan sosial, perkembangan teknologi, maupun persoalan-persoalan baru yang dihadapi masyarakat. Karena itu, saya selalu berusaha agar pesantren tetap berpegang pada nilai-nilai Islam, tetapi juga mampu memberikan jawaban terhadap tantangan zaman. Tantangan lainnya adalah membangun kualitas sumber daya manusia. Saya menyadari bahwa kemajuan pesantren tidak hanya ditentukan oleh seorang pengasuh, tetapi juga oleh guru, pengurus, dan seluruh warga pesantren. Oleh karena itu, kami terus berupaya meningkatkan kapasitas para ustaz, ustazah, tenaga kependidikan, dan santri agar memiliki kompetensi keilmuan sekaligus kepekaan sosial. Di era digital seperti sekarang, tantangan pendidikan juga semakin kompleks. Santri hidup di tengah arus informasi yang sangat cepat. Mereka dapat mengakses berbagai pengetahuan, tetapi juga berbagai informasi yang belum tentu benar. Karena itu, pesantren memiliki tanggung jawab untuk membekali santri dengan kemampuan berpikir kritis, akhlak yang kuat, serta pemahaman agama yang moderat agar mereka mampu menyaring informasi secara bijaksana. Bagi saya, tantangan terbesar bukanlah mempertahankan keberadaan pesantren, melainkan memastikan bahwa pesantren tetap relevan, mampu melahirkan generasi yang berilmu, berakhlak, memiliki kepedulian terhadap persoalan kemanusiaan, dan siap memberikan solusi bagi masyarakat.
		Bagaimana harapan Ibu terhadap santri perempuan di masa depan?	Harapan saya kepada santri perempuan sangat besar. Saya ingin mereka tumbuh menjadi perempuan yang memiliki ilmu agama yang mendalam, akhlak yang mulia, serta kepercayaan diri untuk mengabdikan ilmunya kepada masyarakat. Saya tidak ingin santri putri merasa bahwa ruang pengabdiannya terbatas hanya karena ia seorang perempuan. Islam

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk berbuat kebaikan dan memberikan manfaat sesuai kemampuan yang dimilikinya. Saya berharap santri perempuan mampu menjadi ulama, pendidik, peneliti, penulis, mubaligah, pemimpin lembaga pendidikan, maupun aktivis sosial yang tetap berpijak pada nilai-nilai Islam. Saya ingin mereka hadir di tengah masyarakat bukan hanya sebagai pelengkap, tetapi sebagai agen perubahan yang membawa kedamaian, keadilan, dan kemaslahatan. Namun saya juga selalu mengingatkan bahwa ilmu harus diiringi dengan akhlak. Kepintaran tanpa akhlak tidak akan membawa manfaat. Oleh karena itu, saya berharap santri perempuan tetap menjaga kerendahan hati, kejujuran, kesederhanaan, dan semangat melayani masyarakat. Ketika seseorang memiliki ilmu sekaligus akhlak yang baik, maka kehadirannya akan diterima dan membawa keberkahan bagi lingkungan sekitarnya. Saya juga berharap santri perempuan memiliki keberanian untuk terus belajar sepanjang hayat. Dunia terus berubah, sehingga mereka harus terus meningkatkan kapasitas diri tanpa kehilangan identitas sebagai muslimah yang berpegang teguh pada nilai-nilai Al-Qur'an dan sunnah. Saya percaya bahwa perempuan yang berilmu akan melahirkan keluarga yang berilmu, masyarakat yang berdaya, dan bangsa yang lebih maju. Yang paling penting, saya berharap mereka tidak pernah merasa rendah diri. Perempuan memiliki potensi yang luar biasa apabila diberi kesempatan untuk belajar dan berkembang. Karena itu, saya ingin santri putri percaya pada kemampuan dirinya, tetap rendah hati, serta menjadikan pengabdian kepada umat sebagai tujuan utama dalam kehidupannya.
		Apa harapan Ibu terhadap pendidikan pesantren yang lebih inklusif?	Saya berharap pesantren di masa depan semakin mampu menjadi rumah bersama bagi siapa pun yang ingin belajar dan memperdalam ilmu agama. Pesantren harus tetap menjaga tradisi keilmuan Islam yang kuat, tetapi pada saat yang sama juga mampu merespons berbagai persoalan yang berkembang di masyarakat dengan pendekatan yang penuh hikmah dan kemaslahatan. Menurut saya, pendidikan pesantren yang inklusif adalah pendidikan yang menghormati martabat setiap manusia sebagai

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			ciptaan Allah. Artinya, setiap santri memperoleh kesempatan yang adil untuk belajar, berkembang, dan berpartisipasi tanpa dipengaruhi oleh jenis kelamin, latar belakang ekonomi, ataupun status sosial. Yang menjadi ukuran adalah ketakwaan, kesungguhan belajar, dan komitmen untuk memberikan manfaat kepada orang lain. Saya juga berharap pesantren semakin terbuka terhadap pengembangan ilmu pengetahuan. Santri perlu dibekali tidak hanya dengan ilmu agama, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, kepemimpinan, literasi digital, komunikasi, dan kepekaan terhadap persoalan-persoalan kemanusiaan. Dengan demikian, mereka mampu berdialog dengan perkembangan zaman tanpa kehilangan jati diri sebagai santri. Bagi saya, pesantren yang inklusif adalah pesantren yang mampu melahirkan laki-laki dan perempuan yang saling menghormati, bekerja sama, dan mengabdi kepada masyarakat sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Saya berharap tidak ada lagi anggapan bahwa perempuan hanya menjadi pelengkap dalam dunia pendidikan Islam. Perempuan dan laki-laki adalah mitra dalam membangun peradaban yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Saya juga berharap semakin banyak pesantren yang memberikan ruang bagi lahirnya ulama perempuan. Kehadiran ulama perempuan bukan untuk menggantikan ulama laki-laki, melainkan untuk melengkapi khazanah keilmuan Islam dan menjawab berbagai persoalan yang secara khusus dialami perempuan, keluarga, dan masyarakat. Ketika laki-laki dan perempuan sama-sama berkontribusi dalam pendidikan, dakwah, dan pengabdian, maka saya yakin pesantren akan semakin mampu menghadirkan Islam yang rahmatan lil 'alamin. Pada akhirnya, harapan terbesar saya adalah agar pesantren tetap menjadi pusat lahirnya generasi yang berilmu, berakhlak, toleran, adil, serta memiliki kepedulian sosial. Inklusivitas bukan berarti menghilangkan identitas pesantren, tetapi justru menguatkan nilai-nilai Islam yang menjunjung tinggi keadilan, kasih sayang, musyawarah, dan penghormatan terhadap martabat setiap manusia. 2. TRANSKIP USTADZAH

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
2.	Putri, Ketua Pengurus Pondok Puteri (12 tahun pesantren)	Bagaimana gaya kepemimpinan Bu Nyai menurut mbak putri sebagai pengurus pondok ?	Menurut saya, gaya kepemimpinan Bu Nyai sangat inspiratif dan memberdayakan, terutama bagi perempuan. Setelah saya menjadi pengurus, saya memiliki kesempatan untuk berinteraksi lebih dekat dengan beliau sehingga dapat melihat secara langsung bagaimana beliau memimpin. Bu Nyai selalu mendorong kami agar menjadi perempuan yang percaya diri, mandiri, dan mampu berkembang. Beliau tidak pernah membedakan seseorang berdasarkan latar belakangnya, tetapi lebih melihat potensi dan kemampuan yang dimiliki. Sebagai pengurus, kami selalu diberikan motivasi untuk terus belajar, meningkatkan kapasitas diri, dan menjadi perempuan yang mampu memberikan manfaat bagi orang lain. Selain itu, Bu Nyai juga selalu mengingatkan bahwa keberhasilan harus diiringi dengan ikhtiar spiritual, seperti memperbanyak doa dan mendekatkan diri kepada Allah. Menurut saya, perpaduan antara kepemimpinan yang visioner, sikap menghargai orang lain, dan spiritualitas yang kuat menjadi ciri khas kepemimpinan beliau.
		Bagaimana pola komunikasi antara pimpinan dan pengurus	Pola komunikasi yang dibangun Bu Nyai menurut saya cukup terbuka dan bersifat kekeluargaan. Kami sebagai pengurus tidak merasa memiliki jarak yang terlalu jauh dengan beliau. Ketika ada persoalan atau program yang perlu dibahas, Bu Nyai lebih banyak berdialog dan menyampaikan pandangannya melalui pengalaman-pengalaman hidup, bukan hanya teori. Cara penyampaian beliau sangat mudah dipahami sehingga kami lebih mudah menerima arahan yang diberikan. Beliau juga sering memberikan motivasi dan nasihat secara langsung kepada pengurus agar selalu percaya diri, bertanggung jawab, dan tidak mudah menyerah dalam menjalankan amanah. Komunikasi yang dibangun bukan sekadar hubungan antara pimpinan dan bawahan, tetapi lebih seperti hubungan seorang ibu dengan anak-anaknya
20		Apakah pengurus perempuan memiliki ruang dalam pengambilan keputusan?	Menurut saya, pengurus perempuan memiliki ruang yang cukup besar dalam pengambilan keputusan, terutama dalam pengelolaan santri putri. Bu Nyai memberikan kepercayaan kepada kami untuk mengelola berbagai kegiatan dan program pesantren. Beliau selalu mendorong agar pengurus perempuan

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			berani menyampaikan pendapat, memberikan solusi, serta mengambil tanggung jawab sesuai dengan bidang masing-masing. Jika ada keputusan yang berkaitan dengan kegiatan santri, biasanya kami berdiskusi terlebih dahulu, kemudian Bu Nyai memberikan arahan dan pertimbangan berdasarkan pengalaman beliau. Hal tersebut membuat kami merasa dihargai sekaligus belajar menjadi pemimpin yang bertanggung jawab.
21		Bagaimana pembagian tugas di pesantren?	Pembagian tugas di pesantren dilakukan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing. Pengurus putra dan putri memiliki wilayah pengelolaan yang berbeda. Bu Nyai lebih banyak melakukan pembinaan kepada santri putri, sedangkan santri putra memiliki penanggung jawab tersendiri. Namun, secara keseluruhan Bu Nyai tetap menjadi pengasuh bagi seluruh santri. Dalam pelaksanaan program, Bu Nyai memberikan kepercayaan kepada pengurus untuk menjalankan tugas sesuai kapasitasnya. Beliau selalu mendorong agar kami terlebih dahulu mengoptimalkan kemampuan internal pesantren. Jika suatu pekerjaan masih bisa dilakukan oleh pengurus perempuan, maka kami diberi kesempatan untuk mengerjakannya sendiri sebagai bagian dari proses belajar dan pengembangan kapasitas.
		Apakah ada kebijakan yang mendukung pemberdayaan santriwat	Ada tapi tidak tertulis, Bu Nyai sangat memberikan perhatian terhadap pemberdayaan santriwati. Salah satu bentuknya adalah memberikan kesempatan kepada santriwati untuk memimpin berbagai kegiatan organisasi dan program pesantren. Selain itu, pernah juga dibentuk kegiatan Pramuka khusus santriwati yang seluruh proses pelatihannya dikelola oleh pengurus perempuan. Hal tersebut bertujuan agar santriwati memiliki rasa percaya diri, kemampuan memimpin, dan tidak selalu bergantung kepada laki-laki. Selain itu, di lingkungan Ma'had Aly juga banyak materi pembelajaran yang mengintegrasikan perspektif kesetaraan gender dalam berbagai mata kuliah, sehingga santri memperoleh pemahaman mengenai relasi laki-laki dan perempuan dari sudut pandang Islam.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
		Bagaimana pesantren membangun lingkungan yang nyaman bagi santri?	Pesantren berupaya menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman melalui berbagai kegiatan pembinaan serta pendampingan terhadap santri. Ketika muncul persoalan, seperti perundungan atau konflik antarsantri, pengurus terlebih dahulu mendengarkan pihak yang merasa dirugikan, kemudian mencari informasi dari berbagai pihak agar memperoleh gambaran yang utuh. Setelah itu dilakukan mediasi dan pembinaan agar persoalan dapat diselesaikan secara baik. Selain itu, pesantren juga telah membentuk Satgas Pencegahan dan Penanganan Kekerasan sebagai upaya memberikan edukasi kepada santri mengenai kekerasan seksual maupun perundungan. Di samping itu, pesantren rutin menyelenggarakan seminar yang membahas isu-isu aktual, seperti kesehatan mental, kekerasan seksual, dan persoalan sosial lainnya sehingga santri memiliki wawasan yang lebih luas.
		Apakah kepemimpinan perempuan memberikan pengaruh terhadap budaya pesantren?	Menurut saya sangat berpengaruh. Kehadiran Bu Nyai sebagai pemimpin memberikan semangat kepada santriwati bahwa perempuan juga memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin. Beliau menjadi teladan bahwa perempuan dapat memimpin lembaga pendidikan, mengambil keputusan, sekaligus tetap menjaga nilai-nilai keislaman. Selain itu, Bu Nyai dikenal sebagai sosok yang terbuka terhadap inovasi. Misalnya, beliau menghadirkan berbagai seminar, dialog lintas agama, hingga kegiatan akhirussanah yang dikemas lebih kreatif dengan tetap mempertahankan nilai-nilai pesantren. Budaya tersebut membuat pesantren menjadi lebih terbuka terhadap perkembangan zaman tanpa meninggalkan tradisi yang telah ada
		Apa tantangan dalam menjalankan kebijakan pesantren?	Menurut saya, tantangan yang dihadapi adalah bagaimana mengimplementasikan kebijakan agar dapat dipahami dan diterima oleh seluruh santri. Misalnya dalam penanganan kasus perundungan, karakter santri yang beragam membuat pendekatan yang digunakan juga harus berbeda-beda. Selain itu, ketika pesantren menghadirkan inovasi baru, pada awalnya terkadang muncul tanggapan yang beragam dari masyarakat karena dianggap berbeda dari kebiasaan pesantren pada umumnya. Namun, Bu Nyai

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			selalu memberikan pemahaman bahwa inovasi boleh dilakukan selama tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam dan tetap membawa manfaat bagi santri.
		Bagaimana hubungan antara pengurus laki-laki dan perempuan?	Hubungan antara pengurus laki-laki dan perempuan dibangun secara profesional serta saling menghormati sesuai dengan aturan pesantren. Masing-masing memiliki tugas dan wilayah kerja yang berbeda, tetapi tetap saling berkoordinasi ketika terdapat kegiatan yang melibatkan seluruh pesantren. Budaya yang dibangun adalah saling menghargai, bekerja sama, dan tidak membedakan seseorang berdasarkan jenis kelaminnya. Yang lebih diutamakan adalah kemampuan, tanggung jawab, serta komitmen dalam menjalankan amanah
		Menurut mbak memandang inklusif itu seperti apa? Dan apakah pesantren disini sudah inklusif?	Menurut saya, Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy sudah menerapkan nilai-nilai inklusivitas. Hal tersebut terlihat dari keterbukaan pesantren terhadap berbagai gagasan baru yang tetap sejalan dengan nilai-nilai Islam. Pesantren rutin menyelenggarakan seminar yang membahas isu-isu sosial kontemporer, seperti kesehatan mental, kekerasan seksual, dan bahkan pernah mengadakan dialog lintas agama. Selain itu, Bu Nyai juga memberikan kesempatan yang luas kepada perempuan untuk belajar, memimpin organisasi, dan mengembangkan potensi diri. Di lingkungan Ma'had Aly, perspektif kesetaraan gender juga diintegrasikan ke dalam berbagai mata kuliah sehingga santri diajak memahami relasi laki-laki dan perempuan secara lebih adil. Menurut saya, inklusivitas di pesantren tidak berarti menghilangkan tradisi, tetapi mengembangkan pendidikan yang terbuka, menghargai setiap individu, serta memberikan kesempatan yang sama bagi semua untuk berkembang. 1. TRANSKIP USTADZAH SENIOR
3.	Nida Ustadzah Senior(19 tahun mondok)	Bagaimana gaya kepemimpinan Bu Nyai?	Menurut saya, gaya kepemimpinan Bu Nyai merupakan perpaduan antara ketegasan, keteladanan, dan kasih sayang. Beliau adalah sosok yang sangat disiplin terhadap segala hal, bahkan urusan yang tampak sederhana seperti kebersihan, memasak, maupun tanggung jawab sehari-hari selalu menjadi perhatian beliau. Jika ada sesuatu yang kurang sesuai, beliau akan langsung memberikan teguran dan evaluasi pada saat itu juga. Namun, setiap

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			teguran selalu mengandung nilai pendidikan. Bu Nyai mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan dengan penuh keikhlasan dan cinta karena semua aktivitas merupakan bagian dari ibadah kepada Allah. Beliau juga selalu menekankan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan secara sungguh-sungguh, profesional, dan selalu menghadirkan Allah dalam setiap prosesnya. Menurut saya, kepemimpinan beliau tidak hanya membentuk kemampuan kerja para santri dan pengurus, tetapi juga membangun karakter, mental, serta spiritualitas mereka
		Bagaimana pola komunikasi antara pimpinan dan pengurus?	Pola komunikasi yang dibangun Bu Nyai sangat terbuka. Beliau tidak menutup diri terhadap masukan maupun kritik dari pengurus. Dalam setiap persoalan, beliau sering meminta pendapat kami terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan. Apabila terdapat perbedaan pandangan, kami diberikan kesempatan untuk menyampaikan keberatan atau alternatif solusi melalui musyawarah. Menurut saya, Bu Nyai merupakan pemimpin yang mampu mendengarkan pendapat orang lain selama tujuannya untuk kemajuan pesantren dan kemaslahatan bersama. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan pengurus terasa lebih dialogis dan partisipatif
		Apakah pengurus perempuan memiliki ruang dalam pengambilan keputusan?	Ya, pengurus perempuan memiliki ruang yang sama dalam proses pengambilan keputusan. Ketika terdapat kebijakan yang berkaitan dengan pesantren atau yayasan, seluruh dewan pengasuh, baik laki-laki maupun perempuan, dilibatkan dalam musyawarah. Setiap keputusan dibahas bersama dengan mempertimbangkan aspek kemanfaatannya bagi pesantren. Menurut saya, Bu Nyai tidak membedakan siapa yang menyampaikan pendapat, melainkan lebih melihat kualitas gagasan yang diberikan. Hal ini membuat pengurus perempuan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dalam pengembangan pesantren
		Bagaimana pembagian tugas di pesantren?	Pembagian tugas di pesantren disesuaikan dengan struktur organisasi masing-masing. Dalam kepengurusan santri, pengurus putra dan putri memiliki kepengurusan yang terpisah, termasuk kepala pondoknya masing-masing. Namun, pada lembaga pendidikan seperti SMP, Madrasah Aliyah,

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			maupun Ma'had Aly, pengelola laki-laki dan perempuan dapat bekerja bersama sesuai dengan kompetensinya. Bu Nyai selalu menempatkan seseorang berdasarkan kemampuan dan tanggung jawabnya, sehingga siapa pun yang memiliki kapasitas diberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengelolaan lembaga.
		Apakah ada kebijakan yang mendukung pemberdayaan santriwati?	Secara formal tidak terdapat kebijakan khusus yang secara eksplisit ditujukan untuk pemberdayaan santriwati. Namun, Bu Nyai memberikan akses yang sama kepada perempuan untuk memperoleh pendidikan, mengikuti organisasi, dan mengembangkan kepemimpinan. Di tingkat Ma'had Aly, misalnya, terdapat mata kuliah yang mengkaji isu-isu gender serta menghubungkannya dengan kajian kitab. Selain itu, Bu Nyai sering memberikan nasihat kepada santri perempuan agar berani belajar, meningkatkan kualitas diri, dan tidak merasa lebih rendah daripada laki-laki. Beliau selalu mengatakan bahwa kesempatan sudah dibuka, sehingga perempuan harus memanfaatkannya dengan sungguh-sungguh
		Bagaimana pesantren membangun lingkungan yang nyaman bagi santri?	Menurut saya, lingkungan pesantren dibangun melalui pendidikan akhlak, pembiasaan saling menghormati, dan keteladanan dari Bu Nyai. Beliau selalu mengingatkan santri agar tidak merendahkan orang lain, termasuk kepada tamu yang memiliki latar belakang berbeda. Ketika pesantren menerima kunjungan dari berbagai kelompok, seperti tamu lintas agama maupun pesantren waria, Bu Nyai terlebih dahulu memberikan pengarahan kepada seluruh santri agar menyambut mereka dengan baik, tidak menghakimi, dan tetap menghormati sebagai sesama manusia. Dengan cara tersebut, santri dibiasakan untuk memiliki sikap toleran, menghargai perbedaan, serta menjaga adab dalam berinteraksi.
		Apakah kepemimpinan perempuan memberikan pengaruh terhadap budaya pesantren?	Menurut saya, kepemimpinan Bu Nyai memberikan perubahan yang cukup besar terhadap budaya pesantren. Setelah beliau memimpin, budaya musyawarah antara laki-laki dan perempuan menjadi lebih terbuka. Berbagai kegiatan yang sebelumnya dipisahkan mulai dilaksanakan secara kolaboratif sesuai kebutuhan, seperti koordinasi kepanitiaan

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			maupun perlombaan yang memberikan kesempatan yang sama kepada santri laki-laki dan perempuan untuk berkompetisi. Selain itu, Bu Nyai terus mendorong santri perempuan agar berani maju, aktif belajar, serta meningkatkan kualitas pendidikan sehingga mampu bersaing berdasarkan kemampuan, bukan berdasarkan jenis kelamin
		Apa tantangan dalam menjalankan kebijakan pesantren?	Tantangan yang paling terasa adalah perubahan cara berpikir sebagian warga pesantren. Pada awalnya masih terdapat anggapan bahwa perempuan kurang layak memimpin atau terlibat dalam forum bersama dengan laki-laki. Bahkan ketika koordinasi antara pengurus putra dan putri mulai dibangun, sempat muncul pandangan yang meremehkan kemampuan perempuan. Namun, melalui komunikasi, musyawarah, dan pengalaman bekerja bersama, perlahan-lahan budaya tersebut berubah. Saat ini hubungan kerja menjadi lebih terbuka dan setiap orang lebih menghargai kompetensi dibandingkan jenis kelamin
		Bagaimana hubungan antara pengurus laki-laki dan perempuan?	"Hubungan antara pengurus laki-laki dan perempuan berlangsung secara profesional sesuai dengan aturan pesantren. Dalam kepengurusan pesantren, struktur organisasi tetap dipisahkan antara putra dan putri. Namun, pada kegiatan yang membutuhkan koordinasi bersama, terutama di tingkat lembaga pendidikan maupun kepanitiaan tertentu, komunikasi dilakukan secara terbuka dan saling menghargai. Menurut saya, saat ini hubungan tersebut jauh lebih baik dibandingkan sebelumnya. Baik pengurus laki-laki maupun perempuan sudah terbiasa berdiskusi, mendengarkan pendapat satu sama lain, dan bekerja sama berdasarkan kemampuan masing-masing."
		Menurut mbak, apakah pesantren sudah inklusif? Mengapa?	Menurut saya, Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy sudah mengarah pada praktik pendidikan yang inklusif. Hal tersebut terlihat dari budaya musyawarah yang terbuka, kesempatan yang sama bagi perempuan untuk belajar dan berorganisasi, serta penghargaan terhadap setiap pendapat tanpa membedakan jenis kelamin. Selain itu, pesantren juga membiasakan santri untuk menghormati tamu dari berbagai latar belakang, termasuk kelompok lintas agama maupun kelompok yang sering mengalami stigma di

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			masyarakat. Bu Nyai selalu menekankan bahwa setiap tamu harus dihormati sebagai manusia dan sebagai tamu Allah. Nilai-nilai tersebut membentuk budaya pesantren yang terbuka, menghargai keberagaman, serta tetap berlandaskan ajaran Islam dan tradisi pesantren. 2. Transkip wawancara pengurus pesantren
4.	Anisa, sekertaris pondok puteri (10 tahun pesantren)	Bagaimana gaya kepemimpinan Bu Nyai?	Menurut saya, Bu Nyai memiliki gaya kepemimpinan yang sangat keibuan atau *mothering leadership*. Sebagai seorang perempuan, beliau mampu membangun kedekatan emosional dengan para santri maupun pengurus tanpa kehilangan ketegasannya sebagai seorang pemimpin. Beliau selalu memperhatikan kondisi santri secara langsung, bahkan tidak segan mengingatkan apabila ada santri yang belum melaksanakan kewajibannya, seperti salat ataupun disiplin dalam kehidupan sehari-hari. Menurut saya, kepemimpinan beliau dibangun melalui pendekatan kasih sayang, perhatian, dan pembinaan yang terus-menerus, sehingga para santri merasa diperhatikan layaknya anak sendiri. Di sisi lain, Bu Nyai tetap memiliki ketegasan dalam menegakkan aturan pesantren sehingga sikap lembut dan tegas berjalan secara seimbang
		Bagaimana pola komunikasi antara pimpinan dan pengurus?	Menurut saya, pola komunikasi yang dibangun Bu Nyai berlangsung secara terbuka dan penuh kekeluargaan. Beliau mudah diajak berdiskusi serta selalu memberikan motivasi kepada pengurus untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan. Dalam kesehariannya, Bu Nyai sering menyampaikan nasihat secara langsung sehingga hubungan antara pimpinan dan pengurus tidak terasa kaku. Beliau juga selalu mengingatkan bahwa proses belajar tidak pernah berhenti selama seseorang masih hidup. Nilai-nilai tersebut menjadi motivasi bagi kami sebagai pengurus untuk terus meningkatkan kapasitas diri.
		Apakah pengurus perempuan memiliki ruang dalam pengambilan keputusan?	Berdasarkan pengalaman saya, perempuan memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengelolaan pesantren. Bu Nyai memberikan kepercayaan kepada para santri maupun alumni perempuan yang telah menyelesaikan pendidikan untuk mengabdi di berbagai lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan pesantren. Selain menjadi bagian dari proses

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			kaderisasi, penempatan tersebut juga memberikan ruang bagi perempuan untuk belajar mengelola lembaga pendidikan, berdiskusi, dan terlibat dalam berbagai forum musyawarah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas mereka
		Bagaimana pembagian tugas di pesantren?	Pembagian tugas di pesantren dilakukan sesuai dengan kebutuhan lembaga dan kemampuan masing-masing individu. Alumni yang telah menyelesaikan kuliah diberikan kesempatan untuk mengabdi di berbagai unit pendidikan yang dimiliki pesantren, seperti SMP, Madrasah Aliyah, PDF, maupun Ma'had Aly. Melalui penempatan tersebut, kami memperoleh pengalaman kerja sekaligus kesempatan untuk mengembangkan kemampuan sebelum nantinya terjun ke masyarakat. Menurut saya, sistem ini tidak hanya membantu kebutuhan lembaga, tetapi juga menjadi bagian dari proses pembinaan bagi para alumni
		Apakah ada kebijakan yang mendukung pemberdayaan santriwati?	Menurut saya, bentuk pemberdayaan yang dilakukan pesantren terlihat dari kebijakan Bu Nyai yang memberikan kesempatan kepada alumni perempuan untuk mengabdi di lembaga-lembaga pendidikan yang ada di pesantren. Dengan cara tersebut, kami memperoleh pengalaman mengajar, belajar mengelola lembaga, memahami administrasi pendidikan, serta mempersiapkan diri sebelum terjun ke masyarakat. Kebijakan ini sangat membantu karena tidak hanya memberikan pengalaman kerja, tetapi juga menjadi bekal kemandirian bagi alumni setelah menyelesaikan pendidikan.
		Bagaimana pesantren membangun lingkungan yang nyaman bagi santri?	Menurut saya, lingkungan pesantren dibangun melalui suasana kekeluargaan dan pembinaan yang berkelanjutan. Bu Nyai selalu memberikan perhatian kepada perkembangan santri, baik dalam aspek pendidikan maupun kehidupan sehari-hari. Selain itu, pesantren juga memikirkan masa depan santri setelah lulus dengan memberikan kesempatan untuk mengabdi di berbagai lembaga pendidikan. Hal tersebut membuat kami merasa dihargai, diperhatikan, dan dipersiapkan secara bertahap sebelum kembali ke masyarakat.

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
		Apakah kepemimpinan perempuan memberikan pengaruh terhadap budaya pesantren?	Menurut saya, kepemimpinan Bu Nyai memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap budaya pesantren. Pendekatan yang beliau gunakan lebih menonjolkan nilai-nilai keibuan, perhatian, dan kedekatan emosional sehingga tercipta hubungan yang harmonis antara pengasuh, pengurus, dan santri. Di sisi lain, beliau tetap mampu menjaga ketegasan dalam menjalankan aturan. Budaya tersebut membentuk suasana pesantren yang disiplin tetapi tetap hangat, sehingga santri merasa nyaman sekaligus memiliki rasa hormat kepada pimpinan
		Apa tantangan dalam menjalankan kebijakan pesantren?	Berdasarkan pengalaman saya, salah satu tantangan adalah mempersiapkan santri dan alumni agar memiliki bekal yang cukup ketika nantinya hidup di tengah masyarakat. Oleh karena itu, pesantren tidak hanya memberikan pendidikan keagamaan, tetapi juga menyediakan ruang bagi alumni untuk belajar melalui pengabdian di lembaga-lembaga pendidikan yang ada di lingkungan pesantren. Menurut saya, kebijakan tersebut menjadi proses pembelajaran agar alumni memiliki pengalaman sebelum benar-benar mandiri di luar pesantren
		Bagaimana hubungan antara pengurus laki-laki dan perempuan?	Menurut saya, hubungan antara pengurus laki-laki dan perempuan di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy dibangun atas dasar profesionalisme, saling menghormati, dan kerja sama. Masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai bidangnya, namun ketika terdapat kegiatan yang membutuhkan koordinasi bersama, komunikasi dilakukan melalui musyawarah dengan tetap menjaga adab dan aturan pesantren. Selama saya menjadi pengurus, saya melihat bahwa Bu Nyai selalu menanamkan nilai saling menghargai tanpa membedakan laki-laki maupun perempuan. Yang menjadi pertimbangan utama adalah kemampuan, amanah, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Karena itu, hubungan kerja antar pengurus berlangsung cukup harmonis dan saling mendukung demi tercapainya tujuan pendidikan pesantren
		Menurut Anda, apakah pesantren sudah inklusif? Mengapa?	Menurut saya, pesantren telah menunjukkan praktik yang mengarah pada pendidikan yang inklusif. Hal tersebut terlihat dari kesempatan yang diberikan kepada alumni perempuan untuk mengembangkan

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			kemampuan melalui pengabdian di berbagai lembaga pendidikan, tanpa hanya memikirkan kepentingan pesantren semata. Pesantren juga memperhatikan kesiapan alumni dalam menghadapi kehidupan setelah lulus dengan memberikan pengalaman kerja, pembinaan, dan ruang belajar. Menurut saya, kebijakan tersebut menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya berorientasi pada pendidikan selama santri berada di pondok, tetapi juga mempersiapkan masa depan mereka 3. TRANSKIP WAWANCARA SANTRI
5.	Atik, santri perempuan (6 tahun pesantren)	Bagaimana pendapat Anda tentang kepemimpinan Bu Nyai?	Menurut saya, Bu Nyai adalah sosok pemimpin yang sangat menginspirasi, terutama bagi santri perempuan. Beliau selalu memberikan motivasi agar kami menjadi perempuan yang mandiri dan tidak bergantung kepada orang lain, termasuk kepada laki-laki. Bu Nyai sering menyampaikan pengalaman hidupnya secara langsung setelah kegiatan rotib atau pengajian. Dari cerita-cerita tersebut kami banyak belajar tentang perjuangan, kemandirian, serta pentingnya terus berusaha dan percaya pada kemampuan diri sendiri. Cara beliau menyampaikan nasihat juga sangat menarik karena diambil dari pengalaman nyata, sehingga mudah dipahami dan memberikan motivasi bagi kami sebagai santri
		Apakah santriwati memiliki kesempatan yang sama dalam kegiatan pesantren?	Menurut saya, santriwati memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh pesantren. Kami dapat mengikuti kegiatan ekstrakurikuler seperti pidato, puisi, qiraah, dan selawat sesuai minat dan bakat masing-masing. Selain itu, dalam perlombaan musabaqah yang diadakan setiap akhir tahun, santri putra maupun putri sama-sama diberikan kesempatan menjadi perwakilan dan mengikuti perlombaan. Kesempatan tersebut menunjukkan bahwa pesantren memberikan ruang yang sama bagi seluruh santri untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki
		Apakah Anda merasa didengar ketika menyampaikan pendapat?	Selama menjadi santri, saya merasa pendapat kami tetap dihargai. Ketika mengikuti kegiatan maupun pembelajaran, kami diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau bertanya kepada ustadzah dan pengurus. Meskipun tetap ada aturan yang harus dipatuhi sebagai santri, saya merasa

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			komunikasi yang terjalin cukup baik sehingga kami tidak sungkan untuk menyampaikan pendapat apabila diperlukan. Hal tersebut membuat kami merasa dihargai sebagai bagian dari lingkungan pesantren.
		Bagaimana hubungan antara pengurus dan santri?	Menurut saya, hubungan antara pengurus dan santri cukup baik serta terasa seperti keluarga. Pengurus tidak hanya bertugas mengawasi, tetapi juga membimbing dan memberikan arahan kepada kami dalam kehidupan sehari-hari. Apabila ada kesulitan atau persoalan, kami dapat berdiskusi dengan pengurus sehingga suasana di pesantren terasa lebih nyaman. Sikap pengurus yang ramah membuat kami tidak merasa takut untuk berkomunikasi dengan mereka
		Apakah pesantren mendukung pengembangan potensi perempuan?	Ya, menurut saya pesantren sangat mendukung pengembangan potensi santri perempuan. Kami diberikan kesempatan mengikuti berbagai kegiatan ekstrakurikuler sesuai minat, seperti pidato, puisi, qiraah, maupun selawat. Selain itu, Bu Nyai juga selalu memberikan motivasi agar perempuan memiliki rasa percaya diri, berani mengembangkan kemampuan, serta mampu mandiri. Nasihat beliau membuat kami semakin yakin bahwa perempuan juga memiliki kesempatan untuk berprestasi dan memberikan manfaat bagi masyarakat
		Apakah Anda pernah mengikuti organisasi atau kegiatan kepemimpinan?	Selama di pesantren saya pernah mengikuti beberapa kegiatan yang diselenggarakan oleh pesantren. Selain kegiatan pembelajaran, kami juga diberikan kesempatan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler maupun perlombaan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Melalui kegiatan tersebut kami belajar bekerja sama, bertanggung jawab, serta melatih keberanian untuk tampil di depan umum. Menurut saya, kegiatan-kegiatan tersebut menjadi pengalaman yang sangat bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan kepercayaan diri.
		Bagaimana suasana belajar di pesantren?	Suasana belajar di pesantren menurut saya cukup kondusif. Dalam kegiatan belajar mengajar, santri putra dan putri dipisahkan sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung lebih tertib. Meskipun demikian, pada kegiatan-kegiatan tertentu

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			yang melibatkan seluruh warga pesantren, seperti pelepasan santri atau perlombaan, santri putra dan putri dapat mengikuti kegiatan secara bersama-sama dengan tetap menjaga batasan sesuai aturan pesantren. Dengan sistem tersebut, proses belajar tetap berjalan dengan nyaman tanpa mengabaikan nilai-nilai yang berlaku di pesantren
		Apakah Anda merasa nyaman dan aman di lingkungan pesantren?	Ya, saya merasa nyaman dan aman selama berada di pesantren. Sebagai santri perempuan, saya merasa lebih nyaman belajar dan beraktivitas bersama sesama perempuan. Aturan yang diterapkan pesantren mengenai pemisahan ruang belajar maupun asrama juga membuat kami merasa lebih tenang. Ketika terdapat kegiatan gabungan antara santri putra dan putri, pesantren tetap menerapkan batasan-batasan yang jelas sehingga kami tetap merasa aman dalam mengikuti kegiatan tersebut.
		Bagaimana pesantren menyelesaikan konflik antar santri?	Menurut saya, apabila terjadi permasalahan antar santri, biasanya pengurus akan terlebih dahulu memberikan arahan dan pembinaan agar persoalan dapat diselesaikan dengan baik. Kami diajarkan untuk saling menghormati, menjaga adab, dan tidak memperbesar permasalahan. Melalui pembinaan tersebut, santri diarahkan untuk menyelesaikan konflik secara musyawarah sehingga hubungan antar santri tetap terjaga dengan baik
		Apa perubahan positif yang Anda rasakan selama di pesantren?	Perubahan yang paling saya rasakan selama mondok adalah saya menjadi lebih percaya diri dan lebih mandiri. Sebelumnya saya merasa perempuan memiliki banyak keterbatasan, tetapi setelah belajar di pesantren dan mendapatkan banyak nasihat dari Bu Nyai, saya memahami bahwa perempuan juga memiliki kemampuan untuk berkembang dan berkarya. Saya juga menjadi lebih berani mengemukakan pendapat, lebih disiplin, serta memiliki semangat untuk terus belajar. Selain memperoleh ilmu agama, saya juga mendapatkan banyak pelajaran tentang bagaimana menjadi perempuan yang mandiri, bertanggung jawab, dan mampu memberikan manfaat bagi orang lain 4. Transkip wawancara pengurus pondok

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
6.	Maula, santri laki-laki (10 tahun pesantren)	Bagaimana pandangan Anda tentang perempuan sebagai pemimpin pesantren?	Menurut saya, kepemimpinan tidak ditentukan oleh jenis kelamin, melainkan oleh kemampuan individu dalam menjalankan amanah. Oleh karena itu, perempuan maupun laki-laki memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi pemimpin selama memiliki kompetensi dan tanggung jawab. Selama saya berada di Pondok Pesantren Kebon Jambu, saya melihat bahwa Bu Nyai mampu memimpin dengan baik. Memang setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Bu Nyai dikenal cukup tegas dan disiplin dalam mendidik santri. Ketegasan tersebut menurut saya merupakan bagian dari proses pendidikan agar santri memiliki adab dan rasa hormat kepada orang lain. Saya sendiri sejak awal tidak pernah mempermasalahkan perempuan menjadi pemimpin, karena yang lebih penting adalah kualitas pribadi dan kemampuannya dalam memimpin
		Bagaimana hubungan santri laki-laki dan perempuan di pesantren?	Hubungan antara santri laki-laki dan perempuan dibangun sesuai dengan aturan yang berlaku di pesantren. Dalam kehidupan sehari-hari, masing-masing memiliki wilayah pembinaan yang berbeda sehingga interaksi dilakukan sesuai kebutuhan. Namun, pada kegiatan tertentu, seperti Akhir Sanah maupun kegiatan Pos Kesehatan Pesantren (Poskestren), pengurus putra dan putri bekerja sama dalam menjalankan tugas masing-masing. Meskipun demikian, pembagian tugas tetap disesuaikan dengan bidang masing-masing sehingga koordinasi dapat berjalan dengan baik tanpa mengabaikan adab dan aturan pesantren
		Apakah kepemimpinan perempuan berpengaruh terhadap kegiatan pesantren?	Menurut saya, kepemimpinan Bu Nyai memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap perkembangan pesantren. Salah satu perubahan yang saya rasakan adalah semakin berkembangnya pembangunan sarana dan prasarana pesantren dari tahun ke tahun. Selain itu, lembaga pendidikan di bawah yayasan juga semakin berkembang dengan adanya beberapa unit pendidikan baru. Menurut saya, kepemimpinan Bu Nyai memberikan dampak positif terhadap kemajuan pesantren, baik dari sisi pengelolaan maupun pengembangan lembaga pendidikan

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
		Bagaimana budaya saling menghargai dibangun?	Menurut saya, budaya saling menghargai dibangun melalui komunikasi yang baik dan musyawarah. Ketika terjadi perbedaan pendapat atau muncul suatu permasalahan, pengurus terlebih dahulu melakukan tabayun untuk memahami persoalan dari masing-masing pihak. Setelah itu, permasalahan dibahas bersama melalui musyawarah hingga diperoleh solusi yang terbaik. Proses tersebut mengajarkan kepada kami bahwa setiap persoalan dapat diselesaikan melalui dialog dan saling menghargai pendapat orang lain
		Menurut Anda, apakah semua santri mendapat kesempatan yang sama?	Menurut saya, seluruh santri memperoleh kesempatan yang sama sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing. Baik santri laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan untuk mengikuti kegiatan pesantren serta berkontribusi dalam berbagai program yang diselenggarakan. Perbedaannya hanya terletak pada pembagian tugas dan wilayah pembinaan agar pelaksanaan kegiatan lebih tertib dan sesuai dengan sistem yang berlaku di pesantren. Pada kegiatan yang melibatkan seluruh warga pesantren, santri putra dan putri juga diberikan kesempatan untuk bekerja sama sesuai dengan peran masing-masing.
		. Apakah ada perbedaan perlakuan antara santri laki-laki dan perempuan?	Menurut saya, tidak ada perbedaan perlakuan yang bersifat diskriminatif antara santri laki-laki dan perempuan. Perbedaan yang ada lebih berkaitan dengan sistem pembinaan dan pembagian tanggung jawab. Santri putra dibimbing oleh pengasuh putra, sedangkan santri putri lebih banyak berada di bawah pembinaan Bu Nyai. Pembagian tersebut dilakukan agar proses pembinaan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan masing-masing, bukan karena adanya perbedaan nilai antara laki-laki dan perempuan
		Bagaimana suasana komunikasi di pesantren?	Menurut saya, suasana komunikasi di pesantren berlangsung cukup terbuka. Santri dapat menyampaikan keluhan maupun permasalahan melalui jalur kepengurusan yang telah ditetapkan. Apabila terdapat persoalan, biasanya disampaikan terlebih dahulu kepada pengurus, kemudian diteruskan kepada bidang terkait atau kepada pengasuh apabila diperlukan. Saya sendiri lebih sering berkoordinasi dengan Yayu karena beliau membina

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			santri putra. Setiap masukan yang kami sampaikan selalu diterima dengan baik dan dipertimbangkan melalui musyawarah. Menurut saya, pola komunikasi seperti ini membuat koordinasi di pesantren berjalan dengan baik dan setiap kebijakan dapat diputuskan secara bersama-sama 5. Transkip wawancara santri
7.	Aulia Fitriani, santri perempuan (7 tahun pesantren)	Bagaimana pendapat Anda tentang kepemimpinan Bu Nyai?	Menurut saya, Bu Nyai merupakan sosok pemimpin yang mudah diajak berkomunikasi dan selalu memberikan ruang kepada santri untuk menyampaikan pendapat. Dalam memimpin pesantren, beliau juga bersikap adil kepada seluruh santri tanpa membedakan latar belakang. Selain itu, Bu Nyai memiliki rasa empati yang tinggi terhadap kebutuhan santri. Saya melihat beliau tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menjadi teladan dalam sikap dan perilaku sehari-hari. Setiap keputusan yang diambil biasanya melalui musyawarah, sehingga kami merasa kepemimpinan beliau mampu menciptakan suasana pesantren yang nyaman dan penuh kebersamaan
		Apakah santriwati memiliki kesempatan yang sama dalam kegiatan pesantren?	iyaa, menurut saya santriwati memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti berbagai kegiatan di pesantren. Kami diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan pendidikan, organisasi, maupun kegiatan lainnya sesuai kemampuan masing-masing. Saya tidak pernah merasa bahwa perempuan dibatasi untuk berpartisipasi. Justru pesantren memberikan ruang agar santriwati dapat mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki
		Apakah Anda merasa didengar ketika menyampaikan pendapat?	Saya merasa pendapat kami didengarkan. Ketika ada forum diskusi atau kegiatan tertentu, santri perempuan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat maupun masukan. Saya juga melihat Bu Nyai terbuka terhadap kritik dan saran yang disampaikan oleh santri. Hal tersebut membuat kami merasa lebih percaya diri untuk mengemukakan pendapat dengan tetap memperhatikan adab dan etika sebagai santri
		Bagaimana hubungan antara pengurus dan santri?	Hubungan antara pengurus dan santri menurut saya berjalan dengan baik. Pengurus selalu berusaha membantu apabila ada kesulitan yang dialami santri. Selain menjalankan tugas sebagai pengurus, mereka

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
			juga menjadi tempat kami bertanya dan berkonsultasi. Komunikasi yang terjalin cukup baik sehingga kami merasa nyaman ketika menyampaikan kebutuhan ataupun permasalahan yang kami hadapi.
		Apakah pesantren mendukung pengembangan potensi perempuan?	Menurut saya, pesantren sangat mendukung pengembangan potensi perempuan. Santriwati diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, mengikuti organisasi, dan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan pesantren. Selain itu, budaya pesantren juga mengajarkan penghormatan terhadap perempuan sehingga kami merasa lebih percaya diri dalam mengembangkan kemampuan yang kami miliki.
		Apakah Anda pernah mengikuti organisasi atau kegiatan kepemimpinan?	Ya, saya pernah mengikuti kegiatan organisasi yang diadakan di pesantren. Melalui kegiatan tersebut saya belajar bekerja sama dengan teman-teman, bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta belajar menyampaikan pendapat ketika mengikuti rapat atau diskusi. Menurut saya, kegiatan organisasi sangat membantu dalam melatih kemampuan kepemimpinan dan meningkatkan rasa percaya diri
		Bagaimana suasana belajar di pesantren?	Suasana belajar di pesantren menurut saya cukup kondusif. Kami belajar dalam lingkungan yang mendukung proses pendidikan dan saling menghargai. Guru maupun pengurus memberikan perhatian kepada seluruh santri tanpa membedakan jenis kelamin. Selain itu, kami juga diberikan kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan dan mengikuti berbagai kegiatan pembelajaran sehingga proses belajar terasa nyaman
		Apakah Anda merasa nyaman dan aman di lingkungan pesantren?	Ya, saya merasa nyaman dan aman selama belajar di pesantren. Lingkungan pesantren menurut saya cukup kondusif karena pengurus memperhatikan kebutuhan para santri. Selain itu, hubungan antarsantri juga terjalin dengan baik sehingga tercipta suasana yang saling menghormati dan saling membantu. Hal tersebut membuat saya merasa betah selama menjalani pendidikan di pesantren

\\

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban
		Bagaimana pesantren menyelesaikan konflik antar santri?	Menurut saya, apabila terjadi perbedaan pendapat atau konflik antar santri, biasanya diselesaikan melalui musyawarah dan komunikasi yang baik. Pengurus akan mendengarkan kedua belah pihak terlebih dahulu sebelum memberikan solusi. Pesantren juga mengajarkan kami untuk saling menghargai pendapat orang lain serta menjaga hubungan yang baik antarsesama santri. Dengan cara tersebut, konflik dapat diselesaikan secara damai tanpa menimbulkan perpecahan
		Apa perubahan positif yang Anda rasakan selama di pesantren?	Perubahan yang paling saya rasakan adalah saya menjadi lebih percaya diri untuk menyampaikan pendapat dan lebih berani mengembangkan kemampuan diri. Selama berada di pesantren, saya merasa memperoleh kesempatan yang sama untuk belajar, mengikuti kegiatan, maupun berorganisasi. Saya juga belajar menghargai perbedaan pendapat, bekerja sama dengan orang lain, serta memiliki sikap saling menghormati. Pengalaman tersebut membuat saya menjadi pribadi yang lebih mandiri, bertanggung jawab, dan siap berkontribusi di lingkungan masyarakat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

Lampiran 8 Struktur Kepengurusan Pesantren

STRUKTUR KEPENGURUSAN PONDOK KEBON JAMBU AL-ISLAMY

PESANTREN BABAKAN CIWARINIGIN CIREBON MASA KHIDMAT 1447-1448 H / 2026-2027 M

Pelindung	: Masyayikh Babakan Ciwaringin Cirebon
Dewan Penasehat	: KH. Abdul Qohar
Dewan Pengasuh	
Ketua	: Nyai. Hj. Masriyah Amva
Anggota	: Nyai. Hj. Awanilah Amva
	KH. Muhammad Syafi'i Atsmari KH. Syamsul Ma'arif
	KH. Ahmad Najiyullah Fauzi Kyai Hasan Rahmat
	Kyai Robit Hasymi Yasin Kyai Mohammad Ibdal
	Nyai Annisah
	Nyai Saily Rahmah
	Nyai Maslahatul Ammah
Dewan Pembimbing	
Anggota	: Ustdzh Sri Salamah
	Ustdzh Yayah Rukoyah
	Ustdzh Hanifah Kusumawati
	Ustdzh Fashihatul
	Ustdzh Juju
	Ustdzh Nida Cholipah
	Ustdzh Khoirusshofiyah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

BADAN PENGURUS HARIAN

1. **Kepala Pondok** : Ustadzah. Putri Hilwah Amalina
2. **Sekretaris** : Ustadzah. An-nisa Nurjanah
   Ustadzah. Widi Fitriani
3. **Bendahara** : Ustadzah. Ina Layinah
4. **Pendidikan**
   Ketua : Ustadzah. Ummi Sumirat
   Anggota : Ustadzah. Dinda Ayuni
   Ustadzah. Sangdiyah Nurita
   Ustadzah. Jilan Alifah
5. **Madrasah**
   Ketua : Ustadzah. Syarifatun Nuroniah
   Anggota : Ustadzah. Arnum Hikmatul Mawaddah
   Ustadzah. Sella Carissa
6. **Keamanan**
   Ketua : Ustadzah. Nurhalimah
   Anggota : Ustadzah. Ananda Nurul
   Ustadzah. Aulia Anisa
   Ustadzah. Ulfi Siti Lutifiah
7. **DKM**
   Ketua : Ustadzah. Salwa Nurhaniah
   Anggota : Ustadzah. Bilqis
8. **Peribadatan**
   Ketua : Ustadzah. Gulnar Isvandiary
   Anggota : Ustadzah. Iko Rofiqoh
   Ustadzah. Anisa Augestina
   Ustadzah. Raisya Jasmine
9. **PBS**
   Ketua : Ustadzah. Siti Fatimah
   Anggota : Ustadzah. Mutiya Tri Wahyuni
   Ustadzah. Linda Sundari
10. **Kebersihan**
    Ketua : Ustadzah. Arni Fitriah Rahmah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

Anggota : Ustadzah. Keke Kaila Zahra

Ustadzah. Lilih Siti Malihah

Ustadzah. Siti Rosyiah Dewi

11. LPS

Ketua : Ustadzah. Neila Imany

Anggota : Ustadzah. Nasiratun Nisa

12. Kesehatan

Ketua : Ustadzah. Ika Kurnia Agustin

Anggota : Ustadzah. Fadilah Nur Asy-syifa

Ustadzah. Ayu Fathonah

13. Multimedia

Ketua : Ustadzah. Sufanah

Anggota : Ustadzah. Irkhaniah Arifin

Ustadzah. Fatin Farhana

14. Humas

Ketua : Ustadzah. Febby Anggraeni

Anggota : Ustadzah. Nurlaela

Ustadzah. Sopiyah Liriyani

Ustadzah. Salsa Fadia

15. Sarpras

Ketua : Ustadzah. Zahratul Aulia

Anggota : Ustadzah. Ratnawati

16. Tahfidz

Ketua : Ustadzah. Ade Kurnia

Anggota : Ustadzah. Ayu Rahmawati Putri

17. Keuangan

Ketua : Ustadzah. Vika Alfiatun Muna

Anggota : Ustadzah. Gina Raudhatul Janah

Ustadzah. Rahmatul Iklimah

Ustadzah. Ima Muflihatul Maula

18. Konsumsi

Ketua : Ustadzah. Saidatul Nurul Azizah

Anggota : Ustadzah. Anisa Hayatunnupus

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

\\

Ustadzah. Nur Abidah

Ustadzah. Nur Kharisma

19. Abdi dalem

Ketua : Ustadzah. Ina Layyinah
Anggota : Ustadzah, Azka Kamilatunnuha

20. Komplek Salavina

Ketua : Ustadzah. Dinar Kirana

21. Komplek Alia

Ketua : Ustadzah. Fatimah

KEPALA KAMAR

Nadhira 1 : Mba. Siti Jamilah
Nadhira 2 : Mba. Nabila Fitri
Alia 1 : Mba. Dina Nur Halidah
Alia 2 : Mba. Neni Alfi, Mba. Muflihatus Sa'adah, Mba. Alya Putri, Mba Nabila Nur'aeni
Alia 3 : Mba. Nur Alifah
Tsania 1 : Mba. Khoirunnisa
Tsania 2 : Mba. Nurul Hikmah Oktavia
Salicha 1 : Mba. Putriana
Salicha 2 : Mba. Tri Nurum Maulidia
Aula 1 : Mba. Nurul Maulida
Aula 2 : Mba. Brilianica Mylove
Aula 3 : Mba. Najwa Muslimah
Alia 2 : Mba. Zahratul Fitriyah, Mba. Zisan Arfa, Mba. Keyla Luthfiyah, Mba Zulfa Mustika
Gurfah Hufadz : Mba. Atiq Laily Kamalin

\\

ANGGOTA PBS

1. Amy Masruroh
2. Nahla Almaida
3. Rodiah
4. Alya
5. Isa Kartini
6. Zahraul Uyun
7. Queen Olivia
8. Ma'rifatunniqo
9. Sayida
10. Laura

Lampiran 9 Dokumentasi penelitian





BANDUNG

\\







BANDUNG