

The Role of Women Leaders in Character Development of Santri (Leadership of Mrs. Nyai Umi Waheeda at The Al Ashriyyah Nurul Iman Parung Islamic Boarding School, Bogor)

Siti Maesaroh*, Hasyim Asy'ari, & Muhamad Syukur

Faculty of Tarbiyah and Teacher Training (FITK) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Abstract

The aim of the research is to analyze the role, style and impact of Mrs. Nyai Ummi Waheeda's leadership in developing the character of students at the Al Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor Islamic boarding school. Based on these objectives, this research is qualitative research with a case study approach. The results of the research findings are: First, the leadership role of Mrs. Nyai Umi Waheeda in developing the character of the students is reflected in two aspects, namely task behavior and relationship behavior. In her duties, Umi prepares programs systematically, monitors the program periodically, and organizes the structured character of the students through Islamic boarding school rules and regulations. In the relationship aspect, Umi provides material and non-material support to students and administrators, communicates every policy before it is decided, and interacts easily. Second, the leadership style applied includes developing the character of students, namely the *Telling*, *Selling*, *Participating* and *Delegating* models. Umi with the *telling* model provides clear instructions. Each activity is controlled in 3 stages, the planning stage through the activity implementation plan (RPK), the implementation stage through the event report (BAP) and the evaluation stage through the activity accountability report (LPJK). The *selling* model is implemented by Umi through the support that is always given to the student character development program, instructions are delivered in communicative language. In the *participating* model, Umi always encourages students and administrators to take risks and develop. Meanwhile, Umi applies the *Delegating* model for various technical decisions to Islamic boarding school administrators. Each of these styles can be implemented well based on Fiedler's contingency theory because Umi Waheeda as a leader has a good relationship with the management, has a high task structure, and has a strong leadership position. Third, the impact of Mrs. Nyai's leadership can be seen from 3 aspects of moral knowledge, moral attitudes and moral behavior of students. The moral values taught and exemplified directly by Umi Waheeda include discipline, punctuality, maintaining cleanliness, sharing, caring for others, competitive, religious, highly committed and mutually respectful

Keywords: Women's Leadership; Contingency Leadership Style; Student Character Development.

1. Pendahuluan

Pesantren merupakan bagian dari pendidikan nasional yang sudah ada sebelum kemerdekaan Republik Indonesia, bahkan disinyalir sebagai lembaga pendidikan yang merupakan lembaga pendidikan khas Indonesia. Transfer ilmu-ilmu ke-Islaman yang disalurkan oleh pesantren merupakan bukti nyata keseriusan menjaga kelangsungan ajaran agama Islam. Tidak hanya itu, kader-kader atau intelektual Islam pun akan lahir di lembaga pendidikan ini (Dhofier, 1982). Permasalahan seputar pengembangan model pendidikan pondok pesantren dalam hubungannya dengan peningkatan karakter merupakan isu faktual dalam arus perkembangan kepesantrenan kontemporer, maraknya isu seputar itu tidak bisa dilepaskan dari realitas empirik keberadaan pesantren saat ini yang dinilai kurang mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya (Masyhud, 2003). Hal ini tidak lain karena perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan manajemen SDM masyarakat menimbulkan tuntutan yang semakin tinggi terhadap standar pendidikan (B, 2021; Qomar, 2016).

Penilaian negatif terhadap kualitas pesantren ini tidaklah mengherankan apabila dilihat dari data statistik SDM pesantren yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia pada tahun 2017, dari jumlah tenaga pendidik pesantren di Indonesia jika dilihat berdasarkan kualifikasi pendidikan, berpendidikan

* Corresponding author.

E-mail address: maysitimaesaroh78@gmail.com

kurang dari S1 sebanyak 108.816 orang (70,99%), berkualifikasi pendidikan S1 sebanyak 42.019 orang (27,42%), dan berkualifikasi pendidikan S2 atau lebih berjumlah 2.441 orang (1,59%). Dari data tersebut, terlihat bahwa kualifikasi pendidikan pendidik di pondok pesantren masih harus ditingkatkan, karena tercatat kualifikasi pendidikan kurang dari S1 mencapai 71,99%, hanya 28,01% yang berpendidikan S1 atau di atasnya. Oleh karena itu perlu terus ditingkatkan program peningkatan SDM khususnya tenaga pendidik di pondok pesantren, paling tidak peningkatan kualifikasi minimal S1, agar kualitas pendidikan di pondok pesantren semakin baik.

Untuk memenuhi tuntutan yang semakin tinggi itu, seringkali para pengelola lembaga pendidikan Islam tidak memiliki kemampuan, baik kemampuan yang menyangkut sumber daya manusia maupun kemampuan finansialnya. Oleh karena itu, tidak heran muncul slogan “*la yahya wala yamutu*” hidup enggan mati tidak mau, tidak berdaya dan tidak bermutu, sebagai cermin keadaan lembaga pendidikan saat ini yang memprihatinkan (B, 2021; Qomar, 2016). Memang tidak semua lembaga pendidikan seperti yang digambarkan di atas. Ada beberapa fenomena yang menunjukkan kemajuan pesantren yang signifikan dan diminati oleh masyarakat. Dulu ada fenomena masyarakat yang enggan dan malu menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan Islam, tetapi saat ini banyak lembaga pendidikan Islam yang menjadi buruan dan primadona di masyarakat. Salah satu lembaga pendidikan Islam yang bersinar dengan segala keunggulan dan keunikannya saat ini adalah Pondok Pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor. Pondok pesantren yang berada di Parung Bogor ini menyediakan pelayanan pendidikan gratis dari PAUD hingga Perguruan Tinggi, menurut data bagian BAUM (Bagian Administrasi Umum) di tahun 2023 jumlah santri mencapai 18 ribu santri.

Sebagai sebuah lembaga dakwah Islam yang berada ditengah-tengah masyarakat, yang sangat antusias terhadap perubahan yang terjadi, yakni derasnya arus informasi. Seperti munculnya pola pikir masyarakat yang menganggap bahwa pendidikan di pondok pesantren hanya sebatas mementingkan kebutuhan spiritual atau urusan akhirat saja, tidak disertai dengan mempelajari ilmu-ilmu tentang duniawi. Bu Nyai Umi Waheeda sebagai pemimpin Pondok Pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman menyadari ketatnya persaingan global yang mengandalkan pada kemampuan penguasaan SDM, serta urgensi dari peran SDM dalam setiap organisasi, maka Pondok Pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor berusaha melahirkan generasi emas umat Islam yang mempunyai kompetensi tidak hanya pada penguasaan keilmuan Islam, tetapi juga pada ilmu pengetahuan dan teknologi. Itu semua tidak terlepas dari kebutuhan terhadap karakter dan moral yang tinggi.

Dalam mengelola sebuah pesantren tidaklah terlepas dari Kyai sebagai pimpinan tertinggi di pesantren. Kyai memiliki kemandirian yang sangat tinggi. Segala aspek manajemen di pesantren ditentukan oleh Kyai. Kyai sebagai pengasuh pimpinan tertinggi memiliki kebebasan yang seluas-luasnya untuk mengambil tindakan maupun kebijakan yang terkait dengan manajemen pesantren. Implikasi dari model kepemimpinan ini adalah adanya berbagai macam model pesantren berikut penekanannya sehingga menjadi karakter khusus. Maka dari itu, Kyai pondok pesantren harus mempunyai visi untuk mengubah pondok pesantrennya dalam rangka mempertahankan eksistensinya. Kyai tersebut merupakan pemimpin utama pondok pesantren yang tugasnya mengambil keputusan di pondok pesantren. Wacana pesantren sebagai salah satu jenis lembaga pendidikan Islam di Indonesia, secara empiris terbukti mampu mengembangkan santri dari berbagai aspek, antara lain kemampuan intelektual, emosional dan pembentukan karakter religius, sehingga lahir output yang berakhlak karimah, Keberhasilan pesantren dalam membentuk karakter santri disebabkan pendidikan pesantren santri di pondok pesantren di bawah bimbingan dan pengawasan Kyai, adanya wibawa dan keteladanan Kyai sebagai pemimpin pesantren dan Ulama (Baharun & Ummah, 2018).

Berdasarkan data hasil pra survey yang penulis dapatkan dari salah satu pengurus pondok pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman, bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki Bu Nyai Umi Waheeda sebagai pemimpin pondok pesantren, beliau adalah sosok pemimpin yang mempunyai kepribadian unik dalam memimpin pondok pesantren. Hal tersebut dapat dilihat dari cara beliau mengendalikan atau mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, yaitu santri-santri dan pengurus-pengurus yang membantu menjalankan visi dan misi Bu Nyai di pondok pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman. Dengan jiwa kepemimpinan yang dimilikinya, Bu Nyai Umi Waheeda dapat mengubah sikap dan perilaku santri yang bermasalah di pondok pesantren. (Tillman, 2004) berpendapat bahwa nilai yang membangun karakter siswa didapat dari apa yang ditangkap melalui perilaku dan tindakan bukan diperoleh melalui apa yang diajarkan. Dengan demikian peran perilaku dan sikap dari seorang pengasuh pesantren menjadi bagian sentral bagi pembentukan karakter santri.

Sebagai orang yang bertanggung jawab penuh di pondok pesantren, Bu Nyai Umi Waheeda bersikap tegas dan bijak terhadap santrinya yang melanggar peraturan atau kebijakan yang telah dibuat. Santri yang bersalah segera diproses dan diberi sanksi untuk memberikan efek jera bagi santri sehingga santri tersebut tidak mengulangi kesalahannya lagi, dalam pesantren disebut dengan istilah ta'zir atau hukuman. Secara manajerial peranan pengasuh di Pesantren menjadi semacam konstitusi dalam sistem monarki (Prasetyawan & Lis, 2019). Dawuh Kyai adalah perintah agung yang wajib dipatuhi secara sakral. Visi, misi, tujuan dan pemikiran seorang Kyai dapat tersurat maupun tersirat (eksplisit-implisit),

sedangkan detail operasionalnya biasanya diterjemahkan dan dijalankan oleh kepengurusan santri, dari unsur santri senior (Saifuddin & Affandi, 2006).

Bu Nyai Umi Waheeda juga memiliki karakter yang tegas, inspiratif, bijaksana dan memiliki daya tarik tersendiri dalam pandangan para santri yang dapat menghadirkan rasa taat, patuh, hormat, segan dan kagum terhadap sikap dan perilaku keteladanan beliau. (wawancara pengurus pondok, 14 Januari 2022) berdasarkan kenyataan tersebut Umi waheeda menerapkan apa yang telah menjadi filosofi pendidikan Ki Hajar Dewantara dalam slogan *ing ngarso sung tuladha*, yang artinya bahwa seorang pendidik haruslah dapat memberikan teladan yang baik kepada peserta didiknya (Noor, 2012, hal. 121).

Pesantren sebagai lembaga tradisional secara umum lemah dalam hal manajemen, terlebih lagi fenomena nilai sosio kultural yang membatasi posisi perempuan sebagai pemimpin dan kuatnya budaya patriarki telah mendegradasi peran perempuan dalam kancah kepemimpinan yang lebih luas, disisi lain masyarakat muslim umumnya mengenal kepemimpinan laki laki dan mainstream pemikiran kalangan pesantren adalah dominasi laki-laki, yaitu suatu sistem di masyarakat yang menempatkan laki-laki atau Kyai sebagai sosok yang layak memimpin, namun pendapat umum tentang hal ini ternyata telah dipatahkan, Bu Nyai Umi Waheeda bersama Al Ashriyyah Nurul Iman telah menjadi anti tesis terhadap anggapan tentang budaya patriarki kepemimpinan laki laki yang telah mengakar.

Hal ini mendorong peneliti untuk mengkaji dan mengetahui lebih dalam tentang peran kepemimpinan Bu Nyai Umi Waheeda di pondok pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman terhadap perkembangan karakter santri Al Ashriyyah Nurul Iman yang meliputi peran dan gaya kepemimpinan Bu Nyai Umi Waheeda di pondok pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman sehingga hasil penelitian ini berkontribusi terhadap khazanah keilmuan untuk model manajemen pengembangan karakter santri di pondok pesantren, dan juga lembaga pendidikan Islam lainnya.

2. Kajian Literatur

2.1. Teori Kepemimpinan

Literatur kontemporer telah mengkaji berbagai aspek kepemimpinan, termasuk klasifikasi, teori, dan definisi. Sebagaimana disampaikan oleh Zakeer (2016), perkembangan pemikiran ini menegaskan bahwa kepemimpinan bersifat fleksibel dan sangat bergantung pada konteks tertentu. Penelitian oleh (Dess & Picken, 2000) menunjukkan bahwa tidak ada kesepakatan mutlak di antara ilmuwan mengenai teori kepemimpinan, dan teori-teori tersebut terus disempurnakan seiring waktu. Dalam konteks pendidikan, (Gumus et al., 2018; Gumus & Akcaoglu, 2013) menemukan bahwa model kepemimpinan terdistribusi, instruksional, guru, dan transformasional menjadi fokus utama penelitian. Selain itu, penelitian semakin menitikberatkan pada pengaruh pemimpin terhadap perilaku dan kondisi organisasi. (Yukl, 2013) menegaskan kompleksitas bidang kepemimpinan, sementara (Muftahu, 2019) mencatat dominasi teori sifat, perilaku, dan kontingensi/situasional dalam empat dekade terakhir. Diskusi oleh Abbasialiya dalam (Amanchukwu et al., 2015), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah salah satu fenomena yang paling diamati namun paling sedikit dipahami di dunia. (Leithwood & Riehl, 2003, hal. 4), seperti disebutkan oleh (Bush, 2008; Bush & Glover, 2014), menggarisbawahi inti dari definisi kepemimpinan sebagai memberikan arahan dan menjalankan pengaruh. (Northouse, 2021; Ololube, 2013) juga memberikan pandangan yang kohesif mengenai peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. Kesimpulannya, literatur kepemimpinan, seperti yang diungkapkan oleh (Kartono, 2011; Rivai & Mulyadi, 2008), menyoroti peran khusus pemimpin dalam mempengaruhi kelompoknya untuk bekerja sama mencapai tujuan tertentu.

2.2. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Ajaran Islam mencerminkan pandangan kepemimpinan melalui penggunaan bahasa Arab yang kaya makna. Sebagai contoh, kata-kata seperti "*Amir*," "*Khalifa*," dan "*Imam*" yang merujuk pada pemimpin memiliki konotasi perintah, keberhasilan, dan petunjuk agama (Haddara & Enanny, 2009). Diskursus kepemimpinan Islam mengintegrasikan kepedulian sosial, komitmen moral, dan pemikiran filosofis yang bersumber dari Al-Quran dan sunnah. Kepemimpinan dalam Islam juga terwujud dalam prinsip amanah, di mana pemimpin bertanggung jawab kepada Tuhan dan kelompok yang dipimpin, menciptakan dimensi holistik yang mencakup moralitas, sosial, dan agama (Abdallah et al., 2019).

Perspektif kepemimpinan Islam mencakup sepuluh dimensi, seperti keyakinan, musyawarah, pengetahuan, keadilan, hingga kesabaran dan usaha, menggambarkan karakter seorang pemimpin Islam yang diharapkan memiliki kejujuran, keadilan, dan belas kasih. Sumber utama dari pandangan kepemimpinan ini adalah Naqli, yaitu wahyu dari Al-Quran dan sunnah (Adnan, 2019). Meskipun pengaruh dari sumber Aqli (rasionalitas dan penelitian) juga terlihat, tantangan terkini terlihat dalam adopsi strategi Barat oleh beberapa pemimpin yang lebih mendahulukan pendidikan dan referensi

literatur Barat, menyebabkan kesenjangan antara praktik kepemimpinan Islam dan pengaruh global modern (Beekun & Badawi, 1999). Dalam konteks ini, kepemimpinan Islam tetap memegang prinsip amanah dan tanggung jawab yang mencirikan dimensi uniknya dalam menjawab tuntutan moral, sosial, dan agama.

2.3. *Kepemimpinan Perempuan*

Pada abad ke-20, status perempuan mengalami peningkatan pesat dalam masyarakat, namun ketidaksetaraan akses perempuan terhadap kekuasaan dan kepemimpinan masih menjadi isu krusial. Meskipun ada bukti kemajuan historis perempuan dalam mencapai posisi kepemimpinan, posisi ini masih didominasi oleh laki-laki, dan kepemimpinan perempuan sering dianggap sebagai "konstruk gender." Penelitian menunjukkan perbedaan dalam gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan, dengan cenderungnya perempuan mengadopsi gaya kepemimpinan kolaboratif, kooperatif, atau demokratis. Meskipun kesepakatan umum bahwa perempuan menghadapi hambatan lebih banyak dalam mencapai posisi kepemimpinan, teori kepemimpinan umumnya bersifat netral terhadap gender, namun penelitian tentang kepemimpinan perempuan sering menyoroti perbedaan gaya dan karakteristik kepemimpinan yang berkaitan dengan gender (Chin, 2011; Eagly & Karau, 2002).

Meskipun kemajuan perempuan dalam kepemimpinan, masih terdapat berbagai hambatan dan ekspektasi negatif terhadap pemimpin perempuan. Konsep "langit-langit kaca" menggambarkan hambatan tak terlihat yang membatasi kemajuan perempuan ke posisi kepemimpinan tertentu. Meskipun statistik partisipasi angkatan kerja dan pendidikan menunjukkan kesetaraan gender, distribusi perempuan dalam posisi kepemimpinan elit, terutama di perusahaan Fortune 500, masih rendah. Kepemimpinan perempuan dapat dipandang dari berbagai dimensi, termasuk kemampuan adaptasi, jaringan dukungan, dan pemanfaatan kekuatan pribadi. Sementara beberapa karakteristik kepemimpinan perempuan lebih cenderung relasional dan kolaboratif, penelitian juga menunjukkan bahwa perempuan sering dipilih untuk kepemimpinan dalam situasi krisis atau risiko kegagalan tinggi (Bruckmuller & Branscombe, 2010; Burke, 2017; Eagly & Carli, 2007).

2.4. *Peran Ibu Nyai di Pesantren*

Dalam konteks historis, konsep peran diambil dari dunia drama atau teater pada zaman Yunani Kuno atau Romawi. Secara khusus, peran mengacu pada karakter yang dimainkan oleh seorang aktor dalam sebuah pertunjukan. Namun, dalam ilmu sosial, peran memiliki makna yang lebih luas, mengacu pada fungsi yang diemban seseorang dalam suatu posisi sosial dalam struktur masyarakat. Ralph Linton mendefinisikan status sebagai "kumpulan hak dan kewajiban," sementara peran dianggap sebagai "aspek dinamis dari status" (Linton, 1997). Dalam konteks pesantren, Kyai memegang peran penting sebagai pemimpin dan pendidik. Kyai, yang seringkali merujuk pada pemimpin pondok pesantren, bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan pendidikan Islam di dalam pesantren. Meskipun Nyai, istri Kyai, juga terlibat dalam kepemimpinan pesantren, terdapat persepsi di masyarakat bahwa keberhasilan Nyai dalam memimpin pesantren lebih banyak dikaitkan dengan status suaminya sebagai Kyai, sehingga masih terdapat asumsi bahwa perempuan di pesantren tidak dapat memegang posisi kepemimpinan secara mandiri (Patoni, 2007; Srimulyani, 2012).

Penelitian menunjukkan kepemimpinan Nyai di pesantren didominasi oleh tipe kharismatik, ditonjolkan dalam pemeliharaan Kitab Kuning (Hidayah & Arifi, 2017; Jannah & Ida, 2019). Isu kepemimpinan perempuan, terutama Nyai, tetap kontroversial. Meski Al-Qur'an menyebut "Laki-laki pemimpin perempuan" (An-Nisa': 34) untuk kepemimpinan keluarga, penafsiran dan debat terus berkembang. (Arnez, 2010) menegaskan bahwa tidak ada larangan tegas bagi perempuan menjadi pemimpin dalam masyarakat, menekankan kesetaraan gender. Argumentasi ini mencerminkan kompleksitas dan variasi penafsiran agama seputar peran perempuan dalam kepemimpinan (Jannah & Ida, 2019).

3. **Metode Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada peran kepemimpinan perempuan dan pengembangan karakter santri di Pondok Pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman, yang terletak di Jalan Nurul Iman No. 01, Desa Waru Jaya, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor. Subjek penelitian melibatkan Pengasuh Pesantren, Pengurus Yayasan, Pengurus Pondok, Dewan Pengajar, dan Santri Pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan naratif, menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memahami dinamika dan interaksi di pesantren, sementara wawancara dilakukan dengan berbagai pihak terkait untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai peran kepemimpinan perempuan. Dokumentasi juga digunakan sebagai sumber data

melalui informasi dari kegiatan pesantren dan catatan kepemimpinan. Keabsahan data dijaga melalui *credibility*, *transferability*, dan *dependability/auditability* dengan menerapkan triangulasi, pemeriksaan sejawat, serta analisis kasus negatif.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Peran Kepemimpinan Ibu Nyai Umi Waheeda dalam Mengembangkan Karakter

Kepemimpinan Umi Waheeda dalam mengembangkan karakter santri dalam penelitian ini didasarkan pada dua indikator utama dari teori kepemimpinan perempuan yang yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan dua indikator utama ini diturunkan dari penelitian yang dilakukan oleh (Van Engen & Willemsen, 2004) yang kemudian dikolaborasikan dengan teori kontingensi fiedler.

4.1.1. Dalam Aspek perilaku tugas:

- 1) Umi Waheeda menyusun program pengembangan karakter santri bersama dewan Asatidz dan pengurus, pembentukan program pengembangan karakter dibagi kedalam 3 ranah utama pada pendidikan formal pondok, pendidikan non formal (Diniyyah) dan kebiasaan rutinitas keseharian santri.
- 2) Dalam Implementasi program Umi Waheeda melakukan monitoring secara berkala dengan ukuran pencapaian berdasarkan tahap tahapannya, setiap program diatur dalam jangka waktu tertentu (dateline). Penekanan pada pendidikan karakter santri dalam wujud kedisiplinan sangat kontras terlihat dalam sistem absensi, absen di pesantren dilakukan di sekolah setiap jam pelajaran, di pesantren ketika waktu tidur, makan dan ibadah. Selain itu kedisiplinan dalam program pendidikan formal di Perguruan Tinggiya dilakukan kepada setiap calon mahasiswa yaitu dengan mengikuti wajib militer selama 3 bulan.
- 3) Pengorganisasian program pengembangan karakter santri dilakukan dalam bentuk program bimbingan yang terstruktur, setiap mahasiswa di semester 3,5 atau 7 diberikan tanggung jawab 10 anak bimbing di tingkat SD, SMP, atau SMA. Para pembimbing berada dibawah arahan kepengurusan harian pesantren dengan dewan asatidz sebagai pengawasnya. Sedangkan para ustadz dibina langsung oleh Umi waheeda. Hal ini ditujukan untuk mengorganisir karakter santri secara keseluruhan. Pengorganisasian karakter dilakukan secara proporsional, setiap anak tidak dibatasi justru di fasilitasi untuk mengembangkan minat dan bakatnya dengan berbagai ekstrakurikuler dan wadah organisasi yang ada di pesantren.
- 4) Pengontrolan karakter dilakukan dengan regUlasi yang jelas sebagai konsekuensi setiap pelanggaran yang tertuang dalam peraturan dan tata tertib pesantren disertai dengan tingkat konsekuensi dari pelanggaran yaitu SP 1, SP II, dan SP III. Peraturan ditetapkan agar para santri dapat bersikap dan berperilaku dengan akhlak yang baik. Pengendalian karakter di tujukan agar santri menghargai dan menyayangi diri sendiri seperti larangan merokok dan lainnya. Dalam teknis organisasi pengontrolan karakter santri dilakukan Umi Waheeda melalui koordinator masing-masing bidang yaitu bidang pendidikan di sekolah, bidang Diniyyah di madrasah dan bidang kepesantrenan di Asrama. Setiap pelanggaran akan ditangani sesuai dengan bagiannya masing-masing. Pelanggaran di sekolah ditangani bagian BP (Bimbingan Penyuluhan), di Diniyyah ditangani oleh dewan ustadz dan di Asrama ditangani oleh pihak kepengurusan harian pondok.

4.1.2. Aspek Perilaku Hubungan:

- 1) Dukungan: dalam usaha mendukung pendidikan dan pengembangan karakter santri, Umi Waheeda memberikan dukungan secara material seperti rumah dinas, BPJS Kesehatan, listrik dan air. Hal ini ditujukan agar para pengurus dan ustadz dapat fokus dalam mengurus dan membimbing para santri. sedangkan dukungan secara psikis dilakukan oleh Umi Waheeda melalui pembelajaran mingguan, arahan pada setiap musyawarah bulanan dan wejangan pada kegiatan hari-hari besar. Dukungan utama juga diberikan Umi Waheeda pada setiap kegiatan pesantren, Umi Waheeda mendorong santri untuk *Learning by doing* setiap kegiatan diajukan dan dipertimbangkan dengan matang oleh Umi Waheeda.
- 2) Mengkomunikasikan, Umi Waheeda selalu berkomunikasi dengan para pengurus sebelum memberikan kebijakan. Setiap kegiatan dikomunikasikan sesuai dengan bidang masing-masing. Setelah pengurus memberikan pendapat

dan pilihan solusi untuk permasalahan tertentu baru kemudian keputusan dikembalikan kepada Umi Waheeda sebagai pemegang keputusan tertinggi di pesantren.

- 3) Memudahkan Interaksi, interaksi dengan santri umumnya tidak terjadi setiap hari tapi kontrol Umi Waheeda terhadap karakter santri selalu dilakukan melalui interaksi dengan pengurus, interaksi langsung dengan Umi Waheeda dilakukan setiap seminggu sekali dengan seluruh santri melalui kegiatan pembelajaran mingguan. Interaksi di pesantren dibingkai dalam sistem birokrasi terstruktur yang rapi. Para pengurus masing-masing bidang memberikan laporan harian mingguan dan bulanan secara teratur. Umi Waheeda juga memanfaatkan media sosial seperti WA untuk berinteraksi dengan para pengurus dan wali santri. Sedangkan interaksi dengan warga masyarakat biasanya terjadi pada perayaan hari-hari besar dan pemberian bantuan kepada masyarakat.
- 4) Aktif Menyimak, Umi waheeda dalam setiap musyawarah baik yang bulanan atau yang bersifat insidental, yang disebabkan temuan atau masalah tertentu selalu meminta pendapat pada pengurus tentang permasalahan yang di temui, secara keseluruhan Umi Waheeda sangat terbuka dengan usulan dan pendapat yang diberikan oleh para pengurus. Setiap masalah yang ada di konfirmasi ulang dan dicari titik masalahnya kemudian dimintai pendapat dari koordinator kepengurusan yang berkaitan dengan permasalahan, baru kemudian Umi Waheeda memberikan keputusan

4.2. Gaya Kepemimpinan Ibu Nyai Umi Waheeda dalam Mengembangkan Karakter

Gaya kepemimpinan Ibu Nyai Umi Waheeda dalam penelitian ini dikaji melalui sudut pandang teori kepemimpinan situasional (kontingensi) yang meliputi 4 model kepemimpinan yaitu *Telling*, *selling*, *participating* dan *Delegating*. Empat model yang digunakan mengkombinasikan model kontingensi yang digunakan oleh Blanchard dan hersey dengan model kematangan yang dibuat fiedler.

4.2.1. Model Telling

Umi waheeda menerapkan model kepemimpinan *telling* dalam teori kepemimpinan situasional menggunakan beberapa tahapan yaitu musyawarah, pertimbangan akal dan istikhoroh. Instruksi yang diberikan memiliki dua model yaitu instruksi langsung ketika Umi Waheeda berada di Pondok dan instruksi tidak langsung melalui WA, melalui anak beliau atau melalui kepengurusan pondok saat Umi Waheeda tidak ada di Pondok yang artinya pengontrolan dilakukan secara teratur dan fleksibel. Berdasarkan cakupannya instruksi yang diberikan terdiri dari dua jenis instruksi yaitu instruksi yang menyeluruh (holistik) dan instruksi untuk bidang terkait (parsial) sesuai dengan tanggung jawab dan tupoksi masing-masing bidang. Pengawasan secara langsung dilakukan oleh Umi Waheeda kepada para pengurus pesantren dalam melaksanakan program yang telah direncanakan, meskipun untuk beberapa hal teknis tertentu Umi Waheeda dibantu oleh anak-anak Umi Waheeda yang masuk dalam struktur kepengurusan yayasan. Pengontrolan secara langsung dilakukan dalam perencanaan melalui RPK (rencana pelaksanaan kegiatan), implementasi melalui pengecekan lapangan dan evaluasi melalui LPJK (Laporan Pertanggung Jawaban Kegiatan). Setiap kegiatan dicek, dilaporkan dan dievaluasi oleh Umi Waheeda. Selain itu pengontrolan juga dilakukan melalui buku berita acara log harian terutama di sektor wirausaha pesantren, evaluasi buku log dilakukan teratur setiap bulan dan juga terkadang dilakukan secara mendadak.

4.2.2. Model Selling

Kepemimpinan model *selling* sangat erat kaitannya dengan dukungan yang diberikan pemimpin pada bawahan, dukungan secara material pada santri Umi Waheeda lakukan dengan pemenuhan kebutuhan pembelajaran santri seperti pengajuan bahan ajar, alat ekstrakulikuler, kebutuhan sarana prasarana dan lain lain. Sedangkan motivasi selalu diberikan dalam musyawarah, pembelajaran dan pengajaran rutin yang menjadi agenda wajib mingguan Umi Waheeda. Setiap tugas yang diberikan Umi Waheeda telah dimusyawarahkan baik konsep maupun teknisnya secara matang terlebih dahulu. Dalam musyawarah Umi Waheeda menggunakan bahasa yang jelas, komunikatif dan mudah dipahami, instruksi yang diberikan dilakukan dengan sopan disertai dengan wawasan dan penjelasan yang mudah dipahami.

4.2.3. Model Participating

Model kepemimpinan *participating* selalu mendorong bawahan untuk mengambil resiko agar dapat berkembang. Umi Waheeda membuat sistem pengambilan resiko sejak awal santri masuk dengan penandatanganan surat perjanjian untuk menyelesaikan pendidikan hingga tuntas yaitu hingga selesai Perguruan Tinggi dan pengabdian dua tahun. Pada jenjang pengabdian santri diarahkan untuk menempati posisi sesuai dengan kompetensi masing masing dan dituntut untuk bertanggung jawab pada setiap tugas di bidang pengabdianya masing masing. Doktrin yang diberikan adalah sifat

sidiq, amanah, fathonah dan tabligh. Umi dalam memimpin pesantren memfasilitasi santri dengan berbagai ekstrakurikuler, santri dituntut untuk mengambil resiko dan bertanggungjawab dengan ekstrakurikuler yang dipilih. Karena Setiap pilihan ekstrakurikuler pasti berpotensi mengganggu kegiatan lainnya. Selain itu sosok Umi menjadi teladan bagaimana seorang perempuan mampu mengambil resiko besar dengan mengurus ribuan santri secara gratis. Selain itu kepemimpinan partisipatif juga tergambar dari bagaimana Umi merespon keluhan dari wali santri, yaitu dengan cara cross check keluhan kepada kepengurusan sesuai dengan kondisi sebenarnya.

4.2.4. Model Delegating

Model kepemimpinan *Delegating* dilakukan oleh Umi Waheeda terutama pada kegiatan dan permasalahan yang bersifat teknis, arahan spesifik tidak diberikan secara langsung tapi nilai dan karakter seperti cara berjalan, cara makan dan membuang sampah pada tempatnya selalu Umi ingatkan kepada para santri. Setiap kegiatan kreativitas selalu didukung oleh Umi selama masih dalam koridor peraturan pesantren. Pengurus diberi keleluasaan untuk berinisiatif dan berkreasi untuk menyelesaikan permasalahan yang bersifat teknis sedangkan permasalahan yang sifatnya menyeluruh selalu dikomunikasikan kepada Umi. Pada urusan teknis Umi menyerahkan penuh kepada para pengurus sesuai dengan keahlian pada bidangnya masing-masing.

4.2.5. Gaya Kepemimpinan berdasarkan Kematangan Bawahan

Tingkat kematangan santri bervariasi berdasarkan tingkat kompetensi dan komitmennya. Tingkatan kompetensi santri berkaitan dengan tingkat jenjang pendidikan yang telah dilalui di pesantren dari tingkat SD hingga pengabdian atau pengurus, pengurus dalam hal ini adalah para santri yang telah menyelesaikan jenjang dan program pendidikan di pesantren sehingga pengalaman dan pengetahuan tentang tugas berdasarkan bidangnya telah diajarkan oleh kakak kelas sebelumnya. Para pengurus adalah santri yang telah mampu bertahan di pondok hingga jenjang akhir, sedangkan santri yang bertahan sampai akhir pendidikan sekitar 30 %. Dapat dikatakan bahwa para pengurus adalah para santri yang berkomitmen penuh pada peraturan pondok sampai tahap akhir. Doktrin komitmen yang ditekankan pada semua santri adalah maqolah at to'atu asusun najah (ketaatan pada guru adalah pondasi kesuksesan). Berdasarkan tingkat kematangan berupa kompetensi dan komitmen yang dan berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Umi maka dapat dipaparkan kepemimpinan kontingensi Umi Waheeda berdasarkan diagram kepemimpinan kontingensi Fiedler sebagai berikut:

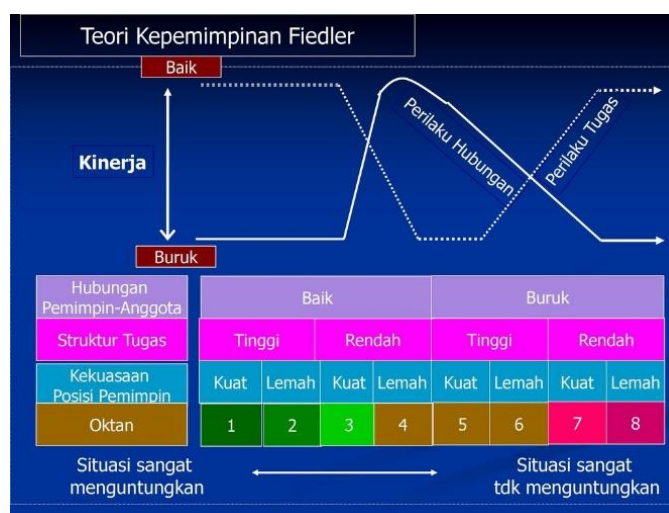


Figure 1. Diagram Kepemimpinan Kontingensi Fiedler

Berdasarkan pemaparan yang telah dibahas sebelumnya diketahui bahwa perilaku hubungan Umi Waheeda dengan para pengurus dan dewan asatidz baik karena para pengurus memiliki komitmen kesetiaan dan dukungan yang besar kepada Umi Waheeda. Struktur tugas yang diberikan oleh Umi Waheeda pada tingkat yang tinggi karena berbagai tugas diberikan secara sistematis dan berdasarkan bidang dan masing-masing, dilakukan dengan perencanaan berdasarkan musyawarah, dimonitori secara berkala, dan dievaluasi secara rutin. Begitu juga dengan kekuasaan posisi Umi yang memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja para pengurus sehingga kekuasaan posisi pemimpin dikategorikan kuat maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kontingensi yang diterapkan Umi dalam model *directing*, *selling*, *participating* dan *Delegating* bernilai sangat menguntungkan bagi Umi terutama kaitannya dengan pengembangan karakter santri.

4.3. Dampak Kepemimpinan Ibu Nyai Umi Waheeda terhadap Karakter Santri

Dampak kepemimpinan Bu Nyai terhadap pengembangan karakter santri dalam penelitian ini ditinjau melalui tiga indikator utama dalam teori pengembangan karakter yaitu pengetahuan moral santri, sikap moral santri dan perilaku moral santri, tiga indikator yang digunakan diadaptasi dari teori moral yang dicetuskan oleh Thomas Lickona.

4.3.1. Pengetahuan Moral Santri

Pengetahuan moral yang terbangun dari kepemimpinan Umi Waheeda berupa bertumpu pada dua tujuan utama pesantren yaitu memerangi kemiskinan dan kebodohan. Pengetahuan moral bersumber langsung dari tauladan yang diberikan Umi Waheeda yang diturunkan kepada para pengurus. Diantaranya adalah sikap disiplin, tepat waktu, menjaga kebersihan, saling berbagi dan kepedulian terhadap sesama. Penguatan pengetahuan moral menjadikan para santri tertata dan rapi dalam mengikuti kegiatan rutinitas pesantren tidak hanya itu karakter yang ditanamkan di pesantren selama bertahun-tahun mengakar menjadi karakter santri meskipun telah menyelesaikan pendidikan dari pesantren. Keteladanan Umi memberikan pengetahuan dan motif yang kuat agar para santri menjadi insan yang bermanfaat ditengah masyarakat dan istiqomah dalam beribadah. Selain itu Umi selalu mendorong para santri untuk dapat mandiri melalui pembelajaran dari berbagai bidang wirausaha yang diadakan di pesantren.

4.3.2. Kesadaran Moral

Kesadaran moral ditanamkan melalui keadaan pesantren yang bersih agar santri memperhatikan kebersihan diri sendiri dan lingkungan. Lingkungan pesantren diatur sedemikian rupa agar kondusif dan mendukung untuk berbagai kegiatan kajian dan pembelajaran. Sikap kompetitif dicontohkan oleh Umi dengan motto yang sering disampaikan kepada para santri yaitu “do the best and be the best”. Selain lingkungan yang bersih juga kedisiplinan terhadap peraturan sangat diperhatikan. Mulai dari kegiatan hingga pembagian waktu dan absensi yang ketat, hal ini menumbuhkan sikap disiplin santri secara keseluruhan. Keterpaksaan terhadap aturan yang ditujukan untuk menciptakan sikap moral yang baik pada akhirnya justru menjadi sikap moral yang mengakar pada setiap diri santri. Tekanan kedisiplinan disisi lain menumbuhkan kreatifitas santri pada rutinitas dan kegiatan keseharian di pesantren.

4.3.3. Perilaku Moral

Perilaku moral santri di kontrol melalui para pengurus di setiap bidang. Perilaku yang dicontohkan oleh Umi Waheeda membentuk cara berperilaku santri dalam cara bersikap kepada orang lain. Mendorong santri untuk menjadi pribadi yang lebih baik dan memiliki disiplin tinggi. Tuntutan rutinitas yang begitu ketat mengarahkan santri mampu disiplin dan memecahkan masalah terutama bertanggung jawab pada setiap pilihan yang telah dibuat. Hal ini juga mendorong komitmen (istiqomah) santri dalam menjalani rutinitas pesantren. Karena tanpa komitmen yang jelas justru santri akan mengalami kebingungan terhadap rutinitas padat yang dijalani setiap hari. Perilaku moral antar santri di pesantren terikat dalam ikatan persaudaraan, Umi waheeda menekankan bahwa para santri adalah saudara satu rahim Nurul Iman. Perilaku moral yang baik pada akhirnya menjadi pondasi dalam pengembangan kompetensi santri dalam kemampuan bahasa misalnya dan berbagai keilmuan lainnya. Perilaku sanling menghormati dan menghargai juga di ajarkan lewat kepemimpinan Umi dengan bagaimana Umi mencotohkan cara memperlakukan orang lain dengan baik.

5. Kesimpulan

Peran kepemimpinan Ibu Nyai Umi Waheeda dalam mengembangkan karakter santri tercermin dalam dua aspek yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dalam perilaku tugas Umi menyusun program secara sistematis, monitoring program secara berkala, dan pengorganisasian terstruktur karakter santri melalui tata tertib dan peraturan pesantren. Dalam aspek hubungan Umi memberikan dukungan materil dan non materil kepada santri dan pengurus, mengkomunikasikan setiap kebijakan sebelum diputuskan, dan mudah berinteraksi.

Ibu Nyai Umi Waheeda menerapkan 4 model kepemimpinan kontegensi dalam mengembangkan karakter santri yaitu meliputi model *Telling*, *selling*, *participating* dan *Delegating*. Umi dengan model *telling* memberikan instruksi dengan jelas, Setiap kegiatan dikontrol dalam 3 tahap, tahap perencanaan melalui rencana pelaksanaan kegiatan (RPK) tahap implementasi melalui berita acara peristiwa (BAP) dan tahap evaluasi melalui laporan pertanggungjawaban kegiatan (LPJK). Model *selling* diterapkan Umi dalam melalui dukungan yang selalu diberikan pada program pengembangan karakter santri, instruksi disampaikan dengan bahasa yang komunikatif. Dalam model *participating* Umi selalu mendorong para santri dan pengurus untuk mengambil resiko dan berkembang. Sedangkan model *Delegating* terapkan

Umi untuk berbagai keputusan yang bersifat teknis kepada para pengurus pesantren. Setiap gaya tersebut dapat diimplementasikan dengan baik berdasarkan teori kontingensi Fiedler karena Umi Waheeda sebagai pimpinan memiliki hubungan yang baik dengan para pengurus, memiliki struktur tugas yang tinggi, dan memiliki posisi kepemimpinan yang kuat.

Kepemimpinan Ibu Nyai Umi Waheeda terhadap karakter santri dilihat berdasarkan pengetahuan moral, kesadaran moral dan perilaku moral santri. Nilai moral yang diajarkan dan dicontohkan langsung oleh Umi Waheeda diantaranya sikap disiplin, tepat waktu, menjaga kebersihan, saling berbagi, kepedulian terhadap sesama, kompetitif, religius, berkomitmen tinggi dan saling menghormati.

References

- Abdallah, A., itaku, F., Waldrop, M., Zillioux, D., itaku, L. P., & Khan, Y. H. (2019). A review of Islamic perspectives on leadership. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(11), 574–578.
- Adnan, M. (2019). Urgensi Penerapan Manajemen Pendidikan Islam Di Era Global. *Jurnal Ilmiah Munaqasyah*, 1(1), 77–112.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14.
- Arnez, M. (2010). Empowering women through Islam: Fatayat NU between tradition and change. *Journal of Islamic Studies*, 21(1), 59–88.
- B, B. (2021). MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.18592/moe.v7i2.5429>
- Baharun, H., & Ummah, R. (2018). Strengthening Students' Character in" Akhlaq" Subject through Problem Based Learning Model. *Online Submission*, 3(1), 21–30.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (1999). *Leadership: an Islamic perspective*. Amana Beltsville, MD.
- Bruckmuller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433–451.
- Burke, R. J. (2017). 26. Supporting Women's Career Development. *Handbook of research on gender and leadership*, 409.
- Bush, T. (2008). Leadership and management development in education. *Leadership and Management Development in education*, 1–184.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Chin, J. L. (2011). Women and leadership: Transforming visions and current contexts. *Forum on Public Policy Online*, 2011(2).
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18–34.
- Dhofier, Z. (1982). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai*. Lp3es.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Gumus, S., & Akcaoglu, M. (2013). Instructional leadership in Turkish primary schools: An analysis of teachers' perceptions and current policy. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 289–302.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25–48.

- Haddara, M., & Enanny, F. (2009). Leadership: an Islamic perspective. *Memorial University of Newfoundland*.
- Hidayah, S. N., & Arifi, A. (2017). Women in Islamic education management: Learning from Pesantren practices. *Ulumuna*, 21(1), 129–150.
- Jannah, H., & Ida, R. (2019). Nyai Madura: Representation of Female Religious Leaders in Contemporary Indonesia. *Space and Culture, India*, 7(1), 240–249.
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: PT. *Rajawaligrafindo Persada*.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. Nottingham: National College for School Leadership. *Center for Educational Policy Analysis at Rutgers*, 1–8.
- Linton, R. (1997). Status and Role, dalam Lewis Coser dan Bernard Rosenberg. *Sociology Theory A Book of Readings*.
- Masyhud, M. S. (2003). *Manajemen pondok pesantren*. Departemen Agama.
- Muftahu, M. (2019). An Analysis of the Leadership Theories and Proposal of New Leadership Framework in Higher Education. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 1–6. <https://doi.org/10.9734/ajess/2019/v5i430164>
- Noor, R. M. (2012). The Hidden Curriculum membangun karakter melalui kegiatan ekstrakurikuler. *Yogyakarta: Insan Madani*.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Ololube, N. P. (2013). Educational management, planning and supervision: Model for effective implementation. *Owerri, Nigeria: Springfield Publishers*.
- Patoni, A. (2007). *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*. Pustaka Pelajar.
- Prasatiawan, A. Y., & Lis, S. (2019). Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren. *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender Dan Anak*, 14(1), 39–69.
- Qomar, M. (2016). *Manajemen pendidikan islam*.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2008). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (edisi ke-4)*. Jakarta: *Rajawali pers*.
- Saifuddin, A. B., & Affandi, B. (2006). *Buku panduan praktis pelayanan kontrasepsi*. Jakarta: *Yayasan Bina Pustaka Sarwono Prawirohardjo*.
- Srimulyani, E. (2012). *Women from traditional Islamic educational institutions in Indonesia: Negotiating public spaces*. Amsterdam University Press.
- Tillman, D. (2004). *Pendidikan Nilai Untuk Kaum Muda Dewasa*. Jakarta: *Grasindo*.
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological reports*, 94(1), 3–18.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations 8th ed*. Prentice Hall.