

**“GAMBARAN KEPEMIMPINAN ISLAM PADA NYAI PONDOKPESANTREN DI  
KABUPATEN SLEMAN, DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA”**



Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Strata Satu Psikologi

**Disusun Oleh :**

**Septiana Ayu Paramita**

**NIM 17107010084**

**Dosen Pembimbing Skripsi :**

**Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si**

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**2022**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA**

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 585300 Fax. (0274) 519571 Yogyakarta 55281

**PENGESAHAN TUGAS AKHIR**

Nomor : B-254/Un.02/DSH/PP.00.9/03/2022

Tugas Akhir dengan judul : **Gambaran Kepemimpinan Islam Pada Nyai Pondok Pesantren di Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : SEPTIANA AYU PARAMITA  
Nomor Induk Mahasiswa : 17107010084  
Telah diujikan pada : Jumat, 11 Februari 2022  
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

**TIM UJIAN TUGAS AKHIR**



Valid ID: 621f0dbfdff8

Ketua Sidang

Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.

SIGNED



Valid ID: 62255b375e7ee

Penguji I

Ismatul Izzah, S.Th.I., M.A.

SIGNED



Valid ID: 62155ffe2cc6b

Penguji II

Syaiful Fakhri, S.Psi., M.Psi.

SIGNED



Valid ID: 622ff9564db2a

Yogyakarta, 11 Februari 2022

UIN Sunan Kalijaga

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora

Dr. Mochamad Sodik, S.Sos., M.Si.

SIGNED

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Septiana Ayu Paramita

NIM : 17107010084

Prodi : Psikologi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul **“Gambaran Kepemimpinan Islam Pada Nyai Pondok Pesantren di Daerah Istimewa Yogyakarta”** adalah benar hasil karya penelitian saya sendiri, tanpa melanggar aturan akademik seperti penjiplakan, pemalsuan data atau memanipulasi data. Selain itu, terdapat beberapa bagian yang peneliti ambil dari kutipan penulis lain, namun telah sesuai dengan tata cara yang dibenarkan. Apabila terbukti penelitian ini melanggar kode etik akademik dan peraturan, maka sebagai peneliti saya siap menerima konsekuensi yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya supaya dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 31 Januari 2022

Pembuat pernyataan,

  
  
METERAI  
TEMPEL  
No. 1777AJX851779015  
Septiana Ayu Paramita  
NIM. 17107010084

## NOTA DINAS PEMBIMBING SKRIPSI

Hal : Persetujuan Skripsi / Tugas Akhir

Lamp : -

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu 'alaikum warrahmatullahi wabarokatuh*

Setelah membaca, memeriksa, mengarahkan, serta memenuhi perbaikan seperlunya, selaku pembimbing saya menyatakan bahwa skripsi Saudara:

Nama : Septiana Ayu Paramita

NIM 17107010084

Prodi : Psikologi

Judul : Gambaran Kepemimpinan Islam pada Ibu Nyai Pondok Pesantren di Daerah Istimewa Yogyakarta

Telah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Psikologi.

Dengan ini, harapan saya semoga saudara tersebut segera dapat dipanggil untuk mempertanggungjawabkan skripsinya dalam sidang *munaqosyah*. Atas perhatiannya, saya ucapkan terimakasih.

*Wassalamu 'alaikum warrahmatullahi wabarokatuh*

Yogyakarta, 31 Januari 2022

Pembimbing,



**Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si**

**NIP. 19750514 200501 2 004**

## MOTTO

*“Tiap orang bisa punya mimpi, tapi tak semua bisa bangkitkan semangat tinggi”*

(Najwa Shihab)

*“Nobody is perfect. We all have made a mistakes. At some point in the past. But don't let that haunt you. And please stop being too hard on yourself. You probably did all you could”*

(Maudy Ayunda)

*“Turn the pain into power”*

(Superheros – The Scripts)



## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Bismillahirrahmanirrahim*

**Menyelesaikan tugas akhir ini merupakan salah satu pencapaian besar dalam proses hidup saya. Tak lupa rasa syukur dan kerendahan saya ucapkan dan persembahkan kepada :**

Allah SWT yang senantiasa memberikan kekuatan, ridho, serta kemurahan hatinya, sehingga saya mampu berproses dengan baik dan menyelesaikan tugas akhir ini sampai tuntas

Kedua simbah saya, mbah kakung dan mbah uti yang selalu memberikan dukungan doa dan semangat secara penuh, baik secara materil maupun non materil

Kedua orang tua serta adik tercinta yang selalu memberikan doa maupun motivasi selama saya berproses menyelesaikan tugas akhir, baik dalam hal materil maupun non materil.

Teruntuk alamamater tercinta “Program Studi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta”

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Segala puji dan syukur tak henti-hentinya penulis panjatkan kepada Allah SWT. Berkat rahmat serta hidayahNya, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Tak lupa sholawat serta salam penulis curahkan kepada junjungan Nabi Agung Muhammad SAW, keluarga serta sahabatnya.

Tentunya penelitian ini tidak akan terlaksana dengan baik tanpa bantuan, dukungan, bimbingan serta do'a dari berbagai pihak. Oleh karenanya, dengan penuh kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang sudah membantu peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

1. Bapak Prof. Dr. Phil. Al Makin, S. Ag., M A. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Mochammad Sodik, S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Lisnawati, S.Psi., M..Psi selaku Kepala Program Studi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Ibu Ismatul Izzah, S. Th. I., M.A selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Dosen Penguji I yang selalu memberikan arahan, dukungan serta semangat selama masa perkuliahan dan penyelesaian skripsi. .
5. Ibu Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak arahan, saran, kritik serta dukungan dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak Sukanto S.Sos., M.A., Bapak Setiyono, dan segenap karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora yang telah banyak membantu proses penyelesaian skripsi ini.

7. Bapak, Ibu Dosen Prodi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis.
8. Seluruh informan penelitian yang telah meluangkan waktu serta tenaga untuk membantu proses penelitian.
9. Kepada Almh. Anastasiya Daliyem, simbah putri yang saya cintai. Terima kasih selalu mendoakan dan menemani penulis sejak kecil hingga saat ini, meskipun saya tahu ragamu tidak akan pernah bisa menemani lagi. Tugas akhir ini saya persembahkan untukmu.
10. Kepada simbah kakung saya Yohanes Mudjija Marsudarsana terima kasih selalu mendukung, mendoakan, dan menemani saya sejak kecil hingga saat ini.
11. Kedua orang tua dan adik yang selalu memberikan dukungan dan doa kepada penulis.
12. Rahmanisa Murtaja Naswariski, Venni Yuliasuti, dan Vavra Aya Razani yang selalu menemani penulis, memberikan dukungan serta semangat sejak awal perkuliahan sampai dengan saat ini.
13. Sahabat-sahabat saya yang telah mewarnai kehidupan di kampus dan organisasi, Kharisma Moneteria Wibisono, Bhanu Argani W, dan Andre Somet.
14. Sahabat/i Korp Janaka yang telah mewarnai dunia organisasi saya.
15. Teman-teman angkatan 2017 psikologi maupun teman-teman program studi lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang saling memberikan dukungan satu sama lain.
16. Agung Candra Setiawan, yang selalu menemani penulis, memberikan dukungan semangat, serta selalu mendoakan penulis diberikan kelancaran selama berkuliah hingga menyelesaikan tugas akhir sampai tuntas.
17. Terakhir, untuk diri saya sendiri. Terima kasih sudah bertahan dan mampu menyelesaikan tugas akhir ini hingga tuntas. Meskipun harus berusaha dan berjuang menghadapi beratnya kehidupan ini, tetapi kamu tetap mampu berdiri dengan tegak di atas kakimu dan melanjutkan semuanya. Terima kasih sudah mau berproses hingga di titik ini dan mau terus belajar. Saya bangga kepada

diri saya sendiri dan tetaplah menjadi Septi yang kuat dan tahan bating dalam menghadapi kerasnya kenyataan dalam kehidupan.

Terima kasih atas dukungannya untuk semua pihak di atas dan pihak lain yang tidak dapat penulis cantumkan satu persatu. Semoga Allah selalu membalas kebaikan yang sudah diberikan. Penulis menyadari bahwa penelitian ini tentu masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan selanjutnya serta segala kesalahan dan kekurangan yang ada pada penelitian ini penulis memohon maaf. Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi perkembangan keilmuan psikologi serta bidang kehidupan lainnya.

*Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 24 Januari 2022



## DAFTAR ISI

COVER .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING SKRIPSI.....	iv
MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR BAGAN.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
INTISARI.....	xiv
<i>ABSTRACT</i> .....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
BAB VI.....	161
KESIMPULAN DAN SARAN.....	161
A. Kesimpulan .....	161
B. Saran.....	162
DAFTAR PUSTAKA .....	165
CURRICULUM VITAE .....	527

## DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Kerangka Teoritik .....	33
Bagan 2. Proses Analisis Data Kasus Individu .....	39
Bagan 3. Proses Analisis Lintas Kasus .....	40
Bagan 4. Desain Penelitian.....	42
Bagan 5. Lap. Kasus Individu Kepemimpinan Pendidikan Islam Informan Ibu Y .....	78
Bagan 6. Lap. Kasus Individu Kepemimpinan Pendidikan Islam Informan Ibu M .....	131
Bagan 7. Dinamika Gambaran Kepemimpinan Pendidikan Islam Pada Nyai ....	146



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Diri Informan.....	44
Tabel 2. Data Diri Informan.....	45
Tabel 3. Proses Pelaksanaan Pengambilan Data .....	47
Tabel 4. <i>Guide</i> Wawancara .....	170



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Pengumpulan Data .....	170
Lampiran 2. Verbatim Wawancara 1 Informan Ibu Y .....	172
Lampiran 3. Verbatim Wawancara 2 Informan Ibu Y .....	189
Lampiran 4. <i>Open Coding</i> Wawancara 1 Ibu Y .....	202
Lampiran 5. <i>Open Coding</i> Wawancara 2 Ibu Y .....	213
Lampiran 6. Kategorisasi Data Wawancara 1 dan 2 Ibu Y .....	226
Lampiran 7. <i>Axial Coding</i> Data Wawancara 1 dan 2 Ibu Y (Y/W1 dan Y/W2)...	247
Lampiran 8. Verbatim Wawancara <i>Significant Other</i> Pertama Informan Ibu Y	254
Lampiran 9. <i>Open Coding Significant Other</i> Pertama Ibu Y .....	266
Lampiran 10. Kategorisasi Data <i>Significant Other</i> Pertama Ibu Y .....	275
Lampiran 11. <i>Axial Coding</i> Data <i>Significant Other</i> Pertama Ibu Y (SO1/A-S1)	283
Lampiran 12. Verbatim Wawancara <i>Significant Other</i> Kedua Informan Ibu Y	287
Lampiran 13. <i>Open Coding Significant Other</i> Kedua Ibu Y .....	295
Lampiran 14. Kategorisasi Data <i>Significant Other</i> Kedua Ibu Y .....	303
Lampiran 15. <i>Axial Coding</i> Data <i>Significant Other</i> Kedua Ibu Y (SO2/F-S1)...	311
Lampiran 16. Verbatim Wawancara Informan Ibu M .....	315
Lampiran 17. <i>Open Coding</i> Wawancara Ibu M .....	341
Lampiran 18. Kategorisasi Data Wawancara Ibu M .....	362
Lampiran 19. <i>Axial Coding</i> Data Wawancara Ibu M (M/W1) .....	383
Lampiran 20. Verbatim Wawancara Informan <i>Significant Other</i> Pertama Ibu M	389
.....	389
Lampiran 21. <i>Open Coding Significant Other</i> Pertama Ibu M .....	410
Lampiran 22. Kategorisasi Data <i>Significant Other</i> Pertama Ibu M .....	431
Lampiran 23. <i>Axial Coding</i> Data <i>Significant Other</i> Pertama Ibu M (SO1/U-S2)	450
.....	450
Lampiran 24. Verbatim Wawancara Informan <i>Significant Other</i> Kedua Ibu M	456
Lampiran 25. <i>Open Coding Significant Other</i> Kedua Ibu M .....	471
Lampiran 26. Kategorisasi Data <i>Significant Other</i> Kedua Ibu M .....	492
Lampiran 27. <i>Axial Coding</i> Data <i>Significant Other</i> Kedua Ibu M (SO2/B-S2)..	508
Lampiran 28. Laporan Observasi Pertama Ibu Y .....	515
Lampiran 29. Laporan Observasi Kedua Ibu Y .....	517
Lampiran 30. Laporan Observasi Ibu M .....	519
Lampiran 31. <i>Informed Consent</i> Informan Ibu Y .....	521
Lampiran 32. <i>Informed Consent Significant Other</i> Pertama Ibu Y .....	522
Lampiran 33. <i>Informed Consent Significant Other</i> Kedua Ibu Y .....	523
Lampiran 34. <i>Informed Consent</i> Ibu M .....	524
Lampiran 35. <i>Informed Consent Significant Other</i> Kedua Ibu M .....	525
Lampiran 36. Surat Izin Penelitian dari Kanwil Kementerian Agama Daerah	
Istimewa Yogyakarta .....	526

## **GAMBARAN KEPEMIMPINAN ISLAM PADA NYAI PONDOK PESANTREN DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

**Septiana Ayu Paramita**

**17107010084**

### **INTISARI**

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar dan signifikan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Mayoritas pemimpin organisasi di Indonesia adalah laki-laki. Salah satu contoh pemimpin organisasi yang didominasi oleh laki-laki adalah pondok pesantren. Sebagian besar masyarakat muslim di Indonesia memandang bukan suatu hal yang *lumrah* dan larangan menurut agama, apabila perempuan menduduki posisi pemimpin organisasi. Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi gambaran dan fungsi kepemimpinan islam pada Nyai di pondok pesantren. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi multikasus. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi dan wawancara pada dua informan utama dan empat *significant other* yang dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria informan pada penelitian ini adalah Nyai pondok pesantren, memiliki jabatan pemimpin di pondok pesantren, sudah berkeluarga, domisili Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta, memiliki usia 40-60 tahun. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat perbedaan antara pondok pesantren tradisional dan modern dalam memmanifestasikan kepemimpinan islam. Bentuk perbedaan yang terlihat adalah nyai pondok pesantren tradisional menjadi pengasuh tunggal, mengkombinasikan adat istiadat Jawa dalam menjalankan kepemimpinannya, metode pembelajaran kitab kuning dan *halaqah*, dan menerapkan syura. Sedangkan pada nyai pondok pesantren modern menjadi pengasuh bersama suami, menerapkan metode pendekatan secara personal, dan memanfaatkan media sosial dalam berkomunikasi dengan santri. Meskipun terdapat perbedaan, kedua nyai mampu menggambarkan kepemimpinan islam sesuai dengan tiga dimensi, yaitu 1) *Teaching with knowlegde and understanding – God atribute*, 2) *Caring with responsibility and commitment – Parent*, 3) *Guiding with wisdom and values – Profhet/Leaders*. Selain itu, terdapat juga lima fungsi kepemimpinan yang ditemukan, yaitu : 1) Penentu arah, 2) Komunikator, 3) Mediator konflik, 4) Juru bicara dengan pihak eksternal, 5) Integrator.

***Kata kunci : pemimpin perempuan, kepemimpinan islam, fungsi kepemimpinan, pondok pesantren.***

**DESCRIPTION OF ISLAMIC LEADERSHIP AT NYAI PONDOK  
PESANTREN IN THE SPECIAL REGION OF YOGYAKARTA**

**Septiana Ayu Paramita**

**17107010084**

**ABSTRACT**

*Leadership has a great and significant influence for an organization or company. The majority of organizational leaders in Indonesia are men. One example of an organizational leader that is dominated by men is a boarding school. Most of the Muslim community in Indonesia see it is not a common thing and is prohibited according to religion, if women occupy the position of organizational leaders. The purpose of this study was to explore the description and function of Islamic leadership in Nyai in Islamic boarding schools. This research is a qualitative research with a multiple case study approach. Data was collected by means of observation and interviews with two main informants and four significant others who were selected using purposive sampling technique. The criteria for informants in this study were Nyai in Islamic boarding schools, had leadership positions in Islamic boarding schools, had a family, domiciled in Sleman, Yogyakarta Special Region, aged 40-60 years. The results of this study explain that there are differences between traditional and modern Islamic boarding schools in manifesting Islamic leadership. The visible form of difference is the traditional boarding school Nyai being the sole caregiver, combining Javanese customs in carrying out their leadership, learning methods of the yellow book and halaqah, and applying shura. Meanwhile, in modern Islamic boarding schools, they become caregivers with their husbands, apply personal approach methods, and use social media in communicating with students. Even though there are differences, both of them are able to describe Islamic leadership according to three dimensions, namely 1) Teaching with knowledge and understanding – God attributes, 2) Caring with responsibility and commitment – Parent, 3) Guiding with wisdom and values – Prophet/Leaders. In addition, there are also five leadership functions including: 1) As a guide, 2) Effective communicator, 3) Conflict mediator, 4) Spokesman with external parties, 5) Integrator.*

**Keywords: female leaders, Islamic leadership, leadership functions, Islamic boarding schools.**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Jiwa kepemimpinan tentunya dimiliki oleh setiap individu baik laki-laki maupun perempuan. Individu merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri, sebab dirinya yang akan membawa kepada hal-hal yang baik ataupun buruk. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar dan signifikan bagi organisasi atau perusahaan. Pemimpin memiliki peran sebagai nahkoda dalam menjalankan roda organisasi. Selain itu pemimpin juga memiliki kekuatan mempengaruhi pengikut atau karyawan sehingga dapat memberikan dampak baik bagi kinerja karyawan maupun organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Mango (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan mempengaruhi dan mendorong pengikutnya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan menurut Safonov et al., (2018) memiliki tiga komponen, diantaranya pengaruh, kelompok, dan tujuan. Maka kepemimpinan diartikan sebagai proses seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku sekelompok individu untuk mencapai tujuan kelompok. Selain itu seorang pemimpin sejati adalah seseorang yang mendapatkan pengakuan dan kepercayaan dari orang lain akan kemampuannya dalam mengelola kualitas sumber daya manusia. Pemimpin di perusahaan atau organisasi mayoritas dipimpin oleh laki-laki. Padahal perempuan juga memiliki kompetensi yang sama dengan laki-laki dalam memimpin perusahaan atau organisasi. Namun adanya kesalahan persepsi antara sex dan gender pada laki-laki dengan perempuan dalam mencapai kepemimpinan, menjadikan landasan pernyataan sebelumnya. Hal ini selaras dengan teori maskulin dan feminim yang memperkuat asumsi normatif kepemimpinan dengan gender. Akibatnya terdapat kesenjangan antara laki-laki dan perempuan dalam kepemimpinan (Muhr et al., 2016).

Berdasarkan data statistik *Women in Bussiness 2021* yang diteliti oleh Holland & Shona (2021) menunjukkan perbandingan pemimpin laki-laki sebesar 69% dan

pemimpin perempuan sebesar 31%. Meskipun masih ada kesenjangan antara presentase pemimpin laki-laki dengan perempuan, ternyata ada peningkatan presentase pemimpin perempuan dari tahun ke tahun. *World Economic Forum* (2021) menunjukkan adanya peningkatan pemimpin perempuan pada posisi kementerian di 27 negara sebesar 40%. Negara-negara yang mengalami peningkatan diantaranya, Lituania (0% menjadi 42,9%), Belgia (35% menjadi 57,1%), Amerika Serikat (21,7% menjadi 46,2%), Serbia (19% menjadi 43,5%), Mozambik (28,6% menjadi 45,5%), dan Lebanon (3,4% menjadi 31,6%), dan sebagainya. Sedangkan negara-negara yang mengalami penurunan diantaranya, India (23,1% menjadi 9,1%), Indonesia (23,5% menjadi 17,1%), Kolombia (52,9% menjadi 38,8%), dan Polandia (27,3% menjadi 4,8%).

Salah satu penyebab terjadinya kesenjangan gender adalah budaya atau norma dari masing-masing negara yang secara tidak langsung menjadikan ruang hirarki pada kepemimpinan (Kossek & Buzzanell, 2018). Pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi di Indonesia yang kental akan budaya atau norma masyarakat. Contoh norma atau budaya masyarakat yang menciptakan kesenjangan gender, yaitu setinggi apapun perempuan mencapai kesuksesan atau setinggi apapun jabatan karirnya, kodrat perempuan tetaplah 3 M (*Masak, Macak, dan Manak*) (Lady Rara Prastiwi & Rahmadani, 2020). Masyarakat Indonesia menggambarkan laki-laki sebagai sosok yang mendominasi, hebat, superior, dan pelindung bagi kaum perempuan, bahkan menentukan jalannya kehidupan perempuan. Budaya-budaya seperti di atas yang seringkali menjadi bias gender dan mempersempit ruang gerak perempuan. Padahal untuk menjadi seorang pemimpin tidak perlu memperlmasalah gender, sebab makna kepemimpinan secara umum berarti kemampuan untuk membimbing dan mempengaruhi orang lain. Hal ini juga berarti kemampuan untuk memandu dan mendorong perubahan dalam suatu kelompok atau komunitas (Ali Salih & Salman Al Dulaimi, 2017).

Bukti nyata kesenjangan gender Indonesia tercantum pada data penelitian Artisa (2014) menunjukkan bahwa peran perempuan para birokrasi Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta hanya sedikit pada level pemimpin atau

pengambil keputusan yang berjumlah 43 orang perempuan berbanding 148 orang laki-laki. Lalu berdasarkan hasil penelitian salah satu faktor penghambat pengembangan kepemimpinan perempuan adalah faktor budaya yang kurang mendukung. Treesy Hulontawa Melamahu (2019) juga menunjukkan bahwa pelanggaran budaya patriarki terjadi di pondok pesantren Kabupaten Magetan. Hal tersebut terjadi karena adanya penolakan santri ketika Nyai menggantikan kepemimpinan suaminya (Kyai) karena beliau adalah perempuan. Kemudian berdasarkan hasil penelitian Nur'Aeni (2017) menunjukkan bahwa faktor-faktor penghambat kepemimpinan Nyai di pondok pesantren Jawa adalah faktor internal (kemampuan dan keyakinan) dan faktor eksternal (lingkungan, budaya patriarki, dan budaya asas kekeluargaan).

Hambatan budaya patriarki yang masih kental, ternyata tidak memadamkan semangat perempuan Indonesia untuk berani terjun ke ruang publik. Meskipun tidak dapat dipungkiri masih banyak masyarakat yang meragukan akan hal tersebut. Stereotipe masyarakat yang melekat bahwa seorang pemimpin adalah laki-laki, membuat perempuan harus bekerja lebih keras untuk mendobrak pintu-pintu yang mudah terbuka untuk laki-laki. Pemimpin perempuan yang berhasil mendobrak pintu tersebut identik dengan kata “emansipasi wanita”. Salah satu contoh “emansipasi wanita” masa kini adalah Nicke Widayawati Direktur Utama PT Pertamina (Persero) yang tahun 2020 ini menempati urutan 16 sebagai perempuan paling berpengaruh di dunia (*Most Powerful Women International*) pada majalah Fortune (<https://fortune.com/2020/10/21/introducing-fortunes-2020-most-powerful-women-international-list/> diakses pada tanggal 17 Maret 2021 Pukul 20.37). Contoh lainnya adalah Devy Suradji Direktur Pemasaran dan Pelayanan PT Angkasa Pura I, seorang perempuan yang berusaha menyeimbangkan antara karir sekaligus peran di keluarga sebagai istri dan ibu (<https://srikandibumn.org/2020/12/devy-suradji-pahami-peran-dalam-karir-dan-keluarga/> diakses pada tanggal 17 Maret 2021 Pukul 20.45).

Kepemimpinan perempuan tidak hanya seputar politik saja akan tetapi mulai merambah di dunia pendidikan, salah satu contoh yang terlihat adalah pondok

pesantren. Nur'Aeni, (2017) menjelaskan pengertian dari pondok pesantren adalah lembaga pendidikan islam tertua di Indonesia dan sistem pengelolaan yang diterapkan berupa sistem kekeluargaan. Namun pondok pesantren dikenal oleh sebagian masyarakat akan tidak ramah pada perempuan. Hal ini karena adanya dominasi pemikiran atas firman Allah SWT pada surat An-Nisa ayat 34 dimana laki-laki adalah pemimpin perempuan, sehingga pada umumnya pondok pesantren didominasi oleh laki-laki dan laki-laki menjadi ujung tombak kepemimpinan. Jadi secara umum sebagian masyarakat menganggap bahwa superioritas laki-laki adalah mutlak dan sebaik-baiknya pemimpin adalah laki-laki. Padahal berdasarkan hasil penelitian Nurhilaliati (2019) perempuan memiliki nilai lebih untuk menjadi pemimpin dalam lembaga pendidikan sebab mereka memiliki sifat-sifat yang jarang ditemukan pada laki-laki, seperti kelembutan, kesabaran, mengurus orang lain dan sebagainya. Namun tetap saja perempuan dianggap tidak *lumrah* menjadi pemimpin apalagi di pondok pesantren.

Pada sejarah pondok pesantren perempuan digambarkan oleh Ibu Nyai yang memiliki peran sebagai istri atau ibu dari Kyai. Selain itu, Nyai juga sering disebut dengan anggota keluarga perempuan yang paling dekat dari Kyai (Al Hadi, 2020). Melihat kedua posisi tersebut menjadikan ruang gerak yang sempit bagi perempuan dan tidak memiliki wewenang dalam mengaktualisasi potensi yang dimiliki (Nurhilaliati, 2019). Lalu menurut Marhumah (dalam Nur'Aeni, 2017) Nyai merupakan salah satu tokoh penting di pondok pesantren, namun posisinya masih berada dibawah Kyai. Sebesar apapun peran Nyai di pondok pesantren tidak dapat mengubah prespektif masyarakat akan adanya peran perempuan pada lembaga pendidikan pesantren. Apabila terdapat pencapaian lebih yang dihasilkan oleh perempuan, akan selalu dikaitkan dengan siapa suaminya, siapa bapaknya, dan sebagainya. Oleh sebab itu, dapat dikatakan Nyai hanya memiliki peran kecil dalam mengambil wewenang di pondok pesantren.

Di Daerah Istimewa Yogyakarta peran Nyai tergolong kecil karena berdasarkan data statistik Kanwil Kementrian Agama DIY jumlah Nyai sebagai pengasuh utama sebanyak 22 orang dari 392 pondok pesantren. Pada Kota

Yogyakarta berjumlah empat orang dari 37 pondok pesantren. Lalu pada Kabupaten Sleman berjumlah enam orang dari 157 pondok pesantren. Kabupaten Bantul berjumlah tujuh dari 98 pondok pesantren. Sedangkan Kabupaten Gunung Kidul berjumlah satu orang dari 36 pondok pesantren. Terakhir, pada Kabupaten Kulonprogo sebanyak empat orang dari 64 pondok pesantren. Data tersebut juga didukung oleh hasil *preliminary research* dengan informan berinisial F, diketahui bahwa tidak semua Nyai memiliki peran sebagai pengasuh utama atau wewenang dalam mengambil keputusan pondok pesantren.

*“Iya mbak memang bener gak semua nyai itu punya peran kayak umi. Karena ada pondok yang memang melibatkan nyai untuk ngurus santri putri, tetapi tidak memiliki wewenang dalam mengambil keputusan. Ada juga nyai yang hanya berwenang untuk mengajar thafidz Al-Quran saja. Selain itu, ada juga pesantren yang memiliki pandangan sebaik-baiknya pemimpin itu adalah laki-laki. Jadi bisa dibilang saya jarang lihat nyai yang kayak umi terjun langsung dari awal mulai merintis pondok sampai saat ini.”*  
(F/*Preliminary Resarch*, 17 Februari 2022)

Terlepas dari hal itu, kini pondok pesantren sedikit demi sedikit mulai terbuka pemikirannya terhadap perempuan. Hal ini terlihat dimana Nyai mulai memiliki wewenang dalam pondok pesantren, seperti Dra. Hj. Badriyah Fayumi, Lc., M.A. Beliau merupakan pengasuh Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur’an Wal Hadist dan juga pelopor berdirinya Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) (<https://www.tribunnews.com/tribunners/2020/06/09/nyai-badriyah-fayumi-ulama-feminis-fenomenal-nu-masa-kini> diakses pada tanggal 16 April 2021 Pukul 12.23). Bentuk keterlibatan Nyai dipandang sebagai cara untuk meminimalisir stereotipe maupun diskriminasi gender yang ada di pondok pesantren. Keterbukaan ini selaras dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh kementerian agama tentang moderasi beragama (<https://diy.kemenag.go.id/10959-kenapa-harus-moderasi-beragama.html> diakses pada tanggal 22 Maret 2021 Pukul 17.13). Moderasi beragama adalah sebuah cara untuk menyeimbangkan perbedaan-perbedaan yang ada di Indonesia. Sebagaimana bentuk mewujudkan hal tersebut ialah bertoleransi baik dari etnis, ras, suku, dan agama. Hal tersebut diharapkan menjadi salah satu

upaya mengurangi diskriminasi, stereotipe, dan rasisme di kalangan masyarakat, khususnya di masyarakat Indonesia (Akhmadi, 2019).

Kepemimpinan di pondok pesantren tentunya dilandasi oleh nilai-nilai agama islam yang berdasarkan Al-Quran dan sunah Rasulullah SAW. Hal tersebut sesuai dengan definisi kepemimpinan islam menurut Moh Amin (2019) merupakan kepemimpinan yang didasari oleh nilai-nilai agama islam yang berdasarkan Al-Quran dan Rasulullah SAW. Sedangkan kepemimpinan islam di lingkup pendidikan menurut Shah (2015) merupakan kemampuan seseorang dalam membimbing orang lain untuk mendapatkan pengetahuan. Prinsip kepemimpinan yang berpegang atas keyakinan Allah SWT, ajaran agama islam, dan sunnah Rasulullah SAW. Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan pendidikan islam, yaitu *teaching with knowledge and understanding (God attribute)*, *caring with responsibility and commitment (parent)*, dan *guiding with wisdom and values (Prophet/leader)*. Sedangkan menurut Alamsyah (2017) kepemimpinan yang mampu mengimplementasikan sifat-sifat Rasulullah SAW (*siddiq, amanah, tabligh, dan fatannah*).

Selain itu, Rasulullah SAW juga mengajarkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki peran, *servant* dan *guardian*. *Servant* yang berarti pelayan bagi pengikutnya, dimana pemimpin harus melayani, memberikan kebahagiaan dan membimbing pengikutnya ke jalan yang benar serta baik. *Guardian* yang berarti sebagai pelindung bagi pengikutnya ketika mengalami ancaman dan menyadarkan pengikutnya untuk bertaqwa kepada Allah SWT (Ferryanto, 2015). Kriteria seorang pemimpin yang diajarkan oleh Rasulullah SAW ternyata sesuai dengan pengertian kepemimpinan *servant* dari perspektif barat. Miska & Mendenhall (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan *servant* merupakan tipe kepemimpinan yang memprioritaskan kebutuhan pengikutnya. Northouse (2016) juga menyatakan bahwa kepemimpinan *servant* adalah suatu pendekatan melayani yang fokusnya terletak pada empati pemimpin terhadap pengikutnya.

Artikel McKinsey & Company (Auria & Smet, 2020) menjelaskan bahwa pemimpin yang dibutuhkan saat ini adalah pemimpin yang memiliki persiapan

merespon krisis tersebut, memperkuat sikap “*deliberate calm* dan *bounded optimism*”, menunjukkan empati, dan berkomunikasi secara efektif. Sedangkan menurut artikel *Internasional Association for Public Partisipation Indonesia* pemimpin yang di butuhkan pada saat ini adalah pemimpin yang mampu mendengar, memiliki rencana dalam membuat kebijakan, mampu mengendalikan, membangun kebersamaan dan membangun integritas serta akuntabel.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa kebutuhan pemimpin saat ini adalah pemimpin yang memiliki sikap empati, mendengar, berkomunikasi efektif, dan memiliki rencana dalam membuat kebijakan. Kriteria tersebut sesuai dengan tipe kepemimpinan *servant* baik dari perspektif barat maupun islam. Lalu apabila ditarik dari perspektif gender kepemimpinan *servant* akan lebih menguntungkan pemimpin perempuan. Karena pemimpin perempuan cenderung memiliki *emotional* yang tinggi, sehingga dapat membantu memberikan rasa empati, mendengar, dan menerima kritik serta saran dari bawahan (Lehrke & Sowden, 2017).

Meskipun perempuan memenuhi kriteria kebutuhan pemimpin saat ini, namun tetap saja laki-laki lebih diunggulkan dibandingkan perempuan untuk menjabat sebagai pemimpin pada suatu organisasi. Apalagi pada lingkungan lembaga pendidikan pesantren yang normalnya memposisikan laki-laki di puncak kepemimpinan dan adanya opini akan tidak *lumrah* perempuan menjadi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai gambaran kepemimpinan islam perempuan khususnya pada Nyai pondok pesantren yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian, yaitu bagaimana gambaran kepemimpinan islam Nyai di pondok pesantren tradisional dan modern?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengeksplorasi pengetahuan gambaran serta fungsi kepemimpinan islam pada Nyai di pondok pesantren tradisional dan modern.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumbangan referensi, pengetahuan dan wawasan terutama pada bidang psikologi, seperti psikologi organisasi dan industri, psikologi islam, psikologi gender, dan psikologi sosial.

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bentuk sumbangsih terhadap lembaga pemerintahan serta masyarakat yang berupa pengetahuan terkait gambaran kepemimpinan islam nyai dalam memimpin organisasi khususnya di pondok pesantren.
- b. Penelitian ini dapat bermanfaat bagi kepemimpinan nyai di pondok pesantren lainnya untuk mengetahui bagaimana gambaran serta fungsi dari kepemimpinan islam nyai agar pondok pesantren dapat berjalan dengan sebagaimana semestinya.
- c. Proses penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi peneliti selanjutnya terutama pada penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan perempuan di lingkup organisasi pendidikan tepatnya di pondok pesantren.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti di lapangan, dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai gambaran kepemimpinan islam pada nyai pondok pesantren di Daerah Istimewa Yogyakarta tepatnya di Kabupaten Sleman. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu :

Kedua informan memiliki beberapa kesamaan dalam menjalankan kepemimpinannya di pondok pesantren. Persamaan yang dimiliki antara nyai pondok pesantren tradisional dan modern terletak pada pedoman kepemimpinan, menanamkan sikap melayani, mendampingi dan memberikan contoh terlebih dahulu kepada santri, memposisikan sebagai ibu, guru, teman, dan sahabat, terlibat aktif dalam organisasi, memberikan kasih sayang dan perhatian, berperilaku adil kepada santri, memberikan ruang santri untuk berpendapat, serta menerapkan sikap melayani pada santri.

Lalu perbedaan yang menonjol pada cara implementasi kepemimpinan pendidikan islam. Pedoman kepemimpinan pada nyai pondok pesantren tradisional mengkombinasikan adat istiadat Jawa dengan syariat islam. Kemudian fokus pembelajaran yang dipilih oleh nyai terletak pada religiusitas santri. Lalu pondok pesantren tradisional masih menerapkan metode pembelajaran seperti membaca kitab kuning dan *halaqah*. Selain itu, juga menerapkan sistem *reward* dan denda takzir. Kemudian dalam menyampaikan pendapat pun menggunakan media syura atau musyawarah. Jadi, tidak dapat menyampaikan pendapat secara langsung kepada ibu nyai. Pada setiap proses yang dilalui oleh Nyai pondok pesantren tradisional, dilakukan secara sendiri sejak awal berdirinya pondok pesantren hingga proses berkembangnya pondok pesantren. Oleh karena itu, dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya nyai pondok pesantren tradisional terlibat secara langsung.

Sedangkan pedoman nyai pondok pesantren modern hanya menggunakan syariat islam. Lalu fokus pembelajaran yang dipilih oleh nyai adalah pendidikan karakter santri. Kemudian metode yang digunakan untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan menyesuaikan kondisi dan kebutuhan santri serta pengalaman yang pernah dilewati oleh nyai. Pembelajaran yang diberikan pun dimulai dari dasar dan tidak langsung membaca kitab. Cara penyampaian pendapat pun juga sudah lebih modern dengan memanfaatkan teknologi, seperti *whatsapp*. Jadi, santri dapat secara langsung menyampaikan pendapatnya kepada ibu nyai tanpa harus menunggu diadakannya forum diskusi. Lalu pada setiap proses yang dilakukan oleh Nyai pondok pesantren modern dilalui bersama dengan suaminya. Jadi sejak awal hingga proses berkembangnya pondok pesantren, nyai memiliki partner untuk berdiskusi dalam memajukan pondok pesantren. Oleh karena itu, dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya terdapat pembagian tugas antara nyai pondok pesantren dengan suaminya.

Berdasarkan penjelasan di atas, kepemimpinan kedua Nyai terdapat tiga temuan gambaran kepemimpinan islam di organisasi pendidikan, meskipun dengan tipe pondok pesantren yang berbeda. Tiga temuan tersebut ialah : 1) *teaching and with knowledge and understanding – God attribute*, 2) *caring with responsibility and commitment – Parent*, dan 3) *guiding with wisdom and values – prophet/leaders*. Sedangkan pada fungsi kepemimpinan pada informan pertama terdapat empat temuan, yakni: 1) sebagai penentu arah, 2) komunikator, 3) mediator konflik, 4) juru bicara pihak eksternal. Lalu pada fungsi kepemimpinan informan kedua terdapat empat temuan juga, ialah: 1) sebagai penentu arah, 2) komunikator, 3) mediator konflik, 4) integrator.

## **B. Saran**

Setelah melalui proses serta penulisan pada penelitian ini, peneliti menyadari bahwa hasil yang diperoleh belum cukup sempurna dan masih terdapat banyak kekurangan didalamnya. Oleh sebab itu, peneleiti menyampaikan bebera saran dari

hasil penelitian yang telah didapatkan. Berikut ini sarang yang diberikan, diantaranya :

1. Peneliti Selanjutnya

Diharapkan kepada peneliti selanjutnya tertarik dan menginginkan untuk menggali lebih dalam terkait tema gambaran kepemimpinan islam di organisasi pondok pesantren dengan melakukan observasi partisipan tidak hanya saat wawancara saja. Mengingat saat pengambilan data kondisi pondok sedang tidak ada kegiatan karena PPKM. Selain itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat mendalami kepemimpinan Nyai berdasarkan latar belakang organisasi keagamannya. Lalu terkait dengan informan penelitian, peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan organisasi pondok yang mengasuh santri dengan latar belakang yang sama. Mengingat pada penelitian pondok pesantren pertama memiliki santri putra dan putri dari usia PAUD hingga perguruan tinggi, sedangkan pondok pesantren kedua memiliki kriteria santri khusus mahasiswi.

2. Nyai Pondok Pesantren

Berdasarkan seluruh pemaparan informan, terdapat beberapa hal yang dapat kita ambil sebagai pembelajaran serta contoh dalam menjalankan kepemimpinannya. Meskipun pada proses kepemimpinan kedua informan mengalami keadaan yang cukup sulit, tetapi mereka mampu bertahan dan melanjutkan prosesnya hingga mencapai titik saat ini. Kedua informan juga adalah bukti bahwa tidak semua pondok pesantren tabu akan adanya pemimpin perempuan.

3. Masyarakat

Diharapkan kepada masyarakat umum, khususnya bagi yang tertarik dengan tema yang sama semoga penelitian ini dapat menjadi gambaran kepemimpinan islam nyai di pondok pesantren dan menjadi motivasi supaya dapat mencontoh hal-hal baik yang telah dipaparkan oleh kedua

informan. Selain itu, penelitian ini semoga dapat mengubah pola pikir masyarakat terhadap pondok pesantren yang selama ini dikenal dengan tidak ramah dengan perempuan untuk menjadi seorang pemimpin.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmadi, A. (2019). MODERASI BERAGAMA DALAM KERAGAMAN INDONESIA RELIGIOUS MODERATION IN INDONESIA ' S DIVERSITY. *Jurnal Diklat Keagamaan*, 13(2), 45–55.
- Al Hadi, R. A. (2020). Konstruksi Dakwah Nomaden Nyai Hikmah Di Kabupaten Lumajang. *Indonesian Journal of Islamic Communication*, 3(1), 108–129.
- Alamsyah, Y. A. (2017). MEMBUMIKAN SIFAT RASUL DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN : Memosisikan Nabi Muhammad SAW sebagai Panutan dalam Kepemimpinan Pendidikan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, VII(II), 120–141. <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh>
- Ali Salih, A., & Salman Al Dulaimi, M. (2017). Women's Leadership Characteristics and Its Impact in Developing the Psychological Capital: Test of the Moderating Role of Experience Power (Analytical Study from the Perspective of Subordinates in Private Education Schools in Amman). *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(06). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000484>
- Alsarhi, N. Z., Salleh, L. M., Za, M., & Aa, A. (2014). International Affairs and Global Strategy The West and Islam Perspective of Leadership. *International Affairs and Global Strategy (IISTE)*, 18(June), 42–56.
- Alwi, B. M. (2013). PONDOK PESANTREN : Ciri Khas, Perkembangan, dan Sistem Pendidikannya. *Lentera Pendidikan*, 16(2), 205–219.
- Ansory, H. A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
- Anugrah, D. P., Subchan, W., & Asiyah, I. N. (2014). Hubungan Pendekatan Personal terhadap Kecerdasan Emosi dan Hasil Belajar Siswa CIBI ( Cerdas Istimewa Bakat Istimewa ) pada Mata Pelajaran IPA ( kelas VII Semester Genap di SMP Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran Learning Outcome In CIBI ( Gifted and Talented. *ARTIKEL ILMIAH MAHASISWA*, 1–5.
- Arifin, M. Z. (2014). Peran Kepemimpinan Nyai Di Pondok Pesantren(Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Tambakberas Jombang, Pondok Pesantren Nur Khadijah Den Anyar Jombang dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri) Oleh: *SAINTEKBU: Jurnal Sains Dan Teknolog*, 7(2), 25–47.
- Auria, D., & Smet, A. De. (2020). *Kepemimpinan di masa krisis : Menghadapi wabah virus corona dan tantangan di masa depan*.

- Bardeh, M., & Shaemi, A. (2011). Comparative study of servant leadership characteristics in management texts and Imam Ali's tradition (Case study: Najaf Abad Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(2), 129–141.
- Braun, A., Ball, S. J., Maguire, M., & Hoskins, K. (2011). Taking context seriously: explaining policy enactments in the secondary school. *Studies in the Cultural Politics of Education*, 32(4), 585–596.
- Brooks, M. C., & Sungtong, E. (2016). 'We still have bombings': school principals and insurgent violence in southern Thailand. *International Journal of Leadership in Education*, 19, 505–533.
- Cho, Y., Park, J., Ju, B., Han, S. J., Moon, H., Park, S., Ju, A., & Park, E. (2016). Women Leaders ' Work-Life Imbalance in South Korean Companies : A Collaborative Qualitative Study. *Human Resource Development Quarterly*, 27(4), 1–27. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Coleman, M., & Bush, T. (2010). *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Penerbit IRCISOD.
- Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(4), 504–519. <https://doi.org/10.1177/1741143217745880>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design* (B. Bauhaus (ed.); 3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Cetakan ke). LP3ES.
- Economic Forum, W. (2021). *Global Gender Gap Report 2021* (Issue March). <http://reports.weforum.org/globalgender-%0Agap-report-2021/dataexplorer>.
- Fadhilah, A. (2011). STRUKTUR DAN POLA KEPEMIMPINAN KYAIDALAM PESANTREN DI JAWA. *Hunafa: Jurnal Studia Islamika*, 8(1), 101–120. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.24239/jsi.v8i1.89.101-120>
- Ferryanto, H. (2015). Implementasi Kepemimpinan Islam dalam Proses Inovasi Produk pada Sentra Batik Jetis Sidoarjo. *JESTT*, 2(3), 204–217.
- Fitriani, A. (2015). Gaya Kepemimpinan Perempuan. *Jurnal TAPIS*, 11(2), 23.
- Hakim, A. (2012). The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu ' amalat Indonesia Tbk . Employee in the Central Java. *Asia Pacific Management Review*, 17(1), 77–90.
- Holland, D., & Shona, O. (2021). Women in Business 2021 A window of

- opportunity Heading Introduction. *Grant Thornton*, 1–22.
- Husnayain, M. F. (2016). Kepemimpinan Pendidikan di Pesantren. *Tadarus: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 1–18.
- Iryani, E. (2017). Hukum Islam, Demokrasi dan Hak Asasi Manusia. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 17(2), 24–31.
- Jahidi, I., & Hafid, M. (2017). LEADERSHIP : TANTANGAN KEPEMIMPINAN DALAM. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(2), 219–231.
- Kaparou, M., & Bush, T. (2015). Instructional leadership in centralised systems: Evidence from Greek highperforming secondary schools.No Title. *School Leadership and Management*, 35(3), 321–345.
- Kossek, E. E., & Buzzanell, P. M. (2018). *Women ' s career equality and leadership in organizations : Creating an evidence-based positive change*. 813–822. <https://doi.org/10.1002/hrm.21936>
- Kurniawan, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan kinerja guru di madrasah tsanawiyah. *Jurnal Equalita*, 2(1), 32–47. <https://doi.org/10.24235/equalita.v2i1.7053>
- Kusumawati, A. A. (2000). *Kesetaraan Gender dalam Prespektif Islam : Penelitian di pondok pesantren Nurul Ummah Kota Gede Yogyakarta*. Universitas Gajah Mada.
- Lauermann, F., & Karabenick, S. (2011). Taking teacher responsibility into account(ability): Explicating its multiple components and theoretical status. *Educational Psychologist*, 46(2), 122–140. <https://doi.org/10.1080/00461520.2011.558818>
- Lehrke, A. S., & Sowden, K. (2017). Servant Leadership and Gender. *Palgrave Studies in Leadership and Followership*, 25–50. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59366-1>
- Malakyan, P. G. (2014). Followership in leadership studies. *Journal of Leadership Studies*, 6(1), 85–89.
- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 07(01), 57–88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
- Melamahu, T. H. (2019). “Bu Nyai” dalam Kepemimpinan Pesantren Singo Wali Songo di Kabupaten Magetan. 1–13.
- Mir, A. M. (2010). Leadership in Islam. *Journal of Leadership Studies*, 4(3), 69–72. <https://doi.org/10.1002/jls.20180>
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148, 117–134.

- Moten, A. R. (2011). Leadership in the west and the Islamic world: A comparative analysis. *World Applied Sciences Journal*, 15(3), 339–349.
- Muhr, S. L., Sullivan, K. R., & Rich, C. (2016). Situated Transgressiveness: Exploring One Transwoman's Lived Experiences Across Three Situated Contexts. *Gender, Work and Organization*, 23(1), 52–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/gwao.12093>
- Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. UIN Press.
- Nizomi, K. (2019). Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Budaya Organisasi. *JUPI (Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi)*, 4(2), 128. <https://doi.org/10.30829/jupi.v4i2.3885>
- Northouse, P. (2016). *Leadership Theory and Practice*. Sage.
- Nur'Aeni, F. (2017). Dinamika Kepemimpinan Nyai Di Pesantren Budaya Jawa.pdf. *Martabat : Jurnal Perempuan Dan Anak*, 1(1), 66–86.
- Nurhilaliati, N. (2019). Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan Di Lingkungan Pondok Pesantren. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 17(1), 57–69. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v17i1.541>
- Nurmi, Andri, S., & Salam, N. E. (2019). GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI KEMENTERIAN AGAMA. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 15(3), 400–404.
- Prof. Dr. Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan* (Cetakan Ke). ALFABETA, CV.
- Puspita, S., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MELAYANI DENGAN WORK-FAMILY CONFLICT PADA DOSEN WANITA. *Jurnal Empati*, 6(1), 374–378.
- Raharjani, D. S., & Mas'ud, F. (2017). Praktik Kepemimpinan Islam ( Studi Kasus pada Kepala Bagian Non Medis Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang ). *Diponegoro Journal Of Management*, 6(3), 1–13.
- Ronay, R., & Vugt, M. . (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 117–134.
- Rosintan, M., & Setiawan, R. (2015). Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan Di Pt. Ruci Gas Surabaya. *Agora*, 2(2), 11.
- Rusydy Syadzili, M. F. (2018). Model Kepemimpinan Dan Pengembangan Potensi Pemimpin Pendidikan Islam. *CENDEKIA : Jurnal Studi Keislaman*, 4(2). <https://doi.org/10.37348/cendekia.v4i2.61>

- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). EVOLUTION AND MODERN TENDENCIES IN THE THEORY OF LEADERSHIP. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304–310. <https://doi.org/https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
- Sakdiah. (2016). Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam ( Kajian Historis Filosofis ) Sifat-Sifat Rasulullah. *Jurnal Al-Bayan*, 22(33), 29–49.
- Saleh, A. R. (2004). *Psikologi suatu pengantar dalam perspektif Islam*. PT Fajar Interpratama mandiri.
- Santrock, J. W. (2012). *Life-span Development (Perkembangan Sepanjang Hidup)* (Jilid 5). Erlangga.
- Saragih, B. (2018). *PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT DALAM MENINGKATKAN PRESTASI SISWA DI SD NEGERI 097803 TANJUNG MARIAH TAHUN PELAJARAN 2017/2018*. 7(2), 113–120.
- Semiawan, C. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya* (A. L (ed.)). PT Grasindo.
- Shah, S. (2006). Educational leadership: An Islamic perspective. *British Educational Research Journal*, 32(3), 363–385. <https://doi.org/10.1080/01411920600635403>
- Shah, S. (2015). Educational leadership An Islamic perspective. In *Education, Leadership and Islam : Theories, Discourses and Practices from an Islamic Perspective* (pp. 38–46). Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uwsau/detail.action?docID=2082935>
- Siagian, S. P. (2010). *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta.
- Sims, C., Carter, A., Peralta, A. M. De, & Carolina, S. (2020). Do servant , transformational , transactional , and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty ? A study of a gender equity leadership development program. *Human Resource Development Quarterly*., 1–21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21408>
- Susanti. (2014). Penerapan Metode Diskusi Dalam Meningkatkan Kemampuan Berbicara Siswa Kelas IV SDN Odogili. *Jurnal Kreatif Tadulako Online*, 4(8), 159–172.
- Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif Konsep, Prinsip, dan Operasionalnya* (A. Tanzeh (ed.); Cetakan Pe). Akademia Pustaka.
- Wiyono, J. (2019). The “ great man ” theory dalam perspektif Islam : Kontribusi kepemimpinan Islam. *Journal of Entrepreneurship, Business Development and Economic Educations Research*, 2(2), 1–14.
- Yin, R. K. (2015). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Rajawali Pers.

Zainal, V. ., Hadad, M. ., & Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajagrafindo Persada.

