

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN DINAMIKA BUDAYA AKADEMIK  
PESANTREN: STUDI KASUS DI MA'HAD ALY WALINDO PEKALONGAN**



Oleh: Zifa Ayu Putri

NIM: 23204092048

TESIS

STATE ISLAMIC UNIVERSITY

SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

Diajukan kepada Program Magister (S2)

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga

untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh

Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**YOGYAKARTA  
2026**

## **PERNYATAAN KEASLIAN**

### **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Zifa Ayu Putri
NIM	:	23204092048
Jenjang	:	Magister (S2)
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 29 Desember 2025  
Saya yang menyatakan,



Zifa Ayu Putri, S.Pd.  
NIM. 23204092048

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **PERNYATAAN BERJILBAB**

### **SURAT PERNYATAAN BERJILBAB**

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zifa Ayu Putri  
NIM : 23204092048  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa saya tidak menuntut kepada prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (atas pemakainan jilbab dalam ijazah dalam strata dua saya), seandainya suatu hari nanti terdapat instansi yang menolak ijazah saya karena penggunaan jilbab.

Dengan demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dengan penuh kesadaran menghadap Ridha Allah SWT.

Yogyakarta, 29 Desember 2025  
Saya yang menyatakan,

Zifa Ayu Putri, S.Pd.  
NIM. 23204092048

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI**

### **SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zifa Ayu Putri  
NIM : 23204092048  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi, jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Demikian surat ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 29 Desember 2025  
Saya yang menyatakan,



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-206/Un.02/DT/PP.00.9/01/2026

Tugas Akhir dengan judul : KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN DINAMIKA BUDAYA AKADEMIK  
PESANTREN : STUDI KASUS DI MA'HAD ALY WALINDO PEKALONGAN

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ZIFA AYU PUTRI, S.Pd.  
Nomor Induk Mahasiswa : 23204092048  
Telah diujikan pada : Selasa, 06 Januari 2026  
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

#### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Rohmanin Lukluk Istaini, S.Pd.I., M.Pd.I.  
SIGNED

Valid ID: 699621460007



Pengaji I

Prof. Dr. Zainal Arifin, S.Pd.I., M.S.I.  
SIGNED



Pengaji II

Dr. Lailan Rohmah, S.Pd.I., M.S.I.  
SIGNED

Valid ID: 699621460007



Yogyakarta, 06 Januari 2026

UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 699621460007

## NOTA DINAS PEMBIMBING

### NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu 'alaikum wr wb.*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

#### KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN DINAMIKA BUDAYA AKADEMIK PESANTREN: STUDI KASUS DI MA'JID ALY WALINDO PEKALONGAN

Yang ditulis oleh:

Nama : Zifa Ayu Putri

NIM : 23204092048

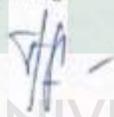
Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.).

*Wassalamu 'alaikum wr wb.*

Yogyakarta, 29 Desember 2025  
Pembimbing,



Dr. Rohmatun Lukduk Ismailni, S.Pd.I., M.Pd.I.  
NIP 19881107 201503 2 004

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِنُ عَلَىٰ أُمُورِ الدُّنْيَا وَالدِّينِ أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّداً عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ لَا نَبِيَ بَعْدَهُ اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَىٰ أَسْدَدِ مَحْلُولِ قَاتِلِكَ سَيِّدَنَا وَعَلَىٰ أَلِهٖ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ

*Alhamdulillahirabbil 'alamin* puji syukur atas ke hadirat Allah SWT, karena

berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Salawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi penerang bagi kita semua. Segala usaha, doa, dan upaya penulisan lakukan dengan semaksimal mungkin untuk dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak akan selesai tanpa bantuan doa dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis banyak menerima arahan, bantuan, dan dukungan sampai akhirnya penulisan tesis yang berjudul “Kepemimpinan Perempuan dan Dinamika Budaya Akademik Pesantren: Studi Kasus di Ma’had Aly Walindo Pekalongan” dapat terselesaikan.

Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih dan rasa hormat yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis, yaitu:

1. Prof. Noorhaidi Hasan, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Sigit Purnama, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta staf-stafnya yang telah membantu penulis selama menjadi mahasiswa di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

3. Dr. Nur Saidah, S.Ag., M.Ag. dan Dr. Lailatu Rohmah, S.Pd.I., M.Si., selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama masa kuliah.
4. Dr. Rohmatun Lukluk Isnaini, M.Pd.I. selaku dosen pembimbing akademik dan dosen pembimbing tesis yang senantiasa meluangkan waktu di sela kesibukannya untuk memberikan bimbingan, bantuan, dan arahan selama penulis menempuh perkuliahan sampai dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah berkontribusi nyata dalam memberikan ilmu, berbagi wawasan dan pengalaman selama penulis menempuh perkuliahan.
6. Ibu Nyai Hj. Siti Mahmudah, S.Ag., M.Pd. selaku *Mudirah Ma'had Aly Walindo*, Bapak Kyai Faisal Abdullah, M.H. selaku dosen sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren Tahfiz dan Ma'had Aly Walindo dan seluruh pihak terkait yang telah mengizinkan dan membantu penulis dalam melakukan penelitian.
7. Abah Yai Mustafid, S.Fil. dan Ibu Nyai Dr. Mustaghfiyah Rahayu, S.Th.I., M.A. selaku Pengasuh PPM Aswaja Nusantara Mlangi Yogyakarta yang senantiasa menjadi inspirasi dan motivator dalam perjalanan akademik dan spiritual penulis. Terima kasih atas doa, dukungan, dan segala ilmu yang telah diberikan.
8. Kedua orang tua tercinta, yakni Bapak H. Achmad Bisri dan Ibu Hj. Siti Duroh yang selama ini selalu memberikan kasih sayang tak terhingga, dukungan dalam berbagai bentuk, serta semangat dan doa yang tiada henti kepada penulis hingga

penulis sampai pada titik sekarang. Gelar sarjana dan magister ini penulis persembahkan untuk Bapak dan Ibu.

9. Mochammad Iqbal Saputra, S.M. selaku kakak tersayang penulis yang selalu memberikan dukungan, bantuan, dan arahan, serta Muhammad Aditya Adha dan Muhammad Fathan selaku adik penulis yang selalu penulis sayangi dan banggakan.
10. Lala, Upin, dan Bety, sebagai sahabat yang berarti, selalu ada untuk menemani, membantu, dan mewarnai kehidupan perkuliahan penulis.
11. Selvia Fatin Furoyda, S.Sos., Nabilah, S.Pd., Bayyinah, S.Gz., Fanisa Nur Maghfiroh, S.Psi., Arini Minnataka, S.Sos., M.E., Nur Annisa, S.Psi., Apt. Refianti Hastyta Cipta, S.Farm., Nuansa Safitri, S.M., Nihayatuzzain, S. Sos., Tahta Maulida Khoirunnisa, S.S., selaku sahabat penulis yang selalu menemani dan memberikan dukungan berarti kepada penulis.
12. Teman-teman pondok, kuliah, MA serta seluruh teman yang telah menemani, membantu, dan memberikan dukungan kepada penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu per-satu.

Penulis juga berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata di masa mendatang bagi kepemimpinan perempuan dan budaya akademik pesantren, khususnya Ma'had Aly. Selain itu, penulis berharap semoga karya ini dapat memberikan manfaat yang berarti bagi para pembaca, peneliti, dan praktisi di bidang pendidikan.

Yogyakarta, 11 Desember 2025

Zifa Ayu Putri

## ABSTRAK

**Zifa Ayu Putri**, 2026. Kepemimpinan Perempuan dan Dinamika Budaya Akademik Pesantren: Studi Kasus di Ma'had Aly Walindo Pekalongan. Tesis. Yogyakarta: Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Pembimbing: Dr. Rohmatun Lukluk Isnaini, M. Pd. I.

Kepemimpinan perempuan di pesantren selalu menarik untuk dikaji, karena keberadaan nyai kerap terpinggirkan oleh konstruksi patriarkal yang menempatkan laki-laki sebagai pemegang otoritas utama, sehingga perempuan seringnya hanya menempati posisi kedua dalam struktur kepemimpinan di pesantren. Kepemimpinan perempuan bukan sekedar memberikan hak yang sama, namun juga memastikan bahwa perempuan dapat berkontribusi sesuai potensi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan penulis membuktikan bahwa perempuan dapat memegang otoritas penuh sebagai pengasuh dan berhasil mengembangkan lembaga, terlihat dari berdirinya Ma'had Aly. Di Ma'had Aly Walindo Pekalongan, kepemimpinan perempuan menjadi semakin menarik dikaji karena lembaga ini dipimpin oleh Ibu Nyai Hj. Siti Mahmudah, S.Ag., M.Pd., sebagai *mudirah* perempuan pertama di Indonesia.

Dengan melalui penelitian kualitatif studi kasus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan perempuan dalam membentuk budaya akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan serta menemukan faktor pendukung dan penghambat yang dialaminya. Informan dalam penelitian ini berjumlah 9 orang, terdiri dari 1 *mudirah*, 3 dosen, 3 mahasantri putra, dan 3 mahasantri putri. Pengambilan sampel dilakukan dengan melalui teknik *non-probability sampling* dan jenis *purposive sampling*. Data dalam penelitian ini diperoleh dari proses observasi, wawancara, dan dokumentasi. Lalu dianalisis dengan cara kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dalam membentuk budaya akademik yaitu dengan melalui kepemimpinan yang adaptif dan kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan adaptif ditunjukkan dari kebijakan yang dibuat oleh Bu Nyai seperti pembiasaan penulisan dan publikasi karya ilmiah di *Open Journal System (OJS)*, model pembelajaran integratif budaya akademik pesantren dan perguruan tinggi, pendirian rumah jurnal, serta penulisan tugas akhir dua bahasa. Kepemimpinan partisipatif dapat dilihat dari adanya keterbukaan komunikasi dua arah antara Bu Nyai dengan dosen, pengasuh, maupun mahasantri, serta penerimaan dan realisasi ide civitas akademika. Faktor pendukung yang dialami oleh Bu Nyai dalam membentuk budaya akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu kerja sama yang baik antara tim internal yakni dengan wakil *mudir*, pengasuh, dosen, dan mahasantri, serta sarana dan prasarana yang memadai. Faktor eksternal yaitu keterlibatan aktif dalam Asosiasi Ma'had Aly (AMALI) dan organisasi NU (*Nahdlatul Ulama*). Faktor penghambatnya yaitu keterbatasan pemahaman mahasantri dalam mengakses teknologi dan kurang maksimalnya dukungan pemerintah terhadap Ma'had Aly.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Perempuan, Budaya Akademik, Pesantren, Ma'had Aly

## ***ABSTRACT***

**Zifa Ayu Putri**, 2026. *Women's Leadership and Academic Culture Dynamics in Pesantren: A Case Study at Ma'had Aly Walindo Pekalongan*. Thesis. Yogyakarta: Master's Program in Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Advisor: Dr. Rohmatun Lukluk Isnaini, M.Pd.I.

*Women's leadership in Islamic boarding schools is always interesting to study, because the existence of nyai (female religious leaders) is often marginalized by patriarchal constructs that place men as the main authority figures, so that women often only occupy secondary positions in the leadership structure of Islamic boarding schools. Women's leadership is not just about giving equal rights, but also ensuring that women can contribute according to their potential. Previous research conducted by the author proves that women can hold full authority as caregivers and successfully develop institutions, as seen in the establishment of Ma'had Aly. At Ma'had Aly Walindo Pekalongan, female leadership has become increasingly interesting to study because this institution is led by Ibu Nyai Hj. Siti Mahmudah, S.Ag., M.Pd., as the first female mudirah in Indonesia.*

*Through qualitative case study research, this study aims to determine how female leadership shapes academic culture at Ma'had Aly Walindo Pekalongan and to identify the supporting and inhibiting factors experienced. There were nine informants in this study, consisting of one female director, three lecturers, three male students, and three female students. Sampling was conducted using non-probability sampling and purposive sampling techniques. Data in this study were obtained from observation, interviews, and documentation. The data were then analyzed through data condensation, data presentation, and conclusion drawing. Data validity was tested through source triangulation and technique triangulation.*

*The results of the study show that women's leadership in shaping academic culture is through adaptive leadership and participatory leadership. Adaptive leadership is demonstrated by the policies made by Bu Nyai, such as the habit of writing and publishing scientific papers in the Open Journal System (OJS), an integrative learning model of the academic culture of Islamic boarding schools and universities, the establishment of a journal house, and the writing of final assignments in two languages. Participatory leadership can be seen from the open two-way communication between Bu Nyai and lecturers, caregivers, and students, as well as the acceptance and realization of ideas from the academic community. The supporting factors experienced by Bu Nyai in shaping the academic culture at Ma'had Aly Walindo Pekalongan consist of internal and external factors. Internal factors include good cooperation between the internal team, namely the deputy director, supervisors, lecturers, and students, as well as adequate facilities and infrastructure. External factors include active involvement in the Asosiasi Ma'had Aly (AMALI) and the NU (Nahdlatul Ulama) organization. The inhibiting factors are the students' limited understanding of how to access technology and the government's lack of support for Ma'had Aly.*

**Keywords:** *Women's Leadership, Academic Culture, Pesantren, Ma'had Aly*

## DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	i
PERNYATAAN BERJILBAB .....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A.    Latar Belakang Masalah.....	1
B.    Rumusan Masalah .....	5
C.    Tujuan Penelitian.....	5
D.    Manfaat Penelitian.....	6
E.    Kajian Penelitian yang Relevan .....	7
F.    Landasan Teori .....	17
G.    Sistematika Pembahasan .....	37
BAB II METODE PENELITIAN.....	39
A.    Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	39
B.    Latar Penelitian/ <i>Setting</i> Penelitian .....	41
C.    Data dan Sumber Data Penelitian.....	41
D.    Pengumpulan Data .....	44
E.    Uji Keabsahan Data.....	46
F.    Analisis Data .....	48
BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
A.    Gambaran Umum Lembaga .....	50

B.	Kepemimpinan Perempuan dalam Membentuk Budaya Akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan .....	65
C.	Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Perempuan dalam Membentuk Budaya Akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan.....	106
	BAB IV PENUTUP .....	123
A.	Kesimpulan.....	123
B.	Saran .....	124
	DAFTAR PUSTAKA .....	125
	LAMPIRAN .....	130



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1 Publikasi Jurnal Mahasantri .....	70
Tabel 2 Judul Tugas Akhir Dua Bahasa.....	92



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Publikasi Jurnal SINTA Mahasantri .....	69
Gambar 2 Buku Karya Mahasantri .....	74
Gambar 3 Deskripsi Buku Karya Mahasantri .....	75
Gambar 4 Model Pembelajaran di Kelas .....	79
Gambar 5 LoA Jurnal Mawali .....	86
Gambar 6 Website Rumah Jurnal Mawali .....	88
Gambar 7 Edisi Jurnal Mawali.....	88
Gambar 8 Jurnal Mawali Volume 1.....	89
Gambar 9 Jurnal Mawali Volume 2.....	89
Gambar 10 Kegiatan Rihlah Ilmiah .....	102
Gambar 11 Pamflet Rihlah Ilmiah .....	103
Gambar 12 Pamflet Kuliah Umum Tasawuf.....	103
Gambar 13 Pamflet Kuliah Umum Al-Qur'an .....	104



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan .....	130
Lampiran 2. Lembar Observasi.....	178
Lampiran 3. Dokumentasi.....	179



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Kajian tentang kepemimpinan perempuan di pesantren sebagai seorang nyai hingga saat ini selalu menarik dikaji mulai dari fisik sampai peran perempuan dalam sosial kemasyarakatan.<sup>1</sup> Stereotip pesantren sebagai lingkungan yang melembagakan diskriminasi gender terbentuk karena adanya simbol-simbol yang menunjukkan hegemoni patriartikal lebih dominan dalam proses struktural dan kultural di pesantren seperti dalam manajerial kelembagaannya, laki-laki terkesan *maindit* sebagai pemimpin di pesantren. Sampai saat ini belum ditemukan pendiri pesantren yang secara *genuine* diasuh langsung atas nama seorang perempuan.<sup>2</sup>

Secara umum seorang nyai sebagai pemimpin perempuan hanya memegang otoritas kedua dalam pesantren dikarenakan adanya diskursus gender yang dominan di pesantren dan berkembang dalam Islam bahwa laki-laki adalah pemimpin perempuan. Meski sudah ada perubahan pandangan di beberapa kalangan pesantren modern terkait isu gender, namun stereotip gender tradisional masih kuat dan belum sepenuhnya menuju tedensi ke arah perubahan.<sup>3</sup>

Dari perspektif kesetaraan gender, kepemimpinan perempuan di pesantren sebagai wujud kesetaraan gender bukan hanya soal memberikan hak yang sama

---

<sup>1</sup> Viki Amalia dan Zainal Arifin, “Kepemimpinan Nyai dalam Memelihara Kajian Kitab Kuning di Ma’had Aly Nurul Jadid Probolinggo,” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2018).

<sup>2</sup> Nuryati, “Feminisme dalam Kepemimpinan,” *Istinbath* 15, no. 2 (2015).

<sup>3</sup> Fitri Nur Aeni, “Dinamika Kepemimpinan Nyai di Pesantren Budaya Jawa,” *Martabat: Jurnal Perempuan dan Anak* 1, no. 1 (2017).

antara laki-laki dan perempuan, namun juga tentang menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk berkontribusi sesuai dengan potensi diri yang dimiliki. Dalam lembaga pendidikan pesantren, hal ini berarti dengan memberikan akses yang sama kepada perempuan untuk dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, pengelolaan pesantren, dan pengajaran.<sup>4</sup> Kepemimpinan perempuan di pesantren memiliki peluang keberhasilan yang sama dengan karakteristik yang dimiliki oleh perempuan, di mana karakteristik tersebut memiliki banyak relevansi dengan corak tradisionalisme pesantren seperti model kharismatik dan sifat kelembutan dalam dirinya.<sup>5</sup>

Terdapat tiga jenis peran manajerial yang dijalankan oleh seorang nyai sebagai pemimpin perempuan di pesantren, salah satunya yaitu seorang nyai memegang otoritas dengan menjabat sebagai pemimpin (pengasuh) pesantren yang berisi santri laki-laki dan perempuan, beliau memiliki wewenang dalam menentukan kebijakan di pesantren.<sup>6</sup> Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti dengan judul “Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren PDF (Pendidikan Diniyah Formal) Walindo Pekalongan”, menunjukkan bahwa perempuan dapat memegang otoritas penuh di pesantren sebagai pengasuh dan dapat menjalankan peran kepemimpinan dengan baik yang dibuktikan dengan berdirinya lembaga Ma’had

---

<sup>4</sup> Zunita Thubatussalamah, Winin Maulidya Saffanah, dan Nuril Lutfiatul Laila, “Analisis Peran dan Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Salafiyah Nurul Huda Poncokusumo Malang,” *Dialektika: Jurnal Pemikiran Islam dan Ilmu Sosial* 17, no. 2 (2024).

<sup>5</sup> Supriani Yuli, Hasan Basri, dan Andewi Suhartini, “Kepemimpinan Wanita Dalam Pesantren,” *Jurnal Pendidikan dan Konseling* 4, no. 6 (2022): 905–12.

<sup>6</sup> Siti Nur Hidayah dan Ahmad Arifi, “Women in Islamic Education Management: Learning from Pesantren Practices,” *Ulmuna* 21, no. 1 (2017).

Aly. Keberhasilan dalam kepemimpinan perempuan didukung dengan adanya tekad yang kuat, karakter yang tegas dan kompeten, serta kerja sama yang baik dengan seluruh pihak yang terlibat. Meskipun dalam pelaksanaannya, masih terdapat faktor penghambat yang dialami, yakni adanya stereotip negatif berupa kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan perempuan.

Kepemimpinan dan budaya menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi, karena kepemimpinan dan budaya organisasi adalah dua hal yang saling bergantung. Setiap aspek dari kepemimpinan berdampak pada pembentukan budaya organisasi.<sup>7</sup> Membangun budaya akademik pada lingkungan yang telah memiliki budaya yang kuat dan sudah berjalan sejak dulu merupakan hal yang tidak mudah, sehingga dalam membangun budaya akademik dapat menggunakan konsep tahapan Mat Alvesson dengan menjadikan budaya akademik sebagai projek global dalam organisasi yang dibuat perencanaan jangka panjang dan mengukur kemajuannya pada setiap tahapan.<sup>8</sup>

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia membentuk budaya akademik yang unik melalui pembiasaan forum diskusi keilmuan yang membahas persoalan kontemporer dengan pendekatan fikih klasik seperti kegiatan seperti *bahtsul masail*. Forum ini menumbuhkan semangat berpikir kritis dan kolaboratif di kalangan santri, meskipun tetap dalam otoritas kitab kuning. Keberadaan kegiatan ini menunjukkan bahwa budaya akademik

---

<sup>7</sup> Mu'ah et al., *Kepemimpinan* (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2019).

<sup>8</sup> M Fadli, Hasan Asari, dan Amiruddin Siahaan, "Manajemen Perencanaan Budaya Akademik Institut Agama Islam Negeri Langsa Aceh Indonesia," *Edukasi Islami Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 1 (2022).

pesantren tidak statis, melainkan adaptif terhadap dinamika zaman, tanpa melepaskan akarnya pada khazanah keilmuan Islam klasik. Budaya akademik ini juga ditopang oleh kedisiplinan hidup yang tinggi, termasuk jadwal harian yang padat dan terstruktur, yang secara tidak langsung melatih ketangguhan mental dan spiritual santri.<sup>9</sup> Dengan demikian, budaya akademik pesantren merupakan hasil dari sintesis antara tradisi keilmuan Islam dan nilai-nilai lokal yang terus berkembang.

Seiring dengan berkembangnya zaman, pesantren mengalami dinamika budaya akademik yang dapat menjawab tantangan zaman, di mana dulu pesantren hanya menyelenggarakan pendidikan diniyah saja namun saat ini sudah mengadopsi lembaga pendidikan formal.<sup>10</sup> Ma'had Aly dibentuk dalam rangka menyiapkan kader ulama yang berintegritas ilmiah, alamiah, dan *khuluqiyah* yang berkualitas dan memiliki nilai strategis dengan berorientasi keadilan, kesetaraan, keterbukaan, kejujuran, kepercayaan, dan kerakyatan. Ma'had Aly diselenggarakan dan dikembangkan dari ajaran agama Islam, proses pengelolaan secara islami, dan mewujudkan tujuan pendidikan Islam.<sup>11</sup>

Dinamika budaya akademik yang bercirikan pesantren di ma'had Aly memberikan dampak terhadap kemajuan intelektual para mahasantri. Seluruh program yang dilaksanakan merupakan upaya bersama yang dilakukan civitas

---

<sup>9</sup> Salas Naufal, "Kultur Pesantren dalam Membentuk Karakter Disiplin Santri di Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Sukoharjo," *Jurnal Spektrum Analisis Kebijakan Pendidikan* 12, no. 4 (2023).

<sup>10</sup> Syarifatul Marwiyah dan Mohammad Dasuki, "Isu dan Analisis Kebijakan Pendidikan Masa Depan (Review dan Revitalisasi Kebijakan Pendidikan Islam di Ma'had Aly)," *Falasifa Jurnal Studi Keislaman* 12, no. 1 (2021).

<sup>11</sup> Nining Yusmei dan Iswantir Iswantir, "Kontribusi Ma'had Aly terhadap Pemahaman Keislaman melalui Pendidikan Agama Islam di Indonesia," *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia* 1, no. 2 (2022).

akademika ma'had aly dalam merealisasikan visi dan misi yang telah ditetapkan dan diamanahkan oleh Majelis Masyayikh. Ma'had Aly Walindo merupakan satu-satunya lembaga pendidikan ma'had aly yang berada di Kota Pekalongan dan dipimpin oleh seorang *mudir* perempuan. Hal ini menarik untuk diteliti, karena pada umumnya seorang perempuan yang menjadi pemimpin di pesantren tidak memegang otoritas secara penuh, namun di Ma'had Aly Walindo sebagai lembaga pendidikan formal pesantren yang setara dengan perguruan tinggi, Ibu Nyai Hj. Siti Mahmudah, S.Ag., M.Pd. memiliki otoritas penuh di pesantren sebagai pendiri dan pengasuh. Maka berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini membahas tentang kepemimpinan perempuan dan dinamika budaya akademik pesantren di Ma'had Aly Walindo Pekalongan.

## B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam membentuk budaya akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan?
2. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat yang dialami pemimpin perempuan dalam membentuk budaya akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diajukan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis bagaimana kepemimpinan perempuan dalam membentuk budaya akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan

2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat yang dialami pemimpin perempuan dalam membentuk budaya akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks kepemimpinan perempuan dan dinamika budaya akademik di pesantren
  - b. Menambah wawasan dan literatur ilmiah terkait hubungan antara kepemimpinan perempuan dan dinamika budaya akademik di pesantren
  - c. Mengisi kekurangan pada literatur sebelumnya baik dari segi teori maupun hasil penelitian dan dapat menjadi sumber referensi untuk penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
  - a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih untuk lembaga pendidikan Ma'had Aly Walindo Pekalongan
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan para pembaca.

## E. Kajian Penelitian yang Relevan

Dalam tinjauan pustaka termuat penelitian-penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini untuk menemukan novelty atau kebaruan penelitian. Beberapa penelitian tersebut diantaranya yaitu sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Zakiya Very Ayu Suryatina dengan judul “Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)”<sup>12</sup>. Penelitian tersebut membahas tentang bagaimana pemikiran dan kebijakan serta implikasinya dalam melakukan pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam yang ditetapkan oleh pemimpin perempuan yang menjabat sebagai rektor di IAIN Ponorogo. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah sebagai seorang pemimpin perempuan dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam mencakup bidang akademik, kelembagaan, administrasi, keuangan, serta kemahasiswaan, yang dijalankan melalui 9 fungsi kepemimpinan secara efektif, yakni menciptakan visi, mengembangkan organisasi, menciptakan sinergi, menciptakan perubahan, memotivasi para pengikut, memberdayakan pengikut, mewakili sistem sosial, manajer konflik, dan melatih organisasi. Pemikiran Evi Muafiah dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam berdasarkan perspektif Teori Mubadalah menyebutkan 3 hal premis dasar, yakni Islam hadir bagi pemimpin laki-laki dan perempuan, prinsip kesalingan dan kesamaan antara laki-laki dan

---

<sup>12</sup> Zakiya Very Ayu Suryatina, “Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)” (UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, 2022).

perempuan, serta adanya kesamaan antara laki-laki dan perempuan pada peran publik dalam pemahaman teks Al-Qur'an. Kepemimpinannya mencerminkan nilai kesetaraan gender, kolaborasi, dan kesalingan dalam peran publik. Implikasi pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam berjalan sesuai tugas masing-masing, dalam bidang tata kelola dan tata pamong, bidang pendidikan, dan pengabdian masyarakat.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu membahas tentang kepemimpinan perempuan di perguruan tinggi. Namun dalam penelitian tersebut berfokus pada kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, yakni kepemimpinan perempuan yang menjabat sebagai rektor. Sedangkan penelitian ini membahas mengenai kepemimpinan perempuan dalam lingkup pesantren sebagai seorang *mudirah* dan dinamika budaya akademik pesantren pada ma'had aly yang dipimpinnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rohmatun Lukluk Isnaini, Zainal Arifin, Sri Rahmi, dan Ahmad Syafii dalam judul "*Gender-based leadership in quality assurance development: A phenomenological study*".<sup>13</sup> Penelitian tersebut membahas tentang kepemimpinan berbasis gender dalam pengembangan penjaminan mutu yang menyoroti peran gender dalam kepemimpinan di lembaga pendidikan tinggi dengan fokus pada pengembangan proses penjaminan mutu. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gender tidak dapat dijadikan sebagai penghalang dalam kepemimpinan, karena potensi kepemimpinan dan

---

<sup>13</sup> Rohmatun Lukluk Isnaini et al., "Gender-based leadership in quality assurance development: A phenomenological study," *Cogent Education* 10, no. 2 (2023).

kinerja seseorang harus dilihat berdasarkan prestasi, kompetensi, dan kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri. Dalam penelitian tersebut terdapat beberapa preferensi terkait kepemimpinan, yakni beberapa narasumber mendukung konsep kepemimpinan yang netral tanpa melihat gender dan sebagian lainnya menyatakan preferensi terhadap gaya kepemimpinan yang secara tradisional identik dengan gender laki-laki karena dianggap memiliki kualitas seperti otoritas, pandangan strategis, dan beberapa hal lainnya. Penelitian tersebut juga menyoroti bahwa perlu adanya penerapan kerangka kerja serta kebijakan yang kuat dan memberikan kesempatan yang sama bagi laki-laki dan perempuan dalam menempati posisi kepemimpinan. Hal ini dilakukan untuk dapat menghilangkan stereotip negatif dan diskriminasi antara kepemimpinan laki-laki dan kepemimpinan perempuan. Pendekatan kolaboratif antara pemimpin laki-laki dan perempuan juga penting dilakukan untuk dapat meningkatkan kualitas manajemen dalam lembaga.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu membahas tentang kepemimpinan perempuan di perguruan tinggi. Namun dalam penelitian tersebut fokus pada kepemimpinan berbasis gender dalam pengembangan penjaminan mutu yang dikaji melalui studi fenomenologi. Sedangkan penelitian ini membahas tentang kepemimpinan perempuan di perguruan tinggi dalam lingkup pesantren sebagai seorang *mudir* dan dinamika budaya akademik pesantren pada ma’had aly yang dipimpinnya.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Iin Amiyana dengan judul “Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy

Babakan Ciwaringin Kabupaten Cirebon (Studi Analisis terhadap Upaya Nyai Hj. Masriyah Amva dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Non formal)<sup>14</sup>. Penelitian tersebut membahas tentang kepemimpinan perempuan di pondok pesantren dan upaya Nyai Hj. Masriyah Amva sebagai pemimpin pesantren dalam pengembangan lembaga pendidikan non formal. Hasil dari penelitian tersebut yaitu Ibu Nyai Hj. Masriyah Amva mendedikasikan diri menjadi pemimpin pondok setelah sepeninggal suaminya meski sempat diragukan oleh para santri, khususnya santri putra, dan mendapatkan beberapa celaan dan hinaan dari pihak luar. Terdapat beberapa kendala yang dihadapi selama masa kepemimpinannya, diantaranya yaitu kendala teologis, kendala sejarah, serta kendala dalam sikap pandang antara tugas perempuan dan laki-laki yang pada dasarnya terkikis pada kelas masyarakat yang berpendidikan atas. Upaya yang dilakukan dalam menghadapi kendala tersebut yaitu dengan berserah diri pada Allah SWT, menjadi pribadi yang mandiri dan lebih kuat, aktif berdakwah dan peduli sosial. Pada masa kepemimpinannya, beliau berhasil mengembangkan pesantren dalam segi akademik dan non akademik. Kiprah Ibu Nyai Hj. Masriyah Amva sebagai tokoh ulama perempuan dengan mendedikasikan diri sebagai penggerak kesetaraan gender yang memiliki faham feminis dan berhasil mendirikan Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) pada tahun 2017 di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Cirebon.

---

<sup>14</sup> Iin Amiyana, “Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren ‘Kebon Jambu’ Al-Islamy Babakan Ciwaringin Kabupaten Cirebon (Studi Analisis terhadap Upaya Nyai Hj. Masriyah Amva dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Non Formal)” (IAIN Syekh Nurjati Cirebon, 2022).

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu membahas tentang kepemimpinan perempuan di lingkup lembaga pendidikan pesantren. Namun penelitian tersebut fokus pembahasannya pada pengembangan lembaga pendidikan non formal yang berhasil dilakukan oleh pemimpin perempuan, sedangkan penelitian ini berfokus pada kepemimpinan perempuan dan dinamika budaya akademik pesantren. Objek penelitian yang dituju juga berbeda, penelitian tersebut meneliti lembaga pendidikan non formal pesantren, sedangkan penelitian ini yaitu Ma'had Aly yang merupakan lembaga Pendidikan Diniyah Formal (PDF) pesantren.

Penelitian yang dilakukan oleh Adip Mu'ammar Habibi dalam penelitian tesis berjudul “Budaya Akademik Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta dalam Membina Intelektualitas Santri”<sup>15</sup> membahas tentang budaya akademik Pondok Pesantren Nurul Ummah dan kontribusi budaya akademik dalam membina intelektualitas santri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Nurul Ummah memiliki budaya akademik yang jauh lebih berkembang dibanding pesantren tradisional lain dan telah memenuhi 9 indikator perkembangan budaya akademik menurut Kistanto. Budaya akademik merupakan sebuah konstruksi sosial yang dibentuk manusia dan dapat berubah dalam suatu proses dengan simultan eksternalisasi-obyektivikasi, dan internalisasi, sehingga kritik tentang pondok pesantren tradisional tidak relevan pada saat ini. Keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional telah mengalami banyak

---

<sup>15</sup> Adip Mu'ammar Habibi, “Budaya Akademik Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta dalam Membina Intelektualitas Santri” (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019).

perkembangan dan perubahan. Budaya akademik di Pondok Pesantren Nurul Ummah belum membentuk santri intelek secara intelektual, hanya secara moral saja yang ditunjukkan dengan budaya akademik pada indikator pemikiran rasional dan kritis-analitis dengan tanggung jawab moral belum berkembang. Hal itu terlihat dari penelitian pada kegiatan *bahtsul masail* yang masih menggunakan metode *ilhaqi*/menukil pendapat teks dalam kitab untuk masalah keagamaan, belum menggunakan *manhaji*/metodologi penggalian hukum. Penulis memandang hal tersebut sebagai pengendapan budaya lama yang tereksternalisasi kembali menjadi budaya akademik yang tidak terjadi perkembangan karena dianggap tidak rasional dan tidak kritis-analitis. Penulis beranggapan bahwa para santri disebut sebagai intelektual secara moral berdasarkan 9 indikator budaya akademik, yakni penghargaan terhadap orang lain secara objektif, diskusi ilmiah, menambah wawasan, kebiasaan membaca, kebiasaan mengabdi dan meneliti di lingkungan masyarakat, menulis artikel, pembelajaran partisipatif dan manajemen yang baik.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah fokus penelitian pada budaya akademik di pesantren. Namun, variabel penelitian tersebut yaitu budaya akademik dalam membina intelektualitas santri, sedangkan penelitian ini budaya akademik yang dibentuk oleh kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan diniyah formal ma'had aly, sehingga tidak hanya berfokus pada budaya akademik pesantren.

Penelitian tesis berjudul “Penerapan Budaya Pesantren dalam Mengembangkan Karakter Siswa di Madrasah Tsanawiyah Unggulan Al-Qodiri 1

Jember”<sup>16</sup> oleh Zulfa Kamilatun Nafilah membahas tentang bentuk, implementasi, dan dampak penerapan budaya pesantren dalam mengembangkan karakter siswa di MTs Unggulan Al-Qodiri 1 Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk budaya pesantren di MTs Unggulan Al Qodiri 1 Jember terbagi menjadi tiga, yakni artefak, nilai-nilai, dan asumsi dasar. Artefak meliputi budaya fisik yang dapat dilihat secara kasat mata, tradisi atau kebiasaan yang melekat dalam diri siswa dan dilakukan setiap hari, serta simbol-simbol yang menjadi budaya khas. Nilai-nilai yang dianut oleh siswa yakni meliputi nilai akidah, nilai akhlak, dan nilai ibadah. Asumsi dasar merupakan keyakinan siswa berdasarkan atas *dawuh* guru dan kiai yang berlandaskan pada ideologi Islam *ahlus sunah wal jama'ah an-nahdliyyah*. Proses implementasi budaya pesantren di MTs Unggulan Al Qodiri 1 Jember dilakukan melalui proses internalisasi melalui tiga tahap, yakni transformasi pada pengembangan lembaga dana kurikulum madrasah, transaksi melalui kegiatan institusional, ekstrakurikuler, maupun kegiatan yang dilakukan secara rutin setiap hari, dan transinternalisasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Dampak dari penerapan budaya akademik pesantren dalam mengembangkan karakter siswa yaitu terbentuknya siswa dengan karakter religius, mandiri, nasionalis, dan integritas.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu membahas tentang budaya pesantren, namun pada penelitian tersebut berfokus pada bagaimana penerapan budaya pesantren dalam mengembangkan karakter siswa, sedangkan

---

<sup>16</sup> Zulfa Kamilatun Nafilah, “Penerapan Budaya Pesantren dalam Mengembangkan Karakter Siswa di Madrasah Tsanawiyah ‘Unggulan’ Al-Qodiri 1 Jember” (UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2023).

penelitian ini melihat dinamika budaya akademik pesantren yang dibentuk oleh kepemimpinan perempuan. Objek penelitiannya berbeda, penelitian tersebut meneliti sekolah madrasah tsanawiyah, sedangkan penelitian ini melakukan penelitian di lembaga pendidikan diniyah formal ma'had aly.

Penelitian disertasi berjudul “Kepemimpinan Mudir dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly (Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)”<sup>17</sup> yang dilakukan oleh Badrul Mudarris membahas tentang visi pengembangan ma'had aly, strategi yang dilakukan *mudir*, dan melihat kinerja *mudir* dalam mengembangkan performa ma'had aly. Hasil penelitian tersebut yaitu menunjukkan bahwa visi dalam pengembangan ma'had aly terdiri dari indikator keberhasilan, tujuan utama, visi dan misi, program strategis, serta visi pengembangan yang menjadi pusat pengembangan kelembagaan. Strategi yang dilakukan *mudir* ma'had aly yaitu dengan membentuk dan menggerakkan tim kerja, melakukan supervisi dan evaluasi, membangun relasi, dan menjalin kerja sama. Kinerja yang dilakukan *mudir* meliputi akademik, kemahasantrian, dan pengabdian. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kepemimpinan seorang *mudir* ma'had aly dapat disebut sebagai kepemimpinan moderat, yakni kemampuan *mudir* dalam mengorkestrasi sumber daya untuk dapat mencapai performa ma'had aly dengan melalui visi pengembangan, strategi yang dilakukan, dan kinerja *mudir*. Temuan tersebut menjadi penyempurna teori Hersey dan

---

<sup>17</sup> Badrul Mudarris, “Kepemimpinan Mudir dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly (Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)” (UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021).

Blanchard tentang kepemimpinan situasional yang merupakan teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan dengan pertimbangan atas beberapa faktor seperti situasi, pemimpin, dan pengikut.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu membahas tentang kepemimpinan seorang *mudir* di ma'had aly. Namun, dalam penelitian tersebut melakukan penelitian studi multisitus di dua lembaga ma'had aly, sedangkan penelitian ini hanya melakukan penelitian di satu lembaga ma'had aly sebagai lokus penelitian. Dalam penelitian tersebut membahas tentang visi, strategi, dan kinerja yang dilakukan oleh *mudir* dalam mengembangkan performa ma'had aly, sedangkan penelitian ini fokus penelitian lebih kepada bagaimana dinamika budaya akademik pesantren di ma'had aly dalam kepemimpinan perempuan sebagai *mudir* dan ditinjau dari kepemimpinan yang dilakukannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Viki Amalia dan Zainal Arifin dalam artikel jurnal berjudul “Kepemimpinan Nyai dalam Memelihara Kajian Kitab Kuning di Ma’had Aly Nurul Jadid Probolinggo”<sup>18</sup> yang diterbitkan oleh rumah jurnal Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mengkaji tentang tipe kepemimpinan Nyai Nur Latifah dalam memelihara kajian kitab kuning di Ma’had Aly Nurul Jadid Probolinggo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan Nyai Nur Latifah adalah demokratis dan karismatik dengan nilai-nilai karakteristik yang terlihat seperti kasih sayang, disiplin, tegas, dan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi. Dalam memberikan

---

<sup>18</sup> Amalia dan Arifin, “Kepemimpinan Nyai dalam Memelihara Kajian Kitab Kuning di Ma’had Aly Nurul Jadid Probolinggo.”

*takziran* atau tindakan kepada para santri yang melanggar peraturan di pesantren, Nyai tidak memberikan hukuman atau *punitive*, namun beliau melakukan pendekatan yang cenderung bersifat korektif dan edukatif bagi para santri. Terdapat dua faktor yang mendukung kepemimpinan Nyai di Ma'had Aly Nurul Jadid, yakni faktor internal berupa kemampuan yang dimiliki Nyai dalam menguasai ilmu agama, aplikasi teknologi, dan faktor eksternal yang berupa dukungan keluarga, adanya lembaga khusus untuk mendalami kitab kuning, serta pelajaran BMK (Bimbingan Membaca Kitab) yang menjadi kurikulum formal. Adapun faktor internal yang menghambat dalam kepemimpinan Nyai yaitu adanya multi peran sebagai ibu rumah tangga, pengurus Fatayat Nahdlatul Ulama (NU), dan pengajian. Faktor eksternalnya yaitu turunnya minat santri untuk belajar kitab kuning dan adanya dampak negatif dari perkembangan teknologi.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu membahas terkait kepemimpinan perempuan di ma'had aly. Namun fokus penelitian tersebut adalah bagaimana kepemimpinan seorang nyai dalam memelihara kajian kitab kuning di ma'had aly dengan mengkaji tipe kepemimpinan serta faktor pendukung dan faktor penghambat dalam menjalankan kepemimpinannya, sedangkan penelitian ini membahas tentang bagaimana kepemimpinan perempuan di ma'had aly dengan mengkaji kepemimpinan perempuan dalam membentuk budaya akademik di pesantren, serta terkait faktor pendukung dan penghambat didalamnya.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan perempuan dan budaya akademik pesantren di ma'had aly. Lembaga pendidikan pesantren yang

umumnya dipimpin oleh seorang laki-laki (kiai), tetapi dalam hal ini perempuan yang memegang otoritas kepemimpinan secara penuh, bahkan bukan sekedar lembaga pesantren *salaf*, namun lembaga pesantren Ma'had Aly yang merupakan bagian dari lembaga Pendidikan Diniyah Formal (PDF), yakni satuan pendidikan di lingkungan pesantren yang ijazahnya setara dengan pendidikan tinggi. Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan perempuan dalam membentuk dinamika budaya akademik pesantren, serta faktor pendukung dan penghambat yang dialami oleh pemimpin perempuan dalam membentuk budaya akademik di ma'had aly.

## F. Landasan Teori

### 1. Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok agar bertindak dan berperilaku untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Secara etimologis, kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memiliki arti “bimbing” dan “tuntun”, lalu ketika ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” artinya yaitu orang yang mempengaruhi pihak lain dengan maksud pencapaian tujuan tertentu.<sup>19</sup> Menurut George R. Terry, kepemimpinan adalah sebuah hubungan antara seorang pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya, suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk saling bekerja sama secara sadar dan melakukan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Leo Sintani et al., *Dasar Kepemimpinan*, 1 ed. (Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2022).

<sup>20</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2009).

James B. Miller menggagaskan beberapa indikator untuk dapat mencapai kepemimpinan yang efektif, yaitu *listening* (mendengarkan) yang berarti bahwa pemimpin mendengarkan pendapat seluruh pihak dengan pikiran yang terbuka, *empowering* (pemberdayaan) artinya pemimpin memberdayakan orang lain untuk bertindak, *ambition* (ambisi) yaitu pemimpin memiliki ambisi yang kuat, *desire* (hasrat) berarti bahwa pemimpin menunjukkan rasa antusiasme dan memiliki dorongan untuk maju, *example* (contoh) artinya pemimpin menjadi contoh atau panutan yang baik bagi anggotanya, *respect* (menghormati) yaitu pemimpin menghormati semua orang, *self-esteem* (menghargai diri sendiri) artinya pemimpin yakin dengan dirinya tanpa harus membuktikan kepada orang lain, *heart* (hati) yaitu pemimpin memiliki empati dan energi positif untuk menyemangati orang lain, *initiative* (inisiatif) artinya pemimpin memiliki dorongan untuk mewujudkan sesuatu, dan *patience* (kesabaran) yang berarti pemimpin memiliki rasa sabar yang luas dalam menghadapi segala hal.<sup>21</sup>

Kepemimpinan perempuan merujuk kepada posisi kepemimpinan yang dipegang oleh perempuan, hal ini meliputi kemampuan seorang perempuan dalam memimpin, mengatur, dan mempengaruhi orang lain.<sup>22</sup> Kepemimpinan perempuan merupakan sebuah bentuk keterlibatan seorang perempuan secara mental dan emosional dalam memimpin suatu kelompok yang mendorongnya

---

<sup>21</sup> Dudung Abdullah Pasteur, *Gaya Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi* (Bandung: Alqaprint Jatinangor, 2020).

<sup>22</sup> Sari Rahmatunnur, Aramina Aramina, dan Mufidah Ch, "Pandangan Fatima Mernissi tentang Kepemimpinan Perempuan di Wilayah Publik Perspektif Teori Feminisme Eksistensialis," *Egalita Jurnal Kesetaraan dan Keadilan Gender* 18, no. 1 (2023).

untuk memberikan sumbangan dalam bentuk pikiran, tenaga, maupun materil guna tercapainya suatu tujuan tertentu.<sup>23</sup> Pada dasarnya kepemimpinan perempuan bukan tentang mengesampingkan atau menggantikan peran laki-laki, namun kepemimpinan perempuan ada untuk memperkaya dan melengkapi spektrum kepemimpinan dengan perspektif dan pengalaman perempuan, pembuktian atas perwujudan hak, kekuasaan, dan kesempatan yang sama bagi perempuan.<sup>24</sup>

Perempuan memiliki beberapa keunggulan dalam menjadi pemimpin, diantaranya yaitu; 1) perempuan identik dengan sikap kelembutan, ketenangan, dan kerendahan hati yang dapat menimbulkan suasana kerja yang kondusif karena penyampaian perintah dan saran yang diberikan dengan tutur kata yang halus; 2) perempuan memiliki sifat analitis dan berhati-hati yang dapat digunakan dalam mengambil sebuah keputusan; 3) perempuan dianggap lebih mampu mengerti dan memahami kebutuhan bawahannya, serta dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi bawahannya.<sup>25</sup> Dengan berbagai sifat yang dimiliki oleh perempuan tersebut menjadi karakteristik kepemimpinan perempuan dan dapat mendukung perempuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

---

<sup>23</sup> Amtai Alaslan, “Persepsi Masyarakat dan Kepemimpinan Perempuan,” *Otonomi- Stia Trinitas* 10, no. 20 (2017).

<sup>24</sup> Nina Nurmila, “The Spread of Muslim Feminist Ideas in Indonesia Before and After the Digital Era,” *Al-Jami’ah* 69, no. 1 (2021).

<sup>25</sup> Asmanah Rohmatun Sholehah, Saeful Anwar, dan Herman Herman, “Pola Kepemimpinan Perempuan dalam Pengelolaan Yayasan Lembaga Pendidikan,” *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 1, no. 1 (2016).

Terdapat beberapa faktor kunci keberhasilan dalam kepemimpinan perempuan, salah satu faktor utamanya adalah adanya orientasi pencapaian yang kuat dan pola pikir pembelajaran secara berkelanjutan. Faktor lainnya yaitu kecerdasan emosional yang dimiliki, adanya dukungan dari keluarga dan berbagai pihak yang secara signifikan dapat mempengaruhi kemampuan perempuan dalam menghadapi tantangan dan mengembangkan potensi kepemimpinan dalam dirinya, jaringan profesional untuk membangun koneksi, ketegasan dalam menyampaikan aspirasi, serta mampu memahami dan beradaptasi dengan konteks budaya dan organisasi tertentu.<sup>26</sup> Berbagai faktor tersebut mendukung dalam keberhasilan seorang pemimpin perempuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Kepemimpinan perempuan menurut perspektif Islam memiliki pro kontra, sebagian ulama ada yang memperbolehkan perempuan menjadi pemimpin dan sebagiannya lagi tidak memperbolehkan. Pandangan para ulama mengenai boleh atau tidaknya wanita menjadi pemimpin didukung oleh masing-masing argumentasi yang dibangunnya. Hadis yang melarang adanya kepemimpinan perempuan salah satunya yaitu hadis Shahih Bukhari nomor 4073 bahwa “Telah menceritakan kepada kami Utsman bin Haitsam Telah menceritakan kepada kami Auf dari Al Hasan dari Abu Bakrah dia berkata: Sungguh Allah telah memberikan manfaat kepadaku dengan suatu kalimat yang pernah aku dengar dari Rasulullah, yaitu pada waktu perang Jamal tatkala

---

<sup>26</sup> Arry Bainus et al., “Women’s leadership in cooperative and social movement in the issue of food waste: Evidence from Bandung City,” *World Development Sustainability* 6 (2025).

aku hampir bergabung dengan para penunggang unta lalu aku ingin berperang bersama mereka. Dia berkata: Tatkala sampai kepada Rasulullah SAW, bahwa penduduk Persia telah di pimpin oleh seorang anak perempuan putri raja Kisra, beliau bersabda: "Suatu kaum tidak akan beruntung, jika dipimpin oleh seorang wanita".

Jika dilihat dari sebab munculnya hadis (*asbab al-wurud*), hadis tentang kepemimpinan perempuan tersebut disampaikan Nabi Muhammad SAW dalam konteks sosio-historis Persia ketika terjadi perubahan tradisi kepemimpinan dengan diangkatnya seorang perempuan sebagai ratu, yakni Buwaran binti Syairawaih, akibat wafatnya pewaris laki-laki di medan perang. Pada masa itu, kepemimpinan perempuan masih dianggap tabu dan tidak memperoleh legitimasi sosial, sehingga perempuan yang diangkat sebagai pemimpin tidak memiliki wibawa maupun penghormatan dari masyarakatnya. Kondisi inilah yang melatarbelakangi pernyataan tegas Nabi Muhammad Saw. terkait kepemimpinan perempuan, yang tidak dapat dilepaskan dari realitas budaya dan struktur sosial di Persia saat itu. Namun jika ditelaah lagi, hadis tersebut ada di abad ke-9 M di mana saat itu perempuan masih dianggap rendah di masyarakat, belum diberikan kepercayaan untuk mengelola wilayah yang berkaitan dengan publik karena kondisi sosial saat itu sangat logis mengingat bahwa perempuan masih mengikuti ideologi tertutup, sehingga wawasan tentang wilayah publik memang lebih rendah dibanding laki-laki. Kondisi sosio-historis inilah yang melatarbelakangi munculnya hadis tentang larangan perempuan menjadi pemimpin. Namun, saat ini seiring dengan perubahan

zaman ketika perempuan telah maju dalam pendidikan dan memperoleh legitimasi sosial, kepemimpinan perempuan dipandang sah dan relevan.<sup>27</sup>

Dalam buku Qira'ah Mubadalah menyebutkan bahwa kepemimpinan perempuan adalah keadaan di mana seorang perempuan mendapatkan posisi yang sama dengan laki-laki untuk menjadi seorang pemimpin. Salah satu ayat Al-Qur'an yang membahas mengenai kepemimpinan perempuan yaitu sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلِيفَاتَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَتِ لَيْلَوْكُمْ فِي مَا أَنْتُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya: “Dan Dia-lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang” (QS. Al-An'am [6]: 165).

Redaksi kata “kum” dalam ayat di atas tidak ditafsirkan oleh para ulama tafsir sebagai arti yang secara khusus merujuk pada laki-laki dan menafikan perempuan. Dengan menggunakan kaidah taghib dalam ushul fiqh, ayat tersebut juga mencakup jenis kelamin perempuan. Ayat tersebut tidak menggunakan nama tertentu (seperti Nabi AdamAs. Atau yang lain), tidak juga menggunakan jenis kelamin tertentu (seperti laki-laki atau perempuan), atau kabilah tertentu sebagai pemegang amanah kemanusiaan dan mandat kekhilifahan dari Allah SWT. Ayat tersebut berlaku umum untuk semua

---

<sup>27</sup> Said Agil Husin Munawwar dan Abdul Mustaqim, *Asbabul Wurud: Studi Kritis Hadis Nabi Pendekatan Sosio-Historis-Kontekstual* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001).

manusia, tanpa membedakan jenis kelamin laki-laki ataupun perempuan untuk mengurus, mengelola, memakmurkan bumi serta melestarikan kebaikan dan menghilangkan keburukan. Tafsir ini sesuai dengan perspektif mubadalah, yakni di mana adanya relasi kesalingan antara laki-laki dan perempuan.<sup>28</sup>

Dalam sebuah hadis juga disebutkan bahwa:

“Dari Abdullah, Nabi SAW bersabda: Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya dan ia akan dimintai pertanggung jawabannya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya, dan ia pun akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya dan ia juga akan dimintai pertanggungjawabannya. Sungguh setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya.” (HR. Bukhari: 4789). Dengan memperhatikan hadis tersebut jelas bahwa semua manusia adalah pemimpin, baik pria maupun wanita memiliki kedudukan yang sama.

Dalam kepemimpinan perempuan di pesantren, nyai sebagai seorang pemimpin perempuan merupakan sosok individu yang memiliki kelebihan dan cakap dalam segala hal kehidupan serta dapat memberikan solusi terhadap problematika kehidupan masyarakat. Nyai memiliki wibawa dan menempati posisi tinggi (*high level*) dalam strata sosial, bahkan ucapan dari seorang nyai

---

<sup>28</sup> Faqihuddin Abdul Kodir, *Qira'ah Mubadalah: Tafsir Progresif untuk Keadilan Gender dalam Islam* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2019).

adalah titah bagi santri dan masyarakat sekitarnya. Nyai merupakan sendi dasar bagi kehidupan masyarakat yang dapat menjadi sebagai pencurah perhatian terhadap pembinaan masyarakat sekitar. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di pesantren memberikan sumbangsih bagi pembinaan moral masyarakat sekitar, tidak hanya dari aspek *ubudiyah* yang berkaitan dengan Sang Pencipta saja.<sup>29</sup>

Terdapat tiga jenis peran manajerial yang dijalankan oleh seorang nyai sebagai pemimpin perempuan di pesantren. *Pertama*, seorang nyai memegang otoritas dengan menjabat sebagai pemimpin (pengasuh) pesantren yang berisi santri laki-laki dan perempuan, beliau memiliki wewenang dalam menentukan kebijakan di pesantren. *Kedua*, adanya pembagian tanggung jawab dan pekerjaan antara kiai dan nyai, di mana seorang nyai diberikan tanggung jawab untuk memimpin pesantren yang terdiri dari santri laki-laki dan perempuan, namun wewenang dipegang oleh kiai sebagai pemimpin utama. Nyai tidak memiliki wewenang dalam menentukan kebijakan pesantren. *Ketiga*, nyai memimpin dan mengelola pesantren yang terdiri dari santri putri, wewenang dan tanggung jawab berada di tangan nyai.<sup>30</sup> Dalam hal ini seorang nyai menjadi pemimpin perempuan untuk sesama perempuan, tidak memimpin laki-laki.

---

<sup>29</sup> Bahrul Ulum dan Najmah Fairuz, “Kepemimpinan Wanita sebagai Gerakan Emansipasi Berbasis Gender Awareness di Pondok Pesantren,” *Salwatuna: Pendidikan dan Kependidikan Islam di Sekolah dan Pesantren* 1, no. 1 (2021).

<sup>30</sup> Hidayah dan Arifi, “Women in Islamic Education Management: Learning from Pesantren Practices.”

## 2. Budaya Akademik Pesantren

Budaya atau kultur akademik dalam bahasa Inggris disebut dengan *academic culture* yang berarti seperangkat tata laku yang lazim dipraktikkan di setiap lembaga pendidikan. Dalam budaya akademik, peran pikiran lebih dominan dibandingkan dengan peran emosi. Hal ini berbeda dengan dunia pergaulan sehari-hari di masyarakat. Budaya akademik memiliki ciri-ciri kritis, kreatif, objektif, analitis, konstruktif, dinamis, dialogis, menerima kritik, menghargai hasil karya ilmiah/akademik, bebas dari prasangka, dan argumentasi benar sesuai fakta.<sup>31</sup>

Budaya akademik (*academic culture*) merupakan sebuah totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai, dan diamalkan oleh masyarakat akademik di lembaga pendidikan. Perkembangan dan pembentukan budaya akademik membutuhkan pengembangan keteladanan, intervensi melalui proses pembelajaran, pelatihan, pembiasaan secara kontinu dalam jangka panjang yang dilakukan secara konsisten.<sup>32</sup>

Untuk membangun budaya akademik dalam sebuah lembaga pendidikan, terdapat tiga prinsip yang harus dipenuhi, diantaranya yaitu: 1) tersedianya sumber daya manusia yang handal. Tenaga pendidik harus memiliki kelebihan akademik dan berdedikasi tinggi untuk pengembangan keilmuan; 2) menguasai tradisi akademik yang unggul berupa kemampuan menyusun kurikulum pembelajaran yang aktual, realistik, dan memiliki

---

<sup>31</sup> Eko Sudarmanto et al., *Pengembangan Budaya Akademik* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021).

<sup>32</sup> Ulil Multazam, “Kepemimpinan dan Budaya Akademik di Perguruan Tinggi,” *Ta’dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2019).

orientasi terhadap masa depan. Kurikulum tersebut diajarkan dengan melalui proses pembelajaran yang dialogis, bebas, dan objektif untuk selanjutnya dikembangkan dalam sebuah forum diskusi, seminar, penelitian, penerbitan jurnal dan buku yang dapat memberikan manfaat lebih luas kepada lingkungan masyarakat; 3) tersedianya sarana dan prasarana akademik yang memadai dan menunjang kegiatan pembelajaran, seperti lingkungan yang nyaman, perpustakaan yang lengkap, dan laboratorium yang modern.<sup>33</sup>

Budaya akademik secara umum terdiri dari budaya belajar, budaya menyampaikan pendapat, budaya pengembangan keilmuan, dan budaya berorganisasi. Dalam pelaksanaannya, budaya akademik memiliki fungsi bagi tenaga pendidik, peserta didik, maupun lembaga pendidikan, fungsi tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Budaya akademik berfungsi untuk mengembangkan sistem nilai yang berarti suatu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama dan membentuk perilaku agar tetap bisa bertahan lama dan terus dijalankan meskipun telah terjadi pergantian anggota didalamnya, contohnya yaitu semangat belajar, cinta lingkungan, menjaga kebersihan, dan kerja sama.
- 2) Budaya akademik berfungsi dalam pengembangan norma perilaku, yakni kebiasaan cara berperilaku yang sudah bertahan

---

<sup>33</sup> Silahuddin, “Budaya Akademik dalam Sistem Pendidikan Dayah Salafiyah di Aceh,” *Miqot: Jurnal Ilmu-ilmu Keislaman* 40, no. 2 (2016).

lama dan mewariskan kepada anggota baru, contohnya yaitu sopan santun, mandiri, dan disiplin.

Dalam sebuah lembaga tinggi yang merupakan lembaga pendidikan, tentu juga terdapat budaya akademik didalamnya. Salah satu prinsip dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi diantaranya yaitu berdasar pada pengembangan budaya akademik. Dalam UU Pendidikan Tinggi Nomor 12 tahun 2012 pasal 11 ayat 2 disebutkan bahwa budaya akademik merupakan seluruh sistem nilai, gagasan, norma, tindakan, dan karya yang bersumber dari ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan asas pendidikan tinggi.<sup>34</sup>

Pesantren sebagai lembaga pendidikan khas Indonesia juga memiliki budaya akademik. Budaya akademik pesantren merupakan kegiatan yang terbiasa dilakukan secara berulang oleh para santri sebagai upaya pesantren dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>35</sup> Budaya akademik pesantren merupakan sistem nilai, norma, dan praktik yang membentuk karakter khas lembaga pendidikan tradisional di Indonesia. Pusat pembentukan budaya akademik terletak pada hubungan antara kiai dan santri di mana proses transmisi ilmu dilakukan melalui metode *sorogan*, *bandongan*, dan *halaqah*. Model pembelajaran tersebut menjadi budaya akademik yang menciptakan suasana belajar yang nyaman dengan ketekunan, kesabaran, dan penghormatan terhadap otoritas keilmuan. Budaya akademik pesantren memperkuat

---

<sup>34</sup> “UU Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi” (2012).

<sup>35</sup> Husna Nashihin, *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Pesantren* (Semarang: CV Pilar Nusantara, 2017).

internalisasi nilai-nilai Islam serta membentuk pola pikir yang sistematis dan mendalam.<sup>36</sup>

Dalam Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), budaya akademik dapat dilihat dari kegiatan akademik yang dilaksanakannya, seperti penelitian ilmiah, optimalisasi bahasa asing, terbangunnya suasana diskusi ilmiah yang kondusif, meningkatnya kecakapan menulis bagi mahasiswa, membiasakan budaya membaca di lingkungan kampus, pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang terstruktur secara optimal, adanya keahlian dalam menggunakan referensi terbaru pada penulisan karya ilmiah, dan peningkatan kualitas dosen. Budaya akademik dapat meningkatkan prestasi akademik yang diharapkan dengan ditandai banyaknya publikasi karya ilmiah yang berkualitas dan etika yang baik.<sup>37</sup>

Budaya akademik pesantren di ma'had aly merupakan integrasi budaya akademik pesantren dan budaya akademik di perguruan tinggi. Kuatnya budaya pesantren memberikan dampak pada formalisasi dalam sistem kerja, salah satunya yaitu banyaknya aturan secara lisan/tidak tertulis yang telah berjalan dan menjadi budaya. Hal ini memberikan pengaruh dalam kebiasaan untuk mendokumentasikan karya dan pemikiran. Budaya akademik pesantren yang cenderung terbiasa dengan komunikasi secara lisan dan minimnya dokumentasi secara tertulis memiliki tuntutan dalam dinamika budaya

---

<sup>36</sup> Hamid Fahmy Zarkasyi, “Imam Zarkasyi’s Modernization of Pesantren in Indonesia,” *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)* 8, no. 1 (2020).

<sup>37</sup> Sarah Dina, Dwinanda Suluh Phangesti, dan Muhammad Hafizh, “Manajemen Strategik Pengembangan Budaya Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Era Digital,” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 3 (2023).

akademik agar dapat memadukan budaya di perguruan tinggi yang merupakan budaya literasi dengan mendokumentasikan karya dan pemikiran.

Budaya pesantren yang dekat dengan kehidupan sehari-hari masyarakat di lingkungannya dapat tetap dilestarikan dalam pembentukan budaya akademik. Hal ini dilakukan untuk menghindari arus formalitas budaya akademik perguruan tinggi yang berkarya, meneliti, dan menulis hanya untuk memenuhi formalitas dan penilaian akreditasi. Dengan melalui budaya pesantren, karya, penelitian, dan penulisan ilmiah akan selalu bersumber dari masalah yang nyata serta benar-benar dihadapi masyarakat dan perguruan tinggi yang bersangkutan.<sup>38</sup>

### 3. Lembaga Pendidikan Ma'had Aly

Ma'had Aly secara etimologi memiliki arti “Pesantren Tinggi” atau dengan kata lain disebut dengan perguruan tinggi. Ma'had Aly menjadi lanjutan dari Pendidikan Diniyah Formal (PDF) tingkat Ulya atau pendidikan pasca pesantren.<sup>39</sup> Sejarah berdirinya ma'had aly diprakarsai oleh Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo yakni K.H. R. As'ad Syamsul Arifin pada tahun 1990 dengan berdirinya Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah sebagai ma'had aly pertama di Indonesia yang memiliki *takhassus* di bidang ilmu fiqh dan ushul fiqh. Ma'had aly berdiri pada tahun 1990, namun baru diakui oleh negara pada tahun 2015 dengan PMA nomor 71 tahun 2015 tentang ma'had aly, dan terdapat 13 ma'had aly yang diberikan SK

<sup>38</sup> Muhammad Ridlo Zarkasyi, “Membangun Budaya Akademik pada Perguruan Tinggi Pesantren,” *Al Tijarah* 3, no. 2 (2017).

<sup>39</sup> Farid Permana, “Pendidikan Ma'had Aly Sebagai Pendidikan Tinggi Bagi Mahasantri,” *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Keagamaan* 16, no. 21 (2019).

izin operasional.<sup>40</sup> Ma'had aly adalah pendidikan pesantren jenjang pendidikan tinggi yang diselenggerakan oleh pesantren dan berada di lingkungan pesantren dengan mengembangkan kajian keislaman sesuai dengan kekhasan pesantren yang berbasis kitab kuning secara berjenjang dan terstruktur. Tujuan dari ma'had aly yaitu untuk mencetak ulama yang memiliki kedalaman ilmu agama Islam (*tafaqquh fiddin*) berbasis kitab kuning, berakhlak mulia, berwawasan global, dan memiliki komitmen kebangsaan. Ma'had aly merupakan pendidikan formal pada jenjang pendidikan tinggi dan mengembangkan rumpun ilmu agama Islam dengan pendalaman bidang ilmu keislaman tertentu yang meliputi:

- a. Al-Qur'an dan Ilmu Al-Qur'an
- b. Tafsir dan Ilmu Tafsir
- c. Hadis dan Ilmu Hadis
- d. Fikih dan Ushul Fikih
- e. Akidah dan Filsafat Islam
- f. Tasawuf dan Tarekat
- g. Ilmu Falak
- h. Sejarah dan Peradaban Islam
- i. Bahasa dan Sastra Arab.

Ma'had aly menyelenggarakan pendidikan akademik pada program sarjana (*marhalah ulya*), magister (*marhalah tsaniyah*), dan doktor (*marhalah*

---

<sup>40</sup> "Perbedaan Ma'had Aly dan Perguruan Tinggi Islam Lainnya," diakses 30 Juli 2025, <https://www.majelismasyayikh.id/artikel/opini/perbedaan-ma-had-aly-dan-perguruan-tinggi-islam-lainnya>.

*tsalisah).*<sup>41</sup> Khazanah keilmuan ma'had aly mengindikasikan bahwa adanya tradisi intelektual yang berlangsung selama berabad-abad dengan menggunakan acuan pada tradisi pesantren. Tradisi keilmuan di ma'had aly terdiri dari: 1) kurikulum pembelajaran berbasis kitab kuning; 2) penguasaan materi kitab kuning secara berjenjang; 3) sanad keilmuan yang *shahih* antara mahasantri dan kiai bersambung sampai ke Rasulullah SAW; 4) metodologi pembelajaran dan lingkungan yang mendukung; 5) pengintegrasian ilmu dan akhlak.<sup>42</sup>

Dalam lembaga pendidikan ma'had aly, terdapat beberapa komponen didalamnya, yaitu sebagai berikut:<sup>43</sup>

a. Mahasantri

Mahasantri merupakan penggabungan dari dua kata, yakni mahasiswa dan santri. Mahasiswa adalah sebutan bagi orang yang menempuh pendidikan tingkat tinggi, sedangkan santri adalah sebutan bagi orang yang menuntut ilmu di pesantren. Kata “mahasiswa” dan “santri” digabungkan menjadi istilah “mahasantri” karena memiliki tujuan untuk membentuk pribadi yang terlatih dalam menghadapi keberagaman kebudayaan agama di masyarakat.<sup>44</sup> Mahasantri menjadi komponen penting dalam

---

<sup>41</sup> “Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 32 Tentang Ma’had Aly” (2020).

<sup>42</sup> Ali Wafa, “Kontestasi Ma’had Aly antara Kualitas dan Formalitas,” *Managiere: Journal of Islamic Educational Management* 1, no. 1 (2022).

<sup>43</sup> Yusmei dan Iswantir, “Kontribusi Ma’had Aly terhadap Pemahaman Keislaman melalui Pendidikan Agama Islam di Indonesia.”

<sup>44</sup> Cecep Sobar Rochmat, Syahidatun Duha, dan Az-Zahro’ Tegar Larasati, “Kontribusi Mahasantri sebagai Agent of Change dalam Transformasi Pendidikan Islam di Era Digital Learning,” *Shibghoh: Prosiding Ilmu Kependidikan UNIDA Gontor* 3 (2025).

terlaksananya lembaga pendidikan ma'had aly karena merupakan subjek sasaran bagi tercapainya tujuan pembelajaran lembaga pendidikan ma'had aly dan menjadi representasi kualitas lembaga. Setiap warga negara Indonesia dan warga negara asing dapat menjadi mahasantri dengan syarat memiliki kualifikasi dan kompetensi tertentu dan wajib bermukim di pesantren. Beberapa kualifikasi tersebut yakni sebagai berikut: 1) pendidikan; 2) kemampuan hafalan Al-Qur'an dan hadis; 3) kemampuan dasar bahasa Arab; 4) kemampuan dasar membaca kitab berbahasa Arab; 5) penguasaan ilmu agama Islam; dan 6) wawasan kebangsaan.<sup>45</sup>

#### *b. Ustadz/Mursyid*

*Ustadz/Mursyid* merupakan sebutan bagi dosen di ma'had aly yang menjadi tenaga inti dalam penyelenggaraan dan pengembangan lembaga pendidikan ma'had aly. Tugas utama dosen yaitu sebagai pendidik yang membentuk mahasiswa menjadi individu bermoral dengan kemampuan dan kecakapan yang berguna bagi kehidupannya.<sup>46</sup> Dosen berperan sebagai pengajar yang menjadi tenaga pelaksana pendidikan dengan memiliki tugas pokok untuk mentransformasikan bahan ajar yang digali dari kegiatan penelitian secara kontinu. Dosen pada ma'had aly harus memiliki kualifikasi dan kompetensi sebagai pendidik profesional

---

<sup>45</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 32 Tentang Ma'had Aly.

<sup>46</sup> Herningsih, *Kinerja Dosen & Karyawan*, 1 ed. (Malang: Media Nusa Creative, 2016).

yang berpendidikan paling rendah magister berasal dari perguruan tinggi terakreditasi dan memiliki latar belakang pendidikan dan kemampuan akademik yang sesuai berdasarkan mata kuliah yang diampu. Dosen dapat berasal dari lulusan pesantren yang telah melalui uji kompetensi oleh senat, Dewan Masyayikh, dan Majelis Masyayikh.<sup>47</sup>

### c. Kurikulum

Kurikulum merupakan program terencana dan sistematis yang dapat mengantarkan proses pembelajaran dan mencapai tujuan pendidikan.<sup>48</sup> Kurikulum dapat dimaknai dalam tiga konteks, yakni sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik (*course of studies*), sebagai pengalaman belajar (*learning experience*), dan sebagai rencana program belajar (*learning plan*).<sup>49</sup>

Kurikulum di ma'had aly memiliki tujuh prinsip yang dijadikan sebagai dasar pedoman dalam implementasi program pendidikannya. Beberapa prinsip tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Prinsip kesinambungan ajaran, pemikiran dan tradisi Islam
- 2) Prinsip holistik dalam kajian keislaman secara material dan metodologikal
- 3) Prinsip dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman

<sup>47</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 32 Tentang Ma'had Aly.

<sup>48</sup> Sarinah, *Pengantar Kurikulum* (Yogyakarta: Deepublish, 2015).

<sup>49</sup> Ali Mudlofir, *Aplikasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Bahan Ajar dalam Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011).

- 4) Prinsip gradual dalam penyajian dan pengajaran yang sesuai dengan jenjang, target, dan tujuan pendidikan
- 5) Prinsip kepribadian sebagai seorang muslim yang *kaffah*
- 6) Mengembangkan konsep Islam yang *rahmatan lil 'alamin*
- 7) Mampu hidup bersama dalam masyarakat madani.<sup>50</sup>

Penyusunan kurikulum dilakukan oleh penyelenggara ma'had aly dalam bentuk bahan kajian terstruktur berbasis kitab kuning dan dapat dinilai dengan bobot satuan kredit semester. Kurikulum disusun dengan meliputi kompetensi dasar, kompetensi utama, kompetensi pendukung dan memasukkan materi muatan pendidikan Pancasila dan kewarganegaraan serta bahasa Indonesia.

Materi muatan dalam kurikulum ma'had aly wajib memasukkan materi muatan tentang pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai berdasarkan rumpun ilmu agama Islam dan konsentrasi kajian di ma'had aly.<sup>51</sup>

#### d. Metode Pembelajaran

Metode pembelajaran adalah teknik atau cara penyajian materi yang digunakan oleh pendidik untuk mencapai tujuan pembelajaran. Metode pembelajaran menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran siswa.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Yusmei dan Iswantir, "Kontribusi Ma'had Aly terhadap Pemahaman Keislaman melalui Pendidikan Agama Islam di Indonesia."

<sup>51</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 32 Tentang Ma'had Aly.

<sup>52</sup> Sanjaya Wina, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media, 2006).

Pemilihan metode pembelajaran yang tepat dan sesuai dengan karakteristik materi dan peserta didik akan memudahkan peserta didik untuk menerima dan memahami materi yang disampaikan.<sup>53</sup>

Secara umum metode pembelajaran di ma'had aly terdapat empat macam metode pembelajaran, yaitu:

1) *Diskusi (Bahtsul Matsail)*

Metode *bahtsul matsail* digunakan untuk memecahkan suatu masalah yang berpedoman pada sumber pembelajaran yakni Al-Qur'an, hadis, dan kitab kuning dengan melatih kemampuan berpikir santri dan kemampuan dalam menyalurkan pendapat.

2) *Halaqah*

Metode *halaqah* adalah metode pembelajaran khas pesantren yang dilestarikan sampai saat ini dengan pengaplikasianya berupa *mudzakarah*, dialog, setor bacaan, hafalan, dan pemahaman di hadapan kiai lalu dievaluasi jika ada kesalahan.

3) Ceramah

Metode ceramah merupakan metode pembelajaran yang dapat melatih mental mahasantri untuk mampu berbicara di depan umum dengan memberikan penjelasan berdasarkan

---

<sup>53</sup> Ardila Putri Noza, Reza Anke Wandira, dan Gusmaneli, "Pentingnya Metode Belajar dalam Proses Pembelajaran," *Jurnal Kajian Ilmiah Interdisipliner* 8, no. 4 (2024).

suatu masalah dengan materi yang bersifat tuntutan (*taujihah*).

4) Penulisan karya ilmiah dan penugasan proyek.

Metode ini melatih kemampuan berpikir mahasantri dengan berupa tugas individu maupun kelompok lalu dapat dipresentasikan di kelas.

e. Fasilitas sarana prasarana

Sarana dalam lingkup pendidikan adalah seluruh perangkat, peralatan, dan bahan yang digunakan secara langsung untuk menunjang proses pendidikan dan kegiatan pembelajaran, seperti buku, pulpen, komputer, serta media pembelajaran dan alat peraga.

Prasarana merupakan seluruh perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan pendidikan dan kegiatan pembelajaran contohnya yaitu gedung, ruang kelas, perpustakaan, dan laboratorium.<sup>54</sup>

Kurikulum pembelajaran di ma'had aly berpedoman agar program pendidikan atau rencana pembelajaran dapat mencapai mutu kompetensi profesional dan mutu kompetensi akademik. Penetapan standar mutu pendidikan ditetapkan berdasarkan kerjasama antara penyelenggara ma'had aly dengan *Majelis Syuro* yang bertujuan agar lulusan ma'had aly mampu kompeten menjadi seorang ulama yang dapat melaksanakan fungsi pendidikan,

---

<sup>54</sup> Barnawi dan M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah*, 2 ed. (Sleman: Ar-Ruzz Media, 2014).

menjadi teladan yang baik, melakukan penyuluhan pengembangan di lingkungan masyarakat dan mampu memberikan fatwa sesuai ajaran agama Islam untuk menjawab segala pertanyaan dan menghadapi tantangan zaman di masa depan.<sup>55</sup>

## G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi penjelasan secara terperinci tentang isi yang dibahas dalam penelitian. Pada setiap bab terdapat beberapa sub pembahasan yang disebut dengan bagian isi. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari empat bab, yakni sebagai berikut:

BAB I merupakan bagian pendahuluan, yakni sebuah pengantar yang menjadi dasar dalam melakukan penelitian terkait kepemimpinan perempuan dan dinamika budaya akademik pesantren di Ma'had Aly Walindo Pekalongan. Bab ini terdiri dari sub bab latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian yang relevan, landasan teori, dan sistematika pembahasan.

BAB II berisi tentang metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian ini. Dalam bab ini dijelaskan pendekatan dan jenis penelitian, latar penelitian, data dan sumber data penelitian, pengumpulan data, uji keabsahan data, dan analisis data.

BAB III merupakan bagian inti penelitian, di mana bab ini berisi penjelasan terkait tentang hasil penelitian yang mengacu pada butir-butir

---

<sup>55</sup> Nurul Husna, Kurnia Dwika Putri Dalimunthe, dan Hadi Saputra Panggabean, “Pengembangan Kurikulum Ma ’had Aly,” *Innovative: Journal of Social Science Research* 4, no. 2 (2024).

pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah berkaitan dengan peran kepemimpinan perempuan dan dinamika budaya akademik pesantren di Ma'had Aly Walindo Pekalongan.

BAB IV menjadi bagian penutup yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian, paparan kekurangan dan kelebihan penelitian, serta saran dan masukan.



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dalam membentuk budaya akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan, kepemimpinan perempuan menunjukkan kepemimpinan yang adaptif dan kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan adaptif dibuktikan dengan adanya kebijakan yang dibuat oleh Ibu Nyai Hj. Siti Mahmudah, S.Ag., M.Pd., yaitu pembiasaan penulisan dan publikasi karya ilmiah di *Open Journal System (OJS)*, model pembelajaran di kelas dengan integrasi budaya akademik pesantren dan perguruan tinggi, pendirian rumah jurnal, serta penulisan tugas akhir menggunakan dua bahasa. Sedangkan kepemimpinan partisipatif dapat dilihat dari bagaimana adanya keterbukaan komunikasi dua arah antara Bu Nyai dengan dosen, pengasuh, maupun mahasantri, serta penerimaan dan realisasi ide civitas akademika.

Faktor pendukung Bu Nyai dalam membentuk budaya akademik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan yaitu terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu kerja sama yang baik antara tim internal Ma'had Aly Walindo yakni dengan wakil *mudir*, pengasuh, dosen, dan mahasantri, serta sarana dan prasarana yang memadai. Faktor eksternal yaitu keterlibatan aktif dalam Asosiasi Ma'had Aly (AMALI) dan organisasi NU (*Nahdlatul Ulama*). Sedangkan faktor penghambatnya yaitu keterbatasan pemahaman mahasantri dalam mengakses teknologi dan kurang maksimalnya dukungan pemerintah terhadap Ma'had Aly.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tentang kepemimpinan perempuan dan dinamika budaya akademik pesantren di Ma'had Aly Walindo Pekalongan, maka peneliti mengajukan saran-saran yang dapat ditindaklanjuti sebagai berikut:

1. Kepada seluruh dosen, pengasuh, dan mahasantri untuk senantiasa mendukung dengan maksimal segala kebijakan yang dibuat oleh Bu Nyai agar dapat tercipta budaya akademik dengan baik di Ma'had Aly Walindo Pekalongan.
2. Kepada peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat mengkaji lebih jauh tentang kepemimpinan perempuan dan dinamika budaya akademik pesantren di Ma'had Aly, karena penelitian ini masih memiliki keterbatasan *scope* kajian dan teori.
3. Kepada seluruh *mudirah* maupun pemimpin perempuan, khususnya di lembaga pendidikan pesantren, hendaknya selalu bersemangat dan optimis dalam menjalankan kepemimpinannya, serta dapat mengimplementasikan kepemimpinan yang dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Siti Mahmudah, S.Ag., M.Pd. dalam membentuk budaya akademik di Ma'had Aly Walindo dan mengkombinasikan dengan budaya akademik yang lebih inovatif di lembaganya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aeni, Fitri Nur. "Dinamika Kepemimpinan Nyai di Pesantren Budaya Jawa." *Martabat: Jurnal Perempuan dan Anak* 1, no. 1 (2017).
- Aini, Nining Khurrotul. *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2021.
- Alaslan, Amtai. "Persepsi Masyarakat dan Kepemimpinan Perempuan." *Otonomi-Stia Trinitas* 10, no. 20 (2017).
- Alhamid, Thalha, dan Budur Anufia. "Resume: Instrumen Pengumpulan Data." Sorong, 2019.
- Alwasilah, A. Chaedar. *Pokok Kualitatif Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Bandung: Dunia Pustaka Jaya, 2017.
- Amalia, Viki, dan Zainal Arifin. "Kepemimpinan Nyai dalam Memelihara Kajian Kitab Kuning di Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo." *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2018).
- Amiyana, Iin. "Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren 'Kebon Jambu' Al-Islamy Babakan Ciwaringin Kabupaten Cirebon (Studi Analisis terhadap Upaya Nyai Hj. Masriyah Amva dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Non Formal)." IAIN Syekh Nurjati Cirebon, 2022.
- Anggito, Albi, dan Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak, 2018.
- Bainus, Arry, Dina Yulianti, Deasy Silvya Sari, Virtuous Setyaka, dan Wa Ode Kodrat Rahmatika. "Women's leadership in cooperative and social movement in the issue of food waste: Evidence from Bandung City." *World Development Sustainability* 6 (2025).
- Barnawi, dan M. Arifin. *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah*. 2 ed. Sleman: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Memadu Modernitas untuk Kemajuan Bangsa*. 1 ed. Yogyakarta: Pesantren Nawasea Press, 2009.
- Dina, Sarah, Dwinanda Suluh Phangesti, dan Muhammad Hafizh. "Manajemen Strategik Pengembangan Budaya Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Era Digital." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 3 (2023).
- Elmanisar, Velnika, Batina Yulia Utami, Nurhizrah Gistituati, dan Anisah. "Implementasi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah untuk Keberhasilan di Era Disrupsi." *Journal of Education Research* 5, no. 2 (2024).

- Fadilah, Ahmad Arif. "Strategi Membangun Budaya Akademik Mahasiswa PGSD Universitas Muhammadiyah Tangerang." *Dirajar: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 3, no. 1 (2024).
- Fadli. "Lulusan Ma'had Aly Bisa Jadi PNS, Menag: Rekognisi Pemerintah atas Kualitas Pesantren." Kementerian Agama RI Provinsi DKI Jakarta, 2024. <https://dki.kemenag.go.id/berita/lulusan-ma-had-aly-bisa-jadi-pns-menag-rekognisi-pemerintah-atas-kualitas-pesantren-uU8k9>.
- Fadli, M, Hasan Asari, dan Amiruddin Siahaan. "Manajemen Perencanaan Budaya Akademik Institut Agama Islam Negeri Langsa Aceh Indonesia." *Edukasi Islami Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 1 (2022).
- Fitrah, Muh, dan Luthfiyah. *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*. Sukabumi: CV Jejak, 2017.
- Fridayani, Januari Ayu. "Kepemimpinan Adaptif dalam Agilitas Organisasi Era Adaptasi Baru." *Jurnal Modus* 33, no. 2 (2021).
- Habibi, Adip Mu'ammar. "Budaya Akademik Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta dalam Membina Intelektualitas Santri." UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019.
- Hadi, Amirul. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2005.
- Herningsih. *Kinerja Dosen & Karyawan*. 1 ed. Malang: Media Nusa Creative, 2016.
- Hidayah, Siti Nur, dan Ahmad Arifi. "Women in Islamic Education Management: Learning from Pesantren Practices." *Ulumuna* 21, no. 1 (2017).
- Husna, Nurul, Kurnia Dwika Putri Dalimunthe, dan Hadi Saputra Panggabean. "Pengembangan Kurikulum Ma'had Aly." *Innovative: Journal of Social Science Research* 4, no. 2 (2024).
- Indrawan, Rully. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. 2 ed. Bandung: PT Refika Aditama, 2016.
- Ismayani, Ade. *Metodologi Penelitian*. 1 ed. Banda Aceh: Syiah Kuala University Press, 2019.
- Isnaini, Rohmatun Lukluk, Zainal Arifin, Sri Rahmi, dan Ahmad Syafii. "Gender-based leadership in quality assurance development: A phenomenological study." *Cogent Education* 10, no. 2 (2023).
- Latifa, Dinda Khaira, Muhammad Giatman, dan Ernawati. "Model Kepala Sekolah Wanita di Era Modern." *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2021).
- Marwiyah, Syarifatul, dan Mohammad Dasuki. "Isu dan Analisis Kebijakan Pendidikan Masa Depan (Review dan Revitalisasi Kebijakan Pendidikan Islam di Ma'had Aly)." *Falasifa Jurnal Studi Keislaman* 12, no. 1 (2021).

- Minhaji. *Tradisi Akademik di Perguruan Tinggi*. 1 ed. Yogyakarta: SUKA-Press, 2013.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021.
- Mu'ah, Tri Ifa Indrayani, Masram, dan Muhammad Sulton. *Kepemimpinan*. Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2019.
- Mudarris, Badrul. "Kepemimpinan Mudir dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly (Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)." *UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember*, 2021.
- Mudlofir, Ali. *Aplikasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Bahan Ajar dalam Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.
- Mufidah. *Gender di Pesantren Salaf, Why Not?* 1 ed. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Multazam, Ulil. "Kepemimpinan dan Budaya Akademik di Perguruan Tinggi." *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2019).
- Nafilah, Zulfa Kamilatun. "Penerapan Budaya Pesantren dalam Mengembangkan Karakter Siswa di Madrasah Tsanawiyah 'Unggulan' Al-Qodiri 1 Jember." *UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember*, 2023.
- Nahnudin, Nunu, Anis Fauzi, dan Rijal Firdaos. "Tipe dan Ide Kepemimpinan Adaptif terhadap Solusi Konflik Organisasi." *Tadbir Muwahhid* 7, no. 1 (2023).
- Nashihin, Husna. *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Pesantren*. Semarang: CV Pilar Nusantara, 2017.
- Naufal, Salas. "Kultur Pesantren dalam Membentuk Karakter Disiplin Santri di Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Sukoharjo." *Jurnal Spektrum Analisis Kebijakan Pendidikan* 12, no. 4 (2023).
- Noza, Ardila Putri, Reza Anke Wandira, dan Gusmaneli. "Pentingnya Metode Belajar dalam Proses Pembelajaran." *Jurnal Kajian Ilmiah Interdisipliner* 8, no. 4 (2024).
- Nurmila, Nina. "The Spread of Muslim Feminist Ideas in Indonesia Before and After the Digital Era." *Al-Jami'ah* 69, no. 1 (2021).
- Nurwahidah, Ina, Hoerudin, Denisa Nurfitriani, dan Samsudin. "Strategi Manajemen Budaya Akademik dalam Meningkatkan Absensi Mahasiswa." *JSTAF : Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah* 3, no. 2 (2024).
- Nuryati. "Feminisme dalam Kepemimpinan." *Istinbath* 15, no. 2 (2015).
- Pasteur, Dudung Abdullah. *Gaya Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi*. Bandung: Alqaprint Jatinangor, 2020.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 32 Tentang Ma'had Aly (2020).

- “Perbedaan Ma’had Aly dan Perguruan Tinggi Islam Lainnya.” Diakses 30 Juli 2025.  
<https://www.majelismasyayikh.id/artikel/opini/perbedaan-ma-had-aly-dan-perguruan-tinggi-islam-lainnya>.
- Permana, Farid. “Pendidikan Ma’had Aly Sebagai Pendidikan Tinggi Bagi Mahasantri.” *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Keagamaan* 16, no. 21 (2019).
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. “Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif.” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022).
- Purwanto, Aries. *Memilih Teknik Analisis Data dan Uji Validasi*. 1 ed. Malang: Edulitera, 2023.
- Rahmatunnur, Sari, Aramina Aramina, dan Mufidah Ch. “Pandangan Fatima Mernissi tentang Kepemimpinan Perempuan di Wilayah Publik Perspektif Teori Feminisme Eksistensialis.” *Egalita Jurnal Kesetaraan dan Keadilan Gender* 18, no. 1 (2023).
- Rochmat, Cecep Sobar, Syahidatun Duha, dan Az-Zahro’ Tegar Larasati. “Kontribusi Mahasantri sebagai Agent of Change dalam Transformasi Pendidikan Islam di Era Digital Learning.” *Shibghoh: Prosiding Ilmu Kependidikan UNIDA Gontor* 3 (2025).
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sarinah. *Pengantar Kurikulum*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- Sartini, Andriani Chondro, Harun Joko Prayitno, dan Indri Chairunnisa. “Tantangan Kepemimpinan Adaptif dalam Dunia Pendidikan di Era Generasi Milenial.” *Teaching: Jurnal Inovasi Keguruan dan Ilmu Pendidikan* 4, no. 2 (2024).
- Sholehah, Asmanah Rohmatun, Saeful Anwar, dan Herman Herman. “Pola Kepemimpinan Perempuan dalam Pengelolaan Yayasan Lembaga Pendidikan.” *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 1, no. 1 (2016).
- Silahuddin. “Budaya Akademik dalam Sistem Pendidikan Dayah Salafiyah di Aceh.” *Miqot: Jurnal Ilmu-ilmu Keislaman* 40, no. 2 (2016).
- Sintani, Leo, Fachrurazi, Mulyadi, Ita Nurcholifah, Fauziah, Sri Hartono, dan Ikhwan Amar Jusman. *Dasar Kepemimpinan*. 1 ed. Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2022.
- Subhaktiyasa, Putu Gede. “Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 9, no. 4 (2024).
- Sudarmanto, Eko, Ramen A Purba, Khaerat Nur Nur, Erika Revida, Abdurrozaq Hasibuan, Michael Recard, Samsir, et al. *Pengembangan Budaya Akademik*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.

- Sudaryono. *Metodologi Penelitian*. 1 ed. Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suryatina, Zakiya Very Ayu. "Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)." UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, 2022.
- Thubatussalamah, Zunita, Winin Maulidya Saffanah, dan Nuril Lutfiatul Laila. "Analisis Peran dan Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Salafiyah Nurul Huda Poncokusumo Malang." *Dialektika: Jurnal Pemikiran Islam dan Ilmu Sosial* 17, no. 2 (2024).
- Ulum, Bahrul, dan Najmah Fairuz. "Kepemimpinan Wanita sebagai Gerakan Emansipasi Berbasis Gender Awarness di Pondok Pesantren." *Salwatuna: Pendidikan dan Kependidikan Islam di Sekolah dan Pesantren* 1, no. 1 (2021).
- Umrati, dan Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep dalam Penelitian*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020.
- UU Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi (2012).
- Wafa, Ali. "Kontestasi Ma'had Aly antara Kualitas dan Formalitas." *Managiere: Journal of Islamic Educational Management* 1, no. 1 (2022).
- Wina, Sanjaya. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media, 2006.
- Yani, Puji, Desti Septiana Putri, dan Ahmad Izzuddin. "Manajemen Sarana dan Prasarana PPendidikan sebagai Penunjang Keberhasilan Belajar di MI Nurul Yaqin Kaliwangkok Desa Kaliwangkok." *Al-Gafari Jurnal Manajemen dan Pendidikan* 2, no. 2 (2024).
- Yuli, Supriani, Hasan Basri, dan Andewi Suhartini. "Kepempimpinan Wanita Dalam Pesantren." *Jurnal Pendidikan dan Konseling* 4, no. 6 (2022): 905–12.
- Yusmei, Nining, dan Iswantir Iswantir. "Kontribusi Ma'had Aly terhadap Pemahaman Keislaman melalui Pendidikan Agama Islam di Indonesia." *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia* 1, no. 2 (2022).
- Zarkasyi, Hamid Fahmy. "Imam Zarkasyi's Modernization of Pesantren in Indonesia." *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)* 8, no. 1 (2020).
- Zarkasyi, Muhammad Ridlo. "Membangun Budaya Akademik pada Perguruan Tinggi Pesantren." *Al Tijarah* 3, no. 2 (2017).
- Zuhairi. *Pedoman Karya Ilmiah*. 1 ed. Jakarta: Rajawali Press, 2016.
- "About the Journal Mawali," 2025.  
<https://jurnal.mahadalywalindo.ac.id/index.php/MWL>.