

**MANAJEMEN PESANTREN
RESPONSIF GENDER:
Studi Analisis di Kepemimpinan Nyai Pesantren di
Kabupaten Pati**

Ambarwati dan Aida Husna

Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Pati
Jawa Tengah Indonesia
ambarwati_is@yahoo.co.id
aidahusna_79@yahoo.co.id

ABSTRAK

Ketidaksetaraan gender dalam sebuah organisasi masih dapat ditemukan termasuk di lembaga pendidikan Islam seperti pesantren. Penyebab perbedaan ini berasal dari pengaruh bias gender yang masih banyak ditemukan dalam buku-buku rujukan (kitab kuning) dimana perempuan diposisikan sebagai masyarakat “kelas dua”, asumsi bahwa kemampuan perempuan hanya dalam urusan domestik serta pandangan perempuan di pesantren bahwa mereka wajib untuk menghormati, mengikuti dan mematuhi pria. Berdasarkan penelaahan atas kontribusi dan posisi “bu Nyai” di pesantren, maka dapat disimpulkan bahwa banyak perempuan atau “nyai” yang telah memiliki peran kepemimpinan di pesantren. Tuntutan kepemimpinan perempuan muncul dari karakteristik pesantren yang memisahkan pria dan wanita yang secara otomatis memerlukan kontribusi dari kepemimpinan perempuan sebagai wakil pimpinan tertinggi “kyai”.

Kata kunci: Manajemen Pesantren, Partisipasi, Nyai, Gender.

ABSTRACT

Inequality gender roles in organizations still found including in Islamic educational institutions such as boarding school. The cause of this discrepancy comes from the influence of gender bias of most of the materials (kitab kuning) i.e. the view of the position of women as being "second class", the assumption that the ability of women only in domestic affairs just as well as the view of women in boarding schools of the obligation to respect, to follow and to obey men. Whereas, it is also found the involvement of women in management of boarding schools. The demands of women's leadership emerged from boarding relationships characteristic that separates men and women as well as the acceptance of the girls' boarding schools also requires the contribution of women's leadership as a representative of the highest leadership of "kyai".

Keywords: *Participatory, Women leader, boarding school*

A. Pendahuluan

Salah satu bagian penting dalam manajemen adalah kepemimpinan (*leadership*). Besar sekali pengaruhnya dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang atau lemah, sebaliknya kepemimpinan yang efektif akan memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Supardi dan SANwar, 2002: 66)

Peran sentral kepemimpinan ini, menyebabkan sebagian orang menghubungkannya dengan bias gender. Bahkan Rosbeth Moss Kanter's memperhatikan khusus masalah kedudukan perempuan di dalam berbagai organisasi. Menurutnya, ketimpangan peran gender di dalam berbagai organisasi disebabkan karena perempuan mempunyai berbagai keterbatasan. Dia menyebutkan bahwa dalam kepemimpinan

organisasi, posisi perempuan lebih mengkhawatirkan daripada laki-laki sehingga dalam pola relasi gender masih banyak ketimpangan (Umar, 2001: 57) . Pandangan diskriminatif seperti ini, juga terjadi di banyak organisasi atau lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren. Van Bruinsenn (1999: 172-183) menyebutkan bahwa hal tersebut antara lain karena pengaruh bias gender dari sebagian materi–materi kurikulumnya (kitab kuning) yang memposisikan wanita sebagai makhluk “kelas dua”.

Selain itu, di lapangan banyak faktor juga yang ditunjukkan oleh para wanita di lingkungan pesantren yang masih memiliki pandangan mutlak tentang kewajiban menghormati, mengikuti, dan patuh pada laki-laki, serta pandangan laki-laki yang menganggap kemampuan wanita dianggap remeh untuk urusan tertentu dan hanya berkemampuan dalam urusan domestik.

Berdasarkan fenomena tersebut, artikel ini berusaha untuk mengetahui bagaimanakah gender dalam kepemimpinan pendidikan pesantren, yang di dalamnya secara khusus membahas tentang kontribusi dan kedudukan wanita dalam kepemimpinan pesantren.

B. Pembahasan

1. Gender dan Kepemimpinan

Gender secara umum digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan laki-laki dan perempuan dari segi sosial budaya dan ini berbeda dengan sex yang mengidentifikasi perbedaan dari segi anatomi. Studi tentang gender menekankan perkembangan aspek maskulinitas atau feminitas seseorang. Berbeda dengan sex yang lebih menekankan perkembangan aspek biologis dan komposisi kimiadalam tubuh laki-laki (*maleness*) dan perempuan (*femaleness*) (Umar, 2001: 35-36). Istilah gender saat diterapkan ke dalam tugas-tugas sosial

relatif lebih bebas nilai daripada istilah (*man/male*) yakni laki-laki dan (*woman/female*) yakni perempuan. Sementara maskulin dan feminin secara khusus tidak untuk menunjukkan jenis laki-laki dan perempuan. Keduanya menggambarkan sesuatu yang koheren, gender tidak didefinisikan dengan alat kelamin fisik seseorang, karenanya mungkin seseorang laki-laki memiliki sikap yang feminin.

Ada beberapa karakter maskulin dan feminin yang menunjukkan perbedaan antara laki-laki dan perempuan. Perbedaan anatomi biologis dan komposisi kimia dalam tubuh oleh sejumlah ilmuwan dianggap berpengaruh pada perkembangan emosional dan kapasitas intelektual masing-masing. Gray dalam Bush dan Coleman (2000: 32) mengidentifikasikan karakter maskulin dan feminin setelah meneliti beberapa kepala sekolah di Inggris menyimpulkan sebagai berikut: karakter feminitas terlihat lebih menyadari perbedaan-perbedaan individual, lebih banyak memiliki kepedulian, lebih intuitif (lebih mendahulukan perasaan), lebih tinggi toleransinya, lebih sering melakukan kreativitas dan lebih suka hubungan informal. Adapun maskulinitas lebih mengedepankan sikap lebih evaluatif, kedisiplinan lebih tinggi, daya kompetisinya lebih kuat dan lebih objektif.

2. Gender dalam Kepemimpinan Pendidikan

Kesimpulan Gray tersebut di atas masih sangat mungkin diperdebatkan, namun realitas sosiokultural banyak perempuan masih sedikit diberdayakan dalam banyak bidang. Perempuan di banyak tempat biasanya hanya mendominasi profesi guru, tetapi mereka sedikit sekali yang menempati posisi yang penting, terutama di lembaga-lembaga nonfavorit. Sebagai bias dari gender ini pula, banyak teori kepemimpinan sebuah organisasi lebih memberi tempat pada laki-laki. Aspek-aspek karakter kunci seorang manajer yang baik berdasarkan penelitian Schein yaitu meliputi: Kemampuan kepemimpinan (*leadership ability*); Hasrat bertanggung jawab (*desires*

responsibility); Keahlian (*skill*) dalam beberapa bidang bisnis; dan kemampuan analisa. Maka, sesungguhnya perempuan juga memiliki karakter ini. Namun terlihat kontras ketika melihat manajer atau pemimpin wanita dalam pendidikan cenderung diidentifikasi sebagai “pelembut” aspek-aspek manajemen sebagaimana aspek yang dihubungkan dengan pekerjaan pastoral.

Sebuah studi tentang laki-laki dan wanita dalam pendidikan negara-negara Afrika, Sri Lanka, Malaysia, dan Hongkong, Davies dan Gunawardena menunjukkan beberapa area perbedaan antara karakter kepemimpinan pendidikan laki-laki dan perempuan yaitu, jika laki-laki: Lebih perhatian (*concern*) kepada finansial dan gaji; Lebih menyolok dalam kompetisi atau persaingan; Cenderung secara utuh merasa puas dengan pekerjaan mereka;; Mencari status dan pengakuan. Jika perempuan, maka: Lebih perhatian pada orang banyak dan beban kerja mereka; Lebih memilih kerja sama, *sharing* di dalam *team work*; Agak ragu-ragu dalam beberapa hal; Tidak tampak untuk menginginkan agar menjadi sebuah subjek dalam status perasaan iri (*status envy*).

Kemampuan kepemimpinan pendidikan perempuan sebenarnya relatif sangat potensial, namun kadang terhalang oleh asumsi sosiokultural yang tidak menempatkan mereka pada posisi yang signifikan. Pada dasarnya, aksi perempuan dalam organisasi pendidikan terbagi dalam dua bagian, yakni *insider* yaitu aksi sebelah dalam, dan *outsiders* yaitu aksi di luar. Sebagai aksi di dalam, hanyalah sebagai sebuah harapan perempuan bisa mengadopsi tugas-tugas, norma sikap, dan tugas-tugas yang merupakan hal-hal prinsip. Tetapi kondisi tugas “gender” sosial menuntutnya tetap di bagian luar, karena mereka tidak dapat menggapai harapan-harapan kultural peranan pemimpin yang notabenenya “laki-laki”.

3. Kepemimpinan Perempuan dalam Pendidikan

Pemimpin adalah seseorang atau individu yang diberi status berdasarkan pemilihan, keturunan, atau cara-cara lain sehingga memiliki otoritas atau kewenangan untuk melakukan serangkaian tindakan dalam mengatur, mengelola, dan mengarahkan sekumpulan orang melalui institusi atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu (Syam, 2005: 77).

Berdasar pendapat di atas, maka pemimpin itu dilahirkan karena kebutuhan dalam suatu institusi atau organisasi tertentu. Sedangkan kepemimpinan merupakan aspek dinamis dari pemimpin yaitu mengacu pada tindakan-tindakan atau perilaku yang ditampilkan dalam melakukan serangkaian pengelolaan, pengaturan, dan pengarahan untuk mencapai tujuan.

Pendapat lain mengatakan bahwa kepemimpinan adalah masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik itu dengan cara mempengaruhi atau membujuk (Fakih dan Wijayanto, 2001: 3). Dari sini, dapat dipahami bahwa tugas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program yang ada, tetapi lebih dari itu, ia harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya atau masyarakatnya untuk turut andil berperan secara aktif sehingga akan memberikan kontribusi yang positif pula.

Kepemimpinan perempuan cenderung diidentifikasi bergaya partisipatif, transformatif, dan kolaboratif. Coleman, dalam buku Tony Bush menyebutkan beberapa karakter kepemimpinan perempuan dalam pendidikan antara lain : lebih memilih menjadi anggota (*affiliative*); lebih demokratis; lebih perhatian; lebih peka terhadap keindahan (*artistic*); lebih mengamati tabiat atau tingkah laku; kesadaran

yang lebih detail; lebih teliti dan mengkhawatirkan; cenderung dalam tugas kelompok memilih sebagai pekerja tim dan pelengkap. Sebagai perbandingan, Tony Bush menyatakan kepemimpinan laki-laki dikatakan memiliki beberapa kelebihan dikarenakan: Laki-laki memiliki data yang rasional; Sangat rileks; Pikirannya lebih ulet; Aktif; Kompetitif; Tidak cenderung memilih tugas-tugas kelompok; Gaya kepemimpinan delegasi.

Sementara itu, Shakeshaft, dalam buku yang sama memandang karakter perempuan dalam manajemen antara lain: Cenderung lebih dapat berkomunikasi atau memiliki kontak yang baik dengan superordinat dan subordinat (antara para guru dan murid); .Memberikan lebih banyak waktu untuk berkomunikasi dengan anggota atau koleganya, meskipun biasanya lebih banyak dengan sesama perempuan; Lebih informal dan tidak terlalu mengedepankan formalitas; Lebih *concern* pada perbedaan individual para pelajar; Memandang posisi mereka sebagai pemimpin pendidikan daripada sebagai manajer dan melihat tugasnya sebagai pelayan masyarakat; Cenderung lebih menggunakan gaya kepemimpinan partisipatoris dan strategi kolaborasi dalam memecahkan masalah; dan saat berkomunikasi identik lebih sopan dibandingkan dengan laki-laki.

4. Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren

Pesantren hakikatnya adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang memerankan fungsi sebagai institusi sosial. Sebagai institusi sosial, maka pesantren memiliki dan menjadi pedoman etika dan moralitas masyarakat karena pesantren adalah institusi yang melegitimasi berbagai moralitas yang seharusnya ada di dalam masyarakat. Dengan demikian, pesantren sebagai institusi sosial juga akan tetap lestari selama masyarakat membutuhkannya. Ada beberapa fungsi pesantren sebagai institusi sosial yaitu; menjadi sumber nilai dan moralitas, menjadi sumber pendalaman nilai dan ajaran

keagamaan, menjadi pengendali filter bagi perkembangan moralitas dan kehidupan spiritual, menjadi perantara berbagai kepentingan yang timbul dan berkembang di masyarakat, serta menjadi sumber praksis dalam kehidupan.

Kepemimpinan tertinggi dalam pesantren “tradisional” dipegang oleh kyai. Kyai hakikatnya adalah seseorang yang diakui oleh masyarakat karena keahlian keagamaan, kepemimpinan, dan daya pesonanya atau karismanya. Umumnya kyai bersifat karismatik individualistik dan pemegang otoritas tertinggi. Kecenderungan ini menghubungkannya dengan tradisi raja-raja masa lalu yang di tangannyalah puncak kekuasaan, berbeda di lingkungan pesantren modern yang telah mengembangkan sistem kepemimpinan kolektif dengan segenap perangkat organisasinya (Bawani, 1993: 108).

Pola pemeliharaan kepemimpinan pesantren umumnya dengan mempertimbangkan aspek geneologi sosial. Para kyai menaruh perhatian istimewa kepada putera-puteranya untuk menjadi penggantinya kelak. Bila ia punya anak laki-laki lebih dari satu, maka anak tertualah yang diharapkan menjadi penggantinya, sedang yang lain dilatih untuk mendirikan pesantren sendiri yang baru atau menduduki kepemimpinan pesantren mertuanya, karena biasanya kyai akan memilih besan dari sesama kyai. Terkadang anaknya yang perempuan dikawinkan dengan muridnya yang pandai dan sudah dipersiapkan pula jika kelak akan menjadi pemimpin pesantren. Maka tampak sekali bahwa kepemimpinan di pesantren hanyalah menjadi hak yang agak “terbatas”. Dan tampak pula bagaimana dominasi laki-laki sebagai pemegang otoritas kepemimpinan (Dhofier, 1985: 63.)

Tradisi pesantren di Jawa, istri kyai memperoleh gelar “nyai”. Secara struktural, seorang nyai tampak seperti pemimpin “kelas dua” setelah kyai, tetapi secara kultural dan

dalam konteks pendidikan memiliki peran yang tak kalah pentingnya dengan peran kyai.

Kebutuhan adanya kepemimpinan perempuan yang otonom di pesantren semakin dirasakan sejak pesantren menerima santri-santri perempuan. Bisa jadi nyai menggantikan pucuk kepemimpinan pesantren setelah kyai wafat karena dinilai oleh keluarga beliau memiliki intelektualitas dan spiritualitas yang tinggi, serta kapabilitas untuk memimpin pesantren. Selain itu, tradisi pemisahan pergaulan dan interaksi antara laki-laki dan perempuan juga memberikan andil untuk mengangkat pemimpin perempuan untuk mengatur dan mengurus santri-santri perempuan sebagai kepanjangan dari kebijakan pimpinan yang tertinggi yang dipegang kyai. Ironisnya, selama ini sedikit peluang bagi perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan dalam pesantren meskipun tidak bisa dipungkiri dan harus diakui bahwa banyak kualitas perempuan yang dibawa pada manajemen dan kepemimpinan pesantren.

Kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang nyai antara lain:

1. Dalam hal-hal yang sifatnya prinsip dan normatif, seorang nyai lebih memilih jadi anggota atau afiliasif, misalnya dalam menentukan aturan-aturan atau tata tertib dan kewajiban santri, nyai lebih banyak jadi anggota;
2. Dalam memutuskan sesuatu, seorang nyai bisa lebih demokratis daripada seorang kyai, misalnya ada santri yang melakukan kesalahan, tidak langsung dihakimi tetapi terlebih dahulu diberi pengertian dan diberi kesempatan untuk memperbaiki sikapnya;
3. Nyai lebih perhatian terhadap santri-santrinya laksana “ibu” dari anak-anaknya. Tipologi interaksi sosial di dalam pesantren yang laksana orang tua dan anak ini menghendaki adanya “ibu bagi para santri”;

4. Lebih artistik merupakan keahlian yang menonjol juga dari seorang nyai karena dengan keindahan lingkungan akan bisa membuat nyaman bagi penghuni pesantren;
5. Penekanan pada pendidikan afeksi, karena nyai lebih peka terhadap tabiat atau tingkah laku yang diperbuat santri;
6. Kelebihan lain yang ditunjukkan oleh nyai adalah sangat teliti dan lebih detail dalam semua tindakan.

Memperlihatkan beberapa kontribusi nyai sebagai perempuan dalam kepemimpinan pesantren sebagaimana di atas, merupakan refleksi perempuan pada manajemen pendidikan terutama dalam hal kepemimpinannya. Perempuan memiliki kapasitas “alamiah” untuk *me-manage* lebih baik daripada laki-laki, tetapi kita juga mengakui bahwa gaya komunikasi dan organisasi pada perempuan mampu memberikan kekuatan pada kepemimpinan dan manajemen termasuk pesantren.

C. Simpulan

Sejalan dengan nalar *patriarkhalpatriarchal* yang dominan di Indonesia, masyarakat belum memberikan peluang banyak kepada perempuan untuk menempati posisi yang signifikan dalam organisasi atau menjalani bermacam-macam profesi yang relatif bisa diandalkan, karena adanya kelebihan-kelebihan karakter yang tidak dimiliki perempuan, dimiliki oleh laki-laki. Fenomena yang sama terjadi di pesantren,.sSebagian besar pesantren masih menempatkan kyai sebagai pucuk pimpinan. Namun dalam perkembangannya terlihat telah memberikan kesempatan pada pemimpin perempuan atau nyai. Hal ini ditunjukkan dengan adanya nyai yang memiliki intelektualitas tinggi, spiritualitas tinggi, dan kemampuan *me-manage* lembaga mendapat kesempatan andil dalam mengelola pesantren bahkan jadi orang utama. Selain

itu, ciri khas pergaulan pesantren yang memisahkan laki-laki dan perempuan serta penerimaan pesantren terhadap murid perempuan menuntut adanya kontribusi dari kepemimpinan perempuan sebagai kepanjangan dari kepemimpinan tertinggi yaitu kyai. Gaya kepemimpinan perempuan dalam pendidikan terutama pesantren adalah partisipatoris dan transformatif. Gaya komunikasi dan organisasi bu Nyai ini mampu memberikan kekuatan pada kepemimpinan dan manajemen bagi pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Bawani, I., 1993, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, Surabaya: Al-Ikhlas.
- Bus, T. dan Coleman, M., 2000, *Leadership and Strategic Management in Education*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Dhofier, Z., 1985, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES.
- Fakih, A. R. dan Wijayanto, I., 2001, *Kepemimpinan Islam*, Jogja: UII Press.
- IUmar, N., 2001, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif al-Qur'an*, Jakarta: Paramadina.
- Syam, N., 2005, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok pesantren*, dalam *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: LKIS Pelangi Aksara.
- Supardi dan Anwar. S., 2002., *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*,. Yogyakarta: UII Press.
- Umar, N., 2001, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif al-Qur'an*, Jakarta: Paramadina.
- Van Bruinsenn, M., 1999, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat*, Bandung: Mizan.
- Bus, T. dan Coleman, M., 2000, *Leadership and Strategic Management in Education*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.