

## PERAN ULAMA PEREMPUAN DALAM MEMELIHARA BUDAYA ORGANISASI DI PESANTREN

**Halimatus Sa'dyah**

Pondok Modern Darul Hikmah Tulungagung

*halimatussadyah.dahsyat@gmail.com*

### *Abstract*

*Female Ulama are different from female scholars. If female ulama are female scholars, then female ulama are ulama (both women and men) who have a gender perspective. The meaning of women has shifted not only biologically, but also ideologically. The existence of the pesantren is influenced by the values, perceptions, policies, habits and behavior of the people in it. Has characteristics that can influence the formation of positive attitudes and morals. Women clerics, or so-called bu Nyai in Javanese terms, are culture creators who play an important role in the pesantren. The role of organizational leaders in maintaining organizational culture, with a concentration on the issue of eliminating violence against women, preventing child marriage, extremism and environmental fatwas. The role of female ulam can be seen when determining boundaries, meaning that they are able to create clear cultural differences between one organization and another. Second, it plays a role in facilitating and generating organizational commitment above individual interests. Third, the role of bringing a sense of identity to organizational members. Fourth, plays a role in the stability of the social system.*

**Keywords:** *Female Ulama, Cultural Organization, Pesantren.*

---

### *Abstrak*

*Perempuan ulama tidak sama dengan ulama perempuan. Perempuan ulama bermakna ulama dengan jenis kelamin perempuan, sedangkan ulama perempuan adalah ulama baik laki-laki ataupun perempuan memiliki sensitifitas terhadap perempuan dan berperspektif gender. Sehingga makna perempuan tersebut mengalami pergeseran, bukan hanya biologis, tetapi juga ideologis. Di pesantren, perempuan ulama atau biasa disebut bu Nyai dalam istilah Jawa, ialah sebagai pencipta budaya organisasi (culture creator) yang berperan penting di pesantren dan masyarakat. Peran pimpinan organisasi dalam menjaga budaya organisasi, dengan konsentrasi terhadap isu penghapusan kekerasan terhadap perempuan, pencegahan perkawinan anak, ekstrimisme dan fatwa lingkungan. Peran ulama perempuan dapat dilihat saat menciptakan tapal batas, artinya mampu membuat perbedaan secara jelas dari satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, berperan untuk menciptakan komitmen organisasi sebagai prioritas daripada kepentingan individu. Ketiga, berperan membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi. Keempat, berperan memantapkan budaya organisasi menjadi tatanan dalam sistem sosial melalui pola dan gaya kepemimpinan yang unik.*

**Kata Kunci:** Ulama Perempuan, Budaya Organisasi, Pesantren.

## PENDAHULUAN

Pesantren adalah perwujudan lembaga dari penerapan sistem pendidikan nasional, meski pesantren telah muncul jauh sebelum Indonesia merdeka. Secara historis, pesantren bukan hanya bercorak keislaman, namun mengandung nilai keaslian Indonesia (*indigeneous*). Nurcholis Madjid menyebutkan andai Indonesia tidak mengalami penjajahan maka sistem pendidikan sampai pada jenjang Perguruan Tinggi berupa pesantren.<sup>1</sup> Pesantren adalah tempat mencetak atau pengkaderan pemuka agama baik laki-laki maupun perempuan. Entah nantinya akan berstatus kiai, atau ulama di tengah masyarakat.

---

<sup>1</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, (Jakarta: Dian Rakyat). 3-5

Keberadaan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam saat ini mengalami kemajuan dan pertumbuhan yang signifikan. Status kelembagaannya dimulai sejak wali songo menyebarkan agama Islam pada zaman dahulu melalui surau, langgar, dan masjid.<sup>2</sup>

Pesantren sebagai lembaga pendidikan sangat berkepentingan dengan kepemimpinan yang baik, mampu menuntun organisasi sesuai dengan konsep-konsep manajemen modern. Keberlangsungan pesantren pada umumnya sangat bergantung pada pemimpin dan kepemimpinannya. Banyak pesantren yang *stuck* di tengah jalan ketika kiai sebagai pemimpin meninggal. Di sisi lain, banyak pula pesantren semakin eksis dan mengalami kemajuan pesat, meski pimpinannya telah meninggal dunia. Maka untuk mempertahankan eksistensi pesantren, diterapkannya pola manajerial dan kepemimpinan terkait kebijakan dalam mengambil keputusan termasuk pengaruh dan partisipasi bu Nyai di dalamnya.<sup>3</sup>

Pesantren adalah lingkungan sosial kedua setelah keluarga bagi para santri. Lingkungan pertama mereka tentu adalah orang tua dan keluarganya. Hubungan antara personal dengan pihak pesantren semestinya pada hubungan sepadan atau hubungan timbal balik supaya terdapat pola relasi dan interaksi setara di dalamnya.

Pimpinan pesantren baik Kiai, bu Nyai dan para guru memiliki harapan terbaik bagi anak didiknya. Harapan ini kemudian minciptakan pola asuh yang diterima dari pihak pesantren pada santrinya. Pola asuh menurut Diana Baumrind disebut *parental control* yaitu bagaimana pimpinan membimbing, mendampingi, dan mengevaluasi para santri untuk melaksanakan tugas-tugas perkembangannya menuju pada proses pendewasaan. Diana Baumrind membagi pola asuh ke dalam 3 (tiga) bentuk, yaitu:<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Mastuhu, *Dinamikan Sitim Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 17-20

<sup>3</sup> Sobri Sutikno, *Pemimpin & Kepemimpinan, Tips praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Dihadolakan*, (Jakarta: Holistoka), 9-12

<sup>4</sup> Baumrind, D. "Child Care Practices Anteceding Three Patterns of Preschool Behavior. Genetic Psychology Monographs", 1967, 43-88.

*Pertama*, pola asuh otoriter (*authoritarian parenting*). Pimpinan dalam pola seperti ini sangat disiplin serta memberikan kendali dan batasan yang tegas pada santri, hanya terjadi satu arah dalam pola komunikasi verbal. Pola asuh ini biasanya menilai santri sebagai obyek untuk dibentuk sebagaimana para pimpinan merasa lebih memahami dengan alasan akan memberikan yang terbaik bagi santri. Pola asuh ini membuat anak kurang bahagia dalam menjalani perkembangannya, munculnya rasa khawatir yang berlebihan dan ketakutan apabila melakukan kesalahan.

*Kedua*, Pola asuh demokratis atau otoritatif (*authoritative parenting*). Pola ini memberikan keleluasaan kepada santri untuk menentukan suatu tindakan. Pendekatan yang diterapkan oleh pihak pesantren bersifat hangat. Pola komunikasi ini memiliki sifat dua arah, di mana Bu Nyai sangat membimbing dengan ramah dan penuh kasih sayang. Melalui pola ini santri akan mengalami proses perkembangan mental dengan baik, dewasa, mandiri, ceria, mampu mengontrol diri, termotivasi untuk memiliki prestasi, dan bisa mengontrol stres dengan baik.

*Ketiga*, Pola asuh permisif (*permissive parenting*). Bu Nyai yang memiliki gaya pengasuhan ini kurang memiliki peran dalam kehidupan santri. Santri diberi keleluasaan dalam melakukan tindakannya, tanpa ada control dan kendali darinya. Pola ini sangat disukai santri karena tidak adanya aturan, tidak ada teguran dan tidak ada peringatan, hanya sedikitarahan.

### **Ulama, Perempuan Ulama dan Ulama Perempuan**

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, arti ulama adalah seorang yang ahli dan menguasai pengetahuan agama. Ulama berasal dari kata berbentuk jama' yaitu *al-ʿulama* yang memiliki arti orang berpengetahuan.<sup>5</sup> Bentuk jama' *al-ʿulama* tersebut, bermakna memahami secara jelas. Dalam al-Qur'an disebutkan bahwa kata *al-ʿulama* sebanyak dua kali, dan 13 kali kata adapun kata *al-ʿulama*. Di dalam al-Qur'an penggunaan kata *al-ʿulama*

---

<sup>5</sup> Louis Ma'luf, *Qomus al-Munjid*, cet XII, (Beirut; al-Mathba'ah al-Kathulikiyah, 1951), 551.

pasti diawali dengan kalimat ajakan untuk bertafakur dengan alam, sedangkan *al-aliimun* bertafakur pada peristiwa yang telah terjadi sebagai evaluasi diri.<sup>6</sup>

Dua kata “ulama” dan “perempuan” digabungkan maka menjadi kata majemuk. Dalam al-Qur'an dan beberapa teks Hadits menyebutkan kata “ulama”. Kata “ulama” merupakan bentuk jamak, secara bahasa dan berawal dari bentuk kata “*'aliim*” yang artinya adalah orang yang sangat berilmu. Ia tidak memandang gender apapun. Secara terminologi dan makna sosial, kata “ulama” sering melekat dengan kata pemuka agama atau tokoh yang mampu memaknai sumber-sumber Islam dengan baik, memiliki akhlak mulia, dan berkenan membimbing masyarakat untuk menjalani kehidupan mereka sehari-hari dengan baik secara agama<sup>7</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, bisa dimaknai bahwa ulama adalah orang yang yang mampu berfikir dan bertafakur dengan alam, kemudian hasil pemikirannya bisa menciptakan teori-teori baru. Teori-teori tersebut berkontribusi dapat digunakan untuk menciptakan peradaban baru yang lebih maju. Sehingga tugas manusia sebagai *kehalifah fil ard* dan *al ulama' warotsatul anbiya'* dapat berjalan dengan maksimal. Inilah alasan bahwa pewaris Nabi disebut *ulama'*, bukan *al alimun*.

Golongan yang memaknai ulama melalui segi sikap mempercayai bahwa ulama adalah orang yang takut pada Allah. Makna Ulama dalam pernyataan tersebut justru jauh dari pengertian ulama sesungguhnya. Bahwa seorang ulama ditentukan oleh sikapnya, namun dalam kompetensi dan pengetahuan nihil. Sebaliknya jika ulama hanya diartikan dari sisi pengetahuannya saja, melabeli orang yang banyak ilmu adalah ulama. Karena ilmu belum menjamin secara mutlak terhadap perilakunya. Bisa jadi ilmu dimanfaatkan untuk melakukan hal buruk.

---

<sup>6</sup> Achmad Patoni, *Kiai Pesantren dan Dialektika Politik Kekuasaan*, IAIN (Tulungagung Press, Tulungagung, 2019), 26

<sup>7</sup> [www.pengertian-definisi.com](http://www.pengertian-definisi.com)

Sudah banyak contoh bahwa orang yang memiliki banyak ilmu namun digunakan untuk melakukan berbagai perilaku dan aktifitas yang kurang terpuji. Sekalipun telah benar-benar menguasai ilmu agama, hal itu belum dapat dijadikan jaminan.

Makna paling ideal dari kata ulama adalah mengacu kembali pada makna dari al-Qur'an yaitu orang yang memahami secara mendalam terkait ilmu pengetahuan, selalu menjaga alam dan hasil dari memaknai alam tersebut menimbulkan rasa takut pada Allah. Sehingga menjalankan perintah dan menjauhi larangan-Nya. Pengertian ulama bisa diperoleh dari perpaduan antara moral dan pengetahuan. Maka penyebutan seorang ulama pastilah selain menguasai ilmu pengetahuan dan berperilaku baik.<sup>8</sup> Maka dapat disimpulkan dalam kalimat ulama yang intelek, bukan intelek yang tahu agama.

Ulama memiliki karakteristik utama sebagaimana dibahas dalam al-Qur'an, bahwasanya memiliki ketakutan pada Allah. Dengan memahami sifat-sifat-Nya, memunculkan perasaan takut pada-Nya sekaligus mampu memahami sifat dan bukti tentang Tuhan. Para ulama juga memahami secara mendalam terkait hakekat di dalam kehidupan. Kemampuan ulama dalam menginternalisasi sifat-sifat Tuhan yang Maha Sempurna memunculkan rasa takut dari apa yang mereka pahami.

Dasar dari prinsip-prinsip dua pandangan tersebut mengacu dari apa yang disampaikan al-Qur'an, hanya perbedaan pandangan tersebut semestinya bisa dinegosiasikan untuk dapat saling melengkapi. Quraish Shihab, pakar tafsir Indonesia menyampaikan bahwa ulama memiliki karakteristik, seperti ditulis dalam teks al-Qur'an ini adalah orang memahami dan memperhatikan kitab Tuhan yang telah terhampar di bumi. Ulama mengenal melalui ciptaan-Nya, Mereka melihadan menjangkau dengan menangkap segala kebijaksanaan-Nya. Mereka lalu kagum dan takut kepada-Nya kemudian memiliki rasa sebenar-benarnya takwa.

---

<sup>8</sup> Achmad Patoni, *Kiai Pesantren dan Dialektika ...* 21

Hamka menjelaskan bahwa karakteristik ulama bukanlah orang yang menguasai ilmu hukum agama saja, bukan pula yang mengaji kitab-kitab Fiqh, bukan pula yang memakai surban dan jubah besar.<sup>9</sup> Kemudian Wahbah al-Zuhaili menggambarkan karakteristik ulama sebagaimana Nabi memiliki, memiliki tugas pembawa risalah, pada sisi yang lain bertugas sebagai *ri'asab*. Yaitu orang yang mengetahui tentang ilmu-ilmu alam beserta rahasia-rahasiannya, termasuk terkait hakekat kehidupan.<sup>10</sup> Perasaan takut pada Tuhan yang dimiliki para ulama, karena telah sampailah mereka pada tahap makrifat yang mendalam. Rasa takut kepada Tuhan menjadi pedoman setelah memahami kemuliaan sifat-sifat-Nya dan terpujinya perbuatan-perbuatan-Nya sebagaimana ditegaskan oleh ar-Razi.<sup>11</sup>

Mengutip pernyataan Ali bin Abi Thalib, bahwa Muhammad Baqir al-Majlisi pada akhirnya membagi ulama menjadi tiga kelompok. *Pertama*, kaum dari para terpelajar yang sering menyombongkan diri mereka sebagai ahli dalam berdebat. Kelompok ini menunjukkan kehebatannya pada saat mereka mengeluarkan pendapatnya. *Kedua*, ulama yang ingin mendapatkan kekayaan dengan cara menipu menggunakan ilmunya dan kemampuannya. Dengan memiliki ciri akan bersikap rendah hati di depan orang-orang kaya. Munculnya perilaku ini karena mereka berharap orang-orang kaya tersebut memberikannya hadiah. *Ketiga*, kelompok terpelajar yang sedang mendalami logika dan keilmuan lainnya. Kelompok ini dikenal memiliki idealitas dan kreatifitas yang sangat tinggi, tetapi gaya hidupnya sangat sederhana.<sup>12</sup>

Definisi ulama dan karakteristiknya tersebut lebih berdasarkan dari kriteria normatif. Kriteria tersebut akan memiliki problem aplikatif dan semantik dari sisi sosiologis, Maka kemudian munculah pertanyaan tentang siapa sebenarnya orang yang disebut ulama pada konteks masa

---

<sup>9</sup> Hamka, *Tafsir al-Azhar*, juz XXII, (Jakarta, Pustaka Panjimas, 2002), 246

<sup>10</sup> Wahbah al-Zuhaili, *Tafsir al-Munir fi al-Aqidabwa al-Syari'ah wa al-Manhaj*, Juz XXII, (Beirut: Dar al-Fikr al-Muasar, 1998), 261

<sup>11</sup> Achmad Patoni, *Kiai Pesantren dan Dialektika ...* 26

<sup>12</sup> Syaikh Muhammad baqir al Majlisi, *Bihar al-Amwar al-Jami'ah li Durar Akhbhar al-A'immah al-Athar*, Juz II, (Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-Arabi, tt), 46-47

sekarang. Mengingat pemahaman masyarakat secara luas memang sering *over lapping* dan terlihat bias terkait definisi ulama.

Menurut pakar Antropologi Jepang, Hiroko Horikoshi yang pernah melakukan penelitian tentang Kiai dan perubahan sosial di Jawa Barat, secara hierarkis antara ulama dan kiai berbeda. Perbedaannya ditinjau dari perspektif pengaruh kharismanya. Kharisma kiai lebih tinggi daripada ulama. Kedua, dalam konteks sosiologis ulama memiliki pengaruh lebih luas dan bersifat dinamis dibandingkan dengan kiai. Karakteristik ulama disematkan pada orang yang menguasai ilmu agama secara mendalam dan luas. Ketiga, istilah ulama mengalami transfigurasi makna.<sup>13</sup>

Perempuan ulama dan ulama perempuan memiliki pengertian yang sangat jauh berbeda. Perempuan ulama adalah ulama yang berjenis kelamin perempuan, sedangkan ulama perempuan adalah orang berjenis kelamin laki-laki ataupun perempuan yang memiliki sensitifitas perempuan dan memiliki perspektif gender dalam setiap persoalan. Makna tersebut bergeser bukan hanya sekedar makna biologis, namun pemaknaan secara ideologis.<sup>14</sup>

Kebangkitan ulama perempuan di Indonesia diikuti dengan pertanyaan mengenai siapakah yang dapat disebut ulama perempuan dan bagaimana menentukan seseorang adalah ulama perempuan. Nur Rofiah mengatakan bahwa perempuan ulama adalah perempuan yang menjadi ulama dengan identitas gendernya sebagai penentu utama, sedangkan ulama perempuan adalah ulama yang mempunyai kesadaran dan perspektif keadilan yang hakiki terhadap perempuan, bisa jadi dia adalah laki-laki maupun perempuan. Dengan memiliki syarat sebagai menguasai ilmu agama secara mendalam, dan berakhlak luhur untuk memanusiakan manusia.<sup>15</sup> Konsep "ulama" dalam konteks Indonesia merujuk pada cendekiawan Muslim yang telah menguasai pengetahuan Islam dan memperoleh wewenang keagamaan untuk mengeluarkan

---

<sup>13</sup> Achmad Patoni, *Kiai Pesantren dan Dialektika ...* 27

<sup>14</sup> Nuruzzaman, *Islam Agama Ramah Perempuan*, (Yogyakarta: LKiS, 2007). 19

<sup>15</sup> Nur Rofiah, *Nalar Kritis Muslimah*, (Bandung: Afkaruna, 2020), 13-18

fatwa berdasarkan yurisprudensi Islam. Perumusan fatwa dilakukan secara eksklusif oleh ulama laki-laki. Masalah yang mereka bahas dan fatwa yang mereka hasilkan berkaitan erat dengan kehidupan dan pengalaman wanita Muslim. Maka, program kader ulama perempuan dibentuk oleh lembaga yang peduli dengan pemberdayaan perempuan seperti Fahmina Institute. Dengan latar belakang program-program kader ulama perempuan berbasis masyarakat.<sup>16</sup>

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi muncul sebagai konsep bisa dikatakan relatif baru, muncul sekitar 1970-an. Konsep ini diambil dari perkembangan konsep budaya yang diambil dari disiplin ilmu antropologi. Ahmad Sobirin menjelaskan ada 3 madzhab dalam budaya organisasi yaitu: Madzhab *Ideational School*, yaitu bagaimana mengamati budaya sebagai organisasi yang di-*shared*, dijiwai dan dipraktekkan bersama oleh anggotanya. Madzhab *Adaptionist School*, mengamati budaya dari apa yang bisa diamati seperti material fisik berupa situs, bangunan, namun termasuk di dalamnya pola perilaku dan tindakan dalam berkomunikasi. Madzhab *Realist School*, yaitu mengamati budaya organisasi sebagai sesuatu yang penuh dinamika. Akan sulit dipahami jika sebatas perilaku saja, dikarenakan hubungan timbal balik (resiprokal) sebagai suatu ikatan yang menjadi poin penting dalam memahami budaya.

Salah satu penganut madzhab *ideational school*, yaitu Andrew Pettigrew menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki esensi sebuah makna dan jaringan sistem. Sistem yang dimaksud adalah atribut, suatu ciri, kategori atau citra (*image*), untuk menggambarkan ciri khas (jati diri) serta pemaknaan nilai dari suatu kelompok atau komunitas tersebut. Selanjutnya agar bisa menjadi sebuah budaya, sehingga *value system* tersebut wajib di-*shared* yaitu dijiwai, dipahami, dipraktikkan oleh antar anggota dalam organisasi supaya menghasilkan *shared meanings*.

---

<sup>16</sup> Nor Ismah, *Destabilising Male Domination: Building Community-Based Authority among Indonesian Female Ulama*, Asian Studies Review, To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/10357823.2016.1228605>  
Published online: 15 Sep 2016.

Budaya organisasi tidak hanya mampu dimaknai berdasarkan komponen organisasi secara kasat mata (*overt*) sebagaimana strategi, sistem organisasi, struktur maupun *job description*-nya. Begitupula data, fakta atau angka statistik tidak mampu mewakili budaya organisasi. Termasuk visi organisasi, misalnya berikut tata nilai, logo, simbol serta jargon. Semua belum mampu memberi makna budaya seperti yang diharapkan dari interpretasi antar anggota. Andrew Pettigrew menganggap bahwa budaya organisasi bersifat eksklusif abstrak serta, dan tersembunyi (*hidden*) di dalam *shared meaning*.<sup>17</sup>

*Shared meaning* dianggap penting dalam memaknai budaya organisasi. Vijay Sathe memaknai *shared meaning* dan asumsi dasar adalah sumber dari pembentukan budaya itu sendiri. *Shared meaning* merupakan hasil dari kesepemahaman para anggota yang menderidevasi terkait asumsi-asumsi penting yang berlaku dalam organisasi meski tidak tertulis.<sup>18</sup>

Madzab kedua yaitu *adaptionist school*, dengan tokohnya yaitu Stanley Davis yang menganggap bahwa budaya organisasi adalah suatu prispip dan pondasi terhadap nilai bersama. Memberikan makna bagi anggotanya serta menjadikan nilai tersebut sebagai acuan dalam berperilaku dan berorganisasi. Di sini Stanley menggunakan budaya perusahaan karena dirinya berprofesi sebagai konsultan di sebuah perusahaan. Meliputi pandangan hidup, cara bertindak, ekspresi dalam mengungkapkan perasaan, kerangka berpikir. Dan semua hal tersebut diperoleh melalui hasil pembelajaran dan berbagi pengalaman bersama. Maka dapat disimpulkan madzab ini adalah *the way do thing around here*.<sup>19</sup>

Fungsi budaya organisasi sebagai aset dan alat untuk melakukan integrasi internal. Apabila dibarengi dengan penyusunan dan ketepatan strategi berimbas pada efektifitas kinerja organisasi. Namun ada

---

<sup>17</sup> Andrew Pettigrew, *On Studying Organizational Culture*, (Administrative Science, 1979), 570

<sup>18</sup> Vijay Sathe, *Culture and Relate, Corporate Realistics*, (Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1982), 9-11

<sup>19</sup> S. M. Davis, *Managing Corporate Culture*, (Cambridge Mass: Bellinger Publishing Company, 1984), 1-2

anggapan bahwa budaya organisasi bisa menjadi dua sisi mata uang, yaitu bisa berfungsi sebagai aset dan di sisi lainnya mampu menjadi penghambat (*liability*). Terdapat banyak fungsi, antara lain budaya sebagai pemilah antar organisasi, budaya sebagai pencipta identitas baru dalam diri organisasi, budaya sebagai alat perekat bagi anggota di suatu organisasi, budaya sebagai alat perubahan dan alat kontrol dalam masyarakat.<sup>20</sup>

Adapun karakteristik budaya organisasi menurut Fred Luthan antara lain, 1) *Observed behavioral regularities*, yaitu sistem dan tata cara berperilaku antar anggota yang. 2) *Norms*, yakni beberapa standar untuk berperilaku, termasuk acuan dalam melakukan tugas dari organisasi. 3) *Dominant values*, tata nilai yang diyakini oleh para anggota. 4) *Philosophy*, adalah standar kebijakan terkait *belief* atau keyakinan sebuah organisasi dalam memperlakukan anggota. 5) *Organization climate*, perasaan peluruhan (*an over all feeling*) yaitu gambaran tata ruang, attribute yang dipakai, maupun cara berkomunikasi dan berinteraksi antaer anggota.<sup>21</sup>

Tipologi sebuah budaya organisasi menurut Diana Pheysey adalah *Power culture*. Yaitu kekuasaan yang berpera penting untuk memengaruhi kehidupan berorganisasi. *Role culture* yaitu tipologi organisasi yang menginginkan para anggota dalam organisai sesuai dengan tugas masing-masing anggota, demi tercapainya tujuan organisasi. *Achievement culture* yaitu mengelompokkan para anggota serta berorientasi pada hasil (*task orientation*). *Support culture* yaitu mempererat hubungan antar anggota serta partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan, dan keterlibatan anggota untuk berperan aktif serta perhatian organisasi terhadap para anggotanya. Sehingga membina hubungan dalam berorganisasi secara timbal balik (*resiprokal*).<sup>22</sup>

Proses pembentukan budaya terjadi melalui komunikasi budaya, gesekan budaya dan penemuan budaya. Membutuhkan biaya dan masa

---

<sup>20</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang, Aditya Media Publising, 2019), 75

<sup>21</sup> F. Luthan, *Organizational Behavior*, New York: Megraw-Hill, 1995, h. 34

<sup>22</sup> Diana Pheysey, *Organizational Culture, Types and transformation*, (London: Rotledge, 1993), 15

yang panjang dan lama untuk bisa menerima sisten dan tatanan baru nilai dalam sebuah organisasi, dan pembentukannya tidak mampu dilakukan dalam waktu sekejab. Demi mewujudkan harapan budaya organisasi harus terintegrasi menjadi kesatuan tata nilai dan sistem dalam organisasi. Sementara pembentukan tersebut tidak mungkin terpisah dari peran para pemimpin sebagai pendiri dari organisasi, alurnya adalah:

- a. Para pimpinan selaku peletak dasar akan membawa beberapa asumsi dasar, perspektif, tata nilai ke dalam organisasi, lalu melekatkan menjadi keyakinan bagi para anggotanya.
- b. Munculnya budaya pada saat para anggota berkumpul dengan satu dan lainnya untuk mencari *problem solving* dalam menghadapi permasalahan organisasi, isu-isu yang akan diselesaikan baik masalah internal maupun eksternal.
- c. Tiap-tiap anggota dianggap mampu menjadi penemu budaya baru (*culture creator*) dalam mengembangkan tehnik-tehnik *problem solving* mulai dari pokok masalah terkait identitas, kontrol dan terpenuhinya kebutuhan supaya diterima di lingkungan tersebut dan dapat diwariskan sebagai bentuk pemeliharaan budaya.<sup>23</sup>

Pemimpin saat memunculkan ide untuk membangun organisasi, maka menyiapkan pembiayaan, dan fasilitas yang akan dibutuhkan. Pemimpin dan pendiri sebagai peletak dasar ideologi organisasi. Dalam hal ini para pendirinyalah yang telah berlaku sebagai *culture creator* atau peletak budaya dasar ideology organisasi. Selain organisasi berdiri kokoh, cita-cita organisasi bisa terwujud. Itulah alasan organisasi tersebut didirikan (*core porpose*). Selain itu pemimpin dan pendiri memberikan pedoman moral dan pedoman bertindak dalam menjalankan semua kreatifitas oleh para anggota dalam mewujudkan cita-cita, maka pedoman tersebut disebut *core values*.

Para pendiri bisa disebut sebagai satu-satunya inisiator dalam pembentukan budaya organisasi. Melihat asusmsi dasar yang diterapkan

---

<sup>23</sup> Edgar Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamic*, 1983), 15-27

dalam sebuah organisasi maka bisa disebut *share assumption* yang berlaku dan dianut oleh para anggotanya. *Share assumption* tersebut dianggap sebagai faktor-faktor pembentukan budaya. Adapun beberapa bisa dilihat dari cirinya, yaitu :<sup>24</sup>

*Pertama, Share think*, yaitu memahami objek dengan cara pandang yang sama. Misalnya cara berpakaian, seragam, atribut, referensi buku-buku berperspektif gender. Para anggota aktif mendapatkan hadiah atas prestasinya, dsb.

*Kedua, Share saying*, yaitu bahasa yang sama. Berupa ungkapan-ungkapan, slogan, pameo semisal: *Islam sebagai agama yang rohmatan lil alamin*, Islam agama ramah perempuan, menafsirkan kembali tek-teks dalam perspektif gender.

*Ketiga, Share doing*, yaitu perilaku yang sama. Misalnya pertemuan, kegiatan sosial, seminar Keadilan Gender yang diadakan rutin, sebuah seminar untuk memberi edukasi pada peserta terkait terkait keadilan hakiki antara laki-laki dan perempuan. Peserta diajak untuk aktif menulis. Para anggota sepakat untuk aktif berperan dalam pencegahan kekerasan terhadap perempuan dan anak. Pencegahan perkawinan anak di bawah umur, melawan ekstrimisme dan radikalisme, prihatin terhadap rusaknya lingkungan, di lingkungan masyarakat para anggota tinggal.

*Keempat, Share feeling*. Ucapan bela sungkawa misalnya, *anniversary*, ucapan selamat setiap hari santri, peringatan hari penghapusan kekerasan terhadap perempuan.

Ketika organisasi berkembang besar, kegiatan-kegiatan akan semakin kompleks. Mulai terjadi proses pembelajaran para anggota yang sebelumnya menjadi pengikut. Pembentukan budaya selanjutnya bukan lagi berada di dipegang oleh pendiri. Para pendiri mulai melepaskan sebagian kekuasaannya atau disebut pembagian wewenang pada orang-orang yang dipercaya memiliki mindset yang sama. Bahkan hal ini wajib terjadi, karena isu-terkait dan permasalahan berada di lokasi yang sulit dijangkau kecuali oleh anggota tersebut. Seperti delegasi wewenang dan

---

<sup>24</sup> Vijay Sathe, *Culture and Relate*, 18

*job description* dalam mencegah kekerasan terhadap perempuan di masing-masing daerah, maka ulama perempuan yang menjadi yang anggota tersebut yang mampu menangani masalah di daerah tempat tinggalnya, hal ini disebut *collectism society*.

Apabila ulama perempuan di masing-masing daerah sebagai penerus dalam melakukan tugas pembentukan dan mempertahankan nilai-nilai budaya, yakni menginterpretasi ulang filosofi organisasi di pesantren dan masyarakat. Kemudian mampu mengedukasi masyarakat untuk melawan isu-isu terkait, maka ini disebut *virtuous circles*. Namun jika pembentukan nilai-nilai bersama tersebut gagal maka dua kemungkinan terjadi, yaitu kembali pada nilai-nilai lama yang telah menjadi panutan (*guilding belief*), semisal masih terjadi maraknya aktifitas pernikahan pada anak di daerah tersebut. Kemungkinan kedua, para anggota berupaya untuk membentuk nilai-nilai baru dan dianggap cocok dengan kebutuhan anggota tersebut, artinya nilai-nilai tersebut diterima dengan baik.

### **Upaya Ulama Perempuan dalam Memelihara Budaya Organisasi**

Upaya ulama perempuan dalam memelihara organisasi adalah mengakui, menerima menjiwai serta mempraktikkan keyakinan menjadi adat kebiasaan (*habit*), tata krama, atau tata nilai. Semakin tinggi tingkat kesadaran para anggota maka akan semakin lestari budaya tersebut. Sehingga apabila ada anggota baru bergabung, dituntut untuk melakukan proses pembudayaan (akulturasi). Dalam proses disediakan fasilitas untuk rekrutmen anggota baru melalui PUP yaitu Pengkaderan Ulama Perempuan yang terjun langsung ke wilayah-wilayah untuk diselenggarakan test baca kitab kuning dan wawancara dalam menemukan tata nilai yang sama secara persuasif. Kemudian para anggota yang lolos seleksi akan diundang ke pelatihan selama lima kali pertemuan dengan kurikulum berperspektif gender yang telah dijadikan pedoman.

Ada tiga hal yang harus dilakukan untuk memelihara budaya, yaitu praktik rekrutmen, tindakan manajemen dan model sosialisasi. Seleksi yang bertujuan untuk mengidentifikasi anggota yang akan terlibat

dalam program kerja. Penguasaan pengetahuan, ketrampilan, kompetensi. Dalam PUP test tersebut berupa membaca kitab kuning yaitu *Fathul Qorib*, kemudian tes wawancara pada anggota dengan pertanyaan sejauh mana anggota sudah melakukan perannya di masyarakat terkait isu yang dibawa oleh organisasi. Tiga isu tersebut antara lain pencegahan kekerasan terhadap perempuan, pencegahan perkawinan dini pada anak, ekstrimisme dan fatwa lingkungan.

Kedua adalah manajerial atau kepemimpinan yang memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi. Gaya pimpinan dan pengurus pusat dalam memberlakukan norma serta nilai anggota di wilayah. Misalnya para anggota diajak aktif dalam menuliskan pemikirannya, kritiknya, saran dan ide dalam bentuk esai yang akan dimuat di Mubadalah.id. isu-isu tersebut dikorelasikan dengan konteks yang terjadi di masyarakat.

Ketiga adalah sosialisasi, yaitu proses adaptasi para anggota pada budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan melalui tiga tahap, yaitu seleksi rekrutmen, perkumpulan dan metamorfosis. Tahap perama adalah semua hal terkait pembelajaran sebelum anggota baru bergabung. Tahap kedua, adalah anggota mengamati apakah organisasi memiliki harapan yang sesuai dengan kenyataan di dalamnya. Dalam tahap ketiga, perubahan akan memerlukan waktu yang agak lama. Yaitu bagaimana anggota mampu merespon dan menyesuaikan pada nilai dan norma organisasi. Tahap ketiga ini sangat berdampak pada kinerja anggota organisasi, dan memengaruhi pada keputusan anggota dalam bertahan di organisasi.

Agar organisasi dapat terpelihara dengan baik, maka ada dua cara yaitu secara informal dan formal. Hal ini ditentukan kelebihan dan kekurangan dari masing-masing anggota. Secara formal, yaitu suatu upaya dalam melestarikan budaya organisasi dimulai pada saat rekrutmen anggota baru. Dalam perekrutan tidak sekedar menerima anggota baru tersebut, namun menerima dan memadukan latar

belakangnya, nilai-nilai budayanya. Maka hal ini disebut *person-culture fit*.<sup>25</sup> Proses rekrutmen tersebut dilakukan dalam rangka mempermudah organisasi dalam mengelola anggotanya, diharapkan anggota turut memelihara budaya yang telah dibangun dengan penuh rintangan, saling memahami antara kedua belah pihak antara organisasi dan anggota baru dan harus mengetahui terlebih dahulu konsep kultur organisasi yang akan diikutinya.

Dalam menjaga budaya secara informal, yang pertama yaitu dengan menjaga media yang sifatnya secara simbolik, misalnya cerita rakyat (*folklore*), bagaimana perempuan masa dahulu adalah perempuan tangguh, mulai dari tokoh agama yaitu Sayyidah Khadijah, Sayyidah Aisyah R.A. Pahlawan Indonesia sampai luar negeri Dyah Pitaloka, Cut Nyak Dhien, Cleopatra, Margaret Thatcher, Helena dan tokoh pewayangan seperti Srikandi, Dewi Sinta.<sup>26</sup>

Metode kedua adalah informal dengan melakukan ritual dan rites, yaitu dengan menampilkan beberapa sosok atau pertokohan seseorang (*heroes*) baik yang masih hidup maupun sudah wafat, menggunakan kredo, humor, slogan, upacara-upacara dalam organisasi, pelatihan, kursus, seminar, sarasehan secara informal dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan seperti menuliskan kembali pemikiran-pemikiran Gus Dur, menuliskan kiprah bu Nyai di pelosok daerah, menerbitkan karya dan pemikiran Buya Husein Muhammad yaitu buku berjudul “Islam Agama Ramah Perempuan”, Kyai Faqih Abdul Kadir dengan buku berjudul “Qira’ah Mubadalah”, dan bu Nur Rofi’ah dengan buku berjudul “Nalar Kritis Muslimah”. Praktis dan ekspresif

*Rites* adalah aktifitas terencana dan terorganisir yang mempunyai konsekuensi praktis dan ekspresif dengan muatan kultural di dalamnya. Berupa aktifitas rekrutmen anggota, aktifitas pengembangan program organisasi, dan perjanjian kerja bagi pengurus harian. Tidak semua aktifitas dapat disebut *rites*. Ritus harus mengandung dari enam aktifitas

---

<sup>25</sup> Charles O’Reilly, *Corporation Culture and Commitment: Motivation and Society Control in Organizations*, (California Management Review, 31, Summer, 1989), 10-25

<sup>26</sup> Imas Kurniasih, *Perempuan Pemicu Perang*, (Yogyakarta: Pinus, 2008), 1-10

berikut : 1) *Rites of passage* yaitu upacara pengenalan anggota baru, 2) *rites of degradation* yaitu upacara pelepasan bagi anggota yang keluar, 3) *rites of enbachment* yaitu upacara penghormatan bagi yang berhasil dalam kegiatan, 4) *rites of reneval* yaitu upacara pembaruan di dalam organisasi, 5) *rites of conflict reduction* yaitu upacara yang menggambarkan berakhirnya konflik dalam organisasi, 6) *rites of integration* yaitu upacara yang menggambarkan situasi normal kembali saat sebelumnya tercerai berai.

Ritual adalah sebuah tindakan sosial yang mengungkapkan makna kultural untuk mencapai tujuan komunikasi antar anggota baik secara kategori maupun individual. Ritual jika dilakukan berulang-ulang dapat menjadi alat untuk menumbuhkan ingatan anggota terkait suatu kejadian sehingga akan masuk dalam alam bawah sadar untuk menciptakan prasangka tertentu. Pada akhirnya bisa menjadi alat interpretasi untuk mengomunikasikan suatu makna dan nilai dari suatu kejadian maupun permasalahan.

Maka dapat disimpulkan akan pentingnya peran pimpinan organisasi dalam menjaga budaya organisasi. *Pertama* memiliki peran untuk menetapkan tapal batas, artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. *Kedua*, berperan membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi. *Ketiga*, berperan memudahkan dan memunculkan komitmen organisasi daripada kepentingan individu. *Keempat*, berperan dalam kemantapan sistem sosial.

Dengan demikian budaya organisasi menjadi perekat sosial untuk memperkuat persatuan dan kesatuan organisasi. Memudahkan anggota untuk memiliki standar yang tepat sesuai dengan budaya organisasi yang sudah dimiliki sebelum anggota baru bergabung.

### **Dinamika Ulama Perempuan dalam Memelihara Budaya Organisasi**

Pada dasarnya pihak pimpinan menginginkan yang terbaik anak didiknya. Namun tanpa sadar, mereka pun tidak luput dalam melakukan kelalaian dan kesalahan dalam penerapan pola asuh terhadap anak didiknya. Kesalahan-kesalahan tersebut antara lain:

1. Anak diberi keleluasaan dalam memilih. Keleluasaan ini berdampak anak menjadi bingung.
2. Terlalu dimanjakan. Memenuhi segala permintaan anak membuatnya sulit merasa puas dan menjadikannya suka memaksa.
3. Anak yang terlalu sibuk mengakibatkan kelelahan, stress dan mudah depresi sehingga bisa menjadikannya pelaku bullying ataupun menjadi korban.
4. Terlalu prestasi akademik anak membuatnya menjadi sombong dan merasa tinggi hati sehingga menganggap orang lain bodoh. Berakibat anak menjadi tidak disukai banyak teman.
5. Mayoritas guru khawatir saat membicarakan perihak seks kemudian menghindari diskusi terkait hal. Padahal sec education sangat penting mengingat usia anak saat mengenyam pendidikan di pesantren adalah masa perekmabngan anak, sehingga jika disampaikan dengan tepat maka akan terhindar dari perilaku seksual tidak pantas.
6. Pihak pesantren yang sering mengkritik membentuk anak menjadi rendah hati dan kurang percaya diri. Pihak pesantren yang terlalu menuntut anak menjadi sempurna dalam segala hal adalah pola pengasuhan yang kurang tepat. Sehingga saat anak merasa pencapaiannya kurang menjadikan dirinya merasa minder dan marah.
7. Peraturan dalam menggunakan tekhnologi. Apabila terlalu membebaskan santri menggunakan gadget atau laptop aka nada dampak negative ataupun positif, ini perlu ada pertimbangan matang.
8. Melindungi anak secara posesif. Pola asuh ini membuat anak lemah dalam menghargai sesuatu dan kurang pandai bersyukur. Anak terkadang perlu menghadapi rasa kehilangan suatu permasalahan.

Beberapa hal yang perlu dilakukan pimpinan pesantren dapat memberikan pola pengasuhan yang baik pada anak adalah:

1. Tugas bu Nyai memberikan *reward* baik berupa hadiah atau pujian atas usaha yang telah dilakukan anak. Supaya santri merasa memiliki rasa percaya diri tinggi.
2. Meminimalisir dari trauma psikis dan fisik pada anak. Emosi pada anak jika mereka melakukan kesalahan merupakan suatu perbuatan yang wajar, namun sebaiknya dilakukan dalam batas wajar dengan tujuan untuk mendidik anak.
3. Mememberikan kasih sayang secara penuh. mendukung tumbuh kembang mental anak dengan keramahan. Bu Nyai sebagai sosok kedua atau pengganti ibu saat berada di pesantren mampu mengontrol perkembangan sel saraf dan kecerdasan anak.
4. Menghindari sikap membandingkan prestasi santri dengan lainnya. Mereka memiliki kecerdasan yang unik dan memiliki keistimewaan masing, dan perlu dipahami setiap anak memiliki kekurangan dan kelebihan. Pengasuh hanya perlu fokus membantu memaksimalkan kelebihannya.
5. Menghindari sikap otoriter. Tidak perlu memaksakan kehendak pada santri. Menjadi fasilitator dan konselor supaya mampu membantu anak dalam mengembangkan bakatnya.
6. Mengajarkan anak mandiri dan bertanggung jawab dan merangsang anak agar anak peduli terhadap sekitarnya.
7. Menyediakan kebutuhan gizi anak dengan makanan yang baik dan dibutuhkan untuk perkembangannya. Pemenuhan gizi sebagai faktor penting untuk kecerdasan anak.
8. Menciptakan Lingkungan yang mendukung kreativitas dan bakat anak, mengarahkan dan mengajak diskusi dengan cara pandang positif dalam menghadapi suatu masalah, supaya anak menjadi individu tidak mudah putus asa dan percaya diri.
9. Mengajak berkomunikasi dua arah dengan anak. Sebaiknya saling terbuka, sehingga anak akan lebih nyaman untuk bercerita tentang masalah yang menimpanya.

## Kesimpulan

Kontruksi sosial tentang gender menjadikan perempuan ulama lebih memilih pekerjaan bersifat melayani dengan peran *domestic* yaitu di wilayah kerumah tangga dalam lingkup pesantren. Kebijakan dalam pesantren mengalami segregasi atau pemilihan antara tugas laki-laki dan wanita. Peran gender (*gender role*) sebagai ketentuan sosial, yang oleh masyarakat diyakini sebagai sebuah kodrat menyebabkan ketimpangan sosial bersumber dari perbedaan peran gender. Adanya ketidakadilan gender ini disebabkan oleh perilaku dan perlakuan sosial yakni marginalisasi perempuan, penempatan wanita pada subordinasi, pelabelan atau *stereotype* terhadap perempuan, kekerasan terhadap perempuan dan beban kerja yang tidak proporsional (*double barden*).

Ulama perempuan di Indonesia banyak yang berperan dalam masyarakat, sebagai pemimpin pesantren, pemimpin institusi pendidikan dan mereka juga melakukan pemberdayaan di masyarakat. Meski begitu, ulama perempuan masih juga mendapatkan tantangan di tengah budaya patriarki yang masih dominan. Masyarakat masih banyak menganggap perempuan tak bisa memimpin pesantren.

Ulama perempuan selain memimpin pesantren, sehari-hari mereka juga banyak menerima pengaduan dan keluhan mengenai kekerasan yang dialami oleh perempuan dalam rumah tangga dari warga sekitar ataupun orang tua santri. Dalam kongres tersebut bertujuan untuk memperkuat peran ulama perempuan dalam bekerja untuk menyelesaikan masalah sosial dan agama di masyarakat. Karenanya ulama perempuan perlu lebih berperan di masyarakat untuk membantu menghadapi isu khas terkait perempuan dengan perspektif perempuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Zuhaili, Wahbah, *Tafsir al-Munir fi al-Aqidah wa al-Syari'ah wa al-Manhaj*, Juz XXII, Beirut: Dar al-Fikr al-Muasr, 1998
- Baqir, Syaikh Muhammad al Majlisi, *Bihar al-Anwar al-Jami'ah li Durar Akhbhar al-A'immah al-Athar*, Juz II, Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-Arabi.
- Davis, S. M. *Managing Corporate Culture*, Cambridge Mass: Bellinger Publishing Company, 1984.
- D. Baumrind, *Child Care Practices Antecedent Three Patterns of Preschool Behavior*. Genetic Psychology Monographs, 1967.
- Hamka, *Tafsir al-Azhar*, juz XXII, Jakarta, Pustaka Panjimas, 2002.
- Kurniasih, Imas, *Perempuan Pemicu Perang*, Jogja: Pinus, 2008.
- Luthan, F, *Organizational Behavior*, New York: Megraw-Hill, 1995.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang, Aditya Media Publising, 2019, h.75
- Madjid, Nurcholis *Bilik-Bilik Pesantren*, Jakarta: Dian Rakyat
- Mastuhu, *Dinamikan Sitim Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994.
- Ma'luf Louis, *Qomus al-Munjid*, cet XII, (Beirut; al-Mathba'ah al-Kathulikiyah, 1951.
- Nuruzzaman, *Islam Agama Ramah Perempuan*, LKiS, Yogyakarta.
- Patoni, Achmad, *Kiai Pesantren dan Dialektika Politik Kekuasaan*, IAIN Tulungagung Press, Tulungagung, 2019.
- Pettigrew, Andrew, *On Studying Organizational Culture*, Administrative Science, 1979.

**[366] ж Jurnal Dinamika Penelitian:  
Media Komunikasi Penelitian Sosial Keagamaan**

- Pheysey, Diana, *Organizational Culture, Types and transformation*, London: Rotledge, 1993.
- Rofiah, Nur, *Nalar Kritis Muslimah*, Bandung: Afkaruna, 2020.
- S. Christina & Ardian, Novianto, *Kuasa Wanita Jawa*, Yogyakarta: LKIS, 2008.
- Sathe, Vijay, *Culture and Relate, Corporate Realistics*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1982.
- Schein, Edgar, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dinamic*, 1983.
- Sutikno, Sobri *Pemimpin & Kepemimpinan, Tips praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*, Jakarta: Holistoka.
- O'Reilley, Charles, *Corporation Culture and Commitment: Motivation and Society Control in Organizations*, California Managemen Review, 31, Summer, 1989.
- Ismah, Nor, *Destabilising Male Domination: Building Community-Based Authority among Indonesian Female Ulama*, Asian Studies Review, To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/10357823.2016.1228605>. Published online: 15 Sep 2016.s 2016
- Ibi Syatibi, *Kepemimpinan Perempuan di Pesantren*, Al Ahwal, Vol 2, (1), 2009.
- Disampaikan Machasin, guru besar Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam acara KUPI Selasa-Kamis, 26 April 2017.