

AKSI PARTISIPATIF MENGURAI KESENJANGAN KOMUNIKASI MANAJERIAL PESANTREN HIDAYATULLAH TAHFIDZ PUTERI DARI *AFFECTIVE* KE *COGNITIVE TRUST*

Slamet

STAI Luqman Al Hakim Surabaya
slametskadireja@gmail.com

Mohammad Nurul Huda

STAI Luqman Al Hakim Surabaya
irule.huda@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengevaluasi kesenjangan komunikasi manajerial antara pimpinan putera (Kyai) dan ustadzah pelaksana di Pesantren Hidayatullah Tahfidz Puteri Sidoarjo Jawa Timur, yang memicu fenomena bisu struktural dan *Trusted Agent Failure*. Menggunakan metodologi *Participatory Action Research* (PAR) tiga siklus (*Plan-Act-Observe-Reflect*) dari Januari hingga Juni 2026, studi ini melibatkan pimpinan putera, enam ustadzah, dan peneliti sebagai fasilitator. Data dikumpulkan melalui diskusi kelompok terarah (*FGD*) lintas gender, observasi rapat manajerial, dan catatan reflektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akar masalah utama adalah perbedaan bahasa manajerial dan ketiadaan ruang dialog psikologis yang aman. Implementasi aksi "Jembatan Komunikasi"—melalui Rapat Satu Meja Adab, *SOP Feedback Beradab*, dan pembentukan struktur "Dewan Nyai/Ummi" sebagai *boundary spanner*—berhasil memutus monopoli informasi, meruntuhkan kebisuan organisasi, serta menggeser kepercayaan pimpinan dari *affective trust* ke *cognitive trust* berbasis data empiris. Simpulannya, manajemen strategik pesantren tahfidz puteri berjalan efektif apabila pimpinan mengadopsi kepemimpinan transformasional dan melembagakan Dewan Nyai sebagai jembatan komunikasi formal.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Pesantren Tahfidz Puteri, *Participatory Action Research* (PAR), Dewan Nyai, *Trusted Agent Failure*.

ABSTRACT

This study evaluates the managerial communication gap between male leadership (Kyai) and female teaching staff (*ustadzah*) at Hidayatullah Female Tahfidz Islamic Boarding School, East Java, which triggers structural silence and *Trusted Agent Failure*. Utilizing a three-cycle *Participatory Action Research* (PAR) methodology (*Plan-Act-Observe-Reflect*) from January to June 2026, this research involved the male leader, six *ustadzah*, and the researcher as facilitator. Data were gathered through cross-gender focus group discussions (FGDs), managerial meeting observations, and reflective journals.

The findings indicate that the primary root cause lies in contrasting managerial languages and the absence of psychologically safe dialogue spaces. The "Communication Bridge" intervention—comprising Ethics-based Roundtable Meetings, Civilized Feedback SOPs, and the institutionalization of the "Nyai/Ummi Council" as a boundary spanner—successfully eliminated information monopolies, dismantled organizational silence, and shifted leadership trust from affective to empirical cognitive trust. In conclusion, strategic management in female *tahfidz* boarding schools operates effectively when male leaders embrace transformational leadership and formally integrate the Nyai Council.

Keywords: *Strategic Management, Female Tahfidz Boarding School, Participatory Action Research (PAR), Nyai Council, Trusted Agent Failure.*

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki fungsi sebagai penjaga tradisi, transformasi ilmu agama dan mencetak para dai/kyai. Model pendidikan ini telah berakar di masyarakat Indonesia. Terbukti telah melahirkan banyak alumni yang memiliki peran strategis dalam kehidupan masyarakat. Pesantren pada umumnya memiliki lima elemen pokok. Kelima elemen tersebut dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok: (1) Sarana perangkat keras; Pondok dan Masjid, (2) Kyai dan Santri sebagai elemen inti pondok pesantren dan, (3) Aktifitas intelektual yaitu pengajian kitab-kitab Islam klasik.¹

Data dari Kementerian Agama menunjukkan jumlah yang sangat signifikan. Yaitu:² ada 42.822 secara kelembagaan yang mengajar kitab kuning dan pendidikan formal, ada 2.960.883 santri putra dan putri, dengan ustadz dan ustadzah 243.466 orang. Dari 38 propinsi di Indonesia, jika di rangking ada 10 besar propinsi yaitu; Jawa Barat, Jawa timur, Banten, Jateng, Aceh, Lampung, Nusa Tenggara Barat, Sulawesi Selatan, Riau, Jambi dan sisa ada di setiap propinsi. Menurut Akhmad Syahid³ pengenalan menghafal Al-Qur'an atau disebut juga tahfidz Al-Qur'an merupakan salah satu program unggulan sekolah-sekolah baik

¹ Kompri, Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren, Jakarta: Pranada Media Group (2018): 33

² <https://emis.kemenag.go.id/pontren/statistik/pontren?secure=pQ5q0ZPfI2uFz1onu8szJTcg5yBCuux0NTSIK7TuLU0%3D> download 16.20 tanggal 08/06/2026

³ Akhmad Syahid, <https://e-journal.metrouniv.ac.id/elementary/article/view/1389>, download jam 17.00 tanggal 08/06/2026

sekolah yang berstatus sekolah negeri maupun sekolah swasta. Meskipun pada awalnya program ahfidz Al-Qur'an tidak atau kurang diminati baik oleh pengelola pendidikan atau pun orang tua dan siswa. Namun, sekarang program tahfidz Al-Qur'an terbukti menjadi salah satu program unggulan sekolah-sekolah. Bahkan dengan menerapkan program tahfidz Al-Qur'an, banyak sekolah-sekolah tersebut yang banyak dicari dan diminati. Tidak lagi monopoli domain pendidikan pondok pesantren, sebagai lembaga transformasi nilai-nilai keagamaan.

Di Indonesia pada saat ini, perkembangan lembaga-lembaga Islam yang mendidik para santri untuk menguasai ilmu Al Quran secara mendalam dan menjadi penghafal Al Quran semakin besar, buktinya banyak di temui pesantren-pesantren yang di dalamnya mengajarkan program tahfidz Al Quran.⁴

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dan leadership seorang atau beberapa orang kyai dengan ciri khas yang bersifat kharismatik serta independent dalam segala hal. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam di bawah pimpinan seorang kyai. Model kepemimpinan ini berakar pada tradisi pesantren yang menempatkan kyai sebagai pusat otoritas ilmu, barokah dan pengambilan keputusan.⁵

Dalam konteks tahfidz putri, kyai mendelegasikan operasional harian pada ustadzah. Delegasi ini secara normative sesuai nilai Islam untuk menjaga interaksi lintas gender. Akan tetapi studi lapangan menunjukkan delegasi sering tidak di delegasikan dengan otoritas dan ruang dialog yang memadai. Akibatnya sering muncul dalam penelitian ini, "miss communication" pimpinan putera berkomunikasi dalam 'bahasa target, angka dan disiplin', sementara ustadzah berkomunikasi dalam "bahasa kondisi santriwati, psikologi dan realitas lapangan". Perbedaan bahasa manajerial ini membuat strategi pimpinan tidak sampai di level implementasi, atau dalam bentuk yang terdistorsi.

Thomas L.Wheelen dan J. David Hunger menyatakan secara mendalam bahwa; kegagalan lebih banyak terjadi pada tahap implementasi daripada formulasi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua

⁴ Ahmad Adip Muhdi, *Manajemen Pendidikan Terpadu Pondok Pesantren dan Perguruan Tinggi: Studi Multisitus di Ma'had Dahva Bangil dan Pondok Ngalah Purwosari Pasuruan, Malang*: Literasi Nusantara (2018): 64

⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. LP3S (1982):18

sisi mata uang. Bagaimanapun baiknya rumusan strategi, ia tidak akan berarti jika di implementasikan secara buruk. Ada empat elemen dasar proses strategi (the core model) yaitu; pengamatan lingkungan (environmental scanning) proses memonitor, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan internal (kekuatan/kelemahan) dan eksternal (peluang/ancaman) sebuah lembaga. Selain itu perumusan strategi (strategy formulation) meliputi pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman lingkungan secara efektif berdasarkan kekuatan dan kelemahan dan implementasi strategi (strategy implementation) yaitu proses mewujudkan strategi dan kebijakan yang telah dibuat ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.⁶ Salah satu penyebab utama adalah hambatan komunikasi vertical antara top manajemen dengan level operasional.

Miskomunikasi dalam hubungan adalah fenomena yang seringkali meresap dan dapat memiliki dampak signifikan pada kualitas dan keharmonisan hubungan manusia, termasuk hubungan pasangan, keluarga, persahabatan dan hubungan kerja. Hambatan ini biasanya terjadi akibat perbedaan persepsi, pemilihan kata yang kurang tepat, atau tidak digunakannya saluran komunikasi secara efektif. Ketika pesan yang disampaikan tidak ditangkap dengan makna yang sama oleh penerima, kesalahpahaman akan memicu hilangnya kepercayaan dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi setiap pihak untuk menerapkan konfirmasi ulang (cross-check) dan mendengarkan secara aktif guna memastikan informasi telah berterima dengan selaras.⁷

Kerangka ini sangat relevan dengan pesantren tahfidz putri. Pimpinan putera sebagai top manajemen merumuskan strategi khatam dalam 30 juz selama 3 tahun yang secara manajerial rasional. Namun pada level implementasi, ustadzah menghadapi realitas input santriwati yang tidak seragam ada santri baru lancar bacaan, ada yang sudah hafal 10 juz, ada yang mengalami dinamika

⁶ Manajemen strategis / J. David Hunger, Thomas L. Wheelen; diterjemahkan oleh, Julianto Agung S. Manajemen strategis, Andi, Jogjakarta (2017) :290-300

⁷ Ariesha Meivia Anggraini dan Qoni'ah Nur Wijayanti, *Analisis miskomunikasi dalam suatu hubungan*. JURNAL MEDIA AKADEMIK, (2024) Vol. 2 No1

psikologis remaja putri. Tanpa saluran komunikasi dua arah yang efektif, strategi menjadi mati di ruang hampa.

Kepemimpinan kyai di pesantren putri cenderung top-down dan gaya kepemimpinan paternalistic-otoriter. Gaya kepemimpinan paternalistik-otoriter mengombinasikan otoritas mutlak dalam pengambilan keputusan dengan pendekatan kebapakan yang penuh perlindungan, di mana pemimpin bertindak sebagai figur dominan yang menuntut kepatuhan total dari bawahannya. Sisi positif (plus) dari gaya ini adalah terciptanya pengambilan keputusan yang cepat, kepastian arah kerja bagi karyawan baru, serta adanya rasa aman karena pemimpin menanggung seluruh tanggung jawab organisasi. Namun, sisi negatifnya (minus) adalah matinya kreativitas dan inisiatif staf, munculnya ketergantungan yang tinggi pada figur pemimpin, serta potensi terjadinya favoritisme yang merusak iklim kerja objektif.⁸

Kepemimpinan seorang kyai sebagai pemimpin dalam lembaga pesantren lebih bersifat pasif. Ia bertindak sebagai sosok bapak, namun dalam hal ini kyai juga sekaligus bersikap otoriter, dalam artian kyai memberikan pertimbangan dan keputusan final untuk memutuskan apakah kreasi-kreasi santrinya layak diteruskan atau tidak. Pola hierarkis ini minim ruang dialog, mengakibatkan minimnya keterlibatan perempuan dalam posisi strategis dan melanggengkan nilai-nilai bias gender secara turun-temurun. Kesenjangan ini diperparah oleh dimensi gender.

Ustadzah berada dalam pada struktural yang rawan; mereka bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan hafalan santriwati, tetapi tidak memiliki kewenangan untuk menyesuaikan strategi. Kondisi ini melahirkan “bisu struktural” sebagaimana diungkap Luthfiyah 2022: ustadzah memilih diam dan patuh dari pada menyampaikan realitas lapangan yang berbeda dengan ekspektasi pimpinan. Diam ini bukan kepatuhan, tetapi bentuk adaptasi terhadap sistem yang tidak menyediakan ruang aman untuk berdialog lintas gender.

Paradoks muncul disini. Di satu sisi, keberhasilan tahfidz putri sangat bergantung pada kepekaan ustadzah terhadap dinamika santriwati. Di sisi lain, sistem manajemen strategi pesantren belum menyediakan mekanisme formal bagi

⁸ Prawirosentono, S., & Primasari, D. (2020). *Kepemimpinan Terapan: Teori & Praktik dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

ustadzah untuk menyalurkan insight kepada pimpinan putra. Akibatnya keputusan manajerial seperti target hafalan, metode murojaah, dan sanksi disiplin dibuat tanpa mempertimbangkan variasi input santriwati. Bom waktu manajerial ini tidak meledak dalam bentuk protes terbuka, tetapi dalam bentuk penurunan motivasi ustadzah, konflik halus di ruang guru, dan pada akhirnya stagnasi target khatam santriwati.

Berbagi riset sebelumnya tentang manajemen pesantren tahfidz lebih banyak menyoroti aspek kurikulum, metode hafalan, dan kompetensi ustadzah. Kajian mulyadi 2023 fokus pada strategi manajemen tahfidz santriwati. Namun kajian yang secara spesifik membedah relasi manajerial antara pimpinan putra dengan ustadzah putri melalui pendekatan komunikasi organisasi masih sangat langka. Padahal dimensi relasional ini krusial karena pesantren tahfidz putri adalah organisasi dengan struktur gender asimetris yang unik.

Kekosongan kajian inilah yang menjadi gap penelitian. Penelitian ini hadir untuk mengisi gap tersebut melalui participatory action research. PAR di pilih karena masalah “miss communication” bersifat relasional, kontekstual, dan membutuhkan keterlibatan langsung peneliti-praktisi untuk mengubah praktik. Tidak cukup hanya mendeskripsikan masalah, tetapi PAR menuntut lahirnya aksi perbaikan bersama pimpinan putera dan ustadzah. Melalui 3 siklus Plan-Act-Observe-Reflect, penelitian ini merancang strategi “ jembatan komunikasi” sebagai solusi partisipatif.

Secara teoritis, penelitian ini memadukan manajemen strategi Wheelen tahap implementasi transformasional Bass. Bass menekankan 4i: idealized influence, inspirational motivation, intelektual simulation, individualized consideration. Empat hal tersebut adalah dimensi utama dari kepemimpinan transformasional yang dicetuskan oleh Bernard M. Bass. Model 4I ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa.

Berikut adalah penjelasan singkat dari masing-masing dimensi: pertama; idealized influence (pengaruh ideal) pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan yang kuat bagi bawahannya. Menunjukkan standar moral, etika, dan kejujuran yang sangat tinggi. Membuat bawahan merasa hormat, kagum, dan percaya penuh kepada pemimpin. Menomor satukan kebutuhan kelompok di atas

kepentingan pribadi pemimpin sendiri. Kedua; inspirational motivation (motivasi inspirasional). Pemimpin mampu menyampaikan visi masa depan yang jelas, menarik, dan menantang. Menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk fokus pada tujuan bersama. Membangkitkan semangat, optimisme, dan antusiasme yang tinggi di dalam tim. Membuat anggota tim merasa pekerjaan mereka memiliki arti penting bagi organisasi. Ketiga adalah intellectual stimulation (stimulasi intelektual).

Pemimpin mendorong bawahan untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif. Menantang asumsi lama, status quo, dan cara-cara kerja yang sudah usang. Mengajak tim menyelesaikan masalah lewat sudut pandang baru tanpa takut dikritik. Tidak menyalahkan anggota tim secara publik jika ide baru mereka gagal.⁴ Keempat adalah individualized consideration (pertimbangan individual), pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi setiap anggota tim. Memberikan perhatian khusus pada kebutuhan perkembangan dan prestasi masing-masing individu. Mendengarkan keluhan secara aktif dan mendelegasikan tugas sesuai potensi tiap orang. Membantu bawahan tumbuh dan berkembang hingga mencapai potensi maksimal mereka.⁹

Ketika 4i ini di praktekan pimpinan putera dalam konteks pesantren, maka lahir kepemimpinan yang peka gender dan kontekstual. Nilai Islam QS Asyura: 38 “ wa amruhum syura bainahum” menjadi landasan normative bahwa musyawarah lintas gender bukan pelanggaran adab, melainkan ibadah manajerial. Adapun secara praktis temuan penelitian ini di harapkan melahirkan model “Dewan Nyai/Ummi” sebagai struktur penghubung resmi antara pimpinan putera dan -ustadzah pelaksana. Model ini bisa diadopsi pesantren tahfidz putri lain yang menghadapi problematika serupa. Dengan demikian, penelitian ini tidak berhenti pada kritik, tetapi menawarkan strategi yang diuji dan di refleksi bersama pelaku di lapangan.

Tujuan penelitian adalah 1) mengidentifikasi akar kesenjangan komunikasi manajerial pimpinan putera dan ustadzah tahfidz putri: 2) merancang dan menguji coba strategik “jembatan komunikasi” melalui siklus PAR: 3) menganalisis perubahan kualitas keputusan manajerial dan kepercayaan lintas gender setelah

⁹ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio: *Transformational Leadership*. Psychology Press. London (2006).

implementasi strategik. Kebaruan penelitian adalah berbeda dengan riset sebelumnya yang menempatkan ustadzah sebagai subjek strategis dan “penyambung lidah” yang legitim. Kebaruan lain adalah penggunaan konsep “bahasa manajerial” untuk menjelaskan mengapa strategi pimpinan putera sering gagal di level ustadzah. Ini memperkaya khazanah manajemen pendidikan Islam di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Participatory-Action-Research (PAR) model Kemmis dan Mc Taggart.¹⁰ Rumusan masalahnya adalah bagaimana merancang strategi komunikasi manajerial partisipatif antara pimpinan kyai putera dengan ustadzah tahfidz putri di pesantren agar keputusan lebih peka terhadap variasi input santriwati. Serta fenomena asatidzah kepercayaan sebagai coordinator guru tahfidz.

Metode model PAR dipilih karena masalah pondok relasional dan kontekstual. Peneliti tidak sebagai pengamat luar, tapi fasilitator yang terlibat langsung mengubah praktik rapat dan pengambilan keputusan dalam struktur organisasi pesantren juga terlibat dalam proses sehari-hari santriwati.

Lokasi Pesantren Hidayatullah berada di sisi timur pulau Jawa, dengan memadukan konsep modern dan tradisional. Partisipan dalam penelitian ini adalah satu kyai selaku pimpinan, dua ustadz pengurus, lima ustadzah tahfidz jenjang menengah yang bermukim dalam pesantren. Para ustadzah yang beraktivitas sebagai guru tahfidz juga guru pendidikan formal atau diniah dengan aktifitas sebagai guru tahfidz antara setahun dan tiga tahun. Para guru tahfidz inilah yang mengalami langsung unek-unek terkait target dan miss communication. Dalam penelitian PAR ini telah berlangsung selama satu tahun ajaran, namun mulai serius melakukan penelitian selama satu semester kedua.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pesantren Hidayatullah masih berusia di bawah lima belas tahun. Sebelumnya melayani proses pendidikan bagi remaja putera usia jenjang SMP dan SMA dengan nomaden; berpindah dari satu tempat ketempat lain yang masih

¹⁰ Miles, M. B., & Huberman, A. M. *Analisis Data Kualitatif: Buku tentang Metode-Metode Baru*. (T. R. Rohidi, Penerjemah). Jakarta: UI-Press. (1992)

berdekatan. Pada tahun 2018 inilah mereka mendapatkan tempat yang permanen di salah satu tempat yang strategis dengan hibah dari muhsinin. Dan mulai dirintis untuk tahfidz puteri. Secara system terlihat masih mencari pola model pengelolaan. Para ustdzah halaqah pengelola kelas Al Quran rata-rata masih single dan pasca pendidikan strata satu bahkan ada yang masih kuliah awal pasca pengabdian.

Refleksi auto etnografis peneliti sebagai fasilitator PAR di pesantren Hidayatullah menemukan bahwa keluhan ustadzah yang terlontar di forum informal bukanlah sekedar “curhat emosional”. “Unek-unek” ustadzah tersebut justru merupakan data mentah paling jujur yang membongkar proses kegagalan manajemen strategik tahap implementasi. Pembahasan ini akan mengurangi 3 lapis masalah: 1) absensi otoritas pimpinan, 2) ketimpangan target, dan bisu structural 3) paradoks orang kepercayaan.

1. Paradoks “Kyai ada tapi tidak hadir” adalah krisis otoritas delegatif

Menurut Mulyadi, sistem otorisasi merupakan salah satu unsur utama dalam sistem pengendalian intern yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap transaksi keuangan maupun operasional di dalam perusahaan hanya terjadi atas persetujuan pejabat yang memiliki wewenang secara struktural. Keberadaan sistem otorisasi yang diintegrasikan ke dalam struktur organisasi menjamin adanya pemisahan tanggung jawab fungsional yang tegas dan menciptakan praktik kerja yang sehat guna menjaga keandalan data serta keamanan aset organisasi.

Krisis otoritas delegatif merupakan kondisi ketika kewenangan yang telah didelegasikan oleh pimpinan kepada bawahan tidak berjalan efektif karena lemahnya legitimasi, kejelasan tugas, dan mekanisme akuntabilitas. Dalam perspektif manajemen strategik pendidikan, delegasi otoritas adalah proses pelimpahan sebagian kewenangan pengambilan keputusan dari pimpinan kepada struktur dibawahnya agar organisasi lebih responsive dan efisien. Namun ketika delegasi tersebut tidak diimbangi dengan standar operasional, budaya kepercayaan, dan pengawasan yang proposional, maka akan muncul disfungsi.

Menurut Robbins dan Coulter, pendelegasian wewenang yang efektif adalah pilar krusial dalam desain organisasi, yang melibatkan pelimpahan tugas, hak pengambilan keputusan, dan akuntabilitas di tingkat bawah. Namun, krisis

delegasi muncul sebagai hambatan struktural ketika manajer tingkat atas enggan atau gagal melepaskan kontrol birokrasi, yang memicu sentralisasi berlebihan.

Dampaknya mencakup tumpang tindih instruksi dan penurunan motivasi karyawan, yang pada akhirnya menghambat efisiensi kinerja operasional secara keseluruhan. Solusi atas krisis pendelegasian wewenang berfokus pada restrukturisasi kendali dan pemberdayaan karyawan, yang mencakup penerapan desentralisasi, pemberdayaan (empowerment), serta penyelarasan wewenang dengan tanggung jawab. Langkah strategis lainnya meliputi penyesuaian rentang kendali menjadi lebih datar (flat structure) dan membangun sistem umpan balik yang mendukung proses belajar karyawan.

Pada konteks lembaga pendidikan seperti pesantren dan sekolah, krisis ini sering tampak dalam tumpang tindih peran antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, dan ustadzah asrama, sehingga program menjadi tidak berjalan optimal. Kasus pondok tahfidz Hidayatullah menunjukkan paradoks kepemimpinan pesantren. Kyai sebagai single authority secara simbolik hadir dalam rapat-rapat sacral: penerimaan santri baru, agenda ramadhan dan akhir tahun. Namun secara manajerial, Kyai “tidak hadir”. Tidak hadirnya kyai lebih dikarenakan kesibukan lain yang masih berhubungan dengan pesantren. Jika proses pendidikan termasuk halaqah atau kegiatan belajar mengajar lainnya sebagai software atau perangkat lunak, maka kyai sibuk mengembangkan perangkat keras atau hardware yaitu sarana prasarana dan pengembangan pesantren di tempat lainnya.

Sementara hasil musyawarah atau rapat terkait teknis diserahkan pada orang kepercayaan. Namun tidak memiliki otoritas sepenuhnya, maka sering mengendap menunggu jawaban dan mengkristal menjadi masalah kecil yang menumpuk dan berlarut. Ditambah dengan seringnya lupa terhadap gagasan kyai yang mulai di terjemahkan dan muncul gagasan baru.

Catatan reflektif peneliti adalah “rapat program tahfidz jenjang SMP tiga kali diwakilkan. Yang mewakili bilang ‘saya hanya menyampaikan keputusan kyai dan menampung aspirasi, tidak punya kewenangan memutuskan’. Akhirnya tidak ada keputusan dan berlarut seiring waktu, dan jika diputuskan sepihak akan dipahami mendahului kebijakan kyai, dengan memvonis tidak pernah diajak membicarakan hal tersebut dan di konfirmasi. Akibatnya roda manajerial

melambat dengan sendirinya termasuk masalah teknis manajerial pelaksanaan sehari-hari. Lambatna respon terhadap masalah santri atau pelayanan terhadap wali santri menurun dan berdampak pada motivasi sumber daya manusia.

Ini adalah bentuk delegasi tanpa pendelegasian otoritas. Sesuai teori Wheelen dan Hunger tahap implementasi strategi, strategi mati bukan karena buruknya rumusan, tapi karena tidak ada “pengambil keputusan di lapangan”. Diantaranya persoalan target tahfidz santriwat, ustadzah tahfidz terjebak di zona abu-abu yaitu bertanggung jawab atas hasil hafalan, tapi tidak punya kewenangan menyesuaikan target dan telah melaporkan secara berkala tapi dianggap tidak melaporkan. Akibatnya muncul kejenuhan dan berjalan sendiri-sendiri dengan koordinasi yang lemah. Ustadzah jadi pasif, menunggu perintah yang tidak pernah datang. Seyoganya delegasi otoritas tidak hanya menjadi pelimpahan tugas, tetapi juga pemberdayaan yang memperkuat efektivitas manajemen lembaga pendidikan islam seperti sekolah dan pesantren.

PAR siklus 1 membuktikan: Ketika peneliti memfasilitasi FGD lintas gender secara berulang dan menemukan fakta sendiri, kyai baru sadar. Beliau berkata: “saya kira kalau ada yang mewakili saya, maka masalah selesai. Ternyata mereka butuh kepastian dari saya langsung”. Ini membantah asumsi banyak pimpinan pesantren putra bahwa “struktur sudah cukup dan jelas”. Struktur tanpa otoritas yang jelas sama dengan struktur lumpuh berakibat tidak jalannya amanah-amanah yang diinstruksikan.

Henry Mintzberg membahas topik desain struktural secara komprehensif, menurutnya setiap aktivitas manusia yang terorganisir memberikan dua tuntutan mendasar yang saling bertentangan yaitu pembagian kerja (division of labor) ke dalam berbagai tugas yang harus dilakukan dan koordinasi tugas (coordination of tasks) untuk mencapai tujuan organisasi. Desain struktur organisasi adalah cara atau mekanisme untuk mengintegrasikan kedua tuntutan tersebut secara harmonis. Desain struktural bukanlah mencari satu bentuk terbaik (one best way), melainkan tentang kesesuaian (fit/consistency) antara parameter desain internal dengan faktor situasi/kontingensi eksternal (seperti usia, ukuran, teknologi, dan lingkungan perusahaan).

Mintzberg membagi pembentukan desain structural ke dalam elemen-elemen inti. Untuk merancang struktur, pimpinan/perancang organisasi

memanipulasi parameter desain yang dikelompokkan menjadi: (1) desain posisi individu: spesialisasi pekerjaan, formalisasi perilaku, serta pelatihan dan doktrinasi, (2) desain superstruktur: pengelompokan unit (unit grouping) dan ukuran unit (unit size), (3) desain pembetulan lateral: sistem perencanaan & pengendalian (action planning & performance control) serta mekanisme penghubung (liaison devices) dan (4) desain sistem pengambilan keputusan: sentralisasi versus desentralisasi (vertikal dan horizontal).

Ada lima mekanisme koordinasi yang dirancang berfungsi untuk mengkoordinasikan pekerjaan melalui: (1) penyesuaian bersama (mutual adjustment) yaitu komunikasi informal antar pekerja, (2) pengawasan langsung (direct supervision) yaitu atasan memberikan perintah langsung, (3) standarisasi proses kerja (standardization of work processes) yaitu prosedur dan aturan kerja yang dibakukan, (4) standarisasi output (standardization of outputs) yaitu target dan hasil kerja yang dibakukan dan (5) standarisasi keterampilan (standardization of skills): kualifikasi/pelatihan pekerja yang dibakukan.

Struktur organisasi tanpa kejelasan otoritas ibarat tubuh tanpa kepala, yaitu struktur yang lumpuh dan tidak mampu menjalankan fungsinya secara efektif. Henry Mintzberg dalam teorinya tentang Organizational Structure menegaskan bahwa salah satu prinsip dasar desain organisasi adalah adanya garis wewenang yang jelas dari puncak hingga bawah. Ketika batas kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas tidak dirumuskan secara eksplisit, maka akan terjadi kekosongan kekuasaan, tumpang tindih tugas, dan kebingungan peran di kalangan anggota organisasi.

Hal senada juga dikemukakan oleh Harold Koontz. Fenomena authority gap (kesenjangan otoritas) terjadi ketika seorang bawahan diberikan tanggung jawab (responsibility) untuk menyelesaikan suatu tugas, tetapi tidak dibekali dengan wewenang (authority) yang memadai dan jelas untuk mengambil keputusan serta mengendalikan sumber daya yang dibutuhkan. Kondisi ini menciptakan hambatan operasional, di mana bawahan terjebak dalam tuntutan akuntabilitas tanpa memiliki legitimasi resmi untuk bertindak atau mengarahkan anggota tim lainnya. Akibat ketidakseimbangan ini, proses pengambilan keputusan menjadi lambat, timbul ketidakpastian koordinasi antar-fungsi, dan efisiensi kerja menurun karena

setiap tindakan kecil harus terus-menerus dimintakan persetujuan ulang kepada atasan.

2. Bom waktu manajerial jika target seragam untuk input tidak seragam

“Unek-unek” adalah ganjalan dalam hati dan pikiran terkait sesuatu. Ia berasal dalam istilah bahasa Jawa. Unek-unek paling keras Ustadzah Melati adalah soal target yaitu target pimpinan terlalu tinggi. Pimpinan menargetkan lulus SMP harus hafal 15 juz. Angka ini rasional jika input yang masuk adalah yang terseleksi dan terstandar dengan motivasi yang stabil. Belum lagi adanya program kegiatan belajar mengajar aspek lain yang dibutuhkan santriwati dimasa depan yaitu lewat kegiatan belajar mengajar di kelas. Tambahnya, “Padahal santri SMP ini inputnya beda-beda. Ada yang baru lancar membaca, masih perlu Tahsin dan suntikan motivasi, tapi memang ada yang sudah pernah setor hafalan beberapa juz sebelumnya. Disama ratakan ya ambyar semua”.

Temuan PAR ini menohok logika manajemen konvensional yang meniru pabrik satu output yang standar, padahal santriwati bukan produk barang. Analisis internal calon santriwati pesantren tahfidz Hidayatullah jelas menunjukkan variasi yang beragam. “Ada yang di pesantrenkan karena memang belum mampu mengaji atau kecolongan di usia dasar, ada yang baru lancar membaca, ada yang perlu proses perbaikan bacaan, ada yang telah memiliki dua satu atau dua juz hafalan, ada yang lingkungan keluarga telah terkondisikan untuk menghafal sejak kecil ngaji dasar, ada juga yang pendidikan dasarnya di habiskan untuk menghafal dan diniyah murni. Keragaman ini muncul karena pantang menolak santriwati yang datang untuk belajar.” Kutipan verbatim Ustadzah Anggrek selaku panitia pengujian tes kompetensi bacaan Al Quran sebelum menghafal.

Menurut Fred R. David, analisis internal (internal audit) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan (strengths) serta kelemahan (weaknesses) organisasi yang tersebar di enam bidang fungsional bisnis: manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan (R&D), serta sistem informasi manajemen (MIS). David menekankan bahwa keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal sekaligus meminimalkan dampak kelemahan organisasi. Dalam pendekatannya, seluruh faktor internal ini diukur dan

diprioritaskan menggunakan instrumen kuantitatif yang disebut Matriks IFE (Internal Factor Evaluation Matrix), sehingga manajemen dapat menentukan area strategis mana yang paling krusial untuk dijadikan basis keunggulan bersaing (competitive advantage). Refleksi siklus 2 PAR adalah ketika ustadzah diberi ruang merumuskan “target berjenjang” bersama kyai, muncul solusi bijak.

Santriwati yang masih belum lancar dan butuh tahsin di triwulan awal di kelompokkan tersendiri, untuk kemudian mendapatkan up grade khusus. Jika telah selesai maka mulai memasuki tahapan menghafal. Target awal ditetapkan setelah dwiwulan pertama di uji cobakan kemampuan menghafal. Maka kemudian target ditentukan berdasarkan hasil analisis internal terhadap santriwati. Setelah itu proses berjalan hingga satu semester. Mereka di klasifikasi dalam halaqah muhtadi, halaqah, mutawasith dan ula dengan target berbeda perhari. Setiap satu semester di adakan evaluasi secara menyeluruh santriwati dan proses pencapaiannya. Kyai berkomentar: “Saya baru paham, dulu saya kira adil itu sama rata. Ternyata adil itu sesuai kadarnya”.

Dalam konteks lembaga pendidikan dan pesantren, penerapan analisis internal Fred R. David terhadap variasi input pembelajaran (santri/murid) memosisikan keragaman latar belakang, potensi dasar, serta tingkat pemahaman awal peserta didik sebagai elemen kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) internal yang krusial. Lembaga yang melakukan internal audit secara komprehensif terhadap peta kemampuan santri tidak akan memandang perbedaan input sebagai hambatan, melainkan sebagai pijakan strategis untuk memetakan diferensiasi metode pembelajaran—seperti pengelompokan tingkat keahlian (tasyji'/takhasus di pesantren atau pembelajaran berdiferensiasi di sekolah formal). Melalui penilaian objektif berbasis instrumen seperti Matriks IFE, manajemen sekolah atau pesantren dapat secara presisi mengalokasikan sumber daya pengajar, merancang kurikulum berbasis kebutuhan aktual, dan meminimalkan tingkat kegagalan belajar, sehingga kelemahan awal input berhasil ditransformasikan menjadi keunggulan daya saing lulusan yang berkualitas.

Inilah bentuk individualized consideration (pertimbangan atau perhatian individual) dalam kepemimpinan transformasional. Ini merujuk pada setiap anggota tim sebagai individu yang unik, menghargai perbedaan, dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan perkembangan serta potensi masing-masing.

Kyai belajar melihat santriwati sebagai individu, bukan angka. Pemimpin menjadi mentor/pelatih, pendekatan personal, komunikasi dua arah dan memberi dukungan. Melalui perhatian personal ini, seseorang merasa di hargai, didengar dan dianggap sebagai bagian penting dari organisasi. Hal ini dapat menurunkan tingkat stress akibat tekanan pekerjaan dan secara signifikan meningkatkan kinerja serta loyalitas.

Konsep Individualized Consideration (Pertimbangan Individual) yang Anda paparkan tersebut merupakan salah satu dari 4 pilar utama dalam Gaya Kepemimpinan Transformatif (Transformational Leadership) yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass. Dalam konteks kepemimpinan, elemen ini memperlakukan anggota tim bukan sekadar sebagai "roda penggerak mesin", melainkan sebagai individu unik yang memiliki potensi, kebutuhan, dan ritme belajar yang berbeda.

Pemimpin hendaknya mampu sebagai: (1) Pendengar aktif (active listener) yaitu pemimpin tidak hanya memberi instruksi, tetapi meluangkan waktu untuk mendengar keluhan, aspirasi, dan hambatan pribadi yang dihadapi bawahan. (2) Mentor dan pelatih (coach & mentor) yaitu berfungsi sebagai pembimbing yang memberikan umpan balik (feedback) konstruktif secara berkala untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun soft skills anggota tim. (3) Pendelegasi yang cermat (smart delegator) yaitu pemimpin mampu melihat keunikan bakat tiap individu, lalu memberikan tugas yang menantang (challenging tasks) sesuai dengan potensi masing-masing agar mereka terus berkembang. (4) Katalis Pertumbuhan (growth catalyst) pemimpin berfokus pada jangka panjang, yaitu mentransformasi bawahan dari follower (pengikut) menjadi leader (pemimpin baru) di masa depan.

3. Bisu Struktural: Mengapa ustadzah baru berani “unek-unek” di forum informal?

Dalam literatur manajemen dan organisasi, istilah yang paling tepat dan dimaksud dari "bisu struktural" adalah Bisu Organisasi (Organizational Silence) atau fenomena Kebisuan Terstruktur (Structural Silence). Fenomena ini merujuk pada kondisi di mana para anggota organisasi (pegawai, guru, atau staf) secara kolektif memilih untuk memendam pendapat, kekhawatiran, ide, atau kritik mereka mengenai masalah-masalah di dalam organisasi karena adanya budaya, aturan, atau struktur kepemimpinan yang membuat mereka merasa tidak aman

atau sia-sia untuk berbicara. Kebisuan organisasi bukanlah sekadar perilaku individu yang pemalu, melainkan fenomena kolektif yang diciptakan oleh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan. Karyawan diam karena muncul beliefs (keyakinan bersama) bahwa "menyuarakan pendapat itu berbahaya bagi karier" atau "berbicara pun tidak akan mengubah keadaan (sia-sia)".

Bentuk nyata di lembaga pendidikan di antaranya guru/dosen/ustdzah diam saat rapat ketika pimpinan sekolah mengajukan kebijakan kurikulum atau aturan baru yang kurang realistis, para guru hanya mengangguk setuju di depan rapat, namun mengeluh di belakang. Guru enggan melaporkan masalah heterogenitas input siswa, kekerasan/bullying, atau kegagalan metode mengajar karena takut dianggap tidak kompeten oleh kepala sekolah. Staf atau guru muda yang memiliki ide kreatif untuk memajukan sekolah memilih memendam idenya karena senior atau pimpinan cenderung resisten terhadap perubahan.

Pertanyaan kritis PAR adalah mengapa keluhan seberat ini baru keluar saat ketemu informal, bukan di forum rapat resmi? Jawabannya adalah bisu structural. Struktur rapat resmi di lingkungan pesantren tahfidz Hidayatullah tidak menyediakan "ruang aman psikologis" bagi ustadzah untuk berbicara. Ada 3 tembok: 1) Tembok Adab: ustadzah takut dianggap kurang ajar/ngatur kyai kalau mengkritik dan mengkritisi target; 2) Tembok Bahasa; bahasa pimpinan putra adalah "target, key performance index, disiplin" sedangkan bahasa ustadzah adalah "anak ini lagi premenstrual syndrome atau PMS, atau anak itu homesick (perasaan rindu rumah, keluarga, atau suasana asal yang membuat seseorang merasa sedih, cemas, atau kesepian saat sedang berada di tempat yang jauh.)" sehingga tidak nyambung. 3) Tembok Otoritas, yang mewakili kyai tidak punya kuasa memutus perkara.

Mengatasi kebisuan organisasi membutuhkan pergeseran dari budaya otoriter menuju budaya yang transparan dan adaptif melalui beberapa langkah strategis:

(1) Menciptakan Psychological Safety (kenyamanan psikologis). Pimpinan (kyai/kepala sekolah/pengasuh) harus menjamin bahwa menyampaikan kritik, perbedaan pendapat, atau mengakui kesalahan tidak akan berujung pada sanksi, demosi, atau bias penilaian kinerja. Edmondson mendefinisikan kenyamanan psikologis sebagai keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko

antar pribadi (interpersonal risk-taking), seperti bertanya, mengakui kesalahan, atau menyampaikan ide kritis tanpa takut dipermalukan atau dihukum.

(2) Menerapkan Individualized Consideration (Pertimbangan Individual). Menggunakan pendekatan kepemimpinan transformatif (seperti yang digagas Bernard M. Bass), di mana pimpinan bertindak sebagai mentor dan pendengar aktif. Pimpinan rutin mengadakan sesi one-on-one untuk mendengar aspirasi guru secara personal tanpa rasa takut.

(3) Menyediakan saluran komunikasi anonim & formal. Membangun mekanisme umpan balik (feedback loop) yang aman, seperti kotak saran anonim, survei kepuasan staf berkala, atau forum bottom-up tempat guru dapat menyampaikan kendala operasional lapangan secara bebas. Untuk meruntuhkan Organizational Silence, organisasi harus membangun Voice Climate—iklim di mana pimpinan secara aktif mendorong perilaku bersuara (voice behavior), menyediakan saluran umpan balik (feedback loop), serta memberi pengakuan (reward) atas kontribusi gagasan anggota.

(4) Mengubah Respons Pimpinan terhadap Kritik. Pimpinan harus secara terbuka memberi penghargaan (reward) kepada anggota organisasi yang berani menyuarakan kelemahan internal atau ide baru, daripada menganggap kritik sebagai ancaman terhadap kekuasaan.

Forum informal jadi satu-satunya katup pelepas. Disitulah unek-unek keluar. Tapi masalahnya keputusan strategis tidak bisa lahir dari bisik-bisik. Komunikasi vertikal adalah penyampaian pesan dua arah antara hierarki yang berbeda dalam organisasi. Ini mencakup komunikasi ke bawah (atasan ke bawahan) dan ke atas (bawahan ke atasan). Hambatan utamanya mengenai distorsi pesan, perbedaan hierarki, beban informasi berlebih, hilangnya umpan balik yang berdampak pada kinerja lembaga atau perusahaan.

Aksi PAR siklus 3 merobohkan tembok itu lewat “Rapat Satu Meja Adab”. Aturannya: 1) Semua orang duduk melingkar bukan kyai di depan, 2) Ustadzah bicara pakai format “Fakta-Dampak-Usulan”, 3) Kyai wajib dengar 5 menit penuh tanpa menyela. Hasilnya adalah untuk pertama kali kyai mendengar langsung logika ustadzah. Kyai bilang, “ternyata berat berat jadi ustdzah putri. Maafkan saya yang dulu hanya lihat rapor.”

4. Kepemimpinan Nyai” sebagai jembatan Kyai - Ustadzah

Dalam teori sosiologi kepemimpinan dan otoritasnya, Max Weber mendefinisikan otoritas karismatik (*charismatic authority*) sebagai bentuk kepemimpinan yang tidak didasarkan pada aturan formal, hukum, maupun tradisi di masa lalu, melainkan pada pengakuan para pengikut terhadap kesucian, keberanian, keagungan, atau sifat-sifat istimewa yang dianggap "luar biasa" (*extraordinary qualities*) dari sosok pimpinan tersebut. Weber menjelaskan bahwa kekuasaan karismatik bersifat personal dan emosional, di mana legitimasi pemimpin lahir dari keyakinan penuh para pengikutnya bahwa sang pemimpin memiliki penglihatan (*vision*), misi, atau anugerah khusus yang membedakannya dari orang biasa. Namun, Weber juga mengingatkan bahwa otoritas ini rentan mengalami stasiditas atau ketidakstabilan jika tidak ditransformasikan secara bertahap menuju bentuk organisasi yang terstruktur melalui proses rutinisasi karisma (*routinization of charisma*).

Dalam ranah lembaga pendidikan—khususnya pada institusi pesantren—kepemimpinan karismatik tecermin secara nyata pada figur Kiai atau pengasuh utama yang menjadi pusat legitimasi, rujukan nilai, serta penentu arah kebijakan lembaga. Kharisma, kedalaman ilmu agama, serta kesalehan personal Kiai membangkitkan kepatuhan sukarela (*venerative obedience*) dari para santri, ustadz, hingga wali santri, yang kerap kali menjadi penggerak utama loyalitas dan kohesi sosial di dalam pesantren. Meski kepemimpinan berbasis karisma ini sangat efektif dalam membangun budaya organisasi yang solid dan daya tarik lembaga, penerapannya dalam sekolah atau pesantren modern tetap membutuhkan penguatan sistem tata kelola (*manajemen*) yang terstandarisasi. Tanpa adanya proses rutinisasi karisma—seperti pelembagaan aturan, pembentukan struktur organisasi yang jelas, serta pendelegasian wewenang—lembaga pendidikan riskan mengalami krisis kepemimpinan dan penurunan mutu ketika terjadi transisi atau pergantian pimpinan di masa depan. Karakteristik utama kyai karismatik adalah; kedalaman ilmu agama, daya tarik spiritual, keteladanan (*uswah hasanah*), empati dan pengabdian.

Pembahasan ini memperkaya literatur, selama ini glorifikasi “kepemimpinan kyai” yang kharismatik. Tapi kasus ini membuktikan bahwa kyai kharismatik yang sibuk sama dengan urusan lain sama dengan pesantren putri

menuju krisis. Solusinya bukan mengganti kyai, tapi membangun “kepemimpinan nyai atau ummahat” sebagai jembatan. Dari refleksi PAR, muncul konsep “penyambung lidah ummahat”, ustadzah senior di tunjuk kyai jadi wakil resmi dengan otoritas memutuskan hal teknis. Dia faham bahasa kyai dan faham bahasa ustadzah junior. Dia faham fiqh dan faham psikologi santriwati PMS. Inilah implemetasi Al Quran surat as-Syura ayat 38: ” wa amruhuum sura bainahum” dalam konteks gender pesantren. Kyai Pesantren Tahfidz Hidayatullah merefleksi: “ Saya tidak bisa jadi nyai, tapis saya bisa mengangkat nyai yang jadi tangan dan hati saya di putri”. Kyai rela berbagi tanggung demi kemaslahatan.

Idealized influence (pengaruh ideal) adalah kemampuan seorang pemimpin untuk bertindak sebagai teladan, menunjukkan standar etika ang tinggi dan menginspirasi pengikutnya. Hal ini merupakan pilar utama dalam kepemimpinan transformasional. Beberapa karakteristik utama dari idealized influence diantaranya konsistensi tindakan, standar moral yang tinggi, orientasi kelompok dan membangun kepercayaan. Ketika seorang pemimpin memiliki idealized influence yang kuat, mereka tidak sekedar memberi perintah, tetapi memotivasi tim secara emosional untuk mencapai visi bersama.

5. Fenomena Ustadzah Kepercayaan

Salah satu temuan krusial siklus PAR dipesantren Hidayatullah adalah paradoks kepercayaan. Pimpinan putera pesantren tahfidz Hidayatullah secara konsisten mendelegasikan urusan penerimaan santriwati baru kepada ustadzah Anggrek, sebagai usdzah yang paling dipercaya dan kompeten. Asumsi pimpinan: “kalau diserahkan ke beliau, pasti beres, berkompeten dan lama mengabdikan,” namun data observasi kelas, FGD ustadzah lain dan catatan reflektif menunjukkan realitas sebaliknya. Tahun 2024 jumlah santriwati baru turun 60% di banding 2023. Ketika ditelusuri, akar masalahnya bukan kurangnya peminat, tetapi “bootleneck komunikasi” di tangan usdzah Anggrek.

Informasi dari calon wali santri yang masuk lewat usdzah Anggrek sering tidak sampai ke pimpinan, atau sampai dalam bentuk yang sudah di sering sesuai kepentingannya. Ustadzah lain merasa tidak berani menyalurkan info langsung ke pimpinan, karena jalur resmi hanya lewat usdzah Anggrek. Pimpinan putera baru menyadari masalah ini, pada akhir 2025 ketika audit informal di lakukan.

Kutipan refleksi pimpinan: "Saya baru sadar, kepercayaan saya ke satu orang, tanpa system control justru melukai lembaga. Saya kira beliau kompeten menjalankan, ternyata beliau jadi sumber masalah penerimaan". Bootleneck komunikasi adalah titik penumbatan atau hambatan dalam alur pertukaran informasi (seperti data, pesan atau tugas) yang membuat proses keseluruhan melambat atau berhenti. Istilah ini dianalogikan dengan leher botol yang sempit, dimana aliran cairan akan tertahan dan melambat dibagian tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tindakan partisipatif (Participatory Action Research) selama tiga siklus di Pesantren Tahfidz Puteri Hidayatullah, penelitian ini menyimpulkan bahwa akar utama kesenjangan komunikasi manajerial bukan terletak pada rendahnya kompetensi ustadzah, melainkan pada perbedaan bahasa manajerial lintas gender, ketiadaan ruang dialog yang aman secara psikologis (psychological safety), serta dominasi kepemimpinan paternalistik-otoriter. Pimpinan putera cenderung berkomunikasi menggunakan bahasa target, disiplin, dan capaian kuantitatif, sementara ustadzah beroperasi dalam bahasa kondisi riil, psikologis, dan dinamika santriwati. Kondisi ini memicu fenomena kebisuan organisasi (structural silence) di mana ustadzah memilih diam di forum resmi dan hanya menyampaikan aspirasi di ruang informal. Kesenjangan ini diperparah oleh fenomena Trusted Agent Failure dan Single Point of Failure, di mana pimpinan memberikan kepercayaan penuh secara afektif kepada satu ustadzah kepercayaan tanpa sistem kontrol, yang pada akhirnya memicu monopoli informasi dan penurunan penerimaan santriwati hingga 40%.

Implementasi aksi "Jembatan Komunikasi" melalui siklus PAR berhasil membuktikan bahwa intervensi manajerial berbasis adab dan inklusivitas gender mampu mengurai kebuntuan organisasi tanpa merusak tatanan nilai pesantren. Melalui skema Rapat Satu Meja Adab, formulasi usulan berformat Fakta-Dampak-Solusi, serta pembentukan struktur Dewan Nyai/Ummi sebagai boundary spanner, sistem manajemen pesantren mengalami transformasi signifikan. Intervensi ini berhasil meruntuhkan monopoli informasi, menghidupkan budaya musyawarah lintas gender (syura), dan menggeser pondasi kepercayaan pimpinan dari affective trust (kepercayaan emosional berbasis ikatan personal) menjadi cognitive trust (kepercayaan rasional berbasis data empiris dan

rekapitulasi logbook). Hasil akhirnya menunjukkan peningkatan kualitas keputusan manajerial yang lebih kontekstual, penetapan target hafalan berjenjang (mubtadi, mutawasith, dan ulya) yang humanis, serta penurunan tingkat konflik operasional di lapangan.

Secara teoritis dan praktis, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen strategik di pesantren tahfidz puteri hanya dapat berjalan efektif pada tahap implementasi apabila pimpinan putera mengadopsi prinsip kepemimpinan transformasional—khususnya dimensi individualized consideration dan intellectual stimulation—serta melembagakan struktur penghubung formal. Keberadaan Dewan Nyai terbukti krusial sebagai jembatan struktural dan kultural yang menyelaraskan visi strategis pimpinan dengan kapasitas operasional ustadzah. Dengan demikian, musyawarah manajerial lintas gender dalam batas-batas adab syar'i bukanlah sebuah pelanggaran tradisi, melainkan instrumen ibadah manajerial yang menjamin keberlanjutan dan kesehatan organisasi pesantren.

Penguatan manajemen strategik pesantren tahfidz puteri memerlukan komitmen berkelanjutan dari pimpinan putera untuk mentransformasi gaya kepemimpinan dari sentralistik menjadi transformasional dan empatik. Pimpinan putera disarankan untuk secara rutin mengalokasikan waktu turun langsung mendengar dinamika halaqah, serta membangun sistem tata kelola berbasis kognitif melalui audit manajerial tiga bulanan dan desentralisasi saluran informasi agar tidak terjebak pada ketergantungan figur tunggal. Di sisi lain, para ustadzah pelaksana perlu terus meningkatkan kapasitas komunikasi asertif dan profesionalisme manajerial dengan membiasakan penyampaian laporan berbasis data riil dan usulan solutif, sehingga aspirasi lapangan dapat diterima secara rasional oleh pimpinan tanpa mengabaikan nilai-nilai tawaduk dan adab pesantren.

Secara kelembagaan, pengelola pesantren hendaknya meresmikan keberadaan Dewan Nyai atau struktur boundary spanner sejenis melalui Surat Keputusan (SK) organisasi yang dilengkapi dengan deskripsi kerja (job description) dan wewenang operasional yang jelas, sehingga jembatan komunikasi ini tidak bersifat insidental melainkan menjadi budaya organisasi yang terinstitusionalisasi. Selain itu, jalur informasi penerimaan santri baru, keuangan, dan pengasuhan asrama perlu didesentralisasikan ke dalam tim kerja terintegrasi untuk mencegah risiko kemacetan informasi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan

untuk menguji efektivitas dan adaptabilitas model Dewan Nyai ini pada skala pesantren yang lebih luas dengan karakteristik kultur yang bervariasi, serta mengeksplorasi dampaknya terhadap dimensi non-akademik seperti kesehatan reproduksi santriwati, manajemen tata kelola asrama, dan pola kemitraan dengan wali santri secara longitudinal

DAFTAR PUSTAKA

Akhmad Syahid, <https://e-journal.metrouniv.ac.id/elementary/article/view/1389>, download jam 17.00 tanggal 08/06/2026

Ahmad Adip Muhdi, Manajemen Pendidikan Terpadu Pondok Pesantren dan Perguruan Tinggi; Studi Multisitus di Ma'had Dalwa Bangil dan Pondok Ngalah Purwosari Pasuruan, Malang: Literasi Nusantara (2018): 64

Ariesha Meivia Anggraini dan Qoni'ah Nur Wijayanti, Analisis miskomunikasi dalam suatu hubungan: JURNAL MEDIA AKADEMIK, (2024) Vol. 2 No1

Daniel J. McAllister. "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations" Academy of Management Journal (Vol.38, No.1, Halaman 24–59) Briarcliff Manor, New York, Amerika Serikat (1995)

Manajemen strategis / J. David Hunger, Thomas L. Wheelen; diterjemahkan oleh, Julianto Agung S. Manajemen strategis, Andi, Jogjakarta (2017) :290-300

Kompri, Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren, Jakarta: Pranada Media Group (2018): 33

<https://emis.kemenag.go.id/pontren/statistik/pontren?secure=pQ5q0ZPfI2uFz1onu8szJTcg5yBCuux0NTSIKiTuLU0%3D> download 16.20 tanggal 08/06/2026

Prawirosentono, S., & Primasari, D. (2020). Kepemimpinan Terapan: Teori & Praktik dalam Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara.

Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio:Transformational Leadership. Psychology Press. London (2006).

Miles, M. B., & Huberman, A. M. Analisis Data Kualitatif: Buku tentang Metode-Metode Baru. (T. R. Rohidi, Penerjemah). Jakarta: UI-Press. (1992)
Mulyadi, Sistem Akuntansi, Salemba Empat. Jakarta.(2016)

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Manajemen. (B. Sabran & D. B. Putera, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.

Mintzberg, H. (1983). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). Management: A Global Perspective (10th ed.). New York: McGraw-Hill.

David, F. R. (2016). Manajemen Strategis: Konsep dan Kasus. Jakarta: Salemba Empat

Elizabeth Wolfe Morrison dan Frances J. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World" yang diterbitkan di Academy of Management Review pada tahun 2000.

Edmondson, A. C. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams." Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). "Helping and extra-role behaviors: Whistleblowing and voice." Journal of Applied Psychology, 83(1), 108

Weber, M. (2009). Sosiologi (Terjemahan oleh Noorkholis dkk.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Keuangan Korporat (Corporate Finance), Terjemah Edisi 8/10, Salemba Empat, Jakarta. (2012)

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (Edisi ke-5). Kogan Page.

Zamakhshari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai. LP3S (1982):18