

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN  
DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI  
KEAGAMAAN ISLAM  
(Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah  
Rektor IAIN Ponorogo)**

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat  
memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



Oleh:  
**ZAKIYA VERY AYU SURYATINA**  
**NIM. 5220052**

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
PASCASARJANA  
UIN K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN  
2022**

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN  
DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI  
KEAGAMAAN ISLAM  
(Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah  
Rektor IAIN Ponorogo)**

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat  
memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



Oleh:  
**ZAKIYA VERY AYU SURYATINA**  
**NIM. 5220052**

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
PASCASARJANA  
UIN K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN  
2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ZAKIYA VERY AYU SURYATINA  
NIM : 5220052  
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam  
Judul Tesis : KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM  
PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI  
KEAGAMAAN ISLAM (Studi Atas Pemikiran dan  
Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis yang berjudul “  
”KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN  
PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (Studi Atas Pemikiran  
dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)” secara keseluruhan  
adalah asli hasil karya/ penelitian sendiri dan bukan plagiasi dari karya/  
penelitian orang lain, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk atau dikutip  
dari sumbernya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya. Apabila di  
kemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, penulis bersedia  
memperoleh sanksi akademik dengan dicabut gelarnya.

Pekalongan, 25 Oktober 2022

Yang menyatakan,

**ZAKIYA VERYAYU SURYATINA**  
**NIM 5220052**

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Permohonan Sidang Tesis

Kepada :

Yth. Rektor UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan

c.q. Direktur Pascasarjana K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Setelah memeriksa, mengarahkan dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka selaku pembimbing kami menyatakan bahwa naskah tesis saudara :

Nama : ZAKIYA VERY AYU SURYATINA

NIM : 5220052

Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam

Semester : IV (empat)

Judul : KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM  
PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI  
KEAGAMAAN ISLAM (Studi atas Pemikiran dan  
Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)

Telah dapat diajukan kepada Direktur Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan untuk segera disidang dalam rangka memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan.

Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

*Wassalamualaikum Wr. W.b.*

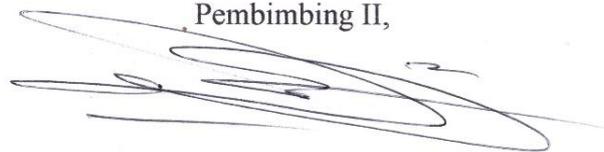
Pekalongan, 24 Oktober 2022

Pembimbing I,



Prof. Dr. H. MAKRUM KHOLIL, M.Ag.  
NIP. 19650621 199203 1 002

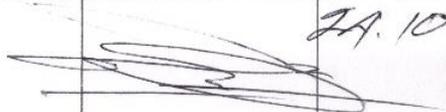
Pembimbing II,



Dr. SLAMET UNTUNG, M.Ag.  
NIP. 19670421 199603 1 001

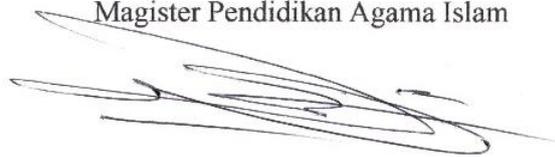
### LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS

Nama : ZAKIYA VERY AYU SURYATINA  
NIM : 5220052  
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam  
Judul : KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM  
PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI  
KEAGAMAAN ISLAM (Studi atas Pemikiran dan Kebijakan  
Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)

No	Nama	Tanda tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. MAKRUM KHOLIL, M.Ag Pembimbing I		25/10/22
2	Dr. SLAMET UNTUNG, M.Ag Pembimbing II		24.10.2022

Pekalongan, 24 Oktober 2022

Mengetahui:  
An. Direktur,  
Ketua Program Studi  
Magister Pendidikan Agama Islam



Dr. SLAMET UNTUNG, M.Ag  
NIP. 19670421 199603 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN  
PASCASARJANA**

Jalan Kusuma Bangsa Nomor 9 Pekalongan Kode Pos 51141 Telp. (0285) 412575  
www.pps.uingusdur.ac.id email: pps@uingusdur.ac.id

**PENGESAHAN**

Pascasarjana Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan  
mengesahkan tesis saudara:

Nama : ZAKIYA VERY AYU SURYATINA  
NIM : 5220052  
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam  
Judul : KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN  
PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (Studi Atas  
Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)  
Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. MAKRUM, M.Ag.  
2. Dr. SLAMET UNTUNG, M.Ag.

yang telah diujikan pada hari Senin, 30 Oktober 2022 dan dinyatakan lulus.

Pekalongan, November 2022

Sekretaris Sidang,

Ketua Sidang,

**Dr. SLAMET UNTUNG, M.Ag.**  
NIP. 19670421 199603 1 001

**Dr. Hj. SUSMININGSIH, M.Ag.**  
NIP. 19750211 199803 2 001

Penguji Anggota,

Penguji Utama,

**UMI MAHMUDAH, M.Sc., Ph.D.**  
NITK. 19840710202001D2023

**Dr. M. ALI GHUFRON, M.Pd.**  
NIP. 19870723 202012 1 004



Direktur,

**Prof. Dr. H. ADE DEDI ROHAYANA, M.Ag.**  
NIP. 19710115 199803 1 005

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI  
UJIAN TESIS**

Tesis berjudul : KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN  
PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (Studi Atas Pemikiran dan  
Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)

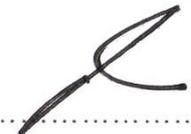
Nama : ZAKIYA VERY AYU SURYATINA

NIM : 5220052

Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam

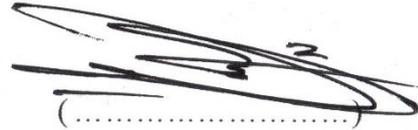
Telah disetujui tim penguji ujian,

Ketua :  
Dr. Hj. SUSMININGSIH, M.Ag.



(.....)

Sekretaris :  
Dr. SLAMET UNTUNG M.Ag.



(.....)

Penguji Utama :  
Dr. M. ALI GHUFRON, M.Pd.



(.....)

Penguji Anggota :  
UMI MAHMUDAH, M.Sc., Ph.D.



(.....)

Diuji di Pekalongan pada tanggal 30 Oktober 2022

Waktu : Pukul 16.00 - 17.00 wib

Hasil/ nilai : 88 / A

Predikat kelulusan : Sangat Memuaskan

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Berdasarkan surat keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor : 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1998.

### I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif		
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	sa'	Ś	s (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha'	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	z	zet (dengan titik diatas)
ر	ra'	R	Er
ز	Z	Z	Zet
س	S	S	Es
ش	Sy	Sy	es dan ye
ص	Sad	ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	Dad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	T	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik (didas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	M	M	Em

ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
هـ	ha'	Ha	Ha
ء	hamzah	~	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

## II. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap yang disebabkan oleh *syaddah* ditulis rangkap.

Contoh : نزل = *nazzala*

بيهنّ = *bihinna*

## III. Vokal Pendek

*Fathah* (o`\_) ditulis a, *kasrah* (o\_) ditulis I, dan *dammah* (o\_) ditulis u.

## IV. Vokal Panjang

Bunyi a panjang ditulis a, bunyi I panjang ditulis i, bunyi u panjang ditulis u, masing-masing dengan tanda penghubung (~) di atasnya.

Contoh :

1. Fathah + alif ditulis a, seperti فلا ditulis *fala*.
2. Kasrah + ya' mati ditulis I seperti تفصيل: ditulis *tafsil*.
3. Dammah + wawu mati ditulis u, seperti أصول, ditulis *usul*.

## V. Vokal Rangkap

1. Fathah + ya' mati ditulis ai الزهيلي ditulis *az-Zuhaili*
2. Fathah + wawu ditulis au الدولة ditulis *ad-Daulah*

## VI. Ta' Marbutah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis ha. Kata ini tidak diperlakukan terhadap arab yang sudah diserap kedalam bahasa Indonesia seperti shalat, zakat dan sebagainya kecuali bila dikendaki kata aslinya.
2. Bila disambung dengan kata lain (frase), ditulis h, contoh: بداية الهداية ditulis *bidayah al-hidayah*.

## VII. Hamzah

1. Bila terletak diawal kata, maka ditulis berdasarkan bunyi vocal yang mengiringinya, seperti أن ditulis *anna*.

2. Bila terletak diakhir kata, maka ditulis dengan lambing apostrof,( , ) seperti شَيْءٍ ditulis *syai,un*.
3. Bila terletak ditengah kata setelah vocal hidup, maka ditulis sesuai dengan bunyi vokalnya, seperti رَبَائِبٍ ditulis *raba'ib*.
4. Bila terletak ditengah kata dan dimatikan, maka ditulis dengan lambing apostrof ( , ) seperti تَاخُذُونَ ditulis *ta'khuzuna*.

#### **VIII. Kata Sandang Alif + Lam**

1. Bila ditulis huruf qamariyah ditulis al, seperti البقرة ditulis *al-Baqarah*.
2. Bila diikuti huruf syamsiyah, huruf 'I' diganti denganhuruf syamsiyah yang bersangkutan, seperti النساء ditulis *an-Nisa'*.

#### **IX. Penulisan Kata-kata Sandang dalam Rangkaian Kalimat**

Dapat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dan menurut penulisannya, seperti ذَوِي الْفُرُودِ : *zawi al-furud* atau أَهْلُ السُّنَّةِ ditulis *ahlu as-sunnah*.

## PERSEMBAHAN

*Tesis ini penulis persembahkan teruntuk,,,*

- *Untuk ayah dan ibuku yang selalu membimbing, memberiku kasih sayang, dukungan, baik materi maupun non materi, serta do'a tulus yang tiada henti dan takkan pernah padam sepanjang masa serta telah mengantarkan pada kondisi saat ini, semua itu akan terukir indah dalam relung hati ananda yang paling dalam.*
- *Suamiku, Moh. Nadhif, S.H.I yang mendukungku dalam segala hal.*
- *Anak-anakku yang aku sayangi yang selalu menghadirkan keceriaan dan memberi warna dalam hidupku. Zakhira Ifranzia Nur Syahda dan Muhammad Ziko Al-Farisi Syahrir.*
- *Keluarga besar Pengelola Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan yang telah memberikanku banyak pengalaman dan menunjukkan arti hidup yang sebenarnya*
- *Semua Sahabat-Sahabatku di kelas PAIA dan PAIB yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak dukungan dan bantuan dalam segala hal.*
- *Bapak Ibu Dosen Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan yang telah memberikan ilmu kepada penulis. Semoga ilmu yang engkau berikan bermanfaat di dunia dan di akhirat. Amin...*
- *Almamaterku Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan yang telah menaungiku dalam mengarungi samudra ilmu yang maha luas*

## MOTTO

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ

لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ

Artinya :

Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu beberapa derajat atas sebagian (yang lain) untuk menguji kamu atas apa yang diberikan-Nya kepadamu. (Q.S. Al-An'am (6):165)

## ABSTRAK

Zakiya Very Ayu Suryatina NIM 5220052 2022. Judul Penelitian : “Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo).” Pascasarjana Prodi PAI UIN KH.Abdurrahman Wahid. Dosen Pembimbing Prof.Dr.Makrum Kholil,M.Ag. dan Dr.Slamet Untung, M.Ag.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan, Perempuan, Pengembangan PTKI.

Latar Belakang penulisan tesis ini adalah berdasarkan fenomena kepemimpinan perempuan, ketertarikan peneliti terhadap salah satu tokoh perempuan yang telah mendedikasikan dirinya dalam dunia pendidikan, khususnya dunia Pendidikan Agama Islam di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menjadi salah satu alasan pemilihan judul penelitian ini. Karena jumlah pemimpin perempuan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia masih relatif sedikit jumlahnya, sehingga adanya pemimpin perempuan di PTKI adalah sebuah fenomena yang menarik untuk diteliti.

Berdasarkan pemikiran diatas, maka tujuan penelitian ini: (1) untuk menganalisis pemikiran Evi Muafiah dalam pengembangan PTKI, (2) untuk menganalisis kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan PTKI, (3) menemukan dan menganalisis implikasi pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam melakukan pengembangan PTKI. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Jenis penelitian fenomenologi dengan teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi, observasi, wawancara, dan triangulasi data. Adapun tehnik analisis data menggunakan beberapa tahapan yaitu: reduksi data, display data, dan verifikasi data.

Hasil Penelitian ini pengembangan PTKI perspektif pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terkait tugas Wakil Rektor 1, Wakil Rektor 2, Wakil Rektor 3 ditinjau melalui 9 Fungsi Kepemimpinan. Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Pengembangan PTKI dalam perspektif Teori Mubadalah ada 3 hal premis dasar adalah *pertama* bahwa Islam hadir bagi pemimpin laki-laki dan perempuan, bahwa kepemimpinannya sesuai 9 asas yaitu akuntabilitas, transparansi, kualitas, kebersamaan, hukum, manfaat, kesetaraan, kemandirian, efektifitas dan efisiensi. *kedua* prinsip laki-laki dan perempuan dalam kerjasama dan kesalingan, serta *ketiga* kesamaan di peran publik dalam pemahaman teks Al-Qur'an. Implikasi pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan PTKI terhadap tugas Warek I, Warek II, dan Warek III telah memberikan implikasi positif sesuai tugas Warek masing-masing. Diantaranya *pertama* dalam tata kelola dan tata pamong (kampus ramah lingkungan, ilmu teknologi), *kedua* Pendidikan terkait kurikulum, proses pembelajaran, Evaluasi pembelajaran, magang, konsorsium dosen. *Ketiga* pengabdian masyarakat

**Kata Kunci** : Kepemimpinan, Perempuan, Pengembangan PTKI.

## ABSTRACT

Zakiya Very Ayu Suryatina NIM 5220052 2022. Research Title: "Women's Leadership in the Development of Islamic Religious Colleges (Study of the Thoughts and Policies of Evi Muafiah Rector of IAIN Ponorogo)." Postgraduate Study Program of PAI UIN KH. Abdurrahman Wahid. Supervisor Prof. Dr. Makrum Kholil, M.Ag. and Dr. Slamet Untung, M.Ag.

**Keywords:** Leadership, Women, PTKI Development.

The background of writing this thesis is based on the phenomenon of female leadership, the researcher's interest in one of the female figures who has dedicated herself in the world of education, especially the world of Islamic Religious Education in the Islamic Religious Higher Education environment is one of the reasons for choosing the title of this research. Because the number of female leaders in Islamic Religious Colleges in Indonesia is still relatively small, the presence of female leaders in PTKI is an interesting phenomenon to study.

Based on the thoughts above, the aims of this research are: (1) to analyze Evi Muafiah's thoughts in developing PTKI, (2) to analyze Evi Muafiah's policies in developing PTKI, (3) to find and analyze the implications of Evi Muafiah's thoughts and policies in developing PTKI. This research uses a descriptive qualitative research type. This type of phenomenological research with data collection techniques using documentation, observation, interviews, and data triangulation. The data analysis technique uses several stages, namely: data reduction, data display, and data verification.

The results of this research are the development of PTKI from the perspective of Evi Muafiah's thoughts and policies regarding the duties of Vice Chancellor 1, Vice Chancellor 2, Vice Chancellor 3 reviewed through 9 Leadership Functions. Evi Muafiah's Thoughts and Policies in the Development of PTKI in the perspective of Mub's Theory is that there are 3 basic premise things are first that Islam is present for male and female leaders, that leadership is in accordance with 9 principles namely accountability, transparency, quality, togetherness, law, benefit, equality, independence, effectiveness and efficiency. secondly the principle of men and women in cooperation and mutuality, and thirdly the similarity in the role of the public in understanding the text of the Qur'an. The implications of Evi Muafiah's thoughts and policies in the development of PTKI for the duties of Deputy Chancellor I, Vice Chancellor II, and Deputy Chancellor III have had positive implications according to their respective Vice Rector's duties. Among them, the first is in governance and governance (environmentally friendly campus, science of technology), the second is education related to curriculum, learning process, learning evaluation, apprenticeship, lecturer consortium. The third is community service.

**Keywords:** Leadership, Women, PTKI Development.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah Swt., karena atas kemurahan-Nya yang telah memberikan kemudahan, karunia, ketabahan, kesabaran, semangat kepada peneliti sehingga hati dan tangan ini dibimbing untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Sholawat serta salam semoga tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad saw, suri teladan bagi para umatnya dan selalu kita harapkan syafaatnya pada hari kiamat kelak. Besarnya tantangan yang harus dihadapi dan diselesaikan dengan penuh semangat, di mana pada akhirnya tesis yang berjudul “Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)” dapat diselesaikan sebagai syarat memperoleh gelar Magister (S2) Pendidikan Agama Islam.

Alhamdulillah berkat bimbingan, bantuan dan dorongan orang-orang sekitar, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Zaenal Mustakim, M.Ag., selaku Rektor UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M. Ag., selaku Direktur Program Pascasarjana yang telah memberikan motivasi untuk menyelesaikan penelitian ini.
3. Bapak Dr. Slamet Untung, M.Ag., selaku Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan yang selalu memberikan motivasi.

4. Bapak Dr. H. Muhlisin, M.Ag selaku DPA penulis yang telah memberikna motivasinya dalam penulisan tesis ini.
5. Bapak Prof. Dr. H. Makrum Kholil, M.Ag., dan Bapak Dr. Slamet Untung, M.Ag., selaku dosen Pembimbing Tesis yang telah bersedia mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis.
6. Ibu Dr. H. Evi Muafiah, M.Ag. Rektor IAIN Ponorogo, yang telah bersedia penulis abadikan namanya dalam tesis ini, sehingga menjadi inspirasi banyak pihak.
7. Bapak Dr. Mukibat, M.Ag. selaku Wakil Rektor I, Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag. selaku Wakil Rektor II, Prof. Dr. Aksin Wijaya, M.Ag. selaku Wakil Rektor III IAIN Ponorogo yang telah bersedia meluangkan waktunya menjadi narasumber sekunder dalam tesis ini.
8. Eyang H. Tosari Wijaya (Mantan Duta Besar RI di Maroko) yang telah banyak memberikan do'a, masukan, dukungan, sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini dengan semangat.
9. Segenap Civitas Akademika UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan yang telah memberi pelayanan dengan baik.
10. Dosen dan staf Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan yang telah memberikan bekal ilmu dan segala bentuk kasih sayang selama penulis menimba ilmu.
11. Seluruh teman-teman penulis dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu terselesaikannya tesis ini.

Semoga Allah Swt. senantiasa melimpahkan rahmat dan anugerah-Nya kepada kita semua atas kebaikan dan bantuan berbagai pihak yang selama ini membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Amin.

Penulis mengakui bahwa segala kebenaran yang ada dalam tesis ini hanyalah berasal dari hidayah dan inayah Allah Swt., dan segala kekurangan yang ada dalam tesis ini hanyalah berasal dari penulis semata.

Pekalongan, 25 Oktober 2022



ZAKIYA VERY AYU SURYATINA  
NIM. 5220052

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS.....	v
PENGESAHAN .....	vi
PERSETUJUAN TIM PENGUJI .....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	viii
PERSEMBAHAN .....	xi
MOTTO .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KATA PENGANTAR .....	xv
DAFTAR ISI .....	xviii
DAFTAR TABEL .....	xxii
DAFTAR GAMBAR .....	xxiii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	8
D. Penelitian Terdahulu .....	10
E. Kerangka Teoritik .....	17
F. Kerangka Berpikir .....	24
G. Metode Penelitian .....	24
H. Sistematika Pembahasan .....	31

**BAB II : KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN PENGEMBANGAN  
PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM**

A. Kepemimpinan Perempuan.....	34
1. Pengertian Kepemimpinan Perempuan .....	34
2. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam .....	36
3. Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Perempuan.....	41
B. Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.....	48
1. Meningkatkan SDM Tenaga Pendidik .....	48
2. Melengkapi Fasilitas Proses Pembelajaran .....	50
3. Meningkatkan Layanan Administrasi Akademik .....	51
4. Membentuk Lembaga Penunjang Akademik.....	52
5. Menjalinkan Kerjasama .....	54
6. Akreditasi Program Studi dan Institusi .....	55

**BAB III : BIOGRAFI INTELEKTUAL DAN PEMIKIRAN EVI  
MUAFIAH DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN  
TINGGI KEAGAMAAN ISLAM**

A. Biografi Intelektual Evi Muafiah .....	57
1. Latar Belakang Keluarga .....	57
2. Latar Belakang Pendidikan .....	57
3. Latar Belakang Sosial, Ekonomi, Politik, dan Organisasi	58
4. Riwayat Pekerjaan .....	59
5. Pelatihan Professional .....	60
6. Pengalaman Penelitian .....	62
B. Pemikiran Evi Muafiah dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam .....	63
C. Kebijakan Evi Muafiah dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam .....	69
D. Karya-Karya Intelektual Evi Muafiah.....	75

BAB IV : ANALISIS PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM PERSPEKTIF PEMIKIRAN DAN KEBIJAKAN EVI MUAFAIAH	
A. Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Bidang Akademik dan Kelembagaan .....	79
B. Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Bidang Administrasi, Umum, Perencanaan, dan Keuangan .....	89
C. Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama .....	96
BAB V : ANALISIS PEMIKIRAN DAN KEBIJAKAN EVI MUAFAIAH DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM	
A. Islam Hadir bagi Pemimpin Laki-Laki dan Perempuan .....	102
B. Prinsip Laki-Laki dan Perempuan dalam Kerjasama dan Kesalingan .....	111
C. Kesamaan di Peran Publik dalam Pemahaman Teks AL-Qur'an .....	115
BAB VI : IMPLIKASI PEMIKIRAN DAN KEBIJAKAN EVI MUAFAIAH DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM	
A. Implikasi Terhadap Tugas Wakil Rektor I .....	118
B. Implikasi Terhadap Tugas Wakil Rektor II .....	127
C. Implikasi Terhadap Tugas Wakil Rektor III .....	134
BAB VII PENUTUP	
A. Kesimpulan .....	140
B. Saran-saran .....	141

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN-LAMPIRAN  
DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.1	Review Penelitian Terdahulu	15

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.1	Gambar Penelitian	24

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan perempuan<sup>1</sup> merupakan sebuah fenomena yang selalu menarik dan memerlukan penelitian praktis ke lapangan, dan perkembangan kepemimpinan perempuan hampir bersamaan dengan kemunculan budaya Islam.<sup>2</sup> Perjuangan perempuan untuk hak asasi dan keadilan terus menghadapi kendala serius, termasuk dari perspektif agama. Pandangan religius konservatif terus memandang perempuan sebagai makhluk inferior.<sup>3</sup> Kepemimpinan tidak semata-mata tentang kodrati atau ditentukan oleh jenis kelamin. Siapapun bisa menjadi seorang pemimpin. Jiwa kepemimpinan bisa dimiliki oleh semua jenis kelamin.

Kepemimpinan mempunyai kedudukan menggerakkan visi, misi dan tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi.<sup>4</sup> Sebagaimana penelitian Edmonds menjelaskan bahwa organisasi-organisasi yang dinamis senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh pemimpin yang

---

<sup>1</sup> Kaum feminisme di Indonesia lebih menyukai penggunaan kata perempuan dari pada kata wanita. Di sebuah prasasti yang bernama Gandasuli menyebutkan bahwa asal kata perempuan adalah *parpuanta* yang artinya dipertuankan atau dihormati. Sedangkan pengertian kata wanita mempunyai konotasi inferior (lemah lembut, cengeng, pelupa, penghibur, akalnya kurang). Lihat Zaitunah Subhan, *Kodrat Perempuan; Takdir atau Mitos*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2004), hal. 4 – 8.

<sup>2</sup> M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Quran*, (Bandung: Mizan, 1996), hal. 269 – 318.

<sup>3</sup> KH. Husein Muhammad, Kaedah Kontekstual “Suatu Cara untuk Mewujudkan Keadilan (Text and Context The Social Construction of Syari’ah), *Makalah pada Persidangan Internasional bertema “Trends in Family Law Reform in Muslim Countries”*, Kuala Lumpur, 18 – 20 Maret 2006.

<sup>4</sup> Muhammad hambali, “*Relasi Penjaminan Mutu dan Kepemimpinan*”, dalam buku *Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2016), hal. 257.

baik.<sup>5</sup> Kepemimpinan adalah sebuah keahlian yang bisa dilakukan oleh seorang laki-laki maupun perempuan. Sehingga tidak menutup kemungkinan seorang perempuan bisa menjadi pemimpin yang baik.

Perempuan menjadi salah satu makhluk yang diciptakan Allah untuk mewarnai dunia. Perempuan juga diciptakan Allah untuk menjadi partner kaum laki-laki dalam banyak hal. Tetapi masih banyak pemahaman terhadap keberadaan perempuan yang menimbulkan stereotipe, subordinasi, dan marginalisasi. Perempuan dalam ranah domestik, maupun ranah publik seharusnya mempunyai hak dan kewajiban yang sama atas penerimaan dirinya.

Stereotipe pada perempuan dinilai dari dua hal, yaitu fisik dan non fisik. Dalam ilmu anatomi biologi, fisik laki-laki sangat memungkinkan menjalankan beberapa peran utama di dalam masyarakat (ranah publik) karena banyak yang menganggap laki-laki lebih potensial, lebih kuat dan lebih produktif daripada perempuan. Organ reproduksi yang dimiliki perempuan dinilai mampu membatasi ruang gerak perempuan, karena adanya kodrati perempuan bisa hamil, melahirkan dan menyusui. Sedangkan pada kaum laki-laki secara kodrati tidak mempunyai peranan reproduksi seperti perempuan. Perbedaan-perbedaan yang ada, mampu memisahkan fungsi dan peran serta tanggung jawab antara kaum laki-laki dengan kaum perempuan. Dalam pandangan masyarakat kaum laki-laki dinilai lebih cocok berperan di

---

<sup>5</sup> Edmonds. R, "Some School Work and More Can", dalam *Sosial Policy*, 9 (2), 1979, Hal. 28-32.

ranah publik sedangkan kaum perempuan dinilai cocok berperan di ranah domestik (kerumah tanggaan).

Penjelasan tentang “perempuan” dalam bahasa Arab mempunyai arti kata bersifat konotasi inferior (yaitu : lemah lembut, pelupa, penghibur, akalnya kurang) bertolak belakang dengan “laki-laki” dalam bahasa Arab berkonotasi superior (cerdas, berpikir, dan kuat).<sup>6</sup> Tampaknya pandangan tersebut didukung oleh tekstual QS. Al- Nisa (4): 34 bahwa:

إِلَّا لِرِّجَالٍ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ ....

Arti penggalan ayat diatas yaitu kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum perempuan. Makna ayat Al-Qur’an tersebut di atas dapat dipahami secara tekstualis, yang menunjukkan bahwa seakan-akan yang pantas menjadi seorang pemimpin adalah kaum laki-laki. Sehingga sebaliknya perempuan hanya pantas dipimpin oleh kaum laki-laki.

Persepsi yang salah terhadap peran perempuan, diakibatkan interpretasi keliru mengenai sosok perempuan menurut ajaran Islam. Kesalahan persepsi itu seperti tercermin dalam protes yang dikemukakan oleh Jane I Smith dalam tulisannya “*The Experience of Muslim Women*”, bahwa misi wanita hanyalah menjadi istri yang baik dan teman bagi ibunya. Bahkan, hampir menjadi keyakinan bahwa seorang wanita desa yang bodoh lebih baik bagi suatu bangsa daripada seribu ahli hukum (lawyer) dan

---

<sup>6</sup> Zaitunah Subhan, *Tafsir Kebencian Studi Bias Gender Dalam Tafsir Qur’an* Cet. I; Yogyakarta: LkiS, 1999. Hal. 18-19.

pengacara wanita.<sup>7</sup> Pemahaman seperti ini dipercayai merata di segala aspek kehidupan bahkan peran sosial di masyarakat. Dengan pemahaman yang berkembang seperti ini, maka perempuan tidak bisa menjadi pemimpin apalagi pemimpin pada posisi puncak dalam ranah publik (sekelas rektor). Perempuan hanya akan sesuai berperan di ranah domestik sebagai ibu rumah tangga, dan tidak berpotensi di ranah publik.

Padahal sifat “keperempuanan” tersebut bisa saja dimiliki oleh kaum laki-laki. Semisal, sifat pelupa, bisa saja dipunyai oleh kaum laki-laki, menangis juga boleh dilakukan oleh laki-laki, lemah lembut bisa saja dimiliki oleh laki-laki dan hal-hal manusiawi lainnya. Sedangkan sifat superior pun bisa dimiliki oleh perempuan, semisal: setiap perempuan berhak mendapatkan Pendidikan untuk menjadi perempuan yang cerdas, dan intelek. Perempuan di ranah publik yang menjadi sorotan lebih, dalam pengembangan potensi yang dimiliki seorang perempuan. Potensi yang diberikan Allah terhadap makhluknya berimbang, tidak ada berat sebelah. Walaupun perbedaan jenis kelamin, bukan berarti perempuan boleh di nomor duakan bahkan disepelkan dalam hal potensi. Potensi makhluk mulia yang diberikan Allah juga bisa dimiliki oleh perempuan.

Kesetaraan antara laki-laki dan perempuan tampak sekali terjadi pada saat mahasiswa dan mahasiswi sibuk untuk melakukan aktivitas

---

<sup>7</sup> Jawad, Haiffa A., *The Rights of Women in Islam: an Authentic Approach*, (New York: ST Martin's Press, Inc., <sup>1998</sup>), hal. 25.

sosial.dan bahkan politik.<sup>8</sup> Keberadaan pemimpin perguruan tinggi dan civitas akademika yang dipimpin perempuan dalam sebuah perguruan tinggi keagamaan Islam sebagai unit berpengaruh dalam membentuk iklim pengembangan Pendidikan Islam berbasis responsive gender. Jika pemimpin menjalankan fungsinya dengan baik maka sangat dimungkinkan bermunculan dan tumbuh generasi intelek yang berkualitas dan dapat diandalkan di masyarakat. Sebaliknya jika pemimpin perguruan tinggi tersebut tidak menjalankan fungsinya dengan baik, maka generasi kurang kompeten akan menjadi beban sosial masyarakat. Tidak menutup kemungkinan perempuan bisa menjalankan peran tersebut yaitu sebagai pemimpin perguruan tinggi. Terlebih dalam mempersiapkan generasi intelek yang responsif gender.

Saat ini kehidupan perguruan tinggi Agama Islam, baik IAIN/STAIN maupun perguruan tinggi lainnya tampak mengalami kemandegan. Jika dilihat dari kaca mata kehidupan organisasi pada umumnya, mereka sudah pada tahap penuaan. Tanda-tanda yaitu inovasi amat terbatas, konflik-konflik sering terjadi, kegiatan yang dilakukan rutin dan monoton, pendekatan yang dipilih lebih bersifat formalitas, dan kehilangan kekuatan penggerakannya.<sup>9</sup> Menjadikan perempuan menjadi pemimpin perguruan tinggi merupakan salah satu langkah inovatif, menghindari penuaan perkembangan PTKIN.

---

<sup>8</sup> Nurani Soyomukti, “*Metode Pendidikan Marxis Sosialis*”, (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media,2008), hal.299.

<sup>9</sup> Imam Suprayogo, Rasmianto, “*Perubahan Pendidikan Tinggi Islam Refleksi Perubahan IAIN/STAIN Menjadi UIN*”. (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hal.103.

Ketertarikan peneliti terhadap salah satu tokoh perempuan yang telah mendedikasikan dirinya dalam dunia pendidikan, khususnya dunia Pendidikan Agama Islam di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menjadi salah satu alasan pemilihan judul penelitian ini. Karena jumlah pemimpin perempuan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia masih relatif sedikit jumlahnya, sehingga adanya pemimpin perempuan di PTKI adalah sebuah fenomena yang menarik untuk diteliti.

Hasil wawancara dengan beberapa dosen, mahasiswa dan civitas akademika IAIN Ponorogo diperoleh informasi bahwa, ketika mereka di bawah kepemimpinan perempuan, kegiatan kampus lebih teratur dan terpantau dengan baik, hal ini dikarenakan pimpinan perempuan lebih detil, sehingga hal kecil pun diawasi dan dipantau oleh beliau. Selain itu dengan dipimpin oleh perempuan mereka lebih mudah diajak berkomunikasi dan lebih santai, mungkin karena sifat perempuan yang keibuan, sehingga lebih mudah diajak bertukar pikiran. Kepemimpinan perempuan lebih mengedepankan kerapian dan kebersihan, sehingga mereka merasakan kampus akan lebih hijau, rapi, bersih, dan tertata dengan baik. Administrasi akademik juga lebih mendetil dan teratur alurnya, walau mereka sedikit kerepotan karena pimpinan perempuan banyak menuntut hal-hal yang detil, hal sekecil apapun akan diatur. Namun demikian, mereka merasakan dampak positifnya terutama dalam hal administrasi yang rapi dan aktivitas pembelajaran yang teratur dan terkondisikan dengan baik dan sistematis. Serta berseminya kembali kegiatan-kegiatan pengembangan eksistensi

perempuan yang sempat mati suri.<sup>10</sup> Pengembangan Perguruan Tinggi agar melesat membutuhkan berbagai gebrakan-gebrakan gerakan inovasi yang mampu mewarnai kancah pergerakan kemajuan kampus. Dengan kemampuan manajerial pemimpin perguruan tinggi yang penuh integritas, loyalitas dan dedikasi yang tinggi diharapkan mampu mengibarkan bendera kejayaan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

Maka sangat penting jika fenomena tersebut dikaji lebih mendalam pada penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Perempuan Dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo). Adapun alasan pemilihan judul tersebut antara lain: 1) Evi Muafiah adalah salah satu tokoh pemimpin perempuan yang membawa nuansa baru dalam dunia kepemimpinan PTKI di Indonesia umumnya, dan di IAIN Ponorogo khususnya. Program-program kerja yang berkaitan dengan pengembangan pemberdayaan perempuan sebelum masa jabatannya mengalami kemandekan. Manuver-manuver baru dalam visi misinya Kembali di galakkan demi mencapai kesuksesan kepemimpinannya. 2) Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menjadi tolak ukur keberhasilan pengembangan pendidikan Agama Islam, seorang pemimpin perempuan adalah kelebihan dari sebuah kepemimpinan, karena perempuan bisa melakukan kewajiban di dua ranah, yaitu ranah domestik dan ranah publik.

---

<sup>10</sup> Dosen, karyawan di IAIN Ponorogo, *Wawancara*, Ponorogo, 27- 28 Februari 2022

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemikiran diatas, maka masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pemikiran Evi Muafiah dalam pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam?
2. Bagaimana kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam?
3. Bagaimana implikasi pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam melakukan pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan:

- a) Menganalisis pemikiran Evi Muafiah dalam pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam
- b) Menganalisis kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam
- c) Menemukan dan menganalisis implikasi pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam melakukan pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam

### **2. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik secara teoritis maupun praktis.

#### **a. Manfaat Teoritis :**

- 1) Untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan utuh mengenai persepsi, motivasi, aspirasi, ambisi dan bahkan

prestasi sang tokoh perempuan tentang bidang kepemimpinan dalam pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam.

- 2) Untuk mendapatkan deskripsi yang jelas dan utuh serta objektif tentang teknik dan strategi seorang pemimpin perempuan yang digunakan dalam melaksanakan kepemimpinan di perguruan tinggi keagamaan Islam.<sup>11</sup>
- 3) Untuk membuktikan orisinalitas pemikiran, kelebihan dan kelemahan sang tokoh yang dikaji berdasarkan batasan-batasan tertentu, sehingga penelitian ini mampu memberikan kontribusi secara akademik demi kajian-kajian keilmuan berikutnya.
- 4) Untuk mendapatkan relevansi dan kontekstual pemikiran tokoh pemimpin perempuan di perguruan tinggi keagamaan Islam yang dikaji dalam konteks kebaruan dan kekinian.

b. Manfaat Praktis

- 1) Diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan bagi siapa saja yang membaca, terutama para guru, para dosen, para da'i, para tokoh agama, para ilmuwan, juga para mahasiswa.
- 2) Menjadi sumber inspirasi bagi para pejabat, para pemimpin, dan tokoh politik dalam mempengaruhi bawahan, masyarakat, dan publik, karena isinya memuat pemikiran tentang pendidikan yang responsive gender.

---

<sup>11</sup> H. Arif Furchan dan Agus Maimun, *Studi Tokoh: Metode Penelitian Tokoh*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hal. 9

- 3) Bagi peneliti lain sebagai bahan referensi untuk bahan penelitian serupa maupun penelitian komparatif yang ingin mencari sejauh mana kepemimpinan perempuan dalam pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam.

#### D. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa literatur yang berhubungan dengan kepemimpinan perempuan dalam pengembangan perguruan keagamaan Islam, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Harun Qibtiyah, dari UIN Sunan Ampel Surabaya, dengan judul *“Kepemimpinan Perempuan (Peran Perempuan dalam Jejaring Kekuasaan) di Pondok Pesantren Aqidah Usymuni Terate Pandian Sumenep”* menyimpulkan bahwa *pertama*, jejaring kekuasaan adalah peluang yang bisa ditangkap sehingga terbuka ruang bagi perempuan memiliki kuasa dan memimpin pondok pesantren. *Kedua*, peran perempuan di pondok pesantren mampu (a) mengembangkan manajemen pesantren, (b) mengembangkan pendidikan formal, non formal, dan in formal, (c) Pemberdayaan perempuan melalui NGO, (d) Politik praktis. *Ketiga*, tipologi kepemimpinan kharismatik dan kolektif.<sup>12</sup>

Literatur berikutnya adalah *“Kedudukan Perempuan dalam sistem Pemerintahan Desa Adat (Suatu Kajian Keadilan Gender Dalam Hukum Adat)*, karya dari Mahrita Aprilya Lakburlawal, dari Universitas Hasanuddin, Makassar, dengan judul menyimpulkan bahwa dengan digunakannya 3 teori yaitu teori keadilan, teori hukum Feminis, dan teori

---

<sup>12</sup> Harun Qibtiyah, *“Kepemimpinan Perempuan (Peran Perempuan dalam Jejaring Kekuasaan) di Pondok Pesantren Aqidah Usymuni Terate Pandian Sumenep”*, Disertasi, (Surabaya: UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2014).

kepemimpinan mampu menjawab terwujudnya keadilan gender dalam sistem pemerintahan desa Adat berdasarkan hukum adat.<sup>13</sup>

Dalam literatur berjudul “*Konsep Pemimpin Perempuan Dalam Tafsir Al-Misbah*”, oleh Marzaniatundari UIN Sumatera Utara, dia menyimpulkan bahwa *pertama*, dalam Al-Qur’an pemimpin dikenal dengan istilah khalifah, harus memiliki kelebihan dari orang lain, mampu mengarahkan dan mengontrol bawahannya, *kedua* pandangan ulama’ ada dua pendapat, yaitu sebagian menolak perempuan menjadi pemimpin, namun sebagian ulama’ menerima perempuan menjadi seorang pemimpin. *Ketiga*, konsep pemimpin perempuan dalam tafsir Al-Misbah Surat An-Naml ayat 22-40, diambil gambaran kisah Ratu Balqis, sebagai seorang pemimpin perempuan yang piawai dalam memerintah.<sup>14</sup>

Literatur dengan judul “*Kepemimpinan Wanita Dalam Al-Qur’an (Studi Komparatif Tafsir al-Misbah dan Tafsir Ibnu Katsir)*”, oleh Faridadari UIN Raden Intan Lampung, dia menyimpulkan bahwa Quraish Shihab memahami kepemimpinan laki-laki itu berlaku di dalam sebuah rumah tangga bukan kepemimpinan publik, sedang Ibnu Katsir memahami kepemimpinan laki-laki atas perempuan adalah secara umum tidak terbatas dalam sebuah rumah tangga.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Mahrita Aprilia Lakburlawal, “*Kedudukan Perempuan dalam sistem Pemerintahan Desa Adat (Suatu Kajian Keadilan Gender Dalam Hukum Adat)*, Disertasi, (Makassar: Universitas Hasanuddin, Makassar, 2021).

<sup>14</sup> Marzaniatun, *Konsep Pemimpin Perempuan Dalam Tafsir Al-Misbah*, Tesis, (Medan: UIN Sumatera Utara, Medan, 2016).

<sup>15</sup> Farida, *Kepemimpinan Wanita Dalam Al-Qur’an (Studi Komparatif Tafsir al-Misbah dan Tafsir Ibnu Katsir)*, Tesis, (Lampung: UIN Raden Intan Lampung, 2018).

Literatur berjudul “*Gaya Kepemimpinan Perempuan Di Kementerian Agama*”, oleh Nurmi, dari Universitas Riau, Pekanbaru. Nurmi menyimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan di Kementerian Agama Kota Pekanbaru sudah cukup baik dalam melibatkan perempuan di berbagai bidang. Gaya kepemimpinan di lembaga tersebut lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif ada dua indikator, yaitu *pertama* fokus pada hubungan personal dengan tim dan fasilitator, *kedua* menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja.<sup>16</sup>

Literatur selanjutnya berjudul “*Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Budaya Organisasi (Studi Kasus Kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah Depok Yogyakarta)*” oleh Khairin Nizomi, dari UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta. Khairin Nizomi menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok Yogyakarta adalah gaya situasional, dan dapat dikatakan pelaksanaannya berjalan secara efektif. Hal tersebut berdasarkan empat dimensi yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Kesemuanya dapat terpenuhi, dimana kepala perpustakaan menerangkan kepada tim apa saja yang harus dikerjakan sebagai prioritas, pemberian kesempatan untuk penjelasan, komunikasi yang terbangun antara keduanya adalah komunikasi dua arah, saling memberi dan menerima gagasan,

---

<sup>16</sup> Nurmi, “Gaya Kepemimpinan Perempuan Di Kementerian Agama, Tesis, (Pekanbaru: Universitas Riau, Pekanbaru, 2019).

membuat keputusan hasil musyawarah, dan melimpahkan keputusan dan pelaksanaan kepada timnya.<sup>17</sup>

Literatur selanjutnya berjudul *“Analisis Terhadap Kepemimpinan Perempuan Ditinjau Dalam Perspektif Hukum Islam dan Hukum Indonesia”* oleh Dedi Epriadi, dan Zuhdi Arman, dari Universitas Putera Batam menyimpulkan bahwa dalam hukum Islam kedudukan perempuan sangat luhur, menarik perhatian yang cukup besar dan menempati posisi yang sangat terpuji, bahkan dalam ayat-ayat Al-Qur’an diberikan banyak pujian terhadap perempuan. Dalam hukum Indonesia, perempuan menduduki posisi penting di hadapan hukum, dengan adanya ketentuan pengaturan keikutsertaan kaum perempuan dalam masalah budaya, sosial, politik.<sup>18</sup>

Literatur selanjutnya dengan judul *“Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Gender”*, Abdul Rahim,<sup>19</sup> dari STAIN Watampone, menyimpulkan bahwa perempuan yang mempunyai kemampuan memimpin sebuah negara, boleh menjadi kepala negara dalam konteks masyarakat modern dikarenakan sistem pemerintahan demokrasi tidak sama dengan sistem monarki yang berlaku di masa kerajaan, dimana kepala negara absolut dalam mengendalikan semua urusan kenegaraan.

---

<sup>17</sup> Khairin Nizomi, *“Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Budaya Organisasi (Studi Kasus Kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah Depok Yogyakarta)”*, Tesis, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2019).

<sup>18</sup> Dedi Epriadi, dkk., *“Analisis Terhadap Kepemimpinan Perempuan Ditinjau Dalam Perspektif Hukum Islam dan Hukum Indonesia*, Jurnal Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman, Vol.5 No.2, Tahun 2020.

<sup>19</sup> Abdul Rahim, *“Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Gender”*, Jurnal Al-Maiyyah, STAIN Watampone Volume 9 No. 2 Juli-Desember tahun 2016.

Literatur selanjutnya dengan judul : “*Gender Equity in Indonesian Higher Education : Exploring the Opportunities of Women’s College Graduates as University Leader*”<sup>20</sup> oleh Zaenal Mustakim, Rektor UIN KH.Abdurrahim Wakhid menyimpulkan bahwa penelitian ini menganalisis perbedaan gender berdasarkan jumlah lulusan perguruan tinggi di seluruh Indonesia dengan menggunakan data yang diterbitkan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi pada tahun 2019. Selain itu, hasil analisis terkait dengan kemungkinan perempuan menjadi pemimpin di perguruan tinggi. lembaga pendidikan. Gambaran umum statistik menunjukkan bahwa jumlah lulusan perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki. Namun, di beberapa tingkat program, jumlah lulusan laki-laki melebihi jumlah perempuan dengan kesenjangan yang cukup besar. Pada jenjang program yang krusial dalam menduduki kepemimpinan di perguruan tinggi, seperti program magister dan doktoral, perempuan diketahui kalah jumlah dengan laki-laki. Namun, pengujian hipotesis menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik jumlah lulusan perguruan tinggi Indonesia dilihat dari kategori gender.

Untuk lebih jelasnya berikut penulis cantumkan Review Penelitian terdahulu dalam tabel sebagai berikut :

---

<sup>20</sup> Zaenal Mustakim, “*Gender Equity in Indonesian Higher Education : Exploring the Opportunities of Women’s College Graduates as University Leader*” Jurnal Muwazah: Jurnal Kajian Gender, Vol.13 No.1, Tahun 2021.

Tabel 1.1. Review Penelitian Terdahulu

N O	Nama	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Harun Qibtiyah	<b>Disertasi:</b> Kepemimpinan Perempuan (Peran Perempuan dalam Jejaring Kekuasaan) di Pondok Pesantren Aqidah Usymuni Terate Pandian Sumenep	Kualitatif Deskriptif	Penelitian ini adalah mengenai pemimpin perempuan di Pondok Pesantren	Penelitian ini juga menganalisis peran kepemimpinan perempuan dalam sebuah lembaga
2.	Mahrita Aprilya Lakburlawal	<b>Disertasi:</b> Kedudukan Perempuan dalam sistem Pemerintahan Desa Adat (Suatu Kajian Keadilan Gender Dalam Hukum Adat)	Kualitatif Deskriptif	Penelitian ini menganalisis keadilan gender dalam pemerintahan pemimpin adat	Penelitian ini juga menganalisis kedudukan perempuan sebagai pemimpin
3.	Marzaniatun	<b>Tesis:</b> Konsep Pemimpin Perempuan Dalam Tafsir Al-Misbah	Kualitatif, kepustakaan	Penelitian ini menganalisis pemimpin perempuan dalam Tafsir Al-Misbah	Penelitian ini juga menganalisis kepemimpinan perempuan
4.	Farida	<b>Tesis:</b> Kepemimpinan Wanita Dalam Al-Qur'an (Studi Komparatif Tafsir al-Misbah dan Tafsir Ibnu	Kualitatif, kepustakaan	Penelitian ini menganalisis kepemimpinan wanita dalam 2 tafsir	Penelitian ini juga menganalisis kepemimpinan perempuan

		Katsir)			
5.	Nurmi	<b>Tesis:</b> Gaya Kepemimpinan Perempuan Di Kementerian Agama	Kualitatif, Deskriptif	Penelitian ini tentang kepemimpinan-an perempuan di Kementerian Agama	Penelitian ini juga menganalisis tentang kepemimpinan perempuan dalam sebuah lembaga
6.	Khairin Nizomi	<b>Tesis:</b> Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Budaya Organisasi (Studi Kasus Kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah Depok Yogyakarta)	Kualitatif, Deskriptif	Penelitian ini tentang kepemimpinan perempuan sebagai kepala perpustakaan	Penelitian ini juga menganalisis tentang kepemimpinan perempuan
7.	Dedi Epriadi, Zuhdi Arman	<b>Jurnal:</b> Analisis Terhadap Kepemimpinan Perempuan Ditinjau Dalam Perspektif Hukum Islam dan Hukum Indonesia	Kualitatif, kepustakaan	Penelitian ini tentang kepemimpinan-an perempuan dalam hukum Islam dan Hukum Indonesia	Penelitian ini menganalisis tentang kepemimpinan perempuan
8.	Abdul Rahim	<b>Jurnal :</b> Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Gender	Kualitatif, Deskriptif	Penelitian ini tentang kepemimpinan-an perempuan secara global	Penelitian ini menganalisis tentang kepemimpinan perempuan

9.	Zaenal Mustakim	<b>Jurnal :</b> Gender Equity in Indonesian Higher Education : Exploring the Opportunities of Women's College Graduates as University Leader	Kualitatif, Deskriptif	Penelitian ini tentang kesempatan perempuan lulusan perguruan tinggi menjadi pimpinan universitas	Penelitian ini mencari faktor-faktor pendukung perempuan lulusan perguruan tinggi untuk menjadi pimpinan universitas.
----	-----------------	---	------------------------	---	---

Dari uraian tentang penelitian terdahulu seperti yang peneliti kemukakan di atas, maka hal baru (*novelty*) dari penelitian ini adalah belum adanya penelitian kepemimpinan perempuan dalam sebuah lembaga Perguruan Tinggi Keagamaan Islam perspektif Evi Muafiah. Perguruan Tinggi Keagamaan Islam merupakan kawah candradimuko untuk *menggulawentah* calon-calon penggerak berkembangnya Pendidikan Agama Islam di lembaga-lembaga sekolah. Dengan pengembangan mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam maka meningkatkan kualitas Pendidikan Agama Islam di nusantara. Perguruan Tinggi Keagamaan Islam adalah tempat terbesar penghasil sarjana-sarjana Pendidikan Agama Islam.

## E. Kerangka Teoritik

### 1. Kepemimpinan Perempuan

Menurut Hamka jenis kelamin yaitu perempuan dan laki-laki diharapkan untuk mampu berusaha atau bekerja maksimal, maka mereka akan bisa mendapatkan bagian sesuai usahanya tersebut.<sup>21</sup> Tetapi

---

<sup>21</sup> Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Jilid V (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1984), hal. 35-39.

perempuan tetap harus menentukan pilihan terkait lapangan pekerjaan yang mampu diembannya. Di sejarah peradaban Islam banyak diantara sahabat-sahabat perempuan yang bekerja misalnya menjadi seorang guru, contohnya al-Khasana', Rabiah al-Dawiyah, Shuhrah, dan lain sebagainya. Ada pula kaum perempuan yang berpartisipasi dan terlibat langsung dalam catur perpolitikan praktis.

Dengan adanya budaya patriarki, laki-laki dinilai lebih berhak menjadi pemimpin karena laki-laki dinilai sudah terbiasa bertanggung jawab dalam keluarga dan masyarakat. Sedangkan seorang perempuan bertanggung jawab selalu menjaga keharmonisan rumah tangganya. Abbas Mahmud al-Aqqad menyatakan hak kepemimpinan bersumber pada kesanggupan alamiah yang tentu lebih dimiliki oleh kaum laki-laki dibandingkan kaum perempuan. Dia menyebutkan kerajaan seorang perempuan berada di dalam rumah tangga, adapun kerajaan bagi laki-laki ada dalam perjuangan hidup (masyarakat).<sup>22</sup> Hal tersebut terbantahkan dalam dalil-dalil al-Qur'an.

Di dalam al-Qur'an telah dikisahkan kesuksesan atas kepemimpinan Ratu Balqis, seorang pemimpin perempuan yang berhasil memimpin rakyatnya dengan sikap penuh bijaksana, mampu menghantarkan mereka meraih kesuksesan dunia dan akhirat. Sebagai contoh pemimpin perempuan dalam skala nasional, yaitu Megawati yang telah memiliki nasab kepemimpinan dari ayahnya Soekarno dan memiliki

---

<sup>22</sup> Abbas Mahmud al-Aqqal, *Filsafat al-Qur'an: Filsafat Spiritual dan Sosial dalam Isyarat al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1986), hal. 74-75.

kecerdasan diplomasi, hal itu merupakan landasan yang dapat menjadikan seseorang sebagai pemimpin di masa depan.<sup>23</sup> Sekalipun itu tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan oleh seorang perempuan.

Salah satu ulama di Indonesia yang telah mendukung terlaksananya kepemimpinan perempuan adalah Nasrudin Umar, beliau adalah seorang cendekiawan muslim kontemporer yang telah menyatakan bahwa tidak ada satupun dalil, baik dari al-Qur'an maupun al-Hadits yang melarang seorang perempuan aktif di dunia perpolitikan. Keaktifan perempuan dalam berpolitik merupakan hak yang dimiliki oleh setiap individu. Untuk terjun ke dalam dunia perpolitikan, seorang perempuan bisa memilih sebagai pejabat atau pemimpin Negara. Ditegaskan kembali dalam bukunya bahwa kata khalifah pada surah al-Baqarah: 30 tidak merujuk pada hanya salah satu jenis kelamin. Laki-laki dan perempuan sama-sama sebagai seorang khalifah di muka bumi ini, yang nantinya akan dipertanyai pertanggung jawabannya atas kepemimpinan dirinya di hadapan Allah.<sup>24</sup>

Seorang pemikir kontemporer, yaitu Fazlur Rahman, telah menginterpretasikan QS. Al-Nisa ayat 34 berkenaan dengan eksistensi seorang perempuan sebagai berikut: Laki-laki adalah *qawwam* atas perempuan karena Allah SWT. telah melebihkan dari sebagian mereka (laki-laki) atas sebagian yang lain (perempuan), karena mereka (laki-laki)

---

<sup>23</sup> M. N Ibad, *Perempuan dalam perjuangan Gus Dur-Gus Miek* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2011) h. 101-102.

<sup>24</sup> Nasruddin Umar, *Kodrat Perempuan dalam Islam* (Jakarta: Fikahati Aneska, 2000) hal. 49.

memberi nafkah dari sebagian hartanya. Hal tersebut dinyatakan bukanlah perbedaan yang hakiki, melainkan sebuah perbedaan fungsional saja.<sup>25</sup> Artinya, jika seorang isteri di bidang ekonomi mampu berdiri sendiri atau produktif, baik dikarenakan mendapat warisan dari orang tuanya maupun karena produktifitasnya sendiri dan dapat memberikan bantuan untuk meringankan kebutuhan rumah tangganya, maka keunggulan suaminya telah berkurang, karena sebagai suami ia tidak mempunyai keunggulan dibandingkan isterinya.

Selain turut andil dalam ranah domestik, perempuan juga diberi hak dan wewenang dalam mengembangkan potensinya di ranah publik. Berbagai profesi bisa dipilih dan dilaksanakan oleh perempuan, sebanding dengan kemampuan laki-laki. Seorang perempuan yang telah mendedikasikan dirinya dalam dunia pendidikan, menjadikan pilihan profesinya seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan juga merupakan langkah awal membangun peradaban modern.

Syafruddin menjelaskan bahwa karakteristik pemimpin secara umum lembaga pendidikan yang efektif adalah memiliki kepribadian yang kuat, yaitu percaya diri, berani, semangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial, memahami tujuan pendidikan dengan baik, memiliki pengetahuan yang luas, memiliki keterampilan professional yang terkait dengan tugasnya sebagai pemimpin lembaga, yaitu: keterampilan teknis,

---

<sup>25</sup> Fazlur Rahman, *Tema Pokok Al-Qur'an*. Alih Bahasa: Anas Mahyudin. (Bandung: Pustaka, 1983), hal. 72

keterampilan hubungan dengan manusia, dan keterampilan konsep.<sup>26</sup>

Ada teori kepemimpinan perempuan lainnya yaitu teori Qira'ah Mubadalah. Di dalam teori mubadalah terdapat tiga premis dasar dari Qira'ah Mubadalah sebaiknya kita bisa memahaminya dengan baik dan utuh. *Pertama*, Islam adalah yang dihadirkan bagi kaum laki-laki dan kaum perempuan, sehingga teks-teks terkait pembahasan keagamaan diperuntukkan bagi kaum laki-laki maupun kaum perempuan. *Kedua*, prinsip laki-laki dan perempuan adalah kerja sama dan kesalingan, bukan sebaliknya; saling mendominasi. Selanjutnya yang ketiga bahwa teks-teks dalam Islam itu bersifat sangat terbuka untuk dikritisi dan bisa digunakan dengan pemaknaan ulang.<sup>27</sup> Dari ketiga premis dasar tersebut, metode pemaknaan Qira'ah Mubadalah dapat berorientasi mengemukakan ide-ide utama dari setiap teks bisa diselaraskan dengan prinsip-prinsip Islam yang universal dan berlaku pada dimensi kehidupan kaum laki-laki maupun kaum perempuan. Teks-teks agama khusus menyapa laki-laki atau perempuan adalah teks yang bersifat parsial dan kontekstual, teks tersebut sebaiknya digali makna isinya dan diselaraskan dengan prinsip Islam yang egaliter sebagaimana konsep *Mubadalah*. Secara sederhana, kaum laki-laki dan kaum perempuan adalah objek utama dari tujuan diturunkannya ayat al-Quran maupun hadis, sehingga keduanya idealnya turut menerima akibat dari hukum yang disyariatkan.

---

<sup>26</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hal.164.

<sup>27</sup> Faqihuddin Abdul Kodir, *Qira'ah Mubadalah* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2019), hal. 196.

Penelitian tentang kepemimpinan perempuan ini, diharapkan akan dapat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: menciptakan visi, mengembangkan budaya organisasi, menciptakan sinergi, menciptakan perubahan, memotivasi pengikut, memberdayakan pengikut, mewakili sistem sosial, manajer konflik dan membelajarkan organisasi.<sup>28</sup> Pemilihan fungsi kepemimpinan menurut Wirawan dalam penelitian ini adalah, dikarenakan fungsi kepemimpinan menurut Wirawan yang berjumlah 9 tersebut, adalah gabungan dari pendapat Bernard yang menyebutkan fungsi kepemimpinan adalah: menentukan visi; memanipulasi cara; perubahan tindakan, dan merangsang usaha-usaha yang terkoordinasi.<sup>29</sup> Gross mengajukan beberapa fungsi kepemimpinan yaitu: menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan dan mengkoordinasikan tugas, memotivasi, menciptakan kesetiaan, mewakili kelompok dan merangsang para anggota untuk bekerja.<sup>30</sup> Sub fokus penelitian kepemimpinan perempuan dalam penelitian ini menggunakan pendapat yang dikemukakan oleh Wirawan yaitu sebagai berikut : menciptakan visi, mengembangkan budaya organisasi, menciptakan sinergi, menciptakan perubahan, memotivasi pengikut, memberdayakan pengikut, mewakili sistem sosial, manajer konflik dan membelajarkan organisasi.

---

<sup>28</sup>Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017) hlm. 64-92.

<sup>29</sup> Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2008), hlm. 1 – 16.

<sup>30</sup> E. Gross, E. Dimensions of leadership. *Personnel Journal*, Volume 40, 1961, hlm. 213 - 218.

## 2. Pengembangan Perguruan Tinggi

Sebagaimana di amanahkan Pepres No.73 Tahun 2013 yang menyatakan bahwa setiap prodi di perguruan tinggi wajib melakukan redesain kurikulum mengacu KKNI. Beberapa faktor perubahannya:<sup>31</sup>

1) Faktor internal perguruan tinggi, 2) Tuntutan global, 3) Disparitas pendidikan tinggi nasional, 4) Dari KBI hingga KBT, 5) Paradigma Kurikulum Pendidikan Tinggi Berbasis KKNI (KPT). Tugas dari perguruan tinggi sesuai dengan uraian tugas Ditjen Kelembagaan Agama Islam yaitu : melaksanakan sebagian tugas pokok Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam di bidang Perguruan Tinggi Agama Islam dan Pendidikan Agama Islam pada perguruan tinggi umum berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal. Fungsinya :

- a. Perumusan bahan kebijakan teknis di bidang perguruan tinggi agama Islam dan pendidikan agama Islam pada perguruan tinggi umum;
- b. Perumusan standar nasional dan pembinaan penyelenggaraan pendidikan pada perguruan tinggi agama Islam dan pendidikan agama Islam pada perguruan tinggi umum meliputi urusan akademik, kelembagaan, kualifikasi tenaga kependidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan kemahasiswaan, kerjasama perguruan tinggi serta publikasi ilmiah;
- c. Pelaksanaan tata usaha dan rumah tangga direktorat. Dalam sebuah organisasi PTKI mempunyai struktur sesuai tugas masing-masing. Ketatausahaan PTKI, Rektor dibantu oleh Wakil Rektor.<sup>32</sup>

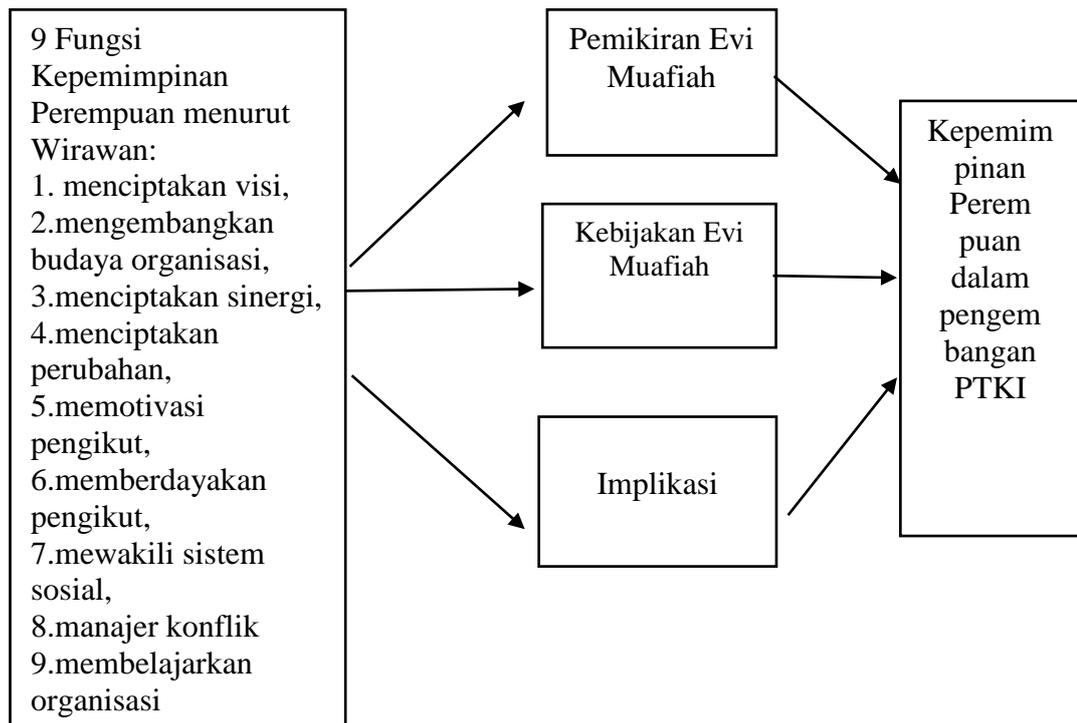
---

<sup>31</sup> Prof. Dr. H.Sutrisno, M.Ag. dan Dr. Suyadi, M.Pd.I, “*Desain Kurikulum Pendidikan Tinggi Berbasis KKNI*”, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Press, 2015), hal. 77-82.

<sup>32</sup> Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen AgamaRI, 2003. *Uraian Tugas Ditjen Kelembagaan Agama Islam*. Jakarta.

## F. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan perempuan merupakan sebuah fenomena sosial yang sangat menarik untuk diteliti. Berikut alur berfikir *teori 9 fungsi* kepemimpinan perempuan menurut Wirawan untuk membedah pemikiran dan kebijakan Rektor perempuan IAIN Ponorogo, Evi Muafiah dalam rangka mengembangkan PTKI adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Gambar Penelitian

## G. Metode Penelitian

### 1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, ini menekankan pada data deskripsi dalam bentuk bahasa dan kata-kata pada suatu konteks eksklusif yang alamiah serta

memanfaatkan berbagai metode ilmiah.<sup>33</sup> Alasan penelitian menggunakan pendekatan ini, karena bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, serta implikasi dari keduanya terhadap pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

## 2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), yaitu Penelitian lapangan adalah penelitian yang dilakukan di tempat terjadinya gejala-gejala yang diteliti, sehingga diperoleh data-data yang berkaitan dengan judul penelitian ini. Sedangkan data yang dihasilkan berupa data deskriptif dalam bentuk pernyataan-pernyataan atau kata-kata yang berasal dari penelitian praktisi dengan menggunakan pendekatan induktif.<sup>34</sup>

Penelitian ini juga menggunakan penelitian perpustakaan. Suatu penelitian dinamakan penelitian perpustakaan apabila penelitian tersebut dilakukan di sebuah perpustakaan.<sup>35</sup> Penelitian ini dilakukan dengan membaca buku, majalah, literature, jurnal ensiklopedia, dan sumber data lainnya. Penelitian ini sering disebut juga penelitian dokumentasi.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Lexy J. Moleong, "*Metodelogi Penelitian Kualitatif*", (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya , 2004), hlm. 6.

<sup>34</sup> Moloeng., "*Metodologi....*" hlm. 3.

<sup>35</sup> Suharsimi Arikunto, "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*", (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2006), hlm. 10.

<sup>36</sup> H. Mahmud, "*Metode Penelitian Pendidikan*", ( Bandung: Pustaka Setia, 2011), hal.31

### 3. Sumber Data Penelitian

Sumber data adalah subyek dari mana data dapat diperoleh<sup>37</sup>.

Dalam suatu penelitian sumber data merupakan suatu bagian atau faktor yang sangat diperlukan guna mempermudah penelitian agar hasil yang diperoleh itu akurat dan sesuai dengan maksud penelitian. Dalam hal ini ada dua macam sumber data penelitian sebagai berikut

#### a. Sumber Data Primer

Sumber data primer atau sumber data utama adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai.<sup>38</sup>

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah Rektor perempuan IAIN Ponorogo, Evi Muafiah. Jadi, yang menjadi sumber data primer pada penelitian ini adalah pemikiran, kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

#### b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder atau sumber data kedua adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya melalui orang selain sumber data primer atau melalui dokumen (buku, tesis, jurnal) .<sup>39</sup> Sumber ini menjadi pendukung dan pelengkap sebagai sumber data primer seperti melalui rektor IAIN Ponorogo dan serta dokumen dokumen dokumen baik dokumen pribadi ataupun resmi di IAIN Ponorogo

---

<sup>37</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*, (Jakarta: Rineka Cipta, edisi revisi 2010), hlm.172

<sup>38</sup> Moleong, J, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), Cet. 27, hlm. 157

<sup>39</sup> Moleong., "Metodologi..." hlm. 159

ataupun buku serta jurnal yg berkaitan yang mendukung sebagai landasan teori .

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi :

##### a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/ kecil. Teknik interview dalam penelitian ini merupakan teknik yang utama. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self-report, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.<sup>40</sup>

Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berupa gambaran umum kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Studi atas pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah, Rektor IAIN Ponorogo).

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara/interview dengan rektor IAIN Ponorogo, dosen, mahasiswa, dan staf IAIN Ponorogo untuk mendapat informasi tentang gambaran umum kepemimpinan perempuan serta kegiatan pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang dilakukan oleh Evi Muafiah.

---

<sup>40</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hlm. 194

b. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati hal-hal yang berkaitan dengan penelitian yang diteliti. Metode mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan metode yang lain, yaitu kuesioner dan wawancara. Kalau kuesioner dan wawancara selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.<sup>41</sup>

Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang bersifat fisik, seperti letak lokasi, sarana dan prasarana, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dan implementasi pemikiran, kebijakan dari Evi Muafiah untuk pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Metode ini dengan melakukan pengamatan berkaitan dengan kegiatan proses pengembangannya, baik sebelum Evi Muafiah menjabat maupun sesudahnya.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, raport, surat kabar, majalah, prasasti,

---

<sup>41</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hlm. 124-125

notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.<sup>42</sup> Metode ini dilakukan dengan cara mempelajari dokumen, arsip-arsip pribadi Evi Muafiah maupun arsip resmi IAIN Ponorogo dan segala yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang diteliti.

#### 5. Teknik Keabsahan Data (Validitas Data)

Dalam penelitian ini uji keabsahan data melalui aktivitas yang dilakukan untuk membuat temuan dan interpretasi yang akan dihasilkan lebih terpercaya, maka menggunakan teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain<sup>43</sup>.

Dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan menggunakan sumber, metode dan teori. Triangulasi sumber digunakan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari seorang informan dengan informan yang lain. Triangulasi metode dilakukan dengan cara pengumpulan data yang beredar dari hasil observasi, wawancara dengan Evi Muafiah sebagai Rektor IAIN Ponorogo, dosen, staf IAIN Ponorogo dan dokumentasi. Triangulasi teori adalah pengecekan data dengan membandingkan teori – teori yang dihasilkan para ahli yang dianggap sesuai dan sepadan.

#### 6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh

---

<sup>42</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hlm. 231

<sup>43</sup> Lexy Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 330

data. Dalam menganalisis data yang telah terkumpul, penulis menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Teknik analisis deskriptif adalah suatu analisa yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan menurut kategori untuk mendapat kesimpulan.

Secara rinci langkah-langkah analisis data dapat dilakukan dengan mengikuti cara yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam H.B. Sutopo, yaitu ; reduksi data, penyajian data (sajian data), dan verifikasi data (penarikan kesimpulan)<sup>44</sup>.

a. Reduksi data

Proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data kasar, yang muncul dari catatan-catatan tertulis dari lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menggolongkan, mengarahkan dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga dapat ditarik kesimpulan data verifikasi.<sup>45</sup>

b. Display data

Display data merupakan langkah kedua setelah mereduksi data, yaitu memudahkan peneliti untuk memahami tentang apa-apa yang terjadi dilapangan, Penyajian data disini dibatasi sebagai sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan adanya

---

<sup>44</sup> S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm.39

<sup>45</sup> Matthew B. Meles, dkk., *Analisa Data Kualitatif*, (Jakarta : UI-Press, 1993), hlm.16.

penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan<sup>46</sup>. Penyajian data dalam tesis ini merupakan penggambaran seluruh informasi tentang bagaimana kepemimpinan Evi Muafiah rektor IAIN Ponorogo. Disini akan dipaparkan pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah sebagai pemimpin perempuan dalam pengembangan IAIN Ponorogo.

c. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi

Penarikan kesimpulan / verifikasi sudah dilakukan sejak awal penelitian berlangsung. Data yang diperoleh yang jumlahnya masih sedikit dianalisis dan ditarik kesimpulan, akan tetapi kesimpulan yang diambil masih kabur, tetapi lama kelamaan semakin jelas karena data yang diperoleh semakin banyak yang mendukung. Verifikasi dilakukan dengan mengumpulkan data baru dilapangan demikian seterusnya sehingga membentuk suatu siklus.

## H. Sistematika Pembahasan

Bab I, Pendahuluan Meliputi: Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, meliputi Kegunaan Teoritis dan Kegunaan Praktis, Penelitian Terdahulu, Kerangka Teoritis dan Kerangka Berfikir, Metode Penelitian, meliputi: Pendekatan dan Jenis Penelitian, Sumber Data Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, dan Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data, serta dan Sistematika Penelitian.

Bab II, Teori-teori Kepemimpinan Perempuan, Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Sub bab Pertama mengenai

---

<sup>46</sup> Meles., hlm.17.

Kepemimpinan Perempuan, meliputi pengertian Kepemimpinan Perempuan, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemimpin perempuan, hambatan-hambatan sebagai pemimpin perempuan aspek-aspek keberhasilan kepemimpinan perempuan, indikator keberhasilan kepemimpinan perempuan. Sub bab kedua mengenai pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, meliputi pengertian Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, Faktor-faktor keberhasilan pengembangan PTKI.

BAB III, Hasil Penelitian Tentang Kepemimpinan Perempuan Dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Sub bab pertama mengenai Biografi tokoh meliputi kurikulum vitae, visi misi menjadi Rektor IAIN Ponorogo. Pada sub bab ke dua berisi tentang pemikiran-pemikiran Evi Muafiah dalam pisau analisis 9 Fungsi kepemimpinan perempuan. Sub bab ketiga berisi tentang kebijakan-kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam dalam pisau analisis 9 Fungsi kepemimpinan perempuan dan sub keempat berisi tentang Implikasi dari pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam mengembangkan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

BAB IV, Analisis hasil penelitian tentang Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Perspektif Evi Muafiah, Sub pertama tentang Analisis Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Bidang Akademik dan Kelembagaan. Sub kedua tentang Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Bidang Administrasi, Umum, Perencanaan, dan Keuangan. Sub ketiga tentang

Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Kemahasiswaan.

BAB V, Analisis hasil penelitian tentang pemikiran dan kebijakann Evi Muafiah dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Sub pertama tentang Islam Hadir bagi Pemimpin Laki-Laki dan Perempuan, kedua Prinsip Laki-Laki dan Perempuan dalam Kerjasama dan Kesalingan, ketiga Kesamaan di Peran Publik dalam Pemahaman Teks Al-Qur'an.

BAB VI, Implikasi Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, Sub bab pertama Implikasi Terhadap Tugas Wakil Rektor I, kedua Implikasi Terhadap Tugas Wakil Rektor II, dan ketiga Implikasi Terhadap Tugas Wakil Rektor III.

Bab VII Penutup, yang meliputi tentang kesimpulan dan saran.

## BAB VII

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Analisis pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam perspektif pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terkait bidang akademik dan kelembagaan, bidang administrasi, umum, perencanaan dan keuangan, serta kemahasiswaan kesemuanya dilaksanakan Evi Muafiah dalam 9 fungsi kepemimpinan dengan baik yaitu menciptakan visi, mengembangkan organisasi, menciptakan sinergi, menciptakan perubahan, memotivasi para pengikut, memberdayakan pengikut, mewakili sistem sosial, manajer konflik dan membelajarkan organisasi.
2. Analisa Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam dalam persepektif Teori Mubadalah ada 3 hal premis dasar adalah *pertama* bahwa Islam hadir bagi pemimpin laki-laki dan perempuan, bahwa kepemimpinan Evi Muafiah sesuai 9 asas yaitu asas akuntabilitas, asas transparansi, asas kualitas, asas kebersamaan, asas hukum, asas manfaat, asas kesetaraan, asas kemandirian, asas efektifitas dan efisiensi. *kedua* prinsip laki-laki dan perempuan dalam kerjasama dan kesalingan, serta *ketiga* kesamaan di peran publik dalam pemahaman teks AL-Qur'an. Ketiganya mendukung peran Evi Muafiah.

3. Implikasi pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam terhadap tugas Warek I, Warek II, dan Warek III telah memberikan implikasi positif sesuai tugas Warek masing-masing. Diantaranya *pertama* dalam tata kelola dan tata pamong (kampus ramah lingkungan, ilmu teknologi), *kedua* Pendidikan terkait kurikulum, proses pembelajaran, Evaluasi pembelajaran, magang, konsorsium dosen. *Ketiga* pengabdian masyarakat

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan saran :

1. Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam persepektif pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dapat meningkatkan kinerja Wakil Rektor I,II,III yang mendampingi Rektor
2. Pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja para dosen dan karyawan IAIN Ponorogo.
3. Implikasi pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam terhadap tugas Warek I, Warek II, Warek III mampu menambah keberhasilan IAIN Ponorogo dalam pengembangan keilmuan Pendidikan Agama Islam di kancan nusantara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.2006. *“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik”*.Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi.2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, Bernard M. and Ronald E. Riggio. 2008. *Transformational Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition. Mahwah, New Jerse : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dedi Epriadi, dkk., *”Analisis Terhadap Kepemimpinan Perempuan Ditinjau Dalam Perspektif Hukum Islam dan Hukum Indonesia*, Jurnal Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman, Vol.5 No.2, Tahun 2020.
- Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2003. *Uraian Tugas Ditjen Kelembagaan Agama Islam*. Jakarta.
- Farida, 2018. *Kepemimpinan Wanita Dalam Al-Qur’an (Studi Komparatif Tafsir al-Misbah dan Tafsir Ibnu Katsir)*. Lampung: UIN Raden Intan Lampung.
- Furcha, H. Arif dan Agus Maimun, 2005. *Studi Tokoh: Metode Penelitian Tokoh*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar .
- Gross, E., E. Dimensions of leadership. 1961. *Personnel Journal*, Volume 40.
- Hambali, Muhammad.2016. *“Relasi Penjaminan Mutu dan Kepemimpinan”*, dalam buku Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi Islam. Malang: UIN-Maliki Press.
- Hamka, 1984. *Tafsir al-Azhar*, Jilid V. Jakarta: Pustaka Panjimas.
- Ibad, M. N. 2011. *Perempuan dalam perjuangan Gus Dur-Gus Miek*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Jawad, Haiffa A. 1998. *The Rights of Women in Islam: an Authentic Approach*, (New York: ST Martin’s Press, Inc.
- Khairin Nizomi, 2019. *“Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Budaya Organisasi (Studi Kasus Kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah Depok Yogyakarta)”*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.

- Lakburlawal, Mahrita Aprilya. 2021. *“Kedudukan Perempuan dalam sistem Pemerintahan Desa Adat (Suatu Kajian Keadilan Gender Dalam Hukum Adat),* Disertasi, Makassar: Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Mahmud al-Aqqal, Abbas. 1986. *Filsafat al-Qur’an: Filsafat Spiritual dan Sosial dalam Isyarat al-Qur’an.* Jakarta: Pustaka Firdaus.
- Mahmud, H. 2011. *“Metode Penelitian Pendidikan”*, Bandung: Pustaka Setia.
- Margono, S. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta.
- Marzaniatun, 2016. *Konsep Pemimpin Perempuan Dalam Tafsir Al-Misbah.* Medan: UIN Sumatera Utara, Medan.
- Meles, Matthew B. dkk.1993. *Analisa Data Kualitatif.* Jakarta : UI-Press.
- Moleong, Lexy J. 2004. *“Metodelogi Penelitian Kualitatif”*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong. Lexy, J 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya .
- Muhammad, KH. Husein. Kaedah Kontekstual “Suatu Cara untuk Mewujudkan Keadilan (Text and Context The Social Construction of Syari’ah), *Makalah pada Persidangan Internasional bertema “Trends in Family Law Reform in Muslim Countries”*, Kuala Lumpur, 18 – 20 Maret 2006.
- Nurmi, 2019. *“Gaya Kepemimpinan Perempuan Di Kementerian Agama,.* Pekanbaru: Universitas Riau, Pekanbaru.
- Qibtiyah, Harun. 2014. *“Kepemimpinan Perempuan (Peran Perempuan dalam Jejaring Kekuasaan) di Pondok Pesantren Aqidah Usmuni Terate Pandian Sumenep”*, Surabaya: UIN Sunan Ampel, Surabaya.
- Rahim, Abdul. *“Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Gender”*, Jurnal Al-Maiyyah, STAIN Watampone Volume 9 No. 2 Juli-Desember tahun 2016.
- Rahman, Fazlur. 1983. *Tema Pokok Al-Qur’an.* Alih Bahasa: Anas Mahyudin. Bandung: Pustaka.
- R, Edmonds. 1979. *“Some School Work and More Can”*, dalam *Sosial Policy*, 9 (2).

- Shihab, M. Quraish. *Wawasan Al-Quran*. 1996. Bandung: Mizan.
- Soyomukti, Nurani. 2008. *Metode Pendidikan Marxis Sosialis*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Subhan, Zaitunah. 2004. *Kodrat Perempuan; Takdir atau Mitos*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Subhan Zaitunah. 1999. *Tafsir Kebencian Studi Bias Gender Dalam Tafsir Qur'an* Cet. I; Yogyakarta: LkiS.
- Sugiono, 2010. *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Suprayogo, Imam dan Rasmianto. 2008. *Perubahan Pendidikan Tinggi Islam Refleksi Perubahan IAIN/STAIN Menjadi UIN*. Malang: UIN-Malang Press.
- Sutrisno, M.Ag. Prof. Dr. H dan Dr. Suyadi, M.Pd.I, 2015. “*Desain Kurikulum Pendidikan Tinggi Berbasis KKNI*”. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Press.
- Syafaruddin, 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press.
- Wirawan, 2017. *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Umar, Nasruddin. 2000. *Kodrat Perempuan dalam Islam*. Jakarta: Fikahati Aneska.

# LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Observasi Pedoman Wawancara

**LEMBAR VALIDASI**

**PEDOMAN WAWANCARA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM  
PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM**

**(Studi Atas Pemikiran Dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)**

Nama Validator : Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag.

Ahli Bidang : Kepemimpinan

Unit Kerja : IAIN Ponorogo

**A. PENILAIAN TERHADAP KONTRUKSI PEDOMAN WAWANCARA**

Berilah tanda centang ( ✓ ) pada tempat tersedia dengan penilaian Bapak/Ibu

S : Setuju                      TS : Tidak Setuju

No	Kriteria Penilaian	Skala Penilaian		Saran/Perbaikan
		S	TS	
1	Pedoman wawancara di rumuskan dengan jelas	✓		
2	Pedoman wawancara mencakup aspek			
	a. Perencanaan	✓		
	b. Pelaksanaan	✓		
	c. Evaluasi	✓		
	d. Penghambat dan Pendukung	✓		
3	Batasan pedoman wawancara dapat menjawab tujuan penelitian	✓		

## B. PENILAIAN TERHADAP PENGGUNAAN BAHASA

Berilah tanda centang ( ✓ ) pada tempat tersedia dengan penilaian Bapak/Ibu

S : Setuju                      TS : Tidak Setuju

No	Kriteria Penilaian	Skala Penilaian		Saran/Perbaikan
		S	TS	
1	Pedoman wawancara menggunakan kaidah bahasa Indonesia yang sesuai dengan baik dan benar	✓		
2	Pedoman wawancara menggunakan Bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti	✓		
3	Pedoman wawancara menggunakan Bahasa yang komunikatif	✓		
4	Pedoman wawancara bebas dari pernyataan yang dapat menimbulkan penafsiran ganda	✓		

## C. PENILAIAN TERHADAP MATERI PEDOMAN WAWANCARA

Berilah tanda centang ( ✓ ) pada tempat tersedia dengan penilaian Bapak/Ibu

S : Setuju                      TS : Tidak Setuju

No	Kriteria Penilaian	Skala Penilaian		Saran/Perbaikan
		S	TS	
1	Pedoman wawancara dapat menggali aspek-aspek pembelajaran tematik	✓		

	integratif dalam mata pelajaran akidah akhlak			
2	Pedoman wawancara dapat menggali informasi untuk mendeskripsikan pembelajaran tematik integratif dalam mata pelajaran akidah akhlak	✓		

Secara umum pedoman wawancara ini:

(mohon berikan tanda centang ( ✓ ) sesuai penilaian Bapak/Ibu.

LD : Layak digunakan	✓
LDR: Layak digunakan dengan revisi	
TD : Tidak layak digunakan	

Pekalongan, 4 Oktober 2022

Validator,

Dr. Hj. Evi Muafiah, M. Ag.

NIP. 197409092001122001

**LAMPIRAN**  
**DOKUMENTASI**



Peneliti sedang melakukan wawancara dengan Evi Muafiah pada hari Rabu, 2 Maret 2022, di kantor Rektor IAIN Ponorogo



Peneliti sedang observasi mengikuti kegiatan Evi Muafiah menjadi narasumber kegiatan “Ngaji Gender” yang diprakarsai oleh Pengurus Ranting IPNU-IPPNU Ronowijayan, Kabupaten Ponorogo pada hari Kamis, 3 Maret 2022 di kantor IPNU-IPPNU Ronowijayan.



Peneliti sedang melakukan wawancara dengan Evi Muafiah pada hari Kamis, 3 Maret 2022, di Rumah Makan Tempoe, Kecamatan Siman, Kabupaten Ponorogo



Peneliti sedang observasi mengikuti kegiatan Evi Muafiah menjadi narasumber kegiatan “Pengajian Jumat Sore” ibu-ibu yang diprakarsai oleh Muslimat NU Kabupaten Ponorogo pada hari Jum’at, 4 Maret 2022 di Pendopo Ponorogo. Foto diambil Bersama Bupati dan Wakil Bupati Ponorogo.



Peneliti Bersama Evi Muafiah pada hari Kamis, 3 Maret 200 di rumah Evi Muafiah, Ponorogo.



Peneliti bersama Evi Muafiah dan peserta Ngaji Gender IPNU-IPPNU ranting Ronowijayan pada hari Kamis, 3 Maret 2022 di Kantor IPNU-IPPNU Ranting Ronowijayan, Ponorogo.



Peneliti bersama Evi Muafiah, Bupati, Wakil Bupati, dan jamaah pengajian pada hari Jum'at, 4 Maret 2022 di Pendopo Ponorogo.



Peneliti Bersama Evi Muafiah dalam rangka observasi kegiatan Evi Muafiah sebagai narasumber acara Forum Grup Diskusi (FGD) Penyusunan Kebijakan Pengarusutamaan Gender UIN KH.Abdurrahman Wahid Pekalongan tahun 2022 pada hari Selasa, 4 Oktober 2022 di Hotel Dafam, Pekalongan.



Peneliti Bersama Evi Muafiah, Rektor UIN KH.Abdurrahman Wahid Pekalongan beserta jajaran pada hari Selasa, 4 Oktober 2022 di Hotel Dafam, Pekalongan.



Peneliti Bersama Evi Muafiah dalam rangka observasi kegiatan Evi Muafiah sebagai narasumber acara Forum Grup Diskusi (FGD) Penyusunan Kebijakan Pengarusutamaan Gender UIN KH.Abdurrahman Wahid Pekalongan tahun 2022 pada hari Selasa, 4 Oktober 2022 di Hotel Dafam, Pekalongan.

## **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Visi Misi
  - 1.1 Bagaimana visi misi anda menjadi rektor IAIN Ponorogo?
  - 1.2 Bagaimana kebijakan anda untuk mewujudkan visi misi tersebut?
  - 1.3 Bagaimana dampak dari visi misi anda terhadap pengembangan IAIN Ponorogo?
  
2. Budaya Organisasi
  - 2.1 Bagaimana pemikiran anda tentang budaya organisasi yang anda bangun di IAIN Ponorogo?
  - 2.2 Bagaimana kebijakan anda tentang budaya organisasi untuk pengembangan IAIN Ponorogo?
  - 2.3 Bagaimana dampak dari budaya organisasi yang anda bangun tersebut di IAIN Ponorogo?
  
3. Menciptakan sinergi
  - 3.1 Bagaimana pemikiran anda dalam menciptakan sinergi pada IAIN Ponorogo?
  - 3.2 Bagaimana kebijakan anda dalam menciptakan sinergi pada IAIN Ponorogo?
  - 3.3 Bagaimana dampak dari kebijakan anda dalam menciptakan sinergi pada IAIN Ponorogo?
  
4. Menciptakan Perubahan
  - 4.1 Bagaimana pemikiran anda dalam menciptakan perubahan di IAIN Ponorogo?
  - 4.2 Bagaimana kebijakan anda dalam menciptakan perubahan di IAIN Ponorogo?
  - 4.3 Bagaimana dampak dari kebijakan anda dalam menciptakan perubahan di IAIN Ponorogo?
  
5. Memotivasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
  - 5.1 Bagaimana pemikiran anda dalam memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan di IAIN Ponorogo?
  - 5.2 Bagaimana kebijakan anda dalam memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan di IAIN Ponorogo?
  - 5.3 Bagaimana dampak dari kebijakan anda dalam memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan di IAIN Ponorogo?

6. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
  - 6.1 Bagaimana pemikiran anda dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan di IAIN Ponorogo?
  - 6.2 Bagaimana kebijakan anda dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan di IAIN Ponorogo?
  - 6.3 Bagaimana dampak dari kebijakan anda dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan di IAIN Ponorogo?
  
7. Mewakili sistem Sosial
  - 7.1 Bagaimana pemikiran anda dalam kerjasama dengan lembaga/organisasi lain?
  - 7.2 Bagaimana kebijakan anda dalam kerjasama yang terbentuk dengan Lembaga/organisasi lain?
  - 7.3 Bagaimana dampak dari kebijakan kerjasama anda dengan Lembaga/organisasi lain terhadap IAIN Ponorogo?
  
8. Mengelola Konflik
  - 8.1 Bagaimana pemikiran anda dalam mengelola konflik di IAIN Ponorogo?
  - 8.2 Bagaimana kebijakan anda dalam mengelola konflik di IAIN Ponorogo?
  - 8.3 Bagaimana dampak dari kebijakan anda dalam mengelola konflik di IAIN Ponorogo?
  
9. Membelajarkan Organisasi
  - 9.1 Bagaimana pemikiran anda dalam membelajarkan organisasi di IAIN Ponorogo?
  - 9.2 Bagaimana kebijakan anda dalam membelajarkan organisasi di IAIN Ponorogo?
  - 9.3 Bagaimana dampak dari kebijakan anda dalam membelajarkan organisasi di IAIN Ponorogo?

## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Dr. Hj. Evi Muafiah, M. Ag.  
NIP : 19740909 200112 2 001  
Tempat dan Tanggal Lahir : Madiun, 9 September 1974  
Pekerjaan : Rektor IAIN Ponorogo  
Jabatan Fungsional : Lektor Kepala/IVa  
Alamat Kantor : Jalan Pramuka 156 Ronowijayan Siman  
Ponorogo

Menerangkan bahwa saudara Zakiya Very Ayu Suryatina dengan judul Tesis : **“KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah Rektor IAIN Ponorogo)”** telah melakukan wawancara beberapa kali dengan saya.

Demikian surat keterangan ini dibuat, agar bisa digunakan sebagaimana mestinya, dan pada pihak-pihak yang berkepentingan, harap dijadikan maklum.

Pekalongan, 4 Oktober 2022

Mengetahui,

Rektor IAIN Ponorogo



**Dr. Hj. Evi Muafiah, M. Ag.**  
NIP. 197409092001122001

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **A. Identitas Diri**

1. Nama Lengkap : Zakiya Very Ayu Suryatina
2. Tempat, Tanggal Lahir : Ponorogo, 6 Juli 1985
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Agama : Islam
5. Alamat : Ds. Prawasantimur RT.001 RW. 008  
Kec. Kedungwuni Kab. Pekalongan
6. Nomor HP : 085870867574
7. Email : zakiyavery@gmail.com

### **B. Identitas Orang Tua**

1. Nama Ayah : Alm. H. Wahib Tri Samanhudi  
Pekerjaan : Eks. Kepala MAN 1 Ponorogo
2. Nama Ibu : Hj. Khusnul Khozanah  
Pekerjaan : Pensiunan
3. Alamat : Jl. Tirtotejo, No. 7C RT.03 RW. 02  
Kel. Cokromenggalan - Ponorogo

### **C. Riwayat Pendidikan**

1. SD Ma'arif PONOROGO : 1992-1998
2. MTs Negeri Ponorogo : 1999-2001
3. MAN 2 Ponorogo : 2001-2004
4. S1 STAIN Ponorogo : 2004-2008
5. S2 PAI (UIN GUSDUR Pekalongan) : 2020-2022

### **D. Organisasi**

1. PMII Cabang Ponorogo
2. Lakpesdam NU Ponorogo

### **E. Pengalaman Pekerjaan**

- |                                     |                 |
|-------------------------------------|-----------------|
| 1. Pendamping PKH Ponorogo          | 2009 – 2011     |
| 2. Guru MAN 1 Ponorogo              | 2009 – 2011     |
| 3. Asisten Dosen IAIN PONOROGO      | 2009 – 2011     |
| 4. Guru MI Walisongo Paesan 02      | 2012 – 2015     |
| 5. Guru RA Muslimat NU Paesan       | 2015 – 2018     |
| 6. Guru PNS SDN 01 Mulyorejo Kesesi | 2018 – Sekarang |

Demikian daftar riwayat hidup ini penulis buat berdasarkan keadaan yang sebenarnya.

Pekalongan, 25 Oktober 2022

Hormat Saya,



Zakiya Very Ayu Suryatina



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : **ZAKIYA VERY AYU SURYATINA**  
NIM : **5220052**  
Jurusan/Prodi : **MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM / PASCASARJANA**  
E-Mail Address : [zakiyavery@gmail.com](mailto:zakiyavery@gmail.com)  
No. Hp : **0858 7086 7574**

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN K.H. ABDURRAHMAN WAHID Pekalongan, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Tugas Akhir  Skripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN  
DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN  
ISLAM  
(Studi Atas Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah  
Rektor IAIN Ponorogo)**

Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN K.H. ABDURRAHMAN WAHID Pekalongan berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN K.H. ABDURRAHMAN WAHID Pekalongan, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Pekalongan, 21 November 2022

**ZAKIYA VERY AYU SURYATINA**  
**NIM. 5220052**