

**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.

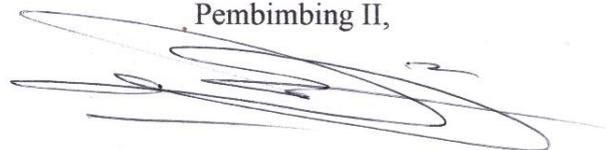
Pembimbing I,



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

Pekalongan, 24 Oktober 2022

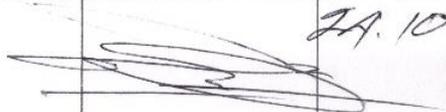
Pembimbing II,



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)

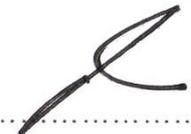
Nama : ZAKIYA VERY AYU SURYATINA

NIM : 5220052

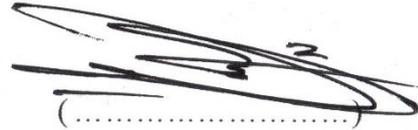
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam

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 kehadiran 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:

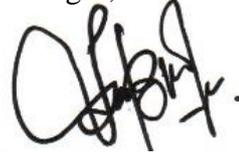
1. Bapak Prof. Dr. Zaenal Mustakim, M.Ag., selaku Rektor UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M. Ag., selaku Direktur Program Pascasarjana yang telah memberikan motivasi untuk menyelesaikan penelitian 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 MUAFIAH	
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 MUAFIAH 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 MUAFIAH 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

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Review Penelitian Terdahulu	15

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
1.1	Gambar Penelitian	24

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan perempuan¹ merupakan sebuah fenomena yang selalu menarik dan memerlukan penelitian praktis ke lapangan, dan perkembangan kepemimpinan perempuan hampir bersamaan dengan kemunculan budaya Islam.² Perjuangan perempuan untuk hak asasi dan keadilan terus menghadapi kendala serius, termasuk dari perspektif agama. Pandangan religius konservatif terus memandang perempuan sebagai makhluk inferior.³ 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.⁴ Sebagaimana penelitian Edmonds menjelaskan bahwa organisasi-organisasi yang dinamis senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh pemimpin yang

¹ 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.

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

³ 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.

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

baik.⁵ 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

⁵ 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).⁶ 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

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

pengacara wanita.⁷ 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

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

sosial.dan bahkan politik.⁸ 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.⁹ Menjadikan perempuan menjadi pemimpin perguruan tinggi merupakan salah satu langkah inovatif, menghindari penuaan perkembangan PTKIN.

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

⁹ 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.¹⁰ 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.

¹⁰ Dosen, karyawan di IAIN Ponorogo, *Wawancara*, Ponorogo, 27- 28 Pebruari 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.¹¹
- 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.

¹¹ 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.¹²

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

¹² 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.¹³

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.¹⁴

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.¹⁵

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

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

¹⁵ 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.¹⁶

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,

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

membuat keputusan hasil musyawarah, dan melimpahkan keputusan dan pelaksanaan kepada timnya.¹⁷

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.¹⁸

Literatur selanjutnya dengan judul *“Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Gender”*, Abdul Rahim,¹⁹ 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.

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

¹⁸ 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.

¹⁹ 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”*²⁰ 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 :

²⁰ 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	Disertasi: 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	Disertasi: 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	Tesis: 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	Tesis: 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	Tesis: 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	Tesis: 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	Jurnal: 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	Jurnal : 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	Jurnal : 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.²¹ Tetapi

²¹ 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).²² 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

²² 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.²³ 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.²⁴

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)

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

²⁴ 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.²⁵ 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 profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai pemimpin lembaga, yaitu: keterampilan teknis,

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

keterampilan hubungan dengan manusia, dan keterampilan konsep.²⁶

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.²⁷ 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.

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

²⁷ 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.²⁸ 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.²⁹ 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.³⁰ 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.

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

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

³⁰ 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:³¹

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 :

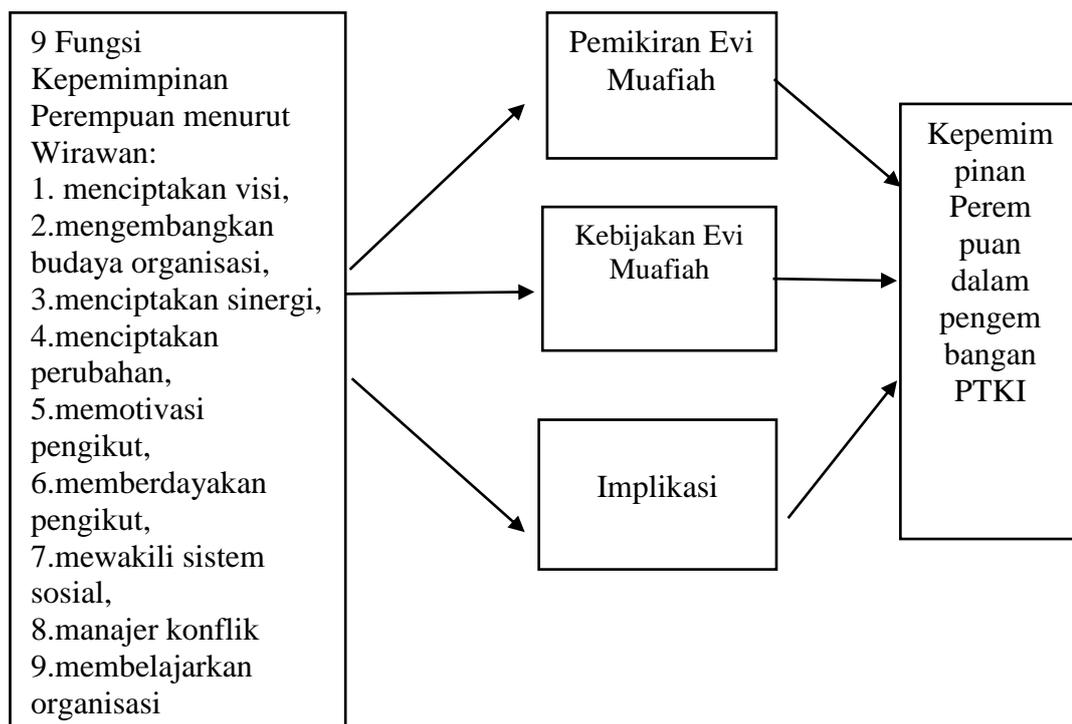
- a. Perumusan bahan kebijakan teknis di bidang perguruan tinggi agama Islam dan pendidikan agama Islam pada perguruan tinggi umum;
- b. Perumusan standar nasional dan pembinaan penyelenggaraan pendidikan pada perguruan tinggi agama Islam dan pendidikan agama Islam pada perguruan tinggi umum meliputi 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.³²

³¹ 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.

³² 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.³³ 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.³⁴

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

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

³⁴ Moloeng., "*Metodologi....*" hlm. 3.

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

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

3. Sumber Data Penelitian

Sumber data adalah subyek dari mana data dapat diperoleh³⁷.

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.³⁸

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) .³⁹ 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

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

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

³⁹ 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.⁴⁰

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.

⁴⁰ 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.⁴¹

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,

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

notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.⁴² 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 lain⁴³.

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

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

⁴³ 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)⁴⁴.

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.⁴⁵

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

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

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

penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan⁴⁶. 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

⁴⁶ 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 II

KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN PENGEMBANGAN

PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM

A. Kepemimpinan Perempuan

1. Pengertian Kepemimpinan Perempuan

Kata kepemimpinan dari Bahasa Inggris “*leader*” artinya bergerak lebih awal. Menurut J. Salusu kepemimpinan sebagai kekuatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan bersama.¹ Dalam Islam, menurut Taufiq Rahman sebutan bagi seorang petinggi atau pemimpin bisa menggunakan kata khalifah, atau Imam, dan wali.² Hamzah Ya’qub menambahkan istilah pemimpin dalam Islam bahwa disamping khalifah, imam dan wali dalam prakteknya juga biasa dikenal dengan kata amir dan sultan sebagai pimpinan Negara.³ Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dan anak buah, sebuah perbuatan mempengaruhi orang lain untuk saling bekerjasama secara sadar, dilakukan dalam hubungan tugas untuk mencapai yang dijadikan tujuan pemimpin.⁴

¹ Bahruddin & Umairson. *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012) hlm. 47.

² Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Quran*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999), hlm. 21.

³ Hamzah Ya’qub, *Publisistik Islam: Teknik Dakwah dan Leadership*, (Bandung: Diponegoro, 1981), hlm. 67

⁴ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 144.

Menurut Wirawan, pemimpin maksudnya adalah seseorang yang dikenal baik pengikutnya, dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visi misinya.⁵ Menurut Edwin A. Locke, pemimpin adalah seorang yang melakukan proses membujuk (inducing), mempengaruhi orang lain untuk mengambil beberapa langkah menuju sebuah tujuan bersama.⁶

Pengertian ini mengandung tiga elemen penting sebagai berikut: *Pertama*, pemimpin adalah seorang yang menentukan sebuah konsep relasi (relation concept). *Kedua*, menjadi seorang pemimpin merupakan sebuah proses. *Ketiga*, pemimpin harus membujuk pengikutnya untuk mengambil langkah yang sama. Menurut Yuki, kepemimpinan adalah tindakan individu suatu kelompok dalam setiap aktivitas demi tercapainya tujuan yang sama.⁷ Para pengikut suatu golongan mengharapkan pemimpin yang mempunyai integritas tinggi terhadap organisasinya., maka tidak ada kepercayaan dari pengikutnya, pemimpin yang tidak berintegritas tinggi tidak akan memperoleh kepercayaan dari pengikutnya, begitu juga sebaliknya.⁸ Jadi kepemimpinan perempuan adalah tindakan yang dilakukan oleh

⁵ Wirawan, *Pendidikan Jiwa Kewirausahaan: Strategi Pendidikan Nasional dalam Globalisasi dan Otonomi Daerah*, (Jakarta: Uhamka Press, 2001), h. 65

⁶ Edwin A. Locke and Associates, *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*, diterjemahkan oleh Indonesian Translation dengan judul *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*, Cet.II (Jakarta: Mitra Utama, 2002), 3.

⁷ Gary A. Yukl, *Leadership In Organizations*, (By Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J. 2010), hlm. 21.

⁸ Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia, 2014) hlm.50-51.

perempuan dalam mengendalikan organisasinya, seperti mempengaruhi pengikutnya melaksanakan visi misi organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam

Al-Qur'an sebagai pedoman umat Islam, didalamnya sangat menjunjung tinggi nilai keadilan, kesetaraan, keselarasan, serta keharmonisan. Islam sebagai agama yang memberi rahmat bagi umat di seluruh alam, tentu anti rasialisme dan menolak diskriminasi. Prinsip dasar Islam adalah persamaan manusia tanpa memandang jenis kelamin, suku, bangsa, warna kulit, dan keturunan. Perbedaan derajat dipandang di sisi Allah terletak pada tingkat ketaqwaannya kepada Allah, sebagaimana dijelaskan dalam surat Al-Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya :

Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti. ⁹Q.S Al-Hujurat (49):13

Dengan demikian agama Islam mempunyai pandangan yang sama kepada kaum perempuan dan kaum laki-laki dari segi jiwa kemanusiaannya. Perempuan adalah (juga) manusia seperti halnya laki-

⁹ Q.S. AL-Hujurat (49):13.

laki sebagai makhluk ciptaan Allah. Islam memberi hak-hak kepada kaum perempuan seperti yang diberikan kepada kaum laki-laki dan pemberian beban atas kewajiban yang sama besarnya kepada keduanya. Hal itu tidak terjadi, kecuali jika ada dalil syara yang memberikan tuntutan dan tuntunan khusus untuk kaum perempuan dan kaum laki-laki sendiri, yang jumlah dalilnya sangat sedikit, dan mayoritas dalil syara tidak dikhususkan untuk kaum perempuan atau khusus untuk kaum laki-laki, melainkan dipruntukkan bagi keduanya sebagai insan manusia sebagaimana dijelaskan dalam surat Al-Najm ayat 45 :

وَأَنَّهُ خَلَقَ الذَّكَرَ وَالْأُنثَىٰ

Artinya :

Bahwa sesungguhnya Dialah yang menciptakan pasangan laki-laki dan perempuan.¹⁰ Q.S Al-Najm (53):45

Perempuan dan laki-laki telah diberi Allah potensi yang sama untuk dapat berkiprah dan beramal secara sinergis di ruang publik dalam asas kemitraan, saling tolong menolong, saling mendukung, kerja sama, saling memberi penguatan dalam suatu kehidupan di masyarakat sebagaimana dijelaskan dalam QS.An-Nisa ayat 7,

لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا تَرَكَ الْوَالِدَانِ وَالْأَقْرَبُونَ وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا تَرَكَ الْوَالِدَانِ

وَالْأَقْرَبُونَ مِمَّا قَلَّ مِنْهُ أَوْ كَثُرَ ۚ نَصِيبًا مَّفْرُوضًا

¹⁰ Q.S. Al-Najm (53) : 45

Artinya :

Bagi laki-laki ada hak bagian dari harta peninggalan kedua orang tua dan kerabatnya dan bagi perempuan ada hak bagian (pula) dari harta peninggalan kedua orang tua dan kerabatnya, baik sedikit maupun banyak, menurut bagian yang telah ditetapkan.¹¹ Q.S Annisa' (4):7.

Sinergitas pola kehidupan tersebut menjadi sunnatullah dalam setiap komunitas, kurun waktu, dan generasi manusia karena Allah menciptakan jiwa manusia yang saling menggantungkan (*interdependency*), saling terhubung satu sama lain (*interconnection*), dan saling lengkap- melengkapi (*intercomplementary*). Tidak ada manusia satupun yang sempurna, lahir, dan dapat hidup sendiri, tanpa kehadiran, bantuan, pertolongan dari manusia lainnya.

Allah telah merencanakan bahwa antara perempuan dan laki-laki terdapat perbedaan-perbedaan dan persamaan-persamaan. Apabila Allah telah menciptakan berbagai organ yang berbeda dalam satu tubuh manusia, seperti telinga, mata, mulut, tangan, kaki, dan lainlain dalam bentuk dan fungsi yang berbeda, bukankah berarti bahwa Allah telah mengutamakan satu organ dari organ lainnya. Seperti saat mata difungsikan, tidak berarti mengutamakan mata dari organ tubuh lainnya dan boleh memperlakukan semena-mena terhadap organ tubuh lainnya, karena semua organ tubuh yang berbeda itu berfungsi sesuai dengan karakteristiknya masing-masing, dan masing-masing organ tidak dapat berfungsi sendiri-sendiri, tetapi saling berkaitan untuk melahirkan

¹¹ Q.S. An-Nisa' (4) : 7

kehidupan. Dengan demikian, setiap organ yang berbeda itu harus bersinergi untuk menopang kehidupan dan memenuhi hajat manusia.

Analogi tersebut digunakan untuk memahami eksistensi perbedaan yang ada pada manusia, perempuan dan laki-laki. Perbedaan yang terdapat pada eksistensi perempuan dan laki-laki sama sekali tidak mengindikasikan yang satu menduduki posisi lebih unggul dan penting, dan boleh memperlakukan dengan kejam terhadap yang lain. Kesempurnaan eksistensi manusia “hanya” terjadi pada perpaduan sinergis antara perempuan dan laki-laki dalam relasi yang harmonis.

Dalam al-Qur'an, “tidak ada satu ayatpun” yang menunjukkan bahwa Allah telah menciptakan perempuan dari bahan yang lebih rendah daripada bahan untuk laki-laki. Dalam al-Qur'an juga “tidak ada satu ayatpun” yang menunjukkan bahwa harkat, martabat, dan derajat perempuan itu parasit dan lebih rendah daripada laki-laki. Di samping itu, “tidak ada satu ayatpun” anggapan yang meremehkan perempuan berkaitan dengan perbedaan watak dan struktur fisiologisnya. Al-Qur'an dengan jelas mengatakan bahwa Allah menciptakan perempuan dari laki-laki dari zat atau entiti yang sama dengan lakilaki. Untuk penciptaan seluruh umat manusia, Allah berfirman dalam QS.Al-Nisa ayat 1:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا
 زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ
 وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

Artinya :

Wahai manusia, bertakwalah kepada Tuhanmu yang telah menciptakanmu dari diri yang satu (Adam) dan Dia menciptakan darinya pasangannya (Hawa). Dari keduanya Allah memperkembangbiakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Bertakwalah kepada Allah yang dengan nama-Nya kamu saling meminta dan (peliharalah) hubungan kekeluargaan. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasimu.¹² (Q.S An-Nisa (4):1)

Dalam ajaran Islam disebutkan bahwa alam semesta berisi bumi, langit, dan seisinya diciptakan Allah untuk kaum manusia. Di dalam Islam tidak pernah dinyatakan kaum perempuan diciptakan Allah untuk kaum laki-laki. Jejak di dalam al-Qur'an tidak ditemukan satu ayatpun yang menyatakan mendukung pandangan bahwa harkat, martabat kaum perempuan itu lebih rendah dibandingkan kaum laki-laki. Dalam al-Qur'an derajat kesetaraan berlaku bagi kaum perempuan dan kaum laki-laki. Pandangan harkat kemanusiaan kaum perempuan adalah sebuah keniscayaan sesuai dengan yang diidealisasikan dalam Islam. Keniscayaan Islam dalam idealitas agar membentuk sinergitas kehidupan antara kaum perempuan dan kaum laki-laki, baik dalam kehidupan ranah domestik maupun di ranah publik.

¹² Q.S. An-Nisa' (4) :1

Hamka berpendapat bahwa baik kaum perempuan maupun kaum laki-laki diperintahkan untuk mengembangkan potensi diri, memaksimalkan kemampuan maka sesuai dengan usahanya mereka akan memperoleh hasilnya.¹³ Akan tetapi kaum perempuan, tetap mempunyai hak untuk menentukan lapangan pekerjaan yang bisa dilakukan sesuai kemampuannya. Selanjutnya Hamka juga menyebutkan rumah tangga adalah kerajaan bagi kaum perempuan, perempuan mempunyai kedaulatan penuh serta kewenangan mengatur rumah tangga, sedangkan kerajaan bagi kaum laki-laki terletak pada perjuangan mempertahankan hidup di ranah publik.¹⁴

3. Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Perempuan

Pendapat seorang Feminis Jepang, Chizuko Ueno ada dua faktor yang menyebabkan perempuan harus mengembangkan diri di ranah publik yaitu : *pull factors* (faktor penarik) dan *push factor* (faktor pendorong).¹⁵ Sebagai faktor penarik, perempuan berani menarik diri keluar dari ranah domestik, untuk ikut andil di ranah publik seperti dalam ketahanan pangan, pembangunan bangsa, bahkan pertahanan dan keamanan bangsa. Sedangkan sebagai faktor pendorong adalah *pertama* makin banyak waktu luang perempuan, *kedua* kaum perempuan ingin hidup lebih makmur dan sejahtera dalam golongan menengah, *ketiga* pendidikan perempuan semakin maju, *keempat* gerakan persamaan

¹³ Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Jilid V (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1984), h. 35-39

¹⁴ Abbas Mahmud al-Aqqal, *Filsafat al-Qur'an: Filsafat Spiritual dan Sosial dalam Isyarat al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1986), hlm. 74-75.

¹⁵ Wirawan, *Kepemimpinan*, hlm.485-487.

gender menghasilkan undang-undang persamaan hak perempuan untuk menduduki jabatan politik.

Dalam buku karya Abbas Mahmud al-Aqqal, yang berjudul "Filsafat al-Qur'an: Filsafat Spiritual dan Sosial dalam Isyarat al-Qur'an" disebutkan pernyataan Kristi Poerwandari, bahwa sebuah keberhasilan perempuan dalam ranah domestik yaitu pengelolaan rumah tangga merupakan sebuah modal dasar manajemen kepemimpinan di ranah publik yaitu dunia kerja yang produktif. Menurutnya, kelebihan perempuan sebagai berikut: perempuan lebih peka kepada orang lain, semisal kebutuhan pangan. Perempuan lebih bisa berkomitmen terhadap penegakan kebutuhan dan hak perempuan segala umur. Baik pada anak-anak sampai manusia lanjut usia, kelompok berkebutuhan khusus, kaum minoritas, dan kelompok pinggiran, termarginalkan serta teraniaya. Perempuan lebih peduli pendidikan, kesehatan dan alat reproduksi, pengasuhan dan perawatan anak, serta kesejahteraan dan masalah lingkungan.

Menurut Kristi perempuan juga cenderung tidak materialistik dalam memandang sesuatu dan menyukai kedamaian lingkungan yang tumbuh tanpa kekerasan. Selanjutnya perempuan juga lebih realistik, praktis dalam bekerja, menerima fleksibilitas perubahan yang terjadi. Perempuan lebih mudah bekerjasama dalam tim, sehingga mampu menjadikan tim yang solid, penuh ketelitian, ketekunan, berlaku hemat

dalam anggaran, bersikap hati-hati, jujur, rapi, dan lebih bisa menerima perbedaan dengan sikap toleran.¹⁶

Beberapa studi memperlihatkan bahwa ada perbedaan-perbedaan inheren di dalam gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan. Dalam kepemimpinann seorang perempuan cenderung lebih bersifat demokratis, mereka mampu menumbuhkan partisipasi, berbagi kekuasaan dan memperluas informasi, serta perempuan berusaha untuk meningkatkan kemanfaatan bagi para pengikutnya. Kepemimpinan perempuan cenderung melibatkan hal mendasar pada kharismatik pemimpin, keahlian yang dimiliki pemimpin, kontak langsung, dan keahlian interpersonal untuk memberi pengaruh kepada orang lain. Sebaliknya seorang pemimpin laki-laki cenderung lebih menggunakan tipe kepemimpinan otoriter yang menekankan pada perintah dan kontrol penuh pada kinerja, pemimpin laki-laki lebih mengatasnamakan jabatan otoritas formal sebagai landasan baginya untuk menjadi orang yang berpengaruh pada lingkungan kerja.¹⁷

Pandangan sifat demokratis yang dimiliki seorang pemimpin perempuan dan kepedulian yang cukup tinggi terhadap pengikutnya merupakan sebuah kelebihan yang belum tentu dimiliki oleh pemimpin lak-laki.¹⁸ Pendapat lain terhadap kelebihan kepemimpinan perempuan

¹⁶ Eti Nurhayati, *Psikologi Perempuan dalam Berbagai Perspektif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), h. xxvi

¹⁷ Sudaryono, *Op. Cit.*, hlm. 144.

¹⁸ Annisa Fitriani, *Gaya Kepemimpinan*, *Jurnal TAPIS*, Volume 11, Nomor 2, Juli – Desember 2015, hlm. 4

yaitu ada 5 (lima): *pertama* kemampuan perempuan dalam hal verbal dapat digunakan untuk membujuk, perempuan lebih persuasif untuk menjaga hubungan dengan pengikutnya. Ambisi perempuan cenderung lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Dikarenakan keberhasilannya membujuk orang lain mengatakan “ya” maka akan meningkatkan ego dan kepuasan dirinya. Walaupun saat menghegemoni kehendaknya untuk dipaksakan, masih memunculkan sisi sosial, feminin, dan sifat empatinya yang tinggi.

Kedua membuktikan pemimpin perempuan yang mendapatkan kritikan masih “belum bermuka tebal”, perempuan memiliki tingkat kekuatan ego yang lebih rendah dibandingkan laki-laki, artinya perempuan masih merasakan rasa sakit hati karena adanya penolakan dan kritik. Tetapi, tingkat keberanian, keluwesan, empati, dan keramahan yang tinggi pada perempuan menjadikan rasa kecewanya segera pulih. Perempuan bisa mengambil pelajaran atas kesalahan yang terjadi, dan bergerak menuju perubahan yang lebih baik dengan berpikir dan bersikap positif sebagai pembuktian integritas diri.

Ketiga adanya kekuatan kerja tim yang solid dan bersemangat, perempuan pemimpin yang hebat ketika akan membuat keputusan, mereka akan menyelesaikan masalah cenderung dengan gaya kepemimpinan secara komprehensif. *Keempat*, sang pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin hebat. Pemimpin yang berkharisma kuat lebih persuasif, lebih percaya diri, dan mempunyai

kemauan kuat untuk menyelesaikan dan menyempurnakan tugas yang sudah diembannya. Dengan kharismanya mampu mengambil simpatik dari pengikutnya, dan timbal baliknya akan semakin setia dengan pemimpinnya. *Kelima* pemimpin yang berani mengambil risiko, tidak lagi berdiri di zona nyaman dan aman. Spekulasi yang diambil berada di luar batas-batas kebijakan, dan sebagian lingkungan bisa menerima peraturan dan kebijakan perusahaan sebagai hal-hal struktural.¹⁹ Berdasarkan beberapa pandangan diatas bahwa perempuan adalah makhluk istimewa, karena perempuan mampu mengerjakan banyak hal (*multi tasking*) dalam satu waktu dan dilakukan fokus dengan konsentrasi tinggi.

Sedangkan 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.²⁰ Sederhananya, laki-laki dan

¹⁹ Annisa Fitriani, Gaya Kepemimpinan, *Jurnal TAPIS*, Volume 11, Nomor 2, Juli – Desember 2015, hlm. 18.

²⁰ Faqihuddin Abdul Kodir, *Qira'ah Mubadalah* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2019), hal. 196.

perempuan merupakan objek utama dari tujuan diturunkannya ayat al-Quran maupun hadis, sehingga keduanya idealnya turut menerima akibat dari hukum yang disyariatkan.²¹ Laki-laki dan perempuan dalam pandangan teori mubadalah adalah partner dalam menjalankan tugas dari Sang Maha Pencipta yaitu menjadi khalifah di muka bumi.

Pendapat lainnya menyebutkan ada beberapa faktor yang memperkuat potensi kepemimpinan perempuan diantaranya secara tekstual, di dalam Q.S.Al-Nisa ayat 34 mengindikasikan bahwa ada sebagian perempuan yang memiliki kelebihan dari sebagian lainnya, sebagaimana ada sebagian laki-laki yang memiliki kelebihan atas sebagian lainnya. Kebijakan yang memberi peluang kepada perempuan untuk berkiprah sebagai hasil perjuangan dari kaum yang concern mengangkat nasib, harkat, derajat, dan martabat kaum perempuan, meski belum tercapai secara optimal, seperti memperjuangkan quota 30 % untuk keterwakilan perempuan di lembaga legislatif.

Kemajuan teknologi yang sangat berperan membantu meringankan tugas-tugas domestik maupun tugas publik perempuan, sehingga kaum perempuan yang terlibat di dalamnya tidak perlu terlalu mengandalkan otot dan mengerahkan energi berlebihan seperti sebelumnya. Terjadi peningkatan kesadaran terhadap potensi dan eksistensi perempuan secara berangsur-angsur pada sebagian kaum

²¹ Mukhammad Nur Hadi, 'Mubadalah Perspective: A Progressive Reading On Book OfDhau' Al-Mishbah Fi Bayani Ahkam An-Nikah', *Islam Universalia: International Journal of Islamic Studies and Social Sciences*, 1.3 (2020), hal. 487

laki-laki maupun perempuan, yang memberi suasana kondusif bagi kaum perempuan untuk dapat berkiprah secara lebih luas di masyarakat. Terdapat pengakuan negara secara berangsur-angsur terhadap potensi kaum perempuan dalam pelbagai bidang yang tidak kalah dengan laki-laki, sehingga lambat laun negara membuka peluang dan kesempatan kepada perempuan untuk terlibat aktif dalam pembangunan bangsa, dan mulai mengapresiasi hasil kerja dan prestasi perempuan, meski belum optimal dan masih “malu-malu”(?).

Desakan ideologi dunia yang terus menggulirkan penegakan HAM serta demokratisasi, seperti Konferensi Dunia di Beijing (1995) di mana dalam platformnya berusaha menghapuskan segala bentuk diskriminasi karena bertentangan dengan hak azasi manusia, baik berdasarkan ras, kebangsaan, agama, maupun jenis kelamin. Berkembangnya media masa yang mengekspos keberhasilan kaum perempuan dalam pembangunan sehingga berdampak positif mendorong dan memotivasi kaum perempuan untuk mengembangkan kemampuan diri melalui pendidikan sekolah maupun luar sekolah. Keberhasilan perempuan dalam mengontrol fungsi reproduksi dengan cara berKB, sehingga banyak waktu perempuan untuk ikut terlibat dalam pembangunan. Terdapat sosok model ideal perempuan sukses yang memotivasi perempuan untuk mengikuti jejak kesuksesannya.²²

²² Ety Nurhayati, *Op. Cit.*, hlm. 200

Terdapat beberapa bias dalam psikologi perempuan dapat dikemukakan, antara lain sebagai berikut: perempuan dipandang dependen, berwatak mengasuh, dan merawat. Perempuan selalu mengalah, menyetujui, menyesuaikan diri, dan menyenangkan orang lain. Perempuan itu emosional dan mudah menangis. Perempuan yang penakut dan sensitif. Perempuan lebih peka terhadap emosinya sendiri maupun emosi orang lain. Perempuan yang lemah dan tidak berprestasi. Anngapan terhadap perempuan yang mudah terpengaruh dan mudah dibujuk untuk mengubah keyakinannya. Perempuan lebih sensitif terhadap perilaku non verbal. Perempuan lebih ekspresif dalam menyatakan perasaannya. Bahkan, perempuan itu dipandang pasif dalam masalah seks dan hanya menjadi objek seks laki-laki. Laki-laki dicitrakan secara stereotip dalam masalah seksual adalah lebih dominan.²³

B. Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri

Dalam mengembangkan dan meningkatkan perguruan tinggi setidaknya ada beberapa hal perlu dilakukan, antara lain:

1. Meningkatkan SDM tenaga Pendidik (Dosen)

Usaha meningkatkan mutu perguruan tinggi itu dipengaruhi secara langsung dengan ketersediaan dosen yang bermutu, untuk itu

²³ Ety Nurhayati, *Op. Cit.*, hlm. xxviii - xxxiii

upaya untuk meningkatkan mutu dosen harus menjadi prioritas utama.²⁴ Tenaga pendidik (Dosen) merupakan aspek terpenting dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Adanya dosen yang berkualitas, memiliki skil dan kreativitas mumpuni tentu akan mampu mengarahkan proses pembelajaran secara sempurna.

Dalam hal ini, perguruan tinggi tidak hanya dituntut dapat menyediakan jumlah dosen yang memadai; sesuai dengan rasio pembagian dosen dengan mahasiswa (1:30/1:25),²⁵ namun juga harus mampu menyediakan dosen yang sesuai dengan disiplin ilmu (prodi) yang terdapat dalam perguruan tinggi tersebut. Rasio jumlah dosen dengan jumlah mahasiswa mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran perkuliahan.

Adanya kecukupan jumlah rasio dosen dengan mahasiswa akan memberikan pengaruh positif bagi proses pembelajaran.²⁶ Disamping itu, dosen yang telah bergelar Magister (S2) perlu diarahkan untuk melanjutkan studinya ke jenjang Doktoral (S3) dan yang sudah bergelar Doktor berupaya agar bisa dikukuhkan sebagai guru besar (Profesor).

²⁴ Rahardi Ramelan, *Manajemen Perguruan Tinggi dalam Antisipasi tahun 2020: Riset dan Hubungan Kelembagaan*, hal. 58

²⁵ Jumlah ideal rasio dosen dan mahasiswa berkisar antara 1:30 atau 1:25. Artinya, setiap 1 dosen dapat memberikan bimbingan maksimal terhadap 25 atau 30 mahasiswa. Maka dari itu, perguruan tinggi yang memiliki jumlah mahasiswa 1000, maka minimal ia memiliki 34 Dosen (1:30) atau 40 dosen tetap (1:25) yang bertanggung jawab membimbing mahasiswa. Dikutip dari surat edaran Kementerian Pendidikan Nasional Nomor 2920/DT/2007 tentang Penetapan Daya Tampung Mahasiswa bagi Rektor Universitas/Institut

²⁶ Diadopsi dari buku *Fakultas Syariah Uin Maliki Malang Menuju World Class University*, (Malang, UIN Maliki Press, 2004), hlm. 114

Secara mendetail, proses peningkatan mutu dosen dapat dilakukan dengan berbagai hal seperti meningkatkan kualifikasi akademik dosen (dari S2 ke S3 dan Guru Besar, mempercepat kenaikan pangkat dosen, mengikutsertakan dosen dalam berbagai kegiatan akademik seperti Short Course, Workshop, dan Seminar, mendorong dosen agar aktif dalam melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat

2. Melengkapi Fasilitas Proses Pembelajaran

Fasilitas perkuliahan yang memadai tentunya akan memberikan dampak signifikan dalam meningkatkan proses pembelajaran. Dapat kita bayangkan bila mahasiswa kuliah di ruangan yang tidak nyaman, tentu mereka tidak akan bisa konsentrasi dalam menyerap materi pembelajaran. Salah satu Penyebab utama rendahnya kualitas pendidikan adalah minimnya koleksi perpustakaan, tidak adanya ruang belajar representatif, dan laboratorium kurang maksimal.²⁷

Maka dari itu, untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi, fasilitas dan sarana pembelajaran perlu mendapatkan perhatian serius dari pengelola perguruan tinggi. Setidaknya, mahasiswa mendapatkan ruangan yang nyaman untuk mengikuti perkuliahan, terdapat LCD

²⁷ Tulus Tambunan, *Perkembangan Pendidikan di Indonesia Menghadai tahun 2020; Kendala dan Prospek*. Dalam Lukman Hakim., (Ed.), *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi* (Jakarta: MediaEkonomi, 1999), hal. 24

Proyektor yang dapat memudahkan komunikasi keilmuan antara dosen dan mahasiswa.

Fasilitas lain yang perlu ditingkatkan adalah ketersediaan koleksi buku perpustakaan yang lengkap sesuai dengan prodi yang dimiliki perguruan tinggi tersebut. Perpustakaan adalah jantungnya kampus, begitulah orang-orang berkomentar untuk menekankan betapa pentingnya keberadaan perpustakaan dengan koleksi buku yang lengkap dan berkualitas. Oleh karena itu, secara berkala perguruan tinggi perlu menambah koleksi buku di perpustakaan sehingga mahasiswa dapat mengkaji berbagai literatur dalam mengembangkan dan mengkaji ilmu pengetahuan yang sedang dipelajari.

Hal lain yang tak kalah pentingnya adalah ketersediaan laboratorium, terutama bagi perguruan tinggi yang memiliki prodi ilmu-ilmu eksak. Laboratorium merupakan tempat mereka melatih diri dalam mempraktikkan teori-teori yang telah mereka pelajari. Sehingga ketika mereka lulus, tidak lagi gugup dan canggung ketika akan mempraktekkan ilmunya di masyarakat.

3. Meningkatkan Layanan Administrasi Akademik

Tak dapat dipungkiri, bahwa layanan administrasi di perguruan tinggi seringkali tersendat dan berbelit-belit, sehingga beberapa kebutuhan mahasiswa yang semestinya dapat dilayani dengan cepat dan baik justru terbengkalai. Oleh karena itu, seiring dengan

perkembangan teknologi sangat penting mengadopsi sistem online dalam layanan administrasi tersebut.

Dengan tersedianya sistem online, mahasiswa tidak akan lagi merasa kerepotan ketika akan mengakses Kartu Hasil Studi (KHS) untuk mengetahui nilai mata kuliah yang telah diraih, ataupun ketika akan memprogram Kartu Rencana Studi (KRS) untuk semester yang akan mereka tempuh. Dengan mengaplikasikan Sistem Administrasi Akademik (SIKAD) semua layanan tersebut dapat diakses dengan mudah oleh mahasiswa.

Selain itu, dalam perkembangan selanjutnya perguruan tinggi juga perlu menerapkan *E-Learning*, yaitu proses pembelajaran yang berbasis Internet. Dengan adanya sistem ini, mahasiswa akan mudah mendapatkan berbagai literatur yang sesuai dengan kajian yang sedang ia dalami.

4. Membentuk Lembaga Penunjang Akademik

a. Lembaga Penjaminan Mutu

Lembaga penjaminan mutu merupakan lembaga yang bertugas untuk memastikan bahwa proses pembelajaran di perguruan tinggi sudah sesuai dengan visi, misi, tujuan dan telah sesuai dengan standart yang telah disepakati dan diberlakukan. Dengan adanya lembaga penjaminan mutu, maka evaluasi

perkembangan mutu yang dilakukan oleh perguruan tinggi tersebut dapat terukur dengan mudah.

Memang, keberadaan lembaga penjaminan mutu bukanlah penentu baik tidak mutu sebuah perguruan tinggi. Sebab, mutu atau Kualitas perguruan tinggi merupakan sesuatu yang tidak mudah diukur karena menyangkut pandangan pihak yang menghasilkan dan pihak yang menggunakan hasil output perguruan tinggi tersebut. Maka dari itu, keduanya pun perlu menyepakati mengenai indikator mutu Perguruan Tinggi tersebut.²⁸

Disinilah lembaga penjaminan mutu perlu berperan. Dengan melibatkan stakeholder perguruan tinggi, lembaga ini perlu merumuskan berbagai indikator mutu atau standart operasional prosedur (SOP)⁵⁶ beberapa jenis pelayanan yang menjadi aktivitas dalam perguruan tinggi tersebut, seperti layanan akademik, tugas pokok dosen dalam proses perkuliahan, program penelitian, dan berbagai kegiatan akademik lainnya.

b. Lembaga Pengembangan Bahasa Asing

Bahasa asing merupakan hal yang amat penting dipelajari oleh civitas akademik, sebab melalui bahasa akan terbangung transformasi ilmu pengetahuan. Dengan adanya lembaga upaya

²⁸ Chairuman Armia, *Profil dan Kurikulum Pendidikan Tinggi Pada Era Glomablisasi: Menghadapi tantangan Dunia Kerja*, dalam Lukman Hakim (Editor), *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi*, (Jakarta : Media Ekonomi, 1999), hal. 105

untuk meningkatkan kemampuan berbahasa asing baik bagi mahasiswa maupun dosen dilingkungan perguruan tinggi tersebut dapat dilakukan dengan baik. Untuk itu, peningkatan mutu perguruan tinggi tidak bisa lepas dari aspek ini. Apalagi dengan adanya peraturan Pasal 26 Permen Pan dan RB No. 46 Tahun 2013 yang mengharuskan bahwa dosen yang hendak mengajukan gelar profesor diharuskan menulis artikel ilmiah yang masuk dalam jurnal internasional.²⁹

5. Menjalinkan kerjasama

Perguruan tinggi dituntut tidak hanya mengembangkan proses belajar mengajar di kampus, tapi juga perlu mengembangkan riset untuk pengembangan keilmuan dan juga meningkatkan jalinan kerjasama baik dengan pemerintah, dunia usaha atau dengan berbagai perguruan tinggi lainnya.³⁰

Kerjasama ini dapat berbentuk kegiatan apa saja yang berorientasi pengembangan ilmu pengetahuan. Misalnya kerjasama perguruan tinggi dengan dunia usaha dalam bidang riset sehingga dapat meningkatkan dana untuk penelitian, atau kerjasama satu perguruan tinggi dengan

²⁹ Persyaratan Menjadi Guru Besar/Lektor Kepala/Lektor/AA, dalam <http://www.kopertis12.or.id/2011/02/08/persyaratan-menjadi-guru-besarlektor-kepalalektorasisten-ahli.html>. Diakses pada 20 Mei 2022.

³⁰ Rahardi Ramelan, *Manajemen Perguruan Tinggi dalam Antisipasi tahun 2020: Riset dan Hubungan Kelembagaan*, dalam Lukman Hakim dan (Ed.), *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi*, (Jakarta : Media Ekonomi, 1999), hal. 69-71

perguruan tinggi lain dalam rangka meningkatkan jenjang pendidikan dan kualitas tenaga pendidik.

Selain itu, perguruan tinggi juga perlu menjalin kerjasama dengan organisasi profesi sesuai dengan prodi yang terdapat dalam perguruan tinggi tersebut. Semisal kerjasama prodi Pendidikan Agama Islam dengan Ikatan Guru Indonesia. Adanya kerjasama ini akan sangat membantu dalam mengembangkan kajian-kajian keilmuan yang sedang dipelajari, atau setidaknya pihak perguruan tinggi tidak ketinggalan informasi mengenai isu dan wacana yang berkembang ditengah-tengah masyarakat tentang keguruan. Selain itu, yang paling penting adalah menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri berkualitas. Melalui kerjasama ini, tentunya akan mendapatkan berbagai manfaat terutama yang berkaitan dengan aspek pengembangan akademik di perguruan tinggi.

6. Akreditasi Program Studi dan Institusi

Salah satu indikator dari kualitas perguruan tinggi adalah status akreditasi. Program studi yang tidak terakreditasi dapat dikatakan “tidak bermutu” sebab salah satu sebab utama sebuah prodi tidak terakreditasi karena ketidakjelasan kualifikasi dosen, tidak jelasnya jabatan akademik dosen, tata kelola dan kurikulum yang dijalankan.³¹

³¹ Lukman Hakim, *Kualitas Pendidikan Tinggi Swasta; Tinjauan Dua Sistem Akreditasi*, dalam Lukman Hakim, (Ed.), *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi* (Jakarta : Media Ekonomi, 1999). Hal. 35

Akreditasi perguruan tinggi ini didasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 tahun 2005 tentang Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT), dan juga Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 004/U/2002 tentang Akreditasi Program Studi pada Perguruan Tinggi.

Dengan adanya beberapa peraturan tersebut, tampaknya pemerintah ingin memberikan gambaran utuh mengenai indikator-indikator lembaga pendidikan bermutu, sehingga mereka dapat dengan mudah memberikan penilaian tentang lembaga pendidikan tinggi yang bermutu. Maka dari itu, hampir semua masyarakat luas berkeyakinan bahwa sebuah perguruan tinggi yang status akreditasinya bernilai “A” layak disebut lembaga pendidikan tinggi unggulan.

Namun, untuk mendapatkan status akreditasi “A” bukan hal mudah. Sebab, dalam proses akreditasi tersebut setidaknya ada beberapa komponen yang menjadi titik tekan BAN PT dalam memberikan penilaian, meliputi:³² Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, serta strategi pencapaian, Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu, Kemahasiswaan Dan Lulusan, Sumber Daya Manusia, Kurikulum, Pembelajaran, Dan Suasana Akademik; Pembiayaan, Prasarana, Sarana, dan Sistem Informasi serta penelitian, Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat, dan Kerjasama.

³² Sumber Panduan Pengisian Borang Akreditasi BAN PT Program Studi Perguruan Tinggi.

BAB III

BIOGRAFI INTELEKTUAL DAN PEMIKIRAN EVI MUAFAH DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM

A. Biografi Intelektual Evi Muafiah

1. Latar Belakang Keluarga

Evi Muafiah lahir di kota Madiun pada tanggal 9 September 1974. Dia anak sulung dari dua bersaudara. Adik perempuan semata wayangnya bernama Rahma Fitriani, yang sekarang bekerja sebagai Kepala TU MTsN Jogorogo, Paron, Ngawi. Evi Muafiah anak dari pasangan suami istri, bernama KH. Anas Dahlan dan Hj. Masruroh. Evi Muafiah bertemu dengan Dede Nurohman di UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta. Evi Muafiah dinikahi Dede Nurohman pada tanggal 21 Maret 1999, dan dikaruniai seorang putra lahir pada tanggal 20 Juni 2003 bernama Muhammad Alingan Adhiyaksa Rahman Mertua Evi Muafiah Bernama H.Sutarjo (Alm.) dan Hj.Maryam. Suami Evi Muafiah sekarang menjadi Dekan FEBI di UIN Sayyid Ali Rahmatullah, Tulungagung, Jawa Timur.

2. Latar Belakang Pendidikan

Evi Muafiah menempuh Pendidikan Sekolah Dasar selama 6 tahun di SD Negeri Gelung II Paron, Ngawi, Jawa Timur. Lulus Sekolah Dasar pada tahun 1987. Kemudian Evi Muafiah menjelang remaja meneruskan pada Pendidikan Sekolah Menengah Pertama pada

MTsN Denanyar Jombang Jawa Timur, lulus pada tahun 1990. Pada tahun 1993 Evi Muafiah telah lulus dari pendidikan Sekolah Menengah Atas di MAN Denanyar Jombang, Jawa Timur dengan mengambil jurusan Biologi.

Setamat Aliyah, Evi Muafiah meneruskan pendidikan strata 1 nya di kampus UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Jurusan yang diambil adalah Fakultas Adab, Jurusan Bahasa dan Sastra Arab. Di kampus tersebut, bertemulah Evi Muafiah dengan pujaan hatinya yaitu Dede Nurohman. Pendidikan Strata 1 nya diselesaikan pada tahun 1998. Selanjutnya setelah lulus S1, Evi Muafiah langsung melanjutkan pendidikan magisternya di kampus yang sama yaitu, UIN Sunan Kalijaga dan lulus tahun 2001. Beliau mengambil S2 jurusan Program Studi Pendidikan Islam, Konsentrasi Pemikiran Pendidikan Islam. Selang 5 tahun kemudian, beliau telah lulus program Doktoral pada UIN Sunan Ampel Surabaya mengambil jurusan Pendidikan Islam/Dirosah Islamiyah. Tahun 2011 Evi Muafiah beranjak ke luar negeri demi meningkatkan eksistensinya, dengan mengikuti Short Course Partnership on Islamic Education Scholarship (PIES) di ANU Canberra Australia.

3. Latar Belakang Sosial, Ekonomi, Politik, dan Organisasi

Orang tua Evi Muafiah dua-duanya adalah mantan anggota Dewan Perwakilan Rakyat. Ayahnya adalah mantan DPR Ngawi dari Partai Persatuan Pembangunan (PPP). Ayahnya menjadi DPR pada

masa pemerintahan Presiden Soeharto selama masa jabatan 1 periode. Waktu pemerintahan Soeharto saat itu, hanya ada 3 partai. Diantaranya adalah Golkar, PPP, dan PDI. Ibunya adalah anggota DPR pasca lengsernya Soeharto, beliau menjadi DPR dari Partai Kebangkitan Bangsa (PKB) selama 1 periode. Evi Muafiah menjadi pengurus Muslimat di Ponorogo, karena juga didikan dari ibunya yang seorang aktivis perempuan di Muslimat. Ibunya seorang aktivis Muslimat hingga sekarang. Ibunya berusia hampir 70 tahun sekarang, tetapi masih sangat aktif di organisasi. Jiwa kepemimpinan Evi Muafiah bisa dikatakan adalah buah dari keteladanan ayah dan ibunya.

4. Riwayat Pekerjaan

Evi Muafiah mengawali karirnya sebagai dosen pada tahun 2004 di STAIN Ponorogo. Di awal karirnya, Evi Muafiah sudah diberi amanah menjadi Kepala Laboratorium Terpadu/Kepala Unit Komputer STAIN Ponorogo sampai tahun 2009. Pada Tahun 2015 sampai 2017, Evi Muafiah menjadi Kepala Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini (PIAUD). Setelah itu, tahun 2017 sampai tahun 2021, beliau juga diberi amanah sebagai ketua LPPM sekaligus menjabat sebagai Plt. Kepala Pusat Studi Gender dan Anak (PSGA) di IAIN Ponorogo. Pada tahun 2021, Evi Muafiah mendaftarkan diri menjadi calon Rektor IAIN Ponorogo, alhamdulillah berkat ridho Allah SWT Evi Muafiah terpilih menjadi Rektor IAIN Ponorogo.

5. Pelatihan Professional

Evi Muafiah dalam jejak akademisnya banyak mengikuti pelatihan-pelatihan professional. Pelatihan professional dilakukan demi meningkatkan kompetensi paedagogik beliau. Tahun 2006, Evi Muafiah mengikuti 2 pelatihan yaitu Workshop Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab, kedua beliau mengikuti Workshop Metode Penelitian Berbasis *Participatory Action Research* (PAR) yang diselenggarakan di kampus STAIN Ponorogo. Di tahun yang sama, pelatihan yang diikuti Evi Muafiah adalah Workshop Metode Kualitatif diprakarsai oleh PUSLITBANG Depag RI dan STAIN Ponorogo.

Untuk meningkatkan kemahirannya menulis pada tahun 2007 Evi muafiah mengikuti Workshop Pengembangan Teknik Karya Tulis Ilmiah Dosen di kampus STAIN Ponorogo. Dan di tahun yang sama, sebagai bekal menjadi *trainer* handal, Evi Muafiah mengikuti *Training of Trainers (TOT) HigherCourse Design* bagi dosen STAIN Ponorogo kerjasama dari *Center for Teaching Staff Devcelopment* (CTSD) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan STAIN Ponorogo. Di tahun berikutnya 2008, LAPIS PGMI Surabaya bekerjasama dengan STAIN Ponorogo mengadakan Workshop Penguatan Kapasitas Dosen, Evi Muafiah menjadi pesertanya. Kemudian di tahun yang sama, Evi Muafiah mengikuti Workshop Pengembangan Perencanaan Peran Pusat Studi

Wanita (PSW) dan Dosen PGMI dalam Pelaksanaan Perkuliahan Inklusi oleh penyelenggara LAPIS PGMI Surabaya.

Di tahun 2009, Evi Muafiah mengikuti workshop dari LAPIS PGMI Surabaya bernama Workshop Pembuatan Modul Pembelajaran ber GSI dalam Pelaksanaan Perkuliahan Inklusi. Tahun 2014 Evi Muafiah mengikuti workshop Peningkatan Kapasitas Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif bagi Dosen dari STAIN Ponorogo. Pada tahun 2015 Evi Muafiah mengikuti workshop yang diselenggarakan oleh STAIN Ponorogo, yaitu Workshop Penelitian Berperspektif Gender, dan Workshop Penelitian Mixed Methodology.

Tahun 2016 Evi Muafiah mengikuti Workshop Kurikulum KKNI diselenggarakan oleh kampus yang sudah beralih menjadi IAIN Ponorogo. Di tahun berikutnya, 2017 ada 2 workshop lokal yang diikuti Evi Muafiah yaitu Workshop Pembelajaran Responsif Gender dan Workshop Academic Writing for Lecturer and Reseacher. Di tahun 2018 juga ada 2 workshop lokal Workshop Gender Capacity Building dan Workshop Perencanaan Penganggaran Responsif Gender. Pada tahun 2019, Evi Muafiah pengurus PSGA IAIN Ponorogo mengadakan Workshop Penulisan Artikel Jurnal Responsif Gender, beliau sekaligus menjadi pesertanya. Tahun 2019 Evi Muafiah mengikuti workshop dari KPPA Surabaya dengan nama Workshop TOT PPRG dan ARG.

6. Pengalaman Penelitian

Sebagai seorang dosen, menjadi peneliti adalah tugas sekunder penting. Di awal karir sekitar tahun 2002, Evi Muafiah menjadi ketua Peneliti dari Sumber dana DIPA STAIN Ponorogo, judul penelitiannya adalah “Tinjauan Hukum Islam tentang Perubahan Siklus Haidl dan Cara Pelaksanaan Ibadah bagi Muslimah Pemakai Alat Kontrasepsi KB di Ponorogo”. Di tahun berikutnya, 2006 beliau diberi kepercayaan menjadi ketua peneliti lagi dengan judul “Kesetaraan Gender Dalam Pendidikan (Studi Kasus Pembelajaran di Madrasah Aliyah Ponorogo)”.

Penelitian Evi Muafiah selanjutnya di tahun 2007 berjudul “Konsep Poligami Syahrur dan Relevansinya terhadap Upaya Perlindungan Anak di Indonesia”. Tahun 2008 Evi Muafiah Kembali menjadi ketua peneliti dalam judul “Islam, Menstrual Taboo dan Subordinasi Perempuan (Kajian terhadap Pemahaman Warga Pesantren Ponorogo tentang Relasi Laki-laki dan Perempuan). 2 tahun kemudian, tahun 2010 Evi Muafiah melakukan penelitian berjudul “Kyai, Pengantin dan Netralitas Masyarakat”. Tahun berikutnya, 2013 beliau melakukan penelitian berjudul “Investigasi Empiris atas Prestasi Belajar Siswi di Madrasah Aliyah Model *Single Sex Education* dan *Co-Education* di Ponorogo”.

Pada tahun 2014 Evi Muafiah sebagai ketua peneliti berhasil melakukan 2 penelitian di tahun yang sama yaitu pertama dari dana

DIPA STAIN Ponorogo, penelitian ini tentang hubungan perempuan dan politik berjudul “ Politik dan Perempuan: Analisis Gender terhadap Peran dan Kinerja Anggota DPRD Perempuan Ponorogo Periode 2009-2014”, dan penelitian kedua dari sumber dana Diktis Kemenag adalah Eksistensi Perempuan dalam Pembelajaran Model *Single Sex Education* di Madrasah Aliyah se Eks Karesidenan Madiun. Pada tahun 2015 beliau melakukan penelitian berjudul “Strategi Pembelajaran *MultipleIntelligences* di TK/ RA Muslimat Ponorogo.”

Sebagai seorang aktivis gender, Evi Muafiah sering melakukan penelitian tentang gender seperti pada tahun 2016 berjudul “Realitas Segregasi Gender di Pesantren”, tahun 2017 berjudul “Pengasuhan Responsif Gender pada Anak Usia Dini”, lalu tahun 2108 berjudul “Pengembangan Pembelajaran Responsif Gender di PTKI”. Jiwa pengasuhan yang tertanam ketika menjabat sebagai Kepala Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini (PIAUD) membuat tertarik melakukan penelitian dengan judul “Keterlibatan Ayah pada Pengasuhan Anak Usia Dini”.

B. Pemikiran Evi Muafiah Dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Evi Muafiah, dia memaparkan pemikirannya sebagai berikut. *Pertama* Evi Muafiah dalam menciptakan visi menyesuaikan dengan deskripsi visi IAIN Ponorogo, visi itu pula yang dipaparkan Evi Muafiah dalam data

bakal calon Rektor IAIN Ponorogo, yaitu Menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam berkelas dunia yang unggul, terkemuka dan terdepan di wilayah Asia Tenggara pada tahun 2030-2035. Sesuai dengan Visi yang telah dipaparkan dalam data bakal calon rektor IAIN Ponorogo, pemikiran beliau terkait menciptakan visi adalah : Teaching (The Learning Environment) artinya melakukan proses pembelajaran berkualitas dan terstandar melalui program-program inovatif yang terencana, terukur, dan terstruktur. Diantaranya yang pertama adalah internasionalisasi standar pembelajaran yang berbasis pada inquiry, problem-based, dan e-learning. Yang kedua melakukan inovasi di tingkat program studi terhadap hasil-hasil pembelajaran yang terkini dan kontributif di bidang masing-masing.¹

Kedua pemikiran Evi Muafiah dalam mengembangkan budaya organisasi, semuanya termuat dalam ortaker (organisasi tata kerja). Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf a merupakan organ Institut, yang mempunyai tugas memimpin dan mengelola penyelenggaraan pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dan Pasal 3 berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Agama. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6, Rektor dibantu oleh 3 (tiga) orang Wakil Rektor. Wakil Rektor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari: Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kelembagaan, mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang akademik dan kelembagaan; Wakil

¹ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan, mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang administrasi umum, perencanaan, dan keuangan. Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerja Sama, mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang kemahasiswaan, alumni, dan kerja sama.²

Evi Muafiah mempunyai tugas penting sebagai seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.³ *Ketiga* menurut pemikiran Evi Muafiah dalam menciptakan sinergi, harus ada *Industry Income* yaitu mendekatkan jarak antara pengembangan keilmuan di institut dengan dunia kerja dan industri. Langkah pertama dengan membuka unit-unit layanan pengembangan karir bagi mahasiswa dan alumni untuk mengembangkan *soft-skill* yang dibutuhkan dalam dunia kerja dan industry. Langkah selanjutnya mengembangkan kerjasama melalui program-program kemitraan yang dibentuk oleh institut dan industri. *Ketiga* mendirikan laboratorium sebagai wujud Kerjasama institut dan industri.⁴ Kesemuanya diharapkan mampu menghasilkan sinergitas positif.

Keempat Evi Muafiah mempunyai pemikiran dalam menciptakan perubahan bagi IAIN Ponorogo lebih baik yaitu memberikan masukan

² Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

³ Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017), hlm.70

⁴ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

mendirikan halal center. Halal Center ini sudah ada embrio dari fakultas syariah mendirikan laboratorium halal, di tadaris IPA ada kajian-kajian tentang produk-produk pangan yang halal. Kesemuanya disatukan dalam satu wadah bernama “halal center Ponorogo”⁵

Kelima pemikiran Evi Muafiah dalam memotivasi *teamwork* nya adalah melakukan program-program riset unggulan bertaraf nasional dan internasional yang menjadi basis pengembangan keilmuan interdisipliner dan memublikasikannya sebagai produk yang dikonsumsi masyarakat dunia. Program itu diantaranya internasionalisasi standard penelitian dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas *joint-research* dengan ilmuwan peneliti dan universitas-universitas terkemuka nasional maupun internasional. Selanjutnya Evi Muafiah mendorong setiap dosen memiliki akun dan terkoneksi dengan Lembaga penerbitan dan pengindeks internasional untuk karya akademik (SINTA, Google scholar, Scopus, WoS, Springer, Routledge, dll.) Ketiga, meningkatkan indeks sitasi di kalangan civitas akademika melalui proses-proses *on-lining* dalam bentuk *repository* dan semacamnya.⁶

Keenam Evi Muafiah dalam memberdayakan *team work* adalah melakukan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari tanggungjawab keilmuan dalam bentuk penyuluhan. Diantaranya pertama

⁵ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

⁶ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

mengarahkan program-program kampus agar bersentuhan langsung dengan upaya masyarakat menuju kemandirian, kedua melakukan penyuluhan, pendampingan, dan pemberdayaan kepada masyarakat melalui kerjasama dengan pemerintah, dan swasta.⁷

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial / organisasi yang dipimpinnya. Ia bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya.⁸ *Ketujuh* Evi Muafiah memaparkan beberapa hal dalam mewakili sistem sosial dalam wawancara bersama peneliti yaitu melakukan pengabdian kepada masyarakat baik secara kelembagaan maupun secara individu sebagai perwakilan dari Lembaga. Misal, menjadi anggota organisasi masyarakat seperti Muslimat NU, Majelis Ta'lim Perempuan (MTP), Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia (IPHI), serta Majelis Ulama Indonesia (MUI). Selain aktif menjadi narasumber kegiatan secara offline, seperti fasilitator workshop Anggaran Responsif Gender dan Perencanaan Penganggaran Responsif Gender (ARG/PPRG), workshop sekolah gender dan Perlindungan Anak, maupun secara online seperti narasumber webinar (selama pandemic covid-19) dan mengisi acara *talkshow* di RRI Madiun (sudah berjalan 3 tahun ini) dan radio swasta local (sudah berjalan 17 tahun ini).⁹

⁷ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

⁸ Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017) hlm.76.

⁹ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

Kedelapan, Evi muafiah dalam menghindari perselisihan lebih baik semua hal dimusyawarahkan. Meminta pendapat dari suatu keputusan yang akan diambil, agar bisa diterima oleh semua pihak. Dalam kepemimpinannya, Evi Muafiah melakukan beberapa hal yaitu *Distribution of power and authority*, dengan cara memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melakukan tugas dan fungsi yang sesuai dengan uraian tugas dan jabatan masing-masing. Kemudian memberikan *system reward and punishment* yang edukatif dan manusiawi sesuai dengan kadar kontribusi dan kesalahan bawahan. Namun demikian, *punishment* merupakan usaha terakhir setelah tidak ditemukan resolusi yang lebih bermartabat lagi dan selama menjabat Evi Muafiah belum pernah melakukan, kecuali hanya menegur dengan sopan. Yang terakhir *mutual communication and dialogue* untuk memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dengan duduk bersama bawahan. Hal yang sama juga dilakukan dengan pihak atasan untuk mencari solusi terbaik bagi berbagai persoalan.¹⁰

Kesembilan menurut Evi Muafiah untuk membelajarkan organisasi maka diperlukan misi *Institutional Outlook* yaitu kemampuan perguruan tinggi menarik simpati masyarakat dari sisi SDM, kelembagaan dan infrastruktur. Dalam pemikiran beliau muncullah beberapa diantaranya *pertama* melakukan internasionalisasi standar di semua lini institut. *Kedua* meningkatkan jumlah mahasiswa, dosen bergelar doktor dan guru besar.

¹⁰ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

Ketiga membranding kampus sebagai kampus yang humanis, responsif *gender*, responsif difabel, dan Islam moderat. Keempat meningkatkan tata pengelolaan berdasarkan pada *good and clean governance*.¹¹

C. Kebijakan Evi Muafiah Dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

Kebijakan Akademik adalah arahan strategis yang berfungsi sebagai pedoman pengelolaan dan pengembangan akademik IAIN Ponorogo. Kebijakan mempunyai peranan penting, karena sebagai pedoman dalam memajukan Perguruan Tinggi. Kebijakan tersebut meliputi semua kegiatan Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Hasil dari wawancara dengan Evi Muafiah, ada beberapa hal yang menjadi kebijakannya.

1. Menciptakan Visi

Dalam wawancara dengan peneliti, untuk melaksanakan visinya Evi Muafiah mempunyai kebijakan diantaranya *pertama* mendirikan prodi kelas yang bertaraf internasional. *Kedua* menambah tenaga pengajar dari kalangan praktisi industri agar mahasiswa mendapatkan informasi utuh atas keilmuan yang digeluti. *Ketiga* meningkatkan jumlah mahasiswa asing, *keempat* menggunakan sistem pengajaran berbasis digital sebagai respon atas perkembangan zaman.

¹¹ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

Selanjutnya melakukan peninjauan kurikulum secara berkala berbasis pada kebutuhan lapangan kerja, mendesain sistem pembelajaran dengan mengacu pada pemecahan problem di masyarakat. Serta melakukan *lecturer and student exchange* dengan perguruan tinggi lain dalam negeri dan luar negeri.¹²

2. Mengembangkan budaya organisasi

Dalam wawancara bersama peneliti, Evi Muafiah memaparkan bahwa kebijakannya dalam mengembangkan budaya organisasi adalah pertama bersama staf di laboratorium Komputer IAIN Ponorogo telah berhasil menerapkan kebijakan pengelolaan program inventarisir data, olah data serta pembelajaran IT dengan memberikan kewenangan kepada masing-masing bagian untuk mengelolanya secara lebih professional. Kedua bersama staf di Program Studi PIAUD, beliau berhasil melakukan koordinasi dan negosiasi dengan para stakeholder di bidang PAUD untuk melakukan pengembangan prodi yang relatif masih baru.

Bekerjasam dengan para kepala sekolah PAUD dalam bidang pengembangan lembaga serta pengembangan pembelajaran AUD yang ramah anak. Ketiga bersama LPPM mensinergikan kerja masing-masing pusat dan administrasi dalam rangka melancarkan jalannya kegiatan rutin maupun incidental di bidang penelitian, penerbitan,

¹² Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

publikasi ilmiah dan pengabdian masyarakat jumlah proposal penelitian dan nominal dana penelitian dari tahun ke tahun semakin naik seiring dengan meningkatnya kualitas hasil penelitian.¹³

3. Menciptakan sinergi

Kebijakan Evi Muafiah dalam menciptakan sinergi diantaranya pertama menjalin Kerjasama dengan Lembaga sertifikasi kompetensi yang bisa menjamin mutu lulusan. Kedua menjalin Kerjasama dengan dunia industry sebagai tempat belajar dan kerja alumni. Ketiga mendirikan *career center* dan *business center*. Keempat Kerjasama dengan dunia industri untuk membuka bengkel-bengkel kerja di kampus yang bisa dijadikan laboratorium mahasiswa. Kelima mengadakan job fair setahun sekali.¹⁴

4. Menciptakan perubahan

Menurut Evi Muafiah beberapa hal dalam menciptakan perubahan adalah pertama menetapkan kebijakan-kebijakan untuk menjadi Perguruan Tinggi Responsif Gender. Kedua mengoptimalkan fungsi ma'had al-jamiah Ulin Nuha untuk melestarikan moderasi beragama. Ketiga perluasan lahan dalam rangka pengembangan Lembaga. Keempat belas penguatan peran dan fungsi SPI.¹⁵

¹³ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

¹⁴ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

¹⁵ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

Dikuatkan dengan pendapat Wakil Rektor I IAIN Ponorogo yaitu :

“ Pertama yang dilakukan bu Rektor adalah revisi renstra sesuai dengan visi misi ketika mencalonkan rektor diantaranya, kebijakan moderasi beragama, kebijakan merdeka belajar, dan kampus merdeka, kebijakan *green campus*, kebijakan kampus yang ramah anak dan gender, kebijakan kampus yang bebas kekerasan seksual, kebijakan alih status dan kebijakan pengembangan SDM dan sarana prasarana di kampus satu.”¹⁶

5. Memotivasi pengikut

Dari pemikiran Evi Muafiah terkait *research and publication*, kebijakan beliau diantaranya pertama memberikan sistem *reward* yang lebih memadai bagi hasil-hasil penelitian yang diterbitkan di jurnal-jurnal nasional, internasional dan internasional bereputasi. Kedua mendukung dan memfasilitasi pengiriman delegasi pada seminar nasional dan internasional. Ketiga menjadikan semua karya ilmiah mahasiswa,¹⁷

Diperkuat dengan pemaparan Evi Muafiah sebagai berikut:

“Semua dosen harus termotivasi menjadi menjadi Professor. Prosentase data dosen yaitu Dosen S2 ada 41 orang berarti masih 25 persen. Dosen S3 berjumlah 144 orang berarti ada 75%, dosen yang sudah mendapatkan tunjangan sertifikasi sejumlah 133 orang, dosen yang belum sertifikasi berjumlah 87 orang. Untuk tahun 2021 dosen yang sudah daftar sekolah S3 ada 7 dosen. Ini hal luar biasa. Kampus membeikan beasiswa. Untuk dosen yang izin belajar tidak, karena masih menerima penuh honorinya. Untuk

¹⁶ Wawancara dengan Dr.Mukibat, wakil Rektor I IAIN Ponorogo, pada 26 September 2022, pukul 11.12 WIB.via online.

¹⁷ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

tenaga kependidikan mengikuti workshop. Untuk meningkatkan karir mereka.”¹⁸

6. Memberdayakan pengikut

Ada beberapa kebijakannya antara lain pertama bekerjasama dengan pemerintah untuk mengambil peran pendampingan dan pemberdayaan bagi bumdes, UMKM, dan sektor-sektorekonomi riil lainnya. Kedua mendampingi pemerintah desa dalam pengelolaan ADD, DD dan penyusunan laporan keuangannya. Ketiga meningkatkan fungsi dan peran LBH kampus dalam memberikan pelayanan hukum bagi masyarakat. Keempat melakukan pemetaan potensi ekonomi tiap kecamatan dan desa serta menetapkan beberapa wilayah menjadi desa binaan. Kelima menjadikan masjid di seluruh desa sebagai basis bagi program-program pemberdayaan masyarakat. Keenam menjadikan program KKN bukan sekedar sebagai tempat pembelajaran tetapi sebagai program yang berkelanjutan sehingga bisa terkawal perubahannya. Ketujuh memediasi program-program sosial sektor swasta dalam penyuluhan dan pemberdayaan masyarakat.¹⁹

7. Mewakili sistem sosial

Menurut Evi Muafiah dalam wawancara dengan peneliti tentang kebijakannya dalam hal mewakili sistem sosial sebagai berikut memberi keleluasaan kepada pada setiap dosen, staf untuk mengikuti

¹⁸ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

¹⁹ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 1 Maret 2022, diruang kerja rektor pada pukul 08.00 WIB.

organisasi kemasyarakatan sesuai dengan ideologi masing-masing. Evi Muafiah memberi kebebasan bagi setiap keluarga kampus mengembangkan diri pada kelompok-kelompok yang menjadi pilihan dalam menyalurkan jiwa sosial mereka.

8. Manajer konflik

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama, Pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Evi Muafiah dalam menyelesaikan konflik yang ada sebagai berikut :

“Memberi punishment yang membangun potensi dari pengikutnya. Agar kesalahan yang dilakukan tidak terulang kembali semua dilakukan dengan penuh kesadaran tanpa paksaan.”²⁰

9. Membelajarkan organisasi

Kebijakan terkait menurut jawaban Evi Muafiah adalah pertama meningkatkan peringkat akreditasi program studi, perguruan tinggi, dan perpustakaan melalui Lembaga akreditasi nasional maupun internasional. Kedua melakukan monitoring secara berkala bagi dosen yang sedang menempuh studi S3. Ketiga memfasilitasi adanya klinik artikel jurnal internasional bereputasi bagi dosen yang bergelar doctor dalam rangka percepatan guru besar. Keempat meningkatkan jumlah mahasiswa melalui proses penyaringan yang selektif agar menghasilkan input berkualitas. Kelima membuka program doctoral.

²⁰ Wawancara dengan Evi Muafiah pada tanggal 3 Maret 2022, di Rumah Makan Tempoe, Ponorogo pada pukul 13.00 WIB.

Keenam melakukan pengembangan kelembagaan melalui alih status ke UIN.

Ketujuh mendirikan tempat pengasuhan anak dalam bentuk *child care*, PAUD, atau TK. Kedelapan menyediakan ruang laktasi. Kesembilan menyediakan tempat transit bagi civitas akademika yang berkebutuhan khusus. Kesepuluh menetapkan kebijakan keterwakilan perempuan 30% dalam penataan formasi, program, dan kegiatan. Kesebelas menaikkan ranking perguruan tinggi secara *webometric*. Keduabelas menciptakan suasana kondusif bagi tumbuhnya pusat-pusat studi di tiap program studi atau unit.

D. Karya-Karya Intelektual Evi Muafiah

Evi Muafiah sangat aktif menulis dalam sepanjang karirnya menjadi dosen. Bahkan sampai saat ini akan terus berlangsung tak terhingga. Sebagai seorang akademisi, karya tulis ilmiah adalah amal jariyah yang akan terus bisa dinikmati oleh generasi ke generasi. Sebagai warisan intelektual, hampir setiap tahun Evi Muafiah telah banyak menghasilkan karya yang di muat pada jurnal-jurnal bertaraf nasional maupun internasional. Diantaranya adalah pada tahun 2003 berjudul “Feminisme Fatima Mernissi” yang dimuat pada jurnal Cendekia Jurusan Tarbiyah Ponorogo. Di tahun yang sama beliau kembali menulis dalam Jurnal Dialogia Jurusan Ushuluddin Ponorogo dengan judul “Naqsyabandiyah (Studi Atas Teknik Ritual Tarekat).

Tahun berikutnya 2004, tulisan Evi Muafiah dimuat pada Jurnal Tahrir STAIN Ponorogo, dengan judul “Kebijakan Politik Utshman bin Affan”. Tahun 2005 tulisan gender mulai dibuat oleh beliau pada Jurnal Justitia Jurusan Syari’ah Ponorogo dengan judul “Gerakan Jender dalam Islam (Upaya Al-Qur’an Mensetarakan Relasi antara Perempuan dan Laki-laki)” Karya tulis beliau selanjutnya berjudul “Poligami Menurut Muhammad Syahrur”, yang dimuat pada jurnal Tafsir Hadits Fakultas Ushuluddin UIN Yogyakarta. Tahun 2007 pada jurnal Jurnal Musawa PSW UIN Yogyakarta dengan judul “Islam dan Menstrual Taboo”.

Pada tahun 2008, Evi Muafiah menulis 2 karya tulis ilmiah yaitu pertama di Jurnal Dialogia Jurusan Ushuluddin Ponorogo dengan judul “Islam, Menstrual Taboo dan Subordinasi Perempuan: Kajian terhadap Pemahaman Warga Pesantren Ponorogo tentang Relasi Laki-laki dan Perempuan”, dan kedua judulnya “Kesetaraan Jender Dalam Pendidikan (Studi Kasus Pembelajaran di MA Ponorogo) pada jurnal Penelitian Dinamika STAIN Tulungagung. Di tahun selanjutnya, 2009 masih tentang gender, beliau menulis dengan judul “Pendidikan Islam Berperspektif Gender pada jurnal Tadris Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan.

Pada tahun 2011 Evi Muafiah menghasilkan 2 karya tulis, salah satunya Buku ISBN dengan judul “Kyai, Pengantin, dan Netralitas Masyarakat”, yang kedua artikel berjudul “Islam dan Hak Asasi Manusia dalam Konsepsi Fathi Osman” pada Jurnal Islamica Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya. Selanjutnya tahun 2013 pada Jurnal Kodifikasi

P3M STAIN Ponorogo dengan judul artikel “Investigasi Empiris atas Prestasi Belajar Siswi di Madrasah Aliyah Model *Single Sex Education* dan *Co-Education* di Ponorogo.” Selanjutnya tahun 2013 beliau menulis artikel pada Jurnal Nadwa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Walisongo Semarang, berjudul “Pendidikan Perempuan di Pondok Pesantren”. Dan pada tahun yang sama beliau menulis Buku ISBN berjudul “Problematika Pemikiran Islam Kontemporer”.

Pada tahun 2016, Evi Muafiah menulis artikel pada jurnal Thufula STAIN Kudus berjudul “Strategi Pembelajaran *Multiple Intelligences* di TK/RA Ponorogo. Pada tahun yang sama, beliau menulis di jurnal internasional Indonesian Journal of Islamic Early Childhood Education, dengan judul artikel “*The Doctrin to Educate Children without Violence in Islam*”. Tahun 2018 beliau menulis buku ISBN berjudul “Realitas Segregasi Gender di Pesantren”. Tahun 2019 beliau menulis artikel di Jurnal Palastren IAIN Kudus dengan judul “Pengasuhan AUD Berperspektif Gender Dalam Hubungannya terhadap Pemilihan Permainan dan Aktifitas Keagamaan”.

Pada tahun 2020, selama setahun Evi Muafiah menulis 2 artikel yaitu di jurnal Talent Development & Excellence. 2020, Vol. 12 Issue 1, p2767-2778 dengan judul “Experiential Reflection and Processing as a Model for Improving the Competencies of Islamic Studies Teachers”, dan artikel kedua berjudul “*Gender Equality and Social Inclusion (GESI)* pada Sekolah Inklusi” pada Jurnal Musawa UIN Yogyakarta, Vol. 19, No. 2, Juli

2020. Dan di tahun 2021, beliau menulis di jurnal <http://ssrn.com/abstract=3748160>. Building Early Children's Responsibility to Anticipate Radicalism in *Pelangi Alam* Kindergarten. Tahun 2021, Evi Muafiah membuat jurnal berjudul "*The concept of eco-friendly schools: The application of science education in shaping children's characters to the environment*" pada Journal of Physics: Conference Series <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1796/1/012063/meta>

Berdasarkan penjabaran karya-karya Evi Muafiah diatas, tema-tema tulisan Evi Muafiah sebagaimana telah dipublikasikan dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori. Peneliti berpendapat, tem-tema tulisannya tersebut dapat dikelompokkan menjadi 2 kategori utama: (1) Responsif Gender, (2) Pendidikan Anak Usia Dini atau PAUD.

BAB IV

ANALISIS PENGEMBANGAN

PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM

PERSPEKTIF PEMIKIRAN DAN KEBIJAKAN EVI MUAFIAH

Organ Pengelola Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 Ortaker dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2016 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Bagian kesatu, bagian pengelola, pasal 5 menyebutkan bahwa pengelola Institut terdiri atas: Rektor; Fakultas; Pascasarjana; Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan; Lembaga; dan Unit Pelaksana Teknis. Rektor dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh wakil Rektor I yang bertugas dalam bidang Akademik dan Kelembagaan, Wakil Rektor II yang bertugas dalam bidang Administrasi, Umum, Perencanaan, dan Keuangan, Wakil Rektor III dalam bidang Kemahasiswaan. Pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terhadap ketiga tugas Wakil Rektor adalah sebagai berikut :

A. Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Bidang Akademik dan Kelembagaan

Wakil Rektor I mempunyai sebutan Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kelembagaan, mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang akademik dan kelembagaan. Dapat di analisis dengan

teori Wirawan dalam bukunya ada 9 komponen fungsi kepemimpinan.

Berdasarkan hasil analisis peneliti, 9 fungsi kepemimpinan dalam tugas warek I sesuai pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah yaitu :

1. Menciptakan Visi

Pemikiran Evi Muafiah dalam menentukan visi lembaga yaitu sebagai Pusat Kajian dan Pengembangan Ilmu Keislaman yang Unggul dalam Rangka Mewujudkan Masyarakat Madani. Seperti wawancara peneliti dengan salah satu dosen IAIN Ponorogo sebagai berikut:

“Hal tersebut sesuai dengan pemikiran Evi Muafiah tentang Gender, yang di transformasikan berkaitan dengan Gender, sejak pertama kali menjabat Evi Muafiah sudah mempunyai inisiatif bahwa IAIN Ponorogo harus menjadi kampus pusat studi Gender.”¹

Hingga saat ini Evi Muafiah menjadi pembicara tentang Gender di berbagai kampus, salah satunya UIN KH.Abdurrahman Wakhid, Pekalongan pada hari Selasa, 4 Oktober 2022 di Hotel Dafam, Pekalongan. Sesuai wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut:

“Bahwa mahasiswa juga diberi kesempatan untuk mewujudkan tujuan kampus bersama, mahasiswa harus selalu dilibatkan dalam pengembangan kampus. Karena mahasiswa adalah bagian terpenting dalam pengembangan kampus. Beberapa tahun ke depan Indonesia dalam genggamannya mahasiswa, maka kampus menjadi bagian terpenting yang mempunyai peran dalam mengembangkan potensi mahasiswa. Kampus

¹ Wawancara dengan Wahyu Saputra, dosen IAIN Ponorogo, pada 1 Oktober 2022, pukul 19.26 WIB.

mampu menjadi miniatur kecil kehidupan.²

Ditegaskan kembali dengan komentar Wakil Rektor I, Mukibat mengatakan sebagai berikut :

“Pemikiran rektor Evi Muafiah visioner dalam pengembangan kampus, beberapa menjadi prioritas Evi Muafiah adalah sertifikasi internasional ISO, akreditasi internasional bagi prodi-prodi yang terakreditasi A dan percepatan karir dosen baik Lektor Kepala dan Guru Besar. Kebijakan yang dilakukan adalah revisi renstra sesuai dengan visi misi ketika mencalonkan rektor.”³

Jadi peneliti menganalisa bahwa pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah berkesinambungan dengan tugas wakil rektor 1, yang menjalin hubungan dengan pihak-pihak di luar kampus IAIN Ponorogo, maka Dia telah melaksanakan fungsi kepemimpinan menciptakan visi dengan baik.

2. Mengembangkan Budaya Organisasi

Menurut Wirawan dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian” disebutkan bahwa visi pemimpin hanya dapat terealisasi jika para pengikut berpikir, bersikap, dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasi visi. Tugas rektor dalam hal akademik dan kelembagaan yang dibantu Wakil Rektor I dalam mengembangkan budaya organisasi berjalan dengan baik. Hal

² Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 16.30 WIB. Di Hotel Dafam, Pekalongan.

³ Wawancara dengan Mukibat, Wakil Rektor I IAIN Ponorogo, pada 26 September 2022, pukul 11.12 WIB.

tersebut ditemukan oleh peneliti dalam wawancaranya dengan Wakil Rektor I dan beberapa dosen IAIN Ponorogo.

Seperti hasil wawancara peneliti bersama Evi Muafiah adalah sebagai berikut :

“Saya membangun dinamisasi pemerintahan kampus dengan tujuan kampus yang humanis, responsif gender, responsif difabel dan Islam moderat. Membangun budaya organisasi yang sesuai tujuan visi misi diatas memang membutuhkan waktu, dan alhamdulillah berjalan secara pasti bisa tercapai.”⁴

Evi Muafiah dalam kebijakan akademik menggunakan nilai inti dalam Al-Qur’an. Nilai-nilai inti dan budaya organisasi yang dianut dan dikembangkan oleh IAIN Ponorogo dari Q.S. Al-Mujadalah ayat 11,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya :

Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan. Q.S Al-Mujadalah (58:11).⁵

⁴ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

⁵ Q.S. Al-Mujadalah (58): 11.

Menurut peneliti, kemampuan Evi Muafiah dalam memimpin di IAIN Ponorogo selama ini berjalan dengan sangat baik sesuai dalam fungsi kepemimpinan mengembangkan budaya organisasi .

3. Menciptakan sinergi

Mensinergikan antara iman (implementasi Agama dalam arti ilmu-ilmu keislaman sebagai pedoman hidup), ilmu (implementasi dari ilmu pengetahuan umum sebagai jalan hidup), dan amal (implementasi dari akhlak dan moralitas sebagai wujud dari sikap hidup) menjadi ranah pendidikan di Institut Agama Islam Negeri Ponorogo yang lebih penting dari ranah kognitif, afektif, normatif dan psikomotorik. Dengan merajut paradigma interkoneksi antar agama, ilmu dan moral akan memiliki implikasi saling mengapresiasi dan saling memberdayakan nilai kebenaran universal umumnya, dan keislaman khususnya dalam proses pembelajaran. Seperti wawancara sebagai berikut :

“Sinergi yang dimaksudkan adalah kerjasama, menyelami, berarti bisa berjalan bareng, saya itu sifatnya lebih *ngemong*. Posisi saya menjadi rektor ini harus bisa mengayomi, bisa merangkul, lebih mengalah agar semuanya bisa berjalan baik. Apa yang saya niatkan selalu saya komunikasikan dengan semua pihak. Semua demi nama baik IAIN Ponorogo.”⁶

Menurut peneliti program yang digalakkan Evi Muafiah berupa *Industry income*, menjadi program sinergitas yang sesuai dalam pengembangan IAIN Ponorogo, maka bisa di analisa bahwa pemikiran

⁶ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

dan kebijakannya telah sesuai dengan fungsi kepemimpinan dalam menciptakan sinergi. .

4. Menciptakan perubahan

Tidak sedikit orang yang alergi dengan perubahan, karena perubahan tidak selalu membawa akibat yang nyaman. Terkadang, perubahan membawa beban kerja yang jauh lebih berat, dan tantangan yang tidak mudah. Langkah Evi Muafiah dalam menggambarkan pemikiran dan kebijakannya agar membawa perubahan berarti bagi IAIN Ponorogo juga sangat jeli. Sesuai hasil wawancara peneliti dengan dosen IAIN Ponorogo memberi penguatan sebagai berikut:

“Momentum tahun ini adalah mempersiapkan IAIN Ponorogo menjadi UIN, kebijakan beliau dalam mengawal proses peralihan IAIN Ponorogo menjadi UIN. Diantaranya sesuai arahan dari Kemenag, Evi Muafiah merumuskan mata kuliah moderasi beragama pada setiap prodi.”⁷

Ditegaskan kembali oleh dosen IAIN Ponorogo berikut :

“Kebijakan-kebijakan beliau tentu berdasar pada kebijakan-kebijakan dari pusat, dimana secara nasional saat ini PTKIN merupakan salah satu institusi yang mengkampanyekan Islam Moderat atau moderasi beragama, untuk kemajuan Indonesia tercinta.”⁸

Dengan demikian, peneliti menganalisa perubahan yang dilakukan oleh Evi Muafiah atas pemikiran dan kebijakannya dalam pengembangan IAIN Ponorogo telah sesuai dengan fungsi

⁷ Wawancara dengan Wahyu Saputra, pada 1 Oktober 2022, pukul 19.26 WIB.

⁸ Wawancara dengan Arif Rahman Hakim, pada 1 Oktober 2022, pukul 19.26 WIB.

kepemimpinan dalam menciptakan perubahan.

5. Memotivasi para pengikut

Dalam hal kebijakan akademik, Evi Muafiah selalu mengedepankan pemikirannya yaitu bahwa kebijakan akademik diselenggarakan dengan senantiasa mengedepankan kualitas input, proses dan output. Dia memotivasi para dosen ketika mendapatkan input yang standar, maka dalam proses harus berlangsung secara intensif, sehingga menghasilkan para alumni yang berkualitas. Semua didukung dengan kapasitas dan kualitas para pendidik.

Hal tersebut dikuatkan dengan pendapat Warek I :

“Bu Rektor Evi Muafiah sangat baik dalam memberikan kesempatan percepatan karir dosen baik dosen yang akan menuju lektor kepala maupun Guru Besar. Hal tersebut sangat memotivasi para dosen untuk terus berkarya demi pencapaian karir secara maksimal.”⁹

Menurut peneliti, kemampuan Evi Muafiah dalam memimpin di IAIN Ponorogo selama ini berjalan dengan sangat baik sesuai dalam fungsi kepemimpinan terkait memotivasi para pengikutnya.

6. Memberdayakan pengikut

Evi Muafiah membuat mampu, membolehkan, atau mengizinkan baik atas inisiatif sendiri atau oleh orang lain dalam

⁹ Wawancara dengan Mukibat, pada 26 September 2022, pukul 11.12 WIB.

memberdayakan potensi diri masing-masing individu di sivitas akademika IAIN Ponorogo. Pemberdayaan akan semakin menambah kualitas potensi diri setiap individu dalam pengabdian di masyarakat.

Sesuai wawancara peneliti dengan Evi Muafiah sebagai berikut :

“Sebagai wujud kepedulian lingkungan, setiap individu di lingkungan kampus IAIN Ponorogo berhak mengembangkan diri dan ikut serta membangun lingkungan sekitar. Sesuai kebijakan akademik yang berasaskan manfaat, yaitu bahwa kehidupan akademik diselenggarakan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi bangsa dan negara, Institut, dan segenap sivitas akademika.”¹⁰

Para dosen diberi kesempatan untuk meningkatkan kualitas dirinya dengan banyak kegiatan pemberdayaan, baik yang diprakarsai internal kampus maupun penyelenggara eksternal kampus. Kesemuanya bisa dimanfaatkan sebagai sarana pemberdayaan.

Ditegaskan kembali oleh Warek I sebagai berikut :

“Dalam hal pemberdayaan potensi dosen, Rektor mempunyai kebijakan cukup besar yang mempengaruhi langkah setiap dosen meningkatkan karirnya. Dengan misi yang visioner mempercepat proses kenaikan pangkat dosen, mempercepat akreditasi jurnal.”¹¹

Dengan demikian, peneliti menganalisa pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah telah melaksanakan kepemimpinannya sesuai dengan fungsi kepemimpinan dalam hal memberdayakan pengikut

¹⁰ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

¹¹ Wawancara dengan Mukibat, pada 26 September 2022, pukul 11.15 WIB.

dengan baik.

7. Mewakili sistem sosial

Dalam memimpin sistem sosialnya, Evi Muafiah melaksanakan sejumlah peran kepemimpinannya dengan cukup baik. Seperti wawancara peneliti dengan Warek I sebagai berikut:

“Peran sistem sosialnya ke dalam dan ke luar organisasi tidak diragukan lagi. Kebijakan akademik Institut Agama Islam Negeri Ponorogo dibuat sebagai pedoman bagi penentu kebijakan dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dalam rangka meningkatkan mutu akademik secara sistematis, terstruktur dan berkelanjutan.”¹²

Dengan demikian peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan baik terkait mewakili sistem sosial.

8. Manajer konflik

Evi muafiah mempunyai asumsi yang berbeda mengenai konflik. Perbedaan tersebut karena mereka mempunyai perbedaan budaya, pendidikan, pengalaman, psikologi, dan fisik yang berbeda.

“Saya dalam memanej konflik lebih ke arah penyelesaian konflik yang konstruktif seperti negosiasi konflik insentif dan menggunakan strategi *give and take*. Saya cenderung menghindari konflik destruktif dimana masing-masing pihak berupaya untuk saling merendahkan atau bahkan menjatuhkan lawan konfliknya. Semua dilakukan agar konflik tidak semakin melebar dan tidak menemukan solusi.”¹³

¹² Wawancara dengan Mukibat, pada 26 September 2022, pukul 11.12 WIB.

¹³ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

Dengan demikian peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan baik terkait manajer konflik .

9. Membelajarkan organisasi

Evi Muafiah secara terus menerus membelajarkan organisasi dalam lembaga IAIN Ponorogo. Seperti wawancara berikut :

“Saya selalu menyemangati para dosen, karyawan untuk memperluas kapasitas mereka demi menciptakan hasil-hasil yang mereka inginkan dan dicapai bersama. Pola berpikirnya adalah hal baru dan ekspansif, dimana aspirasi kolektif dibebaskan dan dimana para dosen terus menerus belajar dan belajar bersama.”¹⁴

Dengan demikian peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan baik terkait membelajarkan organisasi.

Sesuai kebijakan akademik yang menggunakan asas akuntabilitas, yaitu bahwa semua penyelenggaraan kebijakan akademik harus dapat di pertanggungjawabkan secara ilmiah dan terbuka dan senantiasa mengacu pada perkembangan keilmuan yang mutakhir yang bersifat dinamis. Maka peneliti menganalisa pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah sesuai fungsi kepemimpinan.

¹⁴ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

B. Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Bidang Administrasi, Umum, Perencanaan, dan Keuangan

Wakil Rektor II mempunyai tugas secara umum dalam bidang administrasi umum, perencanaan, dan keuangan. Tugas pokok Wakil Rektor II adalah membantu Rektor dalam pelaksanaan kegiatan bidang perencanaan dan pelaksanaan anggaran, akuntansi dan pelaporan keuangan, pengelolaan sarana dan prasarana, kepegawaian, ketatausahaan dan kerumah-tangga. Urusan dalam negeri kampus, menjadi tanggung jawab Wakil Rektor II.

Analisis pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terkait tugas Wakil Rektor II adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan visi

Kepemimpinan Evi Muafiah merupakan kinerja kolektif dan mempunyai tujuan mulia. Sesuai wawancara peneliti dengan Warek II adalah sebagai berikut:

“Bu Rektor memiliki visi, misi, tujuan, dan nilai organisasi yang berkualitas membawa IAIN Ponorogo berkembang lebih pesat. Visi misi yang dibuat atas pemikirannya sudah terkoordinasi dengan tugas Wakil Rektor II. Kebijakannya juga sesuai dengan tugas Wakil Rektor II.”¹⁵

Maka menurut analisa peneliti, Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan baik.

¹⁵ Wawancara dengan Agus Purnomo, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

2. Mengembangkan budaya organisasi

Menurut Yukl, dalam buku karya Muhammad In'am Esha, kepemimpinan adalah kemampuan membentuk budaya dan untuk memulai proses perubahan secara evolusi dan adaptif. Evi Muafiah sebagai Rektor telah memberikan pemikirannya untuk dibuat kebijakan yang membawa perubahan positif bagi IAIN Ponorogo. Organisasi yang telah terbentuk di IAIN Ponorogo akan mewarnai kancah keilmuan di nusantara.

Sesuai wawancara peneliti sebagai berikut :

“Saya selalu berusaha memberi kesempatan pada seluruh dosen dan karyawan mengembangkan kekuatan IAIN Ponorogo melalui perbaikan sistem baik administrasi, keuangan, proses pembelajaran, saran prasaran dan lain-lain. Kesemuanya diharapkan memberikan efek positif atas perkembangan keilmuan di IAIN Ponorogo.”¹⁶

Menurut peneliti, dalam bidang administrasi umum, perencanaan, dan keuangan Evi Muafiah memberi sumbangsih pemikiran dan kebijakannya cukup relevan dalam mengembangkan budaya organisasi IAIN Ponorogo. Dia mampu mengembangkan budaya organisasi dengan berkolaborasi bersama wakil Rektor II IAIN Ponorogo. Maka menurut peneliti, Dia telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan baik terkait mengembangkan budaya organisasi.

¹⁶ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

3. Menciptakan sinergi

Upaya-upaya Evi Muafiah dalam menciptakan sinergi dalam pengelolaan administrasi, perencanaan dan keuangan bagi pengembangan IAIN Ponorogo cukup memberi sumbangsih yang paling utama. Kesesuaian program studi yang dihadirkan IAIN Ponorogo di lingkungan Ponorogo diharapkan memberi sinergitas terhadap keilmuan lokal yang digalakkan oleh pemerintahan Kabupaten Ponorogo.

“Saat ini masih ada program perintisan kita yaitu *career centre* dan *business centre*, keduanya masih dalam proses pendirian. Dalam *job fair* kapasitas IAIN Ponorogo masih menjadi undangan, saat ini masih dalam proses mengadakan secara mandiri. Ke depan dengan bertambahnya Program Studi kita akan memberikan alokasi dana khusus untuk pengadaan *Job Fair* sendiri, agar mahasiswa bisa mengetahui info-info pekerjaan dan mengikuti perekrutan karyawan pada pihak-pihak terkait. Serta mahasiswa bisa mempunyai pandangan membuka lapangan pekerjaan sendiri setelah lulus menjadi sarjana.”¹⁷

Menurut hemat peneliti, dengan demikian Evi Muafiah sudah melaksanakan fungsi kepemimpinan yang terkoneksi baik dengan tugas Wakil Rektor II terkait menciptakan sinergi. IAIN Ponorogo sebagai salah satu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Karesidenan Madiun, harus mempunyai visi misi dalam membangun sinergitas kepada lingkungan masyarakat yang beragam derajat keilmuannya.

¹⁷ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

4. Menciptakan perubahan

Pemikiran Evi Muafiah yang dituangkan dalam kebijakan IAIN Ponorogo, banyak diwujudkan dalam kepemimpinannya. Dalam kepemimpinannya banyak hal yang disesuaikan dengan arahan Kemenag Pusat sebagai arahan perubahan yang semakin baik. Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Evi Muafiah sebagai berikut:

“Beberapa kebijakan yang saya lakukan adalah mendirikan Unit Layanan Terpadu (ULT) dan selanjutnya sesuai arahan dari Kemenag Pusat mendirikan Rumah Moderasi Beragama (RMB). Pihak kampus yang bersedia memberi pendanaan untuk pengelolaan program baru merupakan upaya perubahan lembaga ke arah yang semakin berkembang.”¹⁸

Maka menurut analisa peneliti, Evi Muafiah melaksanakan dengan baik fungsi kepemimpinan dalam menciptakan perubahan.

5. Memotivasi para pengikut

Evi Muafiah telah melakukan motivasi kepada pengikutnya dengan cara motivasi ekstrinsik. Menurut Wirawan dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian” menyebutkan bahwa motivasi ekstrinsik dilakukan untuk alasan instrumental yaitu untuk imbalan, untuk menghindari hukuman, untuk meningkatkan nilai diri, atau untuk mencapai tujuan yang bermakna.

¹⁸ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

Sesuai dengan wawancara dengan Evi Muafiah sebagai berikut

“Sebagai dosen harus banyak menghasilkan karya tulis sebagai bentuk tanggung jawab akademisi dan juga untuk syarat administrasi kenaikan karir dosen. Banyak beasiswa yang diberikan kepada dosen dan para karyawan untuk mengembangkan potensi diri. Dibentuk berbagai macam jurnal juga diharapkan mampu dimanfaatkan dengan baik oleh dosen dalam terus berkarya”¹⁹

Menurut hemat peneliti, dengan demikian Evi Muafiah sudah melaksanakan fungsi kepemimpinan yang terkoneksi baik dengan tugas Wakil Rektor II terkait memotivasi pengikut.

6. Memberdayakan pengikut

Banyak hal yang dilakukan Evi Muafiah sebagai buah pemikirannya telah dituangkan dalam kebijakannya. Sesuai dengan wawancara peneliti dengan Dia adalah sebagai berikut :

“Prosentase pendanaan juga dikeluarkan kampus untuk memberdayakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Agar para dosen dan tenaga kependidikan dapat meningkatkan keilmuannya lebih tinggi kampus memberi banyak beasiswa dan pelatihan sebagai bekal keilmuan dosen dan karyawan. Kesesuaian keahlian juga dipilah dalam melakukan pelatihan.”²⁰

Menurut hemat peneliti, dengan demikian Evi Muafiah sudah melaksanakan fungsi kepemimpinan yang terkoneksi baik dengan tugas Wakil Rektor II terkait memberdayakan pengikut.

¹⁹ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

²⁰ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

7. Mewakili sistem sosial

Evi Muafiah masih aktif mendampingi kader PMII maupun IPNU-IPPNU, dimana keduanya adalah organisasi yang telah membesarkan namanya. Organisasi yang banyak memberikan pengalaman dan pembelajaran pada dirinya semasa mencari jati diri. Momen tersebut ditemui peneliti mengikuti kegiatannya pada Hari Kamis, 3 Maret 2022 dalam acara “Ngaji Gender II” yang diprakarsai oleh Pengurus Ranting IPPNU Ronowijayan, Ponorogo.²¹

Evi Muafiah sering menjadi fasilitator workshop Anggaran Responsif Gender dan Perencanaan Penganggaran Responsif Gender (ARG/PPRG) membuktikan Dia adalah sosok pemimpin yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam mewakili sistem sosial. Pada Bulan Oktober ini, peneliti bertemu dengan Dia yang menjadi fasilitator anggaran Gender di UIN KH.Abdurrahman Wahid, Pekalongan. Tugas menjadi fasilitator anggaran tersebut menginterpretasi dengan tugas dari Wakil Rektor II.²²

Menurut hemat peneliti, dengan demikian Evi Muafiah sudah melaksanakan fungsi kepemimpinan yang terkoneksi baik dengan tugas Wakil Rektor II terkait mewakili sistem sosial.

²¹ Hasil Observasi peneliti pada Hari Kamis, 3 Maret 2022, di kantor Ranting IPPNU Ronowijayan, Ponorogo.

²² Hasil Observasi peneliti pada Hari Selasa, 4 Oktober 2022, di Hotel Dafam, Pekalongan.

8. Manajer konflik

Dalam kepemimpinan Evi Muafiah berlandaskan asas transparansi, sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengannya yaitu

“Kepemimpinan saya berlandaskan asas transparansi, yaitu bahwa kebijakan akademik diselenggarakan secara terbuka, didasarkan pada tatanan dan aturan yang jelas yang senantiasa berorientasi pada rasa saling percaya untuk terselenggaranya lingkungan akademik yang kondusif dan menjamin terwujudnya sinergisme. Keterbukaan pengelolaan dana kampus juga meminimalisir konflik yang muncul di permukaan publik. Agar terjadi transparansi anggaran pada pengeluaran lembaga.”²³

Menurut hemat peneliti, dengan demikian Evi Muafiah sudah melaksanakan fungsi kepemimpinan yang terkait manajer konflik.

9. Membelajarkan organisasi

Dalam kepemimpinan Evi Muafiah berlandaskan asas transparansi, sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengannya yaitu

“Dengan asas kebersamaan, yaitu bahwa kebijakan akademik diselenggarakan secara terpadu, terarah, terstruktur dan sistematis untuk kepentingan Institut secara komprehensif dan berbasis pada visi dan misi kelembagaan untuk efektifitas dan efisiensi. Seluruh civitas akademik IAIN Ponorogo berkembang bersama untuk mencapai tujuan bersama.”²⁴

Menurut hemat peneliti, dengan demikian Evi Muafiah sudah melaksanakan fungsi kepemimpinan terkait membelajarkan organisasi.

²³ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.40 WIB.

²⁴ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.45 WIB.

C. **Pemikiran dan Kebijakan Evi Muafiah dalam Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama**

Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Kerja Sama, mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang kemahasiswaan, alumni, dan kerja sama. Analisis peneliti tentang pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terhadap tugas Wakil Rektor dalam bidang kemahasiswaan dan kerjasama adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan visi

Visi misi Evi Muafiah seperti yang ditulis dalam berkas bakal calon rektor dan disampaikan pada saat wawancara dengan peneliti adalah sebagai berikut:

“Visi dan misi saya terkait kemahasiswaan ada 3 yaitu *pertama* menghasilkan sarjana – sarjana di bidang ilmu– ilmu keislaman yang unggul dalam kajian materi dan penelitian. *Kedua* menghasilkan sarjana yang mampu mewujudkan civil society. *Ketiga* menghasilkan sarjana yang berkarakter dan toleran.”²⁵

Ketiga misi tersebut dikolaborasi dengan peran serta Wakil Rektor III, menjadikannya penguat dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Dengan demikian menurut analisa peneliti,

²⁵ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

Dia telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan baik terkait menciptakan visi.

2. Mengembangkan budaya organisasi

Evi Muafiah beserta Wakil Rektor III memberi keleluasaan terhadap mahasiswa mencari jati diri dan mengekspresikan diri dalam pengembangan bakat minat di kampus dengan mengikuti berbagai organisasi kemahasiswaan. Peneliti menganalisa bahwa Dia telah berhasil melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam mengembangkan budaya organisasi dengan baik. Sehingga, organisasi kemahasiswaan bisa tumbuh subur dan berkembang dengan baik.

3. Menciptakan sinergi

Evi Muafiah bersama Wakil Rektor III memberi peluang besar bagi para mahasiswa melalui organisasi kemahasiswaan untuk melakukan kerjasama dengan pihak luar. Even-even kemahasiswaan banyak dihelat sebagai bentuk sinergitas dengan lingkungan sekitar. Sesuai hasil wawancara peneliti dengan Evi Muafiah sebagai berikut :

“Kerjasama bisa dengan sesama mahasiswa dari kampus luar, maupun dengan pihak diluar lembaga pendidikan. Terbentuklah hubungan yang sinergis antara mahasiswa dengan pihak-pihak luar yang bisa meningkatkan keintelektualan mahasiswa.”²⁶

²⁶ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

Dengan demikian, peneliti menganalisa bahwa Dia telah melakukan fungsi kepemimpinan dalam menciptakan sinergi telah dilaksanakan dengan baik.

4. Menciptakan perubahan

Evi Muafiah memberi perubahan pada sarana prasarana kampus dengan bersensitif gender, disabilitas, dan bagi orang-orang marginal.

“Kami memikirkan kebutuhan sarana-prasarana khusus, dan telah kami sediakan bagi mahasiswa khusus tersebut. Mahasiswa khusus tersebut adalah mahasiswa penyandang difabel, sedang mengalami tugas kodrati, dan lain-lain. Kami membangun seperti sarana ruang laktasi, menyediakan kursi roda bagi penyandang berkebutuhan khusus.”²⁷

Maka peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam menciptakan perubahan telah terlaksana dengan baik.

5. Memotivasi para pengikut

Evi Muafiah sangat menghargai perjuangan para mahasiswa yang mempunyai intelektual yang tinggi. Sesuai hasil wawancara sebagai berikut :

“Mereka-mereka yang masuk dengan nilai baik di sekolah akan mendapatkan beasiswa. Banyak beasiswa dikeluarkan demi memenuhi kebutuhan pendidikan bagi para calon mahasiswa yang terkendala dengan biaya. Mahasiswa yang mampu secara intelektual tetapi tidak

²⁷ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

mampu secara ekonomi menjadi tanggungan kampus. Ada juga beasiswa bagi mahasiswa yang aktif dalam organisasi, melalui beasiswa aktivis bisa mendapatkan biaya pendidikan.”²⁸

Maka peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam memotivasi para pengikut telah terlaksana dengan baik.

6. Memberdayakan pengikut

Evi Muafiah bersama Wakil Rektor III banyak menyelenggarakan *event-event* kemahasiswaan guna memberdayakan kemampuan mahasiswa. Sesuai wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut:

“Pemberdayaan para mahasiswa dengan adanya Mukhtar Pemikiran Mahasiswa. Kegiatan tersebut merupakan sebuah terobosan baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Mukhtar tersebut dilaksanakan untuk menggali potensi-potensi intelektual mahasiswa.”²⁹

Maka peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam memberdayakan pengikut telah terlaksana dengan baik.

7. Mewakili sistem sosial

Sesuai dengan wawancara peneliti sebagai berikut :

Para mahasiswa yang berprestasi di dalam dan luar kampus,

²⁸ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

²⁹ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

memberi nama baik kepada kampus di mata dunia luar. Para mahasiswa berprestasi mengharumkan nama kampus. Mereka menjadi jargon kampus untuk berkibar dalam dunia masyarakat global. Berbagai bidang mahasiswa bisa menjadi warna di lingkungan sekitar sebagai bentuk pengabdian masyarakat, dan membangun masyarakat madani.³⁰

Maka peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam mewakili sistem sosial telah terlaksana dengan baik.

8. Manajer konflik

Mahasiswa adalah rakyat terbesar dalam sebuah kampus. Suara mahasiswa adalah suara rakyat. Mahasiswa yang masih berdarah muda dan berjiwa pejuang, banyak faktor yang bisa menimbulkan konflik antar mahasiswa sendiri maupun dengan pihak kampus. Pihak rektorat dengan terbuka memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk saling memberikan masukan, kritik yang membangun.

Seperti wawancara peneliti dengan Evi Muafiah sebagai berikut:

“Mahasiswa belajar dalam dunia kecil untuk bersiap menuju dunia nyata. Konflik yang muncul, oleh mahasiswa akan disalurkan melalui organisasi-organisasi kemahasiswaan yang ada. Maka konflik akan diselesaikan melalui penyaluran aspirasi secara bertanggungjawab.”³¹

Keberadaan organisasi-organisasi mahasiswa internal kampus menjadikan mahasiswa belajar banyak hal. Di setiap organisasi kemahasiswaan memberikan pengalaman masing-masing sesuai dengan

³⁰ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

³¹ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

jenis organisasi. Organisasi eksternal kampus juga mewarnai dunia kemahasiswaan. Dengan demikian, peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam manajer konflik telah terlaksana dengan baik.

9. Membelajarkan organisasi

Evi Muafiah Bersama Wakil Rektor III memberi keleluasaan organisasi kemahasiswaan untuk mengembangkan intelektual mahasiswa melalui pengembangan bakat dan minat. Sesuai wawancara peneliti sebagai berikut:

“Semua hal terkait pengembangan jati diri difasilitasi oleh pihak kampus. Mulai dari hal pengembangan intelektual, seni, bela diri, religi, pramuka, Palang Merah, dan sebagainya. Jika mahasiswa berjiwa seni bisa mengikuti UKM Seni, jika mahasiswa menyukai petulangan maka bisa mengikuti UKM Mapala. Jika mahasiswa menyukai kegiatan Pramuka bisa mengikuti UKM Pramuka, yang suka menulis bisa mengikuti UKM Al-Millah. Mahasiswa juga bisa mengikuti Dewan Mahasiswa, Himpunan Mahasiswa sesuai fakultas masing-masing.”³²

Banyak organisasi eksternal kampus yang juga mewarnai dunia kemahasiswaan seperti Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII), Himpunan Mahasiswa Islam (HMI). Maka peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan fungsi kepemimpinannya terkait membelajarkan organisasi dengan baik.

³² Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

BAB V

ANALISIS PEMIKIRAN DAN KEBIJAKAN EVI MUAFAH DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM PERSPEKTIF TEORI MUBADALAH

Dalam BAB V tesis ini analisis terhadap pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah akan dibedah menggunakan teori mubadalah. Mubadalah adalah sebuah metode yang bisa digunakan untuk menginterpretasi teks-teks dasar Islam yang meniscayakan kesetaraan subjek hidup kaum laki-laki dan kaum perempuan, keduanya disapa seimbang oleh sumber teks dan terkandung makna nyata di dalam teks tersebut. Faqihuddin Abdul Kodir adalah seorang inisiator istilah mubadalah sebagai ensiklopedia tematik. Naifnya, ketidakadilan dan diskriminasi terhadap perempuan selalu dikokohkan oleh tafsir agama. Buah pemikiran Evi Muafiah hingga bulir-bulir kebijakannya menjadi item peneliti untuk dikupas secara teori Mubadalah. Pembahasan analisis pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam teori Mubadalah adalah sebagai berikut

A. Islam Hadir Bagi Pemimpin Laki-Laki dan Perempuan

Islam adalah agama yang sangat toleran, memberi ruang lebih pada kaumnya untuk mengembangkan jati diri. Dalam upaya eksplorasi diri, Islam tidak memandang jenis kelamin manusia. Baik jenis kelamin laki-laki maupun perempuan mempunyai kesempatan yang sama dalam Islam.

Begitu pula dalam hal kepemimpinan, Islam juga memberikan dukungan penuh kepada pemimpin berjenis kelamin baik laki-laki maupun perempuan. Kepemimpinan merupakan suatu yang urgen dalam Islam. Kepemimpinan memiliki peran untuk mengembangkan ajaran Islam dalam konteks kehidupan masyarakat luas. Kepemimpinan dalam Islam terdapat pada tiga term antara lain khilafah, imamah dan imarah. Ketiga term tersebut memiliki kesamaan makna. Kesamaan makna tersebut berkaitan dengan arti daya memimpin, kualitas seorang pemimpin, atau tindakan dalam memimpin. Kepemimpinan berarti suatu kemampuan untuk mengajak orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan telah ditetapkan.

Pendapat Evi Muafiah dalam wawancara bersama peneliti adalah sebagai berikut :

“Sebagai agama keadilan, Islam memberi ruang lebih kepada perempuan, apalagi perempuan jika dipandang mampu untuk menjadi pemimpin, maka Islam sangat mendukung sekali. Sehingga Islam bisa dijadikan pedoman bagi pemimpin perempuan terus berkarya tanpa takut adanya diskriminasi oleh agamanya.”¹

Awalnya, kepemimpinan hanya diidentikkan dengan kaum laki-laki. Pandangan identik kontroversi jika kepemimpinan tersebut diamanahkan kepada perempuan. Kontroversi kepemimpinan perempuan tersebut berkaitan dengan ranah publik. Ranah publik tersebut meliputi bidang politik dan sosial-kemasyarakatan. Respon Ulama tentang kepemimpinan perempuan terbagi menjadi dua. Pertama, Ulama yang

¹ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 11.12 WIB.

menolak kepemimpinan perempuan dalam ranah publik. Kelompok ini didominasi oleh Ulama tekstualis. Salah satu Ulama tekstualis adalah Abbas Mahmud Al-Aqqad dalam bukunya yang berjudul “Filsafat Al-Quran: Filsafat, Spritual Dan Sosial Dalam Isyarat Al-Quran” menyebutkan bahwa perbedaan tersebut didasarkan pada perbedaan fisik dan biologis. Dia memperkuat bahwa laki-laki sudah dibentuk menjadi pemimpin dari lingkungan keluarga dengan peran kepala keluarga. Laki-laki merupakan manusia yang memiliki sifat kepemimpinan secara naturalis sejak lahir. Kedua, Ulama yang memperbolehkan perempuan menjadi pemimpin. Kelompok ini didominasi oleh Ulama kontekstualis. Salah satu Ulama kontekstualis adalah Quraish Shihab.

Pentingnya kehadiran pemimpin perempuan dalam ranah publik, memberi keyakinan Islam sangat universal. Islam memberi wawasan bahwa manusia ciptaan Allah mempunyai kelebihan menjadi pemimpin. Evi Muafiah dalam kancah kepemimpinan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menambah nuansa kepemimpinan perempuan yang ideal. Evi Muafiah menggunakan asas-asas berlandaskan Islam yang universal dalam penyelenggaraan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Asas penyelenggaraan kegiatan akademik di lingkungan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo merupakan prinsip utama yang menjadi pegangan dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi kegiatan akademik yang meliputi:

1. Asas akuntabilitas, bahwa semua penyelenggaraan kebijakan akademik harus dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan terbuka dan senantiasa mengacu pada perkembangan keilmuan yang mutakhir yang bersifat dinamis. Laki-laki dan perempuan dalam perkembangan keilmuan mempunyai tanggung jawab sama untuk menginterpretasi Al-qur'an dalam dunia kerja. Pegawai laki-laki dan perempuan mempunyai tanggung jawab yang sama dalam kebijakan akademik.

Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Evi Muafiah sebagai berikut :

“Saya dasarkan kepemimpinan saya dengan azas keilmuan yang sesuai dengan tata kerja masing-masing bidang dalam kelembagaan Perguruan Tinggi. Jika mereka mempunyai kualifikasi pendidikan komputer maka selayaknya berada di dalam laboratorium komputer. Atau ada yang ahli keuangan, maka diletakkan dalam bidang pengelolaan keuangan lembaga.²

Maka, peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan kepemimpinan secara akuntabilitas.

2. Asas transparansi, bahwa kebijakan akademik diselenggarakan secara terbuka, didasarkan pada tatanan dan aturan yang jelas yang senantiasa berorientasi pada rasa saling percaya untuk terselenggaranya lingkungan akademik yang kondusif dan menjamin terwujudnya

² Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 11.12 WIB.

sinergisme. Evi Muafiah membangun pola komunikasi terbuka bersama seluruh dosen, staff di IAIN Ponorogo.

Seperti data yang peneliti dapatkan dalam wawancara dengan Evi Muafiah sebagai berikut:

”Saya menginginkan kepemimpinan yang saya terapkan adalah dengan prinsip “*good and clean goverment*” dimana transparansi dalam segala tata pengelolaan. Pelaksanaan *good and clean goverment* ini butuh kerjasama yang baik dari semua unsur.³

Dengan demikian, peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan transparansi dalam kepemimpinannya dengan baik.

3. Asas kualitas, bahwa kebijakan akademik diselenggarakan dengan senantiasa mengedepankan kualitas input, proses dan output. Seluruh civitas akademika IAIN Ponorogo telah dipilih berdasarkan proses penjaringan sesuai kualitas keilmuan masing-masing. Evi Muafiah tidak memandang jenis kelamin dalam menentukan pilihan calon karyawan IAIN Ponorogo. Seperti pemaparan Evi Muafiah sebagai berikut :

“Dalam perekrutan pegawai baru, kami berusaha selalu menggunakan asas kualitas daripada pemilihan jenis kelamin. Tidak ada prioritas jenis kelamin dalam memberi peluang bekerja dalam sivitas akademika IAIN Ponorogo. Jika ada perempuan dan laki-laki yang sama-sama mendaftar, maka kita akan menyeleksi keduanya secara adil untuk mendapatkan kualitas terbaik.”⁴

³ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

⁴ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

Evi Muafiah menjelaskan tidak menggunakan kecenderungan jenis kelamin dalam memilih pegawai, tetapi Dia lebih menekankan pada kualifikasi pendidikan dan kualitas etos kinerja. Dia lebih mengedepankan kualitas anggotanya dalam ikut mengembangkan mutu pendidikan IAIN Ponorogo.

4. Asas kebersamaan bahwa kebijakan akademik diselenggarakan secara terpadu, terarah, terstruktur dan sistematis untuk kepentingan Institut secara komprehensif dan berbasis pada visi dan misi kelembagaan untuk efektifitas dan efisiensi. Evi Muafiah dalam menentukan kebijakan lebih mengedepankan kepentingan bersama. Seperti wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut:

“Dalam organisasi tidak bisa menambahkan program sendiri, harus dimusyawarahkan bersama tim pimpinan. Beberapa kebijakan baru harus dikomunikasikan bersama pimpinan. Hal ini terutama ada hubungannya dengan keuangan. Membentuk suatu lembaga atau unit tidak ada dananya. Ada beberapa pusat kajian dibawah dosen yang diprakarsai fakultas. Jika tidak ada di ortaker, secara aturan tidak bisa dibiayai dengan uang negara. Yang bisa dibiayai hanya lembaga yang ada di ortaker. Ada kemunculan beberapa unit baru. Diantaranya rumah moderasi beragama. Moderasi Beragama di ortaker belum ada, namun bisa kita laksanakan kegiatan-kegiatan dengan diikutkan bersama kegiatan unit yang lain.”⁵

Maka peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan Asas kebersamaan dengan sangat baik.

5. Asas Hukum, bahwa semua pihak yang terlibat secara langsung

⁵ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

maupun tidak langsung dalam penyelenggaraan kehidupan akademik harus taat pada hukum yang berlaku yang penegakannya dijamin oleh negara. Ditegaskan oleh Evi Muafiah dalam wawancara peneliti sebagai berikut :

“Kita bekerja sesuai hukum yang ada. Peraturan hukum dalam lembaga IAIN Ponorogo harus ditaati oleh semua kalangan. Tidak ada penekanan hukum yang berpihak pada salah satu jenis kelamin dan jabatan. Semuanya kita laksanakan sama dan adil.”⁶

Dengan hasil wawancara diatas, peneliti menganalisis bahwa Evi Muafiah selama menjadi pemimpin, selalu menitikberatkan pada norma hukum yang berlaku tanpa memandang jenis kelamin.

6. Asas Manfaat, bahwa kehidupan akademik diselenggarakan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi bangsa dan negara, Institut, dan segenap sivitas akademika. Dia dalam membuat kebijakan selalu mengedepankan manfaat bagi seluruh pengikutnya. Terlebih lagi, manfaat yang mengacu pada kecenderungan pada moderasi beragama, sensitif gender, difabel dan disabilitas.

Sesuai dengan observasi peneliti pada bangunan sarana prasarana di IAIN Ponorogo yang bersensitif Gender adalah adanya pembangunan ruang laktasi. Sesuai wawancara peneliti dengan Evi Muafiah sebagai berikut :

“Ruang laktasi tersebut diperuntukkan bagi para

⁶ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

perempuan yang sedang mengalami tugas kodrati. Sebagai kampus yang bersensitif gender, maka sarana prasarananya juga harus dilengkapi yang sesuai dengan kualifikasi sensitif Gender.”⁷

Peneliti dapat menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan tugas kepemimpinan akademiknya dengan menggunakan asas manfaat.

7. Asas Kesetaraan, bahwa kebijakan akademik diselenggarakan atas dasar persamaan hak untuk menjamin terciptanya lingkungan akademik yang egaliter. Evi Muafiah mempunyai visi misi yang menjunjung tinggi kesetaraan bagi laki-laki dan perempuan. Kebijakannya dibuat agar bisa merangkul semua sivitas akademika IAIN Ponorogo baik laki-laki maupun perempuan, penyandang disabilitas, perempuan yang sedang mengalami tugas kodrati. Dia menuangkan pemikiran kesetaraannya pada pemenuhan sarana dan prasarana yang memadai untuk menerapkan asas kesetaraan.

Seperti wawancara peneliti berikut ini:

“Saya memberikan pemikiran dan kebijakan saya terkait sensitif gender, difabel, contohnya dengan membuat ruang laktasi, yang diperuntukkan bagi perempuan-perempuan yang sedang menyandang tugas kodrati.”⁸

Maka peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan tugasnya dengan menggunakan asas kesetaraan.

⁷ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 3 Maret 2022, pukul 09.00 WIB di ruang Rektor.

⁸ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

8. Asas Kemandirian, bahwa penyelenggaraan kebijakan akademik senantiasa didasarkan pada kemampuan Institut dengan mengandalkan pada segenap potensi dan sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan kemampuan Institut yang terus berkembang secara sistematis dan terstruktur. Kemandirian potensi dari IAIN Ponorogo harus dikembangkan oleh seluruh sivitas akademika IAIN Ponorogo. Semua bergerak menuju kemajuan dengan mengoptimalkan potensi diri dalam semangat kinerja.

Wawancara peneliti bersama Evi Muafiah seperti berikut ini :

“Secara keseluruhan kemandirian individu sivitas IAIN Ponorogo sudah mandiri dalam mengembangkan potensi masing-masing. Saya berusaha memotivasi dengan kebijakan-kebijakan yang bisa dipergunakan seluruh individu untuk mengembangkan potensi diri. Seperti perizinan dan beasiswa tugas belajar.”⁹

Evi Muafiah sangat memberi keleluasaan bagi anggotanya mengembangkan potensi diri baik laki-laki maupun. Dia memberikan kesempatan yang sama, dari segi waktu, pendanaan, perizinan, dan lain sebagainya.

9. Asas Efektifitas dan Efisiensi, bahwa penyelenggaraan kebijakan akademik senantiasa didasarkan pada ketepatan pada sasaran dan dengan memperhatikan perbandingan antara hasil yang didapat dengan

⁹ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

sumber daya yang digunakan. Evi Muafiah menerapkan sistem efektivitas dan efisiensi dalam memimpin, ini dilakukan agar bisa mempercepat perkembangan IAIN Ponorogo lebih pesat.

Dia telah melaksanakan fungsi kepemimpinan seperti yang peneliti tulis di BAB sebelumnya, maka peneliti menganalisis bahwa Dia telah menjadi pemimpin perempuan yang patut diacungi jempol. Baik pemimpin laki-laki maupun perempuan, tidak mudah dalam melaksanakan kepemimpinannya jika tidak didukung penuh oleh pengikutnya. Dia yang telah berhasil bekerjasama dengan baik pada setiap lini di IAIN Ponorogo, menggambarkan bahwa pemimpin perempuan berhasil untuk memajukan lembaga yang dipimpinnya dengan segala kelihaihan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan. Islam hadir memberikan dukungan pada setiap manusia yang jadi pemimpin, baik laki-laki maupun perempuan. Kebijakannya yang sangat toleran, menginterpretasi kehadiran Islam yang *rahmatan lil 'alamiin*.

B. Prinsip Laki-Laki Dan Perempuan Dalam Kerjasama Dan Kesalingan

Kepemimpinan yang mubadalah adalah model kepemimpinan yang secara substansi mendasarkan pada kerja sama, kebersamaan, kepercayaan, dan apresiasi, bukan pada autoritarisme, kekuasaan, hegemoni, dan ketakutan. Evi Muafiah dalam mencalonkan diri menjadi rektor mempunyai jiwa kesetaraan. Dalam kerja tim, sebuah kesalingan dibutuhkan tanpa memandang jenis kelamin.

Evi Muafiah mempunyai misi dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam sebagai berikut :

1. *Teaching (The learning environment)*

Melakukan proses pembelajaran berkualitas dan terstandar melalui program-program inovatif yang terencana, terukur dan terstruktur. Hal ini dapat dilakukan oleh seluruh sivitas akademika baik laki-laki maupun perempuan.

2. *Research and Publication*

Melakukan program-program riset unggulan bertaraf nasional dan internasional yang menjadi basis pengembangan keilmuan interdisipliner dan mempublikasikannya sebagai produk yang dikonsumsi masyarakat dunia. Evi Muafiah memberi kesempatan yang sama kepada seluruh pengikutnya baik laki-laki maupun perempuan.

Hal tersebut dikuatkan dengan wawancara peneliti bersama Evi Muafiah sebagai berikut :

“Untuk *research and publication* yang masih proses adalah berlangganan jurnal-jurnal internasional bereputasi, tetapi masih bisa di akses dengan menggunakan *skyhap*, untuk karya ilmiah mahasiswa, produk berupa artikel atau jurnal. IAIN Ponorogo mempunyai masing-masing prodi 2 jurnal, pertama jurnal untuk dosen dan mahasiswa, tapi mayoritas dari dosen. Jurnal satunya adalah

jurnal khusus mahasiswa, dengan mencantumkan nama pembimbing.”¹⁰

Peneliti menganalisa bahwa Evi Muafiah telah melaksanakan tugas misinya dengan baik dan azas keadilan, dimana dosen dan mahasiswa diberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan keilmuan.

3. Community Service

Melakukan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari tanggung jawab keilmuan dalam bentuk penyuluhan, pendampingan, dan pemberdayaan. Evi Muafiah menekankan kepada seluruh jajarannya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada semua mahasiswa tanpa memandang jenis kelamin, ras, suku, pekerjaan dan lain sebagainya.

4. Institutional Outlook

Kemampuan perguruan tinggi menarik simpati masyarakat dari sisi SDM, kelembagaan, dan infrastruktur. Evi Muafiah mengajak seluruh sivitas akademika IAIN Ponorogo untuk berjuang bagi masyarakat luas. Dia menerapkan program-program kampus untuk mengembangkan budaya masyarakat pembelajar.

Sesuai dengan wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut:

¹⁰ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 11.12 WIB. via online.

“Hampir sudah terfasilitasi semua, yang belum adalah membuka program doktoral. Rencananya akan dilaksanakan pada tahun 2022. Dan yang belum lagi adalah mendirikan *child care*, PAUD, dan Taman Kanak-kanak akan dilaksanakan Tahun 2024.”¹¹

Maka, peneliti menganalisa bahwa kepemimpinan Evi Muafiah sangat memberi kesempatan terhadap semua bagian akademika IAIN Ponorogo, Dia melaksanakan program yang yang membantu kaum marginal, sensitif Gender dan Disabilitas, serta penerapan Moderasi beragama.

5. *Industry Income*

Mendekatkan jarak antara pengembangan keilmuan di institut dengan dunia kerja dan industri. Evi Muafiah membuat kebijakan baru dalam hal kerjasama dengan pihak-pihak pembuka lowongan pekerjaan. Dengan adanya job fair yang dicanangkannya, direncanakan dapat menampung potensi-potensi dari alumni IAIN Ponorogo yang berdedikasi tinggi terhadap perkembangan industri kerja. Sesuai wawancara peneliti kepada Evi Muafiah, adalah sebagai berikut:

“Perubahan baru yang saya lakukan terkait *Industry Income* adalah membentuk Ponorogo halal center. Hal tersebut sudah mulai dilakukan dengan membuat produk makanan yang halal. Sedangkan program yang belum terlaksana adalah *business centre*, kita masih menjadi undangan menghadiri *jobfair* di Kediri, Tulungagung.”¹²

¹¹ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 11.12 WIB.

¹² Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 11.12 WIB.

Dalam kebijakan akademik IAIN Ponorogo menggunakan Asas Kesetaraan, yaitu bahwa kebijakan akademik diselenggarakan atas dasar persamaan hak untuk menjamin terciptanya lingkungan akademik yang egaliter. Prosentase pegawai laki-laki dan perempuan dalam kelembagaan IAIN Ponorogo tidak mempengaruhi loyalitas kerja. Kesetaraan dalam mengelola lembaga memberikan kontribusi yang positif.

C. Kesamaan di Peran Publik dalam Pemahaman Teks Al-Qur'an

Berikut merupakan salah satu ayat yang menjadi dasar perempuan juga dibutuhkan di bidang publik. Seperti wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut :

“Kita sebagai manusia mempunyai peran publik yang sama, hal tersebut dijamin dalam QS. at-Taubah ayat 71, dimana orang-orang mukmin, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (berbuat) makruf dan mencegah (berbuat) mungkar, menegakkan salat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan RasulNya.¹³

Dari ayat yang disebutkan Evi Muafiah diatas, sesungguhnya sudah terang benderang bahwa laki-laki dan perempuan didorong untuk berkiprah dalam kerja-kerja yang dapat menghadirkan kebaikan (amar ma'ruf) dan menghindarkan keburukan (nahi munkar) dalam kehidupan, mendirikan shalat, menunaikan zakat, serta mendirikan segala nilai dan ajaran-ajaran Allah Swt. dan RasulNya. Shalat bisa menjadi representasi dari aktivitas ritual agama, zakat adalah kegiatan sosial ekonomi,

¹³ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

sementara amar ma'ruf dan nahi munkar bisa merepresentasikan kerja-kerja politik pada masa sekarang. Semua aktivitas ini, tentu saja, ada yang di ranah domestik rumah tangga, tetapi lebih banyak lagi berada di ranah publik secara luas. Dengan mempertimbangkan ketegasan al-Qur'an menyebut perempuan secara eksplisit dalam ayat tersebut sebagai subjek, maka tidak ada alasan sama sekali, atas nama Islam, untuk meminggirkan dan menomorduakan mereka. Baik sebagai subjek yang terlibat berpartisipasi aktif dalam kerja-kerja tersebut maupun sebagai subjek yang merasakan hasilnya.

Ditegaskan kembali oleh Evi Muafiah dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut :

“Menilik kembali ketika saya mengajukan diri untuk menjadi Rektor IAIN Ponorogo, dari kelima bakal calon rektor, hanya saya perwakilan dari perempuan. Walaupun demikian, tidak ada yang menghalangi langkah perempuan untuk ikut bersaing dalam ranah publik.dalam peraturan pengajuan bacarek, tidak ada larangan perempuan untuk berpartisipasi dalam perhelatan akbar tersebut.”¹⁴

Menurut hemat peneliti, bahwa Evi Muafiah adalah seorang muslimah yang mempunyai potensi diri untuk mengembangkan eksistensi dirinya dalam ranah publik. Tentu saja, dalam teori mubadalah, Dia dinilai dalam kapasitas dan kemampuannya memimpin lembaga sangat amanah.

¹⁴ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 17.00 WIB.

Sesuai wawancara peneliti dengan Wakil Rektor I adalah sebagai berikut :

“Terpilihnya Bu Evi Muafiah menjadi Rektor IAIN Ponorogo, sudah membuktikan bahwa dalam dunia publik perempuan mampu mempunyai potensi berdaya saing tinggi, berkarya, serta berprestasi. Perempuan tidak hanya sebagai pemeran domestik saja, tetapi dengan pembuktian kinerja Bu Rektor dalam menjabat sebagai Rektor bisa diacungi jempol.”¹⁵

Menurut hemat peneliti, Evi Muafiah secara prinsip, dalam memberikan beban kerja tidak boleh salah satu jenis kelamin dibebani sesuatu dari salah satu ruang tersebut sendirian, atau memperoleh manfaatnya sendirian. Semua kelompok, golongan, olehnya dirangkul, diajak bekerjasama dalam menyukseskan visi misi IAIN Ponorogo.

¹⁵ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 26 September 2022, pukul 11.22 WIB.

BAB VI

IMPLIKASI PEMIKIRAN DAN KEBIJAKAN EVI MUAFIAH DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM

Dalam BAB VI ini akan dibahas tentang pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam terkait tugas-tugas Wakil Rektor. Implikasi pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terkandung maksud dalam Rencana Operasional (RENOP) yang telah menjadi kebijakannya, yaitu Tata Kelola dan tata pamong, masalah Pendidikan, Penelitian, serta tentang pengabdian masyarakat.

A. Implikasi Terhadap Tugas Wakil Rektor I

Meninjau sasaran visi misi rektor di Tahun 2025, banyak kebijakan yang dikeluarkan demi terwujudnya visi misi Evi Muafiah. Diantaranya sebagai berikut :

1. Tata Kelola dan Pamong

Dalam Tata Kelola dan Pamong ada beberapa hal diantaranya fasilitas dan infrastruktur, SDM, Akreditasi/Reakreditasi, Dokumen Akademik Institut. Dalam hal tugas yang terkait dengan Wakil Rektor I ini tentang Fasilitas dan Infrastruktur adalah sebagai berikut:

a. Kampus Ramah Lingkungan

Membangun kampus yang ramah lingkungan dibutuhkan kerjasama oleh semua pihak, program kampus ramah lingkungan

diantaranya adalah penghijauan lingkungan (RTH) dengan istilah *green campus*, hal itu membuat kampus menjadi sangat nyaman bagi seluruh penghuninya. Lalu program *paper less*, kemudahan gedung ramah lingkungan (*no smoking*) dan pengelolaan sampah.

Seperti wawancara peneliti dengan Evi Muafiah berikut ini :

“Saya ingin kampus kita menjadi kampus hijau. Program yang mengarah selalu dinamis dalam tata kelola. Hijau yang menyatu dengan alam, sudah saya terapkan pengembangannya di kampus 2, kami memanfaatkan hijaunya lahan dengan tidak memotong pepohonan yang besar, walaupun dipotong ini harus segera diganti, karena itu hanya untuk tata kelola lokasi kampus saja. Rencananya di kampus 2 akan ada kolam sebagai sumur serapan, lalu membuat biopori-biopori. Kolam itu akan kita isi dengan budidaya ikan, dan memelihara burung-burung di sekeliling kampus. Agar kampus kita benar-benar hijau dan menyatu dengan alam. Juga ada rencana untuk memelihara angsa, kelinci, dan hewan-hewan peliharaan lainnya. Akan dibuat seperti *mini zoo* (kebun binatang kecil).”¹

Sesuai observasi yang peneliti lakukan pada hari Senin, 28 Pebruari 2022 di kampus IAIN Ponorogo, keadaan lingkungan kampus semakin asri. Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek I terkait kampus ramah lingkungan. Pemikiran dan kebijakannya memberi hubungan baik antara kampus dengan masyarakat.

¹ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

b. Ilmu Teknologi

Program-program IT yang mendukung segala macam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di IAIN Ponorogo telah dilaksanakan program-program yang mencakup SKPI (berisi tentang prestasi mahasiswa), Rekognisi (dosen dan tendik), SIMPEG (tentang kepegawaian), SIMASPATEN (tentang keuangan), Sistem Administrasi Umum, SISTER (aplikasi kinerja Dosen), dan E-mailing. Kesemuanya sebagai sistem informasi terpadu. Dengan bertambah canggih penggunaan alat komunikasi bertambah canggih pula aplikasi informasi.

Sesuai pendapat dari Warek I adalah sebagai berikut :

“Dengan menggunakan sistem informasi terpadu, pendataan dosen dan mahasiswa menjadi lebih sistematis, akurat, dan terpercaya, sehingga memudahkan pengguna layanan seperti dosen dan mahasiswa. Pekerjaan pengelola layanan juga semakin dipermudah karena penggunaan data digital yang terangkum secara otomatis.”²

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek I terkait Ilmu Teknologi. Pemikiran dan kebijakannya mampu mempermudah pengelolaan data akademik kampus. Aplikasi tersebut bisa digunakan dimanapun berada.

² Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

2. Pendidikan

Dalam hal pendidikan ada beberapa hal yang menjadi bagian pengembangan Perguruan Keagamaan Islam yaitu Kurikulum, Proses Pembelajaran, Evaluasi pembelajaran, Magang, dan Konsorsium Dosen. Jika jabarkan dengan kesesuaian tugas Warek I adalah sebagai berikut:

a. Kurikulum

Terselenggaranya spesialisasi berbasis pengembangan *local genius* dan keunggulan spesifik akademik. Hasil wawancara bersama Evi Muafiah sebagai berikut:

“Diantara program unggulan kurikulum kita adalah KKNi yaitu Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia, lalu kurikulum baru atas dasar himbauan dari Kementerian Agama yaitu mata kuliah Moderasi Beragama, kurikulum berdasarkan *Local Genius* yaitu kemampuan yang dimiliki suatu pendukung budaya lokal untuk penguatan budaya disaat menghadapi akulturasi budaya yang marak, lalu kurikulum Standarisasi keislaman kegiatannya seperti Baca Tulis Al-Qur’an, Tahfidz, Praktik ibadah.”³

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek I terkait kurikulum. Pemikiran dan kebijakannya mampu menjadikan kurikulum kampus sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan kesesuaian dengan kebijakan lokal daerah.

³ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

b. Proses Pembelajaran

Sebuah kurikulum yang telah dibuat akan dilaksanakan untuk keberhasilan proses pembelajaran. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran. Wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut:

“Pelaksanaan proses pembelajaran selama pandemi dilaksanakan dengan cara online. Secara bertahap di masa pandemi tahun 2021 pelaksanaan proses pembelajaran dengan pembagian waktu bagi beberapa angkatan. Alhamdulillah di Tahun 2022 mahasiswa sudah bisa melakukan perkuliahan secara offline semua.”⁴

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek I terkait proses pembelajaran. Pemikiran dan kebijakannya sangat fleksibel sesuai arahan dan kebijakan Kemenag pusat.

c. Evaluasi pembelajaran

Sebuah proses pembelajaran akan ditentukan dengan tingkat pencapaian tujuan tertentu. Proses Evaluasi pembelajaran dilaksanakan setiap dosen untuk mengetahui tingkat pemahaman mahasiswa terhadap materi yang disampaikan oleh dosen.

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek I terkait pengabdian masyarakat. Pemikiran dan kebijakannya mampu

⁴ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

menjadikan dosen lebih kreatif dalam evaluasi dan mahasiswa belajar mengevaluasi diri sebelum terjun langsung hidup di tengah-tengah masyarakat. Mahasiswa belajar gagal untuk meraih keberhasilan, sehingga mahasiswa tidak mudah putus asa dalam menjalani hidup melainkan lebih kuat dalam berjuang.

d. Magang

Magang adalah sebuah kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi program peningkatan kualitas mahasiswa. Kegiatan magang dilaksanakan berbasis profesi lulusan program studi. Seperti wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut :

“Kegiatan magang dilakukan bagi mahasiswa dalam rangka melaksanakan program Dikti yaitu Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) dan Penelitian. PKM dan penelitian harus saling integrasi diantara keduanya. Agar terjalin kesinambungan antar proses magang dengan dunia industri yang berkembang di dunia masa kini.”⁵

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek I terkait program magang. Pemikiran dan kebijakannya memberi hubungan baik antara kampus dengan pihak-pihak penerima mahasiswa magang.

⁵ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

e. Konsorsium Dosen

Kegiatan konsorsium Dosen adalah sebuah wadah asosiasi untuk menampung karya ide-ide jenius dari para dosen dan perkumpulan masyarakat ilmiah dari para pemikir profesional dari lingkungan Perguruan Tinggi. Hal ini diperlukan sebagai komunitas bergengsi bagi para dosen untuk sebuah tujuan yang sama yaitu memajukan pendidikan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

Hal tersebut dijelaskan dalam wawancara peneliti dengan Evi Muafiah sebagai berikut :

"Langkah pertama kita lakukan dalam membuat konsorsium Dosen adalah dengan selalu *update* ilmu pengetahuan sebagai sarana untuk mengembangkan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, kedua dengan memperluas kegiatan penelitian dari para dosen agar menjangkau setiap detail permasalahan masyarakat, kemudian penelitian tersebut harus di publikasikan secara bersama sebagai bentuk pengembangan potensi diri. Konsorsium dosen juga memberikan arahan bagi para dosen untuk membangun pohon keilmuan masing-masing dosen. Langkah terakhir adalah merumuskan standar dalam bidang keilmuan yang menjadi konsentrasi keilmuan setiap dosen."⁶

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek I terkait konsorsium dosen. Pemikiran dan kebijakannya memberi kesempatan kepada para dosen untuk berinteraksi dan saling

⁶ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

menyemangati dalam membangun iklim keilmuan para generasi bangsa. Hal tersebut memberi *ekuivalen* terhadap kesuksesan mahasiswa. Jika dosen mempunyai kualitas keilmuan yang bagus, maka kualitas lulusan-lulusan juga semakin bagus.

3. Penelitian

Penelitian bisa dilakukan dua bentuk yaitu *International Programme* dan *Collaborative research*. Program internasional bisa dilakukan dengan dua bentuk penelitian, yaitu *student exchange* dan *lecturer exchange*. Seperti wawancara dengan Evi :

“Penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa sebagai bentuk kreativitas keilmuan mahasiswa sesuai bidang keilmuan masing-masing. Penelitian yang dilakukan oleh dosen sebagai bentuk pengabdian masyarakat sebagai bentuk pengembangan keilmuan yang lebih mendalam.”⁷

Ditegaskan kembali oleh Evi Muafiah beberapa langkah penelitian yang implikasi positif terhadap Perguruan Tinggi sebagai berikut:

“Untuk penelitian kolaborasi bisa dilakukan dengan cara yang pertama adalah MOU dengan luar negeri yang kedua *Post Doctor based colaboratve research* yang ketika *call of paper*.”

Konsorsium Dosen dikelompokkan dengan beberapa rumpun jurusan diantaranya Rumpun Ilmu Pendidikan Agama Islam; Rumpun Ilmu Pendidikan Bahasa Arab; Rumpun Ilmu TBI; Rumpun Ilmu PGMI; Rumpun Ilmu MU; Rumpun Ilmu Akhwalu Syaksiyah;

⁷ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

Rumpun Ilmu KPI; Rumpun Ilmu prodi Magister Pendidikan Islam;
Rumpun Ilmu Magister Ekonomi Syari'ah.

4. Pengabdian Masyarakat

Implikasi yang muncul dari adanya pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah dalam bidang pengabdian masyarakat adalah sebagai berikut: desa binaan, sebagai penguatan implementasi nilai keislaman dan menjawab isu terkini dan tantangan masa depan. dengan kebijakan adanya desa binaan sebagai seperti pemaparan Evi Muafiah adalah sebagai berikut :

“Bentuk kepedulian kampus terhadap masyarakat, kampus memberi bantuan kegiatan pengabdian kepada masyarakat berbasis program dan pendampingan. Ketersediaan juklak dan juknis penguatan implementasi nilai keislaman; serta ketersediaan Fasilitas kegiatan keorganisasian dan kelembagaan keislaman di lingkungan kampus.”⁸

Berkembangnya pemikiran keislaman untuk menjawab *current issues* dan tantangan masa depan. Pengabdian masyarakat yang digalakkan oleh kampus, diharapkan mampu menjawab masalah-masalah tentang Kesetaraan gender, penggerak masyarakat madani, membuat MoU dengan *Islamic studies* bahkan bisa memberi solusi atas masalah-masalah tersebut.

⁸ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.00 WIB.

B. Implikasi Terhadap Tugas Wakil Rektor II

Tugas Wakil Rektor II yaitu dalam bidang Administrasi, Umum, Perencanaan, dan Keuangan. Kesemuanya terdapat dalam Rencana Operasional (RENOP 2022) sebagai berikut :

1. Tata Kelola dan Tata Pamong

Dalam tata kelola dan tata pamong adalah berupa peninjauan, Cetak dokumen dan Sosialisasi. Dokumen Akademik yang menjadi kebijakan Evi Muafiah adalah seperti wawancara peneliti dengannya sebagai berikut :

“Dalam tata kelola dan tata pamong kita diantaranya dibuatnya RIP adalah Rencana Induk Pengembangan, kemudian RENSTRA yaitu rencana dan strategi, SPMI yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal, Kurikulum, dan penggunaan Buku Pedoman Akademik. Kesemuanya diurus oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) ”⁹

Dikuatkan dengan pemaparan dari Wakil Rektor II adalah sebagai berikut :

“Dalam percetakan dokumen terdapat review kurikulum 5 Fakultas (FTIK, FEBI, FUAD, Syari’ah, Pascasarjana) pada tahun 2020, dan penyusunan RPS 21 Program Studi 2020. Dalam Hal peninjauna kita membuat Renstra dari 2020 sampai 2024. Pembuatan Standar Akademik pada tahun 2018, manual mutu dibuat tahun 2018. Sebagai bentuk sosialisasi dengan adanya pedoman BKD tahun 2020, Pedoman AMI (Audit Mutu Internal), Instrumen Monitoring dan evaluasi tahun 2020.”¹⁰

⁹ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 8 Maret 2022, pukul 12.30 WIB.

¹⁰ Wawancara dengan Agus Purnomo, Wakil Rektor II pada 10 Oktober 2022, pukul 12.50 WIB.

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek II terkait Tata Kelola dan tata pamong. Pemikiran dan kebijakannya memberi kemudahan tata kelola dan tata pamong IAIN Ponorogo.

2. Pendidikan

Dalam hal pendidikan ada beberapa hal yang menjadi bagian pengembangan Perguruan Keagamaan Islam yaitu Kurikulum, Proses Pembelajaran, Evaluasi pembelajaran, Magang, dan Konsorsium Dosen. Jika jabarkan dengan kesesuaian tugas Warek II adalah sebagai berikut:

a. Kurikulum

Tugas Warek II sesuai dengan wawancara peneliti sebagai berikut :

“Dalam hal kurikulum, warek II memberi wewenang pengesahan dana yang akan dikeluarkan untuk mempercepat proses pembuatan kurikulum yang berkualitas terhadap pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.”¹¹

Menurut hemat peneliti, kebijakan Evi Muafiah dalam implikasi tugas Warek II terkait bidang kurikulum telah memberikan dampak positif, karena telah terjalin hubungan yang baik antara Rektor dan Wakil Rektor.

¹¹ Wawancara dengan Agus Purnomo, Wakil Rektor II, pada 10 Oktober 2022, pukul 12.50 WIB.

b. Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran di IAIN Ponorogo membutuhkan banyak komponen agar proses pembelajaran sebagai bekal mahasiswa berproses mengembangkan potensi diri berlangsung lancar. Sesuai wawancara peneliti dengan Warek II yaitu:

“Kampus membuat sasaran pada tahun 2025 mendatang, akan mengadakan penambahan Program Studi Baru yang awalnya baru 5 fakultas, bisa menjadi 10 program studi, maka proses pembelajaran pun semakin bervariasi, hal ini akan mempengaruhi biaya yang dikeluarkan oleh lembaga. Contohnya dengan studi banding, maka pembiayaan akan dibebankan pada lembaga.”¹²

Menurut hemat peneliti, bahwasanya pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah telah memberikan implikasi positif terhadap tugas Warek II.

c. Evaluasi Pembelajaran

Sesuai wawancara peneliti dengan Warek II adalah sebagai berikut :

“Evaluasi Pembelajaran selama ini yang kita lakukan terlaksana dengan proses digital, maka jika tahun 2025 menambah jumlah mahasiswa menjadi 15.000 mahasiswa, maka kebutuhan sarana prasarana evaluasi pembelajaran harus ditambah unitnya, tentu saja itu juga akan menambah jumlah anggaran yang dikeluarkan

¹² Wawancara dengan Agus Purnomo, Wakil Rektor II, pada 10 Oktober 2022, pukul 12.50 WIB.

lembaga.”¹³

Evaluasi pembelajaran dilaksanakan serentak dengan jadwal terlampir pada masing-masing Fakultas. Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek II terkait Evaluasi Pembelajaran. Pemikiran dan kebijakannya memberi pendataan hasil belajar mahasiswa lebih tertata dan terdokumentasikan dengan baik.

d. Magang

Pendanaan magang atas kebijakan Rektor disetujui Warek II diberikan untuk program magang setiap masing-masing Program Studi Fakultas. Dalam wawancara peneliti bersama Evi Muafiah dapat dipaparkan sebagai berikut :

“Kebijakan saya untuk mendirikan Halal Centre, ini akan memberikan kontribusi bagi lembaga untuk bekerjasama dengan pihak-pihak terkait yang mampu bersaing dengan dunia industri. Ini merupakan satu langkah awal memberikan jaringan magang bagi mahasiswa. Dan pendanaan terkait hal tersebut juga menambah estimasi dana per tahun.”¹⁴

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek II terkait magang. Pemikiran dan kebijakannya memberi hubungan

¹³ Wawancara dengan Agus Purnomo, Wakil Rektor II, pada 10 Oktober 2022, pukul 12.50 WIB.

¹⁴ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB. di Hotel Dafam, Pekalongan.

baik antara kampus dengan masyarakat. Kegiatan magang dilakukan mahasiswa sesuai Program Studi masing-masing Fakultas, dan kerjasama lembaga disesuaikan dengan dunia industri dan keilmuan.

e. Konsorsium Dosen

Pemaparan hasil wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut :

“Pada target sasaran 2025, diharapkan penambahan jumlah dosen tetap menjadi 421 orang, Guru Besar 22 orang, Doktor 102 orang, Dosen tersertifikasi 337 orang. Baseline dari tahun 2020 ke 2025 diharapkan penambahan sampai 50 persen per tahun hingga tahun 2025. Maka perlu penggalakan program konsorsium dosen yang mampu meningkatkan potensi keilmuan dosen dan kualitas dosen.”¹⁵

Ditegaskan kembali dalam wawancara peneliti dengan

Wakil Rektor II adalah sebagai berikut :

Dalam konsorsium dosen, diharapkan dengan adanya wadah tersebut bisa menjadi tempat memperbarui ilmu pengetahuan, sehingga mampu membangun pohon keilmuan. Penelitian yang dilakukan kemudian di publikasi secara bersama juga menjadi konsentrasi pendanaan terkait peningkatan potensi dosen.”¹⁶

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi

Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek II

¹⁵ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB di Hotel Dafam, Pekalongan.

¹⁶ Wawancara dengan Agus Purnomo, Wakil Rektor II, pada 10 Oktober 2022, pukul 12.55 WIB.

terkait konsorsium dosen.

3. Penelitian

Pemaparan hasil wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut :

“Dosen sebagai pioner dalam dunia pendidikan, diharapkan banyak memberikan kontribusi keilmuannya terhadap masyarakat. Dosen diharapkan bisa menjawab permasalahan masyarakat dengan problematika yang sedang terjadi di dunia. Salah satu langkah dosen adalah dengan melakukan penelitian. Lembaga juga siap untuk mendanai. Semakin bertambah Fakultas dan Program Studi, maka akan menambah jumlah tenaga pendidikan. Akhirnya semakin banyak dana lembaga yang akan di alokasikan untuk biaya tenaga pendidik dan kependidikan.”¹⁷

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek II terkait penelitian. Pemikiran dan kebijakannya memberi ruang bebas berekspresi para dosen melakukan penelitian. Pendanaan yang diberikan bagi para dosen yang selalu aktif melakukan penelitian menjadikan semangat. Bagi dosen yang aktif menulis, dan melakukan penelitian akan semakin meningkatkan keilmuannya. Banyak kegiatan kampus yang terkait penelitian yang digelar secara internal maupun eksternal. Kesemuanya memberikan implikasi positif antara kampus dengan masyarakat.

¹⁷ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB. di Hotel Dafam, Pekalongan.

4. Pengabdian Masyarakat

Pengabdian Masyarakat merupakan salah satu program bagi pengembangan potensi sosial mahasiswa. Kepedulian lingkungan sekitar menjadi salah satu tanggung jawab kampus terhadap masyarakat. Sesuai pemaparan hasil wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut :

“Kampus akan mendukung penuh program pengabdian masyarakat yang telah menjadi kebijakan lembaga. Termasuk dukungan dalam hal pendanaan. Kegiatan pengabdian masyarakat ini secara positif akan memberi efek pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di mata masyarakat. Semakin dekat hubungan kampus dengan masyarakat, semakin menambah *bargaining* kampus di mata masyarakat.”¹⁸

Warek II menyetujui kebijakan Rektor terkait dana pengabdian merupakan salah satu cara mengembangkan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek II terkait pengabdian masyarakat. Pemikiran dan kebijakannya memberi hubungan baik antara kampus dengan masyarakat. Dengan adanya pengabdian masyarakat, mahasiswa belajar banyak hal terkait keilmuan yang dipelajarinya di kampus. Mahasiswa harus melalui tahapan pengabdian masyarakat agar mampu mempersiapkan diri dalam lingkungan masyarakat.

¹⁸ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB. di Hotel Dafam, Pekalongan.

C. Implikasi Terhadap Tugas Wakil Rektor III

Sesuai Rencana Operasional (RENOP) 2022 implikasi pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terhadap tugas Wakil Rektor III dalam bidang Kemahasiswaan adalah sebagai berikut :

1. Tata Kelola dan Tata Pamong

Dalam Tata Kelola dan Tata Pamong, mahasiswa menjadi salah satu target kenyamanan penghuni. Bagaimana kampus mampu memberi nyaman belajar bagi mahasiswa dan kenyamanan kerja bagi para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tergantung pada Rektor. Sesuai wawancara peneliti dengan Warek III sebagai berikut:

”Terkait tata kelola dan tata pamong, kami bertugas mendampingi mahasiswa dalam setiap kegiatannya. Sasaran pada tahun 2025 penambahan jumlah mahasiswa bisa bergerak dalam kurva kenaikan hampir 50 persen per tahunnya. Maka banyak hal yang perlu dilakukan oleh pihak kampus. Seperti peningkatan kualitas dosen, penambahan sarana dan prasarana yang semaksimal memudahkan mahasiswa.”¹⁹

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek III terkait tata kelola dan tata pamong. Pemikiran dan kebijakannya sangat mampu menjadikan dosen dan mahasiswa betah berada di kampus. Karena sri dan nyaman untuk belajar, maka kan bisa meningkatkan kualitas lulusan yang berdaya saing tinggi.

¹⁹ Wawancara dengan Aksin Wijaya, Wakil Rektor III, pada 6 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB.

2. Pendidikan

Dalam hal pendidikan ada beberapa hal yang menjadi bagian pengembangan Perguruan Keagamaan Islam yaitu Kurikulum, Proses Pembelajaran, Evaluasi pembelajaran, Magang, dan Konsorsium Dosen. Jika jabarkan dengan kesesuaian tugas Warek III adalah sebagai berikut:

a. Proses Pembelajaran

Hasil wawancara peneliti dengan Wakil Rektor III yaitu :

“Proses pembelajaran yang dilaksanakan di kampus IAIN Ponorogo sangat bervariasi, hal tersebut didukung pembangunan sarana dan prasarana kampus yang semakin dilengkapi.”²⁰

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek II terkait program penelitian. Pemikiran dan kebijakannya sangat mampu menjadikan dosen dan mahasiswa mempertajam analisa dan keilmuannya. Kesemuanya demi menjawab kebutuhan masyarakat.

b. Evaluasi Pembelajaran

Pemaparan Wakil Rektor III dalam wawancara dengan peneliti adalah sebagai berikut :

“Evaluasi pembelajaran yang diberikan kampus untuk mengetahui seberapa dalam mahasiswa memahami mata kuliah dan mampu menerapkannya dalam kehidupan

²⁰ Wawancara dengan Aksin Wijaya, Wakil Rektor III, pada 6 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB.

sehari-hari. Dengan belajar melakukan evaluasi pembelajaran di kampus, mahasiswa akan belajar banyak tentang kegagalan untuk menggapai keberhasilan.”²¹

Ditegaskan pula oleh Evi Muafiah dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut :

“Dari 10.349 mahasiswa ada banyak beasiswa yang bisa diperoleh diantaranya 369 BIDIK MISI, 185 kuota KIP, Beasiswa Berprestasi, Beasiswa kerjasama. Dalam peningkatan prestasi kami juga memberi pendampingan pada lomba Pioner, PW, MTQ, KSR, Mapala, Olahraga, dan Seni.”²²

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek III terkait evaluasi pembelajaran. Pemikiran dan kebijakannya sangat mampu menjadikan dosen dan mahasiswa mempertajam analisa dan keilmuannya. Kesemuanya demi menjawab kebutuhan masyarakat.

c. Kurikulum

Kurikulum yang ditawarkan kepada mahasiswa adalah sebagai berikut :

Kampus memberikan tawaran kurikulum pendidikan yang disesuaikan dengan perkembangan zaman, selain juga sebagai arahan Kementerian Agama. Diantaranya adalah KKNI (, mata kuliah baru Moderasi Beragama agar mahasiswa mampu menyerap dan menerapkan model beragama yang toleran, kurikulum yang sesuai kebijakan lokal, dan pendidikan yang mampu mengembangkan potensi keislaman sebagai nilai lebih

²¹ Wawancara dengan Aksin Wijaya, Wakil Rektor III pada 6 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB.

²² Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB.di Hotel Dafam, Pekalongan.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.”²³

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek II terkait program penelitian. Pemikiran dan kebijakannya sangat mampu menjadikan dosen dan mahasiswa mempertajam analisa dan keilmuannya. Kesemuanya demi menjawab kebutuhan masyarakat.

d. Magang

Kegiatan magang mahasiswa dilakukan dalam beberapa bulan. Hal tersebut dilakukan untuk mempersiapkan mental dan kelimuan mahasiswa Pemaparan hasil wawancara peneliti sebagai berikut :

“Sebagai salah satu cara mengembangkan potensi masing-masing mahasiswa dilakukan magang yang disesuaikan dengan bidang keilmuan masing-masing. Hal tersebut dimaksudkan agar mahasiswa yang mampu memaksimalkan keahliannya akan berhasil dalam kehidupan.”²⁴

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek III program magang. Pemikiran dan kebijakannya sangat mampu menjadikan mahasiswa bergaul, bersosialisasi, dan siap dalam dunia kerja.

²³ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB di Hotel Dafam, Pekalongan.

²⁴ Wawancara dengan Aksin Wijaya, Wakil Rektor III, pada 6 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB.

3. Penelitian

Penelitian bagi mahasiswa juga dilakukan pada setiap Program Studi. Penelitian sederhana ada pada tugas membuat makalah. Lebih lanjut mahasiswa dapat menulis di jurnal. Publikasi penelitian bisa dilakukan dengan memasukkan tulisannya pada jurnal. Seperti hasil wawancara peneliti dengan Evi Muafiah adalah sebagai berikut :

“Bagi para mahasiswa diberikan bekal yang cukup dalam hal membuat penelitian. Setelah melakukan penelitian, hasilnya akan diterbitkan dalam jurnal-jurnal dalam kampus sendiri. Kampus memberi ruang lebih untuk karya-karya mahasiswa pada jurnal khusus mahasiswa.”²⁵

Ditegaskan pula oleh Evi Muafiah sebagai berikut :

“Kampus memfasilitasi para mahasiswa untuk secara pribadi maupun berkolaborasi dengan sesama teman, atau bahkan dosen untuk menerbitkan hasil karyanya ke jurnal bereputasi nasional. Ada 9 jurnal mahasiswa dan 16 Jurnal program studi dan 9 jurnal terakreditasi, totalnya ada 25 Jurnal. Diantaranya *justicia*, *Al-Tahrir*, *Cendekia*, *Dialogia*, *Ibriez*, *Muslim Heritage*, *Pustakaloka*, *El-Barka*, *Kodifikasia*.”²⁶

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek III terkait program penelitian. Pemikiran dan kebijakannya sangat mampu menjadikan dosen dan mahasiswa mempertajam analisa dan keilmuannya. Kesemuanya demi menjawab kebutuhan masyarakat.

²⁵ Wawancara dengan Aksin Wijaya, Wakil Rektor III, pada 6 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB.

²⁶ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB. di Hotel Dafam, Pekalongan.

4. Pengabdian Masyarakat

Pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh mahasiswa sangat beragam, disesuaikan dengan program studi masing-masing. Sesuai dengan hasil wawancara peneliti sebagai berikut :

“Mahasiswa pada tahap akhir akan melakukan kegiatan pengabdian masyarakat, dengan berupa PPL (Praktek Pengalaman Lapangan), lalu KKL (Kuliah Kerja Lapangan). Kesemuanya proses yang harus ditempuh oleh para mahasiswa sebagai syarat pendidikan, dan secara tidak langsung proses pembelajaran hidup pada dunia kerja.”²⁷

Menurut hemat peneliti, pemikiran dan kebijakan Evi Muafiah terdapat implikasi positif terhadap tugas Warek III terkait pengabdian masyarakat. Pemikiran dan kebijakannya sangat mampu menjadikan mahasiswa bergaul, bersosialisasi, dan siap hidup di masyarakat.

²⁷ Wawancara dengan Evi Muafiah, pada 4 Oktober 2022, pukul 16.00 WIB. di Hotel Dafam, Pekalongan.

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*, 2nd 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. *“Metodologi 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
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