

## KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PERSPEKTIF PENDIDIKAN ISLAM MENURUT HJ. NURLELA MUBAROK

**Mukh Adib Shofawi dan Novan Ardy Wiyani**  
UIN Prof. KH. Saifudin Zuhri Purwokerto  
adibshofawi16@gmail.com, fenomenajiwa@gmail.com

### Abstrak

*Penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan konsep kepemimpinan perempuan dalam perspektif pendidikan Islam menurut Hj. Nurlela Mubarak. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian study tokoh, yaitu Hj. Nurlela Mubarak. Data dikumpulkan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan tiga tahapan, yaitu reduksi data, display data dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pertama, kepemimpinan perempuan identik dengan kemampuan untuk memengaruhi orang lain melalui penggunaan citra khas yang ada pada diri perempuan demi merealisasikan tujuan organisasi. Kedua, karakteristik pemimpin perempuan lebih menekankan pada citra pribadi perempuan ketika menjadi pemimpin, sehingga hal tersebut memengaruhi kepemimpinan mereka di dalam organisasi. Ketiga, kelebihan pada pemimpin perempuan masih erat hubungannya dengan karakteristik perempuan itu sendiri. Keempat, kekurangan pemimpin perempuan berdampak pada pribadi maupun organisasi yang dipimpinnya. Dampak tersebut antara lain perkembangan lembaga yang terhambat, maupun pribadi pemimpin yang kurang maksimal dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Empat hal tersebut menggambarkan bahwa perempuan dalam suatu lembaga pendidikan secara nyata mampu bersaing dalam berkarya sehingga memiliki kemampuan pula untuk menjadi seorang pemimpin.*

**Kata kunci :** *kepemimpinan, karakteristik, lembaga pendidikan Islam, perempuan*

### Abstract

*This study aims to describe the concept of women's leadership in the perspective of Islamic education according to Hj. Nurlela Mubarak. The type of research used is character study research, namely Hj. Nurlela Mubarak. Data was collected by interview, observation and documentation, then analyzed in three stages, namely data reduction, data display and verification. The results of the study show that: First, women's leadership is identical with the ability to influence others through the use of a distinctive image that exists in women in order to realize organizational goals. Second, the characteristics of women leaders emphasize more on the personal image of women when they become leaders, so that it affects their leadership in the organization. Third, the advantages of female leaders are still closely related to the characteristics of women themselves. Fourth, the shortage of women leaders has an impact on the individuals and organizations they lead. These impacts include hampered institutional development, as well as personal leaders who are less than optimal in carrying out their leadership roles. These four things illustrate that women in an educational*

*institution are actually able to compete in their work so that they also have the ability to become a leader.*

**Key Words:** *leadership, characteristics, Islamic educational institutions, women*

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan memegang peranan inti terhadap keberhasilan proses dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, khususnya dalam organisasi yang sangat mengandalkan manajemen dan kepemimpinan untuk memastikan keberhasilan target yang ingin dicapai<sup>1</sup>. Setiap organisasi memiliki ciri khasnya tersendiri, bergantung kepada bagaimana konsep kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini juga yang menguatkan bahwa organisasi dengan kepemimpinan yang baik akan membawa kesuksesan bagi organisasi tersebut. Hal yang menarik adalah bahwa sosok yang berperan sebagai pemimpin hingga saat ini masih banyak didominasi oleh laki-laki. Sementara perempuan seringkali dianggap sebagai kelas kedua dalam kepemimpinan.

Hal ini juga didukung oleh seorang pengamat tentang gender, Nasarudin Umar<sup>2</sup> yang mengatakan bahwa: “Perbedaan laki-laki dan perempuan masih menyimpan beberapa masalah, baik dari segi substansi kejadian maupun peran yang diemban dalam masyarakat. Perbedaan anatomi biologis antara keduanya cukup jelas. Akan tetapi efek yang timbul akibat perbedaan itu menimbulkan perdebatan, karena ternyata perbedaan jenis kelamin secara biologis (seks) melahirkan seperangkat konsep budaya. Interpretasi budaya terhadap perbedaan jenis kelamin inilah yang disebut jender.”

Penjelasan di atas memberikan gambaran, bagaimana kondisi biologis yang dimiliki oleh laki-laki dan perempuan justru menjadi awal dari bangunan pandangan masyarakat, yang kemudian melahirkan kelas dan pembeda antara keduanya, di mana laki-laki memiliki posisi lebih tinggi, berdasarkan pandangan orang-orang terdahulu, yang menilai berdasarkan kekuatan, sehingga hal tersebut berkelanjutan hingga kini, menjadi suatu budaya yang masih sangat sukar untuk diluruskan.

Meskipun usaha-usaha untuk memperbaiki diskriminasi terhadap perempuan terus dilakukan, namun kasus ketidakadilan terhadap perempuan hingga kini masih terus terjadi. Terhitung sejak 2010 hingga 2017, partisipasi perempuan dalam dunia kerja hanya mencapai 46,31%, sementara dalam kebijakan publik, peran mereka hanya mencapai 17,31%<sup>3</sup>. Kasus tersebut menunjukkan bahwa, ketika suara-suara ketidakadilan terus digaungkan, ada gejolak perubahan yang terasa, terhadap penyamaan hak-hak perempuan dalam setiap lini kehidupan masyarakat, meskipun signifikansinya masih terbilang kecil.

Senada dengan hal ini, peran perempuan di dalam kepemimpinan seringkali diragukan dan dianggap tidak lebih baik dari laki-laki. Hal ini erat kaitannya dengan sudut pandang budaya, sebagaimana disebutkan di atas. Padahal saat ini telah banyak lembaga yang dipimpin oleh seorang perempuan, terlebih lagi, mereka juga memiliki kualifikasi tersendiri yang bisa dianggap bersaing atau bahkan lebih baik dari laki-laki.

---

<sup>1</sup> Rahman Afandi, “Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam,” *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 18, no. 1 (January 15, 2013): 95, <https://doi.org/10.24090/insania.v18i1.1446>.

<sup>2</sup> Nasaruddin Umar, *Argumen kesetaraan jender: perspektif al Quran* (Jakarta: Paramadina, 2001), 1.

<sup>3</sup> Ingesti Lady Rara Prastiwi dan Dida Rahmadanik, “Polemik dalam Karir Perempuan Indonesia,” *Jurnal Komunikasi dan Kajian Media* 4 (April 2020): 5.

Keberadaan tersebut tak bisa dianggap sebelah mata, sehingga potensi perempuan layak untuk diperhitungkan.

Begitu juga di dalam dunia pendidikan, di mana dominasi laki-laki juga masih menjadi hal yang dianggap lumrah. Padahal setiap aspek pendidikan banyak sekali bersentuhan dengan perempuan, utamanya sebagai pengajar yang merasakan secara langsung interaksi pendidikan dengan para anak didiknya. Pemberian posisi pemimpin tentunya menjadi hal yang layak dipertimbangkan. Meskipun pertimbangan tersebut akan terganggu dengan pernyataan mengenai kekurangan dan keterbatasan perempuan, baik secara fisik maupun ruang gerak mereka di masyarakat.

Hal ini juga didukung oleh teori yang menyebutkan bahwa perempuan memiliki posisi lebih rawan dalam kendali organisasi, karena mereka dianggap memiliki banyak kekurangan, keterbatasan serta dianggap kurang terampil<sup>4</sup>. Hal ini menjadi semakin kompleks, ketika masyarakat juga memiliki kecenderungan pola pikir yang tidak seimbang, sehingga ketika organisasi, dalam hal ini organisasi pendidikan, dipimpin oleh perempuan, maka hal ini akan menimbulkan pandangan yang pesimistis terhadap mereka. Pandangan pesimistis tersebut dapat diartikan dengan hilangnya dukungan masyarakat terhadap peranan perempuan yang mendapatkan kepercayaan sebagai pemimpin. Sehingga ketika seorang perempuan menjadi pemimpin di suatu organisasi, hal itu dapat dianggap sebagai suatu kritik dan pembuktian potensi mereka dalam organisasi. Selain itu, posisi tersebut membuktikan bahwa perempuan juga memiliki kelebihan ketika dipercaya sebagai seorang pemimpin.

Idealnya perempuan mendapatkan akses yang sama dan juga penghargaan yang sama terhadap peran mereka di dalam dunia pendidikan. Sayangnya, masih ada sebagian daerah yang lekat dengan budaya patriarkhi-nya, di mana peran laki-laki harus selalu lebih dominan, sementara perempuan yang memberanikan diri untuk mengambil kendali kepemimpinan dianggap tabu dan tidak layak untuk hal tersebut. Jawa Barat termasuk dengan provinsi yang tingkat kesetaraan gendernya masih rendah, termasuk kabupaten Garut di dalamnya<sup>5</sup>. Kenyataan tersebut menjadi kritik bagi masyarakat yang masih terbelenggu dengan budaya tersebut, sehingga para perempuan yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin, menjadi hilang ditelan budaya dan pandangan masyarakat di sekitarnya.

Hal berbeda ditunjukkan oleh Hj. Nurlaela Mubarak, salah satu tokoh yang menjadi pemimpin di bidang pendidikan dengan kontribusi dan peran serta yang menyasar di berbagai lini di Kabupaten Garut. Beberapa peranannya yaitu menjadi pimpinan Muslimat NU di Kecamatan Cilawu, Garut, Direktur Daerah Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Keluarga Sakinah (Dirda LPPKS), Kepala Bidang (Kabid) Munaqosah Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Taman Kanak-kanak Al-Qur'an (LPPTKA), serta Ketua Dewan Pimpinan Kecamatan (DPK) LPPTKA Garut, di mana lembaga-lembaga tersebut berada di bawah naungan Badan Komunikasi Pemuda Remaja Masjid Indonesia (BKPRMI), sementara di Kementerian Agama (Kemenag) divisi Pendidikan Dasar dan Pondok Pesantren (PD Pontren), ia menjadi bendahara Lembaga Pendidikan Al-Qur'an yang menaungi berbagai lembaga pendidikan seperti

---

<sup>4</sup> Umar, *Argumen kesetaraan jender*, hlm. 57.

<sup>5</sup> Dina Nur Rahmawati, Indah Lukitasari, and Anugrah Pambudi Raharjo, *Pembangunan Manusia Berbasis Gender 2018* (Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018), <https://www.kemennppa.go.id/lib/uploads/list/6a89b-buku-pmbg-2018.pdf>.

Madrasan Diniyah Takmiliyah, Pondok Pesantren, Majelis Ta'lim, Rumah Tahfid dan PAUDQU<sup>6</sup>.

Ketokohnya dan kepercayaan yang diberikan oleh lembaga-lembaga tersebut memberikan gambaran bahwa perempuan juga mampu menjadi seorang pemimpin. Terlebih lagi, selama masa kepemimpinannya, ia telah memberikan banyak perubahan yang signifikan, terutama di dalam penguatan masing-masing lembaga di dalam sisi administratifnya, dengan terus melakukan sosialisasi terhadap lembaga-lembaga di bawah naungan lembaga yang dipimpin. Selain itu, ia juga membuat dua buku yang menjadi salah satu acuan dari kurikulum dalam pembelajaran di lembaga PAUDQU. Meskipun kedua buku tersebut tidak mengkaji secara langsung mengenai kepemimpinan, maupun sorotannya terhadap pelaksanaan pendidikan yang masih erat dengan budaya patriarkhi. Namun hal yang perlu dilihat adalah, dalam wilayah patriarkhi yang ketat, seorang perempuan mencuat dengan peranan kepemimpinannya, serta kontribusi karyanya untuk keberlangsungan pendidikan Islam di wilayahnya.

Melihat hal tersebut, memberikan bukti bahwa ketika seorang perempuan diberikan amanah kepemimpinan, maka mereka memiliki potensi untuk memimpin dan memberikan warna baru bagi lembaga yang dipimpin olehnya. Hanya saja, budaya patriarkhi yang masih banyak dipercaya oleh masyarakat menjadikan ruang gerak perempuan menjadi terbatas. Sehingga potensi tersebut tidak dapat dimaksimalkan. Peran kepemimpinan Hj. Nurlela Mubarak di tengah ketatnya budaya patriarkhi tersebut, menunjukkan bahwa ada sisi yang menarik dari seorang perempuan ketika menjadi seorang pemimpin, sehingga penting untuk dikaji, mengenai pribadi mereka sebagai seorang pemimpin, serta pemikirannya terhadap kepemimpinan itu sendiri. Hal inilah yang kemudian membuat penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai Kepemimpinan Perempuan dalam Pendidikan Islam menurut Hj. Nurlela Mubarak.

Ada beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan dengan penelitian penulis. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Novan Ardy Wiyani dalam sebuah jurnal yang berjudul Potret Ideal Kepemimpinan Perempuan sebagai Pengelola Lembaga PAUD, kesamaan dalam penelitian ini adalah kajian mengenai kepemimpinan perempuan pada suatu lembaga pendidikan<sup>7</sup>. Perbedaannya terletak pada orientasi penelitian, di mana penelitian tersebut membahas mengenai konsep pemimpin perempuan yang ideal, sementara dalam penelitian ini, orientasi yang dituju merujuk kepada pelaku kepemimpinan dalam suatu lembaga.

Penelitian yang dilakukan oleh Rumadani Sagala dalam sebuah jurnal yang berjudul Peran Majelis Taklim Al-Hidayah dalam Pendidikan Islam dan Gerakan Sosial Keagamaan di Propinsi Lampung, kesamaan penelitian ini terletak pada sasaran penelitian yang membahas mengenai lembaga pendidikan Islam yang didominasi oleh perempuan<sup>8</sup>, perbedaannya terletak pada jenis lembaga dan sasaran yang diteliti. penelitian di atas meneliti mengenai peranan perempuan dalam lembaga majelis taklim, sementara peneliti mengkaji kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan Islam dengan berfokus kepada tokoh pemimpinnya.

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Hj. Nurlela Mubarak

<sup>7</sup> Novan Ardy Wiyani, "Potret Ideal Kepemimpinan Perempuan Sebagai Pengelola Lembaga PAUD," *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender dan Anak* Vol.11 No.1 (2017): 844.

<sup>8</sup> Rumadani Sagala, "Peran Majelis Taklim Al-Hidayah dalam Pendidikan Islam dan Gerakan Sosial Keagamaan di Propinsi Lampung," n.d., hlm.28-29.

Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Rifa'i dan Wardatu Miladiyah dalam jurnal yang berjudul *Agensi Perempuan dalam Manajemen Pendidikan Madrasah : Belajar dari Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo*, kesamaan dalam penelitian ini adalah mengenai peran perempuan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam<sup>9</sup>, perbedaannya terletak pada jenis lembaga dan sasaran yang diteliti. Penelitian di atas membahas mengenai peranan perempuan dalam lingkup manajemen madrasah, namun bukan sebagai pemimpin, sementara penelitian ini menekankan kepada kepemimpinan perempuan dalam suatu lembaga.

Dari hasil analisis terhadap penelitian-penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti belum pernah dilakukan sebelumnya yang membuat penelitian ini dianggap relevan dan layak untuk dikaji, sehingga peneliti memutuskan untuk meneliti tentang kepemimpinan perempuan dalam perspektif pendidikan Islam menurut Hj. Nurlela Mubarak. Penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan konsep kepemimpinan perempuan dalam perspektif pendidikan Islam menurut Hj. Nurlela Mubarak.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian berupa penelitian studi tokoh. Pemilihan metode kualitatif ini didasarkan kepada tujuan utama dari penelitian ini yang menginginkan makna kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam. Hal ini sejalan dengan pengertian penelitian kualitatif yang mana hasil yang diinginkan lebih menekankan pada *makna* daripada *generalisasi*. Makna adalah data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak.<sup>10</sup>

Sementara penentuan jenis penelitian ini sebagai penelitian studi tokoh dilandaskan pada subyek utama penelitian yang ditujukan pada tokoh kepemimpinan dalam suatu lembaga, yang memiliki kriteria yang layak untuk menjadi bagian dari penelitian ini. Sebagaimana pengertian yang menjelaskan bahwa penelitian studi tokoh menurut Rahmadi, berdasarkan beberapa teori yang dikutip olehnya, studi tokoh membicarakan tentang ketokohan seseorang secara intelektual, di mana penekanannya adalah studi pada karya-karya maupun intelektualitas tokoh dalam suatu bidang yang dikuasainya.<sup>11</sup> Tokoh penelitian dalam penelitian ini adalah Hj. Nurlela Mubarak. Alasan pemilihan tokoh ini adalah peranan dan posisi serta jabatan-jabatan yang pernah diemban, atau yang masih diamanahkan hingga saat ini, sebagaimana telah dijelaskan di dalam latar belakang, membuat ia layak untuk dijadikan tokoh di dalam penelitian ini.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan wawancara terstruktur untuk mendapatkan data mengenai Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam Menurut Hj. Nurlela Mubarak. Pemilihan jenis wawancara ini

---

<sup>9</sup> Moh. Rifa'i dan Wardatu Miladiyah, "Agensi Perempuan Dalam Manajemen Pendidikan Madrasah: Belajar Dari Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo," *Marwah : Jurnal Perempuan, Agama dan Jender* Vol.18 No.1 (9 Oktober 2019): 96–106, <https://doi.org/10.31219/osf.io/s9p3w>.

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2016), hlm. 9.

<sup>11</sup> Rahmadi, "Metode Studi Tokoh Dan Aplikasinya Dalam Penelitian Agama," *AL-BANJARI, UIN Antasari Banjarmasin* Vol. 18 No. 2 (Desember 2019): 276.

dikarenakan peneliti telah memiliki gambaran mengenai tema dan sub tema yang akan dibahas di dalam penelitian ini. Teknik observasi yang dipilih oleh peneliti adalah observasi partisipatif dengan partisipasi pasif, karena peneliti tidak ikut serta secara langsung dengan kegiatan tokoh yang diteliti, namun hanya berfokus langsung kepada tokoh penelitian saja. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam Menurut Hj. Nurlela Mubarak. Teknik dokumentasi ini digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan gambaran penelitian yang lebih jelas, guna menunjang data yang telah didapatkan sebelumnya di dalam teknik observasi dan wawancara mengenai Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam Menurut Hj. Nurlela Mubarak. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan tiga tahapan dalam analisis data, yaitu reduksi data, display data dan verifikasi atau pengambilan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hj. Murlaela Mubarak Ia lahir di Bandung, 15 Januari 1962, meskipun keterangan terlampir dalam data kependudukan tertera bahwa tempat lahirnya adalah kota Garut. Pendidikan formal yang ditempuh di antaranya, MI Muslimin dan MTs Muslimin di desa Cijenuk, Bandung. Setelah menyelesaikan studinya di MTs, ia melanjutkan pendidikan di lembaga Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Cijerah, Bandung. Lembaga itu setara dengan Madrasah Aliyah (MA) saat ini.

Setelah itu, ia melanjutkan studi di IAIN Sunan Gunung Djati Bandung (Saat ini telah beralih status menjadi UIN), di kampus ini, ia hanya bertahan di dua semester pertama, karena setelah itu, ada seseorang yang melamar dan melahirkan keputusan untuk menikah, sehingga studinya tidak dilanjutkan. Sosok tersebut adalah K.H. Udum Gumati, yang selanjutnya membawa Hj. Nurlela mengabdikan sepenuhnya di masyarakat untuk mengembangkan pendidikan di desanya, khususnya di bidang agama, hingga saat ini.

Untuk pendidikan non formal yang ditempuh, ia mengawalinya bersama dengan ayahnya, H. Nu'man Nawawi, dimulai sejak balita hingga usia remaja. Setelah menempuh pendidikan di PGAN, beliau ikut kegiatan mengaji bersama ust. K.H. Syadzili. Selain itu, ia juga pernah menempuh pendidikan di Pondok Pesantren Bustanul Wildan Cileunyi, Bandung. Setelah itu, studinya disempurnakan di Pondok Pesantren Al-Muthola'ah Cicalengka, Bandung, yang difokuskan dalam program *Tahsinul Qiro'ah*.

Semasa remaja, ia aktif sebagai anggota IPPNU, lalu ketika masuk di bangku kuliah, ia juga sempat mengikuti kegiatan PMII dengan status sebagai anggota. Setelah berkecimpung di lingkungannya, ia aktif di beberapa organisasi, di antaranya : (1) Menjadi Ketua Muslimat Kecamatan Cilawu; (2) Menjadi ketua Majelis Ta'lim Kabupaten Garut periode 2014 hingga 2018; (3) Menjabat sebagai Direktur Daerah (DirDa) Lembaga Pendidikan Pengembangan Keluarga Sakinah (LPPKS) periode 2015 hingga 2019; (4) Menjabat sebagai Kepala Bidang (Kabid) Munaqosah Lembaga Pendidikan Pengembangan Taman Kanak-kanak Al-Qur'an (LPPTKA) periode 2016 hingga 2020. Lembaga ini berada di bawah naungan Badan Komunikasi Pemuda Remaja Masjid Indonesia (BKPRMI). Sementara untuk jabatan aktif beliau di LPPTKA saat ini adalah Ketua Dewan Pimpinan Kecamatan (DPK) LPPTKA Cilawu; (5) Sementara untuk lembaga yang berada di bawah Kemenag, divisi PD Pontren, ia

mendapatkan amanah untuk menjadi bendahara Lembaga Pendidikan al-Qur'an (LPQ) mulai dari tahun 2021, tepatnya secara resmi dilantik pada bulan Juni 2021. Lembaga LPQ ini menaungi beberapa lembaga dengan fokusnya masing-masing, yaitu FKDT (Forum Komunikasi Diniyah Takmiliyah), Majelis Ta'lim (MT), Pondok Pesantren, Rumah Tahfid al-Qur'an (RTQ), dan terakhir PAUDQU. Dalam lembaga PAUDQU inilah, lembaga-lembaga seperti Taman Asuh Anak Muslim (TAAM) dan TK bernaung.

Sampai saat ini, ia telah melahirkan dua karya tulis yang berkaitan dengan kurikulum pembelajaran di lembaga yang diasuh olehnya. Karya tersebut yaitu buku dengan judul, "Ad Da'awaat Wash Sholawaat dan Majmu' Mubarak", yang berisi tentang himpunan doa dan sholawat yang digunakan sebagai acuan di lembaga Dawamul Mubarak khususnya, serta digunakan juga di lembaga lain yang menginginkannya, di wilayah Garut.

Pada penelitian ini penulis menguraikan mengenai kepemimpinan perempuan dalam perspektif pendidikan Islam menurut Hj Nurlela Mubarak yang dibagi dalam empat poin pembahasan. Pertama, mengenai paradigma Hj Nurlela Mubarak mengenai kepemimpinan perempuan dalam pendidikan Islam. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, ada beberapa hal yang menarik kaitannya dengan pemimpin perempuan dan makna kepemimpinan bagi Hj Nurlela Mubarak. Menurutnya, pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengaruh dan mampu mempengaruhi orang lain, sementara kepemimpinan sendiri adalah sifat yang berada pada seorang pemimpin tersebut<sup>12</sup>. Pengaruh tersebut bisa datang dari pribadi pemimpin tersebut, baik melalui pengetahuan maupun pengalaman yang dimilikinya. Hal ini menjadi menarik, karena perspektif tersebut sesuai dengan banyak teori kepemimpinan yang seringkali menekankan pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.

Sebagaimana telah dijelaskan oleh Afandi, bahwa definisi tentang pemimpin mencakup dua garis besar yang secara umum berkaitan dengan interaksi antara dua orang atau lebih, dan ada proses mempengaruhi yang sengaja dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya<sup>13</sup>. Hal ini menunjukkan bahwa Hj. Nurlela Mubarak secara tidak langsung mengimplementasikan teori tersebut di dalam pandangannya mengenai kepemimpinan.

Menurutnya, setiap orang bisa menjadi pemimpin, baik itu laki-laki maupun perempuan. Karena hal itu telah menjadi kodrat dan amanah bagi manusia secara keseluruhan. Bahkan dalam setiap sendi kehidupan manusia, kepemimpinan akan selalu ada dan menjadi hal yang tak bisa dihilangkan. Manusia terlahir dengan beban dan tanggung jawab yang harus ditunaikan, salah satu hal yang dibutuhkan dalam mengemban hal tersebut adalah kepemimpinan yang ada pada diri masing-masing, sehingga setiap permasalahan yang ada dapat segera diatasi dan diselesaikan<sup>14</sup>.

Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Nasaruddin Umar yang mengatakan bahwa laki-laki dan perempuan sama-sama mendapatkan tanggung jawab sebagai khalifah di dunia. Konteks khalifah tersebut tidak ditujukan pada salah satunya, namun lebih ditekankan kepada fungsi yang sama bagi keduanya yang akan

---

<sup>12</sup> Hj. Nurlela Mubarak, Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam, July 9, 2021.

<sup>13</sup> Afandi, "Kepemimpinan Dalam Pendidikan," hlm. 99.

<sup>14</sup> Mubarak, Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam.

mempertanggung jawabkan tugas mereka sebagai khalifah di bumi, sebagaimana tugas individual mereka sebagai hamba Tuhan<sup>15</sup>.

Sebagai seorang pemimpin di suatu lembaga, ia menekankan bahwa kepemimpinan ada untuk mengingatkan bahwa seseorang yang mendapatkan amanah untuk menjadi pemimpin dituntut untuk merawat dan mengembangkan lembaga, juga menjadi panutan bagi para bawahannya. Maka idealnya, seseorang yang menjadi pemimpin adalah pribadi yang memang layak dan memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin. Karena masing-masing pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya kelak nanti di akhirat, sehingga penting untuk seorang pemimpin agar meningkatkan kualitasnya, sehingga bisa menjadi sosok yang layak dan benar-benar mampu untuk mengemban amanah tersebut<sup>16</sup>.

Senada dengan pendapat Haidar Nawawi yang dikutip oleh Muslichan, bahwa kepemimpinan berisi mengenai perihal kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalari dan melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri tugas-tugas mereka<sup>17</sup>. Sehingga seorang pemimpin harus terus mengasah dan meningkatkan keilmuan dan pengetahuannya. Jawaban tersebut juga menguatkan posisinya sebagai seorang pemimpin yang memahami unsur-unsur yang harus ada dalam pribadi seorang pemimpin, yaitu sebagai teladan bagi anggotanya. Sementara peningkatan kualitas seorang pemimpin adalah jawabannya yang dapat dikaitkan dengan syarat-syarat bagi pemimpin, seperti berilmu, memiliki kemampuan dan dapat menentukan sikap dengan baik sesuai situasi dan kondisi demi keberlangsungan dan perkembangan lembaganya.

Hal yang menarik ketika ia berbicara mengenai mana yang lebih baik antara laki-laki dan perempuan untuk menjadi seorang pemimpin, jawabannya adalah keduanya memiliki kelebihan dan kekurangannya tersendiri. Hanya saja, perempuan memiliki beban yang lebih berat daripada laki-laki. Perempuan memiliki tuntutan sosial sebagai seorang istri yang harus memperhatikan segala urusan rumah tangga, mulai dari urusan yang serius hingga urusan yang paling sepele seperti kebersihan rumah. Banyak sekali perempuan yang menempati posisi-posisi strategis kepemimpinan, namun rumah tangganya berantakan, bahkan berujung perpisahan karena mengutamakan jabatannya. Sehingga menurutnya, perempuan akan lebih baik untuk memegang peranan kepemimpinan di sektor yang lebih kecil saja, tidak sampai di ranah yang lebih besar, agar mereka tidak sampai melalaikan urusan rumah tangganya<sup>18</sup>.

Sudut pandang tersebut kembali menunjukkan, bahwa budaya yang melestarikan bias gender sangat terasa nyata, sehingga dalam pandangannya pun, perempuan seolah terlahir dengan beban tersebut. Meskipun ia masih menawarkan posisi kepemimpinan strategis bagi para perempuan, namun hanya dalam sektor kecil, dengan tingkat resiko yang lebih rendah. Muslichan menegaskan bahwa seorang pemimpin bertanggungjawab untuk mengarahkan apa yang baik bagi anggotanya<sup>19</sup>. Ketika seorang pemimpin

---

<sup>15</sup> Umar, *Argumen kesetaraan jender*, hlm. 252-253.

<sup>16</sup> Mubarak, Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam.

<sup>17</sup> Noor, "Gaya Kepemimpinan Kyai," hlm. 144.

<sup>18</sup> Mubarak, Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam.

<sup>19</sup> Noor, "Gaya Kepemimpinan Kyai," hlm. 145.



memiliki permasalahan di belakang peranannya ketika di organisasi, di mana hal tersebut dapat mengganggu kinerjanya, maka pemimpin tersebut akan diragukan kemampuannya untuk mengarahkan apa yang baik bagi anggotanya. Sehingga apa yang menjadi kegelisahan Hj. Nurlela Mubarak berkaitan dengan kepemimpinan perempuan adalah hal yang wajar. Meskipun hal tersebut juga dapat memberikan dampak yang sama terhadap laki-laki yang mengabaikan permasalahan rumah tangganya hanya demi jabatan semata.

Berkaitan dengan kepemimpinan di sebuah lembaga pendidikan, ia berpendapat bahwa implementasi yang terbaik adalah dengan kombinasi yang baik antara atasan dan bawahan. Artinya keduanya bersama saling mendukung untuk kepentingan lembaga, agar tujuan lembaga dapat segera tercapai. Sudut pandang kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak tersebut diamini oleh suaminya, dan beberapa guru yang pernah diasuh olehnya. Menurut suaminya, ia adalah pribadi yang baik, entah sebagai istri maupun sebagai pemimpin di lembaga. Posisi tersebut diraih atas permintaan masyarakat yang menganggap bahwa ia memang layak untuk memimpin lembaga, karena dipandang mampu baik dari segi agama maupun secara keilmuan<sup>20</sup>.

Sementara menurut Ai Nuraisah, seorang operator dan juga guru di lembaga yang diasuh oleh Hj. Nurlela Mubarak, memandang bahwa ia adalah sosok pemimpin yang baik dan bijaksana. Pribadinya adalah gambaran perempuan yang agamis dan memang layak untuk mengemban amanah sebagai pemimpin di lembaga<sup>21</sup>. Hal ini dikuatkan oleh seorang guru senior, Tini Sumartiningsih, yang menegaskan bahwa pribadinya sebagai seorang pemimpin memanglah baik dan terbukti keluasan ilmunya, khususnya di bidang keagamaan<sup>22</sup>.

Seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam tentunya harus memiliki kompetensi di bidang keagamaan, kompetensi tersebut pun harus diakui dan memang nyata dimiliki, sehingga kualitas penyelenggaraan pendidikan Islam di lembaga tersebut dapat dipercaya. Karena seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam memiliki amanah untuk membimbing anggotanya, sehingga ia harus mengetahui, ke mana para anggotanya akan dibawa dan diarahkan. Pandangan para anggota terhadap kepemimpinan Hj. Nurlela Mubarak menunjukkan bahwa ia memiliki kewibawaan pribadi. Kewibawaan pribadi ini dapat digunakan oleh pemimpin untuk menggerakkan anggotanya. Kemampuan ini dimiliki oleh pemimpin yang berkepribadian dan memiliki berbagai kompetensi, keahlian maupun kepakaran di bidang yang dipimpinya<sup>23</sup>.

Implementasi kepemimpinan Hj. Nurlela Mubarak juga senada dengan makna dari pendidikan Islam yang diorientasikan kepada peranan orang dewasa yang mendidik dan membangun karakter anak didiknya agar menjadi pribadi yang sempurna keislamannya. Ia juga menerapkan apa yang diinginkan dalam tujuan pendidikan Islam, bahwa sejatinya pendidikan Islam harus mengaitkan kehidupan dunia dan akhirat, tanpa memisahkan keduanya di tempat yang berbeda. Sehingga pribadi peserta didik nantinya menjadi manusia yang kompeten untuk bersaing di dunia, juga memiliki bekal yang cukup untuk kehidupan akhiratnya kelak. Keikhlasannya dalam memimpin lembaga pendidikan di bawah asuhannya adalah representasi seseorang yang memiliki

---

<sup>20</sup> Ahmad Santani, Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak, July 9, 2021.

<sup>21</sup> Ai Nuraisah, Wawancara Mengenai kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak, July 10, 2021.

<sup>22</sup> Tini Sumartiningsih, Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak, July 11, 2021.

<sup>23</sup> Wiyani, "Potret Ideal Kepemimpinan," hlm. 8.

kecerdasan spiritual, di mana kecerdasan tersebut menunjukkan kemampuan seseorang untuk mengarahkan semua aktivitasnya semata hanya untuk Tuhannya<sup>24</sup>.

Kedua, karakteristik pemimpin perempuan dalam perspektif pendidikan Islam Menurut Hj. Nurlela Mubarak. Pada pembahasan ini, peneliti melakukan korelasi antara pandangan tokoh mengenai karakteristik kepemimpinan dengan sudut pandang teoritis. Berdasarkan data yang didapatkan, peneliti menemui hal yang menarik ketika Hj. Nurlela Mubarak memberikan pandangannya mengenai karakteristik seorang pemimpin. Menurutnya, seorang pemimpin haruslah pribadi yang bertanggung jawab, mau mengemban amanah dan mengayomi anggotanya. Selain itu, seorang pemimpin haruslah tulus dan bertanggung jawab terhadap apa yang telah dipercayakan kepadanya. Sehingga, baik laki-laki maupun perempuan layak menjadi pemimpin ketika memiliki kriteria tersebut. Misalnya suatu lembaga membutuhkan perempuan untuk memimpin, maka selama perempuan tersebut memang memiliki kualifikasi yang cukup, mereka layak untuk menjadi pemimpin<sup>25</sup>.

Gambaran kriteria pemimpin yang diungkapkan oleh Hj. Nurlela Mubarak adalah representasi pemimpin dengan analogi bunga cempaka, di mana seorang pemimpin dengan karakter tersebut adalah pemimpin yang bertanggung jawab dan mengayomi anggotanya. Kriteria tersebut juga disebutkan oleh Prasetyawan dan Liz yang menyebutkan salah satu kriteria yang menjadi pembeda dari pemimpin perempuan adalah pribadinya yang lebih mengayomi anggotanya.

Pemimpin yang mampu mengayomi anggotanya akan dapat menciptakan rasa aman dan kepercayaan anggota untuk menaruh harapan atas keberhasilan lembaga. Sehingga hal tersebut secara tidak langsung akan meningkatkan etos kerja mereka, dalam mengabdikan terhadap lembaga. Hal tersebut juga sebagai bukti atas pertanggungjawabannya sebagai seorang pemimpin.

Ia menegaskan bahwa ketika seorang perempuan menempati suatu posisi sebagai seorang pemimpin, dia tentu memiliki sesuatu yang ada di dalam dirinya. Sehingga ketika perempuan dibutuhkan untuk mengisi posisi pemimpin, orang-orang yang membutuhkannya menganggap bahwa perempuan tersebut memang mampu dan dianggap layak untuk hal itu. Dengan kriteria-kriteria tersebut, maka seorang perempuan layak menjadi seorang pemimpin. Sehingga harapannya, lembaga dapat berkembang dan dikelola dengan baik<sup>26</sup>.

Dalam sudut pandang orang-orang terdekatnya, karakter kepemimpinan Hj. Nurlela Mubarak serupa dengan apa yang disampaikan olehnya ketika menanggapi pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan kepemimpinan. Menurut suaminya, ia sebagai pemimpin memanglah pribadi yang baik dan mengayomi anggotanya. Idealnya, seorang pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk memimpin, dan itu ada di dalam dirinya. Hal ini terbukti dari keberlangsungan lembaga yang masih eksis dan terus berkembang hingga saat ini. Harapannya, ia terus *istiqomah* mengabdikan dan

---

<sup>24</sup> Novan Ardy Wiyani, "Optimalisasi Kecerdasan Spiritual Bagi Anak Usia Dini Menurut Abdullah Nashih Ulwan," *Thufula* Vol. 4 No. 2 (December 2016): hlm. 96.

<sup>25</sup> Mubarak, Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam.

<sup>26</sup> Mubarak. Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam

semangat dana menyebarkan syiar agama<sup>27</sup>. Apa yang disampaikan oleh suaminya, menguatkan bahwa analogi bunga cempaka yang dikaitkan dengan pandangan karakter pemimpin menurut istrinya direalisasikan dalam kehidupan sehari-harinya.

Sementara dari pandangan bawahannya, Hj. Nurlela Mubarak adalah pribadi yang bijaksana, agamis dan sangat teliti serta ketat dalam membimbing setiap proses yang dikerjakan oleh para anggota lembaga. Sebagai seorang pemimpin, ia juga selalu terbuka dan memusyawarahkan setiap permasalahan dengan anggotanya. Perannya adalah sebagai pembimbing dan pengawas bagi para anggota, sementara untuk tugas dari masing-masing anggota sendiri diserahkan sepenuhnya kepada para anggota<sup>28</sup>.

Hal berbeda ditunjukkan oleh bawahannya yang justru merepresentasikan kepemimpinan Hj. Nurlela Mubarak yang lebih dekat dengan analogi bunga teratai, yang menggambarkan sosok pemimpin yang bijaksana, santun dan agamis. Meskipun jika dipandang dari gaya kepemimpinan yang diterapkan pada tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan, ia cenderung menerapkan gaya kepemimpinan *Laizces Faire*, di mana tugas sepenuhnya dibebankan kepada anggota, dan pemimpin memberikan kebebasan di dalam pelaksanaan tugas tersebut.

Berdasarkan perspektif yang diberikan oleh anggotanya, maka ia merepresentasikan analogi pemimpin dengan lebih dari satu jenis, karena selain ia adalah pribadi yang dianggap mengayomi dan sangat memperhatikan bawahannya, sebagaimana analogi bunga cempaka, ia juga pemimpin yang bijaksana, santun dan agamis sebagaimana analogi bunga teratai. Hal ini menjadi menarik, ketika ada dua sudut pandang yang berbeda antara apa yang dirasakan oleh pemimpin, dengan apa yang dilihat oleh anggotanya. Meskipun keduanya memiliki orientasi yang sama positif.

Berkaitan dengan tugas dari anggota lembaga, ia terkadang dianggap dengan sosok yang sepenuhnya menyerahkan berbagai urusan kelembagaan terhadap para anggotanya, hal ini disebabkan oleh keterbatasannya mengenai pengetahuan tentang pengelolaan lembaga, sehingga sebagai seorang pemimpin, karakter yang ditunjukkan cenderung kurang memperhatikan kondisi bawahannya<sup>29</sup>. Keterbatasan tersebut diakui sendiri olehnya ketika mengemban posisi tersebut, karena ia beranggapan, bahwa para bawahannya telah memahami karakter tersebut. Pendapat ini menguatkan bahwa gaya kepemimpinan yang cenderung digunakan ketika berkaitan dengan tugas organisasi adalah gaya kepemimpinan *laizces faire*.

Hal tersebut menjadi sesuai yang menarik, ketika ia dianggap sebagai pemimpin yang bertanggung jawab dan mengayomi, namun di sisi lain, ada saat di mana ia sebagai seorang pemimpin, menyerahkan sepenuhnya mengenai tanggung jawab dalam suatu bidang yang tidak dikuasainya, kepada anggota yang menguasai bidang tersebut. Hal ini bisa disebut sebagai optimalisasi wewenang sebagai seorang pemimpin, untuk mengatasi kekurangan dan permasalahan yang ada.

Dalam sudut pandang teori, karakteristik kepemimpinan Hj. Nurlela Mubarak cenderung masuk dalam kategori pemimpin dengan gaya yang demokratis, meskipun dalam beberapa kondisi, terkadang gaya kepemimpinannya berubah menjadi cenderung transformasional jika berkaitan dengan putusan-putusan mengenai kemajuan lembaga. Sementara gaya kepemimpinannya akan berubah ke arah *laiszes Faire*, ketika

---

<sup>27</sup> Santani, Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak.

<sup>28</sup> Nuraisah, Wawancara Mengenai kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak.

<sup>29</sup> Sumartiningsih, Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak.

dihadapkan dengan kinerja masing-masing bawahannya, selama tujuan organisasi masih berada di dalam jalurnya. Ia menunjukkan kualifikasi pemimpin yang mampu menempatkan diri dengan baik sesuai situasi dan kondisi yang ada.

Jika melihat karakteristik tersebut menggunakan analogi kepemimpinan yang dikategorikan berdasarkan jenis bunga, maka Hj. Nurlela Mubarak adalah tipe pemimpin dengan karakteristik bunga melati yang menggambarkan kebijaksanaan dan kehati-hatian dalam mengambil keputusan. Ia juga pribadi yang tidak terlalu ingin untuk menonjolkan dirinya sendiri. Sehingga karakter tersebut dirasa paling tepat untuk merepresentasikan karakteristik kepemimpinan Hj. Nurlela Mubarak.

Hal yang menarik adalah apa yang disampaikan olehnya mengenai karakteristik pemimpin, tidak sepenuhnya disepakati oleh bawahannya. Meskipun dalam beberapa poin yang disampaikan diakui oleh mereka, seperti karakter yang bijaksana, agamis dan kesantunannya. Sementara ketika dikaitkan dengan tugas di dalam organisasi, pandangan mereka sebagai bawahan berubah sesuai dengan apa yang dialami oleh mereka di kesehariannya ketika menjalankan roda organisasi.

Ketiga, kelebihan pemimpin perempuan dalam lembaga pendidikan Islam menurut Hj. Nurlela Mubarak. Dalam poin pembahasan yang ke tiga, peneliti juga akan melakukan korelasi antara data yang didapatkan dengan teori-teori yang telah ada. Dari data yang didapatkan oleh peneliti, selain pandangannya mengenai kepemimpinan dan karakteristik seorang pemimpin, Hj. Nurlela Mubarak juga mengutarakan kelebihan ketika seorang perempuan memimpin suatu lembaga. Beberapa kelebihan tersebut di antaranya adalah kemampuan untuk mendengarkan anggota, serta kepekaan yang lebih daripada laki-laki<sup>30</sup>. Kelebihan pemimpin perempuan yang disampaikan olehnya sesuai dengan apa yang telah dikaji oleh Asmanah, dkk., yang menemukan bahwa perempuan memiliki kelebihan sebagai pribadi yang lebih mampu mengerti dan memahami bawahannya.

Baginya, hal itu penting bagi sebuah lembaga. Karena pemimpin yang mampu mendengarkan dan memiliki kepekaan terhadap anggotanya, dapat melestarikan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan. hal ini dapat membangun ikatan yang kokoh di dalam lembaga, sehingga lembaga tersebut dapat menjadi lebih solid dan kuat. Berdasarkan kelebihan inilah, ia percaya bahwa perempuan dapat menjadi pemimpin di manapun mereka berada. Sementara bagi lembaga yang dipimpin oleh perempuan, mereka dapat memaksimalkan potensi tersebut<sup>31</sup>.

Sejalan dengan pandangannya mengenai kelebihan pemimpin perempuan, sebagai seorang pemimpin, Hj Nurlela Mubarak dianggap sebagai pribadi pendengar yang baik dan mampu membimbing anggotanya. Dengan kemampuan tersebut, para anggota lembaga pun menjadi ikhlas dan mau untuk terus mengabdikan di lembaga yang dipimpin olehnya<sup>32</sup>. Penting bagi seorang pemimpin untuk mendengarkan anggotanya, karena suatu organisasi tidak hanya digerakkan oleh satu sisi, namun semua sisi berpartisipasi dalam pergerakan organisasi tersebut. Tugas pemimpin adalah

---

<sup>30</sup> Mubarak, Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam.

<sup>31</sup> Mubarak., Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam

<sup>32</sup> Santani, Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak.

membimbing anggotanya, agar dapat memaksimalkan kinerjanya sesuai dengan tugas masing-masing.

Selain itu, ia juga dipandang memiliki kebijaksanaan dan pribadi yang terbuka. Hal tersebut direalisasikan dalam bentuk kepemimpinannya. Ia selalu memotivasi agar para bawahannya tidak lalai dan fokus untuk menyelesaikan tugas masing-masing, sehingga mereka tidak teralihkan akan tugasnya, baik oleh permasalahan dari dalam maupun dari luar lembaga. Manfaat yang dirasakan oleh lembaga dengan kelebihan tersebut sangat terasa, khususnya di sisi administratif lembaga, karena ia sangat teliti dengan permasalahan administrasi. Sementara bagi para bawahannya, mereka merasa lebih bersemangat dalam bekerja, untuk merealisasikan tujuan bersama yang ingin dicapai oleh lembaga<sup>33</sup>.

Perspektif tersebut menunjukkan bahwa ia adalah pemimpin yang mengetahui pola kepemimpinan yang tepat, sehingga dengan hal itu, ia mampu menjadi pribadi yang dinamis, pemimpin yang secara terus menerus mengamati perkembangan kemauan, motivasi, pengalaman, dan prestasi bawahannya<sup>34</sup>.

Kelebihan lain yang ditekankan pada pribadi Hj. Nurlela Mubarak adalah sosoknya yang dikenal luas pengetahuan agamanya, serta kedermawannya yang ditunjukkan dengan keikhlasannya dalam mengabdikan. Sehingga ia tidak memberikan target khusus terkait pembiayaan pendidikan di lembaganya, karena hal utama yang dituju adalah pengabdiannya di dalam dunia pendidikan Islam<sup>35</sup>. Keluasan pengetahuan agama seorang pemimpin adalah bukti dari kualifikasinya. Sementara orientasi pengabdiannya dalam bentuk semata untuk Allah adalah representasi kepemimpinannya yang memang tulus mengabdikan untuk pendidikan, sebagai jalan baginya untuk beribadah secara maksimal.

Kelebihan pemimpin yang disampaikan oleh Hj. Nurlela Mubarak merepresentasikan secara nyata, tentang apa yang disebutkan oleh teori mengenai kelebihan pemimpin perempuan, di mana pemimpin perempuan dikenal lebih teliti dan hati-hati ketika mengambil keputusan. Selain itu, mereka adalah pribadi yang lebih mampu untuk mendengarkan, memahami dan mengerti apa yang diinginkan oleh lembaganya.

Keempat, kekurangan perempuan ketika menjadi pemimpin bagi lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan data yang telah peneliti kumpulkan, Hj. Nurlela Mubarak menyebutkan beberapa hal yang menurutnya menjadi kekurangan ketika seorang perempuan menjadi pemimpin di sebuah lembaga pendidikan.

Sebagai seorang pemimpin, ia seringkali merasa kurang percaya diri. Perasaan tersebut muncul dari pandangan masyarakat yang masih meyakini bahwa laki-laki lebih layak memimpin, terlebih lagi dalam lembaga pendidikan Islam. Sehingga ketika ia tampil di masyarakat, ada perasaan seperti itu. Sudut pandang masyarakat inilah yang seringkali membuat ruang gerak kita terbatas. Selain itu, ia adalah seorang perempuan yang membutuhkan orang lain untuk membantu mobilitasnya, sehingga ketika bantuan tersebut sedang tidak ada, maka kegiatannya sebagai seorang pemimpin menjadi terganggu.

---

<sup>33</sup> Nuraisah, Wawancara Mengenai kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak.

<sup>34</sup> Nizomi, "Gaya Kepemimpinan..." hlm. 131.

<sup>35</sup> Sumartiningsih, Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak.

Hal ini berlawanan dengan salah satu karakter pemimpin ideal menurut N.A. Wiyani, bahwa hendaknya seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Perasaan tersebut akan muncul ketika seorang pemimpin memiliki kualifikasi dan kompetensi untuk memegang peran tersebut<sup>36</sup>. Menarik jika melihat penyampaian Hj. Nurlela Mubarak mengenai kekurangannya, berkaitan dengan rasa percaya diri. Meskipun alasan yang disebutkan bukan disebabkan oleh kekurangan kemampuan pada diri pribadinya, namun lebih kepada sudut pandang masyarakat yang belum sepenuhnya menerima perempuan untuk mengisi peran sebagai seorang pemimpin.

Seorang pemimpin dituntut untuk selalu ada dan bisa ketika dibutuhkan oleh lembaga. Ketika seorang perempuan menjadi pemimpin dan mengalami kendala sebagaimana dijelaskan di atas, maka lembaga juga akan terdampak. Sehingga perkembangannya terhambat, karena keterbatasan ruang gerak tersebut. Akhirnya lembaga juga yang akan mengalami kerugian. Padahal di era saat ini, setiap lembaga pendidikan berlomba-lomba untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dan penyelenggaraan pendidikannya<sup>37</sup>.

Cara penanganan permasalahan tersebut menurutnya adalah dengan memanfaatkan anggota dan masyarakat sekitar berkaitan dengan keterbatasan ruang gerak perempuan ketika menjadi pemimpin. Misalnya hal-hal yang berhubungan dengan mobilitas, maka pemimpin harus berinisiatif untuk menghubungi masyarakat sekitar yang mau membantu dalam setiap kegiatan yang membutuhkan transportasi. Sementara ketika berhalangan, pemimpin dapat berkomunikasi dengan bawahan untuk menggantikan posisi sebagai perwakilan di kegiatan yang dituju. Sehingga dalam sebuah lembaga, pemimpin perlu untuk berkomunikasi secara aktif dengan anggotanya, dan masing-masing anggota harus saling membantu untuk mengatasi setiap permasalahan yang ada<sup>38</sup>.

Perspektif tersebut sesuai dengan apa yang disebutkan oleh N.A. Wiyani mengenai peranan kepemimpinan untuk perbaikan lembaga, yang berfokus pada beberapa aspek dan langkah meliputi diagnosa masalah dalam organisasi, perumusan solusi terhadap masalah dalam penyelenggaraan organisasi, penyusunan rencana untuk mengatasi masalah penyelenggaraan organisasi, pengondisian sumber daya organisasi, rencana perbaikan dan evaluasi terhadap hasil dari proses yang telah dilalui sebelumnya<sup>39</sup>.

Berdasarkan teori tersebut, maka Hj. Nurlela Mubarak telah memvisualisasikan langkah perbaikan lembaga, diawali dengan diagnosa masalah yang terjadi di lembaganya, perumusan solusi untuk menangani masalah tersebut, pembuatan rencana dan pengondisian sumber daya organisasi yang diimplementasikan dalam bentuk pemanfaatan anggota dan masyarakat di sekitar lembaganya. Tidak hanya sampai di

---

<sup>36</sup> Wiyani, "Potret Ideal Kepemimpinan," hlm. 17.

<sup>37</sup> Mubarak, Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam.

<sup>38</sup> Mubarak. Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam

<sup>39</sup> Novan Ardy Wiyani, "Aktualisasi Prinsip Continuous Improvement dalam Kepemimpinan Responsif Kepala PAUD Islam Terpadu al-Ikhlas Bumiayu Brebes," *AL-ATHFAL : JURNAL PENDIDIKAN ANAK* 5, no. 1 (June 27, 2019): hlm. 84, <https://doi.org/10.14421/al-athfal.2019.51-06>.

situ, ia juga menyiapkan perbaikan untuk mengatasi masalah serupa dan selalu melakukan evaluasi terhadap proses yang telah dilakukan sebelumnya, dengan membangun komunikasi aktif bersama anggotanya.

Kekurangan pemimpin perempuan menurut Hj Nurlela Mubarak tersebut juga dirasakan oleh para anggotanya di dalam lembaga. Dalam pandangan suaminya, ia adalah sosok manusia biasa yang pastinya memiliki kekurangan, khususnya ketika menjadi pemimpin di lembaga. Namun sebagai suami, dia mempercayai proses yang dilalui istrinya dan terus mendoakan yang terbaik agar ia dapat terus mengabdikan di lembaga. Kalaupun ada kekurangan yang menimbulkan permasalahan di dalam lembaga, maka lembaga dapat memanfaatkan komunikasi dan diskusi yang baik untuk menyelesaikan permasalahan tersebut<sup>40</sup>.

Kekurangan yang lain yang ada pada dirinya adalah dari sisi rasa empati terhadap bawahan, hal ini seringkali mempengaruhi semangat para bawahan dan aktivitas kerja mereka. Sehingga hal ini memerlukan perhatian dan pengertian khusus dari seorang pemimpin, agar para bawahan lebih nyaman ketika mengabdikan kepada lembaga. Namun hal itu dapat diatasi melalui beberapa cara, seperti para bawahan yang juga harus memahami kondisinya yang sudah sangat lama mengabdikan untuk lembaga, selain itu, mereka juga bisa memanfaatkan komunikasi dan diskusi yang baik ketika ada sesuatu yang dianggap mengganggu, khususnya dari sisi kepemimpinannya di lembaga<sup>41</sup>.

Pandangan yang berbeda disebutkan oleh guru senior di lembaga, bahwa salah satu hal yang mendasar dan menjadi kekurangan Hj Nurlela Mubarak adalah pengetahuannya mengenai pengelolaan lembaga yang baik dan benar, khususnya di bagian administrasi. Hal itu berdampak terhadap para bawahan yang harus bekerja lebih keras untuk mengatasi permasalahan tersebut. Padahal seorang pemimpin penting untuk memiliki pengetahuan tersebut. Sebagaimana dikatakan oleh N.A. Wiyani, bahwa setiap lembaga memerlukan layanan yang baik dan benar, sehingga layanan dan manajemen lembaga layak untuk dipelajari<sup>42</sup>, khususnya oleh seorang pemimpin yang berinteraksi secara langsung dengan dua hal tersebut.

Hal ini menjadi menarik, ketika Hj. Nurlela Mubarak menekankan bahwa rasa kurang percaya dirinya yang disebabkan oleh stigma masyarakat mengenai perempuan. Sementara bawahannya justru menganggap bahwa hal tersebut dikarenakan kurangnya kemampuan dan pengetahuan mengenai pengelolaan lembaga, sebagaimana disampaikan oleh N.A. Wiyani yang menyebutkan bahwa rasa percaya diri yang kurang seringkali disebabkan oleh kurangnya kemampuan seorang pemimpin.

Meskipun begitu, para bawahannya telah memahami hal tersebut, sehingga masing-masing anggota mempunyai pendekatan tersendiri, salah satunya dengan berkomunikasi secara langsung dalam forum pribadi, untuk memberikan saran dan masukan bagi perkembangannya sebagai seorang pemimpin. Masukan tersebut nantinya ditawarkan untuk dibawa ke forum diskusi yang lebih besar, untuk segera menemukan solusi untuk permasalahan yang ada. Terlepas dari hal itu, para anggota menyadari

---

<sup>40</sup> Santani, Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak.

<sup>41</sup> Nuraisah, Wawancara Mengenai kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak.

<sup>42</sup> Dياسika Ulinafiyah dan Novan Ardy Wiyani, "Penciptaan Layanan Prima Melalui Penerapan Sistem Informasi Manajemen Di Perpustakaan Iain Purwokerto," *re-JIEM* Vol. 2 No. 2 (Desember 2019): hlm. 226.

bahwa semua keputusan dikembalikan ke pimpinan lembaga. Apalagi lembaga yang berbasis pendidikan Islam, di mana para anggota lebih banyak mengikuti sepenuhnya arahan dan keinginan dari pimpinan lembaga<sup>43</sup>.

Kekurangan yang ada pada diri Hj Nurlela Mubarok ketika menjadi seorang pemimpin, baik dalam sudut pandang dirinya sendiri maupun orang-orang sekitarnya senada dengan teori yang menyebutkan bahwa ketika perempuan menjadi seorang pemimpin, maka seringkali mereka akan merasa kurang percaya diri, karena dipengaruhi oleh stigma dan pemahaman yang telah lama melekat di masyarakat yang *patriarkhi*, bahwa posisi pemimpin hendaknya menjadi urusan laki-laki, sementara tugas perempuan adalah mendukung laki-laki dan melaksanakan pekerjaan rumah.

Selain itu, kekurangan perempuan yang sering kurang tegas dan terkadang menjadi otoriter juga diakui olehnya. Sikap kurang tegas ini yang akan menjadi masalah ketika lembaga membutuhkan suatu putusan yang menuntut keyakinan penuh di dalamnya. Sementara sikap yang terkadang otoriter ini muncul ketika ada suatu masalah yang menurut pandangan pemimpin, dapat diselesaikan oleh anggota, namun anggota tersebut memiliki sudut pandang yang berbeda, sehingga pada akhirnya, sikap otoriter digunakan untuk mengatasi hal tersebut.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam Menurut Hj. Nurlela Mubarok, peneliti mendapatkan perspektif yang utuh mengenai kepemimpinan perempuan yang diuraikan dalam empat poin pembahasan. Paradigma kepemimpinan perempuan menurut Hj. Nurlela adalah tanggung jawab individual yang telah ada dan dibebankan baik kepada laki-laki maupun perempuan. Namun ketika berbicara mengenai lembaga, maka ada kriteria dan unsur-unsur tertentu yang harus dipenuhi, ketika seseorang akan menjadi pemimpin, termasuk perempuan di dalamnya, sehingga seorang pemimpin mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Ia menuangkan paradigma tersebut di dalam kepemimpinannya, baik di lembaga yang diasuh olehnya, maupun di lembaga yang lain. Implementasi tersebut diamini oleh anggotanya, meskipun disertai kritik dan saran, agar kepemimpinan yang dijalankan menjadi lebih baik, sehingga lembaga yang dipimpin dapat berkembang menjadi lembaga yang baik secara administratif maupun penyelenggaraannya.

Perempuan memiliki karakteristik yang bisa dibilang istimewa ketika mereka memegang peran sebagai pemimpin. Sehingga meskipun karakter yang dimiliki berbeda-beda, selama hal tersebut dapat menunjang kinerja kepemimpinan di dalam organisasi, maka hal itu bukanlah sebuah masalah. Bahkan perbedaan tersebut dapat memberikan variasi yang menarik untuk mewarnai corak kepemimpinan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, Hj. Nurlela Mubarok memiliki kecenderungan sebagai seorang pemimpin yang bijaksana dan mengayomi anggotanya, sehingga ia merepresentasikan citranya sebagai seorang pemimpin yang mampu menempatkan penggunaan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan.

Tentunya dalam mengemban amanah sebagai seorang pemimpin, perempuan juga memiliki kelebihan dan kekurangan yang memang lumrah ada pada diri setiap manusia. Kondisi tersebut dapat disikapi dan diatasi untuk diformulasikan menjadi

---

<sup>43</sup> Sumartiningsih, Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarok.



sesuatu yang dapat digunakan untuk menunjang keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Kelebihan perempuan sebagaimana disajikan di atas, dapat dimanfaatkan oleh lembaga, untuk mencapai tujuan organisasi, dengan mengoptimalkan kelebihan tersebut. Sementara temuan atas kekurangan yang ada, dapat diatasi dengan kerja sama yang baik, antara pemimpin dan anggota di dalam lembaga tersebut. Hj. Nurlela Mubarak menyajikan pandangannya mengenai kepemimpinan, yang ternyata sejalan dengan apa yang telah dijelaskan di dalam teori-teori mengenai kepemimpinan. Pandangan tersebut tidak hanya sebatas ucapan saja, namun diimplementasikan di dalam kehidupan sehari-harinya sebagai seorang pemimpin, meskipun sebagai manusia, ia memiliki kelebihan dan kekurangan. Namun baik kelebihan dan kekurangan itu memang sesuai dengan apa yang telah disajikan di dalam teori mengenai kelebihan dan kekurangan pemimpin perempuan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Rahman. "Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam." *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 18, no. 1 (January 15, 2013): 95–116. <https://doi.org/10.24090/insania.v18i1.1446>.
- Irfah'i, Moh., and Wardatu Miladiyah. "AGENSI PEREMPUAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH: BELAJAR DARI PONDOK PESANTREN NURUL JADID PROBOLINGGO." *Marwah: Jurnal Perempuan, Agama dan Jender* Vol.18 No.1 (October 9, 2019): 96–106. <https://doi.org/10.31219/osf.io/s9p3w>.
- Mubarak, Hj. Nurlela. Wawancara mengenai Kepemimpinan bagi Perempuan dalam Perspektif Pendidikan Islam, July 9, 2021.
- Nizomi, Khairin. "Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Budaya Organisasi." *JIPi (Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi)* 4, no. 2 (December 23, 2019): 128. <https://doi.org/10.30829/jipi.v4i2.3885>.
- Noor, Muslichan. "Gaya Kepemimpinan Kyai." *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (May 31, 2019): 141–56. <https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2958>.
- Nuraisah, Ai. Wawancara Mengenai kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak, July 10, 2021.
- Prastiwi, Ingesti Lady Rara, and Dida Rahmadanik. "Polemik dalam Karir Perempuan Indonesia." *Jurnal Komunikasi dan Kajian Media* 4, no. 1 (April 2020): 1–11.
- Rahmadi. "METODE STUDI TOKOH DAN APLIKASINYA DALAM PENELITIAN AGAMA." *AL-BANJARI, UIN Antasari Banjarmasin* Vol. 18 No. 2 (December 2019): 274–95.
- Rahmawati, Dina Nur, Indah Lukitasari, and Anugrah Pambudi Raharjo. *Pembangunan Manusia Berbasis Gender 2018*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018. <https://www.kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/6a89b-buku-pmbg-2018.pdf>.
- Sagala, Rumadani. "Peran Majelis Taklim Al-Hidayah dalam Pendidikan Islam dan Gerakan Sosial Keagamaan di Propinsi Lampung," n.d., 11.
- Santani, Ahmad. Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak, July 9, 2021.
- Sugiyono. *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. Bandung: ALFABETA, 2016.

- Sumartiningsih, Tini. Wawancara Mengenai Kepemimpinan Hj Nurlela Mubarak, July 11, 2021.
- Ulinafiyah, Diyasika, and Novan Ardy Wiyani. "PENCIPTAAN LAYANAN PRIMA MELALUI PENERAPAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DI PERPUSTAKAAN IAIN PURWOKERTO." *re-JIEM* Vol. 2 No. 2 (December 2019): 223–39.
- Umar, H. Nasaruddin. *Argumen kesetaraan jender: perspektif al Quran*. Jakarta: Paramadina, 2001.
- Wiyani, Novan Ardy. "Aktualisasi Prinsip Continuous Improvement dalam Kepemimpinan Responsif Kepala PAUD Islam Terpadu al-Ikhlas Bumiayu Brebes." *AL-ATHFAL : JURNAL PENDIDIKAN ANAK* 5, no. 1 (June 27, 2019): 83–100. <https://doi.org/10.14421/al-athfal.2019.51-06>.
- . "Optimalisasi Kecerdasan Spiritual Bagi Anak Usia Dini Menurut Abdullah Nashih Ulwan." *Thufula* Vol. 4 No. 2 (December 2016): 77–98.
- . "Potret Ideal Kepemimpinan Perempuan Sebagai Pengelola Lembaga PAUD." *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender dan Anak* Vol.11 No.1 (2017): 844.