

BAB IV

ANALISIS KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI KBIH AR-ROHMAH MUSLIMAT NU KABUPATEN WONOSOBO

A. Analisis Kepemimpinan Perempuan di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU Kabupaten Wonosobo

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasi yang dipimpinnya. Sebuah organisasi yang memiliki prestasi gemilang, besar kemungkinan karena kemampuan kepemimpinan yang baik. Begitu juga sebaliknya, sebuah organisasi yang tidak menunjukkan kemajuan signifikan dan prestasi gemilang, besar kemungkinan karena kemampuan memimpin yang kurang baik dan maksimal. Namun demikian, bukan berarti anggota dalam sebuah organisasi tidak memiliki andil dalam mencapai keberhasilan organisasi. Karena anggota dalam sebuah organisasi juga memiliki peran dan fungsi yang sama pentingnya dengan pemimpin dalam mencapai keberhasilan organisasi, tentu saja sesuai dengan posisinya masing-masing. Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi harus tercipta kerja sama yang baik antara pemimpin dengan anggota, maupun anggota dengan anggota.

Tidak jauh berbeda dengan organisasi yang dipimpin Hj. Istiqomah Ghofir, KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU yang merupakan salah satu KBIH yang ada di Kabupaten Wonosobo sebagai mitra kerja pemerintah kaitannya dengan ibadah haji.

Dalam memimpin KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU, Hj. Istiqomah Ghofir juga senantiasa melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan semaksimal mungkin. Sebagai seorang pemimpin, Hj. Istiqomah Ghofir selalu memberikan motivasi kepada para anggota dan jama'ahnya. Kegiatan yang sering dilakukan Hj. Istiqomah Ghofir untuk memotivasi para anggota dan jama'ahnya adalah dengan melakukan bimbingan atau pengarahan. Dalam pembagian pekerjaan, Hj. Istiqomah Ghofir memberikan dan menjelaskan perintah dalam bekerja, disertai pemberian petunjuk selama pekerjaan dilaksanakan. Sebagai teladan dalam KBIH Ar-rohmah Muslimat NU, Hj. Istiqomah Ghofir tidak sekedar memberikan perintah kepada anggotanya, namun beliau juga selalu aktif melakukan kegiatan di KBIH Ar-rohmah Muslimat NU seperti halnya yang dilakukan anggotanya. Hal ini dilakukan agar para anggotanya bisa meneladani dan mencontoh apa yang beliau kerjakan. Beliau juga melakukan penilaian terhadap kinerja setiap anggota untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan (sukses atau gagal) dalam bekerja, dan memberikan kesempatan bagi anggota untuk memperbaiki kelemahannya. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya hal-hal yang dapat menghambat pencapaian tujuan dari KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU Kabupaten Wonosobo. Sebagai bentuk motivasi bagi para anggotanya, Hj. Istiqomah Ghofir selalu memberikan pujian kepada anggota yang memiliki prestasi dalam bekerja. Menurut beliau, hal tersebut dapat memacu kinerja dari

anggota yang lain (Wawancara dengan Hj. Istiqomah Ghofir, 17 Februari 2014).

Untuk mempermudah pelaksanaan program kerja di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU, Hj. Istiqomah Ghofir membentuk tim kerja yang terdiri dari tiga sampai empat orang. Setiap anggota diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas sesuai bidangnya dan harus melakukan koordinasi dengan sesama anggota di dalam satu bidang, maupun di luar bidangnya, atau langsung berkoordinasi dengan Hj. Istiqomah Ghofir sendiri. Koordinasi juga dilakukan dengan pihak eksternal, misalnya melakukan koordinasi dengan pemerintah terkait karena program kerja di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU ini tidak terlepas dari peraturan pemerintah. Kerja sama ini dilakukan dengan saling memberikan informasi/data, keterangan, bertukar pikiran, pendapat, pengalaman, penyampaian kritik dan saran yang membangun, rapat, diskusi, dan lain-lain. Hal ini dilakukan agar tugas pokok organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Tim kerja yang ada di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU antara lain: sekretaris, bendahara, seksi pendidikan, seksi usaha, seksi pelayanan, seksi kesehatan, dan seksi perlengkapan (Dokumen KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU Kabupaten Wonosobo tahun 2013).

Selain memotivasi para anggota dan jama'ahnya, Hj. Istiqomah Ghofir juga menerapkan komunikasi yang sedemikian rupa sehingga dapat terjalin hubungan yang baik antara pemimpin,

anggota, dan jama'ah. Komunikasi yang dilakukan oleh Hj. Itiqomah Ghofir dapat dibedakan menjadi dua, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal biasa digunakan oleh Hj. Istiqomah Ghofir dalam kegiatan-kegiatan formal seperti rapat, kegiatan bimbingan manasik haji, dan lain-lain. Dalam kegiatan ini, beliau lebih banyak menyampaikan beberapa bimbingan dan informasi yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan. Informasi yang disampaikan oleh Hj. Istiqomah Ghofir cenderung menarik dan jelas, terlihat dari antusiasme para anggota atau jama'ah saat beliau menyampaikan informasi. Dalam menyampaikan informasi atau pada saat melaksanakan bimbingan, Hj. Istiqomah Ghofir terlihat menguasai materi. Beliau juga menggunakan pengeras suara dan proyektor/LCD sehingga membuat para jama'ah lebih paham dan tertarik. Sedangkan komunikasi informal lebih banyak beliau terapkan hampir dalam setiap kegiatan di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Hal ini beliau lakukan agar tidak terjadi kesenggangan antara pemimpin dengan anggota atau jama'ahnya, maupun antara anggota dengan anggota. (Wawancara dengan Taufiqurrohman, 16 Februari 2014).

Apabila dilihat dari sisi tanggung jawab, Hj. Istiqomah Ghofir memiliki rasa tanggung jawab yang sangat besar terhadap pekerjaan yang beliau lakukan sebagai pemimpin di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Sebagai seorang *Nyai*, tidak dapat dipungkiri bahwa beliau memiliki kesibukan yang cukup padat.

Setiap harinya, beliau dapat mengisi pengajian di beberapa tempat. Selain itu, di organisasi Fatayat Hj. Istiqomah Ghofir aktif sebagai pengurus, dan di organisasi Muslimat beliau menjabat sebagai seksi dakwah. Meskipun dengan kesibukan yang sangat padat tersebut, beliau tidak pernah melalaikan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Meskipun hanya sebentar, setiap harinya beliau selalu menyempatkan datang ke KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU untuk melihat dan mengawasi kegiatan yang berlangsung di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Keterlibatan Hj. Istiqomah Ghofir dalam kegiatan di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU adalah aktif dan dinamis. Aktif maksudnya, beliau selalu peka terhadap kepentingan-kepentingan KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Dinamis artinya selalu mengikuti perubahan dan perkembangan zaman, contohnya apabila ada peraturan resmi yang baru dari Kementerian Agama, beliau selalu mengikuti. Hj. Istiqomah Ghofir juga mempunyai loyalitas dan tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja (Wawancara dengan H.M Salimun, 16 Februari 2014).

Dengan kepemimpinan yang dijalankannya ini, Hj. Istiqomah Ghofir mampu memperoleh jumlah jama'ah yang banyak. Dibandingkan dua KBIH lain yang ada di Wonosobo, KBIH Ar-Rohmah adalah KBIH dengan jumlah jama'ah terbanyak. Apabila diprosentasikan seluruh jama'ah haji tahun 2013 yang ada di Kabupaten Wonosobo, 50% jama'ah merupakan jama'ah haji dari KBIH Ar-Rohmah, dan 50% lagi merupakan

jama'ah dari KBIH Al-Mansur dan KBIH Gema Arofah (Wawancara dengan Taufiqurrohman,16 Februari 2014). Hal yang menarik disini bahwa, sebuah KBIH yang dipimpin oleh seorang perempuan mampu bersaing dengan KBIH lain yang dipimpin oleh seorang laki-laki, dan dalam kepemimpinannya ini, Hj. Istiqomah Ghofir dapat mencapai kemajuan yang signifikan.

Berikut ini peneliti akan menunjukkan data peningkatan jumlah jama'ah haji KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU:

**Tabel 4. Peningkatan Jumlah Jama'ah Haji
KBIH AR-Rohmah Muslimat NU**

No	Tahun	Jama'ah laki-laki	Jama'ah perempuan	Jumlah jama'ah
1	2002	33	33	66
2	2003	17	45	62
3	2004	16	20	36
4	2005	25	21	46
5	2006	18	27	45
6	2007	90	63	153
7	2008	99	78	177
8	2009	131	97	228
9	2010	148	153	301
10	2011	149	131	280
11	2012	209	197	406
12	2013	101	85	186
13	2014	127	99	226

Data tersebut menunjukkan bahwa terjadi peningkatan jumlah jama'ah haji KBIH AR-Rohmah Muslimat NU dari tahun ketahun, meskipun ada beberapa yang mengalami penurunan, seperti pada tahun 2013. Penurunan yang terjadi pada tahun 2013

diakibatkan karena sedang adanya perbaikan Masjidil Haram, sehingga terjadi pemotongan kuota jama'ah haji dari Kementerian Agama pusat.

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, kepemimpinan Hj. Istiqomah Ghofir dapat dikategorikan ke dalam tipe pemimpin yang demokratis. Tipe kepemimpinan demokratik dalam organisasi menempatkan bawahan sebagai faktor utama dan terpenting. Seorang pemimpin menempatkan bawahannya sebagai subjek yang memiliki keinginan, kebutuhan, kemampuan, pendapat, kreativitas, dan inisiatif yang berbeda-beda dan harus dihormati. Tipe kepemimpinan demokratis mengindikasikan kepemimpinan yang aktif, dinamik, dan terarah. Dalam mengambil keputusan, tipe demokratis selalu mengedepankan musyawarah (Torang, 2013: 67-68). Hal ini dapat dilihat dari kepemimpinan Hj. Istiqomah Ghofir yang selalu melibatkan pengurus dan jama'ah dalam pengambilan keputusan. Pada saat musyawarah internal, beliau menerapkan sistem musyawarah untuk mufakat, di mana semua anggota berhak mengajukan usulan, yang kemudian usulan tersebut akan didiskusikan untuk dijadikan program kerja KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Dari hasil musyawarah ini, ditetapkan beberapa program kerja yang akan dilaksanakan dalam satu periode kerja, diantaranya penetapan struktur organisasi, penetapan visi dan misi, penetapan jadwal bimbingan manasik, penetapan pembimbing manasik, ketersediaan sarana/prasarana, penetapan anggaran, jadwal

kegiatan di Tanah Air dan Tanah Suci, materi bimbingan manasik, dan lain-lain. Pada saat musyawarah dengan para jama'ahpun beliau selalu menanyakan pendapat dari pengurus dan jama'ah, agar keputusan yang diambil tidak mengecewakan salah satu pihak. Beliau tidak pernah mengambil keputusan secara individual atau atas kepentingan beliau sendiri. Hj. Istiqomah Ghofir juga selalu terbuka menerima kritik dan saran dari pengurus maupun jama'ah. (Wawancara dengan Hj. Sri Sumiarti Hartono, 16 Februari 2014).

Dari pemaparan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa peran perempuan sebagai pemimpin organisasi, dalam hal ini adalah lingkup kepemimpinan di KBIH Kabupaten Wonosobo sudah berjalan dengan baik. Indikator kepemimpinan tidak ditentukan dari jenis kelamin, melainkan dari potensi atau kemampuan seseorang untuk memimpin. Mengutip pendapat Quraish Shihab dalam bukunya yang berjudul "*Perempuan*" (2005: 376), bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya terbatas dalam kehidupan rumah tangga, tetapi juga dalam masyarakat. Kepemimpinannya tidak hanya terbatas dalam upaya mempengaruhi kaum lelaki agar mengakui hak-haknya yang sah, tetapi juga harus mencangkup sesama jenisnya agar dapat bangkit bekerja sama meraih dan memelihara harkat dan martabat mereka, serta membendung setiap upaya dari siapa pun, baik laki-laki maupun perempuan, kelompok kecil atau besar yang bertujuan

mengarahkan mereka ke arah yang bertentangan dengan harkat dan martabatnya.

Pendapat tersebut sangat sesuai dengan realita masa kini, dimana perempuan sebenarnya memiliki hak dan kewajiban yang sama dengan kaum laki-laki. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menciptakan tatanan sosial yang lebih baik. Untuk itu semua manusia mempunyai tugas kepemimpinan secara bersama-sama. Allah SWT menciptakan manusia, laki-laki dan perempuan dalam kedudukan dan derajat yang sama, yang membedakan adalah ketaqwaannya . Oleh karena itu, tugas kepemimpinan ini bersifat umum bagi semua manusia, bukan untuk jenis kelamin tertentu saja.

Seperti halnya yang terjadi dalam kepemimpinan perempuan di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Hj. Istiqomah Ghofir selaku pemimpin KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU dapat menjalankan tugas kepemimpinannya dengan baik. Beliau mampu menjalankan roda kepemimpinannya dengan memperoleh beberapa prestasi, yaitu pengurus dan pembimbing yang semakin solid, menjadi KBIH yang jumlah jama'ahnya paling banyak diantara dua KBIH lain yang ada di Wonosobo yang dipimpin oleh laki-laki yaitu KBIH Al-Mansur dan KBIH Gema Arofah, mampu meningkatkan pelayanan kepada jama'ah haji dengan sarana prasarana yang semakin lengkap, dan beberapa kelebihan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa yang menentukan

keberhasilan kepemimpinan bukanlah laki-laki atau perempuan, melainkan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh pemimpin.

B. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Perempuan di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU Kabupaten Wonosobo

Dalam memimpin sebuah organisasi, seorang pemimpin tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang menentukan keberhasilannya dalam memimpin sebuah organisasi. Tidak berbeda dengan Hj. Istiqomah Ghofir, beliau juga menemukan beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam memimpin KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU Kabupaten Wonosobo. Untuk mengetahui apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Hj. Istiqomah Ghofir di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU, dapat dilihat dengan menggunakan metode analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan/organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*treats*) (Rangkuti, 2008: 16).

Adapun faktor-faktor tersebut sesuai data yang peneliti peroleh di lapangan antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Internal (Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*))

a) Kekuatan (*Strength*)

1) SDM yang berkualitas dan berpengalaman

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu hal yang menentukan keberhasilan organisasi. Pembimbing manasik haji di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU sebagai salah satu SDMnya, dalam menjalankan tugas, fungsi, dan perannya senantiasa melakukannya dengan tulus dan ikhlas. Hampir dalam setiap kegiatan bimbingan manasik, para pembimbing yang dijadwalkan untuk mengisi atau memberi materi tidak pernah absen. Bahkan beberapa pembimbing yang tidak dijadwalkan mengisi materi juga ikut hadir. Mereka menganggap bahwa pekerjaan ini merupakan tanggung jawab yang besar, tanggung jawab kepada Allah SWT dan para jama'ah.

Para pembimbing di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU memiliki riwayat pendidikan yang cukup mumpuni untuk dijadikan sebagai seorang pembimbing, baik pendidikan formal maupun pendidikan nonformal. Beberapa pembimbing telah memiliki gelar sarjana dan magister, dan beberapa diantaranya merupakan Kyai dari beberapa pondok

pesantren, bahkan salah satu pembimbing merupakan seorang TNI. Dengan riwayat pendidikan yang baik tersebut, tentu saja para pembimbing di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU memiliki pengalaman dan keterampilan yang baik untuk ditepakan dalam melakukan bimbingan manasik haji.

Berikut ini peneliti akan menunjukkan data riwayat pendidikan pembimbing di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU:

Tabel 5. Riwayat Pendidikan Pembimbing KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU

No	NAMA PETUGAS	KUALIFIKASI/ PENDIDIKAN
1	Abdul Halim KH. Alh.	Pesantren
2	Abdul Ghofir H.	Pesantren
3	Arifin Sidiq Alh. M.Pd.I. KH.	Pesantren / S2 UNISMA
4	Ichwan Qomari M.Ag. KH.	Pesantren / S2 IAIN
5	Istiqomah Ghofir Hj.	Pesantren
6	Masyhudi KH.	Pesantren
7	Muchotob Hamzah MM.KH.	Pesantren / S2 UNSOED
8	Muhammad Adib Drs. KH.	Pesantren / S1 IAIN
9	Muslim Saefudin Drs. KH.	Pesantren / S1 IAIN
10	Mu'tiqun KH.	Pesantren
11	Salimun KH. / Kapten	Pesantren / TNI
12	Sukardjo M.Ag. H.	Pesantren / S2 IAIN
13	Subromalisi KH.	Pesantren
14	Salimah Hj.	Pesantren
15	Thobroni Syihab KH.	Pesantren
16	Umi Fatmah Alh. Hj.	Pesantren
17	Yulia Latifah Alh. M.Ag Hj.	Pesantren / UNISMA
18	Zuhri KH.	Pesantren
19	Diani Budi Hj.	Pend. Kesehatan

No	NAMA PETUGAS	KUALIFIKASI/ PENDIDIKAN
20	Kundang S.Pd. H	Keperawatan / S1 IKIP
21	Drs. Musyafak, M.si	S2 UNSOED
22	KH. Mufari	Pesantren / MA
23	KH. Ibnu Hiban	Pesantren
24	KH.M. Sakuri	Pesantren
25	Drs. KH. Fauzi	S1 IAIN
26	KH. Ahmad Ngilmun	Pesantren
26	KH. Ahmad Baihaqi	Pesantren
27	Drs. H. Suwondo, MM	Pesantren / UNSOED
28	Drs. Asrori, M.Ag	S2 IAIN

Kemampuan komunikasi yang baik sangat dibutuhkan oleh seorang pembimbing ibadah haji, seperti halnya pembimbing di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Karena memiliki beberapa pengalaman saat melaksanakan bimbingan di Tanah Suci, para pembimbing di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU telah memiliki kemampuan komunikasi yang cukup baik. Komunikasi yang baik diterapkan pada saat para pembimbing melakukan bimbingan. Pada saat melakukan bimbingan manasik haji, para pembimbing harus mengetahui kemampuan komunikasi para jama'ahnya, sehingga apa yang disampaikan dapat dipahami dengan baik oleh para jama'ah. Misalnya apabila beberapa jama'ah lanjut usia kurang memahami bahasa Indonesia, maka biasanya pembimbing di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU

memadukan bahasa Jawa dan Indonesia agar semua jama'ah bisa memahami apa yang disampaikan. Tidak hanya itu, kemampuan komunikasi para pembimbing juga sangat diperlukan pada saat berada di Tanah Suci, tentu saja karena pada saat berada di Tanah Suci komunikasi yang digunakan lebih banyak menggunakan bahasa Arab. Apabila seorang pembimbing tidak memiliki kemampuan bahasa Arab yang baik, maka akan terjadi kesalahan-kesalahan atau salah pengertian yang bisa berimbas pada kegiatan ibadah haji para jama'ah (Wawancara Hj. Istiqomah Ghofir, 17 Februari 2014).

Selain pembimbing, solidaritas dari pengurus KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU juga sangat membantu dalam proses kepemimpinan yang dilakukan oleh Hj. Istiqomah Ghofir. Sebagai sebuah tim, pengurus di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU selalu bekerja sama dengan baik dan kompak untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka melakukan koordinasi yang baik, sehingga informasi selalu tersampaikan kepada semua anggota.

2) Sarana dan Prasarana

Kelengkapan sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor pendukung kepemimpinan seseorang. Sama halnya di KBIH Ar-

Rohmah Muslimat NU, dengan jumlah sarana dan prasarana yang cukup memadai mampu mempermudah proses bimbingan ibadah haji. Sebagai sebuah organisasi yang melayani jama'ah haji, KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU selalu mengupayakan kepuasan jama'ah saat melaksanakan bimbingan. Sarana prasarana yang terdapat di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU diantaranya: ruang belajar, papan tulis/white board, pengeras suara ruang, mega phone, maket Ka'bah, Hijir Ismail & Maqom Ibrahim, Maket jamarot, TV & DVD player, laptop "Accer", LCD, peta besar "Ka'bah, Mass'a, Mina dll", Handy Cam, pakaian Ihrom (PA/PI), contoh tas dan kelengkapan jama'ah, serta kamera digital (Dokumen KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU tahun 2013).

3) Faktor keluarga

Hj. Istiqomah Ghofir berasal dari keluarga pesantren yang menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan, dan memiliki warisan jiwa kepemimpinan dari ayahnya yaitu KH. Masykhur yang merupakan pendiri dan pengasuh Pondok Pesantren Fathul Mu'in di Bumen, Bumirejo, Wonosobo. Hj. Istiqomah Ghofir dididik dan diasuh oleh kedua orang tuanya dengan menerapkan nilai-nilai keagamaan dan kedisiplinan yang tinggi. Pola

asuh dari kedua orang tuanya inilah yang menjadi salah satu faktor pendukung yang cukup besar pengaruhnya bagi Hj. Istiqomah Ghofir dalam memimpin KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Didikan dari kedua orang tuanya diterapkan oleh Hj. Istiqomah Ghofir dalam memimpin KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Selain memiliki ilmu agama yang baik, beliau juga selalu menekankan kedisiplinan dalam setiap kegiatan (Wawancara dengan Hj. Istiqomah Ghofir, 17 Februari 2014).

b) Kelemahan (*Weakness*)

1) Jama'ah

Meskipun jama'ah di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU mayoritas merupakan warga Nahdyyin, yang dapat mempermudah proses bimbingan manasik haji, namun di sisi lain tingkat SDM (Sumber Daya Manusia) jama'ah berbeda-beda, sehingga dalam pembelajaran seringkali terdapat jama'ah yang kurang memahami apa yang disampaikan oleh pembimbing. Beberapa jama'ah memiliki riwayat pendidikan yang tinggi, dan beberapa diantaranya memiliki tingkat pendidikan yang kurang. Ada beberapa jama'ah yang sudah memiliki gelar sarjana atau magister, namun di sisi lain ada pula jama'ah yang hanya mengenyam pendidikan sampai tingkat dasar, atau bahkan tidak

memiliki riwayat pendidikan formal. Perbedaan tingkat SDM inilah yang menjadi salah satu faktor penghambat kepemimpinan Hj. Istiqomah Ghofir di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Pada saat pelaksanaan bimbingan, beberapa jama'ah yang sudah memahami apa yang disampaikan oleh pembimbing seringkali tidak memberikan kesempatan untuk jama'ah yang kurang paham dengan apa yang disampaikan oleh pembimbing. Mereka yang sudah mampu menganggap bahwa pembelajaran/bimbingan tidak efektif apabila dilakukan berulang-ulang, padahal masih terdapat jama'ah yang belum memahami apa yang disampaikan oleh pembimbing dan perlu pembelajaran/bimbingan secara berulang-ulang. Sehingga kadang terjadi ketimpangan antara mereka yang memiliki tingkat SDM yang tinggi dengan jama'ah yang memiliki tingkat SDM rendah.

Tingkat pemahaman dan penguasaan agama terutama tentang manasik haji dan proses perjalanan haji yang relatif kurang juga menjadi kendala dalam proses bimbingan manasik haji di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Sebagian orang awam meskipun mengerti ibadah haji merupakan rukun Islam kelima yang merupakan ibadah wajib bagi umat Muslim, namun mereka masih kurang memahami dan

menguasai proses perjalanan ibadah haji. Sehingga, ketika para jama'ah melaksanakan ibadah haji di Tanah Suci, mereka masih merasa bingung dengan tata cara dan tata tertib pelaksanaan ibadah haji. Merekapun masih sangat bergantung dengan para pembimbing dalam melaksanakan ibadah haji dan belum bisa menjadi jama'ah haji yang mandiri.

Selain itu, tingkat usia jama'ah yang relatif tua masih menjadi kendala dalam pelaksanaan ibadah haji. Dalam usia lanjut, jama'ah haji memiliki daya ingat yang sangat terbatas. Sehingga mereka seringkali lupa dengan apa yang mereka pelajari saat melaksanakan bimbingan manasik haji di Tanah Air. Dalam pelaksanaan ibadah haji, jama'ah yang berusia lanjut sangat bergantung dengan pembimbing ibadah haji. Hampir dalam semua aktivitas yang dilakukan di Tanah Suci mereka serahkan kepada pembimbing, bahkan untuk beberapa kegiatan yang bukan ibadah. Padahal fungsi pembimbing di sini adalah membimbing jama'ah haji dalam pelaksanaan ibadah haji. Selain itu, daya ingat jama'ah usia lanjut yang sangat kurang, menyebabkan mereka seringkali hilang dari rombongan satu kloternya (Wawancara Hj. Istiqomah Ghofir, 17 Februari 2014).

2) Perbedaan pemahaman agama dalam satu kloter

Pada saat pelaksanaan ibadah haji, dalam satu kloter dapat terdiri dari beberapa jama'ah yang berbeda KBIH, juga terdapat jama'ah mandiri atau jama'ah yang tidak melaksanakan bimbingan manasik haji di KBIH. Perbedaan inilah yang menjadi salah satu faktor penghambat kepemimpinan Hj. Istiqomah Ghofir di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Karena dalam satu kloter ini terdapat bermacam-macam jama'ah yang tidak hanya terdiri dari jama'ah KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU saja, banyak pula terdapat perbedaan pemahaman agama. Dalam kasus ini, seringkali terjadi proses saling mempengaruhi yang kurang kondusif yang menyebabkan jama'ah bingung dan kurang yakin dengan apa yang di ajarkan saat bimbingan di KBIHnya masing-masing (Wawancara Hj. Istiqomah Ghofir, 17 Februari 2014).

3) Belum akrabnya antara anggota dengan anggota, karu, dan karom secara personal

Seperti yang telah dikemukakan di atas, bahwa dalam satu kloter tidak hanya terdiri dari jama'ah yang berasal dari KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU saja, sehingga terdapat beberapa jama'ah yang belum mengenal satu sama lain, juga belum akrabnya para jama'ah dengan karu dan karom

secara personal. Hal ini menyebabkan terjadi kesenggangan antar jama'ah, dan beberapa jama'ah lebih memilih untuk melakukan beberapa aktivitas hanya dengan jama'ah yang satu KBIH saja. Selain itu, karena kurang akrabnya para jama'ah dengan karu dan karom, koordinasi dalam satu kloter menjadi kurang kondusif. Beberapa jama'ah yang sudah mengenal secara personal dengan karu dan karom merasa memiliki hubungan yang cukup dekat sehingga mereka lebih bebas dan leluasa untuk menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan ibadah haji. Sementara jama'ah yang belum mengenal karu dan karom secara personal, merasa agak canggung untuk menanyakan beberapa hal terkait ibadah haji. Sehingga hal ini menyebabkan kurang kompak dan kondusif dalam satu kloter (Wawancara Hj. Istiqomah Ghofir, 17 Februari 2014).

2. Faktor Eksternal (Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*))

a) Peluang (*Opportunity*)

1) Jama'ah

Jama'ah haji yang ada di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU Kabupaten Wonosobo, mayoritas merupakan jama'ah Nahdhatul Ulama (NU). Tingkat homogenitas yang tinggi inilah yang merupakan salah

satu faktor pendukung kepemimpinan Hj. Istiqomah Ghofir di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Dengan latar belakang budaya, organisasi, dan faham keagamaan yang sama, maka proses bimbingan manasik haji akan lebih mudah. Hal ini terjadi karena apa yang disampaikan oleh pembimbing memiliki kesamaan pemahaman dengan para jama'ah, sehingga meminimalisir terjadinya salah pemahaman antara pembimbing dengan jama'ah, maupun jama'ah dengan jama'ah, dan juga dapat meminimalisir terjadinya konflik akibat salah persepsi mengenai pemahaman keagamaan, khususnya tentang ibadah haji. Tingkat homogenitas yang tinggi dari jama'ah haji ini juga dapat mempererat tali persaudaraan mereka. Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak jama'ah atau masyarakat yang masih memiliki jarak atau skat dengan jama'ah atau masyarakat yang memiliki perbedaan budaya, oranisasi, maupun paham keagamaan. Dengan rasa persaudaraan yang tinggi antar pembimbing dengan jama'ah maupun jama'ah dengan jama'ah, akan mempermudah proses bimbingan manasik maupun pada saat melaksanakan ibadah haji di Tanah Suci.

Bimbingan manasik haji merupakan hal yang sangat penting bagi para jama'ah haji, karena

bimbingan manasik haji ini merupakan bekal mereka pada saat mereka melaksanakan ibadah haji di Tanah Suci. Kesadaran untuk melakukan bimbingan manasik haji ini dirasa sangat penting demi kelancaran ibadah haji. Kesadaran inilah yang sudah mulai tumbuh di masyarakat luas, khususnya jama'ah haji di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU Kabupaten Wonosobo. Adanya kesadaran akan pentingnya melakukan bimbingan manasik haji ini, membuat para jama'ah haji di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU lebih rajin untuk mengikuti kegiatan bimbingan manasik haji, dan sedikit diantara mereka yang tidak mengikuti kegiatan bimbingan manasik haji.

Dengan banyaknya jama'ah yang mengikuti kegiatan bimbingan manasik haji di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU, tentu akan mendukung kepemimpinan Hj. Istiqomah Ghofir di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Hal ini berarti bahwa Hj. Istiqomah Ghofir berhasil mengajak dan menyeru para jama'ah untuk selalu mengikuti kegiatan bimbingan manasik haji yang merupakan bekal mereka saat melaksanakan haji di Tanah Suci (Wawancara Hj. Istiqomah Ghofir, 17 Februari 2014).

2) Dukungan dari Kementerian Agama

Kementerian Agama merupakan lembaga

penyelenggara ibadah haji. KBIH sebagai mitra kerjanya, harus menjalin kerja sama yang baik agar informasi seputar ibadah haji dapat diperoleh tepat pada waktunya. Kementerian Agama pulalah yang memberikan ijin operasional KBIH untuk melaksanakan bimbingan kepada calon jama'ah haji. Dengan adanya ijin operasional KBIH ini, maka segala kegiatan yang dilakukan dibawah naungan KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU merupakan kegiatan yang legal dan sudah mendapat izin dari Kementerian Agama. Hal ini menunjukkan bahwa KBIH Ar-Rohmah NU sudah mendapatkan kepercayaan dari Kementerian Agama untuk melaksanakan bimbingan manasik haji kepada jama'ah haji (Dokumen KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU Kabupaten Wonosobo tahun 2011).

3) Meningkatnya dukungan dan partisipasi tokoh masyarakat dan tokoh agama

Tidak dapat dipungkiri bahwa tokoh masyarakat atau tokoh agama memiliki pengaruh yang besar dalam kehidupan bermasyarakat. Pada umumnya masyarakat akan mengikuti atau mempercayai apa yang disampaikan oleh seseorang yang dianggap sebagai kyai, sesepuh, atau seseorang yang memiliki kedudukan dalam masyarakat.

Dukungan dan partisipasi yang dilakukan oleh tokoh masyarakat dan tokoh agama untuk KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU yaitu dengan menyampaikan kepada masyarakat luas bahwa di Kabupaten Wonosobo terdapat sebuah kelompok atau wadah bagi para calon jama'ah haji untuk melaksanakan bimbingan manasik haji secara lebih mendalam, yaitu KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU Kabupaten Wonosobo. Atau dapat dikatakan bahwa para tokoh masyarakat dan tokoh agama ini ikut membantu memperkenalkan KBIH Ar-Rohmah NU kepada masyarakat luas. Dengan adanya dukungan dan partisipasi ini, masyarakat luas kini lebih mengerti tentang keberadaan KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU di Kabupaten Wonosobo. Dukungan ini lebih banyak berasal dari tokoh masyarakat dan agama dari kalangan Nahdiyin (NU) (Wawancara Hj. Istiqomah Ghofir, 17 Februari 2014).

- 4) Kerjasama yang baik dengan *stakeholders* dan instansi swasta terkait

KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU juga memiliki kerjasama yang baik dengan *stakeholders* dan instansi swasta terkait. Kerjasama ini selalu dilakukan demi kelancaran segala kegiatan di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Sebagai sebuah kelompok

yang membantu jama'ah haji untuk mempersiapkan ibadah hajinya, KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU tidak dapat berdiri sendiri dan selalu membutuhkan kerja sama dengan beberapa pihak terkait. Hj. Istiqomah Ghofir selalu melakukan koordinasi dengan instansi pemerintah sebagai penyelenggara haji. Sistem penyelenggaraan haji yang dapat berubah sesuai dengan situasi dan kondisi, mengharuskan Hj. Istiqomah Ghofir untuk selalu dinamis dalam mencari informasi, agar apa yang beliau sampaikan kepada jama'ahnya tidak bersebrangan dengan peraturan pemerintah. Adanya hubungan baik dengan instansi pemerintah ini dapat mempermudah kinerja Hj. Istiqomah Ghofir di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU.

Kerjasama yang baik juga dijalin KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU dengan organisasi swasta terkait ibadah haji. Salah satu organisasi tersebut yaitu ASBIHU NU (Asosiasi Bina Haji dan Umroh NU). ASBIHU NU merupakan wadah berhimpun dan berkumpul para pimpinan KBIH, Travel Haji / Umrah dan para pembimbing ibadah haji yang berbasis NU. Kerjasama ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di KBIH AR-Rohmah Muslimat NU. Dalam pelaksanaannya, Hj. Istiqomah Ghofir memberi tugas kepada H.M Salimun untuk mengikuti

bimbingan di ASBIHU NU, yaitu satu kali dilaksanakan di Surabaya dan dua kali dilaksanakan di Jakarta (Wawancara dengan H.M Salimun, 16 Februari 2014).

b) Ancaman (*Threat*)

Munculnya KBIH-KBIH baru sehingga peluang mendapat jamaah yang banyak semakin sempit, dan persaingan semakin ketat. Sampai saat ini, di kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo sudah tercatat ada tiga KBIH yang telah mendapatkan ijin operasional. Ketiga KBIH tersebut yaitu KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU, KBIH Arofah, dan KBIH Al-Mansur. Meskipun hanya dua KBIH yang menjadi pesaing KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU, namun tetap bisa menjadi ancaman ketika KBIH Ar-Rohmah tidak bisa mempertahankan prestasi yang diperolehnya saat ini, karena bisa saja terjadi perpindahan jama'ah dari KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU ke KBIH lain (Wawancara H.M Salimun, 16 Februari 2014).

Dari data yang diperoleh peneliti sebagaimana di atas, selanjutnya peneliti mencoba menganalisa terhadap faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan perempuan di KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU. Untuk menganalisa peneliti menggunakan analisa SWOT. Menurut Rangkuti (2008: 34)

para pimpinan menggunakan empat langkah strategi. Empat strategi itu meliputi:

a) Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi yang pertama ini adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang. Dalam memimpin KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU, Hj. Istiqomah Ghofir memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan dan SDM yang mumpuni yang dimiliki oleh para pembimbing untuk membimbing para jama'ah.

b) Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi yang kedua ini adalah strategi yang digunakan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang. Dalam memimpin KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU, Hj. Istiqomah Ghofir memiliki kelemahan yaitu tingkat SDM jama'ah yang berbeda-beda, sehingga dalam pembelajaran seringkali terdapat jama'ah yang kurang memahami apa yang disampaikan oleh pembimbing. Selain itu, tingkat usia jama'ah yang relatif tua masih menjadi kendala dalam pelaksanaan ibadah haji.

Melihat kelemahan itu, Hj. Istiqomah Ghofir memanfaatkan peluang yang sudah ada yaitu jama'ah yang mayoritas adalah warga NU dan meningkatnya rasa

solidaritas yang tinggi antar jama'ah, yang memudahkan mereka untuk saling bertukar pikiran dan saling membantu pada saat pelaksanaan bimbingan maupun pelaksanaan ibadah haji.

c) Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi yang ketiga ini adalah yang digunakan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman. Dalam hal ini Hj. Istiqomah Ghofir senantiasa memaksimalkan pelayanan kepada jama'ah haji dengan menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, agar di tengah persaingan yang ketat antar KBIH yang ada di Wonosobo, KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU dapat bertahan dan mampu memberikan pelayanan bimbingan ibadah haji kepada para jama'ah.

d) Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi yang keempat ini adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman. Dalam meminimalisir atau menghindari ancaman, Hj. Istiqomah Ghofir senantiasa meningkatkan kinerja para pengurus KBIH AR-Rohmah Muslimat NU, agar KBIH Ar-Rohmah Muslimat NU ke depannya mampu mencapai prestasi yang lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya dan selalu mendapat kepercayaan dari masyarakat.