

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan perempuan di perguruan tinggi tidak hanya berkaitan dengan akses terhadap jabatan, tetapi juga dengan keberlanjutan peran setelah perempuan berada dalam struktur kepemimpinan. Pemimpin perempuan menjalankan fungsi pengambilan keputusan, koordinasi akademik, pengelolaan sumber daya, pelayanan kelembagaan, pengembangan mutu, dan representasi institusi. Pada saat yang sama, mereka menjalani kehidupan personal yang mencakup keluarga, relasi sosial, kesehatan, spiritualitas, dan kebutuhan pemulihan diri. Pertemuan berbagai tanggung jawab tersebut membuat keberlanjutan kepemimpinan tidak cukup ditopang oleh kemampuan menyelesaikan program, tetapi juga memerlukan kemampuan mengelola waktu, energi, perhatian, batas antarperan, dan sumber daya pendukung secara proporsional.

Kajian manajemen umumnya menempatkan pemimpin sebagai pihak yang merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya organisasi. Perspektif tersebut tetap penting, tetapi kemampuan mengelola organisasi perlu ditopang oleh kemampuan mengelola diri. Pemimpin perlu mengelola waktu, energi, emosi, perhatian, prioritas, batas antarperan, kesehatan, dan kebutuhan pemulihan agar dapat menjalankan kepemimpinannya secara berkelanjutan.

Kemampuan mengelola diri berkaitan dengan konsep *self-leadership*, yaitu proses individu memengaruhi dan mengarahkan dirinya untuk mencapai perilaku serta kinerja yang diharapkan.¹ Dalam penelitian ini, *self-leadership* digunakan secara terbatas sebagai perspektif pendukung untuk memahami pengelolaan diri pemimpin, bukan sebagai teori utama penelitian.

¹Christopher P. Neck, Charles C. Manz, dan Jeffery D. Houghton, *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*, Second edition (Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 2020).

Kemampuan mengelola diri tersebut berkaitan dengan upaya membangun *work-life balance* atau keseimbangan kerja-kehidupan. Keseimbangan tidak berarti membagi waktu secara sama antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Keseimbangan lebih tepat dipahami sebagai kesesuaian antara tuntutan, nilai, prioritas, keterlibatan, dan kepuasan individu dalam menjalankan berbagai peran.

Bagi pemimpin perempuan, kebutuhan menjaga keseimbangan menjadi penting karena kepemimpinan dijalankan di tengah pertemuan berbagai tanggung jawab. Pemimpin dapat dituntut hadir secara optimal dalam urusan akademik, manajerial, administratif, sosial, dan kelembagaan, sementara pada saat yang sama tetap menjalani kehidupan keluarga, kesehatan, spiritualitas, relasi sosial, dan kebutuhan personal. Kondisi tersebut menuntut kemampuan menata sumber daya diri secara proporsional.

Greenhaus, Collins, dan Shaw menjelaskan keseimbangan melalui tiga dimensi, yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan.² Sementara itu Clark melalui *work/family border theory* memandang individu sebagai pelintas batas harian antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Batas tersebut dapat bersifat fisik, temporal, dan psikologis.³ Dalam kehidupan pemimpin perguruan tinggi, rapat di luar jam kerja, komunikasi digital, pengambilan keputusan, dan penyelesaian persoalan kelembagaan dapat melampaui batas waktu formal. Kondisi ini menuntut kemampuan menentukan kapan pekerjaan dan kehidupan personal perlu diintegrasikan serta kapan keduanya perlu dipisahkan.

Pembahasan mengenai kepemimpinan perempuan tidak cukup berhenti pada keterwakilan atau akses terhadap jabatan. Setelah menduduki posisi kepemimpinan, perempuan masih perlu menegosiasikan tuntutan profesional, ekspektasi sosial, tanggung jawab keluarga, identitas personal, dan nilai yang diyakininya. Karena itu, kajian kepemimpinan perempuan perlu bergerak dari persoalan representasi menuju

² Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins, dan Jason D. Shaw, "The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life," *Journal of Vocational Behavior* 63, no. 3 (Desember 2003): 510–31, [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).

³ S. Campbell Clark, "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance," *Human Relations* 53, no. 6 (Juni 2000): 747–70, <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.

persoalan keberlanjutan peran setelah perempuan berada dalam struktur kepemimpinan.

Perluasan partisipasi perempuan ke ranah publik telah lama disertai perdebatan mengenai kesetaraan akses dan legitimasi kepemimpinan. John Stuart Mill sejak abad ke-19 menolak pembatasan kesempatan berdasarkan jenis kelamin, sedangkan dalam kajian kepemimpinan modern Bass dan Avolio serta meta-analisis Eagly dkk, menunjukkan bahwa perempuan tidak memiliki kapasitas kepemimpinan yang lebih rendah dan dalam sejumlah studi justru cenderung menampilkan perilaku transformasional. Namun, Eagly melalui *role congruity theory* menunjukkan bahwa kompetensi tidak otomatis menghapus bias karena stereotip gender dapat dianggap tidak selaras dengan citra seorang pemimpin. Dengan demikian, isu kepemimpinan perempuan bergeser dari sekadar kemampuan menuju akses, penerimaan, dan keberlanjutan peran setelah perempuan memasuki struktur kepemimpinan.⁴

Pengalaman perempuan dalam kepemimpinan dibentuk oleh beragam konteks. Kajian mengenai pemberdayaan perempuan menunjukkan bahwa meningkatnya partisipasi belum sepenuhnya menghilangkan hambatan menuju posisi kepemimpinan senior. Pada pemimpin perempuan Muslim, identitas budaya, spiritualitas, tanggung jawab keluarga, pemaknaan amanah, dan orientasi pengabdian juga dapat membentuk cara kepemimpinan dijalankan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan berkaitan dengan kemampuan menavigasi tuntutan profesional, personal, sosial, dan spiritual secara bersamaan.⁵

Perluasan tersebut juga tampak pada data nasional. *Voluntary National Review Indonesia 2025* mencatat proporsi perempuan pada posisi manajerial meningkat dari 32,50 persen pada 2021 menjadi 35,49 persen pada 2024, tetapi *glass ceiling*

⁴John Stuart Mill, *The Subjection of Women* (J.B. Lippincott & Company, 1869), Bernard M. Bass, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 4th ed, with Ruth Bass dan Ruth R. Bass (Riverside: Free Press, 2008), Alice H. Eagly dan Linda L. Carli, *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*, Leadership for the common good (Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2007).

⁵M. M. Zaaf Al-Qahtani et al., "The Role of the Academic and Political Empowerment of Women in Economic, Social and Managerial Empowerment: The Case of Saudi Arabia," *Economies* 8, no. 2 (June 2020): 45, <https://doi.org/10.3390/economies8020045>, Fella Lahmar, "Redefining Leadership: The Role of Spirituality and Motherhood in Muslim Women's Educational Leadership," *Religions* 15, no. 12 (December 2024): 1565, <https://doi.org/10.3390/rel15121565>.

masih terlihat pada jenjang birokrasi tertinggi. Pada saat yang sama, BPS mencatat proporsi perempuan yang berstatus mengurus rumah tangga sebesar 24,53 persen, jauh di atas laki-laki sebesar 3,04 persen pada 2024.⁶ Dua data ini menunjukkan bahwa meningkatnya keterlibatan perempuan dalam ruang profesional dan manajerial masih berjalan beriringan dengan tanggung jawab nonpekerjaan yang tidak sepenuhnya simetris, sehingga keberlanjutan karier perempuan perlu dibaca tidak hanya dari akses jabatan, tetapi juga dari kemampuan dan dukungan dalam mengelola berbagai peran.

Dalam pendidikan tinggi Indonesia, keterwakilan perempuan pada posisi puncak masih terbatas. Pratama dkk. menemukan bahwa hanya 11,83 persen dari 93 rektor perguruan tinggi negeri yang diobservasi adalah perempuan. Pola tersebut tampak lebih spesifik di PTKIN.⁷ Nurmila mengemukakan bahwa pasca diterbitkannya PMA 68/2015, angka keterwakilan perempuan sebagai rektor di PTKIN masih tergolong rendah, yakni hanya 7 dari 58 institusi. Rendahnya keterwakilan tersebut tidak dapat dilepaskan dari budaya patriarki serta penafsiran keagamaan yang belum selalu mendukung kepemimpinan perempuan.⁸ Dzuhayatin menyebut hambatan semacam ini sebagai *gender glass ceiling*, yaitu penghalang yang tidak selalu tertulis dalam aturan, tetapi bekerja melalui nilai budaya, praktik sosial, dan pemaknaan keagamaan.⁹ Dengan demikian, persoalan perempuan di PTKIN tidak berhenti pada akses formal terhadap jabatan, tetapi juga menyangkut kultur institusional dan penerimaan sosial terhadap otoritas perempuan.

⁶Badan Pusat Statistik, *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia* (Jakarta, 2025), Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, *Indonesia VNR 2025 | Fostering Inclusive Growth: Advancing Sustainable and Resilient Indonesia* (Jakarta, 2025), <https://id.scribd.com/document/917112915/VNR-2025-Main-Book>.

⁷Bayu Indra Pratama dkk., "Inklusivitas Gender dalam Top Management pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia," *Jurnal Mediasosian: Jurnal Ilmu Sosial dan Administrasi Negara* 8, no. 1 (April 2024): 109–22, <https://doi.org/10.30737/mediasosian.v8i1.5594>.

⁸Nina Nurmila, "Proposing Feminist Interpretation of The Qur'an and Affirmative Policy to Support Women Leadership In Indonesian State Islamic Higher Education," *Musāwa Jurnal Studi Gender dan Islam* 19, no. 2 (Maret 2021): 125–40, <https://doi.org/10.14421/musawa.2020.192.125-140>.

⁹Siti Ruhaini Dzuhayatin, "Gender Glass Ceiling in Indonesia: Manifestation, Roots, and Theological Breakthrough," *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies* 58, no. 1 (September 2020): 209–40, <https://doi.org/10.14421/ajis.2020.581.209-240>.

Meski representasinya terbatas, keberadaan pemimpin perempuan di PTKIN menunjukkan kapasitas kepemimpinan yang nyata. Meria dkk. menemukan pada tiga PTKIN yang dipimpin rektor perempuan bahwa program responsif gender dapat dikembangkan melalui praktik kepemimpinan transformasional dan demokratis.¹⁰ Pada tingkat kelembagaan, Kementerian Agama juga mendorong Perguruan Tinggi Responsif Gender (PTRG), dan UIN Sunan Gunung Djati Bandung termasuk penerima kategori Pratama dalam PTRG Award 2022.¹¹ Perkembangan ini menunjukkan bahwa isu gender di PTKIN telah masuk ke ranah tata kelola, sekaligus menegaskan pentingnya memahami bukan hanya bagaimana perempuan memperoleh posisi kepemimpinan, tetapi bagaimana mereka mempertahankan keberlanjutan peran di dalamnya.

Di lingkungan PTKIN, persoalan representasi tersebut berkelindan dengan kompleksitas tugas kepemimpinan. Pemimpin pada perguruan tinggi Islam negeri menjalankan tugas dalam lingkungan yang mempertemukan penyelenggaraan tridarma, administrasi pemerintahan, pelayanan mahasiswa, penjaminan mutu, pengembangan sumber daya manusia, transformasi digital, akuntabilitas kinerja, serta tanggung jawab sosial dan keislaman. Kompleksitas tersebut meningkatkan kebutuhan pemimpin untuk mengelola waktu, energi, perhatian, batas antarperan, dan dukungan secara sadar.

UIN Sunan Gunung Djati Bandung merupakan perguruan tinggi Islam negeri dengan struktur akademik dan administratif yang luas. Rencana Strategis UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2024-2029 menetapkan arah pengembangan universitas menuju perguruan tinggi Islam yang unggul, kompetitif, dan inovatif berbasis *Rahmatan lil Alamin* di Asia Tenggara pada tahun 2029. Arah tersebut mencakup peningkatan mutu pendidikan, penelitian, pengabdian kepada

¹⁰ Aziza Meria dkk., "Women leadership model in Islamic Religious College (PTKIN) in implementing gender responsive program policies (Gender studies at IAIN Bukittinggi, IAIN Ponorogo, and IAIN Metro Lampung)," *Gender Equality: International Journal of Child and Gender Studies* 8, no. 2 (September 2022): 149, <https://doi.org/10.22373/equality.v8i2.13224>.

¹¹ Pendis Kemenag, "Kemenag Adakan Perguruan Tinggi Responsif Gender Award," <https://pendis.kemenag.go.id>, diakses 23 Agustus 2026, <https://pendis.kemenag.go.id/direktorat-perguruan-tinggi-keagamaan-islam/kemenag-adakan-perguruan-tinggi-responsif-gender-award>.

masyarakat, kualitas lulusan, pemanfaatan teknologi informasi, serta tata kelola yang transparan dan akuntabel.¹²

Pemilihan UIN Sunan Gunung Djati Bandung tidak didasarkan pada anggapan bahwa lembaga ini telah atau belum berhasil menyediakan kondisi *work-life balance*. Lokasi dipilih karena menyediakan konteks yang relevan untuk memahami pengalaman pemimpin perempuan pada perguruan tinggi Islam negeri. Identitas, jabatan, dan unit calon informan ditetapkan setelah memperoleh izin penelitian dan melakukan verifikasi melalui sumber resmi agar penelitian tidak mendasarkan pemilihan informan pada asumsi yang belum terkonfirmasi.

Konteks UIN Sunan Gunung Djati Bandung memungkinkan penelitian memahami pengalaman kepemimpinan pada beragam fungsi akademik dan kelembagaan. Keragaman karakter tugas memberi ruang untuk menelaah cara pemimpin perempuan memaknai keseimbangan, menata prioritas, membangun batas antarperan, memanfaatkan dukungan, dan menjaga keberlanjutan peran tanpa menjadikan perbedaan jabatan atau unit sebagai dasar penilaian kinerja.

Kajian mengenai kepemimpinan perempuan di perguruan tinggi menunjukkan bahwa perempuan dapat menjalankan fungsi akademik sekaligus manajerial. Tanggung jawab tersebut dapat mencakup koordinasi dosen dan tenaga kependidikan, pelaksanaan tridarma, pelayanan akademik, pengelolaan program, pembangunan jejaring, penyelesaian administrasi, serta pencapaian target kelembagaan. Pertemuan fungsi akademik dan manajerial menjadikan pengalaman kepemimpinan berkaitan dengan cara menentukan prioritas, membangun kerja tim, mendelegasikan tugas, dan mempertahankan ruang kehidupan personal.¹³

Keberlanjutan karier perempuan juga berhadapan dengan persinggungan tuntutan profesional dan personal. Studi Astuty dkk. terhadap 302 dosen perempuan Indonesia menunjukkan bahwa peningkatan pendidikan dan kinerja dapat berjalan bersama dengan berkurangnya waktu luang, sehingga fleksibilitas beban kerja dan

¹²UIN Sunan Gunung Djati Bandung, "RENCANA-STRATEGIS-UIN-Bandung-2024-2029," diakses 18 Juli 2026, <https://uinsgd.ac.id/wp-content/uploads/2024/06/RENCANA-STRATEGIS-UIN-Bandung-2024-2029.pdf>.

¹³Susilo Surahman dan Muhammad Munadi, "Kepemimpinan Perempuan Di Perguruan Tinggi: Manajerial Atau Akademik," *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah* 7, no. 1 (2022): 18–26, <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp/article/view/185>.

dukungan institusional menjadi penting dalam merespons pertemuan tuntutan akademik dan tanggung jawab pengasuhan.¹⁴ Temuan ini memperkuat bahwa konflik perempuan berkarier tidak cukup dipahami sebagai persoalan pengaturan waktu individual, tetapi juga berkaitan dengan dukungan sosial dan kelembagaan yang tersedia.

Pertemuan berbagai tuntutan dapat melahirkan konflik antarperan. Konflik dapat muncul melalui benturan jadwal, berkurangnya waktu dan energi, kelelahan emosional, kesulitan memisahkan pekerjaan dari kehidupan personal, atau keterbatasan ruang untuk keluarga, kesehatan, dan pemulihan diri. Penelitian mengenai perempuan bekerja juga menunjukkan bahwa pengelolaan waktu menjadi salah satu tantangan penting ketika tanggung jawab pekerjaan dan keluarga berlangsung secara bersamaan.¹⁵

Hubungan antara pekerjaan dan kehidupan personal tidak selalu bersifat negatif. Pekerjaan dapat mengganggu kehidupan personal dan kehidupan personal dapat mengganggu pekerjaan, tetapi kedua ranah tersebut juga dapat saling memperkuat. Pengalaman memimpin dapat memperkaya kehidupan personal melalui peningkatan kompetensi, kemandirian, jejaring, dan kebermaknaan. Sebaliknya, dukungan keluarga, kematangan emosi, relasi sosial, kesehatan, dan spiritualitas dapat memperkuat kualitas kepemimpinan.¹⁶

Strategi *work-life balance* dalam penelitian ini tidak dipahami sebagai teknik menyusun jadwal semata. Strategi mencakup tindakan sadar dan kontekstual dalam mengelola waktu dan energi, menetapkan prioritas, mendelegasikan tugas, mengelola emosi, membentuk batas komunikasi, memilih integrasi atau segmentasi peran, memanfaatkan teknologi, memperoleh dukungan sosial, serta menyediakan

¹⁴Sri Astuty dkk., "Leisure Time under Pressure: Exploring the Impact of Professional and Personal Demands on Female Indonesian Lecturers," *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* 36 (Juni 2025): 100553, <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2025.100553>.

¹⁵Eliyana and Nafilah, "Work-Family Conflict pada Pekerja Perempuan, Menyelami Peran Ganda antara Keluarga dan Tanggung Jawab Bekerja," *Faletehan Health Journal* 12, no. 03 (December 2025): 357–65, <https://doi.org/10.33746/fhj.v12i03.863>.

¹⁶Gwenith G. Fisher, Carrie A. Bulger, dan Carlla S. Smith, "Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement.," *Journal of Occupational Health Psychology* 14, no. 4 (Oktober 2009): 441–56, <https://doi.org/10.1037/a0016737>.

ruang pemulihan fisik, emosional, dan spiritual. Strategi dapat berkembang melalui pengalaman dan tidak selalu berbentuk rencana formal.

Keberhasilan strategi tersebut tidak sepenuhnya menjadi tanggung jawab individual. Budaya kerja, pembagian tugas, kejelasan kewenangan, dukungan atasan dan rekan kerja, ketersediaan staf, komunikasi, fleksibilitas yang bertanggung jawab, serta sistem kerja digital dapat memudahkan atau membatasi upaya menjaga keseimbangan. Budaya organisasi menjadi penting karena kebijakan formal tidak selalu efektif apabila lingkungan kerja tidak mendukung pemanfaatannya.¹⁷

Dengan demikian, penelitian ini tidak menempatkan *work-life balance* sebagai persoalan privat pemimpin perempuan. Pengalaman keseimbangan terbentuk melalui interaksi antara karakter pekerjaan, kemampuan mengelola diri, dukungan keluarga dan sosial, dukungan organisasi, serta nilai yang dimaknai individu. Pendekatan tersebut mencegah penelitian menyalahkan pemimpin ketika mengalami ketidakseimbangan sekaligus menghindari penilaian bahwa organisasi merupakan satu-satunya penyebab pengalaman tersebut.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, strategi *work-life balance* dapat dipahami melalui prinsip *tawazun*. *Tawazun* menekankan keseimbangan dan proporsionalitas dalam menjalankan berbagai tanggung jawab kehidupan. Prinsip ini tidak digunakan untuk menuntut pemimpin perempuan agar selalu sempurna dalam seluruh peran, tetapi untuk memahami ikhtiar menetapkan prioritas, mengenali batas kemampuan, menjalankan amanah secara bertanggung jawab, dan menjaga kemaslahatan diri maupun organisasi.

Dalam penelitian ini, nilai keislaman digunakan sebagai lensa etik untuk memahami pertimbangan moral dan spiritual yang menyertai informan ketika mengelola pekerjaan, kehidupan personal, dan amanah kepemimpinan. Nilai tersebut tidak digunakan untuk menilai tingkat kesalehan, kualitas keluarga, atau pilihan hidup informan. Prinsip tersebut sejalan dengan QS. Al-Qasas [28]: 77 yang

¹⁷Cynthia A. Thompson, Laura L. Beauvais, dan Karen S. Lyness, "When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict," *Journal of Vocational Behavior* 54, no. 3 (Juni 1999): 392–415, <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>.

mengarahkan manusia untuk mengupayakan kehidupan akhirat tanpa melupakan bagian kehidupan dunia, berbuat ihsan, dan menghindari kerusakan. Yang berbunyi:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”¹⁸

Berdasarkan dalil tersebut, konteks *tawazun* dalam kepemimpinan perempuan tidak berarti tuntutan untuk selalu sempurna dalam seluruh peran, melainkan ikhtiar untuk menetapkan prioritas, mengenali batas kemampuan, menjalankan amanah secara bertanggung jawab, dan menjaga kemaslahatan diri maupun organisasi.

Pentingnya penelitian ini semakin terlihat ketika *work-life balance* dikaitkan dengan kesejahteraan psikologis dan keberlanjutan peran kepemimpinan. Penelitian Sylvia, Iswati, dan Anshori menunjukkan keterkaitan antara *work-life balance* dan kesejahteraan psikologis perempuan dalam konteks pendidikan tinggi Indonesia. Bagi pemimpin, kondisi psikologis yang terjaga dapat mendukung kejernihan pengambilan keputusan, kualitas komunikasi, konsentrasi, dan ketahanan dalam menghadapi persoalan kelembagaan.¹⁹

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, kajian *work-life balance* pada perempuan masih lebih banyak membahas perempuan bekerja atau akademisi perempuan secara umum. Sejumlah penelitian telah membahas pimpinan perempuan di perguruan tinggi swasta dan pemimpin perpustakaan perempuan, tetapi cakupannya belum menggambarkan keragaman tanggung jawab kepemimpinan pada perguruan tinggi Islam negeri. Ruang kajian ini menunjukkan

¹⁸Al-Qur'an Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2008).

¹⁹Margareth Sylvia, Sri Iswati, dan Muslich Anshori, “Work-Life Balance and Psychological Well-Being in Married Female Doctoral Students: A Phenomenological Study in Indonesian Higher Education,” *International Journal of Body, Mind and Culture* 13, no. 2 (Februari 2026): 8–18, <https://doi.org/10.61838/ijbmc.v13i2.1020>.

perlunya penelitian yang memusatkan perhatian pada perempuan yang memegang tanggung jawab struktural atau strategis dalam konteks PTKIN.²⁰

Kajian kepemimpinan perempuan di perguruan tinggi juga lebih sering menekankan keterwakilan, akses jabatan, hambatan struktural, atau fungsi akademik dan manajerial. Penelitian mengenai peran domestik dan publik dosen perempuan telah menunjukkan kompleksitas pengalaman akademisi perempuan, tetapi belum secara khusus menjelaskan bagaimana perempuan yang menjalankan tanggung jawab kepemimpinan mengembangkan strategi keseimbangan setelah menduduki jabatan.²¹

Selain itu, pembahasan mengenai pemaknaan *work-life balance*, konflik dan pengayaan antarperan, strategi yang dikembangkan, dukungan organisasi, serta nilai keislaman masih sering dilakukan secara terpisah. Padahal, konteks perguruan tinggi Islam negeri mempertemukan tuntutan akademik, manajerial, administratif, birokratis, sosial, dan spiritual yang dapat membentuk pengalaman keseimbangan secara khas.

Berdasarkan ruang kajian tersebut, penelitian ini menempatkan *work-life balance* sebagai bagian dari keberlanjutan kepemimpinan perempuan. Penelitian difokuskan pada pemaknaan keseimbangan, tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal, dinamika konflik dan pengayaan antarperan, strategi yang dikembangkan dan diterapkan, serta dukungan organisasi dan pemaknaan nilai dalam konteks UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Atas dasar itu, penelitian berjudul “Strategi *Work-Life Balance* Pemimpin Perempuan di Lembaga Pendidikan: Studi Kasus di UIN Sunan Gunung Djati Bandung” diharapkan memperkaya kajian Manajemen Pendidikan Islam mengenai pengelolaan diri, keberlanjutan kepemimpinan, dan dukungan kelembagaan.

²⁰R. P. Fitri Astuti, Ali Mujahidin, and I'is Adelia, “Work Life Balance Pada Pimpinan Wanita Pada Perguruan Tinggi Swasta,” *Manajemen Dewantara* 8, no. 1 (February 2024): 161–69, <https://doi.org/10.30738/md.v8i1.16469>, M. Adjie Wikhda, R. Mustika Sari, and A. ‘Azhim Al As’hal, “Work Life Balance Pemimpin Perpustakaan Perempuan: Studi Kasus Pada Perpustakaan Perguruan Tinggi,” *Az-Zahra: Journal of Gender and Family Studies* 5, no. 2 (June 2025): 92–107, <https://doi.org/10.15575/azzahra.v5i2.36095>.

²¹Nurul Qomariyah, St Rodliyah St Rodliyah, dan Fathiyaturrahmah Fathiyaturrahmah, “Peran Ganda Dosen Perempuan Dalam Melaksanakan Peran Domestik Dan Peran Publik,” *Aulad: Journal on Early Childhood* 7, no. 1 (2024): 89–96, <https://doi.org/10.31004/aulad.v7i1.587>.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, masalah utama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai: “Bagaimana pemimpin perempuan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung mengembangkan dan menerapkan strategi *work-life balance* dalam menjalankan peran kepemimpinannya?” Rumusan masalah utama tersebut diuraikan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai:

1. Bagaimana pemimpin perempuan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung memaknai *work-life balance* dalam menjalankan peran kepemimpinannya?
2. Bagaimana bentuk tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal serta dinamika konflik dan pengayaan antarperan yang dialami pemimpin perempuan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung?
3. Bagaimana strategi *work-life balance* yang dikembangkan dan diterapkan oleh pemimpin perempuan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung?
4. Bagaimana dukungan organisasi dan nilai kelembagaan berperan dalam penerapan strategi *work-life balance* pada pemimpin perempuan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pemaknaan *work-life balance* pada pemimpin perempuan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
2. Menganalisis bentuk tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal serta dinamika konflik dan pengayaan antarperan yang dialami pemimpin perempuan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
3. Menganalisis strategi *work-life balance* yang dikembangkan dan diterapkan oleh pemimpin perempuan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
4. Menganalisis peran dukungan organisasi serta nilai kelembagaan dalam penerapan strategi *work-life balance* pemimpin perempuan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi berbagai pihak, baik secara teoretis maupun praktis:

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian *work-life balance* dan kepemimpinan perempuan dengan menempatkan pemimpin perempuan di perguruan tinggi Islam negeri sebagai subjek yang aktif memaknai dan mengelola berbagai peran. Penelitian tidak hanya membahas keterwakilan dan hambatan struktural, tetapi juga keberlanjutan kepemimpinan setelah perempuan menduduki jabatan. Dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam, penelitian diharapkan memperluas pemahaman mengenai hubungan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal, konflik dan pengayaan antarperan, strategi *work-life balance*, dukungan organisasi, serta nilai kelembagaan. Konsep *tawazun* digunakan secara terbatas sebagai pengayaan perspektif keislaman terhadap prinsip keseimbangan dan proporsionalitas.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi UIN Sunan Gunung Djati Bandung, hasil penelitian dapat menjadi bahan refleksi untuk memahami kebutuhan, tantangan, dan dukungan yang diperlukan bagi keberlanjutan kepemimpinan perempuan tanpa mengurangi profesionalitas, mutu layanan, dan akuntabilitas kelembagaan.
- b. Bagi pemimpin perempuan, hasil penelitian dapat menjadi sumber pembelajaran dalam mengelola waktu, energi, emosi, prioritas, batas antarperan, dukungan sosial, pemulihan diri, dan nilai keislaman dalam menjalankan kepemimpinan.
- c. Bagi pengelola perguruan tinggi Islam dan unit terkait, temuan penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dalam membangun budaya kerja dan sistem dukungan yang responsif terhadap realitas multiperan.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian dapat menjadi rujukan untuk mengembangkan studi komparatif, multisitus, atau kajian kebijakan mengenai *work-life balance*, kepemimpinan perempuan, dukungan organisasi, dan budaya kerja di perguruan tinggi Islam.

E. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini berangkat dari fenomena kompleksitas peran pemimpin perempuan di perguruan tinggi Islam. Pemimpin perempuan menjalankan tanggung jawab akademik, administratif, manajerial, sosial, dan kelembagaan yang menuntut koordinasi, pengambilan keputusan, pelayanan, pencapaian kinerja, serta akuntabilitas. Pada saat yang sama, mereka memiliki kehidupan personal yang mencakup keluarga, relasi sosial, kesehatan, spiritualitas, dan kebutuhan pemulihan diri.

Teori *work-life balance* Greenhaus, Collins, dan Shaw digunakan sebagai kerangka utama untuk memahami keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan. Ketiga dimensi tersebut digunakan untuk membaca bagaimana informan menilai kesesuaian antara tuntutan, prioritas, perhatian, energi psikologis, dan kepuasan dalam menjalankan berbagai peran.

Work/family border theory Clark digunakan untuk memahami cara pemimpin perempuan membentuk, melintasi, mengintegrasikan, atau memisahkan batas fisik, temporal, dan psikologis antara pekerjaan dan kehidupan personal. Konsep konflik antarperan digunakan untuk membaca benturan tuntutan, sedangkan konsep pengayaan digunakan untuk memahami bagaimana pengalaman pada satu ranah dapat memperkuat kualitas peran pada ranah lainnya.

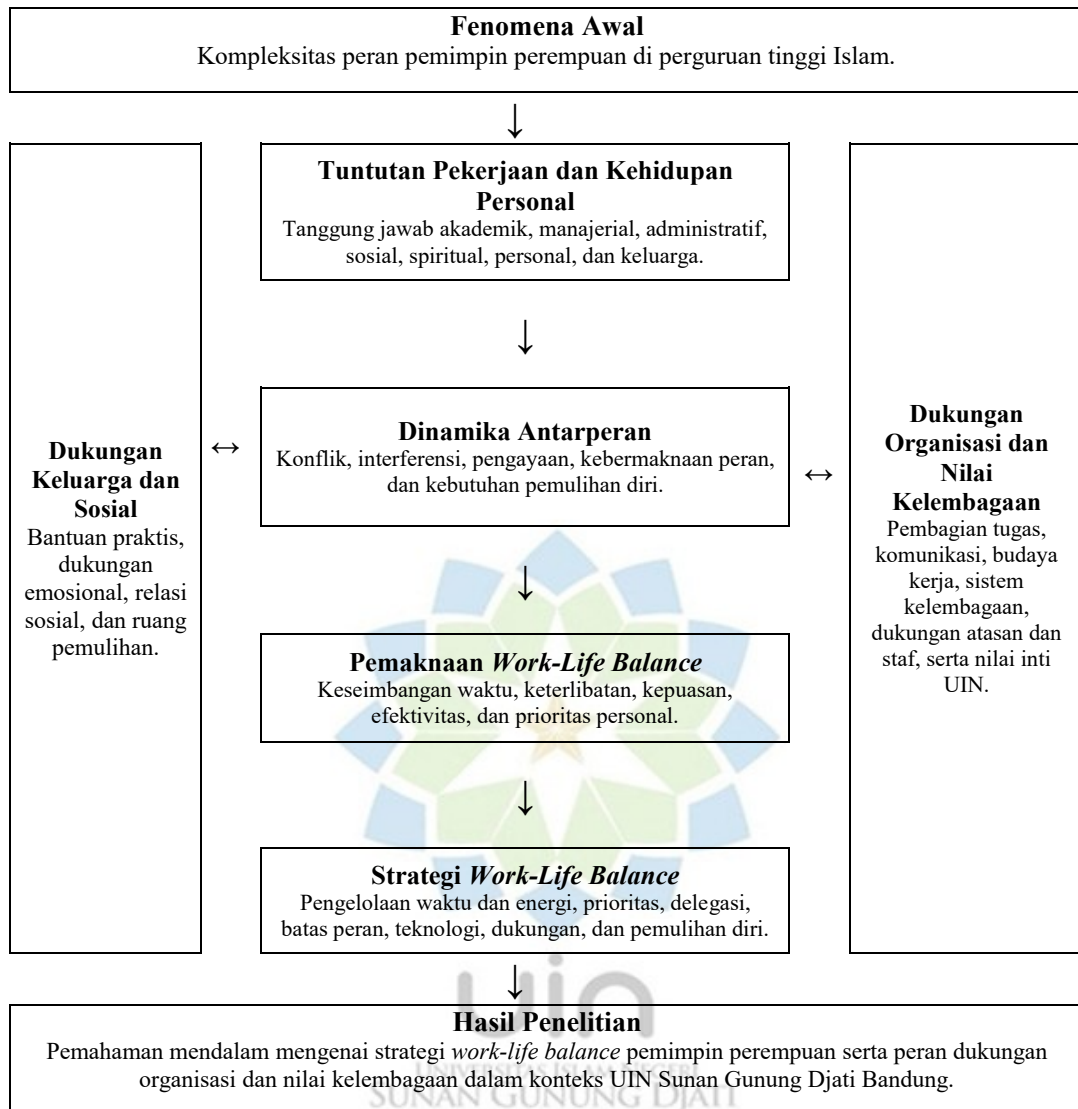
Strategi *work-life balance* dipahami sebagai tindakan sadar dan kontekstual yang dikembangkan untuk mengelola hubungan antara pekerjaan dan kehidupan personal. Strategi dapat mencakup pengelolaan waktu dan energi, penetapan prioritas, delegasi, pengelolaan emosi, segmentasi atau integrasi peran, pemanfaatan teknologi, pembentukan dukungan sosial, serta pemulihan fisik, emosional, dan spiritual. Strategi tidak dinilai berdasarkan satu pola ideal, tetapi dipahami berdasarkan kesesuaiannya dengan karakter tugas, pengalaman, kebutuhan, dan tanggung jawab masing-masing informan.'

Dukungan keluarga dan sosial serta dukungan organisasi ditempatkan sebagai konteks yang dapat memudahkan, membatasi, atau membentuk strategi. Dukungan organisasi dapat hadir melalui pembagian tugas, kejelasan kewenangan, komunikasi, kerja tim, fleksibilitas yang bertanggung jawab, dukungan atasan dan

staf, serta pemanfaatan sistem digital. Dengan demikian, strategi individual tidak dianalisis secara terpisah dari lingkungan sosial dan organisasi tempat pemimpin menjalankan perannya.

Nilai kelembagaan UIN Sunan Gunung Djati Bandung juga ditempatkan sebagai konteks empiris yang ditelaah melalui dokumen resmi dan pengalaman informan. Analisis diarahkan untuk memahami bagaimana nilai kelembagaan dipahami, dipertimbangkan, atau diwujudkan dalam pengelolaan kepemimpinan dan strategi *work-life balance*. Adapun *tawazun* digunakan secara terpisah sebagai perspektif keislaman untuk memperkaya interpretasi terhadap prinsip keseimbangan dan proporsionalitas, bukan sebagai fokus penelitian atau kategori yang harus muncul dalam data.

Berdasarkan alur tersebut, analisis penelitian diarahkan pada empat fokus, yaitu pemaknaan *work-life balance*, tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal serta dinamika konflik dan pengayaan antarperan, strategi *work-life balance* yang dikembangkan dan diterapkan, serta peran dukungan organisasi dan nilai kelembagaan. Keempat fokus tersebut digunakan untuk menghasilkan pemahaman mendalam mengenai strategi *work-life balance* pemimpin perempuan dalam konteks UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Susunan pada bagan kerangka berpikir merupakan urutan analitis untuk memudahkan penelitian, bukan urutan kausal atau tahapan yang selalu berlangsung secara linear. Hubungan antarfokus dimungkinkan bersifat timbal balik dan baru dirumuskan setelah pola data dibandingkan. Hasil penelitian selanjutnya dibahas melalui perspektif *tawazun* pada bagian yang relevan dan didukung oleh data. Agar lebih mudah dipahami, kerangka pemikiran disajikan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Bagan Kerangka Berpikir
Sumber: Dibuat oleh Peneliti (2026)