


Research Article

## **Kepemimpinan Perempuan Dalam Surat An-Naml Ayat 23-44 (Kajian Ma'na Cum Maghza)**

**Devi Suraya Az-Zahra<sup>1</sup>, Eka Prasetiawati<sup>2</sup>, Muhamad Agus Mushodiq<sup>3</sup>**

1. Universitas Ma'arif Lampung, Indonesia

E-mail: [devisuraya131@gmail.com](mailto:devisuraya131@gmail.com) 

2. Universitas Ma'arif Lampung, Indonesia

E-mail: [ekaprasetiawati@umala.ac.id](mailto:ekaprasetiawati@umala.ac.id)

3. Universitas Ma'arif Lampung, Indonesia

E-mail: [agusmushodiq92@gmail.com](mailto:agusmushodiq92@gmail.com)



Copyright © 2025 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : January 05, 2025  
Accepted : February 27, 2025

Revised : February 12, 2025  
Available online : March 17, 2025

**How to Cite:** Devi Suraya Az-Zahra, Eka Prasetiawati and Muhamad Agus Mushodiq (2025) "Women's Leadership in Surah An-Naml Verses 23-44 (Ma'na Cum Maghza Study)", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 8(1), pp. 1502–1528. doi: 10.31943/afkarjournal.v8i1.2175.

### **Women's Leadership in Surah An-Naml Verses 23-44 (Ma'na Cum Maghza Study)**

**Abstract.** Women's leadership is a topic that is receiving increasing attention in various fields, including politics, business, education and social affairs. As time goes by, women have demonstrated their capacity and competence to lead, inspire and bring about positive change. While still facing

various challenges, such as gender stereotypes and inequality of opportunity, many women have proved that they are capable of being effective and visionary leaders. This article discusses women's leadership in Surah An-Naml verses 23-44, which contains the story between Prophet Sulaiman and Queen Saba'. This story allegedly provides an ideal picture of women's leadership. This research uses a library approach. Data and data sources are obtained from the Al-Qur'an surah An-Naml verses 23-44. Data collection techniques are obtained through note-taking. The analysis technique uses an interpretive descriptive approach with the hermeneutical theory ma'a cum maghza. The research results show that the figure of a female leader as stated in the story of Prophet Sulaiman and Queen Saba' in Surah An-Naml Verses 23-44 produces the qualifications of a female leader who has social and material power, thinks open minded towards opponents or opposition, is democratic and a leader who admits mistakes and accepts the truth.

**Keywords:** Leadership of Queen Saba', Surah An-Naml, Ma'a cum maghza

**Abstrak.** Kepemimpinan perempuan merupakan topik yang semakin mendapat perhatian di berbagai bidang, termasuk politik, bisnis, pendidikan dan sosial. Seiring dengan perkembangan zaman, perempuan telah menunjukkan kapasitas dan kompetensi mereka dalam memimpin, menginspirasi, dan membawa perubahan positif. Meskipun masih menghadapi berbagai tantangan, seperti stereotip gender dan kesenjangan kesempatan, banyak perempuan telah membuktikan bahwa mereka mampu menjadi pemimpin yang efektif dan visioner. Artikel ini membahas tentang kepemimpinan perempuan pada surat An-Naml ayat 23-44 yang didalamnya terdapat kisah antara Nabi Sulaiman dan Ratu Saba'. Kisah ini disinyalir memberikan gambaran yang ideal mengenai kepemimpinan Perempuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan pustaka. Data dan sumber data di peroleh dari Al-Qur'an surat An-Naml ayat 23-44. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui simak catat. Teknik analisis menggunakan pendekatan deskriptif interpretatif dengan teori hermeneutika ma'a cum maghza. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sosok pemimpin perempuan yang tertuang dalam kisah Nabi Sulaiman dan Ratu Saba' pada surat An-Naml Ayat 23-44 menghasilkan kualifikasi pemimpin perempuan yang memiliki kuasa social dan material, berfikir open minded terhadap lawan atau oposisi, demokratis dan pemimpin yang mengakui kesalahan serta menerima kebenaran.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Ratu Saba', Surat An-Naml, Ma'a cum maghza

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan perempuan merupakan suatu konsep yang semakin mendapat perhatian di berbagai bidang, baik dalam politik, bisnis, pendidikan, maupun sosial. Kepemimpinan ini merujuk pada peran perempuan dalam memimpin, membuat keputusan, dan mempengaruhi perubahan di lingkungan sekitar. Perempuan pemimpin sering kali membawa perspektif yang berbeda dibandingkan dengan pemimpin laki-laki, dengan menekankan pada kolaborasi, empati, dan inklusivitas. Meskipun perempuan telah membuktikan kemampuannya dalam kepemimpinan, mereka sering kali menghadapi hambatan berupa stereotip gender, diskriminasi dan ketidaksetaraan dalam peluang yang ada. Di banyak budaya terdapat anggapan bahwa kepemimpinan lebih identik dengan sifat maskulin, yang sering kali meremehkan potensi kepemimpinan perempuan.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dwi Tio Nurpahlevi and Rijal Ali, "DEKONSTRUKSI KEPEMIMPINAN PEREMPUAN," *Takafu: Journal of Tafsir and Gender Perspective* 1, no. 1 (May 21, 2024), <https://doi.org/10.29313/takafu.viii.3623>.

Kepemimpinan dalam Al-Qur'an di artikan juga sebagai khalifah. Hakikat manusia di atas muka bumi ini sebagai seorang pemimpin (*Khalifah fil-Ardh*). Hal tersebut di jelaskan surat Al-Baqarah ayat 31 yang tertulis sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ  
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Kata “*Khalifah*” pada ayat di atas tidak merujuk pada jenis kelamin atau suku tertentu. Baik laki-laki maupun perempuan mempunyai peran yang sama sebagai khalifah, yaitu mempunyai tugas sebagai khalifah di muka bumi, sebagaimana mempunyai tanggung jawab sebagai hamba Allah.<sup>2</sup>

Dalam konteks hak perempuan, perjuangan untuk kesetaraan gender telah menjadi isu global yang penting. Hak perempuan mencakup berbagai aspek, mulai dari hak untuk mendapatkan pendidikan, pekerjaan yang setara, hak politik, hingga hak atas kesehatan dan keselamatan. Meskipun ada banyak kemajuan dalam hal ini, kesenjangan perbedaan antara pria dan perempuan masih terlihat jelas di banyak bidang. Misalnya, perempuan sering menerima upah lebih rendah daripada laki-laki untuk pekerjaan yang sama dan kurang terwakili dalam posisi manajemen.<sup>3</sup>

Oleh karena itu penting untuk terus memperjuangkan kesetaraan hak bagi perempuan, bukan hanya dari sisi kebijakan, tetapi juga dalam perubahan sosial yang mendukung pemberdayaan perempuan di berbagai tingkat. Kesadaran akan pentingnya kesetaraan hak perempuan harus dipromosikan di setiap lapisan masyarakat, agar perempuan dapat menjalani hidup mereka dengan lebih adil dan meraih potensi penuh mereka, termasuk dalam hal kepemimpinan.<sup>4</sup> Indonesia termasuk negara yang berdaulat dan demokratis, yang mana negara tersebut memberikan hak bagi seluruh kalangan masyarakat dalam menentukan agama, pilihan suara dan sukunya. Maka dari itu bentuk implementasi Negara Indonesia yang berdaulat dalam menjunjung tinggi Hak Asasi Manusia adalah memberikan suatu hak kepada individu tanpa membedakan *ras, suku, agama* dan *jenis kelamin* sebagai tanda bukti adanya kesetaraan gender agar tidak terjadinya perselisihan antara laki – laki dan perempuan.

Hal ini diatur pasal 28 tentang Hak Asasi Manusia tertuang dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Suatu landasan penting bagi hak-hak setiap warga negara Indonesia khususnya dalam konteks kepemimpinan perempuan. *Kedua* pasal ini menjadi landasan penting untuk menghapuskan

---

<sup>2</sup> Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an*, Cet-II (Jakarta Selatan: PARAMADINA Press, 2001).252-253

<sup>3</sup> Dhea Januastasya Audina, “Kesetaraan Gender Dalam Perspektif Hak Asasi Manusia,” *Nomos : Jurnal Penelitian Ilmu Hukum* 2, no. 4 (September 28, 2022): 148-54, <https://doi.org/10.56393/nomos.vii6.602>.

<sup>4</sup> Tamer Koburtay, Tala Abuhussein, and Yusuf M. Sidani, “Women Leadership, Culture, and Islam: Female Voices from Jordan,” *Journal of Business Ethics* 183, no. 2 (March 28, 2023): 347-63, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05041-0>.

diskriminasi gender dan memperjuangkan kesetaraan perempuan dalam dunia kepemimpinan.<sup>5</sup>

Menurut KUPI (Kongres Ulama Perempuan Indonesia) tentang kesetaraan gender mengatakan bahwa Perbedaan gender tidaklah penting selama tidak mengakibatkan ketidaksetaraan gender. Ketidaksetaraan gender adalah suatu sistem dan struktur yang memberikan efek samping terhadap laki-laki maupun perempuan.<sup>6</sup> Menurut “normativitas Islam, tinggi rendahnya kualitas seseorang ditentukan semata-mata oleh tingkat ketaqwaannya kepada Allah”. Manusia diperlakukan sama oleh Tuhan yang tidak membedakan. Tuhan tidak membedakan antara pria dan perempuan dalam hal pekerjaan yang dia lakukan. Kesetaraan gender merupakan kebutuhan bagi laki-laki dan kaum perempuan.<sup>7</sup>

Tidak hanya menurut perundang-undangan dasar di Indonesia yang memberikan dasar dan landasan terkait kepemimpinan perempuan. Tetapi dalam agama Islam sangat menjunjung tinggi derajat seorang perempuan dan kesetaraan gender. Hal tersebut di jelaskan pada salah satu surat *Al-Hujurat* Ayat 13 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ  
أَتْقَىٰ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ<sup>8</sup>

Ayat ini menekankan bahwa derajat manusia disisi Allah tidak diukur berdasarkan jenis kelamin, suku, tetapi berdasarkan ketakwaan dan amal kebajikan. Ini menunjukkan *Keduanya* memiliki kedudukan yang sama dalam meraih kedudukan mulia di hadapan Allah, termasuk dalam hal kepemimpinan, selama mereka memiliki kapasitas yang dibutuhkan.<sup>9</sup>

Menurut Tafsir Al-Maraghi ada beberapa poin penting terkait dengan Q.S Al-Hujurat yaitu menjelaskan bahwa bagian Pertama dari ayat ini mengingatkan manusia tentang kesamaan asal-usul *Keduanya*. Semua manusia baik laki-laki maupun perempuan adalah keturunan Adam dan Hawa. Maka dari itu tidak ada dasar bagi seseorang untuk merasa lebih unggul dari yang lain berdasarkan keturunan atau

<sup>5</sup> UNDANG-UNDANG DASAR NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 1945 DALAM SATUU NASKAH (Jakarta, 1945). hlm.16

<sup>6</sup> Siti Nikhayatul Ma'unah, “The Concept of Gender Justice from the Perspective of Indonesian Women Ulama,” *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 2, no. 1 (June 30, 2021): 65–76, <https://doi.org/10.35878/santri.v2i1.284>.

<sup>7</sup> Eva F. Nisa, “3 Gendering Islamic and Islamist Movements in Contemporary Indonesia: KUPI Gender-Just Ulama and Hijrah Movements,” in *Gender Equality and Diversity in Indonesia* (ISEAS-Yusof Ishak Institute Singapore, 2023), 34–52, <https://doi.org/10.1355/9789815104561-009>.

<sup>8</sup> Kementerian Agama RI, *Al Quran Dan Terjemah* (SIGMA Creative Media orp, n.d.).

<sup>9</sup> محمود أحمد, “دور المرتكز الإيماني في التزكية الإنسانية دراسة في ضوء (سورة الحجرات),” *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والدراسات*

الإسلامية. 20, no. 4 (December 31, 2023), <https://doi.org/10.36394/jsis.v20.i4.18>

jenis kelamin. Kesamaan ini menegaskan prinsip keadilan dalam Islam bahwa semua makhluk memiliki status yang sama dihadapan Allah.<sup>10</sup>

Menurut *Ibnu Katsir* ayat ini memberikan penekanan pada kesetaraan semua manusia di hadapan Allah. Allah menegaskan bahwa perbedaan antara manusia dalam hal jenis kelamin, suku, atau bangsa bukanlah untuk memisahkan atau merendahkan ciptaan lainnya, tetapi untuk saling bekerja sama dalam membangun hubungan yang harmonis. Dalam tafsir ini *Ibnu Katsir* menjelaskan bahwa manusia diciptakan sebagai sepasang laki-laki dan perempuan dengan beragam bangsa untuk menciptakan keberagaman.<sup>11</sup> Poin utama dalam ayat ini adalah bahwa kedudukan seseorang dihadapan Allah bukan ditentukan dari faktor keturunan, status sosial, suku, atau jenis kelamin, melainkan oleh ketakwaan mereka kepada Allah. Ketakwaan dalam tafsir ini mengacu pada ketaatan dan kepatuhan yang sejati kepada perintah Allah serta menjauhi larangan-nya. Maka hal tersebut orang yang paling mulia di sisi Allah adalah mereka yang taat, tanpa memandang latar belakang mereka.<sup>12</sup>

Menurut Tafsir *Jalalain* dijelaskan bahwa Allah menciptakan umat manusia dari jiwa yang satu yaitu dari laki-laki dan perempuan, yang kemudian tersebar menjadi berbagai bangsa dan suku. Tujuan dari keberagaman adalah untuk saling mengenal bukan untuk saling merendahkan dan mendiskriminasi. Dalam tafsir ini dua hal penting yang ditekankan adalah ketakwaan seseorang di sisi Allah dan kepercayaan kepada Allah.<sup>13</sup> Menurut Jalaluddin As Suyuti mengatakan bahwa Allah Maha Mengetahui semua pada personal hamba-nya baik itu dari segi lahiriah maupun batiniah, dan Dia Maha Mengenal setiap individu dengan segala amal perbuatan mereka. Oleh karena itu kedudukan seseorang tidak dilihat dari latar belakang suku, bangsa, atau jenis kelaminnya, tetapi dari tingkat ketakwaannya kepada Allah.<sup>14</sup>

Selain itu juga dibahas suatu kisah tentang pemimpin perempuan yang dipopulerkan dalam kisah Ratu Saba' dalam surat An-Naml. Kisah surat Nabi Sulaiman kepada Ratu Saba' dalam Al-Quran tercatat pada surat An-Naml ayat 30-31.

إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ أَلَّا تَعْلَمُوا عَلَيَّ وَأَتُونِي مُسْلِمِينَ

Histori isi surat yang di kirimkan Nabi Sulaiman kepada Ratu Saba' memiliki substansi tentang peringatan Ratu Saba' agar menjalankan kepemimpinannya bersifat

---

<sup>10</sup> Al-Maraghi, *Tafsir Al-Maraghi*, vol. 3 (Sleman, Yogyakarta: CV. Tirta Buana Media : Dar El Hikmah, 2005).hlm.45

<sup>11</sup> Abu Al-Fida' Ismail bin 'Umar Ibn Katsir, "Tafsir *Ibnu Katsir* Surah Al-Hujurat," *Tafsir*, 2000.hlm.494

<sup>12</sup> Inan Tihul, "Asbab Nuzul Qs Al-Hujurat Ayat 13 (Sebuah Metodologis Pendekatan Pendidikan Multikultural)," *Jurnal Media Informasi Dan Komunikasi Ilmiah* 03, no. 02 (2021): 158-69, [http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2931062&val=25892&title=Asbab Nuzul Qs Al-Hujurat Ayat 13 Sebuah Metodologis Pendekatan Pendidikan Multikultural](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2931062&val=25892&title=Asbab+Nuzul+Qs+Al-Hujurat+Ayat+13+Sebuah+Metodologis+Pendekatan+Pendidikan+Multikultural).

<sup>13</sup> Moh Wardi Bahar, "Nilai-Nilai Pendidikan Karakter Dalam Tafsir Al-Qur'an Surat Al-Hujurat Ayat 11-13," *Jurnal Kajian Agama Dan Dakwah* 2, no. 2 (2024): 1-14, [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=9JEqqngAAAAJ&citation\\_for\\_view=9JEqqngAAAAJ:hqOjcs7Dif8C](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=9JEqqngAAAAJ&citation_for_view=9JEqqngAAAAJ:hqOjcs7Dif8C).

<sup>14</sup> Jalal A din As Suyuti Jalal Ad Din Al Mahali, *Tafsir Al-Jalalayn. Amman*, ed. Ghazi bin Muhammad bin Talal (Amman, Jordan: Royal Al Bayt Institute for Islamic Thought, 2009).314-316

demokratis yang mengedepankan permusyawaratan dalam pengambilan keputusan.<sup>15</sup> Surat Nabi Sulaiman kepada Ratu Saba' memiliki nilai luhur dan keistimewaan. Ditulis dengan bahasa yang santun dan resmi, ditandai dengan stempel kerajaan, serta diawali dengan "Bismillahirrahmanirrahim", menunjukkan penghormatan dan kesopanan. Gaya penulisan surat seperti Nabi Sulaiman ini menjadi contoh yang baik bagi umat Islam dalam berkomunikasi secara tertulis.<sup>16</sup>

Ada beberapa hal yang terjadi berkaitan Ciri-ciri surat Nabi Sulaiman antara lain disampaikan dalam waktu singkat kepada Ratu Saba' melalui burung Hud-Hud. Keistimewaan dalam surat tersebut adalah peringatan kepada Ratu Saba' agar menerima dan mendengarkan pendapat dari hasil musyawarah yang telah dilaksanakan dengan kaumnya. Point selanjutnya tentang peringatan Ratu Saba' dan kaumnya agar tidak berlaku angkuh bersifat sombong serta berserah diri kepada Allah SWT.<sup>17</sup>

Dari histori tentang kepemimpinan perempuan oleh Ratu Saba' maka pada penelitian ini akan merujuk pada surat An-Naml ayat 23-44 kisah ini mengisahkan kepemimpinan Ratu Saba' dan Nabi Sulaiman. Pada penelitian ini akan mengeksplorasi mengenai konsep kepemimpinan "Ratu Saba'" ditemukan dalam surat An-Naml ayat 23-44 akan dikontekstualisasikan kepada pemimpin perempuan di zaman sekarang. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran tentang konsep kepemimpinan perempuan dimasa kini dengan merujuk pada kisah Ratu Saba'. Penelitian ini menggunakan metode penafsiran *Ma'a cum maghza* yang dipopulerkan oleh Sahiron Samsudin. Metode ini dipilih untuk meneliti ayat Al-Qur'an secara mendalam, memahami makna literal dan tersiratnya (*semantic*) serta mengambil pelajaran berharga dari konteks historisnya.

## RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kualitatif pustaka. Metode penafsiran menggunakan *Ma'na Cum Maghza* teori dari Sahiron Samsudin yang mengatakan bahwa konsep *Ma'a Cum Maghza* adalah pendekatan untuk memahami teks Al-Qur'an yang memadukan dua level *Ma'na* dan *Maghza*.<sup>18</sup> Data dan sumber data diperoleh dari hasil analisis tekstual surat an-naml ayat 23-44 dengan didukung oleh penelitian relevan, kamus Bahasa arab dan kitab-kitab tafsir populer (*masyhur*). Teknik pengumpulan data menggunakan pendekatan simak catat deskriptif

---

<sup>15</sup> Ahmad Fadhil Rizki, Sudirman M. Johan, and Afrizal Nur, "Menguak Nilai-Nilai Kedamaian Dalam Musyawarah (Telaah Terhadap Kisah Politik Ratu Saba' Didalam Tafsir *Al-Munir* Wahbah Al-Zuhaili)," *Al-Fikra: Jurnal Ilmiah Keislaman* 19, no. 1 (August 7, 2020), <https://doi.org/10.24014/af.v19i1.9277>.

<sup>16</sup> Elwi Yandri, "Dimensi Pendidikan Islam Dalam Surat An-Naml Ayat 15-44 (Analisis Kisah Nabi Sulaiman As Dengan Ratu Saba')," *Jurnal Rumaha* 1, no. 1 (2018): 29.

<sup>17</sup> Nila Jazilatul Hikmah and Salim Ashar, "Negeri Saba" Dalam Kepemimpinan Ratu Bilqis," *Ushuly: Jurnal Ilmu Ushuluddin* 2, no. 1 (January 10, 2023): 78-91, <https://doi.org/10.52431/ushuly.v2i1.1580>.

<sup>18</sup> Sahiron Syamsuddin, *Pendekatan Ma'Nā-Cum-Maghzā Atas Al-Qur'an Dan Hadis: Menjawab Problematika Sosial Keagamaan Di Era Kontemporer*, ed. Sahiron Syamsuddin, Cet-1 (Yogyakarta, Jawa Tengah: Lembaga Ladang Kata, 2020).

interpretatif. Teknik analisis data menggunakan pendekatan hermeneutika, yaitu pendekatan interpretatif yang digunakan untuk memahami makna Al-Qur'an dengan mempertimbangkan konteks historis, linguistik dan filosofisnya.<sup>19</sup> Dengan menggunakan tiga teori yaitu *Al-Ma'na At-Tarikhi (Makna Historis)*, *Al-Maghza At-Tarikhi (Signifikansi Historis)* dan *Al-Maghza Al-Mutaharik Al-Mu'assir (Signifikansi Dinamis Kontemporer)*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sinopsis Kisah Nabi Sulaiman dan Ratu Saba' pada Surat An-Naml Ayat 23-44

Surat An-Naml ayat 23-44 diturunkan kepada Nabi Muhammad S.A.W sebagai bagian dari kisah Nabi Sulaiman dan Ratu Saba'. Ayat-ayat ini mengandung pelajaran penting tentang kebijaksanaan, kekuasaan Allah dan pentingnya berserah diri kepada-Nya. Kisah ini menunjukkan bagaimana Nabi Sulaiman diberi mukjizat luar biasa seperti memahami bahasa binatang dan mengendalikan jin atas izin Allah. Hal ini menegaskan bahwa segala kekuatan dan keistimewaan berasal dari-Nya. Selain itu ayat-ayat ini juga berfungsi sebagai dakwah kepada kaum musyrik Makkah yang menolak tauhid dan lebih memilih menyembah berhala. Dalam kisah ini Ratu Saba' awalnya juga menyembah matahari tetapi akhirnya menerima Islam setelah melihat tanda-tanda kebesaran Allah melalui Nabi Sulaiman. Hal ini menjadi pelajaran bagi kaum Quraisy agar meninggalkan kemusyrikan. Kisah ini menunjukkan pentingnya hikmah dan strategi dalam berdakwah. Nabi Sulaiman tidak langsung menyerang Ratu Saba' melainkan mengirimkan surat dengan penuh kebijaksanaan. Ini memberikan contoh kepada Nabi Muhammad S.A.W dan umat Islam tentang pentingnya berdakwah dengan hikmah, kelembutan dan strategi yang baik. Lebih dari itu Al-Qur'an menceritakan kisah Nabi Sulaiman secara detail yang membuktikan bahwa Nabi Muhammad S.A.W mendapatkan wahyu dari Allah bukan sekadar cerita karangan. Ayat-ayat ini mengajarkan bahwa kekuasaan, kebijaksanaan dan kemuliaan sejati hanya datang dari Allah serta pentingnya tunduk kepada-Nya dengan keimanan yang benar.<sup>20</sup> Kisah ini menggambarkan kebijaksanaan Nabi Sulaiman mukjizat yang diberikan Allah kepadanya serta perjalanan Ratu Saba' dari menyembah matahari hingga akhirnya menerima keesaan Allah.

### Kepemimpinan Perempuan Dalam Surat An-Naml Ayat 23-44

Kepemimpinan Ratu Saba' dalam Surat An-Naml Ayat 23-44 digambarkan sebagai bijaksana, berhati-hati, dan berkonsultasi dengan para penasihatnya sebelum mengambil keputusan. Ia memimpin kerajaan Saba' dengan kekayaan dan kekuasaan besar tetapi rakyatnya menyembah matahari. Ketika menerima surat dari Nabi Sulaiman yang mengajaknya untuk beriman kepada Allah, ia tidak gegabah dan terlebih dahulu menguji Nabi Sulaiman dengan mengirimkan hadiah. Namun setelah melihat keajaiban yang ditunjukkan Nabi Sulaiman, seperti pemindahan

<sup>19</sup> Aksin Wijaya, "Hermeneutika Al-Qur'an: Memburu Pesan Manusiawi Dalam Al-Qur'an," *Ulumuna* 15, no. 2 (December 31, 2011): 205-28, <https://doi.org/10.20414/ujis.v15i2.196>.

<sup>20</sup> Abdullah Haidir, *Terjemahan Qashashul Anbiya Ibnu Katsir*, ed. Abdullah Haidir, Cet-IV (Beirut: Daar Ihya At-Turats Al-Araby, 2014).hlm.344-351

singgasananya dalam sekejap dan keindahan istananya Ratu Saba' akhirnya menyadari kebesaran Allah. Ia pun berserah diri dan menerima keesaan-Nya. Kisah ini menunjukkan bahwa Ratu Saba' adalah pemimpin yang cerdas, tidak otoriter serta mampu menerima kebenaran dengan hati terbuka. Kriteria pemimpin yang di contohkan oleh Ratu Saba' akan di bahas secara detail berikut ini:

### 1. Pemimpin yang Memiliki Kuasa Sosial dan Material (Surat An-Naml Ayat 23-28)

إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ (23) وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيْنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ (24) أَلَا يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبْأَ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُخْفُونَ وَمَا تُعْلِنُونَ (25) اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ (26) قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (27) إِذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَاَلْقِهِ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ (28)

“*Sesungguhnya aku mendapati seorang perempuan yang **memerintah mereka** dan dia dianugerahi segala sesuatu serta mempunyai **singgasana yang besar** (23) Aku mendapati dia dan kaumnya menyembah matahari, bukan kepada Allah. Setan telah menjadikan mereka memandang indah perbuatan mereka, lalu menghalangi mereka dari jalan (yang benar), sehingga mereka tidak mendapatkan petunjuk (24) (Mengapa mereka tidak mau bersujud kepada Allah) yang mengeluarkan apa yang terpendam di langit dan di bumi serta mengetahui apa yang kalian sembunyikan dan apa yang kalian nyatakan? (25) Allah, tidak ada Tuhan selain Dia, Tuhan yang memiliki ‘Arsy yang agung (26) (Sulaiman) berkata, Akan kami lihat, apakah engkau benar ataukah termasuk orang-orang yang berdusta (27) Pergilah dengan (membawa) suratku ini, lalu jatuhkanlah kepada mereka, kemudian berpalinglah dari mereka, lalu perhatikan apa yang mereka bicarakan (28)”*

#### a. Al-Ma'na At-Tarikhi (Makna Historis)

Pada ayat 23-28 berkisah tentang peristiwa ketika burung Hudhud melaporkan kepada Nabi Sulaiman tentang negeri Saba dipimpin oleh seorang ratu yang memiliki kekuasaan besar tetapi masih menyembah matahari.<sup>21</sup> Relevansi ayat 23-28 peneliti mengambil kata *tamlikuhum* dan *'arshyun 'adzim* yang memiliki arti memerintah mereka dan singgasana besar. Kedua kata tersebut terdapat substansi tentang suatu pemerintahan dan kekuasaan yang di perintah.

Menurut kamus Mahmud Yunus kata *tamlikon* berarti memiliki, menguasai dan memerintah.<sup>22</sup> Kata memiliki dan menguasai diartikan sebagai kepemilikan Ratu Saba' atas kekuasaannya yang dipimpin. Menurut kamus *al-Ma'ani* berarti

<sup>21</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an Al-'Azhim*, vol. 3 (Beirut: Dar Al-Fikr, 1999). Hlm.190-195

<sup>22</sup> Mahmud Yunus, *Kamus Arab-Indonesia* (Jakarta: Hidakarya Agung, 1990).hlm.234



mempunyai, mendapatkan dan berdaya.<sup>23</sup> Hal ini dimaksudkan sebagai kekuasaan Ratu Saba' yang memiliki kekuatan dan kemampuan pada kepemimpinannya. Menurut *Lisan al-'Arab* memiliki sesuatu secara penuh, menguasai atau mengontrol sesuatu dan memegang kendali atas diri sendiri atau orang lain.<sup>24</sup> Hal ini dimaksudkan bahwa memiliki kedudukan yang otoritas terhadap keputusan tertinggi. Jadi kata *tamlikun* dapat diartikan sebagai suatu kepemilikan atau kekuasaan oleh seseorang kepada orang lain.

Menurut kamus *al-Ma'ani* kata *'arshyun 'adzim* memiliki arti tahta yang tinggi atau singgahsana yang agung.<sup>25</sup> Tahta yang tinggi dimaksudkan sebagai suatu sistem pemerintahan yang di pimpin oleh seseorang yang memegang segala kendali. Menurut kamus *al-munawir* memiliki arti atap atau tempat yang tinggi. Maka dapat diartikan bahwa kata *'arshyun 'adzim* ialah tempat atau singgahsana yang besar dan agung.<sup>26</sup> Kata singgahsana yang besar ataupun tinggi dimaksudkan sebagai suatu kerajaan atau pemerintahan yang didalamnya terdapat struktural serta keputusan.

Kata *tamlikuhum* memiliki makna istilah sebagai kepemilikan atau kekuasaan seorang pemimpin perempuan atas rakyatnya, baik dalam bentuk harta, budak, maupun kekuasaan. Secara *majazi* kata ini menggambarkan pengaruh dan dominasi, termasuk kontrol emosional atau spiritual dalam kepemimpinan dan hubungan sosial. Kata *'arshyun 'adzim* dalam makna istilah merujuk pada kursi atau singgahsana yang melambangkan kekuasaan absolut dan keagungan Allah yang meliputi seluruh alam semesta. Secara *majazi* kata ini dapat menggambarkan posisi tertinggi dalam suatu sistem seperti pemerintahan yang kuat atau otoritas yang luar biasa.

### **b. Al-Maghza At-Tarikhi (Signifikansi Historis)**

Menurut sebab ayat ini turun berkaitan dengan kisah Nabi Sulaiman yang menerima laporan dari burung Hud-hud mengenai Kerajaan Saba', yang dipimpin oleh seorang ratu bernama Ratu Saba'. Dalam laporannya Hud-hud melihat bahwa Ratu Saba' dan kaumnya menyembah matahari bukan kepada Allah. Penyembahan ini terjadi karena setan telah memperindah perbuatan mereka sehingga mereka tidak menyadari kesalahan mereka dalam beribadah.<sup>27</sup> Menanggapi laporan tersebut Nabi Sulaiman tidak langsung mempercayainya tetapi ingin memastikan kebenarannya. Oleh karena itu Nabi Sulaiman mengutus burung Hud-Hud untuk membawa surat kepada Ratu Saba'. Isi surat tersebut adalah ajakan untuk beriman kepada Allah sebagai bentuk dakwah yang bijaksana tanpa ancaman atau kekerasan.<sup>28</sup> Nabi Sulaiman ingin melihat bagaimana tanggapan Ratu Saba' dan kaumnya terhadap ajakan tersebut sebelum mengambil langkah lebih lanjut. Beberapa riwayat menyebutkan bahwa ayat ini turun untuk menunjukkan kebijaksanaan Nabi

---

<sup>23</sup> "Kamus Al-Ma'ani," n.d. diakses pada tanggal 25 Januari 2025 melalui [www.almaany.com](http://www.almaany.com)

<sup>24</sup> Ibnu Manzur, *Lisan Al-Arab* (Beirut: Dar al-Sadir, 1993).hlm.350

<sup>25</sup> "Kamus Al-Ma'any." Diakses pada tanggal 25 Januari 2025 melalui [www.almaany.com](http://www.almaany.com)

<sup>26</sup> Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia* (Surabaya, Jawa Timur: Pustaka Progressif, 1984).hlm.302

<sup>27</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an Al-'Azhim*.juz 6.hlm.180

<sup>28</sup> Al-Suyuthi & Al-Mahalli, *Tafsir Jalalain* (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, n.d.).hlm.312

Sulaiman dalam berdakwah. Allah menurunkan ayat ini sebagai pelajaran tentang pentingnya *tabayyun* (verifikasi informasi) sebelum bertindak serta cara berdakwah yang penuh hikmah, yakni dengan pendekatan yang santun dan persuasif.<sup>29</sup>

Menurut tafsir *Ibnu Katsir* terdapat tiga pelajaran penting. *Pertama*, kebijaksanaan Nabi Sulaiman dalam berdakwah dengan melakukan verifikasi informasi (*tabayyun*) sebelum bertindak. *Kedua*, kesalahan kaum Saba' dalam menyembah matahari menunjukkan bagaimana setan menyesatkan manusia dengan menghiasi perbuatan mereka. *Ketiga*, pentingnya diplomasi dalam menyebarkan kebenaran, seperti yang dilakukan Nabi Sulaiman dengan mengirim surat kepada Ratu Saba' sebagai ajakan kepada tauhid.<sup>30</sup>

Menurut tafsir *Jalalain* menyoroti tiga pelajaran utama yaitu kehati-hatian Nabi Sulaiman dalam memverifikasi informasi, kesesatan kaum Saba' akibat pengaruh setan dan kebijaksanaan Nabi Sulaiman dalam berdakwah melalui pendekatan diplomatis. Tafsir ini menekankan pentingnya verifikasi informasi dan kesalahan dalam penyembahan matahari.<sup>31</sup> Menurut Tafsir *Al-Misbah* menekankan empat poin utama yaitu pentingnya *tabayyun* sebelum mengambil keputusan, perempuan dapat menjadi pemimpin yang bijak seperti Ratu Saba', kesesatan kaum Ratu Saba' dalam menyembah matahari dan setan berpengaruh terhadap dakwah Nabi Sulaiman yang lembut dan diplomatis melalui surat.<sup>32</sup>

Dari pendapat mufassir diatas mengenai kata *tamlikuhum* dan '*arshyun 'adzim* dapat di simpulkan bahwa suatu sistem pemerintahan atau suatu negara yang di pimpin oleh seorang pemimpin atau ketua harus berlandaskan kepada azas yang jelas dan kuat.

### c. *Al-Maghza Al-Mutaharik Al-Mu'assir (Signifikansi Dinamis Kontemporer)*

Suatu pemimpin harus bijaksana dan jeli dalam mengambil keputusan untuk menjalankan sistem pemerintahan. Secara kontekstual maka dapat diartikan bahwa seorang pemimpin negara harus memiliki jiwa bijaksana, teliti, adil dan bersifat tenang dalam mengambil keputusan sistem kepemimpinan yang dijalankan. Kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu sistem pemerintahan atau organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kebijaksanaan, ketelitian, keadilan, dan ketenangan dalam menghadapi berbagai situasi, sehingga keputusan yang diambil dapat memberikan manfaat bagi masyarakat yang dipimpinnya. Prinsip kepemimpinan ini menekankan pentingnya integritas, kecerdasan emosional, serta kemampuan analisis dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini diakatan pada hasil penelitian kualifikasi menurut Buya Hamka yang mengatakan bahwa seorang pemimpin harus bersikap bijaksana dan adil.<sup>33</sup>

<sup>29</sup> Muhammad Qurash Shihab, *Tafsir Al Misbah*, vol. 7 (Jakarta: Lentera Hati, 2005). hlm.123-125

<sup>30</sup> *Ibnu Katsir, Tafsir al-Qur'an al-'Azim*, hlm. 183

<sup>31</sup> Al-Suyuthi & Al-Mahalli, *Tafsir Jalalain*, hlm. 314

<sup>32</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, hlm. 127-129

<sup>33</sup> Ali Mu'hammad ZA, "Kualifikasi Pemimpin Dalam Tafsir Al-Azhar," *Journal of Islamic and Law Studies* 3, no. 2 (2019): 133-65, <https://jurnal.uin-antasari.ac.id/index.php/jils/issue/view/472>.

### Pemimpin yang *Open Minded* dengan Lawan atau Oposisi (Surat An-Naml Ayat 29-31)

قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيْ كِتَابٍ كَرِيمٍ (29) إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمٍ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ (30)  
أَلَّا تَعْلَمُوْا عَلٰی وَآتُوْنِیْ مُسْلِمِیْنَ (31)

“(Ratu Saba’) berkata, Wahai para pembesar! Sesungguhnya telah disampaikan kepadaku **sebuah surat yang mulia** (29) Sesungguhnya (surat itu) dari Sulaiman dan sesungguhnya (isi surat itu), 'Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih, Maha Penyayang (30) Janganlah kamu berlaku sombong terhadapku dan datanglah kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri (31)”

#### a. Al-Ma'na At-Tarikhi (Makna Historis)

Pada surat an-naml ayat 29-31 dikisahkan Ratu Saba' setelah menerima surat dari Nabi Sulaiman yang dikirim melalui burung Hud-hud, kemudian Ratu Saba' membacanya di hadapan para pembesar kerajaannya. Surat itu berisi ajakan untuk tunduk kepada Allah dan tidak bersikap sombong.<sup>34</sup> Relevansi ayat tersebut terhadap kepemimpinan perempuan, peneliti mengambil kata *kitabun karim* yang memiliki arti surat yang mulia. Hal ini selaras dengan suatu kedudukan yang tinggi dan memiliki *anomaly* terhadap suatu kepemimpinan.

Kata *kitabun karim* terdiri dari dua kata yang membentuk frasa nominal (*jumlah ismiyyah*) yaitu *Kitabun* dan *karim* yang secara gramatikal memiliki hubungan antara sifat dan yang disifati (*na'at-man'ut*).<sup>35</sup> Menurut kamus Mahmud Yunus *kitabun karim* memiliki arti buku yang mulia, surat yang agung.<sup>36</sup> *kitabun karim* mencerminkan nilai-nilai luhur, kebijaksanaan, dan keadilan—sifat-sifat yang juga harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut al-ma'ani mengartikan bahwa buku yang mulai, catatan yang agung dan kitab yang terhormat.<sup>37</sup> Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki kemuliaan karakter (*karim*), seperti kejujuran, integritas, dan kepedulian terhadap rakyatnya. Ia juga harus memiliki wawasan yang agung, yakni pemahaman mendalam tentang tugas dan tanggung jawabnya, sebagaimana kitab yang agung berisi petunjuk bagi kehidupan. Selain itu pemimpin harus dihormati dan dipercaya, sebagaimana *kitab* yang terhormat menjadi pedoman bagi umat. Maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang berkualitas adalah mereka yang menjadikan nilai-nilai dalam *kitabun karim* sebagai pedoman dalam kepemimpinannya mengutamakan keadilan, kebijaksanaan dan kemuliaan akhlak dalam setiap keputusan yang diambil.

<sup>34</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an Al-'Azhim*.

<sup>35</sup> Ibnu Hisyam, *Mughni Al-Labib 'an Kutub Al-A'arib* (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 2009).hlm.125

<sup>36</sup> Yunus, *Kamus Arab-Indonesia*.hlm.197

<sup>37</sup> “Kamus Al-Ma'any.” Diakses melalui <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/كتاب-كريم> pada tanggal 25 Januari 2025

**b. Al-Maghza At-Tarikhi (Signifikansi Historis)**

Ayat ini diturunkan untuk menjelaskan kisah ketika burung Hud-Hud melaporkan kepada Nabi Sulaiman tentang Kerajaan Saba' yang dipimpin oleh Ratu Saba', di mana rakyatnya menyembah matahari. Nabi Sulaiman kemudian mengirim surat kepada Ratu Saba', mengajaknya untuk meninggalkan penyembahan matahari dan tunduk kepada Allah. Dalam ayat 29-31 ini digambarkan bagaimana Ratu Saba' menerima surat tersebut dan membacanya di hadapan para pembesarnya. Ia menyebut surat itu sebagai surat yang mulia karena datang dari seorang raja dan nabi yang besar. Surat itu diawali dengan "*Bismillahirrahmanirrahim*", yang menunjukkan kebijaksanaan dan ketauhidan Nabi Sulaiman. Dalam suratnya, Nabi Sulaiman mengajak Ratu Saba' agar tidak berlaku sombong dan datang kepadanya dengan berserah diri kepada Allah. Ayat ini menunjukkan strategi diplomasi Nabi Sulaiman yang penuh hikmah, serta bagaimana seorang pemimpin yang bijaksana mempertimbangkan berbagai langkah sebelum mengambil keputusan. Selain itu, ayat ini juga menegaskan pentingnya sikap rendah hati dan kepatuhan kepada Allah sebagai sumber segala kekuasaan.<sup>38</sup>

Tafsir *Jalalain* menjelaskan bahwa Ratu Saba' menganggap surat Nabi Sulaiman sebagai sesuatu yang berharga. Surat itu dimulai dengan basmalah, menunjukkan kelembutan dakwahnya. Nabi Sulaiman mengajak Ratu Saba' dan kaumnya untuk tidak sombong terhadap perintah Allah dan datang dalam keadaan berserah diri. Tafsir ini menekankan bahwa seruan tersebut adalah ajakan kepada Islam, bukan sekadar penyerahan politik.<sup>39</sup> Menurut tafsir *Al-Misbah* dijelaskan bahwa Ratu Saba' menghargai surat Nabi Sulaiman sebagai *kitābun karīm* menunjukkan kecerdasannya sebagai pemimpin yang berhati-hati. Nabi Sulaiman memulai suratnya dengan basmalah untuk menegaskan bahwa kekuasaannya berasal dari Allah. Ia tidak menggunakan ancaman, melainkan mengajak Ratu Saba' dan kaumnya untuk berserah diri kepada Allah. Quraish Shihab menekankan kebijaksanaan Ratu Saba' yang berdiskusi dengan penasihatnya sebelum mengambil keputusan.<sup>40</sup>

Tafsir *Al-Munir* menyoroti kebijaksanaan Ratu Saba' yang berhati-hati dalam mengambil keputusan dengan mendiskusikan surat Nabi Sulaiman bersama penasihatnya. Ia menyebut surat itu *kitābun karīm* menunjukkan rasa hormatnya kepada Nabi Sulaiman. Berbeda dari surat kerajaan lainnya, Nabi Sulaiman memulai suratnya dengan basmalah, menegaskan bahwa kekuasaannya berasal dari Allah. Ia tidak menggunakan ancaman, melainkan mengajak Ratu Saba' untuk berserah diri kepada Allah. Tafsir ini menekankan bahwa seruan Nabi Sulaiman bukan hanya soal politik, tetapi ajakan kepada tauhid dan Islam yang hakiki.<sup>41</sup>

Tafsir *Al-Baghawi* menjelaskan keunikan surat Nabi Sulaiman yang diawali dengan basmalah, menunjukkan bahwa ia mengutamakan dakwah daripada kekuasaan. Ratu Bilqis menghargai surat tersebut dan membahasnya dengan para

---

<sup>38</sup> Ibnu Nawawi Al-Baghdadi, *Asbabun Nuzul Fii Amkinati Al-Qur'an* (Beirut: Dar Al - Manahej, 1987). hlm.127-128

<sup>39</sup> Al-Suyuthi & Al-Mahalli, *Tafsir Jalalain*, (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2007), hlm. 320

<sup>40</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Jilid 9, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm. 135-138

<sup>41</sup> Wahbah Az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir* (Damaskus: Dar Al-Fikr, 1991). jilid 9. hlm.150-157

penasihatnya, mencerminkan kebijaksanaannya sebagai pemimpin yang tidak gegabah. Nabi Sulaiman menegaskan bahwa misinya bukan sekadar politik, tetapi juga dakwah tauhid. Ia mengajak Ratu Bilqis dan kaumnya untuk berserah diri kepada Allah dengan tulus, bukan hanya tunduk secara politik. Tafsir ini menyoroti kebijaksanaan Ratu Bilqis dalam mengambil keputusan melalui musyawarah.<sup>42</sup> Dari pernyataan para mufassir dapat diambil pelajaran bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat yang baik dan akhlak baik.

### c. *Al-Maghza Al-Mutaharik Al-Mu'assir (Signifikansi Dinamis Kontemporer)*

Sifat yang baik dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus bersikap adil, sabar, mengutamakan kepentingan umat, rendah hati dan tidak bersikap sombong. Kualifikasi pemimpin yang disebutkan dalam ayat ini dapat dikaitkan dengan makna *kitabun karim* yang berarti "buku yang mulia" atau "catatan yang agung." Sebagaimana *kitabun karim* mengandung ajaran dan pedoman yang luhur. Seorang pemimpin juga harus menjadikan sifat-sifat baik dan akhlak mulia sebagai dasar kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus bersikap adil dalam setiap keputusan yang diambil, sebagaimana kitab yang menjadi pedoman kebenaran bagi umat. Selain itu seorang pemimpin juga harus memiliki kesabaran dalam menghadapi berbagai tantangan, sebagaimana *kitabun karim* mengajarkan manusia untuk bersabar dalam menjalani ujian kehidupan. Pemimpin yang baik juga harus mengutamakan kepentingan umat di atas kepentingan pribadi, sebagaimana kitab yang mulia hadir untuk memberikan manfaat dan bimbingan bagi manusia. Sikap rendah hati dan tidak sombong juga menjadi bagian penting dalam kepemimpinan, sebagaimana *kitabun karim* dihormati bukan karena kesombongan, melainkan karena kebijaksanaan dan kebenaran yang dikandungnya.<sup>43</sup> Dengan demikian seorang pemimpin yang memiliki sifat dan akhlak baik mencerminkan nilai-nilai luhur dalam *kitabun karim* menjadikannya pemimpin yang bijak, adil, dan dicintai oleh rakyatnya.

### Pemimpin yang Demokratif (Surat An-Naml Ayat 32-35)

قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُوْنَ (32) قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوْا قُوَّةً  
وَأَوْلُوْا بِأَسْسٍ شَدِيْدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكَ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِيْنَ (33) قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوْكَ إِذَا دَخَلُوْا قَرْيَةً  
أَفْسَدُوْهَا وَجَعَلُوْا أَعْزَةً أَهْلِهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ (34) وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنْظُرُهُ بِمَ يَرْجِعُ  
الْمُرْسَلُوْنَ (35)

<sup>42</sup> Al-Baghawi, *Ma'alim at-Tanzil (Tafsir Al-Baghawi)* (Beirut: Dar Ihya at-Turath al-'Arabi, 1999).juz 6.hlm.190

<sup>43</sup> Siharta Leman Anwar Nababan, Wartyo Wartyo, and Triana Rejekiningsih, "Pemimpin Idaman Dalam Masyarakat Multikultural," *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series* 5, no. 1 (January 3, 2022): 247, <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57805>.

“Dia (Saba’) berkata, Wahai para pembesar! **Berilah aku pertimbangan dalam urusanku.** Aku tidak pernah memutuskan suatu urusan sebelum kalian hadir (memberikan pertimbangan) (32) Mereka menjawab, Kita memiliki **kekuatan** dan keberanian yang sangat (dalam peperangan), tetapi keputusan ada di tanganmu. Maka pertimbangkanlah apa yang akan engkau perintahkan (33) Dia (Saba’) berkata, Sesungguhnya para raja apabila mereka memasuki suatu negeri, mereka akan merusaknya dan menjadikan penduduk yang mulia menjadi hina. Demikianlah yang akan mereka perbuat (34) Aku akan mengirimkan hadiah kepada mereka, lalu aku akan melihat apa yang dibawa kembali oleh para utusan itu (35)”

#### a. Al-Ma’na At-Tarikhi (Makna Historis)

Pada surat an-naml ayat 32-35 dikisahkan ratu Saba’ setelah membaca surat dari Nabi Sulaiman, Ratu Saba tidak langsung mengambil keputusan. Sebagai pemimpin yang bijaksana ratu Saba’ berdiskusi dengan para pembesarnya untuk menentukan langkah yang tepat. Kisah permusyawaratan antara ratu Saba’ dan kaumnya kemudian peneliti menyoroti pada kata *aftuni fi amri* dan *quwwatun* yang memiliki arti berilah aku pertimbangan dalam urusanku serta pada kata *quwwatun* yang memiliki arti kekuatan melambangkan sebagai kebersamaan yang menjadi dasar kekuatan.<sup>44</sup> Menurut kamus *al-ma’ani* berarti perintahku, urusanku.<sup>45</sup> seorang pemimpin memiliki wewenang untuk memberi perintah, bertanggung jawab atas urusan rakyat dan membuat keputusan yang bijaksana. Menurut kamus *al-munawwir* memiliki arti Kata *أمر* berasal dari kata dasar *أمر*, yang memiliki beberapa makna, antara lain "perintah" (sesuatu yang diperintahkan), "urusan" (hal yang menjadi tanggung jawab seseorang) dan "keputusan" (hal yang ditentukan oleh seseorang atau pihak berwenang).<sup>46</sup> pemimpin harus memastikan bahwa setiap perintah yang dikeluarkan didasarkan pada keadilan dan kebaikan bagi umat. Ia juga bertanggung jawab penuh atas urusan rakyatnya, sebagaimana makna *أمر* yang mencakup "tanggung jawab." Dalam struktur bahasa Arab, *أمر* adalah bentuk *mudhāf* dari *أمر*, yang disandarkan kepada dhamir mutakallim "ي".<sup>47</sup> seorang pemimpin harus mampu membuat keputusan yang tepat, karena keputusannya akan berdampak pada kesejahteraan masyarakat. bentuk *أمر* yang disandarkan kepada dhamir mutakallim "ي" menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang memberi perintah, tetapi juga tentang memiliki tanggung jawab pribadi terhadap setiap tindakan yang diambil. Kata "*أفتونى*" (*aftūnī*) merupakan bentuk kata kerja perintah dalam bahasa Arab yang berarti "berilah aku fatwa" atau "berilah aku nasihat". Kata "*أفتونى*" adalah permintaan untuk mendapatkan penjelasan, nasihat, atau fatwa mengenai suatu

<sup>44</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur’an Al-‘Azhim*.

<sup>45</sup> "Kamus Al-Ma’ani." <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/أمر/>, diakses pada 25 Januari 2025

<sup>46</sup> Mahmud Yunus. *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia*. Surabaya: Pustaka Progressif, 1984, hlm.300

<sup>47</sup> Ibn Hisham, Jamaluddin. *Mughni al-Labib ‘an Kutub al-A‘arib*. Beirut: Dar al-Fikr, 2004, hlm. 130.

perkara tertentu. Di sini "أَفْتُونِي" digunakan untuk meminta nasihat mengenai suatu keputusan penting.

Kata قُوَّةٌ memiliki makna yang beragam berdasarkan beberapa kamus terkemuka. Dalam Kamus *al-ma'ani*, قُوَّةٌ diartikan sebagai "kekuatan" atau "daya," mencakup berbagai aspek, baik fisik maupun non-fisik, seperti kemampuan, tenaga, atau potensi.<sup>48</sup> Seorang pemimpin mencakup kekuatan fisik, mental, spiritual, serta keteguhan dapat dikaitkan dengan kualifikasi seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan fisik yang cukup untuk menjalankan tugasnya dengan baik, memastikan dirinya selalu siap menghadapi berbagai tantangan. Selain itu kekuatan mental juga sangat diperlukan, karena seorang pemimpin harus mampu berpikir jernih, mengambil keputusan yang bijak dan tetap tenang dalam situasi sulit.<sup>49</sup>

Menurut Kamus Al-Munawwir, kata ini dijelaskan sebagai "kekuatan," "tenaga," atau "kemampuan," yang tidak hanya terbatas pada aspek fisik, tetapi juga mencakup kekuatan mental dan spiritual yang dimiliki seseorang atau sesuatu.<sup>50</sup> kekuatan spiritual sangat penting dalam membimbing dan memotivasi rakyatnya berdasarkan nilai-nilai moral dan etika yang kuat. Menurut Lisanul Arab, قُوَّةٌ diuraikan sebagai "kekuatan" atau "keteguhan."<sup>51</sup> Selain itu istilah ini juga dapat merujuk pada "tali" atau "ikatan" yang kuat, sebagaimana dalam konteks kekuatan sebuah tali yang mengikat erat. keteguhan, yang mencerminkan sifat pemimpin yang tidak mudah goyah, memiliki prinsip yang kuat, serta mampu mempertahankan integritas dan keadilan dalam kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus mampu membangun persatuan dan mempererat hubungan dengan rakyatnya serta menciptakan stabilitas dalam kepemimpinannya.<sup>52</sup> Kata *amri* dan *quwwatun* diambil makna bahwa seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab yang besar, amanah dan memiliki kekuatan secara fisik dan mental.

### **b. Al-Maghza At-Tarikhi (Signifikansi Historis)**

Asbabun nuzul Surat An-Naml ayat 32-35 menjelaskan reaksi Ratu Saba' setelah menerima surat dari Nabi Sulaiman yang mengajaknya untuk berserah diri kepada Allah. Sebagai pemimpin yang bijaksana, ia tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan dan terlebih dahulu bermusyawarah dengan para pembesar kerajaannya. Para penasihatnya menunjukkan kesiapan untuk berperang, tetapi tetap menghormati keputusan Ratu Saba'. Ratu Saba' memahami bahwa peperangan hanya akan membawa kehancuran dan penderitaan bagi rakyatnya, sehingga ia lebih memilih pendekatan diplomasi. Sebagai langkah awal, ia mengirim hadiah kepada Nabi Sulaiman untuk menguji maksud dan tujuannya, apakah ia hanya menginginkan harta atau benar-benar seorang nabi yang menyeru kepada kebenaran. Kisah ini

---

<sup>48</sup> "Kamus Al-Ma'ani."

<sup>49</sup> Bob Wawo Runtu, "Determinan Kepemimpinan," *Makara Human Behavior Studies in Asia* 7, no. 2 (December 1, 2003): 71, <https://doi.org/10.7454/mssh.v7i2.57>.

<sup>50</sup> Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia*.

<sup>51</sup> Manzur, *Lisan Al-Arab*.

<sup>52</sup> Ni Wayan Mujiati, "Karakteristik Para Pemimpin Yang Diidolakan Masa Kini Dan Masa Depan Pada Organisasi," *Forum Manajemen* 15, no. 2 (2017): 34-42, <https://doi.org/10.61938/fm.v15i2.164>.

mengajarkan pentingnya musyawarah dalam mengambil keputusan, mengutamakan diplomasi daripada peperangan, serta kecerdasan dalam menghadapi situasi sulit.<sup>53</sup>

Menurut tafsir *Jalalain* dijelaskan bahwa Ratu Saba' meminta pendapat para pembesarnya tentang surat Nabi Sulaiman. Mereka siap berperang, tetapi keputusan diserahkan kepadanya. Ratu Saba' menilai perang membawa kehancuran, lalu memilih mengirim hadiah kepada Nabi Sulaiman untuk menguji reaksinya.<sup>54</sup> Menurut Quraish Shihab dalam Tafsir *Al-Misbah* menyoroti kepemimpinan Ratu Saba' yang mengedepankan musyawarah. Para pembesar cenderung memilih perang, tetapi tetap tunduk pada keputusannya. Ratu Saba' menilai perang dapat merusak negaranya, sehingga ia memilih strategi diplomatik dengan mengirim hadiah untuk menguji niat Nabi Sulaiman.<sup>55</sup> Menurut Wahbah Az-Zuhaili dalam Tafsir *Al-Munir* menekankan kebijaksanaan Ratu Saba' dalam menghadapi situasi sulit. Ia bermusyawarah dengan para pembesarnya, yang siap berperang tetapi tetap menghormati keputusannya. Menyadari dampak buruk perang, Ratu Saba' memilih strategi diplomatik dengan mengirim hadiah untuk menilai karakter Nabi Sulaiman.<sup>56</sup> Menurut Tafsir *Al-Baghawi* dijelaskan bahwa kepemimpinan Ratu Saba' yang cerdas dan penuh pertimbangan. Ia berdiskusi dengan para pembesarnya, yang menawarkan opsi perang tetapi menunggu keputusannya. Menyadari dampak buruk perang, Ratu Saba' memilih diplomasi dengan mengirim hadiah untuk menguji Nabi Sulaiman.<sup>57</sup> Maka dapat diambil pelajaran bahwa seorang pemimpin yang ideal adalah mereka yang memiliki kekuatan dalam berbagai aspek fisik, mental, spiritual, dan keteguhan prinsip sehingga mampu memimpin dengan bijak, adil, serta menjaga keutuhan dan kesejahteraan rakyatnya.

### c. *Al-Maghza Al-Mutaharik Al-Mu'assir (Signifikansi Dinamis Kontemporer)*

Secara konseptual dijelaskan bahwa Seorang pemimpin ideal harus memiliki lima kualitas utama, yaitu kekuatan fisik, mental, spiritual, amanah, dan keteguhan prinsip. Kekuatan fisik diperlukan untuk menjaga stamina dalam menjalankan tugas, sementara kekuatan mental mencakup ketahanan terhadap tekanan dan kecerdasan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, aspek spiritual berperan dalam menjaga nilai moral dan etika agar pemimpin tetap bijaksana dan tidak tergotha oleh kepentingan pribadi. Amanah atau rasa tanggung jawab juga menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan rakyat. Keteguhan prinsip diperlukan agar pemimpin tetap berpegang pada kebenaran dan tidak mudah terpengaruh oleh tekanan politik. Dengan kelima aspek ini seorang pemimpin dapat memimpin dengan bijak dan adil, menciptakan kesejahteraan rakyat, serta menjaga keutuhan dan stabilitas negara.

---

<sup>53</sup> Nawawi Al-Baghdadi, *Asbabun Nuzul Fii Amkinati Al-Qur'an*. hlm.207-2010

<sup>54</sup> Jalal Ad Din Al Mahali, *Tafsir Al-Jalalayn*. Amman,.

<sup>55</sup> Shihab, *Tafsir Al Misbah*.

<sup>56</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, jilid 9, tafsir Surat An-Naml: 32 (Jakarta: Lentera Hati, 2005), hlm. 78-85

<sup>57</sup> Al-Baghawi, *Ma'alim at-Tanzil*, jilid 3, tafsir Surat An-Naml: 32 (Beirut: Dar Ihya' at-Turats al-'Arabi, 1989), hlm.324-327



## Pemimpin yang Mengakui Kesalahan dan Menerima Kebenaran (Surat An-Naml Ayat 40-44)

قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي ءَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ (40) قَالَ تَكَرُّوا لَهَا عَرْشَهَا نَنْظُرْ أَتَهْتَدِي أَمْ تَكُونُ مِنَ الَّذِينَ لَا يَهْتَدُونَ (41) فَلَمَّا جَاءَتْ قِيلَ أَهَكَذَا عَرْشُكَ قَالَتْ كَأَنَّهُ هُوَ وَأَوْتَيْنَا الْعِلْمَ مِّن قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ (42) وَصَدَّهَا مَا كَانَتْ تَعْبُدُ مِن دُونِ اللَّهِ إِنَّهَا كَانَتْ مِن قَوْمٍ كَافِرِينَ (43) قِيلَ لَهَا ادْخُلِي الصَّرْحَ فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَن سَاقِيهَا قَالَ إِنَّهُ صَرْحٌ مُّمَرَّدٌ مِّن قَوَارِيرَ قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَاسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (44)

"Orang yang mempunyai ilmu dari Kitab berkata, Aku akan mendatangkannya kepadamu sebelum matamu berkedip." Maka ketika Sulaiman melihat singgasana itu telah berada di hadapannya, dia berkata, Ini termasuk karunia Tuhanku untuk menguji apakah aku bersyukur atau kufur. Barang siapa bersyukur, maka sesungguhnya dia bersyukur untuk dirinya sendiri. Dan barang siapa kufur, maka sesungguhnya Tuhanku Maha kaya, Maha Pemurah (40) Dia (Sulaiman) berkata, Ubahlah sedikit singgasananya, kita lihat apakah dia dapat mengenalinya atautkah dia termasuk orang yang tidak mengenalinya (41) Maka ketika dia (Saba') datang, dikatakan kepadanya, Apakah seperti ini singgasanamu?" Dia menjawab, Seakan-akan itulah dia." (Sulaiman berkata,) Kami telah diberi ilmu sebelumnya dan kami adalah orang-orang yang berserah diri (kepada Allah) (42) Dan apa yang disembahnya selain Allah selama ini telah menghalanginya (untuk beriman), karena sesungguhnya dia dahulu termasuk orang-orang yang kafir (43) Dikatakan kepadanya, Masuklah ke dalam istana." Maka ketika dia melihat lantai istana itu, dikiranya air yang dalam, lalu disingkapnya betisnya. Sulaiman berkata, Sesungguhnya ini hanyalah istana yang dilapisi kaca." Dia (Saba') berkata, Ya Tuhanku, sesungguhnya aku telah menzalimi diriku sendiri dan aku berserah diri bersama Sulaiman kepada Allah, Tuhan seluruh alam (44)"

### a. Al-Ma'na At-Tarikhi (Makna Historis)

Pada ayat 40-44 dikisahkan setelah Ratu Saba' mengirim hadiah kepada Nabi Sulaiman, ia menolak hadiah tersebut dan mengutus utusan untuk menyampaikan pesan bahwa ia memiliki kekuasaan besar yang diberikan oleh Allah. Kemudian Nabi Sulaiman ingin menunjukkan tanda kebesaran Allah kepada Ratu Saba' dengan memindahkan singgasananya dari negeri Saba' ke istananya sebelum Ratu Saba' tiba.

Kemudian hal tersebut terjadi sehingga membuat ratu Saba' yang awalnya bersifat sombong berubah menjadi rendah hati.<sup>58</sup>

Kalimat رَبِّ اِنِّى ظَلَمْتُ نَفْسِى memiliki makna yang mendalam dan berkaitan dengan pengakuan dosa serta permohonan ampun kepada Allah. Menurut Kamus *al-ma'ani*, kata رَبِّ berarti "Wahai Tuhanku" sebagai bentuk seruan kepada Allah, sedangkan اِنِّى berarti "sesungguhnya aku," yang menunjukkan penegasan atas pernyataan yang akan disampaikan. Kata ظَلَمْتُ diartikan sebagai "aku telah menzalimi, berbuat aniaya, atau berbuat salah," dan نَفْسِى bermakna "diriku sendiri." Dengan demikian, makna keseluruhan dari kalimat ini adalah "Wahai Tuhanku, sesungguhnya aku telah menzalimi diriku sendiri."<sup>59</sup> Menurut Kamus Al-Munawwir, kata رَبِّ memiliki arti "Tuhan, Pemelihara, dan Pengatur segala sesuatu," sedangkan اِنِّى tetap berarti "sesungguhnya aku." Kata ظَلَمْتُ diartikan sebagai "aku telah berbuat zalim atau aniaya," dan نَفْسِى berarti "jiwaku atau diriku sendiri." Oleh karena itu, makna keseluruhannya adalah "Ya Tuhanku, aku telah berbuat zalim terhadap diriku sendiri."<sup>60</sup> Menurut Kamus Lisanul Arab, رَبِّ memiliki makna "Tuhan, Penguasa, atau Pemilik segala sesuatu," sedangkan اِنِّى berarti "aku benar-benar." Kata ظَلَمْتُ diartikan sebagai "aku telah bertindak tidak adil, berbuat dosa, atau menyakiti diri sendiri," dan نَفْسِى merujuk pada "jiwaku, kepribadianku, atau diriku sendiri." Dengan demikian, makna yang disampaikan dalam kamus ini adalah "Tuhanku, aku benar-benar telah menzalimi diriku sendiri."<sup>61</sup> Secara umum kalimat ini menggambarkan pengakuan seorang hamba atas kesalahannya dan kesadarannya akan perlunya bimbingan serta pengampunan dari Allah. Ungkapan ini mencerminkan ketundukan dan kerendahan hati seorang manusia di hadapan Tuhannya, menunjukkan sikap penyesalan dan harapan akan rahmat serta ampunan dari-Nya.

### **b. Al-Maghza At-Tarikhi (Signifikansi Historis)**

Surat An-Naml ayat 40-44 menceritakan peristiwa pemindahan singgasana Ratu Saba' ke istana Nabi Sulaiman. Dalam ayat 40, seorang yang memiliki ilmu dari kitab suci mampu memindahkan singgasana dalam sekejap, menunjukkan bahwa ilmu dan keimanan lebih berkuasa daripada kekuatan fisik. Nabi Sulaiman kemudian mengubah sedikit singgasana tersebut untuk menguji apakah Ratu Saba' dapat mengenalinya. Saat tiba, Ratu Saba' merasa heran melihat singgasananya sudah di istana Nabi Sulaiman dan mulai menyadari kebesaran Allah. Namun, ia masih terpengaruh oleh kepercayaannya. Dalam ayat 44, Nabi Sulaiman menunjukkan lantai kaca bening di istananya, yang membuat Ratu Saba' mengira ada air dan mengangkat pakaiannya. Nabi Sulaiman menjelaskan bahwa itu hanyalah ilusi, mengajarkan bahwa dunia dan kepercayaannya juga penuh dengan ilusi. Akhirnya, Ratu Saba' menyatakan keimanannya kepada Allah. Kisah ini memberikan pelajaran tentang

<sup>58</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an Al-'Azhim*.

<sup>59</sup> "Kamus Al-Ma'any."

<sup>60</sup> Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia*. hlm.96

<sup>61</sup> Manzur, *Lisan Al-Arab*. hlm.115

kekuasaan Allah, keutamaan ilmu, serta bagaimana hidayah dapat diberikan dengan cara yang lembut dan bijaksana.<sup>62</sup>

Tafsir *Ibnu Katsir* menjelaskan bahwa seseorang dengan ilmu dari kitab mampu memindahkan singgasana Ratu Saba' dalam sekejap menunjukkan keunggulan ilmu dari Allah dibanding kekuatan fisik. Nabi Sulaiman kemudian mengubah sedikit tampilan singgasana untuk menguji Ratu Saba'. Saat melihatnya, ia merasa heran dan mulai terbuka terhadap kebenaran. Ketika memasuki istana, ia terkecoh oleh lantai kaca yang dikira air, yang melambangkan bahwa kepercayaannya sebelumnya hanyalah ilusi. Akhirnya Ratu Saba' menerima Islam dan beriman kepada Allah.<sup>63</sup>

Tafsir *Jalalain* menjelaskan bahwa seseorang dengan ilmu dari kitab memindahkan singgasana Ratu Bilqis sekejap, menunjukkan keunggulan ilmu dan keimanan dibanding kekuatan fisik. Nabi Sulaiman menguji Ratu Saba' dengan mengubah tampilan singgasananya. Setelah mengenalinya, ia mulai memahami kebesaran Allah. Ketika terkecoh oleh lantai kaca di istana, ia menyadari bahwa keyakinannya sebelumnya hanyalah ilusi, lalu menerima keimanan kepada Allah.<sup>64</sup>

Tafsir *Al-Misbah* menjelaskan bahwa ayat 40 menyoroti keunggulan ilmu dari Allah dibanding kekuatan fisik jin. Nabi Sulaiman memilih orang berilmu untuk memindahkan singgasana dengan lebih cepat. Ayat 41-43 menunjukkan bagaimana Ratu Saba' mulai meragukan keyakinannya setelah melihat keajaiban Nabi Sulaiman. Dalam ayat 44, lantai kaca menjadi simbol bahwa manusia sering tertipu oleh persepsi. Dengan kebijaksanaan Nabi Sulaiman, Ratu Saba' menyadari kesalahannya dan akhirnya menerima Islam dengan penuh kesadaran.<sup>65</sup>

Tafsir *Al-Munir* menekankan bahwa ayat 40 menunjukkan keutamaan ilmu dibanding kekuatan fisik. Seorang berilmu mampu memindahkan singgasana Ratu Saba' sekejap, membuktikan mukjizat Nabi Sulaiman melalui hamba saleh. Ayat 41-43 menggambarkan ujian kecerdasan Ratu Saba', yang setelah melihat singgasananya mulai memahami kebesaran Allah dan menyadari kekeliruannya. Ayat 44, tentang lantai kaca yang dikiranya air, menjadi simbol ilusi duniawi. Akhirnya, Ratu Saba' menerima Islam dengan penuh keyakinan.<sup>66</sup> Tafsir *al-Azhar* menjelaskan bahwa ayat 40 menegaskan keutamaan ilmu dan keimanan sebagai keajaiban sejati, lebih tinggi daripada kekuatan fisik. Nabi Sulaiman menguji Ratu Saba' dalam ayat 41-43 agar ia menyadari kekeliruannya dalam menyembah matahari. Ia mulai memahami adanya kekuasaan yang lebih besar. Ayat 44 menggambarkan ilusi lantai kaca sebagai simbol

---

<sup>62</sup> Al-Sa'di, *Tafsir Al-Karim Ar-Rahman* (Riyadh: Dar Ibn al-Jauzi, 2000). hlm. 412-420

<sup>63</sup> *Ibnu Katsir, Tafsir Al-Qur'an Al-Azim*, jilid 6, tafsir Surat An-Naml: 40-44 (Beirut: Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah, 1999), hlm. 196-212

<sup>64</sup> Jalaluddin Al-Mahalli dan Jalaluddin As-Suyuthi, *Tafsir Jalalain*, tafsir Surat An-Naml: 40 (Beirut: Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah, 2007), hlm. 312-315

<sup>65</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, jilid 9, tafsir Surat An-Naml: 44 (Jakarta: Lentera Hati, 2005), hlm. 102-108

<sup>66</sup> Wahbah Az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir*, jilid 19, tafsir Surat An-Naml: 40-44 (Damaskus: Dar Al-Fikr, 1998), hlm. 246-250

bahwa manusia sering tertipu oleh persepsi mereka. Akhirnya, Ratu Saba' menyatakan keimanannya kepada Allah.<sup>67</sup>

Tafsir *Al-Qurthubi* menekankan bahwa ayat 40 menunjukkan keunggulan ilmu atas kekuatan fisik, di mana seseorang dengan ilmu dari kitab suci mampu melakukan hal luar biasa dengan izin Allah. Ayat 41-43 menggambarkan kecerdasan Nabi Sulaiman dalam berdakwah, yang membiarkan Ratu Saba' menyadari kebenaran sendiri tanpa paksaan. Ayat 44 menjadi titik balik keimanan Ratu Saba', di mana ilusi lantai kaca melambangkan kesalahan persepsi manusia. Dengan kebijaksanaan Nabi Sulaiman akhirnya mengakui keesaan Allah dan masuk Islam.<sup>68</sup> Dari pernyataan mufassir di atas maka dapat di ambil pelajaran bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecakapan intelektual akademisi dan non-akademisi yang tinggi. Hasil analisis makna dan pelajaran di atas maka diambil inti bahwa seorang pemimpin harus dermawan, cakap, terampil, taat dan memiliki kemampuan intelektual tinggi.

### c. *Al-Maghza Al-Mutaharik Al-Mu'assir (Signifikansi Dinamis Kontemporer)*

Secara konseptual dijelaskan bahwa Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki berbagai kualitas utama yang mencerminkan keunggulan dalam kepemimpinannya. Kedermawanan menjadi aspek penting agar pemimpin selalu mengutamakan kesejahteraan rakyat. Seorang pemimpin harus cakap dan terampil memiliki kemampuan mengelola pemerintahan, mengambil keputusan tepat, serta beradaptasi dengan perubahan. Ketaatan terhadap aturan dan nilai moral juga diperlukan agar kepemimpinan berintegritas dan menjadi teladan bagi rakyatnya.<sup>69</sup> Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intelektual tinggi dengan kecerdasan berpikir dan analisis tajam serta wawasan luas untuk merancang kebijakan yang progresif. Kombinasi dari aspek-aspek ini membentuk pemimpin yang bijaksana, adil dan mampu membawa kesejahteraan bagi rakyat serta kemajuan bagi negara.

## **Implikasi Kepemimpinan Ratu Saba' Pada Surat An-Naml Ayat 23-44 Terhadap Kepemimpinan Perempuan Modern**

Kisah kepemimpinan Ratu Saba' dalam Surat An-Naml ayat 23-44 menggambarkan sosok pemimpin perempuan yang bijaksana, cerdas, dan strategis. Sikapnya yang terbuka terhadap kebenaran serta kemampuannya dalam berdialog dan bernegosiasi menunjukkan kepemimpinan yang efektif. Dalam konteks modern, nilai-nilai kepemimpinan Ratu Saba' relevan bagi perempuan yang menekankan pentingnya kecerdasan emosional, pengambilan keputusan bijak serta kepemimpinan berbasis nilai dan etika. Dalam Islam, keadilan tidak selalu berarti kesetaraan; melainkan dapat terwujud melalui hak dan kewajiban yang proporsional

---

<sup>67</sup> Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, jilid 7, tafsir Surat An-Naml: 40-44 (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1982), hlm. 113-119

<sup>68</sup> Abu 'Abdullah Muhammad bin Ahmad bin Abu Bakr Al-Anshari *Al-Qurthubi*, *Al-Jami' Li Ahkam Al-Qur'an*, Cet-1, vol. 1 (Kairo: Dar al-Kutub al-Misriyyah, 1964).hlm.196-205

<sup>69</sup> Muhamad Agus Mushodiq, "Representamen Cinta Dalam Kisah Nabi Sulaiman Dan Ratu Saba' Surat An-Naml (Studi Analisis Semiotika Dan Komunikasi Interpersonal)," *Al-Tsaqafa: Jurnal Ilmiah Peradaban Islam* 15, no. 2 (December 20, 2018): 243-57, <https://doi.org/10.15575/al-tsaqafa.v15i2.3826>.

untuk menjaga keseimbangan dan harmoni sosial. Dengan demikian, keadilan gender dapat dicapai melalui pembedaan, asalkan tetap menjunjung prinsip keadilan dalam konteks yang relevan.<sup>70</sup> Hasil kajian analisa tentang kepemimpinan Ratu Saba' pada surat an-Naml ayat 23-44 menghasilkan implikasi sebagai berikut:

### 1. Pemimpin yang Memiliki Kuasa Sosial dan Material (Surat An-Naml Ayat 23-28)

Kepemimpinan Ratu Saba' digambarkan sebagai pemimpin yang bijaksana, tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan, serta selalu mempertimbangkan masukan dari penasihatnya sebelum bertindak. Sikap ini menunjukkan pentingnya konsultasi dan musyawarah dalam kepemimpinan. Keadilan Ratu Saba' terlihat dalam cara ia memimpin rakyatnya dengan penuh tanggung jawab dan kesejahteraan. Dalam konteks modern pemimpin perempuan perlu menerapkan prinsip keadilan dalam setiap kebijakan yang dibuat, memastikan bahwa keputusan yang diambil membawa manfaat bagi semua pihak tanpa memihak kepentingan tertentu. Ketelitian Ratu Saba' juga menjadi contoh bagi pemimpin perempuan saat ini.

Ratu Saba' tidak langsung menolak atau menerima ajakan Nabi Sulaiman tanpa melakukan analisis terlebih dahulu. Dalam dunia modern pemimpin yang teliti akan lebih mampu menghadapi tantangan dan mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data serta pertimbangan rasional. Implikasi dari kepemimpinan Ratu Saba' bagi perempuan modern adalah pentingnya memiliki kebijaksanaan dalam menghadapi situasi sulit, bersikap adil dalam kepemimpinan, serta teliti dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan yang mengedepankan prinsip-prinsip ini akan menciptakan lingkungan yang harmonis, efektif dan membawa kemajuan bagi masyarakat.

Hasil implikasi ini dinyatakan dengan hasil penelitian yang mengatakan bahwa Hubungan kerjasama antara pemimpin dan pengikut mencerminkan pada bentuk solidaritas sosial yang dominan antara kedua belah pihak yang akan menimbulkan beberapa pandangan mengenai bentuk solidaritas itu sendiri mulai dari solidaritas mekanik sampai pada solidaritas organik yang akan menciptakan pembagian kerja.<sup>71</sup> setiap pemimpin perubahan (lokal/regional, nasional dan dunia) yang berorientasi dalam membangun nilai-nilai kemanusiaan dan untuk kemaslahatan manusia dan masyarakat.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Ibnu MuchlisDawam Multazamy Rohmatulloh Aksin Wijaya, "Rethinking Gender Justice in the Quran : A Critical Exploration Of" 26, no. 1 (2025): 77-98, [https://doi.org/10.14421\\_qh.v26i1.5704](https://doi.org/10.14421_qh.v26i1.5704).

<sup>71</sup> Batriatul Alfa Dila, "Bentuk Solidaritas Sosial Dalam Kepemimpinan Transaksional," *IKOMIK: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Informasi* 2, no. 1 (June 21, 2022): 55-66, <https://doi.org/10.33830/ikomik.v2i1.2749>.

<sup>72</sup> Arsyad Genda, Suryanto Arifin, and Muhammad Sabiq, "PEMIMPIN PERUBAHAN: REFLEKSI MUNCULNYA DAN PENGEMBANGAN STUDI SOSIOLOGIS," *Hasanuddin Journal of Sociology*, June 30, 2020, 35-49, <https://doi.org/10.31947/hjs.v2i1.10558>.

### **Pemimpin yang *Open Minded* dengan Lawan atau Oposisi (Surat An-Naml Ayat 29-31)**

Kepemimpinan Ratu Saba' memberikan teladan tentang pentingnya akhlak mulia dalam kepemimpinan. Ia menunjukkan sikap rendah hati, terbuka terhadap kebenaran, dan tidak sombong meskipun memiliki kekuasaan besar. Keputusannya untuk menerima ajakan Nabi Sulaiman setelah melihat bukti kebesaran Allah mencerminkan kebijaksanaan dan sikap berakhlak tinggi. Dalam kepemimpinan perempuan modern akhlak mulia menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan dan integritas. Seorang pemimpin yang jujur, rendah hati serta mampu mengakui kebenaran tanpa ego akan lebih dihormati oleh masyarakat dan bawahannya. Selain itu pemimpin yang berakhlak baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan penuh rasa hormat, sehingga membawa dampak positif bagi organisasi atau komunitas yang dipimpinnya.

Implikasi dari kisah Ratu Saba' bagi kepemimpinan perempuan modern adalah pentingnya mengutamakan nilai-nilai moral bersikap bijak dalam menghadapi perbedaan, serta selalu mencari kebenaran dengan hati terbuka. Pemimpin yang berakhlak mulia akan mampu menginspirasi, membawa perubahan positif dan menjalankan kepemimpinan dengan penuh tanggung jawab. *Open minded* dan bersikap *welcome* terhadap perubahan yang terus bergerak cepat dengan tidak ragu dalam mencoba hal-hal yang baru berkaitan dengan teknologi digital.<sup>73</sup> Islam tidak menafikan perlunya rasionalitas untuk menyelesaikan masalah kehidupan dunia, tapi konsep rasional dalam Islam tidak hanya terbatas pada logika matematis, ia melibatkan pula dimensi spiritual.<sup>74</sup> Karakteristik pemimpin dan gaya kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang ideal adalah impian atau harapan bagi setiap organisasi. Ada 8 (delapan) karakteristik kepemimpinan yang ideal, yaitu: jujur, cerdas, bertanggung jawab, visioner, benar, berperilaku disiplin, memiliki inisiatif, dan langsung. Karakter adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Sebuah organisasi akan maju atau mundur tergantung pada pemimpinnya, karena pemimpinlah yang mengarahkan dan menentukan tujuan organisasi yang ingin dicapai.<sup>75</sup>

### **Pemimpin yang Demokratis (Surat An-Naml Ayat 32-35)**

Ratu Saba' menunjukkan bagaimana seorang pemimpin perempuan dapat menjalankan kepemimpinannya dengan amanah, ketangguhan dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Ratu Saba' memimpin kerajaan Saba' dengan adil, memastikan kesejahteraan rakyatnya dan tidak bertindak gegabah dalam mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan perempuan modern amanah berarti menjaga kepercayaan yang diberikan dengan penuh integritas dan kejujuran. Seorang pemimpin yang

---

<sup>73</sup> Muhammad Amin and Imron Muttaqin, "Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Islam Ideal Di Era Digital," *Arfannur* 3, no. 1 (June 1, 2022): 21–30, <https://doi.org/10.24260/arfannur.v3i1.625>.

<sup>74</sup> Edi Kuswadi, "Islam Dan Kapitalisme: Sebuah Oposisi Biner Antar Peradaban," *El-Banat: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2017): 21–42.

<sup>75</sup> Husen Waedoloh, Hieronymus Purwanta, and Suryo Ediyono, "Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Pemimpin Yang Efektif," *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series* 5, no. 1 (January 3, 2022): 144, <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>.

amanah akan selalu mengutamakan kepentingan rakyat atau organisasi di atas kepentingan pribadi. Ketangguhan Ratu Saba' tercermin dalam kemampuannya menghadapi tantangan, termasuk ketika berhadapan dengan Nabi Sulaiman.

Ratu Saba' tidak menunjukkan ketakutan atau kelemahan tetapi justru berstrategi dengan cermat sebelum mengambil keputusan. Dalam dunia modern ketangguhan ini penting bagi pemimpin perempuan agar mampu menghadapi tekanan, tantangan, dan perubahan dengan sikap yang tegas serta solusi yang tepat. Selain itu sikap tanggung jawab Ratu Saba' terlihat ketika ia bersedia menerima kebenaran setelah melihat tanda-tanda kebesaran Allah.

Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus siap mengakui kesalahan, belajar dari pengalaman dan mengambil keputusan yang membawa manfaat bagi banyak orang. Implikasi dari kisah Ratu Saba' bagi kepemimpinan perempuan modern adalah pentingnya menjalankan amanah dengan jujur, memiliki ketangguhan dalam menghadapi tantangan, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Dengan nilai-nilai ini seorang pemimpin perempuan dapat menjadi sosok yang kuat, dihormati dan membawa perubahan positif dalam masyarakat. Kombinasi gaya kepemimpinan demokratis dan visioner dapat menjadi alternatif yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja guru di unit pendidikan dasar lainnya.<sup>76</sup> Gaya kepemimpinan demokratis memiliki kecenderungan mendorong partisipasi aktif setiap anggota kelompok dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan visioner lebih berorientasi terhadap mewujudkan visi sebagai tolak ukur dalam melihat kesuksesan organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis dan visioner memiliki berbagai kelebihan dalam memanfaatkan teknologi digital serta dihadapkan juga dengan berbagai tantangan seperti adaptasi terhadap perubahan yang cepat serta persaingan global yang menjadi dampak besar akibat perkembangan era digital saat ini.<sup>77</sup>

### **Pemimpin yang Mengakui Kesalahan dan Menerima Kebenaran (Surat An-Naml Ayat 40-44)**

Ratu Saba' memberikan inspirasi bagi kepemimpinan perempuan era modern, terutama dalam hal ketaatan, kedermawanan, kecakapan, dan keterampilan dalam memimpin. Sebagai seorang pemimpin Ratu Saba' menunjukkan ketaatan ketika ia akhirnya menerima keesaan Allah setelah melihat kebesaran-Nya melalui Nabi Sulaiman. Dalam konteks kepemimpinan modern seorang pemimpin perempuan yang taat pada nilai-nilai moral dan prinsip kebaikan akan lebih dihormati dan mampu mengambil keputusan yang benar serta adil. Sifat dermawan Ratu Saba' tercermin ketika ia mengirimkan hadiah kepada Nabi Sulaiman sebagai bentuk diplomasi dan kehormatan. Ini mengajarkan bahwa seorang pemimpin yang murah hati dan peduli terhadap kesejahteraan masyarakat dapat membangun hubungan yang harmonis serta menciptakan lingkungan yang lebih sejahtera.

---

<sup>76</sup> Kurniati et al., "Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Visioner," *Equity In Education Journal* 5, no. 1 (March 20, 2023): 88–95, <https://doi.org/10.37304/eej.v5i1.8250>.

<sup>77</sup> Amorege Sarumaha et al., "Analisis Gaya Kepemimpinan Visioner Dan Demokratis Pada Era Digital" 12, no. 3 (2024): 99–109.

Selain itu Ratu Saba' dikenal sebagai pemimpin yang cakap dan terampil dalam berstrategi. Ia tidak langsung bertindak gegabah, tetapi menganalisis situasi dengan bijak sebelum mengambil keputusan. Dalam era modern pemimpin perempuan yang cakap dan terampil dalam komunikasi, negosiasi, serta pengelolaan sumber daya akan lebih efektif dalam memimpin tim atau organisasi menuju keberhasilan. Implikasi dari kisah Ratu Saba' bagi kepemimpinan perempuan modern adalah pentingnya menjalankan kepemimpinan dengan dasar ketaatan terhadap prinsip yang benar, memiliki jiwa dermawan dan peduli terhadap orang lain, serta menjadi pemimpin yang cakap dan terampil dalam menyelesaikan tantangan. dimensi pendelegasian tanggung jawab, dimensi keaktifan, dimensi pengambilan keputusan dan dimensi empati. Gaya kepemimpinan demokratis harus lebih bisa diterapkan dalam suatu organisasi, karena tipe gaya kepemimpinan demokratis lebih banyak membawa hal yang positif serta dapat memajukan organisasi menjadi lebih baik.<sup>78</sup> Generasi milenial di era digital mengidamkan karakter pemimpin nasional yang akrab dengan sentuhan teknologi informasi dan komunikasi, ramah terhadap media sosial, dan memiliki sikap kreatif serta inovatif. Kunci utama dalam meraih kemenangan pada pilpres untuk menjadi presiden adalah merebut hati dan pikiran generasi milenial yang jumlahnya sangat besar.<sup>79</sup>

## KESIMPULAN

Kisah Nabi Sulaiman dan Ratu Saba' dalam Surat An-Naml ayat 23-44 menggambarkan sosok pemimpin perempuan yang memiliki berbagai kualifikasi penting dalam kepemimpinan. Ratu Saba' digambarkan sebagai pemimpin yang memiliki kuasa sosial dan material menunjukkan bahwa seorang perempuan dapat memiliki pengaruh besar dalam aspek ekonomi dan pemerintahan. Ratu Saba' juga menunjukkan sikap berpikiran terbuka terhadap lawan atau oposisi, sebagaimana terlihat dalam caranya menyikapi surat dari Nabi Sulaiman dengan penuh pertimbangan dan kebijaksanaan. Kepemimpinannya bersifat demokratis di mana ia tidak bertindak secara otoriter, tetapi berdiskusi dengan para pembesarnya sebelum mengambil keputusan penting. Ratu Saba' juga menunjukkan sikap rendah hati dengan mengakui kesalahan dan menerima kebenaran ketika menyadari kebesaran Allah setelah bertemu dengan Nabi Sulaiman. Dari kisah ini dapat diambil pelajaran bahwa seorang pemimpin perempuan yang ideal harus memiliki kekuatan sosial dan ekonomi, berpikiran terbuka, mengedepankan musyawarah serta memiliki kebesaran hati dalam menerima kebenaran dan memperbaiki kesalahan.

---

<sup>78</sup> Herli Andani et al., "Indikator Keberhasilan Gaya Kepemimpinan Demokratis," *Karimah Tauhid* 3, no. 2 (February 2, 2024): 1932-40, <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i2.11986>.

<sup>79</sup> Agus Subagyo, "KEPEMIMPINAN NASIONAL UNTUK GENERASI MILENIAL DI ERA DIGITAL," *Jurnal Caraka Prabu* 1, no. 2 (April 5, 2019): 71-83, <https://doi.org/10.36859/jcp.vii2.94>.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu 'Abdullah Muhammad bin Ahmad bin Abu Bakr Al-Anshari al-Qurthubi. *Al-Jami' Li Ahkam Al-Qur'an*. Cet-1. Vol. 1. Kairo: Dar al-Kutub al-Misriyyah, 1964.
- Ahmad Warson Munawwir. *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia*. Surabaya, Jawa Timur: Pustaka Progressif, 1984.
- Aksin Wijaya, Ibnu MuchlisDawam Multazamy Rohmatulloh. "Rethinking Gender Justice in the Quran: A Critical Exploration Of" 26, no. 1 (2025): 77-98. [https://doi.org/10.14421\\_qh.v26i1.5704](https://doi.org/10.14421_qh.v26i1.5704).
- Al-Baghawi. *Ma'alim at-Tanzil (Tafsir Al-Baghawi)*. Beirut: Dar Ihya at-Turath al-'Arabi, 1999.
- Al-Maraghi. *Tafsir Al-Maraghi*. Vol. 3. Sleman, Yogyakarta: CV. Tirta Buana Media : Dar El Hikmah, 2005.
- Al-Sa'di. *Taisir Al-Karim Ar-Rahman*. Riyadh: Dar Ibn al-Jauzi, 2000.
- Al-Suyuthi & Al-Mahalli. *Tafsir Jalalain*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, n.d.
- Amin, Muhammad, and Imron Muttaqin. "Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Islam Ideal Di Era Digital." *Arfannur* 3, no. 1 (June 1, 2022): 21-30. <https://doi.org/10.24260/arfannur.v3i1.625>.
- Andani, Herli, Fira Putri Renggani, Ryan Seftiansyah, Zahra Yeza Sabila, and Afmi Apriliani. "Indikator Keberhasilan Gaya Kepemimpinan Demokratis." *Karimah Tauhid* 3, no. 2 (February 2, 2024): 1932-40. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i2.11986>.
- Audina, Dhea Januastasya. "Kesetaraan Gender Dalam Perspektif Hak Asasi Manusia." *Nomos : Jurnal Penelitian Ilmu Hukum* 2, no. 4 (September 28, 2022): 148-54. <https://doi.org/10.56393/nomos.vii6.602>.
- Bahar, Moh Wardi. "Nilai-Nilai Pendidikan Karakter Dalam Tafsir Al-Qur'an Surat Al-Hujurat Ayat 11-13." *Jurnal Kajian Agama Dan Dakwah* 2, no. 2 (2024): 1-14. [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=9JEqqngAAAAJ&citation\\_for\\_view=9JEqqngAAAAJ:hqOjcs7Dif8C](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=9JEqqngAAAAJ&citation_for_view=9JEqqngAAAAJ:hqOjcs7Dif8C).
- Dila, Batriatul Alfa. "Bentuk Solidaritas Sosial Dalam Kepemimpinan Transaksional." *IKOMIK: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Informasi* 2, no. 1 (June 21, 2022): 55-66. <https://doi.org/10.33830/ikomik.v2i1.2749>.
- Fadhil Rizki, Ahmad, Sudirman M. Johan, and Afrizal Nur. "Menguak Nilai-Nilai Kedamaian Dalam Musyawarah (Telaah Terhadap Kisah Politik Ratu Balqis Didalam Tafsir Al-Munir Wahbah Al-Zuhaili)." *Al-Fikra : Jurnal Ilmiah Keislaman* 19, no. 1 (August 7, 2020). <https://doi.org/10.24014/af.v19i1.9277>.
- Genda, Arsyad, Suryanto Arifin, and Muhammad Sabiq. "PEMIMPIN PERUBAHAN: REFLEKSI MUNCULNYA DAN PENGEMBANGAN STUDI SOSIOLOGIS." *Hasanuddin Journal of Sociology*, June 30, 2020, 35-49. <https://doi.org/10.31947/hjs.v2i1.10558>.
- Haidir, Abdullah. *Terjemahan Qashashul Anbiya Ibnu Katsir*. Edited by Abdullah Haidir. Cet-IV. Beirut: Daar Ihya At-Turats Al-Araby, 2014.
- Hikmah, Nila Jazilatul, and Salim Ashar. "NEGERI SABA' DALAM KEPEMIMPINAN RATU BILQIS." *Ushuly: Jurnal Ilmu Ushuluddin* 2, no. 1 (January 10, 2023): 78-91. <https://doi.org/10.52431/ushuly.v2i1.1580>.

- Hisyam, Ibnu. *Mughni Al-Labib 'an Kutub Al-A'Arab*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 2009.
- Ibn Katsir, Abu Al-Fida' Ismail bin 'Umar. "Tafsir Ibnu Katsir Surah Al-Hujurat." *Tafsir*, 2000.
- Ibn Katsir. *Tafsir Al-Qur'an Al-'Azhim*. Vol. 3. Beirut: Dar Al-Fikr, 1999.
- Jalal Ad Din Al Mahali, Jalal A din As Suyuti. *Tafsir Al-Jalalayn*. Amman, . Edited by Ghazi bin Muhammad bin Talal. Amman, Jordan: Royal Al Bayt Institute for Islamic Thought, 2009.
- "Kamus Al-Ma'any," n.d.
- Kementerian Agama RI. *Al Quran Dan Terjemah*. SIGMA Creative Media orp, n.d.
- Koburtay, Tamer, Tala Abuhusseini, and Yusuf M. Sidani. "Women Leadership, Culture, and Islam: Female Voices from Jordan." *Journal of Business Ethics* 183, no. 2 (March 28, 2023): 347–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05041-0>.
- Kurniati, Siti Chumaidah, Sudarti, Ahmad Hariyadi, and Slamet Utomo. "GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN VISIONER." *Equity In Education Journal* 5, no. 1 (March 20, 2023): 88–95. <https://doi.org/10.37304/eej.v5i1.8250>.
- Kuswadi, Edi. "Islam Dan Kapitalisme: Sebuah Oposisi Biner Antar Peradaban." *El-Banat: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2017): 21–42.
- Ma'unah, Siti Nikhayatul. "The Concept of Gender Justice from the Perspective of Indonesian Women Ulama." *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 2, no. 1 (June 30, 2021): 65–76. <https://doi.org/10.35878/santri.v2i1.284>.
- Manzur, Ibnu. *Lisan Al-Arab*. Beirut: Dar al-Sadir, 1993.
- Mu'ammara ZA, Ali. "Kualifikasi Pemimpin Dalam Tafsir Al-Azhar." *Journal of Islamic and Law Studies* 3, no. 2 (2019): 133–65. <https://jurnal.uin-antasari.ac.id/index.php/jils/issue/view/472>.
- Mujiati, Ni Wayan. "Karakteristik Para Pemimpin Yang Diidolakan Masa Kini Dan Masa Depan Pada Organisasi." *Forum Manajemen* 15, no. 2 (2017): 34–42. <https://doi.org/10.61938/fm.v15i2.164>.
- Mushodiq, Muhamad Agus. "REPRESENTAMEN CINTA DALAM KISAH NABI SULAIMAN DAN RATU SABA' SURAT AN-NAML (Studi Analisis Semiotika Dan Komunikasi Interpersonal)." *Al-Tsaqafa: Jurnal Ilmiah Peradaban Islam* 15, no. 2 (December 20, 2018): 243–57. <https://doi.org/10.15575/al-tsaqafa.v15i2.3826>.
- Nababan, Siharta Leman Anwar, Warito Warito, and Triana Rejekiningsih. "Pemimpin Idaman Dalam Masyarakat Multikultural." *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series* 5, no. 1 (January 3, 2022): 247. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57805>.
- Nasaruddin Umar. *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an*. Cet-II. Jakarta Selatan: PARAMADINA Press, 2001.
- Nawawi Al-Baghdadi, Ibnu. *Asbabun Nuzul Fii Amkinati Al-Qur'an*. Beirut: Dar Al - Manahej, 1987.
- Nisa, Eva F. "3 Gendering Islamic and Islamist Movements in Contemporary Indonesia: KUPI Gender-Just Ulama and Hijrah Movements." In *Gender*

- Equality and Diversity in Indonesia*, 34–52. ISEAS–Yusof Ishak Institute Singapore, 2023. <https://doi.org/10.1355/9789815104561-009>.
- Nurpahlevi, Dwi Tio, and Rijal Ali. “DEKONSTRUKSI KEPEMIMPINAN PEREMPUAN.” *Takafu: Journal of Tafsir and Gender Perspective* 1, no. 1 (May 21, 2024). <https://doi.org/10.29313/takafu.viii.3623>.
- Runtu, Bob Wawo. “DETERMINAN KEPEMIMPINAN.” *Makara Human Behavior Studies in Asia* 7, no. 2 (December 1, 2003): 71. <https://doi.org/10.7454/mssh.v7i2.57>.
- Sahiron Syamsuddin. *PENDEKATAN MA'NĀ-CUM-MAGHZĀ ATAS AL-QUR'AN DAN HADIS: MENJAWAB PROBLEMATIKA SOSIAL KEAGAMAAN DI ERA KONTEMPORER*. Edited by Sahiron Syamsuddin. Cet-1. Yogyakarta, Jawa Tengah: Lembaga Ladang Kata, 2020.
- Sarumaha, Amorege, Asnita Julianti Waruwu, Melina Zai, Candra Eka, Trisno Lase, Yosua Budiaman Harefa, and Forman Halawa. “Analisis Gaya Kepemimpinan Visioner Dan Demokratis Pada Era Digital” 12, no. 3 (2024): 99–109.
- Shihab, Muhammad Qurash. *Tafsir Al Misbah*. Vol. 7. Jakarta: Lentera Hati, 2005.
- Subagyo, Agus. “KEPEMIMPINAN NASIONAL UNTUK GENERASI MILENIAL DI ERA DIGITAL.” *Jurnal Caraka Prabhu* 1, no. 2 (April 5, 2019): 71–83. <https://doi.org/10.36859/jcp.vii2.94>.
- Tihul, Inan. “Asbab Nuzul Qs Al-Hujurat Ayat 13 (Sebuah Metodologis Pendekatan Pendidikan Multikultural).” *Jurnal Media Informasi Dan Komunikasi Ilmiah* 03, no. 02 (2021): 158–69. [http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2931062&val=25892&title=Asbab Nuzul Qs Al-Hujurat Ayat 13 Sebuah Metodologis Pendekatan Pendidikan Multikultural](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2931062&val=25892&title=Asbab+Nuzul+Qs+Al-Hujurat+Ayat+13+Sebuah+Metodologis+Pendekatan+Pendidikan+Multikultural).
- UNDANG-UNDANG DASAR NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 1945 DALAM SATUU NASKAH*. Jakarta, 1945.
- Waedoloh, Husen, Hieronymus Purwanta, and Suryo Ediyono. “Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Pemimpin Yang Efektif.” *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series* 5, no. 1 (January 3, 2022): 144. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>.
- Wahbah Az-Zuhaili. *Tafsir Al-Munir*. Damaskus: Dar Al-Fikr, 1991.
- Wijaya, Aksin. “Hermeneutika Al-Qur'an: Memburu Pesan Manusiawi Dalam Al-Qur'an.” *Ulumuna* 15, no. 2 (December 31, 2011): 205–28. <https://doi.org/10.20414/ujis.v15i2.196>.
- Yandri, Elwi. “Dimensi Pendidikan Islam Dalam Surat An-Naml Ayat 15-44 (Analisis Kisah Nabi Sulaiman As Dengan Ratu Balqis).” *Jurnal Rumaha* 1, no. 1 (2018): 29.
- Yunus, Mahmud. *Kamus Arab-Indonesia*. Jakarta: Hidakarya Agung, 1990.
- أحمد, محمود. “دور المرتكز الإيمان في التزكية الإنسانية دراسة في ضوء (سورة الحجرات).” *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والدراسات الإسلامية* 20, no. 4 (December 31, 2023). <https://doi.org/10.36394/jsis.v20.i4.18>.