

# GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI KEMENTERIAN AGAMA

**Nurmi, Seno Andri, dan Noor Efni Salam**

Program Studi Magister Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau  
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas, Km. 12,5 Panam Pekanbaru, 28293

**Abstract: Women's Leadership Style in the Ministry of Religion.** This study aims to analyze the style of women's leadership in the ministry of religion in the city of Pekanbaru. This study uses a qualitative descriptive research method approach. Data collection techniques using questionnaires, interviews, and observations. Research informants were the Head of the Ministry of Religion Office, Head of Subdivision, Head of Sharia Organizing Section, and ASN Staff. Data analysis in this study used interactive model analysis from Miles and Huberman which included: the stages of data reduction, data presentation, and data verification to draw conclusions. The results of the study can be concluded that the leadership of women in the Ministry of Religion in Pekanbaru is more dominant using participatory leadership styles. Although the leadership sometimes leaders combine other leadership styles and also use the theory of situations in the application of leading a position.

**Key words:** leadership style, women's role, gender analysis

**Abstrak: Gaya Kepemimpinan Perempuan Di Kementerian Agama.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa gaya kepemimpinan perempuan di kementerian agama kota Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket, wawancara, dan observasi. Informan penelitian adalah Kepala Kantor Kementerian Agama, Kasubbag, Kasi Penyelenggara Syariah, dan Staf ASN. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan interactive model analysis dari Miles dan Huberman yang meliputi: tahap reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data untuk menarik kesimpulan. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa bahwa kepemimpinan perempuan di Kementerian Agama kota Pekanbaru lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Walaupun pada kepemimpinan terkadang para pemimpin menggabungkan gaya kepemimpinan yang lain dan juga memakai teori situasi dalam penerapannya memimpin suatu jabatan.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, peran perempuan, gender analisis

## PENDAHULUAN

Peran perempuan dari berbagai aspek, baik itu dalam reproduksi, ekonomi, sosial, politik selama ini ditempatkan hanya sebagai anggota dalam hal kepengurusan, akan tetapi tidak memiliki ciri-ciri pemberani seperti halnya dengan laki-laki. Alasan inilah sehingga program kerja yang diusulkan perempuan tidak begitu banyak untuk diterima dan implementasikan ke dunia politik serta pemerintahan. Saat ini kita dapat melihat kiprah kepemimpinan perempuan dalam berbagai peran dan posisi strategis dalam kehidupan masyarakat. Perempuan Indonesia benar-benar muncul mengambil peranan

strategis kepemimpinan dalam pemerintahan.

Di Indonesia, pencantuman peranan perempuan dalam pembangunan bangsa mulai pada GBHN 1978 sampai sekarang, yang mengamanatkan bahwa perempuan mempunyai hak kewajiban serta kesempatan yang sama dengan laki-laki untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Penjaminan partisipasi penuh dan efektif serta kesempatan yang sama bagi perempuan untuk memimpin di semua tingkat pengambilan keputusan dalam kehidupan politik, ekonomi, dan masyarakat. Namun Indonesia juga belum berhasil men-

capai kuota 30 persen. Partisipasi perempuan dalam politik merupakan bagian dari Hak Azasi Manusia. Deklarasi Universal Hak Azasi Manusia tanggal 10 Desember 1984 disebutkan dalam pasal 1 berbunyi “semua orang dilahirkan merdeka dan mempunyai martabat dan hak yang sama”.

Pertanyaan penelitian adalah bagaimana gaya kepemimpinan perempuan di Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru?.

Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi terhadap Perempuan dari PBB yang diterima oleh sidang Majelis Umum tanggal 18 Desember 1979 adalah salah satu konvensi yang dimiliki pemerintahan Indonesia. Pemerintah Indonesia telah meratifikasi sehingga konvensi tersebut menjadi UU No. 7 tahun 1984. Perempuan perlu menempati posisi dalam lembaga pemerintahan agar dapat terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan, karena program dan kebijakan yang disusun juga akan berlaku bagi perempuan. Kepemimpinan perempuan dalam tulisan ini mengarah kepada kepemimpinan formal karena menitikberatkan pada kepemimpinannya serta peran perempuan sehingga bersifat instisusional. Perempuan yang bertindak sebagai pemimpin, memiliki sifat ganda baik sebagai perempuan yang feminim maupun memiliki sikap tegas, tegar dan tidak mengandalkan perasaannya sehingga mampu mengambil keputusan yang tepat seperti yang dilakukan laki-laki (Meli G dalam Tan, 1991).

Dalam sebuah organisasi atau institusi, dominasi pria sebagai pemimpin memang masih begitu kuat. Padahal kenyataannya, wanitapun mempunyai potensi yang tidak kalah dengan pria dalam hal memimpin. Kepemimpinan, tidak mungkin bisa terlepas dari individu yang berperan sebagai pemimpin itu sendiri. Pemimpin pada organisasi formal memiliki kekuasaan manajemen sehingga kekuasaan bersifat institutional bukan bersifat pribadi melainkan pada kepemimpinannya, hal ini sesuai dengan pendapat Kimbal Young dalam (Kartono, 1983).

Definisi kepemimpinan menurut Stoner *et al.* (2006) adalah sebagai berikut: Gaya kepemimpinan adalah pola-pola yang

bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinan selama proses pengarahan dan mempengaruhi karyawannya. Locke seperti yang dikutip oleh Pidekso dan Harsiwi (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama.

Terdapat beberapa teori dalam gaya kepemimpinan antara lain adalah yaitu para profesional sering mengartikan *Situasional Approach* sebagai “manajemen yang berdasarkan situasi”. Apabila kondisinya baik, maka seseorang akan melakukan tindakan A, tetapi apabila situasinya tidak kondusif, ia akan melakukan tindakan B (Iensufie, 2010).

Sementara itu, Burn seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan dalam menjalankan kepemimpinannya di Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan di Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru. Agar dapat mengumpulkan informasi dari obyek penelitian sesuai dengan fenomena yang diamati, dilakukan pemilihan kepada unsur secara *purposive* sebagai informan. Pemilihan didasarkan atas pertimbangan bahwa informan memiliki pemahaman terhadap fenomena penelitian. Tambahan informasi diperoleh dari informan lainnya yang ditentukan dengan teknik *snow ball sampling*. Informan adalah Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru, Kepala Subbag Tata Usaha, Kasi Penyelenggara Syariah, Seksi Penyelenggara Syariah

dan Bimas Islam, dan Staf ASN (aparatur Sipil Negara). Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Model interaktif dalam analisis data model Miles dan Huberman melalui proses pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL

### Kepemimpinan Direktif

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan menggunakan pengawasan terhadap pekerjaan dilakukan secara fleksibel, pemimpin tersebut lebih mengarahkan pekerjaan apa bila sesuatu terjadi dan pengawasan yang dilakukan tidak begitu ketat. Hal ini disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *directif* dalam kepemimpinan perempuan di Kementerian Agama kurang atau tidak banyak digunakan dalam hal memimpin

### Kepemimpinan Suportif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif telah sesuai pada gaya ini mampu memberikan dampak yang positif terhadap kelangsungan birokrasi khususnya. Karena mereka berpendapat bahwa gaya ini lebih efektif dan efisien terhadap organisasi tentunya dan memberikan kenyamanan antara pemimpin dan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan gaya kepemimpinan ini sangat dominan. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin perempuan di Kementerian Agama menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dalam hal memimpin suatu jabatan struktural.

### Kepemimpinan Partisipatif

Kesimpulannya keseluruhan wawancara terdapat beberapa dua indikator yang terpenuhi oleh pemimpin perempuan yaitu indikator yang berfokus pada hubungan personal dengan team dan indikator menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja sedangkan indikator menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota tim ha-

nya satu yang di penuhi sedangkan sebagian tidak sebanding dengan jumlah pengawainya.

Jadi dalam indikator dalam gaya kepemimpinan suportif terpenuhi. Peran aktif perempuan dalam pembangunan hakekatnya adalah upaya untuk mengembangkan diri yang dapat dilihat pada bidang-bidang yang memberi pengaruh luas di sektor publik meliputi politik dan sektor birokrasi.

### Kepemimpinan Berorientasi Prestasi.

Dari hasil keseluruhan wawancara dalam gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi ini terpenuhi dilihat dari tiga indikator yang ada dimana pemimpin yang sesuai pada indikator tersebut sedangkan diantaranya tidak sesuai dalam indikator ini.

Maka dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi kepada prestasi ini digunakan dalam kepemimpinan perempuan di kantor Kementerian Agama Pekanbaru sebagaimana yang telah diuraikan dalam beberapa gaya dan beberapa indikator di atas merupakan suatu jenis gaya kepemimpinan yang menghadirkan perubahan besar di Kementerian Agama Pekanbaru.

## PEMBAHASAN

Sepanjang sejarah perjalanan perempuan dari zaman penjajahan, pergerakan, dan perjuangan menuju kemerdekaan Indonesia sampai saat ini tentu menjadi jalan panjang atas pengabdian dan perjuangan serta peran putra putri terbaik bangsa.

Pria maupun wanita sama-sama berkedudukan sebagai subjek atau pelaku yang mempunyai peranan yang sama dalam merencanakan, melaksanakan, memantau dan menikmati hasil kebijakan yang dikeluarkan organisasi. Sepanjang sejarah peradaban manusia, persoalan ketidakadilan sosial umumnya menimpa kaum perempuan.

Perempuan yang semata-mata diposisikan pada peran domestik dan reproduksi sangat menghambat kemajuan mereka menggeluti dunia publik dan birokrasi. Hal tersebut merupakan rekayasa kultur dan tradisi yang menciptakan pelabelan atau *stereotype*

tertentu pada perempuan yang telah mengakar kuat dalam masyarakat.

Perempuan seharusnya memanfaatkan peluang dan kesempatan yang sama untuk berperan dalam pengambilan keputusan terlebih lagi itu akan berdampak bagi kehidupannya. Partisipasi dan keterwakilan mereka dalam proses kepemimpinan dalam birokrasi merupakan salah satu langkah nyata untuk mencapai kondisi yang adil.

Menurut Yukl, Stogdill, (1994) kepemimpinan diartikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.

Sedang menurut Rivai dan Mulyadi (2010) pengertian kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dari seorang ahli yang meneliti tentang kepemimpinan perempuan mencoba untuk menjelaskan apa-apa saja yang dimiliki oleh seorang perempuan dalam memimpin. Menurut Kanter (1977) ada empat faktor yang berpengaruh dalam kepemimpinan perempuan, yaitu:

a. *Mother* (Ibu)

Seorang wanita kadang-kadang menemukan bahwa dirinya menjadi ibu dalam sebuah kelompok atau organisasi yang digelutinya dimana ia menjadi pemimpin dalam forum tersebut. Di asumsikan bahwa perempuan adalah seorang yang simpatik, pendengar yang baik, dan mudah untuk diajak berbicara tentang masalah pribadi.

Namun, peran perempuan sebagai pemimpin tipe mother ini memiliki konsekuensi negatif bagi kinerja: (a) *reward* yang diberikan bukan atas hasil tindakan sendiri tetapi untuk organisasi yang dikelola, (b) aspek yang dominan, diharapkan sebagai "*the good mother*" dimana ibu adalah menjaga dirinya sebagai seorang yang tidak kritis.

b. *Seductress* (Penggoda)

Peran kepemimpinan perempuan ini lebih dari peran ibu, yang cenderung memperkenalkan unsur persaingan dan kecemburuan. Sang ibu yang dapat memiliki banyak anak ini lebih sulit untuk menarik secara seksual.

Persepsi bahwa peran *the "sex object"* adalah berpotensi sebagai penggoda seksual yang diinginkan, walaupun perempuan itu sendiri mungkin tidak sadar berperilaku menggoda atau bisa menjadi penyemangat bagi lingkungannya. Perilaku *seductress* ini juga dapat menimbulkan konflik dalam lingkungan pekerjaan.

c. *Pet* (Kesayangan)

Karakter kesayangan diadopsi oleh pegawai sebagai hal yang dapat menghibur untuk menunjukkan kehebatan dalam kepemimpinan perempuan. Karakter ini juga diharapkan agar dapat mengagumi sosok laki-laki, namun tidak untuk berhubungan dengan mereka.

d. *Iron Maiden* (Wanita Besi)

*The "iron maiden"* adalah perubahan pada masa kini, peran dimana perempuan yang kuat ditempatkan. Berbanding jauh dengan tiga peran perempuan sebelumnya. Peran *iron maiden* ini ditunjukkan oleh seorang pemimpin perempuan dengan gaya kompetensi yang dimiliki dengan cara terus terang dan ingin memposisikan diri setara dengan siapa pun.

Pemimpin dengan peran wanita besi ini dikenal sebagai seorang yang tangguh dan terjebak dalam sikap yang lebih militan dari pada yang seharusnya.

Peranan *iron maiden* bagi seorang perempuan menjadi tidak diperhatikan, rekan-rekan pun jadi tidak bersimpati kepada mereka, ketika mereka memiliki masalah, berbeda dengan peran *seductress* dan *pet*.

Ciri-ciri yang melekat pada perempuan tersebut tidak mustahil terdapat pula pada diri laki-laki. Ini berarti bahwa perempuan maupun laki-laki sama-sama memiliki ke-

mampuan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif.

Tidak dapat disangkal bahwa untuk menghadapi ketakterdugaan lingkungan organisasi, mengingat lingkungan selalu mengalami perubahan, gaya kepemimpinan yang interaktif nampaknya menjadi gaya yang amat cocok dengan permintaan tenaga kerja yang sangat bervariasi dan cocok untuk tempat kerja baru.

Kapasitas untuk memimpin melalui hubungan yang positif dan memberdayakan sumberdaya yang ada (terutama sumberdaya manusia), kolaboratif dan menjalin jaringan dengan sejumlah pihak atau stakeholders yang kemungkinan akan dipengaruhi dan mempengaruhi organisasi yang dipimpinya.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif bagi organisasi, bukan karena maskulinitas atau femininitasnya, melainkan kapasitasnya untuk memimpin. Efektivitas pemimpin untuk mampu mencapai efektivitas organisasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut meliputi: (1) pemilihan dan penempatan pemimpin, (2) pendidikan kepemimpinan, (3) pemberian imbalan pada prestasi pemimpin dan bawahan, dan (4) teknik pengelolaan organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan, dan (5) teknologi.

## SIMPULAN

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa keterlibatan perempuan dalam kepemimpinan birokrasi di Kementerian Agama sudah cukup baik. Dalam hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, walaupun pada kepemimpinan terkadang para pemimpin menggabungkan gaya kepemimpinan yang lain dan juga memakai teori situasi dalam penerapannya memimpin suatu jabatan.

Sementara itu, faktor penghambat yang mempengaruhi gaya kepemimpinan pe-

rempuan di Kementerian Agama meliputi faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung yaitu kemampuan/skill dan pengalaman kerja, sedangkan faktor penghambat yaitu lingkungan kerja, Hambatan kultur, dan rendahnya keinginan atau motivasi memimpin.

## DAFTAR RUJUKAN

- Kanter, Rosabeth Moss. (1997). *Men And Women of The Corporation*. Penerbit Harper Collins Publishers.
- Kartono, Kartini. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Nugroho, Riant. 2008. *Gender dan Administrasi Publik: Studi Kasus tentang Kualitas Kesetaraan Gender dalam Administrasi Publik Pasca Reformasi 1998-2002*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ratnaningsih, E., 2009, *Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Dengan Motivasi Sebagai Intervening Variable*, *Jurnal Ekonomi Janavisi*, 12 (2).
- Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy., (2010), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi ketiga, Jakarta : Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Stoner. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tan, Meli G, 1991. *Perempuan Indonesia Pemimpin Masa Depan*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Yukl, Gary. 1994. *Leadership in Organizations*, *Third Edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.