

**“KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI ORGANISASI
PEMERINTAH”**

(Studi Kasus Kualitatif Tiga Lurah di Kota Yogyakarta)

SKRIPSI



ditulis oleh :

Nama : Tri Anggoro Aditya Nugroho

Nomor Mahasiswa : 06311381

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

Kepemimpinan Perempuan Di Organisasi Pemerintah
(Studi Kasus Kualitatif Tiga Lurah di Kota Yogyakarta)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

ditulis oleh :

Nama : Tri Anggoro Aditya Nugroho

Nomor Mahasiswa : 06311381

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2012

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi, Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 15 Februari 2012

Penulis,



Tri Anggoro Aditya Nugroho

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Kepemimpinan Perempuan Di Organisasi Pemerintah
(Studi Kasus Kualitatif Tiga Lurah di Kota Yogyakarta)

Nama : Tri Anggoro Aditya Nugroho

Nomor Mahasiswa : 06311381

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 Februari 2012

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Trias Setiawati, M.Si

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Kepemimpinan Perempuan di Organisasi Pemerintah

Disusun Oleh: TRI ANGGORO ADITYA NUGROHO
Nomor Mahasiswa: 06311381

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 15 Februari 2012

Penguji/Pemb. Skripsi

: Dra. Trias Setiawati, M.Si

Penguji

: Drs. Budi Sudjijono, MM



[Handwritten signature]
12 FEB 17

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

[Handwritten signature]

Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

***Great minds discuss ideas;
Average minds discuss events;
Small minds discuss people.***

(Eleanor Roosevelt)





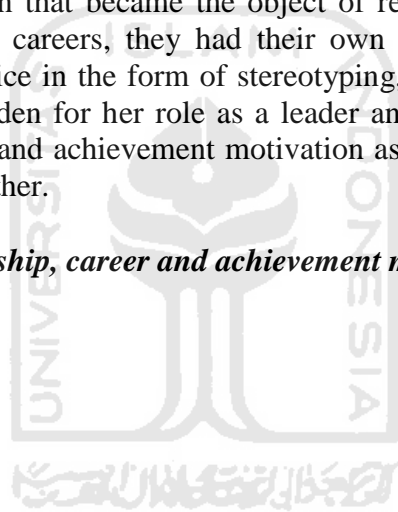
for father, mother, sisters, lover, friends, knowledges, and my self.

ABSTRACT

Women leadership is no longer a profession that is rarely encountered in the workplace. Within the last decade has been a lot of women who bravely led an organization and provide a different type of leadership from the man and not a few are able to provide achievement. This research aimed to determine the trait of women leadership style of three headman in three kelurahan in Yogyakarta, conducted with qualitative approach and in-depth interviews, as well as direct observation. The objects in this study were headman of Kelurahan Mujamuju, Kelurahan Wirogunan, and Kelurahan Pringgokusuman. Test data credibility in the data results of qualitative research carried out by triangulation and member checking was used to determine the validity of data.

From the results of research conducted can be concluded that the trait of women leaders like the mother, the pet, the sex object, and the iron maiden appeared in each headman that became the object of research. In the course of three leaders of women's careers, they had their own motivation in work and experienced gender injustice in the form of stereotyping, psychological violence, as well as the double burden for her role as a leader and a housewife. Both the trait of leadership, career and achievement motivation as well as gender injustice mutually influence each other.

Keyword : Woman leadership, career and achievement motivation, gender injustice



KATA PENGANTAR

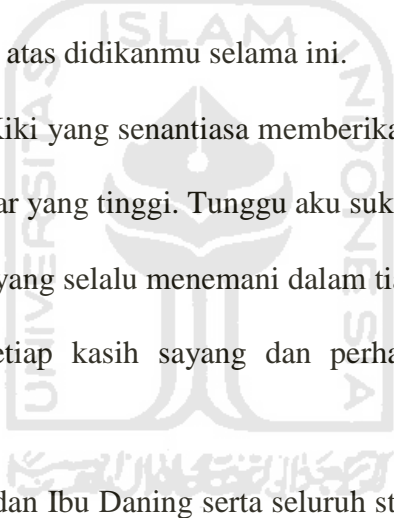


Assalamu'alaikum Wr.Wb

Segala Puji dan syukur yang tak terhingga kepada Allah SWT, Tuhan semesta alam karena berkat Rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian yang menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata-1 ini. Shalawat dan salam selalu tercurah kepada Rasulullah saw, karena berkat perjuangan beliau kini ummatnya dapat menikmati alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Penelitian yang berjudul Kepemimpinan Perempuan di Organisasi pemerintahan (Studi Kasus Kelurahan Muja Muju, Kelurahan Pringgokusuman, dan Kelurahan Wirogunan) ini adalah penelitian yang dibuat untuk mengetahui sifat-sifat kepemimpinan pada diri seorang perempuan ketika memimpin suatu organisasi. Selain itu juga untuk mengetahui motivasi dan hambatan yang mereka alami semasa menjabat menjadi seorang pemimpin. Penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi inspirasi bagi perempuan lainnya untuk berprestasi dan mengembangkan kemampuan diri mereka.

Proses penyusunan skripsi ini melibatkan banyak pihak yang memberikan dukungan baik doa, moril, dan materil. Oleh karena itu penulis mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada berbagai pihak dibawah ini:

- Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia

- Bapak Prof. Hadri Kusuma, MBA, DBA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
- Ibu Dra. Trias Setiawati, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang bukan hanya menjadi pembimbing, namun menjadi ibu yang sabar dan selalu memberikan perhatian serta motivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih banyak, bu!
- Bapak dan Ibu tercinta yang tak kunjung-kunjungnya memberikan segala dukungan baik itu doa, nasehat, materi, dan kesabaran atas anakmu ini. Terima kasih, pak, bu, atas didikanmu selama ini.
- *Mbak Iwi* dan *Mbak Kiki* yang senantiasa memberikan contoh hidup baik dan teratur serta etos belajar yang tinggi. Tunggu aku sukses, *mbak!*
- Dini Arimbi, kekasih yang selalu menemani dalam tiap kesempatan yang ada. Terima kasih atas setiap kasih sayang dan perhatian yang selalu kamu berikan, :*

- Ibu Ambar, Ibu Tuti, dan Ibu Daning serta seluruh staf Kelurahan Mujamuju, Kelurahan Wirogunan, dan Kelurahan Pringgokusuman yang tanpa bantuan kalian penelitian ini tak akan menjadi kenyataan. Terima kasih banyak telah bersedia menjadi objek dalam penelitian ini. Semoga penelitian ini bisa memberikan manfaat yang berarti.
- Keluarga besar Lembaga Pers Mahasiswa Ekonomika, baik pengurus, magang, dan alumni serta "sekte" DeGraTo dan oknum-oknum didalamnya yang memberikan sentuhan tersendiri terhadap pembentukan jiwa dan

karakterku, haha. Terima kasih atas ilmu dan pengalaman yang telah kita bagi bersama. *Every place is a school, every one is a teacher.*

- Kepada Uli, Opi, Ikram, Heral, Sari, Bambang, Alwi, Nugroho, Bagus, dan seluruh teman-teman seperjuangan-sepenanggungan-sekripsian. *Thank you for the brainstorming!*
- Segenap dosen dan administratif Fakultas Ekonomi UII yang memberikan banyak sekali ilmu, pengalaman, dan pelayanan sehingga mahasiswamu ini bisa lebih berarti.
- Seluruh pihak yang telah secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis yang secara sadar maupun tak sadar penulis rasakan, :)
- Terakhir untuk *le' internet connection. Because reading books is to mainstream.*

Akhirnya, segala yang ada dalam penulisan penelitian ini, pasti tidak luput dari berbagai kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat membawa manfaat bagi berbagai pihak.

Wassalamu 'alaikum wr wb

15 Februari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
Halaman Motto	vi
Halaman Persembahan	vii
Abstraksi	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Gambar	xvii
Daftar Lampiran	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus Penelitian	4
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB II PENDAHULUAN	
2.1 Kajian Pustaka	7
2.1.1 Penelitian Terdahulu	7

2.1.1.1 Kepemimpinan Perempuan.....	7
2.1.1.2 Motivasi.....	9
2.1.1.3 Karir	10
2.2 Kerangka Teoritis	10
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2.4 Kepemimpinan	13
2.2.5 Teori Kepemimpinan	14
2.2.6 Kepemimpinan Perempuan	17
2.2.7 Konsep Gender	21
2.2.8 Ketidakadilan Gender	22
2.2.9 Motivasi Karir	24
2.2.10 Motivasi Berprestasi	25
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	32
3.2 Lokasi Penelitian	33
3.3 Jenis Data Penelitian	36
3.4 Sumber Data Penelitian.....	37
3.4.1 Instrumen Penelitian	37
3.4.1.1 Kepemimpinan Perempuan	37
3.4.1.2 Ketidakadilan Gender	41
3.4.1.3 Motivasi	42

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5 Teknik Analisis Data	45
3.6 Keabsahan Data	47
3.6.1 Uji Kredibilitas.....	47
3.6.2 Uji <i>Transferability</i>	49
 BAB IV LAHIRNYA SEORANG PEMIMPIN	
4.1 Ibu Ambar : “Muda, Cekatan, dan Bekerja Benar-Benar Untuk Masyarakat”	52
4.2 Ibu Tuti : “Mampu Menggerakkan Masyarakat Untuk Lebih Maju”	55
4.3 Ibu Daning : “Perempuan Itu Ternyata Bisa dan Perempuan Itu Harus Bisa	58
 BAB V THE MOTHER, “SANG IBU”	
5.1 Ibu Ambar : Memimpin Seperti Seorang Ibu	62
5.1.1 Kedekatan Seorang Ibu	62
5.1.2 Ibu si Penyentuh Hati	64
5.1.3 Ibu yang Penuh Pertimbangan dan Selalu Melibatkan	65
5.1.4 Ibu dan Emosionalitasnya	67
5.2 Ibu Tuti : Ibu Di Rumah dan Ibu Di Kantor	68
5.2.1 Pemimpin yang Dekat Dengan Karyawan dan Masyarakat	69
5.2.2 Memberi Nasihat dan Teguran	70
5.2.3 Emosionalitas si Pemimpin	71
5.3 Ibu Daning : Berusaha Dekat Dengan Karyawan	73
5.3.1 Dekat Bukan Berarti Mudah Untuk Diterima	73

5.3.2 Pertimbangan dan Emosionalitas Seorang Pemimpin	75
---	----

BAB VI *THE PET*, “KESAYANGAN PARA KARYAWAN”

6.1 Ibu Ambar : Pemimpin yang Menyenangkan	79
6.1.1 Dekat dan Memberi Perhatian Kepada Karyawan	79
6.1.2 Mendorong Menuju Prestasi	80
6.1.3 Menyenangkan dan Suka Memberi Pujian	82
6.2 Ibu Tuti : Mendorong Menuju Prestasi	83
6.3 Ibu Daning : Berusaha Dekat dan Menjadi Panutan Karyawannya	85
6.3.1 Berusaha Untuk Dekat Dengan Karyawannya	85
6.3.2 Mendorong Untuk Mencapai Prestasi	86
6.3.3 Pemimpin yang Menjadi Panutan Karyawannya	87

BAB VII *THE SEX OBJECT*, “SANG MOTIVATOR LAPANGAN”

7.1 Ibu Ambar : Inspiratif, Dekat, dan Melindungi Karyawannya	90
7.2 Ibu Tuti : Dekat Secara Psikologis dan Memberi Inspirasi	91
7.3 Ibu Daning : Menginspirasi Dengan Prestasi	93

BAB VIII *THE IRON MAIDEN*, “SANG PEREMPUAN BESI”

8.1 Ibu Ambar : Pemimpin yang Dihormati	97
8.1.1 Pemimpin yang Dihormati dan Melindungi Karyawannya	97
8.1.2 Ibu yang Selalu Menunjukkan Kemampuannya dan Perfeksionis	99
8.1.3 Pemimpin yang Tangkas Dalam Menjawab Kritik	100
8.2 Ibu Tuti : Pemimpin yang Dihormati dan Bisa Menunjukkan Kemampuannya	100
8.3 Ibu Daning : Pemimpin yang Tegas dan Berprestasi	102

8.3.1 Dihormati dan Melindungi Karyawannya	
Namun Kurang Menemukan Mitra Kerja	103
8.3.2 Pemimpin yang Menunjukkan Kemampuannya	
dan Tangkas Menghadapi Kritik	104
BAB IX JALAN TOL DAN KERIKIL LEPAS	
9.1 Perempuan Pengejar Prestasi	108
9.1.1 Ibu Ambar : Mengganti Paradigma Sosok Seorang Lurah	108
9.1.2 Ibu Tuti : Untuk Diri Sendiri, Rumah Tangga, dan Wilayah	110
9.1.3 Ibu Daning : Perempuan Itu Ternyata Bisa	113
9.2 Hambatan Para Pemimpin	115
9.2.1 Marginalisasi	115
9.2.2 Subordinasi	116
9.2.3 Stereotipe	117
9.2.4 Kekerasan	118
9.2.5 Beban Ganda	120
BAB X PARA IBU DAN BENANG MERAHNYA	
BAB XI KESIMPULAN DAN SARAN	
11.1 Kesimpulan	126
11.2 Saran	127
DAFTAR PUSTAKA	129
LAMPIRAN	132

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.3.1 : Komponen dalam Analisis Data	46
---	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A : Surat-surat Penelitian	133
Lampiran B : Pedoman Wawancara	135
Lampiran C : Transkrip Wawancara	138
Lampiran D : Dokumentasi Foto	180
Lampiran E : Biodata Narasumber.....	184
Lampiran F : Biodata Penulis	187



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah diperlukan. Peran pemimpin bukan hanya menjadi tonggak berjalannya kegiatan namun juga menjadi pemersatu anggota maupun karyawan yang dinaunginya. Normalnya, menganut pada budaya dan norma yang ada di Indonesia, pemimpin adalah jabatan seorang lelaki. Lelaki sudah menjadi simbol kepemimpinan sejak dulu kala dan perempuan selalu identik dengan keindahan, kelembutan atau mungkin kelemahan.

Maka tak jarang identitas gen tersebut sering dijadikan amunisi utama distinguis laki-laki dan perempuan. Selain karena secara fisik lelaki lebih unggul daripada perempuan, banyak anggapan bahwa perempuan lebih inferior dihadapan lelaki. Pendapat bahwa perempuan itu tidak berfikir secara logika atau lebih mengandalkan naluri dan irrasionalitas menjadikan perempuan jarang ditempatkan diposisi penting. Ketimpangan yang sering dinamakan "kodrat wanita" ini bahkan menjadi sebuah konstruksi sosial, (Fakih, 1996, hlm 11).

Baik dari sisi agama yang menyebutkan lelaki adalah imam (pemimpin) dari perempuan seperti pada QS. An Nisaa, surat 4 ayat 34, "Oleh karena Allah telah melebihkan sebagian mereka (laki-laki)", kebudayaan khususnya yang menganut sistem patrilinear yang mengagung-agungkan lelaki, dan juga sisi lain yang menganggap feminitas tak layak menempati kedudukan paling puncak dalam

suatu organisasi. Perempuan sendiri dianggap lebih rentan untuk mengurus hal-hal yang bersifat besar dan formal apalagi menjadi kepala dalam suatu organisasi.

Meskipun begitu, dalam perkembangannya, kepemimpinan perempuan menjadi salah satu bentuk emansipasi terhadap perempuan yang sudah sejak dasawarsa ini didengung-dengungkan. Disadari atau pun tidak, timbul dilema baru dalam diri seorang perempuan dan ini menjadi kemelut berkepanjangan dalam masyarakat. Atribut perempuan yang secara natural suka untuk merawat, sensitif, empati, intuitif, bekerja sama, dan mengakomodasi terkadang menjadikan proses-proses administratif dalam organisasi menjadi efektif (Grove, 1999, hlm 1). Media-media massa internasional pun mulai memberitakan kemunculan era baru kepemimpinan. *Business Week* mengumumkan artikel bahwa perempuan mempunyai "Right Stuff" dalam kepemimpinan, *Fast Company* menyetujui bahwa "The future of business depends on women", (Eagly, 2003, hlm 808).

Saat ini, kaum hawa harus bekerja keras banting tulang mencari nafkah menggantikan tugas laki-laki. Laki-laki sendiri seolah kehilangan kesempatan pekerjaan sebab dominasi "wonder women" telah semakin menjamur mengisi pos-pos penting Institusi dan Departemen, (Soeprapto, 2007). Sudah banyak perempuan yang terbukti sukses mengepalai suatu instansi dengan karyawan heterogen. Gagasan gender yang menyatakan perempuan tidak bisa memimpin dimentahkan, Butterfield, Powell, Campbell et al menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak bergantung pada gender pemimpin tersebut, (Hassan, 2008, hlm 2). Kepemimpinan perempuan sendiri diharapkan membawa suatu perbedaan dengan membawa nuansa keibuan dalam organisasi.

Meskipun kesempatan untuk menjadi pemimpin telah terbuka, perempuan tidak hanya harus bergelut dengan apa yang menjadi pekerjaan mereka diluar rumah, tetapi juga pekerjaan mereka didalam rumah. Perempuan yang mempunyai karir, apalagi menduduki posisi puncak sangat rentan untuk menghadapi masalah rumah tangga. Temuan seorang filosof bidang ekonomi, Joel Simon, menyatakan jika para perempuan di barat telah di rekrut pemerintah untuk bekerja di pabrik-pabrik dan mendapatkan sejumlah uang sebagai imbalannya, akan tetapi, hal itu harus mereka bayar mahal seiring dengan rontoknya sendi-sendi rumah tangga mereka. Dalam perjalanan karirnya perempuan umumnya lebih sering mengalami apa yang disebut sebagai efek “langit-langit kaca”. Langit-langit kaca adalah sebuah *artificial barrier* yang menghambat perempuan mencapai posisi puncak di institusi tempat ia bekerja (Soeprapto, 2007).

Fakta lain menyebutkan bahwa, “pada lima tahun lalu, angka perceraian masih di bawah 100 ribu, tetapi kini telah mencapai sekitar 200 ribu. Dari jumlah tersebut, hampir 70 persen kasus perceraian terjadi karena istri yang menceraikan suaminya, dan hanya 30 persen suami yang menceraikan istrinya,” kata Dirjen Bimas Islam Departemen Agama, Nasaruddin Umar (Baits, 2011). Hal itu disebabkan, karena perempuan semakin pintar, semakin mapan, dilindungi oleh berbagai undang-undang (UU) dan semakin sadar akan perlunya menyuarakan kesetaraan gender dan hak-haknya.

Namun tantangan perempuan untuk berkarir bukan hanya dari intern keluarga, tapi juga dari pihak luar yang masih berfikir bahwa perempuan tak layak memimpin. Terbunuhnya mantan Perdana Menteri Pakistan Benazir Bhutto

semakin mempertegas sebuah pernyataan, bahwa ada ketakutan yang begitu mendalam dan mendasar apabila kaum perempuan menjadi seorang pemimpin bangsa, (Zahra, 2011).

Dari berbagai tantangan yang dihadapi perempuan dalam meniti karir, tetap ada berbagai macam latar belakang yang membuat perempuan akhirnya tertarik untuk berkarir dan menjadi pemimpin. Beberapa terdorong untuk membantu ekonomi keluarga, ada juga yang ingin mengisi waktu luang dan menyalurkan hobi serta kemampuan *softskill* yang perempuan miliki. Lebih dari pada itu, seorang perempuan memutuskan untuk terjun ke dalam dunia kerja dan menjadi pemimpin karena dimotivasi akan keinginannya untuk berprestasi, seperti yang dikemukakan oleh David McClelland dalam *McClelland's Need For Motivation Achievement Theory* (Winardi, 2002, hlm 81).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Perempuan di Organisasi Pemerintahan, Studi Kasus Kualitatif Tiga Lurah di Kota Yogyakarta”.

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan untuk membatasi permasalahan yang akan dibahas penulis sehingga penelitian dijalankan dengan lebih efektif. Adapun batasan-batasannya adalah :

1. Objek penelitian adalah tiga perempuan lurah di Kelurahan Mujamuju, Kelurahan Wirogunan, dan Kelurahan Pringgokusuman di Kota Yogyakarta.

2. Permasalahan difokuskan pada sifat kepemimpinan perempuan, motivasi karir dan prestasi kerja dalam bekerja, serta ketidakadilan gender yang muncul atasnya.

1.3 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang telah penulis kemukakan, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran sifat kepemimpinan perempuan yang terdiri dari faktor *the mother, the pet, the sex object, dan the iron maiden* dalam membangun kinerja organisasi?
2. Bagaimana gambaran motivasi karir dan prestasi yang dialami seorang perempuan dalam bekerja dan menjadi pemimpin suatu organisasi?
3. Bagaimana gambaran permasalahan gender yang dihadapi seorang perempuan dalam bekerja dan menjadi pemimpin suatu organisasi?

1.4 Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran sifat kepemimpinan perempuan yang terdiri dari faktor *the mother, the pet, the sex object, dan the iron maiden* dalam membangun kinerja organisasi.
2. Untuk mengetahui gambaran motivasi karir dan prestasi dalam bekerja yang dialami seorang perempuan yang menjadi pemimpin disuatu organisasi?

3. Untuk mengetahui gambaran permasalahan gender yang dihadapi seorang perempuan yang menjadi pemimpin disuatu organisasi?

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi objek penelitian

Untuk memberikan informasi dan inspirasi kepada kaum perempuan tentang kesempatan mendapat posisi yang setara dengan lelaki, khususnya dalam puncak manajerial sebagai pemimpin.

2. Bagi penulis

Skripsi ini merupakan penerapan-penerapan dari teori-teori yang penulis peroleh di bangku kuliah ke dalam praktek yang ada.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi atau data pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya, antara lain :

2.1.1.1 Kepemimpinan Perempuan

1. Penelitian yang berjudul *Women Leadership and Community Development* (2008) ini dilakukan oleh Hassan dan Silong dalam *European Journal of Scientific Research*, meneliti tentang kepemimpinan perempuan di *Women's Club* yang dikenal dengan KWMB di Malaysia. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan gaya kepemimpinan perempuan yang mengasuh dan memelihara karyawannya, sehingga karyawan lebih independen dan bertanggung jawab dalam bekerja. Temuan lain dari penelitian tersebut adalah motivasi dari pada perempuan pemimpin untuk memimpin sebuah organisasi adalah keinginan untuk melayani sesama, ajaran agama Islam untuk berlaku baik pada setiap orang, dan *feed back* sebagai ungkapan rasa syukur atas rezeki dan pengalaman yang mereka miliki sehingga mereka rasa harus untuk dibagi kepada orang lain. Penelitian tersebut dilakukan dengan metode kualitatif menggunakan tiga teknis pengambilan data yaitu, wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen.

2. Penelitian yang berjudul *Women and The Leadership Paradigm : Bridging The Gender Gap* (1999) ini dilakukan oleh Grove dan Montgomery dari *National Forum Journal* meneliti tentang gaya kepemimpinan perempuan dibandingkan dengan laki-laki. Temuan yang mereka dapat adalah perempuan pemimpin sering memimpin dengan kasih sayang, pengertian, dan demokrasi kepada karyawannya. Lelaki memimpin untuk memimpin, sedang perempuan memimpin untuk memfasilitasi. Perempuan juga mempunyai halangan tersendiri ketika memimpin seperti “*glass ceiling barrier*”. Dalam penelitian ini juga ditemukan cara untuk lebih mengoptimalkan perempuan pemimpin seperti dengan *mentoring, technique useful for advance*, dan *survival skills*.
3. Penelitian yang berjudul *The Female Leadership Advantage : An Evolution of The Evidence* (2003) ini dilakukan oleh Early dan Carli dari *The Quarterly Leadership* meneliti tentang keuntungan kepemimpinan perempuan ketimbang kepemimpinan laki-laki. Temuan yang mereka dapat adalah perempuan pemimpin menginvestasikan lebih banyak orientasi interpersonal dalam kepemimpinannya dan jauh lebih demokratis ketimbang lelaki. Perempuan pemimpin cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional, sedang pemimpin lelaki cenderung memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Secara gender, perempuan pemimpin juga menemui rintangan seperti masih adanya keraguan akan kemampuan memimpin perempuan sehingga menaikkan standar yang diterapkan dalam

berkompetensi dengan laki-laki. Terkadang, perempuan pemimpin ditolak karena bertindak “*too masculine*” dalam kepemimpinannya.

Peneliti sendiri merumuskan bahwa kenapa perempuan pemimpin sekarang mulai bersinar?, karena perempuan sendiri telah berubah, mereka lebih mampu dan mau untuk bersaing, karena gaya kepemimpinan yang dibutuhkan juga telah berubah, karena praktek-praktek organisasional juga telah berubah, begitu pula dengan budaya kerja yang melekat pada organisasi tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif serta teknik metaanalisis.

4. Khakimah (2006) mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Perempuan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Kebumen” Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan perempuan dengan prestasi kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Kebumen.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kepemimpinan perempuan dalam meneliti masalah. Perbedaannya terdapat pada cara meneliti, dimana Imroah menggunakan teknik kuantitatif sedangkan penulis menggunakan kualitatif.

2.1.1.2 Motivasi

Paramitha (2010) mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan judul “Motivasi Ibu Rumah Tangga dalam Berwirausaha”. Hasil penelitian tersebut diketahui motivasi untuk berprestasi (*need an achievement*)

sangat besar dalam mendorong ibu rumah tangga untuk memulai bisnis wirausaha selain karena faktor ekonomi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif dalam pengerjaannya. Perbedaan terdapat pada variable dimana Anggia menggunakan teori motivasi sedangkan penulis menggunakan teori kepemimpinan.

2.1.1.3 Karir

Sari (2010) mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan judul "Pemimpin Favorit yang Tegas". Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa faktor *the mother, the pet, the sex object, dan the iron maiden* terjadi dalam kepemimpinan perempuan di BMT Bina Dhuafa dan BMT Kharisma.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori tentang kepemimpinan perempuan yang dimiliki Kanter dan ketidakadilan gender. Perbedaan terdapat pada objek yang disorot, dimana Dewi lebih memfokuskan pada karir di bidang bisnis sedangkan penulis lebih pada bidang pemerintahan.

2.2 Kerangka Teoritis

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari sekian banyak pendapat tentang definisi-definisi manajemen sumber daya manusia nampaknya ada perbedaan tapi intinya sama. Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi manajemen sumber daya manusia antara lain, Flippo dalam Handoko (1993, hlm 3), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan

pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu.

Sedangkan French dalam Handoko (1993, hlm 3) mendefinisikan manajemen personalisa sebagai penarikan seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

2.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari sekian banyak pendapat tentang definisi-definisi manajemen sumber daya manusia nampaknya ada perbedaan tapi intinya sama. Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Edwin B. Flippo

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. (Flippo dalam Handoko, hlm 3).

2. Wendell French

Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, pengurangan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. (French dalam Handoko, hlm 3).

3. T. Hani Handoko

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. (Handoko, hlm 4).

2.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk memahami apa itu manajemen sumber daya manusia, kita sebaiknya pertama-tama meninjau apa yang dilakukan para manajer. Kebanyakan ahli sepakat bahwa ada lima fungsi dasar yang dijalankan semua manajer (Dessler, 2003) :

1. Perencanaan, yaitu menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana dan membuat perkiraan.
2. Pengorganisasian, yaitu memberikan setiap bawahan suatu tugas khusus, membangun departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi, mengkoordinasi kerja bawahan.
3. Penyusunan staf, yaitu memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, menyuluh karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.
4. Kepemimpinan, yaitu mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja dan memotivasi karyawan.
5. Pengendalian, yaitu menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, melakukan pengecekan untuk melihat

bagaimana perbandingan antara kinerja aktual dengan standar ini, mengambil tindakan perbaikan sesuai kebutuhan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena tanpa sumber daya manusia semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan sulit. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sumber daya manusia harus mampu mengarahkan dan memberdayakan karyawan agar mampu dan memberi kontribusi yang maksimal bagi organisasi dengan segala pengetahuan dan kemampuannya.

2.2.4 Kepemimpinan

Kartono (1992, hlm 2) menjelaskan bahwa kepemimpinan dimasukkan dalam kategori "ilmu terapan", dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip, definisi, dan teori-teorinya diharapkan dapat bermanfaat bagi usaha peningkatan taraf hidup manusia. Kepemimpinan merupakan suatu usaha mempengaruhi orang lain melalui hubungan antar individu dalam mencapai suatu tujuan. Di bawah ini disajikan beberapa definisi kepemimpinan, salah satunya dari pakar manajemen Terry dalam Winardi (1993, hlm 107) yang mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang (pemimpin) mempengaruhi pihak lain untuk bekerja secara sukarela, untuk melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut dan atau oleh kelompok yang ada.

Masih dalam Winardi (1993, hlm 114), Massie dan Douglas mengemukakan bahwa kepemimpinan terjadi apabila orang tertentu merangsang

pihak lain untuk bekerja menuju ke arah pencapaian sasaran tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendapat yang kurang lebih sama dituturkan Bennis dalam Kartono (1992, hlm 57) berpendapat kepemimpinan adalah *the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*. (Proses dimana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu).

Dikeempatan lain Hoyt, masih dalam Kartono (1992, hlm 57) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Selain itu, Koontz (1990, hlm 147) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

2.2.5 Teori Kepemimpinan

Banyak teori-teori tentang kepemimpinan yang telah dikembangkan, Winardi (1993, hlm 121) mengategorikan teori kepemimpinan menjadi 3 teori yaitu:

1. Teori yang menitikberatkan sifat-sifat kepemimpinan (*Trait Theories*)

Pada teori ini, studi kepemimpinan memusatkan perhatian bahwa pemimpin merupakan pemimpin sejak lahir, dan mereka tidak dapat dibentuk.

2. Teori yang menekankan pribadi dan perilaku pemimpin (*Personal-Behavioral Theories*)

Teori ini memusatkan kepemimpinan pada orientasi pekerjaan, menitikberatkan pada hubungan terbuka dan bersahabat dengan karyawan dan menjadi amat peka terhadap kebutuhan pribadi dan social mereka. Pemimpin juga memberikan perhatian agar pekerjaan dapat dilaksanakan melalui tindakan perencanaan – pengorganisasian – pendelegasian – pengambilan keputusan – penilaian unjuk kerja dan pelaksanaan pengawasan manajemen secara ketat.

3. Teori-teori situasional (*Situational Theories*)

Teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan dicapai dari hubungan antara situasi organisatoris dan gaya kepemimpinan.

Kartono (1992, hlm 33) mencoba untuk lebih menjelaskan ciri-ciri dari teori munculnya pemimpin, yaitu :

1. Teori Genetis, dimana pemimpin itu tidak dibuat melainkan lahir dengan bakat-bakat alami sebagai pemimpin. Dia ditakdirkan menjadi pemimpin disituasi yang bagaimana pun juga.
2. Teori Sosial, dimana pemimpin itu disiapkan, dididik, dibentuk sehingga setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta kemauan dari diri sendiri.
3. Teori ekologis, dimana seorang calon pemimpin akan menjadi pemimpin yang sukses apabila sejak lahir telah memiliki bakat pemimpin dan dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan serta tuntutan dari lingkungan.

Dalam perkembangannya, teori kepemimpinan berkembang menjadi banyak pendapat tergantung dari segi penekanan yang dilakukan teoritikus. Terry dalam Kartono (1992, hlm 71) ditambah teori dari penulis lain mengemukakan beberapa teori kepemimpinan :

1. Teori Otokratis

Kepemimpinan jenis ini didasarkan atas perintah, paksaan dan tindakan yang arbiter (sebagai wasit). Tipe ini bersifat kaku, setiap perintah harus dipatuhi, dan pemimpin meng-ekslusif-kan diri.

2. Teori Psikologis

Fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahan untuk mau bekerja untuk mencapai sasaran.

3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi agar antar pemimpin dan pengikut tercapai kerja sama yang baik.

4. Teori Suportif/Partisipatif

Pemimpin akan membimbing sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Pemimpin dituntut untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

5. Teori *Laissez Faire*

Kepemimpinan ini hanya menjadikan pemimpin sebagai symbol, memiliki sedikit keterlibatan dengan bawahan, berkarakter kemah dan tidak berpendirian.

6. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas pribadi atau pola kelakuan antar pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu berkelakuan kurang lebih sama.

7. Teori Sifat Orang Besar

Menjadikan sifat-sifat orang besar terdahulu untuk memprediksi sifat kepemimpinan pada seseorang seperti, inteligensia tinggi, inisiatif, energik, kedewasaan emosional, persuasif dan komunikatif.

8. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin harus luwes dan menyesuaikan diri dengan situasi dan lingkungan sekitar pada zamannya. Teori ini menitik beratkan dinamik interaksi.

9. Teori Humanistik/Populastik

Kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat.

2.2.6 Kepemimpinan Perempuan

Perempuan dianggap berfikir secara irrasional sehingga tak bisa memimpin dalam suatu organisasi. Namun Setiawati dalam Khakimah (2006) merangkum bahwasannya pemimpin apapun jenis kelaminnya, yang penting membawa kemajuan bagi perempuan khususnya dan kemanusiaan pada umumnya.

Dalam prakteknya, perempuan pemimpin tidak hanya memimpin, namun juga memberikan berbagai upaya untuk mengembangkan diri para karyawannya. Khakimah (2006, hlm 23) menuliskan bahwa para perempuan pemimpin lebih banyak yang bertindak sebagai mentor daripada sebagai "bos".

Perempuan pemimpin juga memberi petunjuk dan bimbingan yang diperlukan kepada para pendukung untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Selain bertindak sebagai mentor, para perempuan pemimpin juga cenderung untuk memimpin dengan memberi teladan kepemimpinan pada para pendukung melalui sikap dan tindakan mereka.

Menurut Kanter (1977, hlm 233-236) ada empat faktor yang berpengaruh dalam kepemimpinan perempuan, yaitu :

1. *The mother* (keibuan)

Perempuan pemimpin kadang menemukan bahwa dirinya adalah ibu diantara karyawan dan bawahnya. Ibu yang notabene adalah orang yang dekat dengan anak-anak, yang dalam organisasi, anak bisa diandaikan dengan karyawan atau bawahan. Dengan demikian karyawan menjadi lebih terbuka dengan pemimpin mereka. Satu persatu mereka membawa masalah pribadi mereka dan mereka mengharapkan kenyamanan dari sang ibu. Sudah menjadi asumsi umum bahwa perempuan adalah makhluk yang simpaik, pendengar yang baik dan mudah diajak berbicara mengenai masalah pribadi. Kanter (1997, hlm 234) menjelaskan bahwa *role-mother* ini adalah peran yang aman dalam kepemimpinan perempuan. Perempuan pemimpin dengan

tipe *the mother* jarang mendapat kekerasan fisik maupun psikis dalam sisi seksual. Tipe ini juga jarang mendapat pesaing dalam dunia kerja.

Namun, peran perempuan pemimpin tipe *the mother* juga memiliki sisi negatif dimana kadang *reward* yang diberikan bukan untuk menghargai aksi individu yang dilakukan perempuan pemimpin tersebut, melainkan untuk satu organisasi yang ia kelola. Dengan tipe ini, kadang perempuan pemimpin juga terlalu diharapkan untuk menjadi “*the good-mother*” dimana ibu adalah orang yang tidak kritis dalam berbagai hal dan bisa menerima semua kekurangan anak-anaknya, sehingga menjadi kurang baik bagi lingkungan kerja dimana menjadi orang yang kritis dan memiliki kemampuan untuk berbeda sangat diperlukan.

2. *The pet* (kesayangan)

Perempuan pemimpin ditempatkan sebagai seorang maskot di organisasinya dikarenakan perempuan pemimpin dianggap memiliki peran yang dapat menghibur dan menyenangkan karyawannya. *The pet* sering dikaitkan dengan kemampuan perempuan pemimpin dalam bersenda gurau dan memotivasi bawahannya.

Pemimpin dengan tipe *the pet* juga diharapkan untuk mengagumi sosok seorang lelaki, namun tidak untuk berhubungan dengan mereka. Kanter (1977, hlm 235) menyebutkan bahwa ada seorang perempuan yang mengutarakan suatu masalah dalam forum berisikan mayoritas lelaki, dan komentar yang dikeluarkan oleh lelaki adalah tentang kemampuan ia berkomunikasi bukan mengenai isi dari permasalahan yang perempuan tadi

katakan. Perilaku serupa yang jika dilakukan oleh lelaki dianggap sebagai sebuah kompetisi, namun apabila dilakukan oleh perempuan kemudian dianggap sebagai “tingkah-cerewet”.

3. *The sex object* (obyek seksual)

Kepemimpinan perempuan yang hadir berdasarkan kompetisi seksual dan kecemburuan (Kanter, 1977, hlm 234). Dijelaskan bahwa perempuan pemimpin dengan sifat ini memiliki tensi lebih tinggi ketimbang *the mother role*. Diibaratkan bahwa *role* seorang pemimpin dengan sifat *the mother role* bisa memiliki banyak anak atau karyawan, namun dengan sifat *the sex object* yang secara seksual menarik, hal tersebut tidak bisa dilakukan. Meskipun tidak disadari, namun perempuan pemimpin dengan sifat *the sex object* ini sering berperilaku menggoda dan terkadang hingga seperti merendahkan diri sendiri. Dikatakan juga bahwa dengan sifat *the sex object* ini, pemimpin sering membuat konflik dalam lingkungan kerjanya.

4. *The iron maiden* (perempuan besi)

Perempuan perkasa, itulah inti dari sifat kepemimpinan perempuan *the iron maiden*. Perempuan yang secara garis besar berbeda jauh dengan tiga sifat kepemimpinan perempuan sebelumnya. Kanter (1977, hlm 236) menjelaskan bahwa perempuan pemimpin dengan sifat *the iron maiden* menginginkan posisi yang setara dengan siapa pun dia bekerja dan menunjukkan kompetensi dengan penggunaan hak asasi secara penuh. Pemimpin ini juga terkadang terjebak dalam situasi yang keras dan agresif

dimana ada kemungkinan dirinya menerima “pengasingan” dari karyawannya.

Pemimpin dengan sifat ini dikenal gigih dalam bekerja, baik secara individu maupun secara kelompok. Dikarenakan sifatnya yang keras, pemimpin dengan sifat *the iron maiden* ini sukar untuk jatuh kedalam godaan, tidak seperti pada sifat *the pet* dan *the sex object*. Terlebih lagi, mereka sulit untuk mendapatkan pasangan atau *partner* yang cocok dan saling memberi simpati jika mempunyai masalah.

2.2.7 Konsep Gender

Gender merupakan suatu konsep dimana lelaki direpresentasikan sebagai sosok yang maskulin, perkasa dan rasional sedangkan perempuan direpresentasikan sebagai sosok feminisme, lembut dan emosional. Gender bukanlah perbedaan jenis kelamin, yang selama ini, secara awam, kita ketahui demikian.

Matlin (2004, hlm 4), menjelaskan bahwa *sex is a relatively narrow term that refers only to those inborn biological characteristic relating to reproduction* dan *gender refers to psychological characteristics and social catagories that are created by human culture*.

Gender bisa menjadi alat representasi sedemikian rupa karena dalam perkembangannya mengalami banyak proses dari waktu ke waktu. Didalam proses tersebut arti gender dibentuk, disosialisasikan, diperkuat, bahkan

dikonstruksikan secara sosial ataupun kultural melalui ajaran keagamaan ataupun kenegaraan.

2.2.8 Ketidakadilan Gender

Jenis kelamin dan gender bukanlah satu hal yang serupa. Jenis kelamin atau dalam bahasa Inggris disebut seks adalah perbedaan biologis yang secara kodrati diberikan Tuhan kepada makhluknya ketika dilahirkan. Perbedaan jenis kelamin ini tak menunjukkan lelaki lebih superior daripada perempuan. Namun, ketika istilah gender mulai muncul, lelaki dan perempuan mulai dikonstruksikan sedemikian rupa sehingga lelaki yang secara derajat lebih unggul daripada perempuan. Gender pun mulai digaungkan sebagai kodrat Tuhan yang serupa dari perbedaan jenis kelamin. Aplikasinya pun dapat kita lihat di kehidupan sehari-hari. Lelaki yang maskulin, perkasa dan rasional lebih memiliki kesempatan lebih ketimbang perempuan di banyak hal, baik posisi pekerjaan, derajat dalam keluarga maupun dalam kehidupan sosial.

Dari konsep gender yang telah berjalan dari waktu ke waktu ini menimbulkan beberapa permasalahan gender seperti ketidakadilan antara lelaki dan perempuan. Fakih (2008, hlm 12) menjabarkan beberapa manifestasi ketidakadilan gender :

1. Marginalisasi

Marginalisasi atau pemiskinan kaum perempuan. Pemiskinan yang terjadi dapat dilakukan dalam bentuk kebijakan pemerintah, keyakinan atau tafsir agama, tradisi dan kebiasaan, atau bahkan asumsi ilmu pengetahuan

sehingga perempuan semakin tersingkirkan. Marginalisasi dapat terjadi dilingkungan kerja maupun rumah tangga.

2. Subordinasi

Pandangan gender bisa memunculkan subordinasi pada perempuan. Anggapan bahwa perempuan itu emosional sehingga perempuan tidak bisa tampil memimpin berakibat munculnya sikap yang menempatkan perempuan pada posisi yang tidak penting.

3. Stereotipe

Stereotipe atau pelabelan pada kelompok tertentu, sayangnya seringkali menimbulkan ketidakadilan dan merugikan kelompok tersebut. Stereotipe pada perempuan seperti tugas utama kaum perempuan adalah melayani lelaki sudah melekat sejak dulu. Wajar jika aspek penting dalam kehidupan seperti pendidikan pada perempuan dinomorduakan.

4. Kekerasan

Perempuan yang dicap sebagai makhluk lemah seringkali menjadi sasaran kekerasan lelaki yang dicap sebagai simbol kekuatan. Berbagai bentuk kekerasan diterima perempuan baik dari segi fisik maupun psikis, dilingkungan sosial maupun didalam kehidupan rumah tangga.

5. Beban ganda

Anggapan perempuan memiliki sifat memelihara dan rajin berakibat semua pekerjaan rumah tangga adalah tanggung jawab perempuan. Terlebih lagi jika perempuan tersebut memiliki pekerjaan atau karir, beban kerja mereka menjadi ganda.

Terlebih dari semua ketidakadilan yang perempuan dapatkan, mereka tak berani untuk mengadu. *Women are left feeling even less powerful after the violence. Legal procedures are often embarrassing and humiliating, they invade a woman's right to privacy even further* (Matlin, 2004, hlm 418)

2.2.9 Motivasi Karir

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tersebut, sehingga motivasi dapat diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang. Motivasi seseorang untuk berkarir sering kali berbeda.

Simamora (2001, hlm 504) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya. Maka pengertian karir berdasarkan pengertian tersebut adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap, dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi atau perusahaan atau manajemen, atasan langsung, dan individu itu sendiri.

2.2.10 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan salah satu dorongan dari dalam diri individu untuk mengatasi tantangan atau hambatan untuk mencapai tujuan. Individu yang mempunyai motivasi berprestasi akan mempunyai keinginan untuk memperoleh kesuksesan dalam setiap usahanya serta mempunyai keinginan untuk selalu berkembang.

Teori kebutuhan untuk mencapai prestasi dari McClelland dalam bahasa Inggris dinyatakan sebagai “McClelland’s Need For Achievement Theory”. Teori prestasi menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi.

McClelland, dalam Thoha (1990, hlm 230), beranggapan bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia ini menurut McClelland :

1. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. Kebutuhan untuk berhasil tercermin pada adanya dorongan untuk meraih kemajuan dan mencapai prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Seorang dengan *need for achievement* yang besar menyenangi pekerjaan yang kemungkinan berhasilnya besar, tetapi tidak senang pada pekerjaan yang terlalu berat atau terlalu ringan. Dengan kata lain orang dengan *need for achievement* yang besar tidak senang mengambil resiko yang besar (Siagian, 2004, hlm 168).

Seseorang perempuan berkarir dan menjadi pemimpin didorong oleh keinginan mendapatkan prestasi dan pengakuan dari keluarga maupun masyarakat. Perempuan pemimpin perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

2. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan akan

kekuasaan menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain.

Ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian. Pertama, adanya seseorang yang mempunyai kebutuhan berpengaruh pada orang lain. Kedua, orang lain terhadap siapa pengaruh itu digunakan. Ketiga, persepsi ketergantungan antara seseorang, misalnya bawahan yang biasanya tergantung pada atasannya, tetapi sesungguhnya hal tersebut tidak semata-mata terbatas pada adanya hubungan atasan dengan pada bawahannya. Semakin besar tingkat ketergantungan orang lain pada seseorang, semakin besar pula pengaruh orang tersebut kepada pihak lain (Siagian, 2004, hlm 169).

Seseorang dengan *need for power* yang besar biasanya menyukai kondisi persaingan dan orientasi status serta lebih memberikan perhatiannya pada hal-hal yang memungkinkan memperbesar pengaruhnya terhadap orang lain, antara lain dengan memperbesar ketergantungan orang lain padanya. Bagi orang yang demikian, efektifitas pelaksanaan pekerjaan sendiri tidak teramat penting, kecuali bila hal tersebut memberi peluang kepadanya untuk memperbesar dan memperluas pengaruhnya (Siagian, 2004, hlm 169-170)

Seseorang berkarir dan menjadi pemimpin karena didorong oleh keinginan mendapatkan kekuasaan dan keinginan untuk berpengaruh terhadap orang lain. Perempuan pemimpin perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap kekuatan yang ia miliki

3. Kebutuhan akan Berafiliasi atau Bersahabat (*Need for Affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Perempuan berkarir dan menjadi pemimpin didorong oleh keinginannya untuk berhubungan dengan orang lain secara sosial kemasyarakatan.

Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Berarti guna pemuasan kebutuhan itu, suasana persaingan akan dihindari sejauh mungkin (Siagian, 2004, hlm 170). Perempuan pemimpin melakukan kepemimpinannya didorong oleh kebutuhan untuk berprestasi, berhubungan dengan orang lain dan untuk mendapatkan kekuasaan baik secara finansial maupun secara sosial.

David McClelland menemukan fakta bahwa orang tertentu, termasuk di dalamnya dan terutama mereka yang menjadi pemimpin memiliki kebutuhan tinggi untuk meraih prestasi (*Need achievement*). Menurut McClelland, orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan prestasi, bersifat destinktif, dengan berbagai macam cara. Mereka bersedia menerima resiko, yang merangsang mereka untuk melaksanakan upaya yang lebih intensif.

Ada beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi, antara lain (Thoha, 1990, hlm 230) :

1. Suka mengambil resiko yang moderat (*moderate risks*)

Preferensi tugas untuk mengerjakan derajat kesulitan yang moderat. Pada umumnya, nampak pada permukaan usaha, bahwa orang berprestasi tinggi mempunyai resiko yang besar. Mc Clelland melakukan percobaan laboratorium, beberapa partisipan diminta melempar lingkaran-lingkaran kawat pada pasak-pasak yang telah dipasang, pada umumnya orang-orang tersebut melempar secara acak. Kadang-kadang agak jauh, kadang-kadang dekat dengan pasak.

Orang-orang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi lebih tinggi cara melemparnya, akan jauh berbeda dengan kebanyakan orang tersebut. Orang ini akan lebih berhati-hati mengukur jarak. Dia tidak akan terlalu dekat agar semua kawat bisa masuk ke pasak dengan mudah, dan juga tidak terlalu jauh sehingga kemungkinan meleset besar sekali. Dia ukur jarak sedemikian rupa, sehingga kemungkinan masuknya kawat, lebih banyak kemungkinan masuknya, dibandingkan dengan melesetnya. Orang semacam ini mau berprestasi dengan suatu resiko yang moderat, tidak terlalu besar resikonya, dan juga tidak terlampau rendah.

2. Memerlukan umpan balik yang segera

Orang yang berprestasi tinggi menginginkan banyak umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka. Ciri ini amat dekat dengan karakteristik di atas. Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi akan hasil-hasil yang dikerjakannya. Informasi yang merupakan umpan balik yang bisa memperbaiki prestasinya dikemudian hari sangat dibutuhkan oleh orang

tersebut. Informasi itu akan memberikan penjelasan bagaimana ia berusaha memperoleh hasil. Sehingga ia tahu kekurangannya, yang nantinya bisa diperbaiki untuk peningkatan prestasi berikutnya.

3. Memperhitungkan keberhasilan

Seseorang yang berprestasi tinggi, pada umumnya hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak memperdulikan penghargaan-penghargaan materi. Orang-orang yang berprestasi tinggi menyukai situasi-situasi yang mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri dan bukan karena faktor-faktor lain seperti kemujuran. Ia lebih tertarik pada materi intrinsik dari tugas yang dibebankan kepadanya sehingga menimbulkan prestasi dan sama sekali tidak mengharapkan hadiah materi dan penghargaan lainnya atas prestasinya tersebut. Kalau dalam berprestasi kemudian mendapatkan pujian, penghargaan, dan hadiah yang melimpah, hal tersebut bukanlah karena ia mengharapkan tetapi karena orang lain atau lingkungannya yang akan menghargainya.

4. Menyatu dengan tugas

Sekali orang yang berprestasi tinggi memilih suatu tujuan untuk dicapai, maka ia cenderung untuk menyatu dengan tugas pekerjaannya sampai ia benar-benar berhasil secara gemilang. Hal ini berarti bahwa ia bertekad akan mencapai tujuan yang telah dipilihnya dengan ketekatan hati yang bulat. Dia tidak bisa meninggalkan tugas yang selesai baru separuh perjalanan dan dia tidak akan puas sebelum pekerjaan itu selesai seluruhnya. Tipe komitmen pada dedikasi ini memancar dari kepribadian yang teguh.

Orang lain merasakan bahwa orang berprestasi tinggi seringkali tidak bersahabat (*loner*). Dia cenderung realistik mengenai kemampuannya dan tidak menyenangi orang lain bersama-sama dalam satu jalan dalam pencapaian suatu tujuan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang penulis gunakan dalam melakukan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada kualitas atau hal terpenting dari suatu barang/jasa. Hal terpenting berupa kejadian atau fenomena maupun gejala sosial adalah makna dibalik kejadian tersebut dapat dijadikan pelajaran bagi pengembangan konsep teori (Satori, 2009, hlm 22). Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Objek dalam penelitian kualitatif adalah objek yang alamiah, yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki objek, setelah berada di objek, dan setelah keluar dari objek relatif tidak berubah (Sugiyono, 2009, hlm 1-2).

Dengan menggunakan metode kualitatif, maka data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan peneliti dapat dicapai. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dalam pelaksanaannya. Studi kasus adalah penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi (Emzir, 2010, hlm 20).

Studi kasus adalah suatu penelitian empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dengan konteks tidak tampak dengan tegas dan multisumber digunakan. Tipe studi kasus yang digunakan adalah tipe studi kasus *life history* dimana studi ini mencoba menyingkap dengan lengkap dan rinci kisah perjalanan hidup seseorang sesuai dengan tahap-tahap dan dinamika kehidupannya. Namun seseorang yang dimaksud tentu tidak sembarang orang, melainkan yang memiliki keunikan yang menonjol dan luar biasa dalam konteks kehidupan masyarakat disertai dengan mara sumber pendukung.

Studi kasus *life history* ini dapat bersandar pada dokumen-dokumen pribadi yang bersangkutan, serta dengan melakukan wawancara yang mendalam kepada orang pertama sebagai sumber utama (Bungin, 2008, hlm 26). Dalam penelitian ini digunakan *multi case* yaitu terdapat tiga kasus yang dari tiga orang perempuan pemimpin yang akan dipaparkan secara detail mengenai kehidupan ibu rumah tangga dan juga berperan ganda sebagai seorang pemimpin di suatu organisasi pemerintahan, mengeksplorasi ada tidaknya motivasi berprestasi dalam perjalanan sebagai seorang pemimpin serta mengetahui dan mengeksplorasi permasalahan gender yang pernah dialami.

3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti mengambil lokasi penelitian di kantor kelurahan tempat dimana tiga objek penelitian bekerja, yaitu:

1. Ibu V. Ambar Ismuwardani, SIP.

Lokasi : Kantor Kelurahan Mujamuju, Kecamatan Umbulharjo, Yogyakarta.

Telepon : 0274-7470557

Ibu Ambar merupakan perempuan yang cukup lama menjabat sebagai pemimpin di kelurahan. Berawal dari masuknya beliau sebagai staf di pemerintahan kota tahun 1998. Etos dan semangat kerja yang tinggi membuat ibu satu anak ini tidak membutuhkan waktu lama untuk mendapatkan eselon lima. Setelah beberapa tahun, Ibu Ambar akhirnya menduduki jabatan Sekretaris di Kelurahan Mantrijeron, Kecamatan Mantrijeron. Tak lama berselang, pada tahun 2004, beliau kemudian diangkat menjadi Lurah di Kelurahan Gedongkiwo, Kecamatan Mantrijeron. Dan akhirnya 2 tahun setelah itu, beliau diangkat menjadi Lurah di Kelurahan Mujamuju, Kecamatan Umbulharjo.

2. Ibu MM. Suprihastuti, S.Sos.

Lokasi : Kantor Kelurahan Wirogunan, Kecamatan Mergangsan, Yogyakarta.

Telepon : 08174117308

Ibu Suprihastuti merupakan salah satu perempuan yang sudah lama mengabdikan kepada negara. Setelah berhasil mengambil gelar diploma di STP APMD, ibu yang kerap disapa Bu Tuti ini mulai menapaki jenjang karir pegawai negeri sipil di Kantor Pembangunan Desa pada tahun 1987. Dari posisi staf ini Bu Tuti sudah memperlihatkan talentanya. Setahun kemudian, beliau diangkat menjadi petugas khusus pembangunan di Kecamatan Jetis.

Karirnya pun menanjak dikala ia diangkat menjadi Kepala Urusan Pembangunan di Kecamatan Gedongtengen di tahun 1993. Demi memperlancar karirnya, Bu Tuti kemudian mengambil program sarjana sosiatri, masih sama di STP APMD, yang kemudian beliau diangkat menjadi Kepala Seksi Pelayanan di Kecamatan Mergangsan di tahun 2001. Setelah menjadi Kepala Seksi Pembangunan dan Pemerintahan di Kecamatan Mergangsan, Ibu Tuti diangkat menjadi Lurah di Kelurahan Wirogunan pada Juni 2007.

3. Ibu L. Daning Krisnawati, SIP.

Lokasi : Kantor Kelurahan Pringgokusuman, Kecamatan Gedongtengen, Yogyakarta.

Telepon : 081328711134

Ibu Daning merupakan satu-satunya lurah perempuan di Kota Yogyakarta yang belum menikah. Lahir pada 36 tahun yang lalu, Ibu Daning memulai karirnya dari bawah. Berawal dari Biro Kepegawaian di kantor gubernur, Ibu Daning kemudian dipindahkan ke pemerintahan kota. Setelah menempuh pendidikan gelar sarjana sosial politik di UGM, Ibu Daning mulai menapaki jenjang karir pegawai negeri sipil. Dua kali menduduki posisi sekretaris di Kelurahan Wirobrajan dan Kelurahan Terban mungkin menjadikan Bu Daning sebagai salah satu sosok yang mampu memimpin instansi. Dan akhirnya Bu Daning diangkat menjadi Lurah di Kelurahan Pringgokusuman Kecamatan Gedongtengen pada tahun 2010.

3.3 Jenis Data Penelitian

1. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat skematik, narasi, dan uraian juga penjelasan data dari informan baik lisan maupun data tertulis (Komariah, 2009, hlm 220). Perilaku subjek yang diamati di lapangan juga menjadi data dalam pengumpulan hasil penelitian ini.

2. Catatan Lapangan

Dalam membuat catatan di lapangan, peneliti melakukan prosedur dengan mencatat sejumlah peristiwa yang benar-benar terjadi di lapangan penelitian, dan hal yang berkisar pada isi catatan lapangan, model serta bentuk catatan lapangan, proses penulisan catatan lapangan (Komariah, 2009, hlm 220)

3. Rekaman Audio

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti merekam wawancara dengan beberapa pihak terkait yang dianggap perlu untuk dikumpulkan datanya. Dari hasil rekaman wawancara tersebut maka dideskripsikan dalam bentuk transkrip wawancara (Komariah, 2009, hlm 220)

4. Dokumentasi

Data ini dikumpulkan dengan melalui berbagai sumber data yang tertulis, baik yang berhubungan dengan masalah kondisi objektif, dan juga silsilah dan pendukung data lainnya.

5. Foto

Foto merupakan bukti berupa gambar nyata yang mendukung kondisi

objektif penelitian berlangsung.

3.4 Sumber Data Penelitian

3.4.1 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Dalam penelitian kualitatif instrument utamanya adalah peneliti sendiri. Namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrument penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara (Sugiyono, 2009, hlm 61). Adapun masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah: Kepemimpinan perempuan.

Merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku karyawannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan bahwasannya pemimpin apapun jenis kelaminnya yang penting membawa kemajuan bagi perempuan khususnya dan kemanusiaan pada umumnya.

3.4.1.1 Kepemimpinan Perempuan

Semakin banyak perempuan yang menyadari menjadi pemimpin merupakan salah satu cara untuk membantu kehidupan keluarga, karir bisnis, aktualisasi diri, maupun untuk menembus dominasi kaum pria. Beberapa permasalahan yang akan diteliti dari perempuan pemimpin adalah :

- a. Pandangan terhadap perempuan sebagai pemimpin
- b. Alasan memilih menjadi seorang pemimpin dalam suatu organisasi
- c. Hal-hal yang menyebabkan tertarik dengan dunia organisasi/kepemimpinan

- d. Proses yang dialami dari memutuskan untuk menjadi perempuan dalam organisasi sampai dengan berhasil menjadi pemimpin
- e. Permasalahan yang dialami selama menjalankan kepemimpinan
- f. Cara menghadapi permasalahan-permasalahan yang muncul
- g. Pandangan tentang karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang perempuan untuk menjadi pemimpin

1. *The mother*

Perempuan pemimpin cenderung bersikap sebagaimana layaknya seorang ibu, misalnya dikala sang anak sakit, sang ibu akan menyediakan obat. Nantinya akan timbul asumsi bahwa perempuan pemimpin mempunyai sifat simpatik, pendengar yang baik, dan mudah untuk mencurahkan permasalahan. Beberapa permasalahan dari *the mother* yaitu:

- a. Pemimpin cenderung memberi perhatian
- b. Pemimpin cenderung memberi nasehat
- c. Pemimpin cenderung membesarkan hati
- d. Pemimpin cenderung dapat memberi ketenangan/rasa aman
- e. Pemimpin bersikap hati-hati penuh pertimbangan
- f. Pemimpin melibatkan bawahan
- g. Pemimpin mempunyai hubungan yang dekat dengan bawahan
- h. Pemimpin cenderung tidak suka dikritik
- i. Pemimpin cenderung lebih mudah mendapatkan simpati dari bawahan
- j. Pemimpin cenderung lebih emosional

2. *The pet*

Perempuan pemimpin cenderung menjadi kesayangan bagi bawahannya, sehingga bawahan akan lebih menjaganya. Beberapa permasalahan dari *the pet* yaitu:

- a. Pemimpin cenderung menjadi idola/panutan bagi bawahannya
- b. Pemimpin cenderung terlihat menyenangkan bagi bawahannya
- c. Pemimpin cenderung memberikan perhatian pribadi
- d. Pemimpin suka memberikan pujian
- e. Pemimpin cenderung memperlakukan bawahan secara individual
- f. Pemimpin cenderung lebih humoris
- g. Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih berprestasi
- h. Pemimpin terlihat kurang optimal dalam memimpin
- i. Pemimpin cenderung kurang dihargai

3. *The sex object*

Perempuan pemimpin yang cenderung menjadi penyemangat kerja bagi karyawannya. Beberapa permasalahan dari *the sex object* yaitu:

- a. Pemimpin menjadi pembangkit semangat kerja
- b. Pemimpin menjadi motivator kerja
- c. Pemimpin cenderung memberikan inspirasi bagi bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan
- d. Pemimpin dianggap sebagai sumber daya yang langka

- e. Pemimpin kadang terlihat membutuhkan bantuan
- f. Pemimpin mudah mendapatkan bantuan
- g. Pemimpin kadang menimbulkan konflik di tempat kerja
- h. Pemimpin kadang membuat bawahan menjadi kurang berkenan di hati
- i. Pemimpin mempunyai keunggulan dalam pendekatan psikologis
- j. Pemimpin kadang diberi perlindungan oleh bawahannya

4. *The iron maiden*

Perempuan pemimpin cenderung bersikap tegas dalam memimpin bawahannya sehingga timbul kesan tegas/keras (perempuan besi). Beberapa permasalahan dari *the iron maiden* yaitu:

- a. Pemimpin dapat diandalkan
- b. Pemimpin mampu menumbuhkan rasa hormat bawahan kepadanya karena sikap dan prilakunya
- c. Pemimpin cenderung perfeksionis (sempurna) terhadap hasil kerja
- d. Pemimpin merasa puas bila bawahan mampu mencapai hasil/prestasi kerja yang telah ditetapkan
- e. Pemimpin memberi sanksi yang tegas atas kesalahan kerja
- f. Pemimpin cenderung menunjukkan keunggulannya
- g. Pemimpin dianggap sebagai sosok yang cenderung angkuh
- h. Pemimpin menjawab kritik dengan tangkas
- i. Pemimpin memperjuangkan hak bawahannya
- j. Pemimpin cenderung kurang menemukan mitra kerja

3.4.1.2 Ketidakadilan Gender

Konsep gender merupakan suatu sifat yang melekat pada kaum lakilaki maupun kaum perempuan yang meliputi semua hal yang dapat dipertukarkan antara sifat laki-laki dan sifat perempuan, yang bisa berubah dari waktu ke waktu serta berbeda dari suatu tempat ke tempat yang lainnya maupun berbeda dari suatu kelas ke kelas lainnya.

Sesungguhnya perbedaan gender tidaklah menjadi sebuah masalah sepanjang tidak melahirkan ketidakadilan gender . Namun pada kenyataannya timbul persoalan dimana perbedaan gender menimbulkan ketidakadilan. Dalam perjalanannya meniti karir perempuan sering kali mendapatkan ketidakadilan dikarenakan perbedaan gender yang telah membudaya dimasyarakat. Berikut permasalahan yang akan diteliti berdasarkan ketidakadilan gender yang terjadi pada perempuan pemimpin:

- a. Pandangan tentang posisi seorang perempuan.
- b. Pandangan terhadap marginalisasi.
- c. Pandangan terhadap perempuan dan *stereotip*.
- d. Pandangan mengenai kodrat perempuan sebagai ibu rumah tangga.
- e. Pandangan tentang perlu atau tidaknya perempuan untuk bekerja.
- f. Pandangan tentang ibu rumah tangga yang juga menjadi pemimpin.
- g. Pengalaman beban ganda dalam kehidupan berumah tangga ataupun dalam masyarakat.
- h. Pengalaman terhadap kekerasan selama menjalankan kepemimpinan.

- i. Tercipta keselarasan peran antara ibu rumah tangga dan karir sebagai pemimpin, saat sudah terjun dalam dunia usaha.
- j. Cara menyelaraskan peran, antara peran sebagai antara ibu rumah tangga dan karir sebagai pemimpin.

3.4.1.3 Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tersebut, sehingga motivasi dapat diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang.

1. Motivasi Berkarir

Motivasi seseorang untuk berkarir sering kali berbeda. Berbagai alasan yang menyebabkan perempuan berkarir adalah, yaitu independensi, pengembangan diri, penghasilan, dan keamanan. Beberapa permasalahan yang akan diteliti tentang motivasi berkarir adalah:

- a. Motivasi awal untuk menjadi berkarir sebagai pemimpin.
- b. Hal yang membuat tertarik menjadi berkarir sebagai pemimpin.
- c. Hal apa yang hendak dicapai ketika menjadi berkarir sebagai pemimpin.
- d. Peranan faktor pribadi dalam pengambilan keputusan untuk menjadi berkarir sebagai pemimpin.
- e. Peranan faktor ekonomi dalam pengambilan keputusan untuk berkarir sebagai pemimpin.
- f. Peranan faktor keluarga dalam pengambilan keputusan untuk berkarir sebagai pemimpin.

- g. Peranan lingkungan dalam pengambilan keputusan untuk menjadi berkarir sebagai pemimpin.
- h. Pendapat tentang hal-hal yang menyebabkan karir dan kepemimpinan yang dijalankan bisa tetap bertahan sampai sekarang.

2. Motivasi Berprestasi

Motivasi berkarir merupakan salah satu dorongan dari dalam diri individu untuk mengatasi tantangan atau hambatan untuk mencapai tujuan. Individu yang mempunyai motivasi berkarir akan mempunyai keinginan untuk memperoleh kesuksesan dalam setiap usahanya serta mempunyai keinginan untuk selalu berkembang. Beberapa permasalahan yang akan diteliti dari motivasi berprestasi adalah:

- a. Pandangan tentang motivasi berprestasi.
- b. Pandangan tentang kebutuhan perempuan untuk berprestasi.
- c. Pandangan dan bagaimana cara untuk mengapresiasi kebutuhan akan prestasi yang ada dalam diri perempuan pemimpin.
- d. Pandangan dan bagaimana cara untuk mengapresiasi kebutuhan akan kekuasaan yang ada dalam diri perempuan pemimpin.
- e. Pandangan dan bagaimana cara mengapresiasi kebutuhan akan afiliasi yang ada dalam diri perempuan pemimpin.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa cara untuk mengumpulkan data :

1. Wawancara

Wawancara dapat didefinisikan sebagai interaksi bahasa yang berlangsung antara dua orang dalam situasi saling berhadapan salah seorang, yaitu yang melakukan wawancara meminta informasi atau ungkapan kepada orang yang diteliti yang berputar disekitar pendapat dan keyakinannya (Hasan dalam Emzir, 2010, hlm 50).

Wawancara menjadi teknik yang paling baik dalam penelitian kualitatif dikarenakan kemampuannya mendapatkan informasi. Dalam beberapa hal, kata-kata, perilaku, dan tatapan mata nara sumber lebih bermakna ketimbang data-data yang lain.

Wawancara dilakukan dengan wawancara tertutup-terbuka, yaitu wawancara tidak dibatasi jawabannya namun juga memungkinkan mendapatkan jawaban pasti. Wawancara jenis ini menghasilkan jawaban yang lebih kaya data dan kemungkinan pengklasifikasian data bias yang bisa terjadi di wawancara terbuka saja.

2. Observasi Terus terang

Observasi adalah pengamatan terhadap terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian (Satori dan Komariah, hlm 105). Dalam hal ini peneliti melakukan pengumpulan data, dan menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa peneliti sedang melakukan penelitian. Jadi objek yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti (Sugiyono, hlm 66).

3. Dokumentasi

Proses dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan bahan-bahan tertulis atau dokumen-dokumen dari instansi terkait yaitu profil perusahaan, foto peta letak perusahaan, struktur organisasi, kondisi dalam perusahaan juga berbagai info yang terkait dan berhubungan dengan tema penelitian.

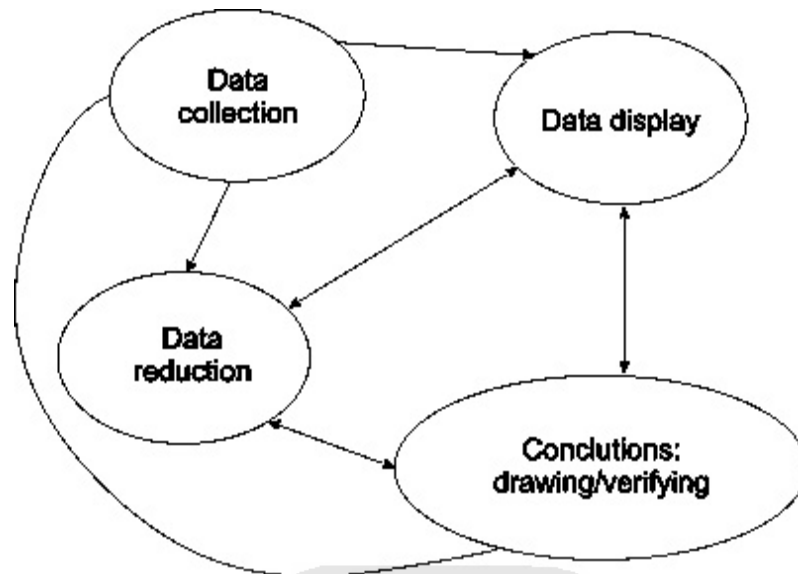
3.5 Pendekatan Penelitian

1. Analisis sebelum di lapangan

Peneliti telah melakukan analisis data sebelum memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun fokus penelitian ini masih bersifat sementara akan berkembang setelah penelitian masuk dan selama di lapangan. (Sugiyono dalam Anggia, 2010, hlm 90)

2. Analisis selama di lapangan

Dalam penelitian ini analisis selama di lapangan menggunakan model Miles dan Huberman (Sugiyono dalam Anggia, 2010, hlm 91). Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data meliputi *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Model dalam analisis data dapat ditunjukkan pada gambar :



Gambar 3.5.1: Komponen dalam Analisis Data

Sumber: Sugiyono (2009, hlm 92)

a. Data Reduction

Data yang diperoleh dari lapangan perlu dicatat secara rinci dan teliti. Semakin lama peneliti di lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, oleh karena itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan kepada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

b. Data Display

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan men-*display-*

kan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya, berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c. Conclusion Drawing/ Verification

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah pada penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan.

3.6 Keabsahan Data

Dalam penelitian dilakukan pengecekan keabsahan data melalui:

3.6.1 Uji Kredibilitas

Data harus benar-benar valid dalam penelitian kualitatif. Alat untuk menjangkau data penelitian kualitatif terletak pada penelitian yang dibantu dengan metode wawancara dan observasi dan studi dokumen. Dengan demikian yang diuji ketepatannya adalah kapasitas peneliti dalam merancang fokus, menetapkan dan memilih informan, melaksanakan metode pengumpulan data, menganalisis dan menginterpretasikan dan melaporkan hasil penelitian yang kesemuanya itu

menunjukkan konsistensi satu sama lain. (Satori, 2010, hlm 161). Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan dengan triangulasi dan *member check*.

1. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Uji keabsahan melalui triangulasi dilakukan karena dalam penelitian kualitatif, untuk menguji keabsahan informasi tidak dapat dilakukan dengan alat-alat uji statistik.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam penelitian ini pengujian data akan dilakukan kepada keluarga, teman kerja yang merupakan kelompok kerja sama dan karyawan yang bekerja pada objek penelitian. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan ketiga sumber data tersebut.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dari hasil wawancara akan dicek dengan observasi dan kuesioner. Bila dengan tiga

teknik pengujian kredibilitas tersebut dihasilkan data yang berbeda-beda, maka akan dilakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data yang bersangkutan, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

c. Triangulasi Waktu

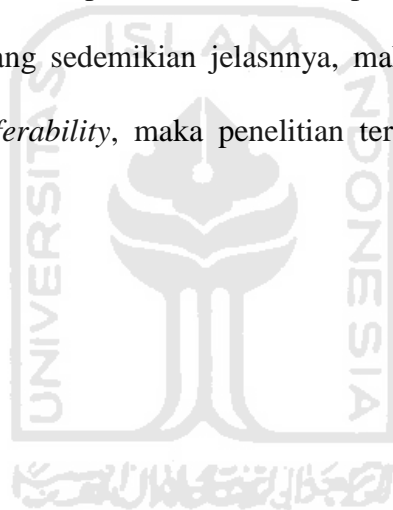
Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Dalam hal ini pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara dalam waktu dan situasi yang berbeda.

2. *Member Check* (Pengecekan Anggota)

Pengujian Kredibilitas data dengan *member check*. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data maka data tersebut valid, sehingga akan semakin kredibel atau dipercaya (Sugiyono, 2009, hlm 72). *Member check* dilakukan dengan cara mendiskusikan hasil penelitian pada sumber-sumber data yang telah memberikan data, yaitu kepada keluarga, karyawan maupun rekan bisnis dari objek penelitian.

3.6.2 Uji *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif. validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan (Sugiyono, 2010, hlm 72). Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif, sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian, maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain. Bilamana pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnnya, maka suatu hasil penelitian dapat diberlakukan *transferability*, maka penelitian tersebut memenuhi standar transferabilitas.



BAB IV

LAHIRNYA SEORANG PEMIMPIN

Pemimpin adalah hal yang umum kita jumpai di masyarakat. Dalam setiap diri manusia terdapat jiwa-jiwa kepemimpinan. Untuk memimpin suatu organisasi besar ataupun untuk hanya untuk memimpin dirinya sendiri. Pemimpin kadang kala lahir dari kebiasaan yang sejak kecil dididik berperilaku seperti pemimpin. Pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah diperlukan. Peran pemimpin bukan hanya menjadi tonggak berjalannya kegiatan namun juga menjadi pemersatu anggota maupun karyawan yang dinaunginya. Normalnya, menganut pada budaya dan norma yang ada di Indonesia, pemimpin adalah jabatan seorang lelaki. Lelaki sudah menjadi simbol kepemimpinan sejak dulu kala dan perempuan selalu identik dengan keindahan, kelembutan atau mungkin kelemahan.

Namun pada masa saat ini, dominasi laki-laki sudah mulai tergeserkan oleh kehadiran sosok perempuan. Sudah banyak instansi maupun organisasi yang dipimpin oleh seorang perempuan. Bisa jadi, tersorotnya perempuan menjadi sosok pemimpin dimulai oleh Megawati Soekarno Putri, ketika beliau menjadi presiden ke lima di negeri kita ini. Yang kemudian disusul dengan dipimpinnya suatu propinsi oleh seorang perempuan. Dicontoh kembali ke instansi dibawahnya dengan dipimpinnya kabupaten oleh seorang perempuan, terus hingga ke tingkat struktural desa.

Karir sebagai pemimpin masyarakat bukanlah karir yang pasang surut, karena pemimpin masyarakat selalu dibutuhkan. Sehingga menjadi suatu pilihan

hidup dimana masyarakat Indonesia kemudian memilih untuk mengabdikan pada negara menjadi seorang pegawai negeri dan meneruskannya ke jenjang karir yang lebih tinggi, seperti lurah dan camat.

Perempuan pemimpin sendiri memiliki keunikan, dimana perempuan lebih bisa menyentuh hati ketimbang lelaki, suatu keahlian yang mungkin lebih dibutuhkan masyarakat Indonesia pada saat ini. Kisah tiga perempuan yang memimpin ini bisa dijadikan pembelajaran bagi perempuan-perempuan lain untuk berkarya dan berkarir seperti mereka. Terlebih lagi, perempuan pemimpin ini adalah juga seorang ibu rumah tangga. Berikut biografi singkat tiga orang perempuan yang memimpin Kelurahan-Kelurahan di Yogyakarta.

4.1 Ibu Ambar : “Muda, Cekatan, dan Bekerja Benar-Benar Untuk Masyarakat”

Lahir di pedalaman Pakualaman, Ibu Ambar hidup bersama orang tua dan ke empat saudaranya dengan didikan yang cukup ketat. Ayahanda Ibu Ambar, Bapak Stephanus Dani, yang sekarang sudah menjadi almarhum selalu mengajarkan anak-anaknya tentang kedisiplinan. Mulai dari jam belajar, pergaulan dan pendidikan diberikan porsi disiplin yang tidak membedakan antara anak satu dengan yang lain. Beranjak dari sekolah dasar di SD Kasan Timur, Ibu Ambar mulai menggeluti berbagai macam kegiatan. Beliau menjadi salah satu pembaca kitab suci pada setiap perayaan agama di gereja dekat rumahnya. Ketika mulai menginjakkan kaki di sekolah menengah, Ibu Ambar juga ikut aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler seperti gerakan pramuka. Begitu

pula ketika beliau beranjak belia dimasa SMA, beliau aktif mengikuti kegiatan Marching Band dan kegiatan teater.

Didikan keras ayahandanya membuat Ibu Ambar lebih dekat kepada sang ibunda, Ibu A. Tatik Sudiyati. Mengidolakan ibunda karena sosok ibu yang lebih dekat, Ibu Ambar sering mencurahkan isi hati dan permasalahan yang dihadapinya. Dengan pembawaan yang lebih *ngemong* sehingga perintah maupun nasihat yang beliauberikan bisa dengan mudah masuk ke hati Ibu Ambar. Sedikit-sedikit, Ibu Ambar mulai mencontoh kegiatan sang ibu. Meskipun ibunda adalah seorang ibu rumah tangga, namun beliau juga bekerja, dan aktif dalam kegiatan masyarakat. Ibunda mengajarkan Ibu Ambar pola pikir untuk melangkah dan mengambil keputusan.

Dimulai setelah menempuh pendidikan di APDN, Ibu Ambar menjadi seorang staf di pemerintahan kota. Kinerja dan pencapaian yang bagus membuat Ibu Ambar mendapatkan kenaikan jabatan menjadi eselon 5. Tak lama berselang, Ibu Ambar menjadi Sekretaris atau Carik di Kelurahan Mantrijeron di Kecamatan Mantrijeron. Lalu pada tahun 2004, beliau mendapatkan SK dan diangkat menjadi lurah di Kelurahan Gedongkiwo di kecamatan yang sama. Dua tahun berselang, akhirnya beliau diangkat menjadi lurah di Kelurahan Mujamuju, Umbulharjo, hingga sekarang.

Disela-sela semua itu, Ibu Ambar adalah juga seorang perempuan biasa yang menikah dan berkeluarga. Mantap dengan pilihannya, seorang lelaki baik hati yang ia kenal dari kegiatan kegerejaan, Ibu Ambar menikah dengan pak Bernadus Aji ditahun 1993, dan dikaruniai seorang putra, Galang Prasetya Nusa.

Sempat terlintas dibenak Ibu Ambar tentang sosok seorang pemimpin, khususnya seorang lurah.

”Lurah kalau jaman dahulu itu selalu dilihat sebagai orang yang tua, lambat.” (Ambar, 23/11/11, 13.59)

Dari situ, Ibu Ambar bercita-cita untuk merubah paradigma tersebut. Beliau menginginkan pemimpin sebagai orang yang muda, cekatan, dan sehat, sehingga bekerja benar-benar untuk masyarakat.

“Lurah khususnya bisa menjadi figur yang dipercayai masyarakat dengan baik, tidak lambat, tidak bodoh. Jadi masyarakat yang dilayani itu bisa seneng. Bukan hanya dilihat sebagai orang yang *moco koran tok*.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Dua kali menjadi lurah di beda kelurahan, tujuh tahun memimpin berbagai macam karakter perangkat dan masyarakat membuat Ibu Ambar kenyang akan pengalaman. Berbagai permasalahan yang hadir dalam karirnya selalu ia selesaikan menurut dengan aturan formal yang berlaku sehingga jarang sekali permasalahan yang hadir sampai tidak terselesaikan. Gaya kepemimpinan beliau pun tak jauh dari pemimpin demokratis dimana disetiap permasalahan dan pengambilan keputusan selalu menyertakan perangkatnya untuk berdiskusi dan bersama-sama menentukan hasil yang terbaik.

Ibu Ambar sendiri berpendapat bahwa pemimpin adalah pribadi yang menjadi contoh dan menginspirasi. Dan menjadi seorang pemimpin dan seorang perempuan adalah bukan suatu masalah, karena menurutnya kepemimpinan tidak terkotak-kotak dalam gender.

“Orang seringkali melihat kepada gender, tapi apakah kepemimpinan itu terkotak-kotak kepada gender. Pemimpin itu *kan* universal, saya kira tidak ada masalah, mau perempuan atau lelaki (untuk menjadi pemimpin) selama dia bisa memimpin.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Namun memang dalam berumah tangga dan memimpin, Ibu Ambar selalu menempatkan peran yang berbeda. Ketika di rumah, beliau adalah istri dan ibu dari suami dan anaknya, sedang ketika di kantor, Ibu Ambar adalah pemimpin di Kelurahan Mujamuju. Bekerja dengan baik dan sesuai aturan, begitu ujar Ibu Ambar agar bisa bertahan dengan baik sampai sekarang.

4.2 Ibu Tuti : “Mampu Menggerakkan Masyarakat Untuk Lebih Maju”

Ibu yang lahir dari pasangan Marto Diharjo dan Suminah ini sudah didik dengan keras sedari kecil. Lahir di Sleman 51 tahun lalu, Ibu Tuti, anak ke 3 dari 8 bersaudara ini mulai merasakan disiplin orang tua mereka, bahwasannya perempuan tidak boleh hanya menjadi ibu rumah tangga, namun harus bisa mencari nafkah sendiri. Seperti yang dicontohkan oleh ibunda Bu Tuti. Selain menjadi ibu rumah tangga, beliau juga berjibaku dengan pekerjaan. Tuti muda pun dididik untuk membantu ibundanya bekerja sepulang sekolah. Selain itu, Tuti muda juga sudah diperkenalkan dengan organisasi kemasyarakatan dari kecil.

Bersekolah di SD dan SMP Kentungan, Ibu Tuti mulai aktif di organisasi intra sekolah tersebut. Selain itu, Ibu Tuti juga telah mencicipi keorganisasian dengan mengikuti PKK RT dan PKK RW, menggantikan ibundanya yang bekerja, ketika beliau menjadi mahasiswa. Meskipun mendapat perbedaan didikan, dimana lelaki lebih sedikit mengerjakan sesuatu, tetapi Bu Tuti merasakan hasilnya sekarang. Beliau sangat merasa berterima kasih atas didikan dan contoh dari orang

tua, khususnya sang ibunda, dimana beliau menjadi lebih giat dan disiplin dalam bekerja dan berorganisasi.

Menjadi petugas Tata Usaha di Akademi Pertanian Jogja, menjadi tonggak pertama karir Bu Tuti. Baru kemudian beliau mengabdikan kepada Negara dengan menjadi Staf Kantor Pembangunan Desa pada tahun 1987. Suatu pilihan yang menurutnya cukup sulit, dimana ia harus memilih antara penempatan di Lampung atau di Yogyakarta. Dengan *bismillah*, Bu Tuti memilih untuk bekerja di kota kelahirannya. Karir Bu Tuti termasuk cepat melejit. Setahun setelah masa kepegawaiannya, Bu Tuti diangkat menjadi Petugas Khusus Pembangunan di Kecamatan Jetis dan bekerja disana selama lima tahun. Ditahun 1989, Ibu Tuti akhirnya menikah dengan pria bernama Imam Sugiyono. Pada tahun 1993, Ibu Tuti diangkat menjadi Kepala Urusan Pembangunan di Kecamatan Gedongtengen. Ibu Tuti menjabat selama enam tahun. Ditahun 1999, terjadi perubahan beberapa struktur dan nama kepegawaian, dimana akhirnya Ibu Tuti menjabat sebagai Kepala Seksi Pembangunan di Kecamatan Mergangsan, dari tahun 1999 sampai 2001.

Disela-sela menjalani karirnya yang baru sebagai Kepala Seksi Pelayanan, masih di Kecamatan Mergangsan, Ibu Tuti menyempatkan diri untuk menimba ilmu sosiatri di STP APMD. Tak butuh waktu lama, Bu Tuti menyelesaikan studi kesarjanaannya selama satu tahun. Pada tahun 2003, Bu Tuti kemudian menjabat sebagai Kepala Seksi Pembangunan dan Pemerintahan. Dan akhirnya, Bu Tuti mendapat SK pengangkatan sebagai Lurah Wirogunan pada 23 Juni 2007. Karir Bu Tuti tak selamanya berjalan baik. Ada peristiwa yang membuatnya bersedih

hati. Dikaruniai dua orang anak, Clara Sinta yang lahir pada tahun 1991 dan Adnan Mahardika yang lahir pada tahun 1993, Ibu Tuti kehilangan anak keduanya karena penyakit jantung di tahun 2006.

Namun duka yang mendalam tak terus melarutkan beliau. Berbagai peraihannya ia berikan untuk wilayah Wirogunan. Bu Tuti pun juga menceritakan tentang sosok pemimpin ideal yang ada dalam pandangannya.

“Pemimpin itu seorang yang bisa dan mampu menggerakkan masyarakatnya, baik didalam, seperti perangkat dan diluar seperti masyarakat umum sehingga masyarakat itu bergerak menjadi lebih maju”, (Tuti, 30/12/11, 12.10)

Begitu ucapnya diawal wawancara mengenai pemimpin yang baik, mampu menggerakkan masyarakat yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Dan selama empat tahun lebih Ibu Tuti berusaha untuk selalu seperti yang ia ucapkan.

Ibu Tuti sudah bekerja dan mengabdikan kepada negara sejak lebih dari 20 tahun. Dengan pengalaman kerja yang sudah begitu banyak menjadikan Bu Tuti paham dengan seluk beluk permasalahan di tingkat kelurahan. Aturan formal yang menjadi panutannya juga banyak membantu beliau dalam memimpin wilayah Wirogunan. Dalam kepemimpinannya juga Bu Tuti berusaha untuk demokratis dan lebih mendekatkan diri dengan bawahan serta masyarakat.

Ketika ditanya mengenai pendapatnya tentang sosok pemimpin, Bu Tuti memaparkan bahwa pemimpin adalah orang yang bisa dan mampu menggerakkan masyarakat, baik didalam seperti perangkat dan diluar yakni masyarakat luas itu sendiri, sehingga bisa menjadi lebih baik dan maju. Beliau juga menyakini bahwa perempuan mempunyai hak untuk menjadi pemimpin, namun tidak boleh memungkiri kodratnya.

“Saya setuju dengan perempuan yang memimpin. Tetapi biarpun perempuan, seorang pemimpin, tidak boleh menghilangkan kodratnya sebagai perempuan, melahirkan, mendidik anak, menyusui. Jangan hanya dibelakang saja, dirumah saja. Kita harus mampu memberi contoh kepada perempuan-perempuan yang lain.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

Bu Tuti sendiri merasa berhasil dalam membagi waktunya antara menjadi ibu di keluarganya dan menjadi ibu di Kelurahan Wirogunan. Suami, anak, dan kelurahan tidak merasa kekurangan perhatian dari Ibu Tuti selaku ibu rumah tangga karena beliau menjalani perannya dengan komunikasi yang baik.

4.3 Ibu Daning : “Perempuan Itu Ternyata Bisa dan Perempuan Itu Harus Bisa”

Muda dan lantang, begitu kesan pertama penulis ketika mewawancarai Lurah Pringgokusuman ini. Ibu yang lahir 36 tahun ini memang berbeda dari lurah-lurah lainnya. Berbeda karena selain berwatak lebih tegas, Ibu Daning menjadi satu-satunya lurah perempuan di Yogyakarta yang belum berkeluarga.

Lahir dari pasangan Benedictus Sudarmin dan Benedicta Subiyanti, Daning muda didik dengan dua model yang berbeda dari kedua orang tuanya. Sang ayah, yang Ibu Daning katakan lebih landai dan demokratis, sedangkan sang ibunda lebih mengajarkan kedisiplinan dan keuletan dalam bekerja untuk berjuang hidup sedari kecil, dididik untuk bekerja keras dan menjadi perempuan yang mandiri.

Bertempat tinggal asal di Jakarta, Bu Daning memulai pendidikan sekolah dasarnya di SD Santo Mikael, Jakarta. Baru menginjak remaja, Bu Daning menimba ilmu di SMP Dagen dan SMA Kotabaru, Yogyakarta. Yang kemudian beliau lanjutkan dengan menempuh pendidikan diploma di STPDN selama empat

tahun, dan mendapatkan gelar Ilmu Pemerintahan ditahun 1997. Daning muda juga ikut dalam berbagai kegiatan organisasi. Organisasi intra sekolah menjadi organisasi pertamanya sewaktu SMP, yang kemudian ia geluti kembali ketika SMA. Tak sampai disitu, beliau menjadi anggota senat mahasiswa ketika menempuh pendidikan di STPDN.

Karir Bu Daning dimulai dari Biro Kepegawaian selama satu tahun, setelah kelulusannya di STPDN. Setelah itu, beliau bekerja di BKD selama satu tahun sampai akhirnya diangkat menjadi Kepala Seksi di Kelurahan Kuncen di tahun 2001. Pada tahun sama Bu Daning harus melepas kepegawaiannya karena akan menempuh perkuliahan di Universitas Gadjah Mada untuk mendapatkan gelar sarjana Ilmu Pemerintahan. Baru ditahun 2003, beliau diangkat menjadi Sekretaris di Kelurahan Wirobrajan. Dua tahun menjabat menjadi sekretaris, Bu Daning kembali diangkat diposisi yang sama di Kelurahan Terban. Akhirnya Bu Daning mendapatkan SK pengangkatan menjadi Lurah pada 26 Maret 2010.

“Perempuan itu ternyata bisa (memimpin) dan perempuan harus bisa!”
(Daning, 21/12/10, 15.17)

Ujar Bu Daning ketika ditanya mengenai kesan dan pesannya selama berkarir dipemerintahan kota. Bu Daning juga berkeyakinan bahwa meskipun perempuan dikodratkan sebagai ibu rumah tangga, namun menjadi suatu hal yang sangat sia-sia apabila perempuan tidak mengaktualisasikan dirinya ke dalam dunia.

Menjadi lurah di usia yang relatif masih muda menjadi tantangan sendiri bagi Ibu Daning. Ditambah lagi beliau belum berkeluarga. Namun pengalaman kerjanya selama lebih dari 10 tahun membuat Ibu Daning dipandang layak untuk

memimpin Kelurahan Pringgokusuman. Meski beliau sendiri kurang begitu *welcome* diterima sebagian perangkat di kelurahan tersebut, Bu Daning berusaha untuk dekat dengan karyawannya. Dalam memimpin Ibu Daning juga bersikap demokratis sehingga karyawan lebih bebas mengerjakan tugas-tugas yang mereka emban.

Bu Daning sendiri berpendapat bahwa pemimpin adalah orang yang wajib mengetahui secara menyeluruh bagian dalam struktur organisasinya. Dalam setiap keputusan pun pemimpin harus mengamati dan kemudian mengambil keputusan yang tepat. Bu Daning juga menyakini bahwa gender bukanlah suatu halangan bagi perempuan untuk berkarir atau pun berprestasi, salah satunya dengan menjadi pemimpin.

“Memang kodratnya kesana ya, ya wajar. Saat ini perkembangan jaman mengharuskan perempuan untuk terjun dan beraktualisasi, perempuan sekarang harus bisa mandiri. Perbedaannya kan cuma masalah jenis kelamin, sama saja, kadang hanya perempuan menggunakan perasaan, lelaki logika, tapi ya intinya sama.” (Daning, 13/12/11, 12.53)

Ujar Bu Daning mengenai kesempatan perempuan dalam mengaktualisasikan dirinya. Menurutnya, perempuan tak kalah, dan mungkin bisa lebih hebat ketimbang lelaki dalam memimpin.

BAB V

THE MOTHER, "SANG IBU"

Kanter menjelaskan bahwa perempuan pemimpin kadang menemukan bahwa dirinya adalah ibu diantara karyawan dan bawahnya. Ibu yang notabene adalah orang yang dekat dengan anak-anak, yang dalam organisasi, anak bisa diandaikan dengan karyawan atau bawahan. Dengan demikian karyawan menjadi lebih terbuka dengan pemimpin mereka. Satu persatu mereka membawa masalah pribadi mereka dan mereka mengharapkan kenyamanan dari sang ibu. Sudah menjadi asumsi umum bahwa perempuan adalah makhluk yang simpaik, pendengar yang baik dan mudah diajak berbicara mengenai masalah pribadi. Kanter (1997, hlm 234) menjelaskan bahwa *role-mother* ini adalah peran yang aman dalam kepemimpinan perempuan. Perempuan pemimpin dengan tipe *the mother* jarang mendapat kekerasan fisik maupun psikis dalam sisi seksual. Tipe ini juga jarang mendapat pesaing dalam dunia kerja.

Namun, peran perempuan pemimpin tipe *the mother* juga memiliki sisi negatif dimana kadang *reward* yang diberikan bukan untuk menghargai aksi individu yang dilakukan perempuan pemimpin tersebut, melainkan untuk satu organisasi yang ia kelola. Dengan tipe ini, kadang perempuan pemimpin juga terlalu diharapkan untuk menjadi "*the good-mother*" dimana ibu adalah orang yang tidak kritis dalam berbagai hal dan bisa menerima semua kekurangan anak-anaknya, sehingga menjadi kurang baik bagi lingkungan kerja dimana menjadi orang yang kritis dan memiliki kemampuan untuk berbeda sangat diperlukan.

Peran *the mother* juga membuat perempuan pemimpin dianggap menjadi *emotional-specialist*. Meskipun peran ini membuat sang pemimpin memiliki tempat secara individu dan kelompok, namun menegaskan gender negatif bahwa perempuan lebih menggunakan emosional ketimbang logika dalam bekerja.

Peran *the mother* ini muncul dalam tiap objek penelitian dalam penulisan ini. Para lurah sering kali menunjukkan sikap-sikap dan perilaku yang mengarah pada peran seorang ibu kepada anaknya. Para lurah juga bisa secara individu merasakan psikologis keadaan karyawannya dengan baik.

5.1 Ibu Ambar : Memimpin Seperti Seorang Ibu.

Sebagai seorang perempuan pemimpin cenderung bersikap layaknya seorang ibu (Kanter, 1976, hlm 233). Hal ini menghasilkan kedekatan antara ia dengan para bawahannya bukan hanya sekedar pimpinan dan bawahan, tetapi lebih dari sekedar teman dan ibu. Nantinya akan timbul asumsi bahwa perempuan pemimpin mempunyai sifat simpatik, pendengar yang baik, dan mudah untuk mencurahkan permasalahan. Dalam kepemimpinannya, Bu Ambar memperlihatkan tipe kepemimpinan *the mother* dengan sangat jelas dimana beliau selalu mendekati diri dengan karyawan, melibatkan mereka dalam setiap keputusan, dan bisa menyentuh hati tiap karyawannya.

5.1.1 Kedekatan Seorang Ibu

Sebagai pemimpin di Kelurahan Mujamuju, Ibu Ambar merupakan pemimpin yang dekat dengan karyawannya. Dalam kesempatan wawancara, ia mengemukakan banyak hal.

“Cukup dekat ya, lurah atau kantor itu kan rumah kedua ya, artinya waktu kita habis dikantor, kalau kita tidak menjalin hubungan yang baik dengan keluarga kita dirumah kedua mau seperti apa? Waktunya kita kerja ya kerja, tapi ketika kita santai ya santai, *ngobrol*, atau mungkin jalan ke pantai.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Begitulah bentuk kedekatan yang dijalin Ibu Ambar kepada perangkat kelurahannya. Menyempatkan mengobrol dan *refreshing* menjadi salah satu cara mendekatkan diri dengan bawahan, sehingga jarak diantara mereka menjadi begitu dekat. Ibu Ambar pun percaya apabila kedekatan secara pribadi dengan karyawan bisa meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih baik. Dalam observasi yang penulis amati pun terlihat secara jelas bahwa tidak ada perasaan sungkan antara pemimpin dan bawahan di Kelurahan Mujamuju ini.

“Karena tujuannya ilmiah, kalau begitu, tidak ada dusta diantara kita ya bu!?, hahahaha.” (Observasi, 14/12/11)

Demikian jawaban Pak Agus Pramuharjadi, Sekretaris Kelurahan Mujamuju, ketika dimintai kesediaannya untuk diwawancarai. Bersenda gurau dan melontarkan lelucon mengisi kegiatan Kelurahan Mujamuju ini menjadi lebih hidup.

“Cukup dekat, karena kita personilnya cuma 5-6 orang, jadi cukup dekat. Didalam kelurahan ini kita tim, secara struktur memang ada pembagian seksi, namun secara keseluruhan harus mengetahui TuPokSi (tugas, pokok, fungsi) seksi lain.” (Agus Pramuharjadi, 14/12/11, 11.29)

Ibu Ambar sendiri berusaha untuk terus tetap dekat dengan perangkat Kelurahan Mujamuju. Menurut pengakuan beberapa perangkat, Ibu Ambar selalu

menerapkan sistem tim, dimana jika salah satu seksi sedang memiliki banyak tugas dan kewalahan, tim lain diharuskan untuk membantu. Dengan sistem ini, seluruh seksi di kelurahan menjadi tahu banyak hal, bukan hanya apa yang sering terjadi diseksinya, namun juga kejadian diseksi lain dan bagaimana cara menyelesaikannya. Hal ini dirasa perangkat kelurahan lebih baik ketimbang sistem yang dijalankan oleh lurah sebelumnya.

“Karena lurah sebelum Ibu Lurah ini, tidak ada hubungan dengan bawahan, tapi beliau (Ibu Lurah) lebih mengutamakan tim. Segala sesuatu beban tugas ini adalah merupakan tim, jadi misal suatu seksi berhalangan, seksi lain bisa menopang pekerjaan itu. Itu yang selama ini kami rasakan.” (Agus Pramuharjadi, 14/12/11, 11.29)

Ibu Lucia selaku Kepala Seksi Pelayanan juga membenarkan hal demikian. Ia merasakan koordinasi yang dilakukan oleh Bu Ambar sudah sangat baik. Dengan sistem ini semua perangkat bisa bekerja dengan lebih baik, terlebih lagi secara psikologis mereka juga menjadi lebih dekat.

“Selama ini apabila salah satu seksi mempunyai tugas yang belum bisa diselesaikan dan lagi sudah kewalahan, *ga* cuma seksi tersebut yang menyelesaikan. Dari koordinasi dari pak Carik atau Bu Lurah teman-teman semua ikut membantu.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

Bahkan dalam pernyataannya, Pak Agus terlebih lagi menegaskan bahwasannya tidak ada rasa kaku dalam lingkungan kerja kelurahan ini, secara informal tidak ada posisi kepala dan staf di Kelurahan Mujamuju, yang ada adalah teman dan *partner* dalam bekerja.

5.1.2 Ibu si Penyentuh Hati

Selain cenderung bersikap keibuan, pemimpin dengan tipe *the mother* juga sering menegur karyawannya berkaitan dengan pekerjaan, apakah menemui

kesulitan dan hambatan. Begitu pula dengan Ibu Ambar. Beliau sering kali menanyakan progres sejauh mana pekerjaan sudah berlangsung, dan apakah membutuhkan bantuan untuk penyelesaiannya.

“Iya, kalau ada hal-hal yang sifatnya tidak sesuai dengan normatif beliau selalu mengingatkan. Biasanya saya sebagai sekretaris kelurahan, bila ada pekerjaan yang belum sampai pada saatnya harus selesai, saya langsung dipanggil, pekerjaan ini sampai dimana?, kalau belum apa kendalanya?, kalau kendala itu bisa dibantu dengan yang lain mungkin bisa memberi bantuan.” (Agus Pramuharjadi, 14/12/11, 11.29)

Namun meskipun teguran itu sering diberikan, Ibu Ambar tidak pernah menegur dengan cara-cara yang tidak disukai perangkat kelurahan. Ibu Ambar selalu menggunakan cara yang dapat menyentuh hati perangkatnya sehingga karyawan lebih dengan lapang menerima teguran dari tiap kesalahan yang mereka buat. Efek lainnya juga perangkat menjadi lebih baik dalam mengerjakan tugas mereka dan berusaha untuk tidak mengulangi kesalahan.

“Kalau menegur seperti atasan kepada bawahan belum pernah, cuma mengingatkan saja seandainya ada kelalaian dari karyawan itu biasa. Kita selalu mengikuti peraturan dan sering koordinasi, tapi memang apabila masih ada kesalahan, Bu Lurah selalu menanyakan apa kesulitannya.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

Cara menyentuh hati tersebut Ibu Ambar yakini merupakan cara paling efektif untuk bekerja sama dengan orang lain,. Secara personal ia dekati perangkat kelurahan yang menjadi bawahannya dan dengan lembut ia tanyakan perihal kesulitan yang mereka temui.

“Tetep sentuhan hati tadi. Kita undang ya, dibicarakan baik-baik secara personal tanpa memermalukan person itu tadi, ada kesulitan atau tidak, atau perlu dibantu.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

5.1.3 Ibu yang Penuh Pertimbangan dan Selalu Melibatkan

Pemimpin *the mother* juga terlihat dari caranya mengambil keputusan. Pemimpin *the mother* selalu penuh pertimbangan dalam setiap kali merumuskan masalah, sehingga keputusan yang diambil dapat dinikmati oleh semua pihak tanpa merugikan dan melanggar peraturan yang sudah diberlakukan.

“Dalam suatu permasalahan tentunya kita dengarkan semua pihak terlebih dahulu. A dan B seperti apa. Kemudian aturan permainannya seperti apa yang benar. Aturan itu bisa atau tidak digunakan oleh semua pihak. Kalau tidak ada, berarti mesti dibuat kebijakan, *win-win solution*, artinya secara formal tidak menyalahi aturan, tetapi juga dapat diterima oleh masyarakat. Namun kalau kemudian buntu, baru lurah kemudian mengambil keputusan.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Dalam kepemimpinannya, Ibu Ambar belum pernah menemui kesulitan yang berarti. Pernah suatu ketika beliau menghadapi permasalahan agama, dimana berbeda dengan agama yang beliau anut. Disituasi seperti itu Bu Ambar selalu berhati-hati, beliau mempelajari dengan baik dan apabila menemui kesulitan, Bu Ambar selalu bertanya kepada narasumber ahli sesuai dengan bidang keagamaannya. Selain mempertimbangkan seluruh permasalahan yang beliau hadapi, Ibu Ambar mengajak bersama seluruh perangkat Kelurahan Mujamuju dalam mendiskusikan permasalahan yang ada.

“Selama ini cukup bijaksana, karena minta pendapat dulu, berdasarkan bagaimana baiknya. Untuk masalah yang *urgent* memang mutlak dari Bu Lurah.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

Melibatkan perangkat dalam merumuskan dan mengambil keputusan ini menjadikan perangkat kelurahan tahu dan kadang berani mengambil keputusan sendiri, ketika keadaan yang sangat *urgent* dan keberadaan Ibu Ambar selaku lurah sedang tidak ada. Keterlibatan tersebut menjadikan perangkat kelurahan

mampu menduplikasi metode penyelesaian masalah yang sering dilakukan Ibu Ambar ke permasalahan sehari-hari.

“..mereka menyelesaikan sendiri permasalahan itu. Setelah itu baru mereka bilang, bu *nuwunsewu*, kemarin saya mengambil keputusan sendiri.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Ibu Ambar sendiri tidak mempermasalahkan perilaku karyawannya itu, karena beliau yakin dari setiap pelibatan dalam pengambilan keputusan, setiap karyawan sudah mengerti dengan baik dan bisa menerapkannya sendiri dalam kasus nyata di masyarakat.

5.1.4 Ibu dan Emosionalitasnya

Pemimpin bertipe *the mother* juga terkadang bersifat lebih emosional, dimana perasaan-perasaan yang ada tidak dipendam untuk diri sendiri, namun dikeluarkan dengan sesuai dengan taraf yang diperlukan. Dalam pengakuannya, Ibu Ambar sudah cukup berpengalaman dengan semua permasalahan yang hadir di kelurahan sehingga setiap permasalahan tidak beliau hadapi dengan emosi yang berlebihan dan mengedepankan logika.

“Mungkin karena saya sudah kenyang pengalaman ya, saya lebih *fight*, berani bertarung dengan permasalahan. Secara emosional bisa dibilang stabil.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Namun beberapa perangkat menyebutkan bahwa Ibu Ambar termasuk orang yang emosional, dimana beliau menyempatkan diri untuk mencurahkan isi hati dan permasalahan yang dihadapinya, berkaitan dengan tugas kelurahan. Menghadapi masyarakat yang terkadang tidak pernah puas dengan kualitas kinerja

perangkat kelurahan adalah salah satu permasalahan yang biasa Ibu Ambar utarakan dengan beberapa perangkat.

“..suatu misal ada warga yang merasa kurang terpuaskan, biasanya Bu Lurah curhat kepada kami-kami, bagaimana caranya agar bisa lebih melayani masyarakat.” (Agus Pramuharjadi, 14/12/11, 11.29)

Selain tu, Ibu Lucia selaku Kepala Seksi Pelayanan pun pernah merasa sedikit kecewa karena Ibu Ambar pernah menunjukkan emosinya ketika bekerja. Hal itu terjadi dikarenakan kelalaian dalam pendataan.

“Pernah kami merasa kecewa karena ibu emosi, ya kita memaklumi, karena kelalaian dalam pendataan dan surat-surat dari masyarakat, tapi masyarakat menuntut untuk harus dapat dan selesai cepat, padahal menurut peraturan harus melalui jalur.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

Begitulah ungkap Ibu Lucia mengenai kekecewaannya terhadap Ibu Ambar yang pernah memperlihatkan sisi emosionalnya kepada karyawan.

5.2 Ibu Tuti : Ibu di Rumah dan Ibu di Kantor

Perempuan pemimpin sering timbul asumsi bahwa mereka mempunyai sifat simpatik, pendengar yang baik, dan mudah untuk mencurahkan permasalahan. Sebagai seorang perempuan pemimpin cenderung bersikap layaknya seorang ibu. Hal ini menghasilkan kedekatan antara ia dengan para bawahannya bukan hanya sekedar pimpinan dan bawahan, tetapi lebih dari sekedar teman dan ibu. Kepemimpinan Bu Tuti pun tak luput dari tipe *the mother* ini. Beliau selalu berusaha mendekatkan diri dengan karyawan dan masyarakat di kelurahan yang ia pimpin. Bu Tuti juga melibatkan perangkat kelurahannya dalam setiap pengambilan keputusan.

5.2.1 Pemimpin yang Dekat Dengan Karyawan dan Masyarakat

Menjadi perempuan yang memimpin membuat Ibu Tuti dekat dengan karyawan-karyawannya. Dari pernyataan yang ia berikan, Bu Tuti berusaha untuk dekat dan saling terbuka dalam bekerja. Kedekatan yang ia jalin pun selalu berlandas pada kejujuran, sehingga baik pemimpin dan karyawan dapat bekerja dengan baik. Beliau juga menekankan untuk saling mengisi antar seksi agar tiap pekerjaan bisa berjalan tanpa ada masalah yang berarti.

“Dekat, saya dengan karyawan dekat, tidak membeda-bedakan. Saya juga menjunjung kejujuran ketika berteman dengan perangkat kelurahan. Saya menganggap kantor itu sebagai rumah, jadi sampai sore pun kita betah. Kita kan hanya bertujuh, memang sedikit, paling tidak kerja sama antar seksi, saling mengisi.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

Selain itu, Ibu Tuti juga secara psikologis berusaha untuk mengetahui dan membantu sebisanya mengenai permasalahan yang karyawannya hadapi.

“Yaitu saya coba dekati, kenapa *kok* orang kalau datang ke kantor itu *merengut*, apa ada masalah keluarga, atau masalah keuangan. Ya sama-sama kita bantu selama masih bisa.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

Perangkat kelurahan pun mengiyakan kedekatan Bu Tuti dengan mereka. Tak ada batasan yang berarti dalam hubungan baik pekerjaan maupun individual.

“Baik, tidak ada batas-batasan. Normatifnya baik. Kadang juga kita rekreasi, kemarin ini kita ke Tawang Mangu, acara rekreasi kelurahan.” (Supriyanto, 07/12/11, 9.18)

Demikian pernyataan yang diberikan pak Supriyanto, Kepala Seksi Pemberdayaan dan Perekonomian, yang sudah empat tahun bekerja bersama dengan Ibu Tuti. Beliau juga mengatakan bahwa perangkat Kelurahan Wirogunan cukup kompak karena kekeluargaan yang sudah terbentuk

Ibu Sri Wahyuni, selaku Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan sendiri merasa bahwa Ibu Tuti sudah menjadi teman dan kakak dalam bekerja. Semua kegiatan yang dilakukan selalu Bu Yuni koordinasikan dengan Bu Tuti. Hanya saja, beliau berpendapat bahwa lebih banyak intensitas kedekatan pekerjaan antara Bu Tuti dengan Sekretaris Kelurahan yang memang pada dasarnya lebih memiliki banyak kegiatan.

“Ya dekat, kalau saya sendiri emang merasa dekat ya, sebagai teman, sebagai kakak, kalau ada apa-apa juga saya koordinasi dengan Bu Lurah. Pada dasarnya dekat semua, cuma kemungkinan ada kegiatan lebih condong kesana (menunjuk ke carik) kalau yang mungkin *ga* keterkaitan kurang *dijawil* gitu..” (Yuni, 06/12/11, 11.12)

Selain dengan perangkat kelurahan, Ibu Tuti juga mendekati diri dengan masyarakat Wirogunan itu sendiri. Terlihat dari pengakuan beliau dimana sering kali mendatangi undangan-undangan yang dia dapat dari acara di kelurahannya tersebut.

“Kalau saya amati dia itu kebawah ke masyarakat supel. Jadi respon masyarakat itu baik..” (Supriyanto, 07/12/11, 9.18)

5.2.2 Memberi Nasihat dan Teguran

Menjadi pemimpin kadang kala harus memberi nasihat kepada bawasanya. Hal itu dimaksudkan agar kekurangan dari karyawannya bisa diatasi dan pekerjaan bisa dilakukan dengan lebih baik. Begitu pula dengan Ibu Tuti dimana ia berusaha selalu memberikan masukan kepada karyawannya selama mereka dikira masih kurang dalam mengerjakan pekerjaan. Nasihat yang diberikan tentu saja masih dalam skala aturan formal yang ada. Beliau dalam memberi nasihat selalu dengan memberikan contoh.

Ya dengan memberikan contoh yang baik, kalau tidak baik ya jangan dilakukan. Misal kita kerja sudah ada PerWal (peraturan wali kota) yang menjadi pegangan karyawan untuk melayani masyarakat.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

Dengan begitu karyawan dapat bekerja dengan lebih baik, sehingga kesalahan-kesalahan yang tidak perlu tak harus terulang kembali. Ibu Yuni pun mengatakan bahwa dalam mengerjakan tugas dengan Bu Tuti, mereka selalu berkoordinasi.

“Ya sering juga, kita kan selalu koordinasi ya, kalau saya ya, saya sendiri koordinasi dengan beliau.” (Yuni, 06/12/11, 11.12)

Pak Agus juga mengatakan bahwa Ibu Tuti biasa mengarahkan perangkat kelurahannya dalam memberi nasihat dan teguran. Sehingga contoh langsung yang biasa beliau berikan bisa langsung dipahami oleh karyawannya tidak dengan amarah yang terkadang pemimpin gunakan untuk membuat karyawan mengerti.

“Untuk sanksi saya hanya menegur. Pernah Pak Carik mengisi daftar hadir, meskipun beliau tidak masuk kerja. Lalu saya tegur, kalau sakit ya *mbok* ijin, bu *nuwun sewu* saya sakit, begitu. Tapi saya *ga* terus, *ngopo iki kok diisi absensine!* (marah), begitu.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

5.2.3 Emosionalitas si Pemimpin

Dalam suatu permasalahan kadang pemimpin diharuskan mengambil keputusan. Dan dari tiap keputusan itu ada yang mudah dan ada yang sangat sulit untuk diambil. Ibu Tuti selalu mengamati terlebih dahulu permasalahan yang terjadi dalam kelurahannya. Beliau mengusahakan agar setiap permasalahan bisa diambil jalan yang terbaik untuk penyelesaiannya.

“Cara saya mengambil keputusan kita lihat dari permasalahannya. Dilihat dulu latar belakangnya. Apabila bisa disesuaikan dengan peraturan, maka

mengikuti peraturan. Namun apabila tidak, perlu pertimbangan lebih lanjut.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

Meskipun penuh pertimbangan, ada perangkat yang menilai pengambilan keputusan yang Bu Tuti lakukan terkesan ragu-ragu.

“Ya kadang juga, antara ragu-ragu dalam mengambil keputusan, kadang juga kalau SPT belum masuk, yang jelas dia *ngoprak-ngoprak* untuk segera diselesaikan.” (Yuni, 06/12/11, 11.12)

Dalam sisi emosional, Ibu Tuti kerap memperlihatkan ekspresi-ekspressinya ketika bekerja. Baik itu kekesalannya terhadap sesuatu, kegelisahan, kelelahan, atau ekspresi lain yang ia keluarkan ketika bekerja. Seperti yang diungkapkan oleh Pak Supriyanto, beliau memang menilai hubungan Ibu Tuti dan masyarakat sangat baik, tapi ada kalanya Ibu Tuti mengeluarkan amarahnya.

“Tapi kalau masyarakatnya *ngeyel*, memang terkadang amarah itu wajar.” Supriyanto, 07/31/11, 09.18)

Terkadang dalam melayani masyarakat memang tak sepenuhnya menyenangkan, dimana masyarakat menginginkan proses yang cepat namun kadang mereka sendiri kurang dalam melengkapi surat-surat ataupun prosedur yang seharusnya dilakukan. Hal itu menjadikan Bu Tuti kerap mengeluarkan emosinya dihadapan karyawannya, namun Pak Supri memaklumi hal itu.

“Ya sering, ya bukan masalah apa, tapi karena sudah capek kelelahan.” Supriyanto, 07/31/11, 09.18)

Hal tersebut diiyakan oleh Bu Tuti sendiri, beliau sering kali kesal dengan masyarakat yang hanya ingin cepat tanpa memperhatikan prosedur pelayanan. Namun beliau tetap dengan sabar memberikan pengertian kepada warga sehingga proses pelayanan dapat berjalan baik.

“..Pernah juga ada anggota LP yang akan menikahkan anaknya, namun ada masalah dengan KTP dan pendataan sehingga memerlukan keterangan dari RT dan RW, anggota LP itu marah-marah. Untuk menghadapi itu harus kita pelan-pelan ikuti. Saya telpon pak RT dan pak RW dan meminta bantuan mereka untuk memberikan surat pengantar RT dan RW yang dibutuhkan. Sering emosi saya, kadang masyarakat *ga* tahu prosedurnya, tapi mereka cuma pingin selesai hari itu juga. Ya pelan-pelan, kasih pengertian.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

Meskipun sering kali mendapati perlakuan yang kurang menyenangkan ketika melayani masyarakat, Ibu Tuti menyadari perannya dan selalu mengusahakan apa yang terbaik untuk masyarakat itu sendiri.

5.3 Ibu Daning : Berusaha Dekat Dengan Karyawan

Perempuan pemimpin cenderung bersikap layaknya seorang ibu. Hal ini menghasilkan kedekatan antara ia dengan para bawahannya bukan hanya sekedar pimpinan dan bawahan, tetapi lebih dari sekedar teman dan ibu. Nantinya akan timbul asumsi bahwa perempuan pemimpin mempunyai sifat simpatik, pendengar yang baik, dan mudah untuk mencurahkan permasalahan (Kanter, 1976, hlm 233). Dalam kepemimpinannya, Bu Daning kurang begitu memperlihatkan tipe *the mother* ini. Namun beliau tetap berusaha mendekatkan diri dengan karyawan serta penuh pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

5.3.1 Dekat Bukan Berarti Mudah Untuk Diterima

Meski baru dua tahun memimpin, Bu Daning sudah berusaha untuk mendekatkan diri dengan karyawan di kelurahannya. Bu Daning sendiri menganggap kalau dirinya dapat dengan mudah akrab dengan orang lain. Penulis

pun dalam pandangannya menyatakan demikian. Namun dalam kenyataannya, usaha Bu Daning untuk dekat dengan karyawannya menemui rintangan berarti.

“Kalau saya *sih* orangnya gampang akrab, tapi terkadang orang sering membentengi (diri). Sekretaris saya ini yang sudah sepuh pertama kali juga membentengi diri dengan saya. Tapi dengan saya buktikan juara 2 tingkat propinsi. Kalau dengan personal sudah tidak bisa ya gimana lagi, saya dekatkan dengan prestasi.” (Daning, 28/10/11, 14.30)

Demikian pernyataan Bu Daning mengenai permasalahan kedekatan dirinya dengan perangkat Kelurahan Pringgokusuman. Kurang diterimanya beliau menjadi satu pekerjaan rumah tersendiri baginya, karena kedekatan karyawan secara tidak langsung membawa peran penting didalam lingkungan kerja.

Ibu Retri selaku Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan juga mengungkapkan permasalahan yang ditemui oleh Bu Daning dalam penempatannya sebagai pemimpin.

“Mungkin agak beda dengan kelurahan lain, secara objektif ya, menurut saya *ga* semua perangkat itu *welcome* terhadap penempatan Bu Lurah. Mungkin Bu Lurah ingin melakukan pendekatan seperti apa, mungkin jadi tidak tercetus, *ga* kejadian. Mungkin ya cuma sering *guyon* aja.” (Retri, 14/12/11, 13.42)

Bu Retri sendiri mengatakan bahwa merupakan suatu hal yang berat untuk mendekati diri dengan perangkat di kelurahan ini. Dalam kesempatan wawancara bu Retri memberikan pendapat demikian.

Saya bukan menjelekkan siapa-siapa ya, tetapi memang dengan susunan perangkat dan bawahan yang seperti ini susah untuk bisa dekat. Mungkin memang berat. (Retri, 14/12/11, 13.42)

Namun Ibu Daning tak kenal putus asa. Beliau dalam tiap kesempatan berusaha untuk mendekatkan diri dengan karyawannya, baik itu yang menerima atau pun tidak pada penempatannya di Kelurahan Pringgokusuman ini.

“Saya tetap dekati terus, dengan cara kekeluargaan. misalnya saya ajak omong, begitu.” (Daning, 28/11/11, 14.30)

Pak Sunardi, salah satu karyawan sekaligus Sekretaris Kelurahan Pringgokusuman yang dianggap kurang begitu menerima penempatan Bu Daning sebagai lurah pun mulai bisa didekati, meskipun dalam tahapan formal.

“Ya, cukup baik, setiap saat kesempatan kita saling ngobrol-ngobrol.” (Sunardi, 13/12/11, 13.07)

Dalam kesempatan wawancaranya, Pak Sunardi mengiyakan kedekatan yang dilakukan Bu Daning kepada perangkatnya.

5.3.2 Pertimbangan dan Emosionalitas Seorang Pemimpin

Pemimpin *the mother* terlihat dari cara pengambilan keputusan dimana ia akan mempertimbangan kan semua opsi yang ada demi kenyamanan semua pihak. Begitu pula dengan Bu Daning. Dalam setiap permasalahan yang ia hadapi, beliau selalu melihat terlebih dan melibatkan semua pihak dalam penyelesaiannya.

“Lihat dulu masalahnya apa. Terus saya meminta pendapat temen-temen. Terus kita dapatkan jalan keluarnya apa. Tetep saya ajak *sharing* temen-temen. Dialog gitu kan. Kalau misal ditingkat kelurahan tidak bisa diambil keputusan, baru saya limpahkan ke Kecamatan.” (Daning, 28/11/11, 14.30)

Dengan cara ini beliau yakin permasalahan dapat dengan baik teratasi. Dan juga menjalin kedekatan kerja dengan tiap perangkat. Pak Sunardi selaku sekretaris juga menyatakan bahwa setiap keputusan yang Bu Daning ambil sudah menjadi suatu langkah yang cukup bijaksana.

Dalam sisi emosional, Bu Daning sering menunjukkan ekspresinya tersebut kepada beberapa karyawan. Rasa marah, kesal, lelah dan sebagainya sering ia luapkan kepada perangkat yang ia anggap sudah dekat dengan dirinya.

“Sebetulnya ya ada si, sebagai perempuan. Sering kali ketika pergi sama saya, *ngadu* juga, *curhat* sama saya. Ada begini, masalah begini. Soal ketugasan, menghadapi masyarakat. Tetapi Bu Lurah termasuk hebat, karena beliau bisa mengatasi banyak permasalahan di Pringgo ini.” (Retri, 14/12/11, 13.42)

Begitu ungkap bu Retri mengenai emosional lurahnya dalam menghadapi permasalahan, khususnya berkenaan dengan warga, yang sering mereka temui.

Ibu Daning sendiri memang menyatakan bahwa perempuan sering kali mengedepankan perasaan ketika menghadapi sesuatu, begitupula dirinya. Namun beliau menambahkan bahwa dengan terus sering menghadapi dan menyelesaikan permasalahan, ia mulai terbiasa mengedepankan logika dalam situasi kerja.

Lelaki emang *logic* nya jalan, sedang perempuan *pake* perasaan. Perasaannya lebih duluan muncul *gitu* lo. Tetapi setelah banyak menghadapi masalah, tetap logikanya yang duluan maju. Sudah menjadi tuntutan pekerjaan juga, harus logika. (Daning, 28/11/11, 14.30)

Dari uraian diatas dapat kita ketahui bahwa setiap perempuan pemimpin memiliki sifat *the mother*, walaupun pada satu narasumber sifat ini tidak begitu banyak terlihat. Dengan sifat *the mother* ini, Ibu Ambar mampu menyatukan dan menggerakkan perangkat Kelurahan Mujamuju dengan sistem tim yang dimana perangkat kelurahan sendiri merasa lebih dekat satu sama lain khususnya dengan pemimpin mereka sendiri. Ibu Tuti dengan sifat *the mother* juga mampu menjalankan kelurahan dengan lancar serta menjalin kedekatan dirinya dengan perangkat kelurahan, warga Wirogunan, maupun rumah tangganya sendiri. Pada

Ibu Daning, sifat *the mother* tidak banyak terlihat. Selain kurang diterimanya beliau ditempatkan di Kelurahan Pringgokusuman, sifat asli Bu Daning sendiri lebih dekat pada sifat *the iron maiden* yang ada pada bahasan selanjutnya.



BAB VI

***THE PET*, “KESAYANGAN PARA KARYAWAN”**

Dalam penjelasannya di *Men and Women of the Corporation*, Kanter (1977, hlm 235) menjabarkan bahwa perempuan pemimpin ditempatkan sebagai seorang maskot di organisasinya dikarenakan perempuan pemimpin dianggap memiliki peran yang dapat menghibur dan menyenangkan karyawannya. *The pet* sering dikaitkan dengan kemampuan perempuan pemimpin dalam bersenda gurau dan memotivasi bawahannya. Pemimpin dengan tipe *the pet* juga diharapkan untuk mengagumi sosok seorang lelaki, namun tidak untuk berhubungan dengan mereka. Kanter (1977, hlm 235) menyebutkan bahwa ada seorang perempuan yang mengutarakan suatu masalah dalam forum berisikan mayoritas lelaki, dan komentar yang dikeluarkan oleh lelaki adalah tentang kemampuan ia berkomunikasi bukan mengenai isi dari permasalahan yang perempuan tadi katakan. Perilaku serupa yang jika dilakukan oleh lelaki dianggap sebagai sebuah kompetisi, namun apabila dilakukan oleh perempuan malah dianggap sebagai “tingkah-cerewet”.

Peran *the pet* muncul pada tiap objek penelitian namun dalam jumlah yang tak terlalu banyak. Tiap pemimpin berusaha untuk dekat dengan karyawannya. Mereka juga secara aktif mendorong para perangkat untuk bekerja dan meraih prestasi. Para lurah juga sering mencairkan suasana dengan bersikap menyenangkan dan menghibur karyawan.

6.1 Ibu Ambar : Pemimpin yang Menyenangkan

Perempuan pemimpin cenderung menjadi kesayangan bagi bawahannya, sehingga bawahan akan lebih menjaganya. Sifat ini merupakan umpan balik dari perlakuan pemimpin kepada bawahannya. Dalam hal ini karyawan akan menganggap perempuan pemimpin sebagai orang dekat, sehingga tidak terdapat rasa canggung. Kemampuan Ibu Ambar dalam menjaga hubungan baik dengan para karyawannya membuat ia dihormati dan disayangi oleh bawahannya. Merupakan sebuah kelebihan dari seorang perempuan pemimpin dapat lebih fleksibel dalam memimpin.

6.1.1 Dekat dan Memberi Perhatian Kepada Karyawan

Perempuan pemimpin dengan tipe *the pet* sering menunjukkan kedekatannya dengan memberikan perhatian kepada tiap karyawannya. Dengan memberikan perhatian kepada karyawan, pemimpin tipe *the pet* ini mendapat umpan balik yang serupa dari karyawannya tersebut. Demikian pula dengan kepemimpinan Bu Ambar. Meski dalam tempo yang padat dilingkungan kerja kelurahan beliau mampu memberikan dan mendekatkan diri dengan karyawannya.

“Di Kelurahan itu kan ada tempo yang padat, ada waktu yang longgar. *Nah* dikala waktu yang longgar itu kita sering ngobrol, tentang keluarga, tentang anak, *gitu-gitulah*, mempererat gitu ya.” (Ambar, 23/11/11, 13.59)

Pak Agus selaku Sekretaris Kelurahan Mujamuju juga menambahkan bahwa kedekatan antara lurah dan perangkatnya. Beliau menilai bahwa perhatian yang diberikan Bu Ambar sudah cukup apresiatif dan diterima baik oleh perangkat. Terlebih lagi, Pak Agus menambahkan bahwa tidak ada yang namanya atasan dan

bawahan di Kelurahan Mujamuju ini, yang ada adalah teman kerja. Kedekatan yang terjalin di kelurahan ini bisa jadi karena mayoritas perangkatnya adalah perempuan.

“Bisa dibilang kelurahan ini didominasi oleh perempuan, jadi secara kedekatan antara kami dan Bu Lurah itu cukup dekat.” (Agus, 14/12/11, 11.29)

Ibu Lucia pun menambahkan bahwa peran Bu Ambar merupakan perekat dari perangkat yang bekerja di kelurahan ini. Perhatian yang diberikan Ibu Ambar sering kali dalam bentuk pemberian informasi-informasi penting seputar masalah instansi.

“Selama ini kita merasakan (perhatian) ya sebagai pengawas pelekat, kalau ada informasi dari instansi lain, kita diingatkan saja. Saling mengingatkan aja.” (Lucia, 14/12/11, 11.29)

6.1.2 Mendorong Menuju Prestasi

Pemimpin tipe *the pet* sering memberikan dorongan kepada karyawannya untuk meraih prestasi dan menjadi lebih baik. Dorongan tersebut bisa berupa motivasi ataupun *reward* yang secara langsung maupun tak langsung menaikkan performa dan kinerja dari karyawan itu sendiri. Demikian juga dengan Ibu Ambar dalam kepemimpinannya di Kelurahan Mujamuju. Beliau selalu mendorong perangkat kelurahan untuk bekerja dengan baik dan sesuai dengan aturan formal yang berlaku.

“Bu Lurah selalu mengatakan demikian, bekerja mari bersama, kalau pekerjaan kita itu dinilai bagus, kita harapkan kita mendapatkan peningkatan.” (Agus, 14/12/11, 11.29)

Begitu ujar Pak Agus ketika dimintai pendapatnya tentang cara Bu Ambar dalam mendorong karyawannya untuk lebih berprestasi. Dalam struktur pemerintahan sendiri memang penilaian tidak dinilai berdasarkan individu, melainkan kelompok, sehingga pekerjaan kelompoklah yang lebih bernilai.

Ibu Lucia menambahkan bahwasannya Ibu Ambar selalu memberikan informasi yang sekiranya dapat membantu karyawan untuk lebih berkembang. Informasi tersebut dapat berupa kursus atau pun pelatihan yang sifatnya bebas untuk diambil.

“..jika ada informasi tentang kursus apa gitu, sekedar informasi. Kursusnya sendiri pernah ada kursus bahasa asing kayak bahasa inggris atau jepang.” (Lucia, 14/12/11, 11.29)

Ibu Ambar selalu berusaha untuk memberikan dorongan lebih agar perangkat Kelurahan Mujamuju dapat bekerja dengan lebih baik dan meraih prestasi. Beliau memang mengajak semua karyawannya untuk bersama-sama mempelajari hal-hal yang sekiranya menghambat dalam meraih prestasi tersebut.

“Bersama-sama mempelajari kesulitannya apa, selalu diskusi mengenai cara menyelesaikan permasalahan.” (Ambar, 23/11/11, 11.29)

Pada kesempatan lain, Bu Ambar juga memaparkan bahwa dalam setiap forum beliau selalu memberikan kesempatan karyawannya untuk berbicara dan mengemukakan pendapat. Karena dengan cara itu maka orang akan mengetahui kemampuan yang kita miliki. Dari situ, secara tidak langsung karyawan terdorong untuk meraih prestasi.

“Saya selalu mendorong, orang itu tahu kita dengan berbicara, dalam suatu forum lebih baik bertanya atau bersuara daripada diam saja.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

6.1.3 Menyenangkan dan Suka Memberi Pujian

Memiliki atasan dengan pribadi yang menyenangkan adalah dambaan semua karyawan. Selain memberikan aura tersendiri dikala kerja, pemimpin yang menyenangkan juga dapat memberikan timbal balik yang serupa berupa kasih sayang yang ditunjukkan karyawan kepada atasan. Ibu Ambar selalu berusaha untuk menjadi pribadi yang menyenangkan bagi perangkat kelurahan, dengan mendekati diri dan menjalin komunikasi yang baik.

Pak Agus selaku Sekretaris Kelurahan pun menyatakan bahwa perhatian yang Ibu Ambar berikan selalu apresiatif. Ibu Ambar sendiri meyakini bahwa perangkat sudah senang apa bila melihat dirinya tertawa.

“Mereka itu sudah senang melihat saya tertawa.” (Ambar, 23/11/11, 13.59)

Dalam pekerjaan pun Ibu Ambar senantiasa memberikan *reward* kepada perangkat yang bekerja dengan baik dalam bentuk non materi yang ternyata lebih diterima dengan baik oleh perangkat kelurahan. Dengan bersikap ramah sudah memberikan penghargaan positif dan lebih baik ketimbang materi, karyawan pun menjadi lebih senang untuk bekerja.

“Kalau *reward* ya memberikan sikap ramah, buat mereka sudah sangat menyenangkan. Kadang kita rekreasi ke pantai. Atau kadang saya yang *gentian* masak di kantor.” (Ambar, 23/11/11, 13.59)

Pernyataan Ibu Ambar ini didukung oleh pak Agus selaku Sekretaris Kelurahan yang merasa perbedaan antara lurah sebelumnya dengan lurah kali ini dalam masalah *reward*. Menjadi suatu poin tersendiri dimana ketika karyawan

yang sudah pernah dipimpin oleh lurah lain dan lebih menyukai cara-cara yang dilakukan oleh Bu Ambar dalam memberikan *reward* kepada karyawannya.

“Kalau *reward* yang kita dapatkan cuma suatu hal yang tidak ada bisa diukur nilai. Kalau memang ada seorang teman, saya tidak pernah mengatakan staf dan kepala ya, yang pekerjaannya sesuai baik waktu dan volumenya, Bu Lurah selalu mengatakan terimakasih. Padahal tidak semua lurah itu mengatakan terimakasih, karena efeknya secara psikologis sangat besar.” (Agus Pramuharjadi, 14/12/11, 11.29)

Bu Lucia pun menambahkan bahwa seringkali apabila kelurahan telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik diadakan makan-makan bareng. Namun lebih sering penghargaan itu Ibu Ambar tujukan kepada kelurahan, tidak pada personal.

“Kelurahan itu *ga person* ya, kalau ibu puas penyampaiannya *ga* perorangan, semua, misalnya ya makan-makan bareng.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

6.2 Ibu Tuti : Mendorong Menuju Prestasi

Perempuan pemimpin cenderung menjadi kesayangan bagi bawahannya, sehingga bawahan akan lebih menjaganya. Dalam hal ini karyawan akan menganggap perempuan pemimpin sebagai orang dekat, sehingga tidak terdapat rasa canggung. Sifat ini merupakan umpan balik dari perlakuan pemimpin kepada bawahannya. Ibu Tuti mampu menjaga hubungan baik antara dirinya dan karyawan di Kelurahan Wirogunan. Beliau selalu mendorong karyawannya untuk bekerja dengan baik dan meraih prestasi.

Pemimpin tipe *the pet* memberikan dorongan kepada karyawannya untuk meraih prestasi dan menjadi lebih baik. Dorongan tersebut bisa berupa motivasi

ataupun *reward* yang secara langsung maupun tak langsung menaikkan performa dan kinerja dari karyawan itu sendiri.

“Ya dalam pekerjaan pernah, kalau memang masih ada waktu untuk naik jabatan jelas ibu berikan dorongan. Tetapi memang tidak terlalu kelihatan.” (Yuni, 06/12/11, 11.12)

Begitu ujar Bu Yuni ketika memberikan keterangan mengenai Bu Tuti dalam mendorong karyawannya untuk lebih berprestasi. Memang dalam keanggotaannya, mayoritas perangkat sudah berumur dan beberapa hampir pensiun. Sehingga kesempatan untuk berprestasi atau naik jabatan lebih diutamakan kepada perangkat yang masih memiliki waktu untuk dipromosikan.

Pak Supri dalam kesempatannya juga menilai bahwa Bu Tuti sering mendorong karyawannya untuk berprestasi. Beliau berpendapat bahwa Bu Tuti sering berusaha untuk menjaga kekompakan perangkat Kelurahan Wirogunan ini.

“Ya itu wajar, kalau ketemu, *ngomong* soal pekerjaan. Yang penting itu kompak, karena kalau *gak* kompak, kita sendiri yang rugi.” (Supriyanto, 07/12/11, 09.18)

Bu Tuti sendiri berpendapat bahwasannya mendorong karyawan untuk berprestasi harus dimulai dari dirinya sendiri. Beliau selalu mengusahakan untuk memberikan contoh-contoh yang dapat membuat perangkat kelurahannya bekerja dengan baik, dengan atau tanpa pengawas dan penilaian.

“Kita harus memberikan contoh, seperti saya tidak pernah keluar kantor untuk urusan yang tidak perlu, untuk rapat dan lain lain. Ada yang menilai atau tidak, perangkat harus bekerja dengan baik.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

Bu Tuti pun senang apabila ada karyawannya yang meraih prestasi. Terkadang mantan karyawannya itu sangat berterimakasih kepada Bu Tuti karena mungkin ada sedikit peran dari Bu Tuti terhadap prestasi yang mereka dapatkan. Tidak

tanggung-tanggung, beberapa karyawan Bu Tuti sudah ada yang menjadi lurah dan sekretaris lurah di berbagai Kelurahan di Yogyakarta.

“Ya senang sekali, pernah ada dulu sekretaris saya menjadi lurah di Kuncen. Dulu di Kecamatan ada juga yang pernah jadi staf saya, sekarang sudah menjadi lurah. Mereka juga berterimakasih ya.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

6.3 Ibu Daning : Berusaha Dekat dan Menjadi Panutan Karyawannya

Perempuan pemimpin cenderung menjadi kesayangan bagi bawahannya, sehingga bawahan akan lebih menjaganya. Sifat ini merupakan umpan balik dari perlakuan pemimpin kepada bawahannya. Dalam hal ini karyawan akan menganggap perempuan pemimpin sebagai orang dekat, sehingga tidak terdapat rasa canggung. Meski dalam penempatannya ada beberapa perangkat yang belum begitu menerima keberadaan Bu Daning, tapi beliau tetap berusaha untuk dekat dengan karyawan, memotivasi mereka bekerja dan mencoba untuk menjadi panutan bagi perangkat Kelurahan Pringgokusuman.

6.3.1 Berusaha Untuk Dekat Dengan Karyawan

Perempuan pemimpin dengan tipe *the pet* sering menunjukkan kedekatannya dengan memberikan perhatian kepada tiap karyawannya. Dengan memberikan perhatian kepada karyawan, pemimpin tipe *the pet* ini mendapat umpan balik yang serupa dari karyawannya tersebut. Meski suasana kelurahan yang kurang kondusif, Bu Daning tetap berusaha untuk dekat dengan karyawannya. Bu Retri selaku Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan Kelurahan Pringgokusuman menjelaskan bahwa memang meski suasana yang

kurang mendukung itu, namun semua perangkat menghargai Bu Daning sebagai lurah di Pringgokusuman.

“Menghargai ya, namun memang tidak semua bisa ya. Jarang yang sempurna, mungkin ada hal yang kurang cocok. Mungkin masih butuh penyesuaian.” (Retri, 14/12/11,13.42)

Bu Daning sendiri mengatakan bahwa setiap beliau memberikan perhatian kepada karyawan selalu dengan cara yang apa adanya. Tidak ada perilaku yang ia buat-buat.

“Ya saya apa adanya ya. *Ga* ada yang dibikin-bikin, sudah punya tanggung jawab masing-masing.” (Daning, 28/11/11, 14.30)

Namun memang dalam kenyataannya tidak semua perangkat menerima kehadiran Bu Daning. Beliau selalu biasa dalam menanggapi semua hal, begitu pula dalam menghadapi salah satu karyawannya yang kurang begitu menerimanya.

“Ya biasa saja, cuma yang itu aja tadi (Pak Carik) yang agak-agak, haha. Ya dia suka *njelekin*, *nyerang* pribadi gitu *lo*. Kadang dia ngomong ma orang lain, nah saya tau dari orang lain itu, ya dari belakang gitu ngomongnya.” (Daning, 28/11/11, 14.30)

6.3.2 Mendorong Untuk Mencapai Prestasi

Pemimpin tipe *the pet* sering memberikan dorongan kepada karyawannya untuk meraih prestasi dan menjadi lebih baik. Dorongan tersebut bisa berupa motivasi ataupun *reward* yang secara langsung maupun tak langsung menaikkan performa dan kinerja dari karyawan itu sendiri. Demikian juga dengan Ibu Daning dalam kepemimpinannya di Kelurahan Pringgokusuman. Namun karena banyaknya perangkat yang sudah berumur, kesempatan untuk berprestasi lebih ia utamakan kepada perangkat yang masih mempunyai kesempatan.

“Iya si, yang muda-muda yang didorong untuk mengambil kesempatan seperti kursus. Yang mempunyai potensi dan waktu itu yang didorong.” (Retri, 14/12/11, 13.42)

Pak Sunardi selaku Sekretaris Kelurahan Pringgokusuman pun berpendapat sama. Meski beliau adalah salah satu perangkat yang sebentar lagi pensiun, tetapi ia masih melihat Bu Daning dalam kepemimpinannya sering memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk lebih berprestasi dengan memberikan kesempatan kursus.

“Ya lumayan sering beliau memberikan kesempatan kursus kepada perangkat yang mau menambah ilmu.” (Sunardi, 13/12/11, 13.07)

Selain itu, Bu Daning sendiri menyatakan bahwa cara beliau mendorong karyawan agar berprestasi adalah dengan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan *job-desk* mereka masing-masing. Dengan demikian, pekerjaan akan selesai dengan tepat pada tempatnya. Bu Daning juga menyebutkan bahwa bekerjalah sesuai dengan kemampuan karyawan masing-masing.

“Ya sesuai dengan *jobdesk*-nya saja. Kalau mau maju ayo sama saya, kalau *engga* ya sudah, gitu aja. Sesuai dengan kemampuan mu saja deh.” (Daning, 28/11/11, 14.30)

6.3.3 Pemimpin yang Menjadi Panutan Karyawannya

Pemimpin tipe *the pet* dideskripsikan sebagai pemimpin yang menjadi pantuan atau idola bagi karyawannya. Meski tidak semua perangkat di Kelurahan Pringgokusuman mengidolakan Bu Daning, namun salah satu karyawan mengidolakan beliau dikarenakan keteguhan hati Bu Daning yang ia ingin contoh.

“..ada, sepeti keteguhan hatinya itu, saya kan suka plin plan gitu ya, kalau ibu kan kalau berpendapat itu, tegas *ga* bimbang.” (Retri, 14/12/11, 13.42)

Ibu Retri juga berpendapat bahwa Bu Daning adalah wanita yang tangguh dalam bekerja. Hal itu dapat dilihat dari banyaknya perolehan prestasi baik untuk kelurahan atau masyarakat Pringgokusuman itu sendiri dimasa jabatan yang baru dua tahun.

Dari uraian diatas dapat kita ketahui bahwa setiap perempuan pemimpin memiliki sifat *the pet*, walaupun tidak terlalu banyak terlihat pada setiap lurah. Dengan sifat *the pet* ini, Ibu Ambar selalu bersikap menyenangkan bagi karyawannya. Ibu Ambar juga dengan sering memberikan perhatian dan kesempatan untuk meraih prestasi di Kelurahan Mujamuju. Ibu Tuti dengan sifat *the pet* juga berusaha untuk memberikan kesempatan prestasi kepada karyawannya di Kelurahan Wirogunan. Pada Ibu Daning, sifat *the pet* terlihat dari usaha beliau untuk memberikan perhatian kepada karyawannya. Beliau juga berusaha untuk menjadi panutan di Kelurahan Pringgokusuman.

BAB VII

THE SEX OBJECT, “SANG MOTIVATOR LAPANGAN”

The sex object atau yang dikenal dengan *the seductress* adalah salah satu sifat kepemimpinan perempuan yang hadir berdasarkan kompetisi seksual dan kecemburuan (Kanter, 1977, hlm 234). Dijelaskan bahwa perempuan pemimpin dengan sifat ini memiliki tensi lebih tinggi ketimbang *the mother role*. Diibaratkan bahwa *role* seorang pemimpin dengan sifat *the mother* bisa memiliki banyak anak atau karyawan, namun dengan sifat *the sex object* yang secara seksual menarik, hal tersebut tidak bisa dilakukan. Meskipun tidak disadari, namun perempuan pemimpin dengan sifat *the sex object* ini sering berperilaku menggoda dan terkadang hingga seperti merendahkan diri sendiri. Dikatakan juga bahwa dengan sifat *the sex object* ini, pemimpin sering membuat konflik dalam lingkungan kerjanya.

Namun pemimpin dengan sifat ini dapat membagi perhatiannya secara luas. Dia juga dengan mudah dapat membaaur dan membentuk persekutuan dengan karyawan laki-laki. Terlebih lagi, akan muncul satu laki-laki yang nantinya akan berperan sebagai pelindung dari perempuan pemimpin dengan sifat *the sex object* ini. Selain itu, pemimpin dengan sifat ini juga bisa memotivasi karyawannya untuk bekerja dengan lebih baik.

Peran *the sex object* muncul pada tiap objek penelitian namun dalam jumlah yang tak terlalu besar. Tiap pemimpin berusaha untuk menjadi inspirasi tersendiri dan berusaha untuk dekat secara psikologis dengan karyawannya.

7.1 Ibu Ambar :Inspiratif, Dekat, dan Dilindungi Karyawannya

Perempuan pemimpin cenderung menjadi penyemangat kerja bagi karyawannya (Kanter, 1977, hlm 234). Dalam hal ini, perempuan pemimpin dianggap sebagai sebuah faktor yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, akan tetapi kemauan yang timbul dari karyawan untuk bekerja lebih giat bukan karena perintah yang diberikan, tetapi karena ada dorongan dari dalam. Dalam kepemimpinannya Ibu Ambar sering memberikan motivasi kerja kepada karyawannya. Berdasarkan hasil wawancara pun dapat diketahui bahwa Ibu Ambar dekat secara psikologis dan dilindungi oleh karyawan.

Ibu Ambar selalu memberikan pelajaran dimana karyawan dapat mencontoh langsung dan terinspirasi dari tiap keputusan yang ia ambil. Dengan memberikan contoh bagaimana menyelesaikan masalah dengan baik, karena faktor usia dimana perangkat tidak bisa lagi lebih mengerti apabila dicontohkan dengan kata-kata, namun harus dengan perbuatan.

“Saya terbuka, dan *welcome*, saya ingin mereka belajar bagaimana saya mengambil keputusan. Supaya saat mereka menghadapi hal yang sama, mereka tahu harus bagaimana. Perangkat lurah disini sudah berumur, kalau dengan kata-kata tidak bisa, orang sudah berumur itu dengan contoh.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Perempuan pemimpin tipe *the sex object* pun lebih mudah mendapatkan bantuan. Kemudahan itu didapat karena kedekatan yang sudah terjalin berkat komunikasi yang baik antar perangkat. Dalam situasi bekerja Bu Ambar bisa selalu mendapatkan bantuan dari karyawannya.

“Kedekatan dengan karyawan itu saja, kadang tanpa diminta mereka sudah mengerti, ibu butuh ini, akan disiapkan.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Pemimpin tipe *the sex object* juga secara psikologis bisa dekat dengan karyawannya dengan berbagai cara. Sebelumnya di bagian *the pet* telah disebutkan bahwa pujian berupa ucapan terima kasih sudah sangat menyentuh psikologis perangkat. Namun selain itu, Ibu Ambar juga sering mendekati diri dengan karyawan dengan cara lain seperti dengan menghabiskan waktu untuk *refreshing* bersama dan jalan-jalan ke pantai. Dari kegiatan ini beliau percaya kedekatan psikologis dirinya antar karyawan bisa menjadi lebih erat.

“Kita berusaha meluangkan waktu untuk *refreshing* liburan seperti ke Wabong atau kemana, seperti pada *weekend* lalu kita ke pantai parang tritis.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

Pemimpin tipe ini sering dilindungi karyawannya dari berbagai hal. Begitu pula dengan Ibu Ambar. Meskipun dalam sistem pemerintahan sudah ada aturan yang jelas bagaimana cara bekerja sehingga keamanan kerja lebih terjaga, tetapi tetap saja ada hal lain seperti kelalaian pengumpulan berkas oleh warga yang membuat kesalah pahaman sehingga warga kemudian marah-marah terhadap perangkat kelurahan. Seringkali perangkat Kelurahan Mujamuju melindungi Ibu Ambar.

“..selama ini saya berusaha, pelayanan jangan sampai keruangan Bu Lurah. Tetapi kadang masyarakat suka *nyelongong*, karena pintu kelurahan ini ada dua, kadang mungkin karena ga tahu, atau mungkin disengaja, langsung masuk ke ruangan Bu Lurah, sebenarnya kan lewat *front office* dulu, di filter dulu, kalau sampai Pak Carik bisa melayani sudah cukup.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

7.2 Ibu Tuti : Dekat Secara Psikologis dan Memberi Inspirasi

Perempuan pemimpin dianggap sebagai sebuah faktor yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, akan tetapi kemauan yang timbul dari

karyawan untuk bekerja lebih giat bukan karena perintah yang diberikan, tetapi karena ada dorongan dari dalam. Dalam hal ini, perempuan pemimpin cenderung menjadi penyemangat kerja bagi karyawannya (Kanter, 1977, hlm 234). Dalam kepemimpinannya Ibu Tuti tak banyak sifat *the sex object* yang muncul. Namun berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, tetap ada beberapa poin yang masuk dalam kriteria perempuan pemimpin dengan sifat *the sex object*.

Ketika ditanya bagaimana cara Ibu Tuti memberikan inspirasi kepada karyawan, dengan lugas beliau menjawab dengan tidak menunda pekerjaan dan jangan sampai menumpuk. Dengan melakukan hal seperti itu, Bu Tuti merasa telah menginspirasi perangkat Kelurahan Wirogunan untuk bekerja dengan lebih baik.

“Kalau bisa jangan menumpuk dan menunda pekerjaan, yang sebetulnya pekerjaan itu mudah dan bisa diselesaikan hari itu juga.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

Ibu Sri Wahuni selaku Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan di Kelurahan Wirogunan pun mengatakan bahwa Bu Tuti sering memonitor semua pekerjaan yang ada di kelurahan ini. Dan setiap pekerjaan yang belum tuntas selalu dia Tuti tanyakan. Dengan mengetahui kesulitan yang karyawan hadapi Ibu Tuti percaya bahwa pekerjaan tersebut dapat lebih mudah diselesaikan.

“Ya sering, misal kalau pekerjaan belum selesai kan ditanya terus, kegiatan sudah sampai *mana*, paling tidakkan itu bisa mendorong untuk menyelesaikan. Ibu juga banyak memberikan prestasi dari berbagai lomba sehingga mendorong karyawan untuk mempertahankannya.” (Supriyanto, 07/12/11, 09.18)

Bu Tuti juga kerap berusaha mendekati diri dengan karyawannya secara personal. Hal itu beliau lakukan untuk menjaga suasana kerja di Kelurahan Wirogunan dapat berjalan dengan baik.

“Yaitu saya coba dekati, kenapa kok orang kalau datang ke kantor itu merengut, apa ada masalah keluarga, atau masalah keuangan. Ya sama-sama kita bantu selama masih bisa.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

7.3 Ibu Daning : Menginspirasi Dengan Prestasi

Perempuan pemimpin dianggap sebagai sebuah faktor yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, akan tetapi kemauan yang timbul dari karyawan untuk bekerja lebih giat bukan karena perintah yang diberikan, tetapi karena ada dorongan dari dalam. Dalam kepemimpinannya Ibu Tuti tak banyak sifat *the sex object* yang muncul. Namun berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, tetap ada beberapa poin yang masuk dalam kriteria perempuan pemimpin dengan sifat *the sex object*.

Dalam memimpin, Bu Daning berusaha untuk memotivasi setiap karyawannya. Meskipun dengan kedekatan beliau menemui banyak hambatan, namun dengan prestasi Bu Daning berharap bisa menjadi motivasi dan inspirasi bagi karyawannya. Banyaknya perlombaan baik pada tingkat kelurahan hingga nasional adalah salah satu alat bagi Bu Daning untuk memotivasi karyawannya.

“Piala-piala itu ada yang masyarakat ada yang kelurahan. Yang pentingkan *jobdesk* nya beres, nantikan diperiksa, kalau selesai ya sudah. Nantikan ada penilaiannya.” (Daning, 28/11/11. 14.30)

Namun cara tersebut kurang begitu dipahami oleh karyawannya. Pak Sunardi, selaku Sekretaris Kelurahan Pringgokusuman merasa belum terinspirasi oleh tindakan yang pernah dilakukan oleh Bu Daning.

“Saya pribadi belum pernah (terinspirasi), karena saya lebih tua dan pekerjaan saya selalu selesai, jadi tidak pernah.” (Sunardi, 13/12/11, 13.07)

Selain dalam hal prestasi dan peraih seperti piala memang Bu Daning tidak terlalu mengejar karyawannya untuk bekerja berlebihan. Beliau tetap memperhatikan keadaannya karyawannya.

“Ya liat kondisi dulu sih ya. Kalau kita pecut orang-orang tua, itu mubazir, ya yang penting kerjanya beres, selesai. Perangkat disini kan sudah tua-tua, 4-5 tahun lagi juga sudah pensiun. Dan kita sebagai pegawai negeri, mereka juga mikirin keluarga, lain lain, kalau saya tambah beban dikantor kan, *malah ga efektif.*” (Daning, 28/11/11, 14.30)

Bu Daning sendiri berusaha untuk mendekatkan diri secara psikologis dengan bawahannya. Namun menjadi suatu kendala dimana status Bu Daning yang masih melajang yang rentan untuk menjadi bahan pembicaraan, apalagi jikalau pendekatan psikologis yang akan dilakukannya terhadap laki-laki.

“Kalau psikologis saya *enggga*. Kalau ada yang sakit jelas saya jenguk kerumahnya. Tapi kalau secara psikologis nanti dikira saya *nggodain* suami orang, *hahaha*. Dengan staf perempuan ya kita omong-omongan, diajak kerumahnya, main. Disini juga kadang masak *bareng* dikantor. Tetapi kalau ada waktu luang kita komunikasi, keluarga bagaimana. Saya *tuh pengen* ngajak *family gathering* seperti itu.” (Daning, 13/12/11, 12.53)

Ibu Retri sendiri merasakan bahwa Bu Daning ingin melakukan pendekatan yang lebih dalam dengan karyawannya. Namun situasi dan kondisi kelurahan yang kurang kondusif menjadikan ide-ide dari Bu Daning itu belum tercetus. Sebagai salah satu teman baik dan tempat untuk mencurahkan hati, ibu Retri

berpendapat bahwa usaha maksimal yang dilakukan Bu Daning untuk mendekati diri dengan karyawannya adalah dengan bersenda gurau.

“Mungkin agak beda dengan kelurahan lain, secara objektif ya, menurut saya *ga* semua perangkat itu *welcome* terhadap penempatan Bu Lurah. Mungkin Bu Lurah ingin melakukan pendekatan seperti apa, mungkin jadi tidak tercetus, *ga* kejadian. Mungkin ya cuma sering *guyon* aja.” (Retri, 14/12/11, 13.42)

Dari uraian diatas dapat kita ketahui bahwa setiap perempuan pemimpin memiliki sifat *the sex object*, walaupun tidak banyak terlihat. Dengan sifat *the sex object* ini, Ibu Ambar menginspirasi dan secara psikologis dekat dengan perangkat Kelurahan Mujamuju. Dengan kedekatan itu sering kali Ibu Ambar mendapatkan perlindungan dari bawahannya. Ibu Tuti dengan sifat *the sex object* juga mendekati diri secara psikologis dan menginspirasi karyawannya dengan menyelesaikan apa yang bisa dikerjakan hari ini. Pada Ibu Daning, sifat *the mother* terlihat dari peraihan prestasi yang beliau maksudkan untuk menginspirasi karyawan dan masyarakat Kelurahan Pringgokusuman.

BAB VIII

THE IRON MAIDEN, “SANG PEREMPUAN BESI”

Perempuan perkasa, itulah inti dari sifat kepemimpinan perempuan *the iron maiden*. Perempuan yang secara garis besar berbeda jauh dengan tiga sifat kepemimpinan perempuan sebelumnya. Kanter (1977, hlm 236) menjelaskan bahwa perempuan pemimpin dengan sifat *the iron maiden* menginginkan posisi yang setara dengan siapa pun dia bekerja dan menunjukkan kompetensi dengan penggunaan hak asasi secara penuh. Pemimpin ini juga terkadang terjebak dalam situasi yang keras dan agresif dimana ada kemungkinan dirinya menerima “pengasingan” dari karyawannya.

Pemimpin dengan sifat ini dikenal gigih dalam bekerja, baik secara individu maupun secara kelompok. Dikarenakan sifatnya yang keras, pemimpin dengan sifat *the iron maiden* ini sukar untuk jatuh kedalam godaan, tidak seperti pada sifat *the pet* dan *the sex object*. Terlebih lagi, mereka sulit untuk mendapatkan pasangan atau *partner* yang cocok dan saling memberi simpati jika mempunyai masalah.

Peran *the iron maiden* ini muncul dalam tiap objek penelitian dalam penulisan ini. Para lurah sering kali menunjukkan sikap perfeksionis dalam menilai kinerja. Secara umum para lurah juga dihormati oleh karyawannya. Terlebih lagi, hamper semua lurah mampu dan sering menunjukkan kemampuan dan kapasitas diri sebagai lurah di wilayahnya masing-masing.

8.1 Ibu Ambar : Pemimpin yang Dihormati

Perempuan pemimpin cenderung bersikap tegas dalam memimpin bawahannya. Dengan adanya sikap ini, maka pemimpin digambarkan sebagai sosok pemimpin yang keras (Kanter : 1977). *The iron maiden* juga dihormati karyawannya. Pemimpin dengan sifat ini sering kali menunjukkan kemampuannya Sebagai *the iron maiden* Ibu Ambar dihormati seluruh karyawan dan perfeksionis terhadap semua tugas.

8.1.1 Pemimpin yang Dihormati dan Melindungi Karyawannya

“Kita kembali ke struktural yang sudah jelas. Non struktural yang itu ya kita sesuaikan saja. Kalau orang lain bisa menghargai kita, mengapa kita tidak bisa menghargai kita. Selama ini Bu Lurah sangat menghargai kita, kenapa kita tidak bisa lebih menghargai beliau. Cuma timbal balik.” (Agus Pramuharjadi, 14/12/11, 11.29)

Ujar Pak Agus disela-sela waktu wawancaranya. Dalam kenyataannya memang posisi sebagai lurah menjadikan Bu Ambar dihormati. Secara struktural beliau lah tokoh yang paling wajib untuk dihormati. Namun berkat rasa menghargai yang diberikan oleh Bu Ambar itu sendiri, karyawan di Kelurahan Mujamuju memberikan timbal balik yang serupa. Ibu Lucia pun mengiyakan pernyataan Pak Agus tersebut, dimana Ibu Lucia tetap menghormati Ibu Ambar, meskipun secara usia Ibu Ambar yang paling muda di kelurahan ini.

“Kami hormat sesuai dengan jenjang kepangkatannya, misalnya jabatannya Bu Lurah ya kita *manut* aja, menghormati, dan mematuhi. Dan semua idenya juga bagus. Tapi takut dan kaku begitu *engga*, cuma menghormati sesuai jabatannya. Dan diluar jabatan biasa, seperti teman.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

Mengkonfirmasi pernyataan kedua perangkat kelurahan ini, Ibu Ambar juga merasakan demikian, bahwasannya perangkat tetap menghormati dan menghargai beliau meskipun Ibu Ambar merupakan perangkat paling muda di Kelurahan Mujamuju ini.

“Karena saya lurah mereka, mereka hormat. Namun ketika secara informal, kedudukan kita setara.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Bu Ambar tetap mensetarakan kedudukannya sebagai sesama perangkat Kelurahan Mujamuju. Sejalan dengan pernyataan yang dikeluarkan oleh Pak Agus bahwa kepemimpinan Bu Ambar mengajarkan untuk saling menghormati satu sama lain.

Pemimpin *the iron maiden* pun sering kali melindungi hak-hak karyawannya. Begitu pula dengan Ibu Ambar yang di setiap kesempatan berusaha untuk melindungi perangkat kelurahan dari masalah yang ditimbulkan dari kesalah pahaman warga mengenai pengumpulan berkas-berkas.

“..kalau mereka tidak bisa membantu karena masyarakat *ngeyel*, akan bertemu dengan saya. Karena kita sudah memiliki aturan yang jelas, apa yang jelas, apa yang dikatakan mereka akan sama dengan saya. Kecuali kalau tidak ada aturan yang bisa dipakai, baru akan dibuat kebijakan yang bisa diterima bersama, tetapi tidak merugikan salah satu pihak.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Pernyataan Ibu Ambar ini pun didukung oleh pak Agus yang memang sering kali warga masyarakat marah-marah meskipun ternyata masyarakat sendiri yang melakukan kesalahan ataupun kurang melengkapi berkas dan surat yang dibutuhkan.

“..selalu ada permasalahan seperti warga yang marah-marah yang kadang perlu ditangani Bu Lurah, namun sebelum masuk ke Bu Lurah, teman-teman itu ke saya dulu. Kalau saya tidak bisa menyelesaikan, baru ke Bu Lurah.” (Agus Pramuharjadi, 14/12/11, 11.29)

Sering kali Ibu Ambar juga melindungi dan memperjuangkan hak perangkatnya meskipun hal itu termasuk hal pribadi seperti tunjangan. Ibu Ambar selalu berusaha untuk vokal dan bersuara.

“Ya kita perjuangkan ya, seperti tunjangan, kita perjuangkan ke Kecamatan, kita semua berusaha vokal.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

8.1.2 Ibu yang Selalu Menunjukkan Kemampuannya dan Perfeksionis

Sebagai pemimpin yang bersifat *iron maiden*, pemimpin tersebut kadang kala berusaha untuk selalu menunjukkan kemampuannya dihadapan karyawannya. Ibu Ambar juga demikian. Beliau selalu mencontohkan kepada perangkat kelurahannya untuk selalu vokal disetiap forum.

“...bahwa diforum jangan takut menunjukkan kapasitas kita. Karena kita menguasai praktek.” (Ambar, 23/12/11, 13.59)

Bu Lucia pun sangat mengapresiasi Ibu Ambar dalam memperlihatkan kemampuannya, dimana Ibu Ambar sudah melakukan hal yang menurut Ibu Lucia sulit ia lakukan.

“Selama ini bagus ya. Belum ada 30 hari dilantik, sudah memberikan sambutan pada promosi Komix (produk obat batuk), sehingga mendatangkan massa yang banyak. Kemudian waktu banjir tahun lalu, ibu selalu *standby* sampai malam setiap kali camat memanggil.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

Pak Agus pun berpendapat bahwa Ibu Ambar memang telah menunjukkan kemampuan nya dengan baik, selalu sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsi seorang lurah.

The Iron Maiden juga menjadi kan pemimpin menjadi pribadi yang perfeksionis. Keperfeksionisan dan kedisiplinan Ibu Ambar dalam bekerja terlihat

dari intensitas beliau dalam mengecek *progress* dan sejauh mana pekerjaan yang berlangsung akan selesai.

“..bila ada pekerjaan yang belum sampai pada saatnya harus selesai, saya langsung dipanggil, pekerjaan ini sampai dimana?, kalau belum apa kendalanya?, kalau kendala itu bisa dibantu dengan yang lain mungkin bisa memberi bantuan.” (Agus Pramuharjadi, 14/12/11, 11.29)

8.1.3 Pemimpin yang Tangkas Dalam Menjawab Kritik

Dalam bekerja Ibu Ambar kadang mendapat kritikan. Dari semua kritikan itu, baik yang diarahkan ke Ibu Ambar sendiri, maupun kepada kelurahan secara umum, Ibu Ambar selalu menanggapi kritikan dengan tangkas dan kepala dingin. Hasil pemikiran dari kritikan yang masuk juga dengan bijaksana Ibu Ambar bersama-sama selesaikan dengan perangkatnya. Semua kritik dikumpulkan dan ditinjau lanjuti dengan seksama.

“Diterima, ibu baik selama ini, tidak pernah mengganjal ya. Ketika ada warga yang bersitegang tentang masalah kependudukan, dipertemukan dengan ibu, dan bersama-sama menyelesaikannya.” (Lucia M, 14/12/11, 12.03)

“Ada kritikan positif, meskipun ditujukan kepada Kelurahan, namun Bu Lurah langsung yang kadang menerimanya, seperti ketika kritik dari warga bahwa kelurahan sebaiknya ketika sosialisasi Pak RT dan Pak RW harus dikumpulkan. Kritikan yang ditujukan kepada lurah ataupun kelurahan selalu ditindak lanjuti.” (Agus Pramuharjadi, 14/12/11, 11.29)

8.2 Ibu Tuti : Pemimpin yang Dihormati dan Bisa Menunjukkan

Kemampuannya

“Kalau karyawan ya sopan ya, bisa menyesuaikan diri dengan saya, kadang kalau dalam jam kerja bahasanya *ngoko*, tetapi ketika diluar jam kerja tidak namun tetap biasa.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

Ujar Bu Tuti berkenaan dengan rasa hormat yang ditunjukkan karyawannya. Dalam suasana kerja memang karyawan sangat menghormati lurah mereka. Namun ketika diluar pekerjaan, mereka tidak menanggalkan rasa hormat itu. Yang berubah hanya pemakaian bahasa jawa dari yang halus menjadi biasa. Itu menunjukkan kalau Bu Tuti dan perangkatnya tidak membeda-bedakan dan saling menghargai.

“Menjadi pemimpin itu otomatis mendapat posisi yang lebih tinggi. Secara kedinasan Bu Tuti adalah pemimpin di Kelurahan Wirogunan. Namun juga secara pribadi kita saling hormat, sehingga kita setara. Dulu-dulu saya kan *ga* pernah manggil beliau itu Bu Lurah, namun setelah diangkat kan saya *manggil* Bu Lurah juga, *gitu lo.*” (Supriyanto, 07/12/11, 09.18)

Demikian jawaban dari Pak Supriyanto selaku Kepala Seksi Pemberdayaan dan Perekonomian di Kelurahan Wirogunan. Secara otomatis sebagai pimpinan di kelurahan, Ibu Tuti mendapatkan posisi yang lebih tinggi secara struktural. Beliau juga menekankan bahwa ketika semua formalitas itu hilang, rasa saling hormat dan kesetaraan tetap dijaga.

Ibu Sri Wahyuni, Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan di Kelurahan Wirogunan pun menghormati posisi Bu Tuti sebagai lurah nya. Meski sudah banyak perangkat yang sudah lebih berumur dan sepuh, apalagi sampai ada panggilan “*eyang*”, tapi semua perangkat Kelurahan Wirogunan menempatkan Bu Tuti sebagai sosok paling tua dengan menjadi pemimpin di kelurahan tersebut.

“Terutama beliau sebagai pemimpin ya jelas kita hormati dalam hal-hal pekerjaan, kita selalu koordinasi. Disini memang banyak perangkat yang sudah sepuh, disana ada *eyang putri*, disana ada *eyang kakung*, tetapi selalu kita menghormati Bu Lurah, beliau menjadi yang paling tua dengan menjadi pemimpin.” (Sri Wahyuni, 06/12/11, 11.12)

Sebagai perempuan pemimpin dengan sifat *the iron maiden*, Bu Tuti juga kerap menunjukkan kemampuannya di hadapan karyawannya. Salah satunya ketika ada pekerjaan yang belum selesai. Beliau akan memimpin langsung rapat untuk membahas cara-cara penyelesaian masalah tersebut. Dalam berbagai kesempatan juga perangkat melihat bahwa Ibu Tuti dengan sigap mengkoordinir staf-stafnya diberbagai *event* perlombaan.

“..pernah dalam suatu lomba, Ibu Lurah dengan baik mengkoordinir staf-stafnya dengan baik.” (Supriyanto, 07/12/11, 09.18)

“Kalau misal ada suatu kegiatan atau ada permasalahan ataupun ada karyawan yang pekerjaannya masih belum terselesaikan, kita lihat dia sebagai pemimpin ya memberi pengarahan atau masukan untuk menyelesaikan pekerjaan, kalau dalam kegiatan dia memimpin rapat-rapat. Dengan warga masyarakat juga.” (Sri Wahyuni, 06/12/11, 11.12)

Bu Tuti sendiri mengatakan bahwa beliau menunjukkan kemampuannya dengan melakukan segala sesuatu dengan penuh percaya diri. Dengan begitu, semua pekerjaan akan terselesaikan dengan mudah. Dan meskipun sudah banyak peraih yang ia dapatkan, mulai dari tingkat kelurahan hingga nasional, Bu Tuti menegaskan untuk tidak sombong dalam menyikapinya.

“Yakin, saya bisa, percaya dengan diri sendiri. Tapi kita *gak* perlu sombong, kita kan manusia biasa.” (Tuti, 30/11/11, 12.10)

8.3 Ibu Daning : Pemimpin yang Tegas dan Berprestasi

The iron maiden juga dihormati karyawannya. Pemimpin dengan sifat ini sering kali menunjukkan kemampuannya. Perempuan pemimpin cenderung bersikap tegas dalam memimpin bawahannya. Dengan adanya sikap ini, maka pemimpin digambarkan sebagai sosok pemimpin yang keras (Kanter, 1977, hlm 236)

8.3.1 Dihormati dan Melindungi Karyawannya Namun Kurang Menemukan

Mitra Kerja

“Daning *kan* orangnya tegas, cerdas, disiplin, mempunyai kemauan yang kuat. Kekurangan ya personalnya yang kurang, karena dia *kan* belum punya suami, jadi wajar lah kalau kadang emosi. Dalam berkomunikasi juga terkesan galak.”, (Nur Hidayat, 21/12/11, 14.55)

Ujar Pak Nur Hidayat, selaku Camat Kecamatan Gedongtengen. Dalam bekerja beliau menilai bahwa Bu Daning memiliki ketegasan dan kecermatan dalam memimpin. Secara personal beliau sudah kenal bertahun-tahun dengan Bu Daning, sehingga beliau hafal betul bagaimana etos kerja Bu Daning. Dalam kesempatan wawancaranya beliau juga menyatakan bahwa Bu Daning memimpin dengan disiplin tinggi dan penuh improvisasi.

Dalam kepemimpinannya Bu Daning menemui permasalahan dalam kelurahan yang dipimpinnya. Seperti yang sudah dibahas di poin *the mother*, banyak perangkat yang kurang menerima penempatan Ibu Daning sebagai lurah di Kelurahan Pringgokusuman. Hal tersebut menyebabkan minimnya rasa respek sebagai pemimpin.

“..sedikit susah untuk membuat mereka segan karena saya paling muda disini, tapi yang penting saling menghormati saja. Saya juga menekankan untuk tidak perlu menghormati saya, yang penting saling menghargai saja. Kalau untuk hormat iya sebagai lurah, kalau diluar itu saya kurang tahu.” (Daning, 13/12/11, 12.53)

Dalam pernyataannya Bu Daning menekankan untuk lebih menghargainya ketimbang hanya menghormati beliau sebagai lurah saja. Bu Retri dalam kesempatan wawancaranya juga menegaskan bahwa seluruh perangkat Pringgokusuman bisa dibilang menaruh hormat kepada Bu Daning, hanya saja ada

beberapa orang yang secara karakter tidak menunjukkan kemampuan untuk memberikan rasa hormat.

“Ya mereka hormat, *ga* ada yang *ga* menghargai. Tapi ada sih yang satu disini, mungkin berkaitan dengan karakter. Memang karakternya yang begitu, kadang suka sembrono dan *guyonan saru* dihadapan Bu Lurah. Mungkin bukan berarti dia kurang ajar, tapi mungkin memang karakternya begitu.” (Retri, 14/12/11, 13.42)

Dalam memimpin tentu Ibu Daning kerap melindungi karyawannya. Biasanya dikarenakan masyarakat yang terlalu ingin cepat menyelesaikan urusan, namun tidak membawa berkas dan surat yang diperlukan.

“Ya sering masyarakat yang *complain* sampai marah-marah. Ya saya panggil, permasalahannya apa, kita lihat benang merahnya apa. Kita jelasin *dong*. Belum tentu yang salah itu kita, kadang masyarakat sendiri *gak* jelas informasinya uda marah duluan. Ya saya tanyakan. Saya bantu, kalau ada hambatan dalam kepegawaiannya ya saya bantu. Kalau ada masalah dengan masyarakat ya juga saya lihat dulu. Kadang masyarakat sendiri yang *ngawur*. Kita mediasikan.” (Daning, 13/12/11, 12.53)

8.3.2 Pemimpin yang Menunjukkan Kemampuannya dan Tangkas Menghadapi Kritik

Menjadi pemimpin membuat Ibu Daning berkesempatan untuk menunjukkan kemampuannya. Dalam wawancaranya beliau mengatakan meski dalam urusan kedekatan beliau tidak bisa begitu dalam dengan perangkatnya, namun untuk urusan prestasi Bu Daning selalu mengusahakan yang terbaik. Bu Daning sendiri bisa dikatakan sebagai sosok yang diandalkan dalam memajukan Pringgokusuman.

“Saya lihat beliau langsung menunjukkan kemampuannya melalui prestasi dan peraihan dari lomba-lomba. Salah satunya lomba evaluasi yang padahal Bu Lurah sendiri baru menjabat beberapa bulan. Meskipun susah dilakukan tapi tetap Ibu Lurah siapkan.” (Retri, 14/12/11, 13.42)

Selain peraih dalam bentuk perlombaan yang diperuntukkan kepada Kelurahan Pringgokusuman, Ibu Daning juga menunjukkan kemampuannya dengan terpilih menjadi nominasi *Seven Women Seven Wonder* yang diadakan oleh Independent Fashion Designer and Entertainment Club. Menurut Bu Daning, pengakuan itu sudah menjadi salah satu bukti prestasi dan kemampuannya secara umum.

“Ya itu tadi, dengan meraih prestasi dan memberikan contoh dengan lomba-lomba itu tadi. Saya juga dipilih menjadi salah satu nominasi *seven women seven wonder* dari Independent Fashion Designer and Entertainment Club. Itu kan sudah menjadi pengakuan prestasi kita, yang saya dapatkan dari bekerja dengan baik.” (Daning, 13/12/11, 12.53)

Pak Sunardi selaku Sekretaris Kelurahan Pringgokusuman juga menegaskan bahwa Bu Daning sering memberikan contoh yang baik sekaligus menunjukkan kemampuan yang ia miliki sebagai pemimpin. Baik dalam penyelesaian masalah dengan masyarakat maupun intern.

“Ya beliau memberikan contoh penyelesaian masalah, baik itu dengan masyarakat, baik dengan intern kelurahan.” (Sunardi, 13/12/11, 13.07)

Dalam menghadapi kritik, Bu Daning selalu mencermati kritikan tersebut. Selagi masih membangun dirinya dan kelurahan beliau selalu menempatkannya sebagai bahan muntuk perbaikan kedepan.

“Saya cerna, kalau memang ini ya saya koreksi, untuk perbaikan kedepan.” (Daning, 13/12/11, 12.53)

Dari uraian diatas dapat kita ketahui bahwa setiap perempuan pemimpin memiliki sifat *the iron maiden*, walaupun tidak semua lurah banyak memilikinya. Dengan sifat *the iron maiden* ini, Ibu Ambar dihormati oleh seluruh karyawannya,

beliau juga mampu menjalankan kepemimpinan dengan sifat perfeksionisnya. Ibu Tuti juga dengan sedikit sifat *the iron mother* menunjukkan kemampuannya sebagai lurah dan dihormati oleh karyawannya. Pada Ibu Daning, sifat *the iron maiden* terlihat jelas dimana ia sulit mendapatkan *partner* dan memilih untuk menunjukkan kemampuannya sebagai perempuan pemimpin.



BAB IX

JALAN TOL DAN KERIKIL LEPAS

Bekerja dan berkarir merupakan dua kata yang serupa namun berarti berbeda. Bekerja dimaksudkan sebagai melakukan sesuatu yang mempunyai arti dan nilai, sedang berkarir adalah menata dan meniti jenjang-jenjang pekerjaan yang ada. Dalam bekerja manusia dituntut untuk menggunakan segala akal pikiran dan kekuatan fisik demi mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja. Dalam bekerja pula manusia membutuhkan motivasi untuk selalu bisa menggerakkan akal, pikiran, dan kekuatan tersebut. Sama halnya dengan karir, dimana karir merupakan suatu keputusan yang tidak bisa dengan mudah manusia tetapkan. Karir dan bekerja merupakan satu kesatuan namun dalam arti yang berbeda, tapi kedua duanya membutuhkan suatu dorongan dan motivasi untuk bisa dengan mudah manusia lewati.

Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri individu untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk memperoleh kesuksesan dalam setiap usahanya serta mempunyai keinginan untuk selalu berkembang. Dalam *McClelland's Need For Motivation Achievement Theory*, McClelland berpendapat bahwa ada tiga jenis kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*). Tiga jenis kebutuhan yang

dikemukakan oleh McClelland ini juga dapat dilihat dalam kepemimpinan Ibu Ambar, Ibu Tuti, dan Ibu Daning.

9.1 Perempuan Pengejar Prestasi

Tidak ada orang yang tidak ingin berhasil dalam kehidupannya, Keinginan untuk berhasil, bisa tercermin dari pandangan dan sikap untuk mencapai prestasi yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Orang yang memiliki keinginan yang kuat untuk meraih prestasi dalam hidupnya akan melakukan sesuatu hal lebih baik dari pada sebelumnya, orang tersebut juga menyukai tantangan dan tanggung jawab yang lebih yang dipercayakan kepadanya. Selain itu, orang dengan *need for achievement* yang tinggi akan menyukai tugas dengan tingkat kesulitan yang menengah. Untuk menjadi seorang pemimpin, kebutuhan akan prestasi merupakan salah satu karakteristik yang harus dimiliki.

9.1.1 Ibu Ambar : Mengganti Paradigma Sosok Seorang Lurah

“Lurah kalau jaman dahulu itu selalu dilihat sebagai orang yang tua, lambat. Saya bercita-cita punya pandangan dari kecil dulu, bisa *engga* ya merubah paradigma itu.” (Ambar, 23/11/11, 13.59)

Ujar Ibu Ambar ketika ditanya mengenai motivasinya dalam bekerja dan akhirnya menjadi seorang pemimpin di Kelurahan Mujamuju. Sejak kecil beliau sudah sangat ingin menggeser pandangan dan paradigma negatif dari sosok seorang pemimpin, khususnya di daerah seperti kepala desa, lurah, camat, dan sebagainya.

Dalam pandangannya, tidak ada bedanya pemimpin laki-laki dan perempuan karena kepemimpinan adalah hal yang universal dan tidak terkotak pada gender. Beliau yakin meskipun dalam pandangan agama laki-laki menjadi lebih utama dalam memimpin, namun kebebasan terhadap kesempatan perempuan untuk menduduki posisi pemimpin tetaplah ada selama perempuan tersebut mempunyai kapasitas sebagai pemimpin.

Dalam kesempatan wawancaranya Bu Ambar juga menjelaskan motivasinya menjadi pemimpin bukanlah sebuah jabatan. Melainkan bagaimana manusia bekerja. Menurutnya, menjadi pemimpin itu adalah sebuah kepercayaan dan penghargaan terhadap setiap manusia, dan jangan menjadi sebuah tujuan. Lebih lanjut, Bu Ambar menyatakan bahwa motivasinya untuk berkarir merupakan perwujudan dari keinginannya untuk mengaktualisasikan diri dalam kehidupan.

“Sebagai bentuk aktualisasi diri ya, seperti apa saya, begitu. Untuk menunjukkan itu kan mestinya lewat prestasi. Prestasi juga bukan hanya pada kompetisi, tapi bagaimana memberikan nilai lebih terhadap apa yang kita lakukan itu secara maksimal.” (Ambar, 14/12/11, 11.03)

Bu Ambar juga menjelaskan bahwa kebutuhan untuk mendapat dan meraih prestasi merupakan hal yang penting dalam hidup, khususnya bagi para perempuan. Seperti yang telah ia katakan diatas, meski menjadi pemimpin bukanlah tujuannya bekerja dan berkarir, namun menjadi pengangkatannya sebagai pemimpin menunjukkan penghargaan dan prestasi dari aktualisasi diri yang ia inginkan.

Dalam kepemimpinannya pun Bu Ambar tidak melulu mengejar prestasi. Setali tiga uang, menjadi pemimpin membuatnya kenal dengan berbagai macam

orang dan membuat hubungan baik dengan mereka. Kebutuhan afiliasi ini menjadi salah satu keuntungan yang beliau dapat dalam masa kepemimpinannya.

“..semakin tinggi jabatan pemimpin itu kan jaringan kita semakin banyak, menjadi luas. Saya misalnya seorang lurah, harus menjadi orang yang generalis, harus menguasai semua permasalahan, dari orang baru lahir sampai masalah setelah orang meninggal, misal masalah hukum, dari masalah hukum saya menjadi kenal dengan jaksa, kenal polisi. Dari sisi sosial, sisi kemiskinan, saya jadi kenal dengan LSM, dinas sosial, dengan bidang yang bergerak dibidang itu.” (Ambar 14/12/11, 11.03)

Sehingga dalam prakteknya, Ibu Ambar juga mengambil keuntungan dari pihak-pihak yang ia kenal. Berteman dengan jaksa membuatnya mengerti tentang hukum. Berteman dengan penggiat LSM membuatnya mengerti masalah sosial, dan sebagainya.

Dalam posisinya sebagai pemimpin juga memberikan Bu Ambar sebuah kekuasaan atau *power* yang lebih banyak. Ia menyatakan bahwa dirinya menjadi memiliki niat tawar yang lebih baik dengan posisinya tersebut. Tentunya, nilai tawar tersebut ia gunakan secara positif dimana demi keuntungan masyarakat luas.

“..misal ada warga yang datang dengan permasalahan kekurangan modal usaha karena miskin, saya bisa jaringan dengan dinas sosial, program apa yang bisa membantu warga. Kita menjadi penghubung, karena kita pemimpin kita mempunyai jaringan yang luas, dan posisi *bargaining* yang lebih. Dan pemimpin memang dituntut untuk mempunyai jaringan yang luas.” (Ambar, 14/12/11, 11.03)

9.1.2 Ibu Tuti : Untuk Diri Sendiri, Rumah Tangga, dan Wilayah

Tak banyak yang disampaikan Bu Tuti ketika menjawab pertanyaan penulis mengenai motivasinya menjadi pemimpin. Namun dari awal wawancara dimulai sampai dengan akhir, Ibu Tuti selalu menegaskan dedikasinya terhadap

lingkungan yang ia kepalai. Menurut pendapatnya, kepemimpinannya ia tujuhan hanya untuk membangun wilayah.

“Saya kira saya sudah memberikan nilai lebih untuk masyarakat, sudah menjadi prestasi tersendiri. Keberhasilan membangun wilayah.” (Tuti, 06/12/11, 10.27)

Ujar Bu Tuti mengenai motivasinya dalam memimpin. Menjadi peraih prestasi tersendiri dimana ia berhasil menggerakkan dan memberi nilai lebih kepada masyarakat. Dalam kesempatan wawancaranya juga beliau mendapatkan keuntungan dengan menjadi pemimpin dengan makin meluasnya jaringan pertemanan yang ia miliki. Dengan menjadi lurah, beliau bisa berteman dan membuat relasi dengan orang-orang baru seperti Ibu PKK kota, Kepala Dinas dan lain sebagainya.

Ketika ditanyai pendapatnya mengenai pemimpin yang baik, Ibu Tuti menerangkan bahwa pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan masyarakatnya, baik secara intern seperti perangkat kelurahan, maupun secara ekstern seperti masyarakat luas itu sendiri. Ibu yang menjadikan R.A. Kartini sebagai panutannya ini juga berpendapat kalau perempuan itu bisa memimpin.

“..jangan hanya dibelakang saja, dirumah saja. Kita harus mampu memberi contoh kepada perempuan-perempuan yang lain.” (Tuti,30/11/11, 12.10)

Begitu ujarnya mengenai kesempatan perempuan untuk bekerja ataupun menjadi pemimpin. Meskipun perempuan memiliki kodrat seperti melahirkan, menyusui, mendidik anak, namun perempuan mempunyai hak yang sama dengan laki-laki dalam meraih kesempatan untuk berprestasi.

Menurutnya, perempuan masih banyak ketinggalan dalam banyak aspek ketimbang laki-laki. Padahal perempuan sendiri memiliki potensi yang tak kalah

saing dengan laki-laki. Terkadang Bu Tuti geram dengan salah satu sifat perempuan seperti malu-malu dan takut untuk bersuara. Pengalaman menjawab dengan dirinya sebagai contoh bahwa perempuan memiliki potensi dan bisa menjadi seorang pemimpin jika ia tidak memendam kemampuannya tersebut.

“..kalau lurah kan langsung dekat dengan masyarakat, dan meliputi banyak bidang, seperti pembangunan, ketertiban, perekonomian. Ya juga pingin tahu lebih jauh tentang kehidupan bermasyarakat dan dekat dengan masyarakat.” (Tuti, 30/11/11,12.10)

Begitu jawab Bu Tuti ketika ditanyai tentang motivasinya menjadi seorang lurah.

Beliau memang bekerja di berbagai kecamatan selama beberapa tahun. Mulai dari menjadi petugas khusus di Kecamatan Jetis, menjadi Kepala Urusan Pembangunan di Kecamatan Gedongtengen, dan menjadi Kepala Seksi Pembangunan di Kecamatan Mergangsan, namun beliau merasa kurang dengan semua itu, bukan soal jabatan, bukan soal kekuasaan, namun beliau lebih mencari kedekatan dengan masyarakat yang ia pimpin.

Namun tak bisa dipungkiri kalau Bu Tuti memiliki kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan sesuai jalur eselonnya. Bapak Agus Purnama, selaku Sekretaris Kecamatan Mergangsan menyatakan bahwa memungkinkan bagi Bu Tuti untuk mendapat kenaikan jabatan.

“Secara fungsional dalam kepegawaian seorang PNS itu sangat memungkinkan. Artinya dari *basic* pendidikan dia sarjana, kemudian dari *basic* kepemimpinan, kemudian prestasi-prestasi, kemungkinan kenaikan jabatan itu memungkinkan, dan bisa saja masuk daftar pegawai yang siap di promosikan. Tinggal masalah waktu saja.” (Agus Purnama, 21/12/11, 13.40)

Pak Agus menilai bahwa Bu Tuti sudah memiliki prestasi yang cukup untuk mendapatkan promosi. Secara personal pun pak Agus menyatakan bahwa kinerja dari Bu Tuti sudah baik. Apakah itu kinerjanya sebagai pegawai negeri sipil,

ataupun sebagai pimpinan di Kelurahan Wirogunan. Menjadi cacatan tersendiri untuk Bu Tuti dimana ia sebagai seorang perempuan menjadi lebih bisa memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam berbagai event dan lomba ketimbang lurah laki-laki sebelum kepemimpinan Bu Tuti.

“Sudah saling asah, asih, asuh dengan warga masyarakat. Beliau juga mampu bekerja tidak hanya di jam kantor, namun diluar jam itu masih ada tugas-tugas yang bisa beliau selesaikan” (Agus Purnama, 21/12/11, 13.40)

Pak Agus sendiri memiliki kesan yang baik terhadap Bu Tuti dimana ia mampu menjabarkan visi dan misi pemerintah kota dengan bahasa rakyat. Pak Agus sendiri berpesan agar Bu Tuti meningkatkan responsibilitas atas pekerjaannya.

9.1.3 Ibu Daning : Perempuan Itu Ternyata Bisa

Menjadi pemimpin bukan suatu hal yang pernah terpikirkan dan terencanakan oleh Bu Daning. Ketika SK pengangkatan dirinya untuk menjadi lurah ia terima, ia sedikit bimbang dan belum berani mengambil keputusan.

“Pertama itu saya belum berani, tapi banyak temen saya yang bisa, ya sudah saya coba dulu aja.” (Daning, 28/11/11, 14.30)

Beliau juga menyadari, dengan mengambil ilmu pemerintahan di STPDN, memang sudah menjadi jalurnya untuk mendapat pengangkatan yang demikian. Dengan dukungan orang tua, teman, dan atasannya, akhirnya Ibu Daning berani mengambil langkah penting dalam hidupnya dengan menjadi seorang pemimpin di wilayah Pringgokusuman.

Dalam pemikirannya, pemimpin adalah orang yang mengetahui seluruh bagian dari organisasi yang ia pimpin. Dengan begitu, pemimpin dapat melihat

situasi dan mengambil keputusan berkenaan dengan masalah yang organisasi tersebut hadapi. Beliau juga percaya bahwa posisi seorang perempuan itu sentral, dimana keberhasilan sebuah negeri untuk maju dan beradab itu berada pada pundak perempuan. Sehingga masalah gender yang ada ini hanya masalah persepsi, namun pada intinya sama saja.

Meskipun beliau setuju bahwasannya perempuan dikodratkan untuk menjadi ibu rumah tangga, namun beliau juga mengajak semua perempuan untuk bisa mengaktualisasikan diri dalam kehidupan.

“Iya, perempuan ya *mbok* ya walaupun ibu rumah tangga, tapi harus bisa mengaktualisasikan diri. Penting sekali.” (Daning, 12.53)

Dengan menjadi lurah di Pringgokusuman beliau percaya bahwa dirinya bisa eksis dan meraih prestasi tersendiri yang belum pernah ia raih. Dengan menjadi lurah juga beliau bisa memiliki rasa kuasa positif dimana ia mempunyai kekuatan untuk membantu masyarakatnya. Pak Nur Hidayat, selaku camat Kecamatan Gedongtengen pun menilai menjadi hal yang mungkin apabila Bu Daning mendapatkan kenaikan jabatan. Beliau menganggap Bu Daning sudah cukup potensial dengan prestasi yang ia raih.

“Saya kira cukup potensial, didasari dengan prestasi yang ia raih, bisa menduduki jabatan yang lebih tinggi.” (Nur Hidayat, 21/12/11, 14.55)

Dari uraian diatas, dapat dilihat bahwa tiap pemimpin mempunyai motivasi untuk berprestasi dalam dirinya. Dalam memimpin Ibu Ambar ingin mengganti paradigma lurah yang lambat menjadi lurah yang cekatan. Ibu Tuti sendiri selalu berusaha untuk memajukan wilayah Wirogunan tanpa harus melepaskan tanggung jawabnya sebagai ibu rumah tangga. Dan Ibu Daning, mempercayai bahwa setiap

manusia, khususnya perempuan, mempunyai potensi dan kemampuan yang tak kalah saing dengan laki-laki dalam berbagai urusan, termasuk kepemimpinan.

9.2 Hambatan Para Pemimpin

Jenis kelamin dan gender bukanlah satu hal yang serupa. Jenis kelamin atau dalam bahasa Inggris disebut seks adalah perbedaan biologis yang secara kodrati diberikan Tuhan kepada makhluknya ketika dilahirkan. Perbedaan jenis kelamin ini tak menunjukkan lelaki lebih superior daripada perempuan. Namun, ketika istilah gender mulai muncul, lelaki dan perempuan mulai dikonstruksikan sedemikian rupa sehingga lelaki yang secara derajat lebih unggul daripada perempuan. Gender pun mulai digaungkan sebagai kodrat Tuhan yang serupa dari perbedaan jenis kelamin. Aplikasinya pun dapat kita lihat di kehidupan sehari-hari. Lelaki yang maskulin, perkasa dan rasional lebih memiliki kesempatan lebih ketimbang perempuan di banyak hal, baik posisi pekerjaan, derajat dalam keluarga maupun dalam kehidupan sosial.

9.2.1 Marginalisasi

Marginalisasi atau pemiskinan kaum perempuan (Fakih, 2008, hlm 12). Pemiskinan yang terjadi dapat dilakukan dalam bentuk kebijakan pemerintah, keyakinan atau tafsir agama, tradisi dan kebiasaan, atau bahkan asumsi ilmu pengetahuan sehingga perempuan semakin tersingkirkan.

Dalam kepemimpinannya, semua lurah mengakui tidak pernah mengalami marginalisasi atau hal-hal yang mempersulit mereka dalam bekerja dan meraih

prestasi. Bahkan Ibu Ambar menjelaskan bahwa posisinya sebagai pekerja dan perempuan pemimpin banyak menemui hal-hal seperti rasa saling pengertian dari teman kerja lainnya termasuk laki-laki.

“..kemudian ada rasa kasian dari teman kerja, kemudahan seperti kerja malam yang digantikan oleh teman lelaki..” (Ambar, 14/12/11, 11.03)

Namun Ibu Ambar menjelaskan bahwa pengertian itu lambat laun berkurang seiring dengan kenaikan jabatan yang ia peroleh. Pada tingkat jabatan yang lebih tinggi, seperti lurah misalnya, teman kerja atau karyawan berpendapat bahwa perempuan yang memimpin sudah mendapat kepercayaan dan tanggung jawab atas resiko pekerjaannya.

“..Tetapi kemudian ketika berada diposisi yang semakin tinggi, itu (saling pemahaman) menjadi berkurang. Bahwa kita perempuan mendapat posisi yang tinggi seperti itu, kita diberi kepercayaan dan tanggung jawab yang besar dan kita dituntut dengan resiko.” (Ambar, 14/12/11, 11.03)

Ibu Daning dan Bu Tuti dalam kesempatan wawancaranya juga menyampaikan pendapat serupa. Dalam bekerja, sering kali dirinya dipermudah dalam kegiatan malam yang menurut budaya negara kita tidak cocok dengan perempuan. Mereka juga berpendapat bahwa tidak dipersulit dalam bekerja dan bergaul dengan siapaun.

“Kadang kalau ada kegiatan malam itu kadang, *uda* bu sampai jam 9 aja nanti kami yang lelaki yang lanjut siskamling.” (Daning, 13/12/11, 12.53)

9.2.2 Subordinasi

Subordinasi adalah anggapan tidak penting dalam keputusan politik pada salah satu jenis kelamin yang umumnya berada pada kaum wanita. Subordinasi terjadi dengan anggapan bahwa wanita itu irrasional dan emosional sehingga

wanita tidak bisa tampil memimpin, yang berakibat munculnya sikap yang menempatkan wanita pada posisi yang tidak penting (Fakih, 2008, hlm 13).

Dalam kepemimpinannya, semua lurah baik di Kelurahan Mujamju, Kelurahan Wirogunan, dan Kelurahan Pringgokusuman tidak pernah mengalami subordinasi. Hal itu dibuktikan dengan pengangkatan diri mereka menjadi seorang lurah di wilayahnya masing-masing.

9.2.3 Stereotipe

Stereotipe atau pelabelan pada kelompok tertentu, sayangnya seringkali menimbulkan ketidakadilan dan merugikan kelompok tersebut. Stereotipe pada perempuan seperti tugas utama kaum perempuan adalah melayani lelaki sudah melekat sejak dulu. Wajar jika aspek-aspek penting dalam kehidupan seperti pendidikan pada perempuan dinomor duakan (Fakih, 2008, hlm 14).

Dalam kepemimpinannya, tidak semua lurah mengalami pelabelan atau stereotipe ini. Ibu Daning adalah satu-satunya lurah yang menjadi objek penelitian ini yang mendapatkan perlakuan yang mengarah pada *stereotyping* yang dilakukan oleh sekretarisnya sendiri.

“Ya itu tadi, jadi saya ditempatkan disini, Pak Carik itu bilang, kenapa *kok* lurah *wong wedok*, masih *nom* (muda), *sopo iku?* Saya dengar sendiri itu, ya saya jawab dengan prestasi saja, begitu.” (Daning, 28/11/11, 14.30)

Terlebih lagi, menurut salah satu narasumber yang dirahasiakan dalam kesempatan wawancaranya membeberkan lebih jauh tentang perilaku kurang menghargai yang dilakukan oleh Sekretaris Kelurahan Pringgokusuman.

“..pernah dalam suatu surat yang harusnya ditanda tangani oleh lurah, tapi Pak Carik sendiri yang menanda tangani. Kalau surat-surat yang harusnya

ditanda tangani Lurah itu *kan* saya aja *ga* berani..” (Narasumber dirahasiakan)

Meskipun dalam kesempatan wawancaranya Pak Sunardi selaku Sekretaris belum memberikan keterangan lebih jauh, namun secara umum dapat disimpulkan bahwa beliau kurang menghargai pimpinannya, dalam hal ini Bu Daning selaku lurah di Kelurahan Pringgokusuman, dengan melakukan secara sengaja penanda tanganan yang seharusnya menjadi hak lurah itu sendiri.

9.2.4 Kekerasan

Perempuan yang dicap sebagai makhluk lemah seringkali menjadi sasaran kekerasan lelaki yang dicap sebagai simbol kekuatan. Berbagai bentuk kekerasan diterima perempuan baik dari segi fisik maupun psikis, dilingkungan sosial maupun didalam kehidupan rumah tangga. Wanita dengan fungsi reproduksinya sering mengalami kekerasan ditempat kerja atau bahkan di dalam rumah tangga sendiri. Mulai dari kekerasan fisik, psikis dan seksual. Juga kekerasan yang dilakukan oleh individu, institusi maupun negara. Dalam rumah tangga wanita dianggap tidak produktif, sehingga harus menuruti kemauan pria si pencari nafkah utama, padahal kenyataannya tidak selalu demikian. Dalam dunia publik, di tempat kerja perempuan yang haid, mengandung, melahirkan, menyusui, sering tidak memperoleh haknya secara layak (Fakih, 2008, hlm 15).

Dalam kepemimpinannya tidak semua lurah mengalami kekerasan baik fisik maupun psikis, hanya Ibu Daning selaku lurah Kelurahan Pringgokusuman yang mendapati beberapa kekerasan psikis yang secara langsung maupun tidak langsung terjadi di kelurahannya. Salah satu contohnya adalah beliau pernah

menjadi bahan pembicaraan dan gosip diantara karyawan berkaitan dengan kedekatannya dengan salah satu staf laki-laki, yaitu Pak Heri.

“Ada si Pak Heri itu *kan* teman dekat saya *tuh*, jadi bahan pembicaraan, *wah* Mbak Daning *bla-bla-bla*, *gitu*, tapi ya karena saya orangnya keras, hilang dengan sendirinya.” (Daning, 13/12/11, 12.53)

Bu Retri, selaku Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan di Kelurahan Pringgokusuman juga menjelaskan bahwa pernah ada bahan pembicaraan seperti demikian.

“Itu, Pak Heri, staf saya. Sering dibicarakan dengan Bu Lurah, karena memang terkadang dalam rapat Pak Heri sering diajak, Pak Heri sendiri juga adik kelas Bu Lurah sewaktu dulu, jadi memang terlihat dekat..” (Retri, 14/12/11, 13.42)

Dalam kepemimpinannya pun Bu Daning sempat mendapatkan perlakuan yang dapat dianggap sebagai kekerasan non fisik. Kurang diterimanya beliau dalam penempatan dan menjadi lurah di Kelurahan Pringgokusuman menjadi awal dari bermulanya perlakuan yang menjurus pada kekerasan psikis. Menurut salah seorang narasumber yang identitasnya dirahasiakan menjelaskan bahwa Pak Sunardi sempat melakukan tindakan yang kurang begitu bisa diterima oleh Bu Daning.

“Ada sih perilaku kurang sopan dari Pak Carik, beliau pernah melempar map ke meja Bu Lurah, *pas* Bu Lurah *engga* ada, tapi itu dilihat sama salah satu staf, terdengar sampai Bu Lurah, ya sempat terjadi konflik juga.” (narasumber dirahasiakan)

Selain itu, juga ada perilaku yang kurang sopan dari salah satu staf dimana staf tersebut kerap bercanda dengan yang sedikit berbau pornografi.

“..tapi ada sih yang satu disini, mungkin berkaitan dengan karakter. Memang karakternya yang begitu, kadang suka sembrono dan *guyonan saru* dihadapan Bu Lurah. Mungkin bukan berarti dia kurang ajar, tapi mungkin memang karakternya begitu.” (Retri, 14/12/11, 13.42)

Ibu Retri sendiri berpendapat bahwa hal tersebut bukan dikarenakan kesengajaan, melainkan karakter orang tersebut yang memang demikian.

9.2.5 Beban Ganda

Anggapan perempuan memiliki sifat memelihara dan rajin berakibat semua pekerjaan rumah tangga adalah tanggung jawab perempuan. Terlebih lagi jika perempuan tersebut memiliki pekerjaan atau karir, beban kerja mereka menjadi ganda. Beban ganda, pembagian kerja di dunia domestik untuk perempuan, sementara laki-laki di sektor publik, sehingga ketika perempuan pergi ke sektor publik ada beban ganda yang disandangnya. Beban ganda ini sebagian besar dijalani oleh kaum perempuan sementara semestinya ada juga beban ganda juga untuk kaum laki-laki, karena memang pekerjaan domestik bukanlah kodrat perempuan (Fakih, 2008, hlm 14).

Dalam kepemimpinannya, tidak semua lurah mendapati beban ganda sebagai pemimpin di kelurahan dan sebagai ibu rumah tangga di rumah. Ibu Tuti yang memiliki suami dan satu anak mengatakan bahwa suami dan anaknya tersebut dapat menerima kegiatan dan waktunya sebagai lurah di Kelurahan Wirogunan.

“Selama ini tidak ada pengaruh berarti antara pekerjaan dan keluarga. Saya selalu berusaha membagi waktu dengan baik. Keluarga pun *legowo* dengan kegiatan yang saya jalani. Baik telpon atau *sms*, yang penting berkomunikasi.”, (Tuti, 06/12/11, 10.27)

Beda halnya dengan Ibu Daning yang belum memiliki keluarga. Dalam prakteknya beliau tidak mengalami beban ganda dikarenakan tidak ada beban

kedua selain pekerjaan. Beliau sendiri menegaskan bahwasannya tidak ada hubungannya antara aktivitas pekerjaannya dan statusnya yang belum menikah.

“*Engga*, maksudnya karena gara-gara saya berkarir gitu saya jadi terbengkalai gitu mau nikah?, haha, *engga*. Kalau saya mau nikah ya nikah aja, haha.” (Daning, 13/12/11. 12.53)

Double burden atau beban ganda hadir pada kepemimpinan Ibu Ambar. Kesibukannya di Kelurahan Mujamuju membuat suaminya sedikit banyak memberikan komentar.

“Kalau kegiatan sih *engga*, karena apa yang kita lakukan adalah sesuatu yang positif. Tapi yang menjadi keluhan adalah waktu, karena kita ini orang lapangan yang dituntut untuk bekerja dari pagi sampai malam, dari minggu sampai ke minggu. Keluhan sering datang dari suami, karena kebetulan suami kerja dipertambangan, jadi tidak *standby* disini, kebetulan di Makassar, sebulan sekali baru bisa pulang. Dalam waktu yang terbatas itu saya tidak ada. Padahal *kan* kualitas itu menjadi sesuatu yang utama.” (Ambar, 14/12/11, 11.03)

Dari kelima bentuk ketidakadilan gender tersebut, dapat dilihat bahwa beberapa bentuk ketidakadilan gender pernah dialami oleh ketiga objek penelitian. Seperti stereotip dalam hal pandangan perempuan yang kurang layak menjadi pemimpin. Kekerasan non fisik seperti lelucon yang berbau porno dan perilaku yang mengganggu secara psikis lainnya. Beban ganda sebagai seorang pengusaha perempuan dan juga ibu rumah tangga juga masih dialami salah satu objek penelitian dimana mereka tetap dituntut untuk menjalankan dua peran secara bersamaan. Selain itu ada bentuk ketidakadilan gender yang secara tidak sadar dialami oleh ketiga objek penelitian, hal tersebut berkaitan dengan masalah tradisi, anggapan serta kebiasaan yang berkembang dalam diri pribadi maupun dalam masyarakat.

BAB X

PARA IBU DAN BENANG MERAHNYA

Kepemimpinan perempuan memang memiliki gaya tersendiri jika dibandingkan dengan kepemimpinan lelaki. Perempuan kadang kala memimpin tidak dengan logika, melainkan intuisi, yang sedikit banyak memberikan arti berbeda namun penting dalam organisasi. Perempuan juga memimpin dengan kasih sayang, sehingga lingkungan kerja terasa lebih demokratis, lebih terdelegasi, dan menjadikan karyawan lebih bertindak secara mandiri. Ciri-ciri yang ditampakkan dari kepemimpinan perempuan beserta hasilnya bisa jadi jawaban dari permasalahan kepemimpinan dalam organisasi, khususnya organisasi pemerintahan seperti kelurahan dimana tujuan dari organisasi pemerintahan adalah untuk melayani kebutuhan masyarakat. Telah disebutkan diawal bahwa perempuan pemimpin memiliki rintangan dalam kepemimpinannya, baik itu dari diri sendiri, maupun dari eksternal lingkungannya. Dalam pembahasan ini penulis akan menjabarkan hubungan antara sifat kepemimpinan yang dominan pada tiap lurah dengan motivasi karir serta rintangan yang mereka telah lalui ataupun sedang mereka rasakan.

Dalam penelitian yang penulis lakukan, dapat kita lihat bahwa setiap pemimpin memiliki karakteristik tersendiri. Walaupun semua lurah memperlihatkan sifat kepemimpinan perempuan baik itu *the mother, the pet, the sex object*, ataupun *the iron maiden* yang dijabarkan oleh Kanter, namun tiap lurah memiliki sifat yang dominan dari semua sifat kepemimpinan perempuan.

Ibu Ambar selaku Lurah Mujamuju memiliki semua sifat kepemimpinan perempuan namun memiliki kecenderungan besar dalam sifat kepemimpinan *the mother*. Ibu Tuti selaku Lurah Wirogunan juga memiliki hampir semua sifat kepemimpinan perempuan dengan *the mother* sebagai sifat yang memiliki kecenderungan yang dominan. Sedang pada Ibu Daning, beliau memiliki kecenderungan sifat *the iron maiden* pada gaya kepemimpinannya.

Ditemukan pula hasil mengenai motivasi karir dan prestasi dari tiap lurah ini. Hampir tiap lurah mempunyai motivasi karir yang normal, tidak menggebu-gebu dalam menjalani karir dan meraih promosi. Namun beberapa dari lurah ini memiliki motivasi prestasi yang cukup tinggi. Ibu Ambar selaku Lurah Mujamuju kurang memperlihatkan motivasi karir yang tinggi, Beliau pun kurang memperlihatkan motivasi prestasi yang menonjol. Ibu Tuti selaku Lurah Wirogunan memperlihatkan motivasi karir yang cukup tinggi dimana beliau sendiri sempat mengatakan keinginannya untuk naik jabatan dan menduduki posisi setingkat diatas lurah. Ibu Daning juga memperlihatkan motivasi prestasi yang tinggi dimana dalam proses observasi, penulis mendapati bahwa Ibu Daning sempat mengontak Ibu Tuti perihal keinginannya untuk *sharing* mengenai cara-cara supaya dirinya mampu untuk mengikuti dan memenangkan lomba ataupun *event* tahunan yang ada di Kota Yogyakarta. Pringgokusuman sendiri memiliki banyak prestasi tingkat kota maupun propinsi dalam masa kepemimpinan Ibu Daning. Namun penulis menilai bahwa Ibu Daning kurang begitu memperlihatkan motivasi karir yang besar. Dalam penelitian penulis mendapati bahwa Ibu Daning

hanya “*go by the flow*” terhadap karirnya, meskipun secara prestasi dan umur beliau sangat memungkinkan untuk meraih posisi yang lebih tinggi.

Secara gender hanya Ibu Tuti saja yang tidak mengalami ketidakadilan baik dalam marginalisasi, subordinasi, stereotipe, kekerasan, dan beban ganda. Sedangkan pada Ibu Ambar, beliau mengalami beban ganda dimana posisinya sebagai lurah sempat dikeluhkan oleh suami beliau dikarenakan menjadi kurangnya waktu untuk bersama dengan keluarga. Pada Ibu Daning, beliau mengalami beberapa ketidakadilan gender pada stereotipe dan kekerasan psikis yang ia terima dari beberapa karyawannya sendiri di Kelurahan Pringgokusuman. Kapasitas beliau sebagai pemimpin sempat secara kurang sopan dipertanyakan oleh Sekretarisnya sendiri. Ibu Daning juga sempat mendapat perlakuan menjurus pada kekerasan psikis dari Sekretaris Kelurahan Pringgokusuman yang secara tak langsung beliau rasakan. Tingkat influensi Sekretaris Kelurahan Pringgokusuman dilingkungan kerja yang cukup besar juga membawa dampak bagi Ibu Daning, menjadikan ia kurang diterima oleh perangkat Kelurahan Pringgokusuman yang simpatik terhadap Sekretaris Kelurahan tersebut. Dalam perjalanannya pun Ibu Daning mendapatkan kekerasan psikis lain berupa isu dan gosip mengenai hubungannya dengan salah satu staf di Kelurahan Pringgokusuman tersebut.

Tiap lurah memiliki sifat kepemimpinan yang berbeda menyesuaikan situasi yang mereka telah mereka rasakan ataupun yang sedang terjadi saat ini. Ibu Ambar yang memiliki sifat *the mother* dapat memberikan situasi kondusif di kelurahannya. Namun ketidakadilan gender berupa *double burden* atau beban ganda yang ia rasakan bisa jadi membuat Ibu Ambar kurang memiliki motivasi

dalam meraih karir yang lebih tinggi. Ibu Tuti memiliki sifat *the mother* yang lebih dominan dibanding sifat yang lain. Dengan sifat *the mother* ini, beliau memimpin kelurahannya menjadi lebih terkoordinir dan tertata antara tiap seksi. Ibu Tuti memiliki motivasi baik karir dan prestasi yang cukup tinggi. Selain motivasi yang berasal dari diri sendiri, dorongan dari keluarga dan minimnya ketidakadilan gender yang beliau rasakan membuat Ibu Tuti memiliki motivasi karir dan prestasi yang cukup besar. Kemudian yang terakhir, sifat kepemimpinan pada Ibu Daning adalah *the iron maiden*. Pada awal kepemimpinannya di Kelurahan Pringgokusuman memang beliau tidak secara “besi” dalam bertindak, namun seiring dengan kurangnya perangkat Kelurahan Pringgokusuman membuat beliau menjadi sosok tangguh dan pekerja keras sehingga Ibu Daning giat dalam mengejar prestasi untuk diri dan kelurahan yang ia pimpin. Dengan sifat *the iron maiden* ini, Ibu Daning secara tak langsung mengajak karyawannya untuk bekerja dengan giat dan keras serta meraih prestasi bagi diri sendiri maupun kelurahan.

BAB XI

KESIMPULAN DAN SARAN

11.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan

1. Sifat kepemimpinan perempuan *the mother, the pet, the sex object*, maupun *the iron maiden* hadir dalam tiap narasumber dalam penelitian ini, namun memang hanya ada satu sifat yang dominan. Sifat tersebut hadir bukan hanya karena berasal dari diri tiap lurah itu sendiri, melainkan karena adaptasi mereka dengan keadaan dalam lingkungan kerja dan situasi rumah tangga yang mereka jalani. Sifat kepemimpinan ini pun memberikan pengaruh yang berbeda pada tiap karyawan di masing-masing instansi.
2. Motivasi karir maupun motivasi prestasi juga memberikan pengaruh dalam diri perempuan pemimpin. Menjadi pemimpin memang bukan tujuan awal pada tiap diri narasumber. Namun seiring dengan waktu dan fase karir dalam organisasi pemerintah membuat mereka memiliki motivasi untuk memperbaiki posisi serta meraih prestasi baik untuk diri sendiri maupun untuk organisasi yang mereka pimpin.
3. Ketidakadilan gender masih dialami oleh perempuan pemimpin. Namun tidak semua komponen ketidakadilan gender yang dialami perempuan pemimpin yang menjadi objek dalam penelitian ini. Dari lima bentuk ketidakadilan gender, ketiga narasumber mengalami bentuk perlakuan

stereotipe, kekerasan psikis, dan beban ganda selama masa kerja mereka sebagai pemimpin.

11.2 Saran

Kepemimpinan digunakan untuk mengarahkan individu-individu pada tujuan organisasi. Berdasarkan uraian pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan maka berikut ini saran yang dapat penulis sampaikan. Ibu Ambar adalah contoh figur seorang wanita yang telah berhasil dalam memimpin sebuah organisasi.

1. Bagi para perempuan dan wanita karir

Ibu Ambar, Ibu Tuti, dan Ibu Daning merupakan contoh dari keberhasilan perempuan dalam memimpin sebuah organisasi sekaligus mencapai prestasi. Diharapkan agar seluruh perempuan baik hanya untuk bekerja maupun untuk berkarir agar dapat terus meningkatkan potensi diri dan kemampuan yang mereka miliki. Perempuan juga tidak perlu merasa takut atas statusnya sebagai seorang perempuan baik sebagai istri maupun wanita lajang karena selama mereka dapat menempatkan diri dan menunjukkan kompetensinya maka orang akan menilai secara objektif dan tidak membedakan jenis kelamin.

2. Bagi perangkat dan instansi pemerintahan

Bagi perangkat dan instansi pemerintahan diharapkan untuk tidak melakukan diskriminasi dalam melakukan rekrutmen karyawan. Karena jenis kelamin tidak menentukan kemampuan kerja dari individu.

3. Bagi dunia kerja

Bagi seluruh elemen dalam dunia kerja dan kepegawain diharapkan mampu memberikan apresiasi yang tinggi bagi para ibu-ibu rumah tangga yang berani menjadi seorang pemimpin. Setiap orang diharapkan dapat menghargai dan tidak merendahkan perjuangan yang telah dilakukan dalam peran gandanya sebagai ibu rumah tangga sekaligus wanita karier.



Daftar Pustaka

- Al Qur'an. (2002). *Al Qur'an Karim dan Terjemahan Artinya*. Edisi 2 Cetakan pertama. Penerjemah H Zaini Dahlan. UII Press. Yogyakarta.
- Azwar, Saifuddin. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*. Penerbit Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Baits, Ammi Nur. (2011). *Sisi Lain Perempuan Karir*. Diakses 6 Agustus 2011, pukul 20.34, di (<http://www.pengusahamuslim.com/baca/artikel/1193/sisi-lain-perempuan-karir/>)
- B. Filippo Edwin. (1996). *Manajemen Personalialia*, Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta.
- Bungin, Burhan. (2008), *Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemahaman Filosofis dan Metodologi ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, Jakarta: Rajawali Press
- Dessler, Gary. (2004). *Manajemen Personalialia* (terjemahan Eli Tanya). Edisi Kesembilan. Penerbit Gramedia. Jakarta.
- Eagly, Alice H. Dan Linda L. Carli. (2003). *The Female Leadership Advantage : An Evolution of The Evidence*. Diakses 23 Desember 2011, pukul 22.20, di <http://www.wellesley.edu/Psychology/Psych/Faculty/Carli/FemaleLeadershipAdvantage.pdf>
- Emzir. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Penerbit Rajawali Pers. Jakarta
- Fakih, Mansour. (1996). *Analisis Gender & Transformasi Sosial*. Edisi Keduabelas. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Grove, Ruslin dan Paula Montgomery. (1999). *Women and The Leadership Paradigm : Bridging The Gender Gap*. Diakses 29 Desember 2011, pukul 04.09, di <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Grove>

,%20Roslin%20Women%20and%20the%20Leadership%20Paradigm%20Bridging%20the%20Gender%20Gap.pdf

Handoko, T. Hani. (1993). *Manajemen Personalia dan SDM*. Penerbit BPF. Yogyakarta.

Hassan, Zaharah dan Abu Daud Silong (2008). *Women Leadership and Community Development*. Diakses 4 Januari 2012, pukul 10.33, di http://www.eurojournals.com/ejsr_23_3_02.pdf

Kanter, Rosabeth Moss. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Penerbit Harper Collins Publishers.

Kartono, Kartini. (1992). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Penerbit Rajawali Pers. Jakarta

Khakimah, Imroah. (2006). *Pengaruh Kepemimpinan Perempuan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dinas Kesehatan Kebumen*. Skripsi Sarjana. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. (Tidak Dipublikasikan).

Koontz, Harold and Cyril O'Donnell. (1968). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. 4th Ed., McGraw-Hill, New York, 1968.

Matlin. Margareth W. (2004). *The Psychology of Women*. Edisi Kelima. Penerbit Thomson Wadsworth. Canada

Paramitha, Anggia. (2010). *Motivasi Ibu Rumah Tangga dalam Berwirausaha*. Skripsi Sarjana. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. (Tidak Dipublikasikan)

Satori. Djam'an, Aan Komariah. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit AlfaBeta. Bandung.

- Sari, Dewi Purnama. (2010). *Pemimpin Favorit yang Tegas (Studi Kasus BMT Bina Dhuafa Bringharjo, BMT Karisma)*. Skripsi Sarjana. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. (Tidak Dipublikasikan).
- Soeprapto. (2007). *Karir Perempuan dan Perempuan Karir*. Diakses 7 Agustus 2011, pukul 22.37, di (<http://supraptoe.wordpress.com/2007/03/24/karir-perempuan-dan-perempuan-karir/>)
- Siagian, Sondang P .(2004), *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta. Penerbit Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN
- Sugiyono. (2009), *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. (1990). *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Penerbit CV. Rajawali.
- Winardi. (1993). *Manajer & Manajemen*. Penerbit PT. Citra Aditya Bakti. Jakarta.
- Winardi, J. (2001). *Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen*. Penerbit Rajawali Pers. Jakarta.
- Zahra, Hanivah Az. *Menyikapi Kelemahan Perempuan pemimpin*. Diakses 6 Agustus 2011, pukul 10.34, di (<http://kampus.okezone.com/read/2011/04/21/367/448520/menyikapi-kelemahan-pemimpin-perempuan>)

LAMPIRAN

Lampiran A : Surat Ijin Penelitian





PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA
DINAS PERIZINAN

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515866, 562682
EMAIL : perizinan@jogja.go.id EMAIL INTRANET : perizinan@intra.jogja.go.id

SURAT IZIN

NOMOR : 070/2673
7110/34

- Membaca Surat : Dari Dekan Fak. Ekonomi - UII Yogyakarta
Nomor : 334/DEK/10/Div.SDM/XI/2011 Tanggal : 14/11/2011
- Mengingat : 1. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah
2. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 85 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;
5. Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor: 38/I.2/2004 tentang Pemberian izin/Rekomendasi Penelitian/Pendataan/Survei/KKN/PKL di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dijijinkan Kepada : Nama : TRI ANGGORO ADITYA N. NO MHS / NIM : 06311381
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ekonomi - UII Yogyakarta
Alamat : Condong Catur, Depok, Sleman Yk
Penanggungjawab : Dra. Trias Setiawati, M.Si.
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI ORGANISASI KEPEMERINTAHAN

Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta
Waktu : 15/11/2011 Sampai 15/02/2012
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberi Laporan hasil Penelitian kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan -ketentuan tersebut diatas
Kemudian diharap para Pejabat Pemerintah setempat dapat memberi bantuan seperlunya

Tanda tangan
Pemegang Izin

TRI ANGGORO ADITYA N.

Dikeluarkan di : Yogyakarta
pada Tanggal : 16-11-2011

An. Kepala Dinas Perizinan
Sekretaris

Drs. HARDONO
NIP 195804101985031013

Tembusan Kepada :

- Yth. 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)
2. Camat Mergangsan Kota Yogyakarta
3. Camat Gondokusuman Kota Yogyakarta
4. Camat Wirobrajan Kota Yogyakarta
5. Camat Umbulharjo Kota Yogyakarta
6. Camat Gedongtengen Kota Yogyakarta
7. Lurah Wirogunan Kota Yogyakarta
8. Lurah Demangan Kota Yogyakarta

9. Lurah Patangpuluhan Kota Yogyakarta
10. Lurah Muja-muju Kota Yogyakarta
11. Lurah Pringgokusuman Kota Yogyakarta
12. Dekan Fak. Ekonomi – UII Yogyakarta
13. Ybs.



Lampiran B : PEDOMAN WAWANCARA

Kepemimpinan Perempuan

1. Bagaimana pandangan ibu tentang pemimpin?
2. Bagaimana pendapat ibu tentang perempuan yang memimpin?
3. Menurut pandangan ibu apakah ada perbedaan antara perempuan pemimpin dan pemimpin pria?
4. Siapa sosok yang menjadi panutan ibu?
5. Bagaimana ibu mengatasi permasalahan yang muncul ketika ibu memimpin?
6. Menurut ibu, bagaimana seharusnya karakteristik yang harus dimiliki perempuan pemimpin?
7. Bagaimana akhirnya ibu memutuskan berkarir dan menjadi seorang pemimpin ?

The mother

1. Bagaimana kedekatan dengan karyawan?
2. Bagaimana cara ibu memberikan perhatian kepada karyawan?
3. Bagaimana ibu memberi nasihat kepada karyawan?
4. Bagaimana cara ibu menegur karyawan?
5. Bagaimana cara ibu mengambil keputusan?
6. Bagaimana hubungan ibu dengan dengan karyawan?
7. Bagaimana ibu menanggapi kritikan atau masukan?
8. Apabila ibu sedang mendapat kesulitan, bagaimanakah reaksi karyawan?
9. Bagaimana rasa emosional ibu ketika menghadapi masalah dalam bekerja?

The pet

1. Bagaimana sikap karyawan kepada ibu?
2. Bagaimana cara ibu bersikap terhadap karyawan?
3. Bagaimana agar ibu selalu memberikan perhatian terhadap karyawan?
4. Bagaimana cara ibu memberikan reward kepada karyawan yang bekerja dengan baik?
5. Bagaimana cara ibu mencairkan suasana dikala kerja?
6. Bagaimana cara ibu mendorong karyawan untuk lebih berprestasi?
7. Bagaimana sikap ibu apabila mendapat sikap yang kurang menghargai ibu?

The sex object

1. Bagaimana cara ibu agar karyawan bisa bekerja maksimal?
2. Bagaimana ibu memberikan inspirasi bagi bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan?
3. Bagaimana cara ibu agar mendapat bantuan dari karyawan dikala bekerja?
4. Bagaimana tindakan ibu apabila ibu menyebabkan konflik dalam ruang kerja?
5. Bagaimana cara ibu agar bisa dekat dengan karyawan secara psikologis?
6. Bagaimana cara ibu melindungi karyawan?

The iron maiden

1. Bagaimana cara ibu bekerja dan memimpin karyawan?

2. Bagaimana sikap karyawan ibu berkaitan dengan rasa hormat?
3. Bagaimana ibu menyikapi hasil kerja?
4. Bagaimana perasaan ibu apabila karyawan mencapai prestasi?
5. Bagaimana cara ibu memberi sanksi atas kesalahan kerja yang dilakukan karyawan?
6. Bagaimana cara ibu menunjukkan kemampuan ibu?
7. Bagaimana ibu menjawab kritik tentang kinerja ibu?
8. Bagaimana sikap ibu terhadap bawahan yang kurang mendapat haknya?

Motivasi kerja

1. Bagaimana pandangan ibu terhadap profesi sebagai perempuan pemimpin?
2. Bagaimana tanggapan keluarga mengenai keputusan ibu untuk berkarir sebagai pemimpin?
3. Apa saja peranan lingkungan dalam pengambilan keputusan untuk menjadi berkarir sebagai pemimpin?
4. Bagaimana ibu berkarir dan bertahan sampai sekarang?
5. Hal-hal apa yang menginspirasi ibu, atau hal apa yang menyebabkan ibu tertarik untuk jadi perempuan pemimpin?

Motivasi berprestasi

1. Apa pendapat ibu tentang motivasi untuk berprestasi?
2. Bagaimana pendapat ibu tentang perempuan yang membutuhkan prestasi dalam kehidupannya?
3. Bagaimana pendapat ibu tentang cara untuk mengapresiasi kebutuhan akan prestasi yang ada dalam diri perempuan pemimpin?
4. Bagaimana pendapat ibu tentang cara untuk mengapresiasi kebutuhan akan kekuasaan yang ada dalam diri perempuan pemimpin?
5. Bagaimana pendapat ibu tentang cara mengapresiasi kebutuhan akan afiliasi yang ada dalam diri perempuan pemimpin?

Wanita dan Ketidakadilan Gender

1. Bagaimana pandangan ibu tentang posisi seorang perempuan?
2. Bagaimana pandangan ibu terhadap permasalahan gender/pembeda-bedaan antara laki-laki dan perempuan?
3. Bagaimana pandangan ibu mengenai kodrat wanita sebagai ibu rumah tangga?
4. Bagaimana pandangan ibu tentang perlu atau tidaknya wanita untuk bekerja?
5. Bagaimana ibu diperlakukan dalam bekerja dengan posisi sebagai seorang wanita?
6. Bagaimana pengalaman terhadap ketidakadilan gender selama menjalankan karir?
7. Apakah ibu pernah dipersulit untuk melakukan sesuatu dikarenakan gender ibu sebagai seorang perempuan? marginalisasi
8. Apakah ibu pernah di'nomor-duakan' ketika ingin melakukan sesuatu dikarenakan gender ibu sebagai seorang perempuan? subordinasi

9. Apakah ibu pernah mendapat perlakuan yang merendahkan martabat ibu dikarenakan gender ibu sebagai seorang perempuan? stereotipe
10. Apakah ibu pernah mendapat perlakuan kasar baik secara fisik ataupun psikis dikarenakan gender ibu sebagai seorang perempuan? kekerasan
11. Apakah ibu pernah merasa terbebani dikarenakan ibu sebagai pemimpin dilingkungan kerja dan ibu sebagai istri serta ibu dari anak-anak? beban
12. Bagaimana ibu menciptakan keselarasan peran antara ibu rumah tangga dan karier sebagai perempuan pemimpin, saat sudah terjun dalam dunia kerja?
13. Bagaimana cara ibu menyelaraskan peran, antara peran sebagai antara ibu rumah tangga dan karier sebagai perempuan pemimpin?



Lampiran C : TRANSKRIP WAWANCARA

Wawancara : V. Ambar Ismuwardani, SIP., Lurah Mujamuju

Tanggal : 23 November 2011

Waktu : 13.59

Tempat : Kantor Kelurahan Mujamuju

PENULIS : *Background* ibu ketika dahulu, seperti pendidikan?

IBU AMBAR : SD, SD Kasan Timur, SMP Pambudi Luhur, SMA Stela Duce, lalu baru masuk ke APDN, lalu ke UGM (Fakultas Administrasi Negara).

PENULIS : Ibu anak keberapa?

IBU AMBAR : Saya anak ke 4 dari 5 bersaudara, 3 laki-laki, 2 perempuan, yang pegawai negeri saya sendiri, yang lainnya wiraswasta. Ibu saya pensiunan BPN, bapak saya almarhum.

PENULIS : Dulu tinggalnya dimana bu?

IBU AMBAR : Dulu tinggalnya di Kauman sini, selatan Pakualaman ini, Kusumanegara, dan dari kecil saya orangnya memang aktif, mulai dari seni, organisasi, dan di gereja. Kalau dikampung ya paguyuban-paguyuban itu, mulai dari *nyanyi, nari*.

PENULIS : Di gereja aktif sebagai apa bu?

IBU AMBAR : Kita sebagai petugas di tiap perayaan, mulai dari kecil, mulai dari SD, sebagai pembaca kitab suci.

PENULIS : Kalau di SD, SMP, SMA, aktif juga ga bu?

IBU AMBAR : SMP tu ya anggota Pramuka, SMA ya saya ikut Marching Band, sama ikut teater nya.

PENULIS : Soal pendidikan dari orang tua bagaimana bu?

IBU AMBAR : Ya cukup keras, walaupun perempuan tetap keras ya, mulai dari jam belajar, pergaulan, mulai maghrib harus sudah dirumah, kalau pergi-pergi dapat pertanyaan yang macam-macam.

PENULIS : Dulu ada ga si bu perbedaan antara laki-laki dan perempuan dirumah?

IBU AMBAR : Kalau perbedaan sih engga ya, tapi memang lelaki lebih keras ya, sedangkan kalau perempuan lebih di-*mong*.

- PENULIS : Siapa sih bu panutan ibu dirumah?
IBU AMBAR : Kalau saya sih ibu ya, biasanyakan anak perempuan idolanya ibu ya, karena memang dengan sosok ibu itu lebih dekat, sering curhat, biasanya kan beda sama bapak, ibu kan lebih ngemong, ngasih taunya juga lebih masuk ke hati. Ibu saya juga kerja, jadi memang aktifitasnya luar biasa, di kemasyarakatan juga aktif. Ibu juga mengajarkan pola pikir untuk melangkah dan mengambil keputusan.
- PENULIS : Bisa dibilang ga bu, ibu itu aktif karena meniru ibu?
IBU AMBAR : Ya bisa juga ya.
- PENULIS : Ibu menikah tahun berapa?
IBU AMBAR : Tahun 1993, dengan pak Bernadus Aji, dikaruniai 1 anak, Galang Prasetya Nusa.
- PENULIS : Pekerjaan suami apa bu?
IBU AMBAR : Swasta, diperusahaan tambang. 6 minggu dilapangan, 2 minggu dirumah.
- PENULIS : Bagaimana pandangan ibu tentang pemimpin?
IBU AMBAR : Pemimpin itu seorang pribadi yang harus menjadi contoh dan menginspirasi.
- PENULIS : Kalau pandangan ibu terhadap perempuan pemimpin bagaimana?
IBU AMBAR : Tidak ada masalahnya ya, orang seringkali melihat kepada gender, tapi apakah kepemimpinan itu terkotak-kotak kepada gender, sebenarnya kan engga. Maaf ya, mungkin dalam sebuah pandangan agama berbeda. Tapi apakah kita melihat pemimpin itu dari sisi agama?, kalau pemimpin agama ya itu pemimpin agama, dilihat dari sisi agama. Tapi kalau kemudian pemimpin masyarakat apa juga dilihat dari sisi agama itu? Karena pemimpin itu kan universal. Saya kira tidak ada masalah, mau perempuan atau lelaki (untuk menjadi pemimpin) selama dia bisa memimpin.
- PENULIS : Menurut pandangan ibu, ada ga si perbedaan karakteristik pemimpin lelaki dan perempuan?
IBU AMBAR : Kalau perempuan pemimpin, mungkin bisa menyentuh pada hati, kadang-kadang kita dituntut untuk bisa lebih menyentuh pribadi orang, karena kadang kala sentuhan hati itu bisa lebih masuk. Saya kira perempuan justru bisa lebih menyentuh itu daripada laki-laki, karena lelaki lebih pada logika ya, ketat pada aturan, sedang kalau perempuan lebih pada kelembutan hatinya.

- PENULIS : Bagaimana cara ibu dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi selama bekerja?
- IBU AMBAR : Kita melihat aturan formalnya, kemudian lingkup-lingkup yang mempengaruhi permasalahan itu sendiri, permasalahannya, orang yang bermasalah itu sendiri, itu kan mesti dipelajari. Kita dituntut untuk berpikir luas tentang banyak hal. Pemimpin dimata masyarakat itu seorang yang generalis.
- PENULIS : Dalam kurun waktu ibu menjabat, ada ga permasalahan yang sulit diatasi?
- IBU AMBAR : Sampai saat ini permasalahan selalu bisa teratasi, namun saat ada permasalahan tentang agama, itu yang luar biasa harus hati-hati, dan saya belajar dan mencari narasumber yang sesuai bidangnya, seperti ulama, supaya masalah tidak melebar.
- PENULIS : Sebelum menjadi lurah ibu menjabat apa?
- IBU AMBAR : Saya itu masuk ke pemerintahan kota sebagai seorang staf, kemudian masuk eselon 5, kemudian menjadi sekretaris di kelurahan Mantrijeron, baru menjadi lurah di Gedungkiwo tahun 2004, kemudian menjadi lurah di Mujamuju. Jadi kenyang lah (pengalaman). Jadi bener-bener saya mulai dari bawah, bener-bener tahu permasalahan di masyarakat itu seperti apa.
- PENULIS : Bagaimana akhirnya ibu menjadi seorang pemimpin.
- IBU AMBAR : Lurah kalau jaman dahulu itu selalu dilihat sebagai orang yang tua, lambat. Saya bercita-cita punya pandangan dari kecil dulu, bisa engga ya merubah paradigma itu. Tua-lambat itu harus dirubah. Saya pingin pemimpin itu yang muda, cekatan, sehat, dan bekerja benar-benar untuk masyarakat. Lurah khususnya bisa menjadi figur yang dipercayai masyarakat dengan baik, tidak lambat, tidak bodoh. Jadi masyarakat yang dilayani itu bisa seneng. Bukan hanya dilihat sebagai orang yang *moco koran tok*.
- PENULIS : Kedekatan ibu dengan karyawan bagaimana?
- IBU AMBAR : Cukup dekat ya, lurah atau kantor itu kan rumah kedua ya, artinya waktu kita habis dikantor, kalau kita tidak menjalin hubungan yang baik dengan keluarga kita dirumah kedua mau seperti apa? Waktunya kita kerja ya kerja, tapi ketika kita santai ya santai, ngobrol, atau mungkin jalan ke pantai.
- PENULIS : Bagaimana ibu memberikan perhatian kepada karyawan?
- IBU AMBAR : Perhatian baik kinerja maupun pribadi ya, kalau hubungan pribadi kita jalin dengan baik, hubungan kinerja pun akan terjalin dengan baik.

- PENULIS : Ketika ada karyawan yang melakukan kesalahan, bagaimana ibu menegurnya?
- IBU AMBAR : Tetep sentuhan hati tadi. Kita undang ya, dibicarakan baik-baik secara personal tanpa mempermalukan person itu tadi, ada kesulitan atau tidak, atau perlu dibantu.
- PENULIS : Bagaimana sih cara ibu mengambil keputusan dalam suatu permasalahan?
- IBU AMBAR : Dalam suatu permasalahan tentunya kita dengarkan semua pihak terlebih dahulu. A dan B seperti apa. Kemudian aturan permainannya seperti apa yang benar. Aturan itu bisa atau tidak digunakan oleh semua pihak. Kalau tidak ada, berarti mesti dibuat kebijakan, *win-win solution*, artinya secara formal tidak menyalahi aturan, tetapi juga dapat diterima oleh masyarakat. Namun kalau kemudian buntu, baru lurah kemudian mengambil keputusan.
- PENULIS : Bagaimana rasa emosional ibu dalam bekerja?
- IBU AMBAR : Mungkin karena saya sudah kenyang pengalaman ya, saya lebih *fight*, berani bertarung dengan permasalahan. Secara emosional bisa dibilang stabil.
- PENULIS : Menurut ibu bagaimana sikap karyawan terhadap ibu?
- IBU AMBAR : Kayaknya semua baik-baik saja, ngemong, mereka sangat tahu ya kalau saya sangat lelah, mereka sangat memaklumi, mungkin menyimpan dulu permasalahan, atau malah mereka menyelesaikan sendiri permasalahan itu. Setelah itu baru mereka bilang, bu nuwunsewu, kemarin saya mengambil keputusan sendiri.
- PENULIS : Dengan mengambil keputusan sendiri itu, pernah ga ibu mendapati permasalahan?
- IBU AMBAR : Ga pernah ya, karena mereka mengikuti pola saya, kira-kira kalo ibu diposisi ini, bagaimana ya cara mengatasinya, begitu. Mereka sangat-sangat tahu, karena setiap pengambilan keputusan, saya ngajak karyawan saya. Kadang permasalahan tidak untuk saya sendiri, tetapi semua tahu. Sehingga jika ada permasalahan bukan hanya lurahnya saja yang bisa menjawab.
- PENULIS : Cara ibu agar bisa selalu memberikan perhatian kepada karyawan?
- IBU AMBAR : Dikelurahan itu kan ada tempo yang padat, ada waktu yang longgar. Nah dikala waktu yang longgar itu kita sering ngobrol, tentang keluarga, tentang anak, gitu-gitulah, mempererat gitu ya.

- PENULIS : Apa yang ibu lakukan dengan karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik?
- IBU AMBAR : Kalau reward ya memberikan sikap ramah, buat mereka sudah sangat menyenangkan. Kadang kita rekreasi ke pantai. Atau kadang saya yang gentian masak di kantor.
- PENULIS : Ketika tense tinggi saat bekerja, bagaimana ibu mencairkan suasana?
- IBU AMBAR : Yaitu tadi, keluar yok, ada bakso lewat makan dulu yok, cair suasana. Mereka itu sudah senang melihat saya tertawa.
- PENULIS : Bagaimana cara ibu mendorong karyawan agar lebih berprestasi?
- IBU AMBAR : Bersama-sama mempelajari kesulitannya apa, selalu diskusi mengenai cara menyelesaikan permasalahan.
- PENULIS : Bagaimana sikap ibu apabila mendapati perlakuan yang kurang menghargai ibu?
- IBU AMBAR : Ya, legowo dan ikhlas.
- PENULIS : Bagaimana caranya agar karyawan terinspirasi?
- IBU AMBAR : Saya terbuka, dan welcome, saya ingin mereka belajar bagaimana saya mengambil keputusan. Supaya saat mereka menghadapi hal yang sama, mereka tahu harus bagaimana. Perangkat lurah disini sudah berumur, kalau dengan kata-kata tidak bisa, orang sudah berumur itu dengan contoh.
- PENULIS : Bagaimana caranya ibu mendapatkan bantuan dalam bekerja?
- IBU AMBAR : Kedekatan dengan karyawan itu saja, kadang tanpa diminta mereka sudah mengerti, ibu butuh ini, akan disiapkan.
- PENULIS : Kalau cara ibu melindungi karyawan bagaimana bu?
- IBU AMBAR : Mereka akan langsung menghadapi langsung masyarakat, kalau mereka tidak bisa membantu karena masyarakat ngeyel, akan bertemu dengan saya. Karena kita sudah memiliki aturan yang jelas, apa yang jelas, apa yang dikatakan mereka akan sama dengan saya. Kecuali kalau tidak ada aturan yang bisa dipakai, baru akan dibuat kebijakan yang bisa diterima bersama, tetapi tidak merugikan salah satu pihak.
- PENULIS : Bagaimana rasa kehormatan karyawan terhadap ibu?
- IBU AMBAR : Karena saya lurah mereka, mereka hormat. Namun ketika secara informal, kedudukan kita setara.
- PENULIS : Bagaimana ibu menyikapi hasil kerja?

IBU AMBAR : Kalau pekerjaannya bagus ya kita puji, kalau kurang bagus kita tegur, kalau kurang tepat waktu enak nya gimana, apa yang bisa dibantu bersama.

PENULIS : Kalau ada karyawan yang berprestasi, bagaimana perasaan ibu?
IBU AMBAR : Ya senang to ya, mungkin saya ada sedikit ambil disitu, kalau bisa semua perangkat disini bisa menjadi lurah. Saya selalu mendorong, orang itu tahu kita dengan berbicara, dalam suatu forum lebih baik bertanya atau bersuara daripada diam saja.

PENULIS : Bagaimana ibu menunjukkan kemampuan ibu?
IBU AMBAR : Bahwa diforum jangan takut menunjukkan kapasitas kita. Karena kita menguasai praktek.

PENULIS : Bagaimana ibu menanggapi kritik?
IBU AMBAR : Ya terimakasih, lebih introspeksi diri kedalam saja. Saya resapi untuk perbaikan diri. Pernah mendapat kritik kenapa perempuannya wanita, kenapa juga nasrani. Ya menurut saya, berbeda itu tidak apa-apa, tetapi tujuan kita kan sama.

PENULIS : Apabila ada perangkat yang kurang mendapat haknya?
IBU AMBAR : Ya kita perjuangkan ya, seperti tunjangan, kita perjuangkan ke kecamatan, kita semua berusaha vokal.

PENULIS : Pandangan ibu dengan perempuan yang berprofesi sebagai pemimpin bagaimana?
IBU AMBAR : Karena saya berada diposisi ini tentunya saya mendukung, dan apa sih salahnya dengan perempuan pemimpin. Selama dia masih bisa menjalankan tugas dengan baik. Menjadi ibu rumah tangga yang baik. Malah menjadi suatu hal yang lebih bagi perempuan.

PENULIS : Bagaimana tanggapan keluarga mengenai karir ibu menjadi pemimpin?
IBU AMBAR : Ada masa-masanya keluarga itu keberatan. Karena pekerjaan sebagai lurah itu kan hampir setiap hari kerja, minggu pun kadang masih kerja, sampai malem. Jadi waktu untuk keluarga jadi berkurang. Kadang suami mengeluh karena sedikitnya waktu bersama.

PENULIS : Bagaimana cara ibu bisa bertahan sampai sekarang?
IBU AMBAR : Bekerja dengan baik, sesuai aturan, gitu aja.

Wawancara : V. Ambar Ismuwardani, SIP., Lurah Mujamuju

Tanggal : 14 Desember 2011

Waktu : 11.03

Tempat : Kantor Kelurahan Mujamuju

PENULIS : Apa yang menginspirasi ibu sehingga ibu menjadi seorang perempuan pemimpin?

IBU AMBAR : Inspirasi itu bukan kepada jabatan ya, inspirasi itu bagaimana kita bekerja. Kalau saya pemimpin itu sebuah kepercayaan atau penghargaan, bukan sebuah tujuan, bekerja dengan baik, gitu aja. Kalau kita menjadi seorang pemimpin ya, karena pekerjaan kita dianggap sudah baik.

PENULIS : Menurut ibu apa itu motivasi berprestasi?

IBU AMBAR : Sebagai bentuk aktualisasi diri ya, seperti apa saya, begitu. Untuk menunjukkan itu kan mestinya lewat prestasi. Prestasi juga bukan hanya pada kompetisi, tapi bagaimana memberikan nilai lebih terhadap apa yang kita lakukan itu secara maksimal. *Dadi lurah sing apik koyo opo*, begitu.

PENULIS : Menurut ibu, perempuan membutuhkan prestasi ga?

IBU AMBAR : Ya butuh dong, setiap orang sebenarnya, butuh ruang untuk mengaktualisasikan dirinya, salah satunya dengan berprestasi itu.

PENULIS : Menjadi seorang pemimpin mengapresiasi kebutuhan prestasi ibu?

IBU AMBAR : Ya iya lah, ya jelas to, pemimpin itu sebuah penghargaan atas kinerja, penghargaan itu bentuk prestasi dari kerja kita.

PENULIS : Menjadi seorang pemimpin membuat ibu lebih mudah berteman?

IBU AMBAR : Oh jelas, semakin tinggi jabatan pemimpin itu kan jaringan kita semakin banyak, menjadi luas. Saya misalnya seorang lurah, harus menjadi orang yang generalis, harus menguasai semua permasalahan, dari orang baru lahir sampai masalah setelah orang meninggal, missal masalah hukum, dari masalah hukum saya menjadi kenal dengan jaksa, kenal polisi. Dari sisi sosial, sisi kemiskinan, saya jadi kenal dengan LSM, dinas sosial, dengan bidang yang bergerak dibidang itu.

PENULIS : Menjadi seorang pemimpin membuat ibu dapat mengapresiasi kebutuhan ibu dalam berkuasa?

IBU AMBAR : Berkuasa itu nanti hubungannya dengan ambisi dan ambisius. Kalau ambisi keinginan untuk meraih prestasi, jelas positif, kalau ambisius keinginan itu menjadi negative. Kekuasaan itu menjadi ambisi, tapi jangan ambisius. Bahwa menjadi seorang pemimpin

itu kita mempunyai posisi tawar atau *bargaining* yang lebih, untuk berbuat sesuatu atau berbuat baik atau mencari solusi bagi masyarakat. Misal ada warga yang datang dengan permasalahan kekurangan modal usaha karena miskin, saya bisa jaringan dengan dinas sosial, program apa yang bisa membantu warga. Kita menjadi penghubung, karena kita pemimpin kita mempunyai jaringan yang luas, dan posisi *bargaining* yang lebih. Dan pemimpin memang dituntut untuk mempunyai jaringan yang luas.

PENULIS : Pandangan ibu tentang posisi seorang perempuan?
IBU AMBAR : Perempuan itu pendamping laki-laki. Itu diajarkan di agama saya. Kita tidak membedakan dari sisi gender, tapi kita membedakan dari sisi peran. Karena peran laki-laki adalah kepala keluarga, peran dari perempuan adalah pendamping laki-laki.

PENULIS : Ada tidak beda peran perempuan didalam rumah tangga yang sebagai pendamping laki-laki dengan peran perempuan di organisasi dan kemasyarakatan.

IBU AMBAR : Kalau dirumah lelaki itu memang posisi sebagai kepala keluarga, tetapi kemudian bahwa perempuan mempunyai peran yang berbeda dalam bekerja dan organisasi, kita menjadi seorang pemimpin, posisinya menjadi berbeda, ya kita lah kepala keluarganya, didalam organisasi. Karena kita dibawah struktur organisasi, bukan struktur rumah tangga lagi. Kalau pandangan dari sisi agama dan budaya memang berbeda, ga akan pernah ketemu. Tapi bagaimanapun dalam sisi organisasi dan masyarakat memang harus mengerti dan memahami tata negara, perempuan juga mempunyai hak. Pemimpinnya lelaki atau perempuan, kalau membutuhkan ya harus datang ke pemimpin saya.

PENULIS : Bagaimana ibu diperlakukan selama bekerja?, Ada tidak perbedaan?

IBU AMBAR : Perbedaan sih tidak, tetapi, saling pengertian yang ternyata terbentuk. Saling pemahaman dari sesama teman kerja yang laki-laki. Pengertian itu justru terbentuk ketika saya berada di posisi yang bawah, kemudian ada rasa kasian dari teman kerja, kemudahan seperti kerja malam yang digantikan oleh teman lelaki. Tetapi kemudian ketika berada diposisi yang semakin tinggi, itu (saling pemahaman) menjadi berkurang. Bahwa kita perempuan mendapat posisi yang tinggi seperti itu, kita diberi kepercayaan dan tanggung jawab yang besar dan kita dituntut dengan risikonya.

PENULIS : Pernah mendapat diskriminasi seperti dinomorduakan bu?

IBU AMBAR : Engga ya, ga pernah, malah saya sering diajak diskusi oleh teman-teman pemkot.

PENULIS : Pernah ada keluhan dari keluarga kaitannya pekerjaan ibu sebagai pemimpin?

IBU AMBAR : Kalau kegiatan sih engga, karena apa yang kita lakukan adalah sesuatu yang positif. Tapi yang menjadi keluhan adalah waktu, karena kita ini orang lapangan yang dituntut untuk bekerja dari pagi sampai malam, dari minggu sampai ke minggu. Yang ternyata kita sebagai seorang pemimpin itu mengutamakan kerja daripada keluarga, artinya lebih banyak keluarga yang mengalah. Keluhan sering datang dari suami, karena kebetulan suami kerja dipertambangan, jadi tidak *stand by* disini, kebetulan di Makassar, sebulan sekali baru bisa pulang. Dalam waktu yang terbatas itu saya tidak ada. Padahal kan kualitas itu menjadi sesuatu yang utama.

PENULIS : Cara ibu menyelaraskan peran ibu sebagai ibu rumah tangga dan pemimpin?

IBU AMBAR : Ketika saya pulang, saya adalah ibunya anak saya, istri suami saya, sudah. Pekerjaan itu tidak dibawa kerumah, saya tidak menerima tamu dirumah. Kecuali untuk hal-hal yang sangat *urgent*. Tapi karena itu, sampai malam pun saya kadang masih tetap disini, *mimpin* rapat. Untuk *weekend*, saya benar-benar dan anak saya punya kesepakatan untuk meminimal mungkin kegiatan non keluarga.

Wawancara : Agus Pramuharjadi., Sekretaris Kelurahan Mujamuju

Tanggal : 14 Desember 2011

Waktu : 11.29

Tempat : Kantor Kelurahan Mujamuju

PENULIS : Sudah sejak kapan pak bekerja di Kelurahan Mujamuju?

PAK AGUS : Kalau di kelurahan ini sudah 2 tahun.

PENULIS : Kalau sebagai perangkat pemerintah sejak kapan?

PAK AGUS : Sejak 2006.

PENULIS : Sebelum di Muja Muju dimana pak?

PAK AGUS : Di kelurahan Warungboto, Demangan, dan di kelurahan Tegalpanggung.

- PENULIS : Posisinya sebagai apa aja pak?
PAK AGUS : Di kelurahan Tegalpanggung sebagai kepala seksi pembangunan dan perekonomian, di kelurahan Demangan dan Warungboto sebagai sekretaris kelurahan.
- PENULIS : Apa pandangan bapak tentang pemimpin?
PAK AGUS : Pemimpin adalah seorang yang dipercayai untuk manage suatu organisasi, dimana didalam organisasi itu terdapat organ-organ atau personil yang harus dimanage dengan baik, maka aspek selai normatif seperti hubungan sosial dan sebagainya, sangat perlu diperhatikan.
- PENULIS : Menurut bapak bagaimana dengan perempuan yang memimpin?
PAK AGUS : Kalau perempuan yang memimpin, selama ini yang saya jumpai, itu lebih tegas daripada pimpinan laki-laki. Kalau diluar normatif itu tergantung masing-masing pimpinan. Karena lurah sebelum Ibu Lurah ini, tidak ada hubungan dengan bawahan, tapi beliau (Ibu Lurah) lebih mengutamakan tim. Segala sesuatu beban tugas ini adalah merupakan tim, jadi misal suatu seksi berhalangan, seksi lain bisa menopang pekerjaan itu. Itu yang selama ini kami rasakan.
- PENULIS : Bagaimana kedekatan karyawan dengan Bu Lurah?
PAK AGUS : Cukup dekat, karena kita personilnya cuma 5-6 orang, jadi cukup dekat. Didalam kelurahan ini kita tim, secara struktur memang ada pembagian seksi, namun secara keseluruhan harus mengetahui TuPokSi (tugas, pokok, fungsi) seksi lain.
- PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah menegur karyawannya?
PAK AGUS : Iya, kalau ada hal-hal yang sifatnya tidak sesuai dengan normative beliau selalu mengingatkan. Biasanya saya sebagai sekretaris kelurahan, bila ada pekerjaan yang belum sampai pada saatnya harus selesai, saya langsung dipanggil, pekerjaan ini sampai dimana?, kalau belum apa kendalanya?, kalau kendala itu bisa dibantu dengan yang lain mungkin bisa memberi bantuan.
- PENULIS : Ketika bekerja atau rapat, pernah ada yang mengkritik Bu Lurah?
PAK AGUS : Ada kritikan positif, meskipun ditujukan kepada kelurahan, namun Bu Lurah langsung yang kadang menerimanya, seperti ketika kritik dari warga bahwa kelurahan sebaiknya ketika sosialisasi pak RT dan pak RW harus dikumpulkan. Kritikan yang ditujukan kepada lurah ataupun kelurahan selalu ditindak lanjuti.

- PENULIS : Menurut bapak bagaimana cara Ibu Lurah mengambil keputusan?
- PAK AGUS : Kalau mengambil keputusan, selalu dengan kewenangan beliau. Jadi hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi beliau itu disampaikan kepada kami (perangkat) secara intern, dan secara ekstern kepada masyarakat.
- PENULIS : Bagaimana sisi emosional Bu Lurah ketika bekerja?
- PAK AGUS : Bu Lurah lebih tegas, menegur saya, ini pekerjaan kok belum jadi apa kendalanya?, kami dipanggil. Untuk Ibu Lurah ini, tingkat emosional untuk disiplin pekerjaan lebih menonjol. Suatu misal ada warga yang merasa kurang terpuaskan, biasanya Bu Lurah curhat kepada kami-kami, bagaimana caranya agar bisa lebih melayani masyarakat.
- PENULIS : Bagaimana sikap karyawan terhadap Bu Lurah?
- PAK AGUS : Ya, kita apa adanya saja, normal-normal saja, biasa-biasa saja, tidak ada yang istimewa. Bisa dibilang kelurahan ini didominasi oleh perempuan, jadi secara kedekatan antara kami dan Bu Lurah itu cukup dekat.
- PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah dalam memberikan perhatian kepada karyawan?
- PAK AGUS : Cukup baik, apresiatif.
- PENULIS : Apa reward yang diberikan Bu Lurah kepada karyawan yang bekerja dengan baik?
- PAK AGUS : Kalau reward yang kita dapatkan cuma suatu hal yang tidak ada bisa diukur nilai. Kalau memang ada seorang teman, saya tidak pernah mengatakan staf dan kepala ya, yang pekerjaannya sesuai baik waktu dan volumenya, Bu Lurah selalu mengatakan terimakasih. Padahal tidak semua lurah itu mengatakan terimakasih, karena efeknya secara psikologis sangat besar.
- PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah untuk mendorong karyawan agar lebih berprestasi?
- PAK AGUS : Bu Lurah selalu mengatakan demikian, bekerja mari bersama, kalau pekerjaan kita itu dinilai bagus, kita harapkan kita mendapatkan peningkatan.
- PENULIS : Pernah tidak dalam suatu kesempatan Bu Lurah menyebabkan konflik dilingkungan kerja?
- PAK AGUS : Masalah itu datang apabila kami bekerja tidak sesuai dengan norma normatif yang ada. Bisa dikatakan bahwa kami selalu bekerja sesuai dengan aturan normatif yang ada, sehingga tidak ada konflik.

PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah melindungi karyawan?
PAK AGUS : Dalam pekerjaan kami sebagai pelayan masyarakat, tidak semua warga bisa merasa terpuaskan. Selalu ada permasalahan seperti warga yang marah-marah yang kadang perlu ditangani Bu Lurah, namun sebelum masuk ke Bu Lurah, teman-teman itu ke saya dulu. Kalau saya tidak bisa menyelesaikan, baru ke Bu Lurah.

PENULIS : Bagaimana rasa hormat karyawan dengan Bu Lurah?
PAK AGUS : Kita kembali ke struktural yang sudah jelas. Non struktural yang itu ya kita sesuaikan saja. Kalau orang lain bisa menghargai kita, mengapa kita tidak bisa menghargai kita. Selama ini Bu Lurah sangat menghargai kita, kenapa kita tidak bisa lebih menghargai beliau. Cuma timbal balik.

PENULIS : Bagaimana perasaan Bu Lurah ketika ada karyawan yang naik jabatan?
PAK AGUS : Beliau sangat puas, karena tim kita ada yang dapat haknya yang sesuai.

PENULIS : Bagaimana sanksi yang sering diberikan Bu Lurah?
PAK AGUS : Semua pekerjaan sudah ada aturan dan modulnya. Kalau teman-teman mengerjakan dengan 2 itu, pasti tidak ada kesalahan. Ya paling tadi, target waktu yang tidak selesai, Bu Lurah nanya, kenapa belum selesai?, ada kendala apa?

PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah menunjukkan kemampuannya?
PAK AGUS : Ya cukup relevan dengan TuPokSi beliau. Tugas pokok fungsi beliau sebagai seorang lurah sudah dikerjakan dengan baik.

PENULIS : Apa yang bapak harapkan dari Bu Lurah?
PAK AGUS : Yang saya harapkan agar beliau mempertahankan apa yang sudah berjalan seperti ini.

Wawancara : Lucia M. Rainny G., Kepala Seksi Pelayanan Informasi dan Pengaduan Kelurahan Mujamuju

Tanggal : 14 Desember 2011

Waktu : 12.03

Tempat : Kantor Kelurahan Mujamuju

- PENULIS : Sudah berapa tahun bu bekerja di Kelurahan Mujamuju?
 BU LUCIA : Kalau saya PNS tahun 1996 di Timur Timur, kemudian di Gunung Kidul tahun 1999, pindah ke Pemkot tahun 2007, kemudian Pindah ke Kelurahan Mujamuju 2009 bulan September.
- PENULIS : Bagaimana pandangan ibu mengenai kepemimpinan?
 BU LUCIA : Pemimpin itu yang mau dengar bawahan kita mau punya pendapat, pimpinan mendengarkan, lalu beliau merumuskan kebijakan sesuai undang-undang.
- PENULIS : Bagaimana pendapat ibu dengan perempuan yang memimpin?
 BU LUCIA : Gak apa-apa ya, gak masalah, yang penting menjalankan sesuai dengan TuPokSi nya, misalnya tugas malam bisa hadir, yang penting bisa menjalankan tugasnya.
- PENULIS : Kedekatan karyawan dengan Bu Lurah bagaimana?
 BU LUCIA : Baik, selama ini kami luwes saja, ga terlalu stress, saling mengisi lah, ada kekurangan kita diskusikan bersama.
- PENULIS : Bagaimana ibu menegur karyawan?
 BU LUCIA : Kalau menegur seperti atasan kepada bawahan belum pernah, cuma mengingatkan saja seandainya ada kelalaian dari karyawan itu biasa. Kita selalu mengikuti peraturan dan sering koordinasi, tapi memang apabila masih ada kesalahan, Bu Lurah selalu menanyakan apa kesulitannya.
- PENULIS : Bagaimana Ibu Lurah dalam menerima kritikan yang ditujukan padanya?
 BU LUCIA : Diterima, ibu baik selama ini, tidak pernah mengganjal ya. Ketika ada warga yang bersitegang tentang masalah kependudukan, dipertemukan dengan ibu, dan bersama-sama menyelesaikannya.
- PENULIS : Bagaimana rasa emosional Ibu Lurah dalam bekerja?
 BU LUCIA : Pernah kami merasa kecewa karena ibu emosi, ya kita memaklumi, karena kelalaian dalam pendataan dan surat-surat dari masyarakat, tapi masyarakat menuntut untuk harus dapat dan selesai cepat, padahal menurut peraturan harus melalui jalur. Selama ini saya berusaha, pelayanan jangan sampai keruangan Bu Lurah. Tetapi kadang masyarakat suka *nyelongong*, karena pintu kelurahan ini ada dua, kadang mungkin karena ga tahu, atau mungkin disengaja, langsung masuk ke ruangan Bu Lurah, sebenarnya kan lewat *front office* dulu, di filter dulu, kalau sampai pak Carik bisa melayani sudah cukup. Sepertinya selama ini dewasa, bersikap sebagai pemimpin yang baik.

- PENULIS : Bagaimana pendapat ibu tentang keputusan yang sering diambil Bu Lurah?
- BU LUCIA : Selama ini cukup bijaksana, karena minta pendapat dulu, berdasarkan bagaimana baiknya. Untuk masalah yang *urgent* memang mutlak dari Bu Lurah.
- PENULIS : Perhatian yang seperti apa yang diberikan Bu Lurah kepada karyawan?
- BU LUCIA : Selama ini kita merasakan ya sebagai pengawas pelekat, kalau ada informasi dari instansi lain, kita diingatkan saja. Saling mengingatkan aja.
- PENULIS : Apa reward yang diberikan Bu Lurah kepada karyawan yang bekerja dengan baik?
- BU LUCIA : Kelurahan itu ga person ya, kalau ibu puas penyampaiannya ga perorangan, semua, misalnya ya makan-makan bareng.
- PENULIS : Bagaimana cara Ibu Lurah mencairkan suasana?
- BU LUCIA : Selama ini apabila salah satu seksi mempunyai tugas yang belum bisa diselesaikan dan lagi sudah kewalahan, ga cuma seksi tersebut yang menyelesaikan. Dari koordinasi dari pak Carik atau Bu Lurah teman-teman semua ikut membantu.
- PENULIS : Bagaimana cara Ibu Lurah mendorong karyawannya untuk lebih berprestasi?
- BU LUCIA : Selama ini belum ya, hanya jika ada informasi tentang kursus apa gitu, sekedar informasi. Kursusnya sendiri pernah ada kursus bahasa asing kayak bahasa inggris atau jepang.
- PENULIS : Apa yang dilakukan Bu Lurah aga bisa dekat dengan karyawan secara psikologis?
- BU LUCIA : Kita berusaha meluangkan waktu untuk refreshing liburan seperti ke Wabong atau kemana, seperti pada weekend lalu kita kepantai parang tritis.
- PENULIS : Bagaimana rasa hormat karyawan kepada bu hormat?
- BU LUCIA : Kami hormat sesuai dengan jenjang kepangkatannya, misalnya jabatannya Bu Lurah ya kita manut aja, menghormati, dan mematuhi. Dan semua idenya juga bagus. Tapi takut dan kaku begitu engga, cuma menghormati sesuai jabatannya. Dan diluar jabatan biasa, seperti teman.
- PENULIS : Bagaimana Bu Lurah menunjukkan kemampuannya?
- BU LUCIA : Selama ini bagusya. Belum ada 30 hari dilantik, sudah memberikan sambutan pada promosi Komix, sehingga mendatangkan massa yang banyak. Kemudian waktu banjir tahun

lalu, ibu selalu standby sampai malam setiap kali camat memanggil.

PENULIS : Apa harapan ibu kepada Bu Lurah?
BU LUCIA : Saya berharap ibu tetap menjadi pemimpin kami di kelurahan ini karena kami sudah cocok ya.

Wawancara : MM. Suprihastuti, S.Sos., Lurah Wirogunan

Tanggal : 30 November 2011

Waktu : 12.10

Tempat : Kantor Kelurahan Wirogunan

PENULIS : Ibu lahir tahun berapa bu?
IBU TUTI : 20 Juni 1960, di Sleman.

PENULIS : Berapa bersaudara bu?
IBU TUTI : Saudara kandung saya ada 8, saya anak ke 3. Semua saudara saya swasta

PENULIS : Bagaimana orang tua ibu mendidik anak-anaknya termasuk ibu dulu?

IBU TUTI : Iya, orang tua saya ya, disiplin ya. Disiplin yang harus diterapkan sebagai seorang perempuan. Itukan harus bisa sanggup sebagai ibu rumah tangga juga harus bisa mencari nafkah, memang itu sudah menjadi prinsip keluarga saya dari bapak dan ibu saya. Dan sudah menjadi cita-cita saya untuk menjadi PNS.

PENULIS : Kapan ibu menikah?
IBU TUTI : Saya menikah tahun 1989, dengan Imam Sugiyono, dikaruniai 2 anak, tapi yang 1 tidak bisa dimomong, meninggal.

PENULIS : Pendidikan ibu dimana aja?
IBU TUTI : Saya di SD Kentungan, SMP juga di Kentungan, terus SMEA, terus di APMD *ngambil* D3, terus saya PNS dulu, baru menyelesaikan S1 tahun 2003.

PENULIS : Pernah ikut organisasi apa aja bu?
IBU TUTI : Saya ikut PKK RT dan PKK RW ketika mahasiswa, jadi pengurus, biarpun masih lajang ya, saya juga bergerak disitu. Soal ibu saya itu kan *ga* dirumah (bekerja), jadi saya sudah masuk

organisasi untuk menggantikan ibu. Kalau waktu SMP itu ikut OSIS.

PENULIS : Bagaimana pendapat ibu tentang pemimpin?
IBU TUTI : Pemimpin itu seorang yang bisa dan mampu menggerakkan masyarakatnya, baik didalam, seperti perangkat dan diluar seperti masyarakat umum sehingga masyarakat itu bergerak menjadi lebih maju

PENULIS : Bagaimana pendapat ibu tentang perempuan yang memimpin?
IBU TUTI : Saya setuju dengan perempuan yang memimpin. Tetapi biarpun perempuan, seorang pemimpin, tidak boleh menghilangkan kodratnya sebagai perempuan, melahirkan, mendidik anak, menyusui. Jangan hanya dibelakang saja, dirumah saja. Kita harus mampu memberi contoh kepada perempuan-perempuan yang lain.

PENULIS : Beda lelaki dan perempuan dalam memimpin bu?
IBU TUTI : Kadang saya lihat lelaki lebih emosi, sedang kalau perempuan lebih sabar ya, lebih kasih sayang. Sabar tekun, perempuan biasanya mempunyai karakter yang lebih halus.

PENULIS : Sapa saja tokoh panutan ibu?
IBU TUTI : Kalau saya ya, satu, RA. Kartini, yang bisa membuka pemikiran tentang perempuan, sampai sekolah tinggi. Lalu Dewi Sartika, Cut Nyak Dien, dan Margaret Thatcther.

PENULIS : Bagaimana dengan panutan ibu dirumah?
IBU TUTI : Saya, dua-duanya, bapak itu bagus kalau memberikan contoh dengan baik, dan memang sedikit keras. Saya diajarkan ibu kalau peran seorang perempuan memang kalau bisa harus kerja. Yang ternyata dikeluarga saya ya yang perempuannya yang bekerja keras. Terutama untuk ibu, beliau terlalu membedakan laki-laki dan perempuan. Kalau laki-laki itu sama ibu bahagia sekali, tetapi dengan anak perempuan harus bekerja keras, tapi memang hasilnya bagus sekali. Pulang sekolah harus kerja dulu.

PENULIS : Ibu diangkat menjadi lurah tahun berapa? Bagaimana ibu menyelesaikan permasalahan yang ibu hadapi?

IBU TUTI : Baru saja, 2007 ini. Saya tergantung permasalahannya. Kalau pada karyawan saya lebih pada ketegasan ya. Pekerjaan yang seharusnya sudah selesai kenapa kok belum, hari itu sudah harus dikumpul ya harus dikumpul. Tetapi tetap kita lakukan pendekatan kepada karyawan. Kalau dengan warga, kita tinjau dulu permasalahannya dari apa, misalnya masalah keluarga. Kalau ada permasalahan di bawah bisa diselesaikan di pak RT, atau pak RW, dan kita hanya memfasilitasi.

- PENULIS : Menurut ibu karakteristik pemimpin yang baik?
 IBU TUTI : Yang baik penyabar ya, mempunyai kecakapan, disiplin, menjunjung kebenaran dan tanggung jawab.
- PENULIS : Bagaimana ibu memutuskan akhirnya menjadi lurah?
 IBU TUTI : Di kecamatan kan cuma satu bidang ya, kalau lurah kan langsung dekat dengan masyarakat, dan meliputi banyak bidang, seperti pembangunan, ketertiban, perekonomian. Ya juga pingin tahu lebih jauh tentang kehidupan bermasyarakat dan dekat dengan masyarakat.
- PENULIS : Sebelum menjadi lurah sebagai apa bu?
 IBU TUTI : Di pemerintahan, eselonnya sama dengan lurah.
- PENULIS : Bagaimana kedekatan ibu dengan karyawan?
 IBU TUTI : Dekat, saya dengan karyawan dekat, tidak membeda-bedakan. Saya juga menjunjung kejujuran ketika berteman dengan perangkat kelurahan. Saya menganggap kantor itu sebagai rumah, jadi sampai sorepun kita betah. Kita kan hanya bertujuh, memang sedikit, paling tidak kerja sama antar seksi, saling mengisi.
- PENULIS : Bagaimana cara ibu memberikan perhatian kepada karyawan?
 IBU TUTI : Saya memberikan perhatian dengan misal kalau ada rejeki kita sama-sama nikmati. Kalau ada yang sakit kita tengok bersama, kalau ada undangan monggo kita sama-sama datang.
- PENULIS : Bagaimana ibu nasihat kepada karyawan?
 IBU TUTI : Ya dengan memberikan contoh yang baik, kalau tidak baik ya jangan dilakukan. Misal kita kerja sudah ada PerWal (peraturan wali kota) yang menjadi pegangan karyawan untuk melayani masyarakat.
- PENULIS : Bagaimana ibu mengambil keputusan?
 IBU TUTI : Cara saya mengambil keputusan kita lihat dari permasalahannya. Dilihat dulu latar belakangnya. Apabila bisa disesuaikan dengan peraturan, maka mengikuti peraturan. Namun apabila tidak, perlu pertimbangan lebi lanjut.
- PENULIS : Bagaimana ibu menanggapi kritik yang ditujukan kepada ibu?
 IBU TUTI : Pernah saya dikritik untuk penataan ruang kantor saya ini. Saya pertama datang disini masih bingung dengan posisi meja. Lalu ada seseorang masuk, lalu memberikan masukan kalau posisi meja lebih bagus disebelah sana. Karena bisa mengontrol karyawan dan menghadap langsung kepada tamu.

- PENULIS : Bagaimana ibu mendapatkan bantuan dari karyawan?
 IBU TUTI : Selama saya bisa mengerjakan sendiri saya usahakan tidak mengganggu pekerjaan karyawan. Namun apabila ada hal-hal yang dirasa sulit saya kerjakan sendiri, saya tentu meminta bantuan perangkat kelurahan, biasanya soal surat dan pendataan.
- PENULIS : Bagaimana sikap ibu dalam menghadapi masalah?
 IBU TUTI : Saya kadang kalau gelisah atau bingung, saya minum seteguk air, pernah sehari *ngabisin* beberapa gelas. Lalu meyakinkan diri untuk jangan takut biar kita tenang.
- PENULIS : Bagaimana reaksi karyawan mengetahui ibu mendapat kesulitan?
 IBU TUTI : Kemarin saya pernah cuti dua hari, jatuh di *outbound*. Masuk puskesmas, ditangani dokter daerah sini, langsung berita menyebar kemana-mana, langsung sorenya pada datang kerumah.
- PENULIS : Reward dan sanksi apa yang ibu berikan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan mereka?
 IBU TUTI : Pernah saya belikan jajan, atau saya panggil kalau pekerjaannya bagus. Untuk sanksi saya hanya menegur. Pernah pak carik mengisi daftar hadir, meskipun beliau tidak masuk kerja. Lalu saya tegur, kalau sakit ya *mbok* ijin, bu *nuwun sewu* saya sakit, begitu. Tapi saya *ga* terus, *ngopo iki kok diisi absensine!* (marah), begitu.
- PENULIS : Bagaimana sikap ibu apabila mendapati sikap yang kurang menghargai ibu?
 IBU TUTI : Biasanya saya tanyakan balik, *emang* aku *ngopo?*, *ana* masalah *po* dirumah?, oh iya bu tadi ada masalah dirumah sedikit jadi dibawa ke sini. Kita jadi saling mengerti. Pernah juga ada anggota LP yang akan menikahkan anaknya, namun ada masalah dengan KTP dan pendataan sehingga memerlukan keterangan dari RT dan RW, anggota LP itu marah-marah. Untuk menghadapi itu harus kita pelan-pelan ikuti. Saya telpon pak RT dan pak RW dan meminta bantuan mereka untuk memberikan surat pengantar RT dan RW yang dibutuhkan. Sering emosi saya, kadang masyarakat ga tahu prosedurnya, tapi mereka cuma pingin selesai hari itu juga. Ya pelan-pelan, kasih pengertian.
- PENULIS : Bagaimana cara ibu agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal?
 IBU TUTI : Kita harus memberikan contoh, seperti saya tidak pernah keluar kantor untuk urusan yang tidak perlu, untuk rapat dan lain lain. Ada yang menilai atau tidak, perangkat harus bekerja dengan baik.

- PENULIS : Kalau cara ibu memberikan inspirasi kepada karyawan?
 IBU TUTI : Kalau bisa jangan menumpuk dan menunda pekerjaan, yang sebetulnya pekerjaan itu mudah dan bisa diselesaikan hari itu juga.
- PENULIS : Bagaimana ibu menyelesaikan konflik?
 IBU TUTI : Untuk selamat ini konflik dalam lingkungan kerja belum pernah terjadi, mudah-mudahan *gak* pernah.
- PENULIS : Bagaimana cara ibu agar bisa dekat dengan karyawan?
 IBU TUTI :
- PENULIS : Bagaimana cara ibu bekerja dan memimpin karyawan?
 IBU TUTI : Baik, bekerja ya santai, tapi santai nya serius, *sersan*, serius santai. Semua kita disosisikan ke masing-masing seksi yang sesuai dengan TuPokSinya, biar *ndak* ribet. Juga untuk undangan, selama saya bisa hadir, ya saya hadir, tapi kalau tidak, ya saya dispo, tolong hadir gantikan saya.
- PENULIS : Bagaimana rasa hormat karyawan terhadap ibu?
 IBU TUTI : Kalau karyawan ya sopan ya, bisa menyesuaikan diri dengan saya, kadang kalau dalam jam kerja bahasanya *ngoko*, tetapi ketika diluar jam kerja tidak namun tetap biasa.
- PENULIS : Bagaimana perasaan ibu ketika karyawan itu meraih prestasi?
 IBU TUTI : Ya senang sekali, pernah ada dulu sekretaris saya menjadi lurah di Kuncen. Dulu dikecamatan ada juga yang pernah jadi staf saya, sekarang sudah menjadi lurah. Mereka juga berterimakasih ya.
- PENULIS : Bagaimana cara ibu menunjukkan kemampuan ibu?
 IBU TUTI : Yakin, saya bisa, percaya dengan diri sendiri. Tapi kita gak perlu sombong, kita kan manusia biasa.
- PENULIS : Bagaimana dukungan keluarga terhadap karir ibu?
 IBU TUTI : Terutama untuk ayah saya almarhum, begitu menjadi lurah dilantik saya minta restu dari bapak. Saya juga mendapat pesan-pesan dalam menjadi lurah dari beliau. Dukungan juga dari suami ketika saya banyak kegiatan malam sampai kadang ga pulang. Suami dan anak sudah merelakan kegiatan saya menjadi seorang pemimpin dikelurahan.
- PENULIS : Bagaimana akhirnya ibu menjadi pemimpin dan bisa bertahan sampai sekarang?
 IBU TUTI : Membagi waktu, waktu dirumah dan ketugasan, kantor dan lingkungan. Diperumahan saya sering kerja bakti tiap hari Kamis,

kalau saya sempat pasti saya ikut, tapi kalau tidak saya diwajibkan membayar denda, dan pasti saya bayar.

PENULIS : Apa hal- hal yang menginspirasi ibu dalam memimpin?
IBU TUTI : Ternyata perempuan itu mempunyai potensi ya. Tetapi hanya terpendam, biasanya hanya diam. Ternyata bisa menjadi pemimpin yang baik.

PENULIS : Motivasi ibu untuk menjadi seorang pemimpin?
IBU TUTI : Bisa mengendalikan diri saya, harus bisa memajukan wilayah kita dan rumah tangga saya bisa berjalan baik.

PENULIS : Menurut pendapat ibu apakah perempuan membutuhkan prestasi?
IBU TUTI : Jelas, perempuan selama ini masih banyak ketinggalan. Tapi perempuan yang berpotensi bisa menjadi RT, bisa menjadi RW, sekarang kan banyak organisasi yang dikepalai perempuan.

PENULIS : Apakah menjadi seorang lurah mengapresiasi rasa ingin menguasasi seorang perempuan?
IBU TUTI : Saya kurang setuju ya, kalau perempuan bisa menguasai atau berkuasa. Kepemimpinan itu tidak diminta, tetapi diberikan tanggung jawab. Ada juga lurah yang akhirnya mengundurkan diri karena masalah keluarga. Kalau saya sendiri kurang setuju kalau perempuan itu mempunyai rasa menguasai.

Wawancara : MM. Suprihastuti, S.Sos., Lurah Wirogunan

Tanggal : 6 Desember 2011

Waktu : 10.27

Tempat : Kantor Kelurahan Wirogunan

PENULIS : Menurut ibu apakah menjadi seorang pemimpin bisa mengapresiasi rasa prestasi ibu?

IBU TUTI : Saya kira saya sudah memberikan nilai lebih untuk masyarakat, sudah menjadi prestasi tersendiri. Keberhasilan membangun wilayah.

PENULIS : Menurut ibu apakah menjadi seorang lurah mengapresiasi rasa afiliasi pada diri perempuan?

- IBU TUTI : Untuk berteman, menjadi relasi dengan orang-orang baru. Menjadi lebih mudah berteman, misalnya dengan ibu PKK kota bisa menjadi lebih dekat, dengan pak Camat, dengan kepala-kepala dinas, sehingga bisa mengutarakan situasi yang ada di wilayah.
- PENULIS : Bagaimana pandangan ibu tentang posisi seorang perempuan?
IBU TUTI : Menurut saya perempuan itu mempunyai perannya sendiri di kehidupan. Meskipun perempuan seorang pemimpin tapi harus juga bertanggung jawab terhadap suami dan keluarga.
- PENULIS : Bagaimana pendapat ibu tentang permasalahan gender yang membedakan lelaki dan perempuan?
IBU TUTI : Lelaki dan perempuan harus sejajar dari segi apapun. Kalau soal kodrat kan tidak, memang ada perbedaan. Perempuan kan dikodratkan untuk hamil, menyusui dan lain-lain.
- PENULIS : Bagaimana pendapat ibu tentang pandangan perempuan sebagai ibu rumah tangga?
IBU TUTI : Kodrat perempuan memang menjadi ibu rumah tangga. Wajib mengurus rumah.
- PENULIS : Perempuan itu harus gak bu untuk bekerja?
IBU TUTI : Untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga dan membantu suami, saya kira perlu.
- PENULIS : Bagaimana ibu diperlakukan selama bekerja?
IBU TUTI : Biasa saja. Selama bekerja saya tidak pernah dipersulit karena jenis kelamin saya. Saya juga biasa bergaul dengan siapa saja, lelaki ataupun perempuan.
- PENULIS : Bagaimana kondisi keluarga selama ibu bekerja?
IBU TUTI : Selama ini tidak ada pengaruh berarti antara pekerjaan dan keluarga. Saya selalu berusaha membagi waktu dengan baik. Keluarga pun *legowo* dengan kegiatan yang saya jalani. Baik telpon atau sms, yang penting berkomunikasi.
- PENULIS : Bagaimana cara ibu menyelaraskan peran ibu di kantor dan di rumah?
IBU TUTI : Saya harus menyesuaikan diri dengan pekerjaan. Di kantor saya mengerjakan pekerjaan kantor. Kalau dirumah mengerjakan pekerjaan rumah, ya nyapu, ya masak, ya ngepel. Pas hari libur itu ya pekerjaan rumah bersih-bersih.

Wawancara : Supriyanto, Kepala Seksi Pemberdayaan dan Perekonomian

Kelurahan Wirogunan

Tanggal : 7 Desember 2011

Waktu : 9.18

Tempat : Kantor Kelurahan Wirogunan

PENULIS : Sudah sejak kapan bekerja menjadi pegawai negeri?
PAK SUPRI : Dari tahun 1985.

PENULIS : Kalau di kelurahan Wirogunan sudah sejak kapan pak?
PAK SUPRI : Dari tahun 2007.

PENULIS : Bagaimana pendapat bapak tentang pemimpin?
PAK SUPRI : Pemimpin itu harus bisa mengkoordinir bawahannya, membuat kebijakan yang tidak merugikan masyarakat.

PENULIS : Bagaimana pendapat bapak tentang perempuan yang memimpin?
PAK SUPRI : Saya kira sama saja baik lelaki dan perempuan. Memang pepatah jawa itu mengatakan bahwa lankah lelaki itu lebih panjang daripada perempuan. Namun secara kontekstual ga ada bedanya.

PENULIS : Bagaimana dengan kepemimpinan Bu Lurah?
PAK SUPRI : Secara pribadi mulai dari kecamatan sampai masyarakat memang tidak masalah apa-apa. Kalau saya amati dia itu kebawah masyarakat supel. Jadi respon masyarakat itu baik. Tapi kalau masyarakatnya ngeyel, memang terkadang amarah itu wajar.

PENULIS : Sering pak Bu Lurah mengekspresikan rasa emosionalnya?
PAK SUPRI : Ya sering, ya bukan masalah apa, tapi karena sudah capek kelelahan.

PENULIS : Bagaimana kedekatan karyawan dengan Bu Lurah?
PAK SUPRI : Baik, tidak ada batas-batasan. Normatifnya baik. Kadang juga kita rekreasi, kemarin ini kita ke Tawang Mangu, acara rekreasi kelurahan.

PENULIS : Bagaimana ibu menegur karyawan?
PAK SUPRI : Ya diarahkan.

- PENULIS : Bagaimana pandangan bapak dengan kebijakan yang dilakukan Bu Lurah?
- PAK SUPRI : Sudah baik, kalau menurut saya.
- PENULIS : Apakah pernah karyawan menegur Bu Lurah karena kesalahan dalam bekerja?
- PAK SUPRI : Saya pernah, ya kesalahan kecil saja. Sebagai bawahan kan wajib memberikan bantuan kepada atasannya. Saya juga termasuk yang tua disini.
- PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah mencairkan suasana dikala kerja?
- PAK SUPRI : Biasanya biasa-biasa saja, ngobrol-ngobrol saja. Biasanya kekeluargaan. pas lagi santai kita sering ngobrol-ngobrol bareng.
- PENULIS : Bagaimana Bu Lurah mendorong karyawan untuk berprestasi?
- PAK SUPRI : Ya itu wajar, kalau ketemu, ngomong soal pekerjaan. Yang penting itu kompak, karena kalau gak kompak, kita sendiri yang rugi.
- PENULIS : Bagaimana sikap karyawan kepada Bu Lurah?
- PAK SUPRI : Cukup dekat ya, ya karena itu tadi, kita harus kompak, jadi secara otomatis kekeluargaannya terbentuk.
- PENULIS : Bagaimana rasa hormat karyawan kepada Bu Lurah?
- PAK SUPRI : Menjadi pemimpin itu otomatis mendapat posisi yang lebih tinggi. Secara kedinasan Bu Tuti adalah pemimpin di kelurahan Wirogunan. Namun juga secara pribadi kita saling hormat, sehingga kita setara. Dulu-dulu saya kan ga pernah manggil beliau itu Bu Lurah, namun setelah diangkat kan saya *manggil* Bu Lurah juga, *gitu lo*.
- PENULIS : Menurut bapak bagaimana Bu Lurah menunjukkan kemampuannya?
- PAK SUPRI : Standar saja, tapi memang pernah dalam suatu lomba, Ibu Lurah dengan baik mengkoordinir staf-stafnya dengan baik.
- PENULIS : Menurut bapak apa kekurangan Bu Tuti dalam memimpin kelurahan Wirogunan?
- PAK SUPRI : Orang kan mesti ada kekurangannya. Tapi saya sendiri tidak terlalu melihat kekurangan Bu Lurah selama ini, tidak tahu apakah karena kami dekat, atau hal lain.
- PENULIS : Apa yang bapak harapkan dari kepemimpinan Bu Lurah?
- PAK SUPRI : Sudah cukup, koordinasi bagus, dengan masyarakat bagus. Itu kan menurut saya ya.

**Wawancara : Sri Wahyuni Amd., Kepala Seksi Pemerintahan dan
Pembangunan Kelurahan Wirogunan**

Tanggal : 6 Desember 2011

Waktu : 11.12

Tempat : Kantor Kelurahan Wirogunan

PENULIS : Sudah bekerja sebagai pegawai negeri dari tahun berapa bu?
IBU YUNI : Saya disini itu tahu 2008, pindahan dari Gondokusuman, dulu sebagai staf, sekarang sudah menjadi KaSi.

PENULIS : Bagaimana pendapat ibu tentang pemimpin?
IBU YUNI : Pemimpin itu manage mengelola suatu organisasi. Kalau dipemerintahan itu kan diangkat ya, kalau mungkin diswasta itu kan ada persaingannya.

PENULIS : Bagaimana dengan perempuan yang memimpin?
IBU YUNI : Saya pikir tidak ada bedanya, dengan bapak-bapak. Semua untuk memimpin suatu organisasi, contohnya kan sudah banyak.

PENULIS : Bagaimana dengan kepemimpinan Bu Lurah?
IBU YUNI : Saya pikir sudah bagus, cuma kalau ada *meeting*, kalau ada masalah, beliau agak kurang ya. Jadi kurang ya, sepengetahuan saya, jadi kalau ada kegiatan apa, jadi satu-satu *ga* tahu *to*, gimana nantinya, gitukan harus tahu, paling *ga* kita *meeting* dulu, ini lombanya tanggal berapa, harinya kapan, kegiatannya apa, bagusya kan satu kelurahan tahu. Tetapi memang orangnya *sregep*, siang malam pagi sore, kalau ada rapat, dengan warga juga beliau dekat.

PENULIS : Bagaimana kedekatan Bu Lurah dengan karyawan?
IBU YUNI : Ya dekat, kalau saya sendiri emang merasa dekat ya, sebagai teman, sebagai kakak, kalau ada apa-apa juga saya koordinasi dengan Bu Lurah. Pada dasarnya dekat semua, cuma kemungkinan ada kegiatan lebih condong kesana (menunjuk ke carik) kalau yang mungkin *ga* keterkaitan kurang *dijawil* gitu, diajak, misal kalau ada kegiatan. Kalau informal pernah kita jenguk teman kerja yang sakit, ada juga kemarin itu pak Rus 2 minggu *ga* masuk karena gejala sakit kuning, itu kita jenguk bareng-bareng sama kecamatan kelurahan.

PENULIS : Bagaimana cara Ibu Lurah memberikan nasihat?

- IBU YUNI : Ya sering juga, kita kan selalu koordinasi ya, kalau saya ya, saya sendiri koordinasi dengan beliau. Kedekatannya soal pekerjaan saja.
- PENULIS : Bagaimana Bu Lurah menanggapi kritik?
IBU YUNI : Yang jelas bukan Bu Lurah sendiri ya, tapi kelurahan secara keseluruhan. pernah ada yang sms ke walikota. Karena mungkin orang yang dulu bermasalah dengan surat pengantar dari RT, RW, cuma ya ga ada identitas jelasnya. Pernah di email itu, kelurahan pernah dikritik yang membangun.
- PENULIS : Bagaimana Ibu Lurah mendapat bantuan dari karyawan?
IBU YUNI : Maksudnya kesulitan dalam pekerjaan?, ya pernah sih, selaku staf kalau melihat Bu Lurah dengan pekerjaan yang tidak bisa ditangani sendiri kan kita mesti bantu, untuk computer, dan lain lain ya, selebihnya dia yang melimpahkan.
- PENULIS : Bagaimana emosionalitas Bu Lurah dalam memimpin?
IBU YUNI : Ya kadang juga, antara ragu-ragu dalam mengambil keputusan, kadang juga kalau SPT belum masuk, yang jelas dia *ngoprak-ngoprak* untuk segera diselesaikan.
- PENULIS : Bagaimana perasaan Bu Lurah ketika karyawan ada yang meraih prestasi?
IBU YUNI : Kalau dulu ada penilaian karyawan dari walikota terkait dengan kinerja, saya pernah ditunjuk, ya makan-makan di kelurahan, beli bungkus atau masak disini.
- PENULIS : Bagaimana Bu Lurah mencairkan suasana?
IBU YUNI : Nah yaitu yang sekarang ga pernah. Kadang-kadang ya memang masalah dipegang Ibu Lurah sendiri. Kalau misal ada masalah itu ibu diam sendiri.
- PENULIS : Bagaimana Ibu Lurah mendorong karyawannya untuk berprestasi?
IBU YUNI : Ya dalam pekerjaan pernah, kalau memang masih ada waktu untuk naik jabatan jelas ibu berikan dorongan. Tetapi memang tidak terlalu kelihatan.
- PENULIS : Bagaimana Ibu Lurah menginspirasi?
IBU YUNI : Ya sering, misal kalau pekerjaan belum selesai kan ditanya terus, kegiatan sudah sampai mana, paling tidakkan itu bisa mendorong untuk menyelesaikan. Ibu juga banyak memberikan prestasi dari berbagai lomba sehingga mendorong karyawan untuk mempertahankannya.

PENULIS : Apakah Ibu Lurah pernah menyebabkan konflik?
IBU YUNI : Saya rasa belum pernah ya, kalau misalnya terjadi konflik ya paling ga meredam dan memberikan saran yang terbaik. Tapi saya pernah membaca teori di psikologi, dalam keadaan yang carut marut, dikontrakan dulu, dibuat chaos lagi, nanti bisa lebih tertata dengan sendirinya. Saya lihat saya di amkan, nanti saya lihat kesimpulannya.

PENULIS : Bagaimana kedekatan Ibu Lurah dan karyawan secara psikologis?
IBU YUNI : Ya kita dekat secara pekerjaan saja, lain nya sama saja.

PENULIS : Bagaimana rasa hormat kepada Bu Lurah?
IBU YUNI : Terutama beliau sebagai pemimpin ya jelas kita hormati dalam hal-hal pekerjaan, kita selalu koordinasi. Disini memang banyak perangkat yang sudah sepuh, disana ada *eyang putri*, disana ada *eyang kakung*, tetapi selalu kita menghormati Bu Lurah, beliau menjadi yang paling tua dengan menjadi pemimpin.

PENULIS : Bagaimana cara Ibu Lurah menunjukkan kemampuannya?
IBU YUNI : Kalau misal ada suatu kegiatan atau ada permasalahan ataupun ada karyawan yang pekerjaannya masih belum terselesaikan, kita lihat dia sebagai pemimpin ya memberi pengarahan atau masukan untuk menyelesaikan pekerjaan, kalau dalam kegiatan dia memimpin rapat-rapat. Dengan warga masyarakat juga.

PENULIS : Apa yang ibu harapkan dari Bu Lurah?
IBU YUNI : Ya yang jelas sebagai pemimpin paling tidak mengayomi, memberikan masukan yang terbaik, memberikan jalan keluar, petunjuk disetiap masalah, kemungkinan kan ada yang lupa.

PENULIS : Pernah tidak melihat atau mendengar Ibu Lurah mendapat perlakuan yang merandahkan?
IBU YUNI : Sampai saat ini belum pernah ya.

Wawancara : L. Daning Krisnawati S.IP., Lurah Pringgokusuman

Tanggal : 28 November 2011

Waktu : 14.30

Tempat : Kantor Kelurahan Pringgokusuman

- PENULIS : Ibu lahir kapan dimana bu?
IBU DANING : Jakarta, tahun 1975
- PENULIS : Berapa bersaudara bu?
IBU DANING : Dua bersaudara, saya bungsu, semua perempuan.
- PENULIS : Ibu pendidikan dimana bu?
IBU DANING : SD di Jakarta, SMP di Dagen, SMA di Kotabaru, kuliah di Bandung di STPDN di ilmu pemerintahan.
- PENULIS : Pernah ikut organisasi apa saja?
IBU DANING : Pernah ikut di OSIS ketika SMP, SMA juga, sebagai sekretaris kalau gak salah. Kalau kuliah di senat-senat begitu, apa namanya?, BEM, tapi namanya bukan BEM, sebagai anggota.
- PENULIS : Kalau organisasi luar kampus bu?
IBU DANING : Ada ikut keanggotaan gereja, sebagai bendahara.
- PENULIS : Bagaimana cara orangtua ibu mendidik anak-anaknya? Yang menjadi panutan ibu dikeluarga?
IBU DANING : Biasa sih, kalau bapak lebih landai, lebih demokratis. Kalau ibu yang kenceng. Ya ibu saya ya, karena ibu yang membiayai saya, berjibaku gitu lo, untuk saya kuliah. Kalau bapak saya kan lebih santai. Perempuan itu harus kerja, harus mandiri, tetap bertahan dan survive, itu dari kecil dikasih tahu sama ibu saya, harus tetap bekerja, harus tetap mandiri.
- PENULIS : Pandangan ibu mengenai pemimpin?
IBU DANING : Pemimpin itu ya tahu secara menyeluruh bagian-bagian seksinya mengamati dan melihat situasi lalu mengambil keputusan. Meskipun banyak suara atau opsi, tetap harus mengambil keputusan, harus tegas begitu.
- PENULIS : Pendapat ibu tentang perempuan yang memimpin?
IBU DANING : Luar biasa ya, mengatur waktu antara keluarga dengan pekerjaannya, luar biasa sekali.
- PENULIS : Menurut ibu perbedaan karakteristik pemimpin lelaki dan perempuan?
IBU DANING : Menurut saya, memang kalau perempuan pemimpin itu lebih perhatian, dalam hal keuangan itu lebih teliti dan disiplin, *sak klek* gitu lo. Kalau lelaki mungkin karena nilai resikonya ia anggap kecil, saya *gak* bilang lelaki itu tidak jujur ya, tapi lebih mengarah kesana.
- PENULIS : Ibu sudah berapa lama menjadi lurah?

IBU DANING : Saya baru 2 tahun, 26 Maret 2010.

PENULIS : Bagaimana ibu mengatasi permasalahan yang muncul?

IBU DANING : Pertama, ini latar belakang dulu ya, saya kan anak bungsu, terus saya perempuan juga, saya takut gitu lo, saya bisa gak memimpin suatu wilayah. Nah ternyata waktu itu camat saya, dia bilang kamu harus coba, kalau belum coba kan belum tahu. Ternyata memang *trial and error* gitu lo. Kalau masalah begini, gimana cara mengatasinya, lama-lama terbiasa, pengalaman itu penting sekali di wilayah, didunia kerja.

PENULIS : Pengalaman apa bu yang paling berkesan saat bekerja?

IBU DANING : Dulu saya pernah *nggerebek* rumah bordil. Ada beberapa daerah itu sudah seperti sarkem, tapi masih baru. Ada rumah kontrakan yang ternyata digunakan untuk lokalisasi, tetangganya itu tidak terima, kita mediasi, lapor ke walikota, kapolda, tetapi tetap kita yang di wilayah yang harus menyelesaikan, kata pak camat sudah coba selesaikan dulu. Lalu saya panggil kan pemilik kontrakan itu, terus ya surat perjanjiannya masuk, surat tidak boleh untuk lokalisasi itu, mereka minta waktu sampai satu minggu. Ternyata saya cek masih ada. Lalu saya tanyakan kepada pemiliknya, sempat rame itu, sampai penuh banyak orang. Untungnya dibantu kepolisian masalah selesai. Susah juga, soalnya banyak *dekegan* orang pentingnya.

PENULIS : Karakteristik perempuan pemimpin yang bagus?

IBU DANING : Tegas, harus mandiri, percaya diri, dan jujur ya. Meskipun terbatas ya geraknya, apalagi kalau malam.

PENULIS : Gimana akhirnya ibu memutuskan menjadi seorang lurah?

IBU DANING : Pertama itu saya belum berani, tapi banyak temen saya yang bisa, ya sudah saya coba dulu aja. Nanti kalau ternyata saya tidak bisa kan saya tinggal ngomong sama atasan saya, setelah dua tahun juga banyak pengalaman. Ibu saya juga mendorong dengan mencoba saja. Dengan belajar di STPDN memang jalurnya seperti itu, menjabat.

PENULIS : Bagaimana kedekatan ibu dengan karyawan?

IBU DANING : Kalau saya sih orangnya gampang akrab, tapi terkadang orang sering membentengi. Sekretaris saya ini yang sudah sepuh pertama kali juga membentengi diri dengan saya. Tapi dengan saya buktikan, juara 2 tingkat propinsi. Kalau dengan personal sudah tidak bisa ya gimana lagi, saya dekatkan dengan prestasi.

PENULIS : Bagaimana ibu memberikan perhatian kepada karyawan?

IBU DANING : Saya tetap dekati terus, dengan cara kekeluargaan. misalnya saya ajak omong, begitu.

PENULIS : Bagaimana cara ibu memberikan nasihat kepada karyawan?

IBU DANING : Kalau nasihat dalam hal ketugasan saja, misal kalau pekerjaan kurang tepat baru saya kasih tahu. Kalau soal pribadi mereka lebih tahu ya.

PENULIS : Bagaimana cara ibu menegur karyawan?

IBU DANING : Saya panggil, saya ajak ngomong-ngomong itu. Kita dialog dan *sharing*.

PENULIS : Bagaimana cara ibu mengambil keputusan?

IBU DANING : Lihat dulu masalahnya apa. Terus saya meminta pendapat temen-temen. Terus kita dapatkan jalan keluarnya apa. Tetep saya ajak *sharing* temen-temen. Dialog gitu kan. Kalau misal ditingkat kelurahan tidak bisa diambil keputusan, baru saya limphakan kekecamatan.

PENULIS : Bagaimana hubungan ibu dengan karyawan?

IBU DANING : Ya baik, yang penting dari saya, saya disini ditempatkan, masalah orang mau tidak suka atau tidak menerima saya, itu urusan mereka. Apa adanya aja begitu. Kalau orang ga suka sama kita kan ya sudah ga suka kan, ngapain kita mikirin orang yang ga suka sama kita, sirik kek, apa iri, tapi pasti ada orang yang begitu.

PENULIS : Siapa bu kira-kira yang ga suka dengan penempatan ibu disini?

IBU DANING : Ya itu tadi, jadi saya ditempatkan disini, pak carik itu bilang, kenapa kok lurah *wong wedok*, masih *nom*, *sopo iku*? Saya dengar sendiri itu, ya saya jawab dengan prestasi saja, begitu.

PENULIS : Bagaimana ibu menanggapi kritikan soal kinerja ibu?

IBU DANING : Saya adakan rapat intern, saya tampung. Kalau misal masalah pribadi saya ya saya omongkan, tapi kalau masalah pekerjaan ya cara terbaik bagaimana begitu, tetep saya saring saya tampung. Tapi kalau memang kesalahan saya, saya langsung minta maaf dan perbaiki, kalau cuma sirik iri dengki ya biarkan saja.

PENULIS : Bagaimana reaksi karyawan ketika ibu mendapati kesulitan?

IBU DANING : Ya ada yang mendukung dan membantu. Karena ada permasalahan tadi itu, dia (carik) kan berencana jadi lurah disini, jadi terkesan ada kubu. Tapi bentar lagi dia pensiun.

PENULIS : Bagaimana rasa emosional ibu dalam bekerja?

IBU DANING : Lelaki emang *logic* nya jalan, sedang perempuan pake perasaan. Perasaannya lebih duluan muncul gitu lo. Tetapi setelah banyak

menghadapi masalah, tetap logikanya yang duluan maju. Sudah menjadi tuntutan pekerjaan juga, harus logika.

PENULIS : Bagaimana sikap karyawan terhadap ibu?

IBU DANING : Ya biasa saja, cuma yang itu aja tadi (pak carik) yang agak-agak, haha. Ya dia suka *njelekin*, *nyerang* pribadi gitu *lo*. Kadang dia ngomong ma orang lain, nah saya tau dari orang lain itu, ya dari belakang gitu ngomongnya.

PENULIS : Bagaimana cara ibu agar bisa selalu memberikan perhatian kepada karyawan?

IBU DANING : Ya saya apa adanya ya. Ga ada yang dibikin-bikin, sudah punya tanggung jawab masing-masing.

PENULIS : Bagaimana cara ibu memberikan reward kepada karyawan yang bekerja dengan baik?

IBU DANING : Kalau ada pembagian bonus honor itu, saya lebih kan, bilang ke bendahara untuk dilebihkan, karena kalau bekerja baik, tanggap, begitu. Kan ada bagian-bagiannya disetiap orang, misal bonusnya 1000, dibagi orang sepuluh, nah tapi ga semuanya dapat 100, tapi dikurangi jadi 80, dan bonusnya saya berikan ke staf yang kerjanya baik. Selain materi ya perhatian, tapi saya orangnya lebih *sak klek* ya.

PENULIS : Bagaimana cara ibu mencairkan suasana kerja?

IBU DANING : Ya dengan *joke-joke*, misalnya ada apa, saya tidak mengedepankan perbedaannya, yang penting kerjanya beres, disini niatnya kerja kan. Kalau masalah *like* dan *dislike* saya rasa itu biasa deh.

PENULIS : Bagaimana cara ibu mendorong karyawan agar lebih berprestasi?

IBU DANING : Ya sesuai dengan *jobdesk*-nya saja. Kalau mau maju ayo sama saya, kalau engga ya sudah, gitu aja. Sesuai dengan kemampuan mu saja deh.

PENULIS : Kalau dalam memenangkan banyak lomba itu bagaimana bu cara memotivasi karyawannya?

IBU DANING : Piala-piala itu ada yang masyarakat ada yang kelurahan. Yang pentingkan *jobdesk* nya beres, nantikan diperiksa, kalau selesai ya sudah. Nantikan ada penilaiannya.

PENULIS : Bagaimana ibu menanggapi sikap yang kurang menghargai ibu?

IBU DANING : Biarin aja, yang penting tidak merugikan saya secara langsung, saya abaikan deh. Kadang ya diomongin jelek kayak yang tadi itu. Selain itu ya tentang status saya itu, saya kan masih sendiri, jadi

menjaga jarak dengan lelaki. Sering jadi sasaran tembak gitu lo, tapi kan saya engga. Yang penting kerjaanya beres, ga masalah.

PENULIS : Bagaimana cara ibu agar karyawan bisa bekerja maksimal?
IBU DANING : Ya liat kondisi dulu sih ya. Kalau kita pecut orang-orang tua, itu mubazir, ya yang penting kerjaannya beres, selesai. Perangkat disini kan sudah tua-tua, 4-5 tahun lagi juga sudah pensiun. Dan kita sebagai pegawai negeri, mereka juga mikirin keluarga, lain lain, kalau saya tambah beban dikantor kan, malah ga efektif.

PENULIS : Bagaimana cara ibu menginspirasi karyawan?
IBU DANING : Ada beberapa si yang respect, tapi ada juga yang itu tadi (carik), ga ini (respect). Tetapi tetap saya berusaha menginspirasi perangkat kelurahan dengan prestasi.

Wawancara : L. Daning Krisnawati S.IP., Lurah Pringgokusuman

Tanggal : 13 Desember 2011

Waktu : 12.53

Tempat : Kantor Kelurahan Pringgokusuman

PENULIS : Bagaimana cara ibu mendekati diri secara psikologis dengan karyawan?
IBU DANING : Kalau psikologis saya engga. Kalau ada yang sakit jelas saya jenguk kerumahnya. Tapi kalau secara psikologis nanti dikira saya *nggodain* suami orang, hahaha. Dengan staf perempuan ya kita omong-omongan, diajak kerumahnya, main. Disini juga kadang masak bareng dikantor. Tetapi kalau ada waktu luang kita komunikasi, keluarga bagaimana. Saya tuh pengen ngajak family gathering seperti itu.

PENULIS : Bagaimana ibu melindungi karyawan?
IBU DANING : Ya sering masyarakat yang complain sampai marah-marah. Ya saya panggil, permasalahannya apa, kita lihat benang merahnya apa. Kita jelasin dong. Belum tentu yang salah itu kita, kadang masyarakat sendiri gak jelas informasinya uda marah duluan. Ya saya tanyakan.

PENULIS : Bagaimana cara ibu bekerja dan memimpin karyawan?

IBU DANING : Ya memberikan contoh saja. Misalnya habis apel pagi, langsung ke kantor. Memanfaatkan waktu sesuai dengan porsi nya. Sesuai dengan prosedural ya.

PENULIS : Bagaimana rasa hormat karyawan kepada ibu?

IBU DANING : Ya itu tadi, sedikit susah untuk membuat mereka segan karena saya paling muda disini,, tapi yang penting saling menghormati saja. Saya juga menekankan untuk tidak perlu menghormati saya, yang penting saling menghargai saja. Kalau untuk hormat iya sebagai lurah, kalau diluar itu saya kurang tahu.

PENULIS : Bagaimana ibu memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja?

IBU DANING : Ya saya ajak ngomong dulu. Apa kesulitannya, ya secara kekeluargaannya.

PENULIS : Bagaimana cara ibu menunjukkan kemampuan ibu?

IBU DANING : Ya itu tadi, dengan meraih prestasi dan memberikan contoh dengan lomba-lomba itu tadi. Saya juga dipilih menjadi salah satu nominasi *seven women seven wonder* dari Independent Fashion Designer and Entertainment Club. Itu kan sudah menjadi pengakuan prestasi kita, yang saya dapatkan dai bekerja dengan baik.

PENULIS : Bagaimana ibu menanggapi kritik?

IBU DANING : Saya cerna, kalau memang ini ya saya koreksi, untuk perbaikan kedepan.

PENULIS : Bagaimana cara ibu melindungi karyawan?

IBU DANING : Saya bantu, kalau ada hambatan dalam kepegawaiannya ya saya bantu. Kalau ada masalah dengan masyarakat ya juga saya lihat dulu. Kadang masyarakat sendiri yang *ngawur*. Kita mediasikan.

PENULIS : Bagaimana reaksi keluarga dengan keputusan ibu untuk berkarir?

IBU DANING : Ya biasa aja, kan karir, memang perempuan harus bekerja.

PENULIS : Apa peran keluarga atau lingkungan terhadap keputusan ibu berkarir dan menjadi lurah?

IBU DANING : Iya, orang tua dan teman banyak yang mendorong saya, tapi tetap kembali ke diri sendiri yang memutuskan.

PENULIS : Apakah ada hubungannya antara karir dengan status ibu yang belum menikah?

IBU DANING : Karir tidak menghambat saya dalam berkeluarga.

- PENULIS : Apa yang membuat ibu bisa bertahan memimpin sampai sekarang?
IBU DANING : Ya saya jalani saja, ternyata setelah dua tahun bisa.
- PENULIS : Apa yang membuat ibu berani menjadi seorang lurah?
IBU DANING : Saya kan sekolah di STPDN tuh, yang jejangnya memang menjadi seorang lurah, camat, jadi memang sudah ada jalurnya. Mengalir aja, ya dari diri saya sendiri.
- PENULIS : Menurut ibu perempuan membutuhkan prestasi?
IBU DANING : Iya, perempuan ya mbok ya walaupun ibu rumah tangga, tapi harus bisa mengaktualisasikan diri. Penting sekali.
- PENULIS : Menjadi seorang lurah bisa mengapresiasi rasa prestasi pada diri perempuan?
IBU DANING : Iya, banyak kesempatan. Saya bisa berdiri sendiri, eksis gitu lo, itu suatu prestasi tersendiri yang saya dapatkan sebagai perempuan.
- PENULIS : Menjadi lurah mengapresiasi rasa kuasa pada diri perempuan?
IBU DANING : Tapi rasa kuasa yang positif lo. Karena pemimpin dan rasa kuasa itu jadi satu kan.
- PENULIS : Menjadi lurah mengapresiasi rasa afiliasi pada diri perempuan?
IBU DANING : Iya semakin banyak teman, pengetahuan, lingkungan. Saya bisa dengan mudah kenal dengan pak walikota, ya lain lain.
- PENULIS : Bagaimana pandangan ibu mengenai posisi seorang perempuan?
IBU DANING : Sentral, karena surga ada ditelapak kaki ibu, hahaha. Terus kalau mau bangsa ini maju dan beradab, kuncinya ada di wanitanya.
- PENULIS : Bagaimana pandangan ibu mengenai masalah gender saat ini?
IBU DANING : Perbedaannya kan cuma masalah jenis kelamin, sama saja, kadang hanya perempuan menggunakan perasaan, lelaki logika, tapi ya intinya sama.
- PENULIS : Bagaimana pendapat ibu mengenai kodrat perempuan sebagai ibu rumah tangga?
IBU DANING : Memang kodratnya kesana ya, ya wajar. Saat ini perkembangan jaman mengharuskan perempuan untuk terjun dan beraktualisasi, perempuan sekarang harus bisa mandiri.
- PENULIS : Bagaimana ibu diperlakukan selama bekerja sebagai seorang perempuan?

IBU DANING : Kadang kalau ada kegiatan malam itu kadang uda bu sampai jam 9 aja nanti kami yang lelaki yang lanjut siskamling.

PENULIS : Pernah menjadi barang bicaraan atau gossip ga bu?

IBU DANING : Ada si pak Heri itu kan teman dekat saya tu, jadi bahan pembicaraan, wah mbak Daning bla-bla-bla, gitu, tapi ya karena saya orangnya keras, hilang dengan sendirinya.

PENULIS : Apakah kehidupan karir ibu membebani kehidupan rumah tangga ibu yang belum berkeluarga?

IBU DANING : Engga, maksudnya karena gara-gara saya berkarir gitu saya jadi terbengkalai gitu mau nikah?, haha, engga. Kalau saya mau nikah ya nikah aja, haha.

PENULIS : Bagaimana ibu menyelaraskan kehidupan rumah dengan kehidupan karir?

IBU DANING : Itu ya komunikasi, jadi bisa saling mengerti.

Wawancara : Sunardi S.IP, Sekretaris Kelurahan Pringgokusuman

Tanggal : 13 Desember 2011

Waktu : 13.07

Tempat : Kantor Kelurahan Pringgokusuman

PENULIS : Bapak sudah berapa lama kenal dengan Bu Lurah?

SUNARDI : Kurang lebih dua tahun.

PENULIS : Bagaimana pandangan bapak mengenai pemimpin?

SUNARDI : Pemimpin itu orang yang amanah, bijaksana, sabar dan bisa mengarahkan anak buahnya.

PENULIS : Bagaimana pendapat bapak mengenai kepemimpinan Bu Lurah?

SUNARDI : Cukup baik, ya dari apa yang saya jabarkan tadi, amanah, bijaksana, wibawa juga, dan bisa mengarahkan anak buah.

PENULIS : Bagaimana kedekatan karyawan dengan Bu Lurah?

SUNARDI : Ya, cukup baik, setiap saat kesempatan kita saling ngobrol-ngobrol.

PENULIS : Pernah mengadakan rekreasi atau refreshing pak?

SUNARDI : Ini kan yang megang biasanya kecamatan, karena jumlah personil dikelurahan sedikit, jadi kita gabung dengan kecamatan,

lalu kiat refreshing piknik bersama. Kalau dari kelurahan selama kepemimpinan Bu Daning, belum pernah.

PENULIS : Kalau dengan lurah sebelumnya bagaimana pak?
SUNARDI : Lurah sebelumnya lumayan sering refreshing.

PENULIS : Kalau dibandingkan kedekatan antara karyawan dan lurah
SUNARDI : Sekarang dan sebelum Bu Daning bagaimana pak?
: Saya pikir sama saja.

PENULIS : Bagaimana Ibu Lurah menasehati atau menegur karyawan yang
SUNARDI : melakukan kesalahan?
: Ya kadang-kadang, kadang dipanggil, diarahkan. Selama ini saya belum pernah demikian karena saya selalu taat aturan.

PENULIS : Bagaimana Bu Lurah dalam mengambil keputusan?
SUNARDI : Cukup bijaksana.

PENULIS : Bagaimana Bu Lurah menanggapi kritikan?
SUNARDI : Dengan sabar, iya. Suatu saat ada kritikan dan masukan dari masyarakat untuk kebaikan kelurahan, ya Bu Daning menanggapi dengan cukup baik.

PENULIS : Bagaimana rasa emosional Bu Lurah ketika bekerja dan
SUNARDI : memimpin?
: Kalau ini engga, sama saja.

PENULIS : Bagaimana Bu Lurah memberikan reward kepada karyawan
SUNARDI : yang bekerja dengan baik?
: Kalau reward sih belum, karena tahun pertama beliau kesini sudah mendapat banyak PR, dari lomba permasalahan pindah kantor juga, jadi mungkin untuk reward belum.

PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah mencairkan suasana?
SUNARDI : Ya pernah, lumayan sering beliau menceritakan humor agar suasana lebih santai.

PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah mendorong karyawan untuk lebih
SUNARDI : berprestasi?
: Ya lumayan sering beliau memberikan kesempatan kursus kepada perangkat yang mau menambah ilmu.

PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah menginspirasi agar karyawan bekerja
SUNARDI : lebih giat?
: Saya pribadi belum pernah, karena saya lebih tua dan pekerjaan saya selalu selesai, jadi tidak pernah.

- PENULIS : Apakah Ibu Lurah pernah menyebabkan konflik dikelurahan?
SUNARDI : Tidak pernah, ibu tidak pernah menyebabkan konflik.
- PENULIS : Bagaimana kedekatan karyawan dan Bu Lurah secara psikologis?
SUNARDI : Perangkat kelurahan ini cuma beberapa saja, ya kita selalu dekat.
- PENULIS : Bagaimana rasa hormat karyawan terhadap Bu Lurah?
SUNARDI : Ya kita tetap saling menghormati, posisi beliau kan sebagai pemimpin di kelurahan ini. Jadi ya kita saling menghormati.
- PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah menunjukkan kemampuannya?
SUNARDI : Ya beliau memberikan contoh penyelesaian masalah, baik itu dengan masyarakat, baik dengan intern kelurahan.
- PENULIS : Apa yang bapak harapkan dari Bu Lurah?
SUNARDI : Ya ditingkatkan kembali agar bisa menjadi pemimpin yang lebih amanah, bijaksana, sabar. Sehingga bisa membangun kelurahan ini menjadi lebih baik.

Wawancara : Retri Pariyantiwi S.Sos, Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan Kelurahan Pringgokusuman

Tanggal : 14 Desember 2011

Waktu : 13.42

Tempat : Kantor Kelurahan Pringgokusuman

- PENULIS : Sudah berapa lama bu kerja di pemerintahan?
IBU RETRI : Saya jadi PNS tahun 1980, kalau dikelurahan November 2006.
- PENULIS : Pandangan ibu tentang seorang pemimpin?
IBU RETRI : Pemimpin itu orang yang bisa mengatur anggota-anggotanya, mengayomi, ya gitu.
- PENULIS : Bagaimana pandangan ibu mengenai perempuan yang memimpin?
IBU RETRI : Ya ga masalah, ga apa-apa, kan sudah diperjuangkan begitu hebatnya oleh pahlawan dulu. Tapi memang perempuan ada kodratnya sendiri.

- PENULIS : Bagaimana kedekatan Bu Lurah dengan karyawan?
 IBU RETRI : Ya kalau dibilang dekat sekali juga engga, karena bergaul dengan Bu Lurah hubungan emosionalnya belum terlalu ya, untuk hal-hal ketugasan memang agak dekat. Kalau soal pribadi memang belum terlalu.
- PENULIS : Dekat dalam hal ketugasan karena apa bu?
 IBU RETRI : Mungkin karena saya dipercaya, mungkin saya bertanggung jawab gitu.
- PENULIS : Kalau dengan karyawan lain bagaimana bu?
 IBU RETRI : Saya bukan menjelekkkan siapa-siapa ya, tetapi memang dengan susunan perangkat dan bawahan yang seperti ini susah untuk bisa dekat. Mungkin memang berat.
- PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah dalam memberikan nasihat atau teguran?
 IBU RETRI : Kalau dia mungkin lebih sering secara person, soalnya memang jarang rapat intern. Berbeda dengan lurah sebelumnya ya, Bu Lurah mungkin kurang suka rapat intern.
- PENULIS : Bagaimana ibu menanggapi kritik?
 IBU RETRI : Sering ada kritikan dan masukan, mungkin harusnya begini ya, mungkin begitu ya, kita juga ga tau yang benar yang mana. Tapi karena seringnya kritikan itu bukan pada forum resmi, jadi ya ga bisa tersampaikan. Kita tu pengennya begini bu, itu engga (tersampaikan).
- PENULIS : Ada usaha untuk menyampaikan secara langsung kepada Bu Lurah?
 IBU RETRI : Nanti takutnya kita seperti mengadukan, terkadang saya juga berusaha menjebatani temen-temen dengan Bu Lurah, tapi memang tidak bisa langsung *to the point*.
- PENULIS : Bagaimana pendapat ibu tentang Bu Lurah dalam mengambil keputusan?
 IBU RETRI : Ibu termasuk tegas dalam mengambil keputusan, selain taat pada aturan, ibu juga ga mudah terpengaruh oleh orang lain.
- PENULIS : Bagaimana rasa emosional Bu Lurah dalam memimpin?
 IBU RETRI : Sebetulnya ya ada si, sebagai perempuan. Sering kali ketika pergi sama saya, ngadu juga, curhat sama saya. Ada begini, masalah begini. Soal ketugasan, menghadapi masyarakat. Tetapi Bu Lurah termasuk hebat, karena beliau bisa mengatasi banyak permasalahan di Pringgo ini.

- PENULIS : Bagaimana sikap karyawan terhadap Bu Lurah?
 IBU RETRI : Menghargai ya, namun memang tidak semua bisa ya. Jarang yang sempurna, mungkin ada hal yang kurang cocok. Mungkin masih butuh penyesuaian.
- PENULIS : Bagaimana cara ibu mencairkan suasana?
 IBU RETRI : Ya santai-santai, sambil ngobrol aja. Sebenarnya Bu Lurah ini orangnya ceria, tapi memang agak keras begitu. Ditengah-tengah kepemimpinannya memang agak keras, misalnya kepada perangkat yang sudah sepuh, cara menegurnya dipandang agak keras, sampai merasa kurang dihargai. Tetapi akhirnya masalah bisa reda. Setelah itu, Bu Lurah sebagai pemimpin mungkin merasa, kalau masih seperti ini mungkin kurang baik, ganti haluan menjadi lebih *alondikit*. Beliau juga gam au dianggap otoriter, apa gitu yang diperjuangkan.
- PENULIS : Bagaimana Ibu Lurah mendorong karyawannya untuk lebih berprestasi?
 IBU RETRI : Iya si, yang muda-muda yang didorong untuk mengambil kesempatan seperti kursus. Yang mempunyai potensi dan waktu itu yang didorong.
- PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah menginspirasi karyawan?
 IBU RETRI : Ada, seperti keteguhan hatinya itu, saya kan suka plin plan gitu ya, kalau ibu kan kalau berpendapat itu, tegas ga bimbang.
- PENULIS : Pernah ga bu, Bu Lurah menyebabkan konflik dikelurahan?
 IBU RETRI : Pernah. Karena mungkin karakternya itu, karena baru masih dalam taraf perkenalan juga. Ada tugas, ada yang kurang sreg, kurang cocok, ya pernah terjadi konflik. Pernah terjadi konflik dengan pak Carik, tapi mungkin memang pak Carik pantas ditegur.
- PENULIS : Bagaimana kedekatan psikologis karyawan dengan Bu Lurah?
 IBU RETRI : Mungkin agak beda dengan kelurahan lain, secara objektif ya, menurut saya ga semua perangkat itu *welcome* terhadap penempatan Bu Lurah. Mungkin Bu Lurah ingin melakukan pendekatan seperti apa, mungkin jadi tidak tercetus, ga kejadian. Mungkin ya cuma sering *guyon* aja.
- PENULIS : Bagaimana rasa hormat karyawan terhadap Bu Lurah?
 IBU RETRI : Ya mereka hormat, ga ada yang ga menghargai. Tapi ada sih yang satu disini, mungkin berkaitan dengan karakter. Memang karakternya yang begitu, kadang suka sembrono dan *guyonan saru* dihadapan Bu Lurah. Mungkin bukan berarti dia kurang ajar, tapi mungkin memang karakternya begitu.

PENULIS : Siapa bu itu?
IBU RETRI : Itu pak Sudarminto.

PENULIS : Bagaimana cara Ibu Lurah menunjukkan kemampuannya?
IBU RETRI : Saya lihat beliau langsung menunjukkan kemampuannya melalui prestasi dan peraihannya dari lomba-lomba. Salah satunya lomba evaluasi yang padahal Bu Lurah sendiri baru menjabat beberapa bulan. Meskipun susah dilakukan tapi tetap Ibu Lurah siapkan.

PENULIS : Apa pernah ibu digosipkan mengenai statusnya?
IBU RETRI : Kalau statusnya yang belum menikah sih tidak, tetapi pernah digosipkan dekat dengan salah satu staf.

PENULIS : Siapa bu?
IBU RETRI : Itu, pak Heri, staf saya. Sering dibicarakan dengan Bu Lurah, karena memang terkadang dalam rapat pak Heri sering diajak, pak Heri sendiri juga adik kelas Bu Lurah sewaktu dulu, jadi memang terlihat dekat. Tapi mungkin saja, Ibu Lurah sering melibatkan pak Heri karena beliau mampu dan ahli dalam bekerja, dan dianggap mampu untuk membantu Bu Lurah.

Wawancara : Agus Purnama, Sekretaris Kecamatan Mergangsan

Tanggal : 21 Desember 2011

Waktu : 13.40

Tempat : Kantor Kecamatan Mergangsan

PENULIS : Sudah kenal berapa lama dengan Bu Lurah sejak kapan pak?
PAK AGUS : Kurang lebih sejak menjadi lurah 5 tahun lalu, namun sudah kenal 3 tahun sebelumnya sebagai KaSi di kecamatan Mergangsan ini, jadi ya kira-kira saya sudah 8 tahun mengenal beliau.

PENULIS : Pendapat bapak tentang Bu Lurah?
PAK AGUS : Secara normatif, selaku PNS yang kinerjanya baik, prestasinya juga baik, disiplin. Secara pribadi juga baik, dilingkungan kerja ataupun keluarga. Beliau pintar dalam membagi waktu.

PENULIS : Pandangan bapak tentang kepemimpinan Bu Lurah?

- PAK AGUS : Kepemimpinan yang dilakukan Bu Lurah ini berbeda ketimbang lurah yang laki-laki. Kalau yang perempuan itu lebih mendekati pada emosional dalam arti kedekatan masyarakatnya lebih baik daripada lurah laki-laki. Misalnya dalam lomba, beliau bisa memotivasi warga, sehingga menjadi juara kelurahan tingkat kota, propinsi maupun nasional. Menjadi catatan tersendiri untuk Bu Tuti.
- PENULIS : Bagaimana kedekatan Bu Lurah dengan karyawan?
PAK AGUS : Secara internal Bu Lurah berkewajiban menjaga hubungan yang baik dengan anak buah, beliau sendiri sudah baik, dalam artian dia bisa menempatkan dirinya dengan tugas-tugas kelurahan.
- PENULIS : Ada beberapa pandangan dari staf kelurahan yang menilai Bu Lurah kurang bisa mengkoordinir, bagaimana menurut bapak?
PAK AGUS : Pandangan seperti sah saja. Tetapi secara umum dari tingkat kecamatan menilai kinerja itu dari keseluruhan. Kita tidak menilai dari personal. Kita menilai dari output seperti laporan. Dan selama ini pada setiap masalah, Bu Lurah sudah tanggap, lalu memetakan masalah dan menyelesaikannya dengan cukup baik. *Role* yang dimainkan di kelurahan Wirogunan sejauh ini sudah benar ya.
- PENULIS : Kelebihan dan kekurangan dari Bu Lurah pak?
PAK AGUS : Tadi sebagian sudah saya sebutkan kelebihan dari Ibu Lurah. Tapi memang manusia itu kan tidak lepas dari yang namanya kekurangan. Mungkin beberapa personil yang merasa kurang dikoordinir. Beberapa masalah intern yang belum tuntas. Beliau juga kurang tegas dalam mengendalikan, mungkin karena beliau perempuan, sungkan mungkin begitu ya, harus bisa mengatakan tidak, yang kadang diperhalus menjadi belum.
- PENULIS : Menurut bapak adakah kemungkinan Bu Lurah untuk mendapatkan promosi?
PAK AGUS : Secara fungsional dalam kepegawaian seorang PNS itu sangat memungkinkan. Artinya dari basic pendidikan dia sarjana, kemudian dari basic kepemimpinan, kemudian prestasi-prestasi, kemungkinan kenaikan jabatan itu memungkinkan, dan bisa saja masuk daftar pegawai yang siap di promosikan. Tinggal masalah waktu saja.
- PENULIS : Bagaimana kesan dan pesan bapak kepada Bu Lurah?
PAK AGUS : Kesan saya beliau sudah cukup bagus, cukup berprestasi, bisa membawa dan menjabarkan visi pemerintah kota dengan baik dalam bahasa rakyat. Sudah saling asah, asih, asuh dengan warga masyarakat. Beliau juga mampu bekerja tidak hanya di jam

kantor, namun diluar jam itu masih ada tugas-tugas yang bisa beliau selesaikan. Pesan saya kepada Bu Lurah adalah ditingkatkan lagi tanggungjawab atas pekerjaannya. Ada hal-hal yang terbatas yang sifatnya mendadak pada malam hari dan posisi rumahnya yang cukup jauh ternyata bukan kendala.

Wawancara : Nur Hidayat, Camat Kecamatan Gedongtengen

Tanggal : 21 Desember 2011

Waktu : 14.55

Tempat : Kantor Kecamatan Gedongtengen

PENULIS : Sudah berapa lama kenal dengan Bu Lurah?
PAK NUR : Kalau kenal sudah lama, karena sudah bekerja bersama di kecamatan Gondomanan dan Gedongtengen. Dia juga adik kelas saya dulu, sejak tahun 1994 kira-kira.

PENULIS : Pendapat bapak tentang Bu Lurah?
PAK NUR : Baik, disiplinnya bagus, kinerjanya luarbiasa bagus, sama masyarakat juga bagus. Buktinya prestasi banyak didapatkan. Lomba kelurahan kemarih dia juara satu.

PENULIS : Bagaimana cara Bu Lurah memimpin?
PAK NUR : Ya memimpinnya dengan disiplin tinggi, kemauannya tinggi, mau berimprovisasi.

PENULIS : Bagaimana dengan kedekatan lurah dan karyawan.
PAK NUR : Kalau kedekatan dengan karyawannya cukup dekat, lumayan bagus, dia juga sangat tegas dalam memimpin.

PENULIS : Kelebihan dan kekurangan Bu Lurah disbanding lurah sebelumnya?
PAK NUR : Ya, Daning kan orangnya tegas, cerdas, disiplin, mempunyai kemauan yang kuat. Kekurangan ya personalnya yang kurang, karena dia kan belum punya suami, jadi wajar lah kalau kadang emosi. Dalam berkomunikasi juga terkesan galak.

PENULIS : Kesan dan pesan buat Bu Lurah?
PAK NUR : Tetap dipertahankan saja ketegasannya, lalu improvisasinya juga.

PENULIS : Bagaimana kemungkinan Bu Lurah mendapatkan promosi?

PAK NUR : Saya kira cukup potensial, didasari dengan prestasi yang ia raih, bisa menduduki jabatan yang lebih tinggi.

PENULIS : Ada gak pak kira-kira status belum menikah Bu Lurah dengan pekerjaannya sebagai lurah?

PAK NUR : Saya kira ada pengaruhnya sedikit, tapi ya kendala persepsi saja, seperti pergi malam-malam. Lurah bagi masyarakat itu kan seperti segalanya, seperti pamong. Kekurangan Daning mungkin dalam pamong urusan menikah. Kalau belum berumah tangga bagaimana mau menasehati permasalahannya.

Wawancara : Narasumber dirahasiakan

PENULIS : Bagaimana rasa hormat karyawan terhadap Bu Daning?

NARASUMBER : Ada si perilaku kurang sopan dari pak Carik, beliau pernah melempar map ke meja Bu Lurah, pas Bu Lurah engga ada, tapi itu dilihat sama salah satu staf, terdengar sampai Bu Lurah, ya sempat terjadi konflik juga.

PENULIS : Permasalahan apa bu?

NARASUMBER : Pernah dalam suatu surat yang harusnya ditanda tangani oleh lurah, tapi pak Carik sendiri yang menanda tangani. Kalau surat-surat yang harusnya ditanda tangani lurah itu kan saya aja ga berani. Tapi pak Carik ini dari lurah dahulu sudah begitu. Berhubung lurah sebelum Bu Daning ini masih muda, beliau ga berani menegur. Nah, Bu Lurah ini berani menegur, tapi mungkin caranya yang terlalu keras. Jadi suasana kelurahan kurang enak ya, ada yang pro sini, ada yang pro sana. Terkadang sesuatu yang baik kalau caranya yang salah ya gitu.

Lampiran D : Dokumentasi Foto

Situasi kerja di Kelurahan Mujamaju



Lampiran D 1, Ibu Ambar (Lurah Mujamaju) bersama Pak Ganif (Kasi Pemerintahan dan Pembangunan) memeriksa surat-surat.



Lampiran D 2, Ibu Lucia selaku Kepala Seksi Pelayanan, Informasi, dan Pengaduan sedang melayani masyarakat

Situasi kerja di Kelurahan Wirogunan



Lampiran D 3, Ibu Herniyati (Kasi Pelayanan, Informasi, dan Pengaduan) dan Ibu Wahyuni (Kasi Pemerintahan dan Pembangunan) melayani masyarakat



Lampiran D 4, Bapak Supri (Kasi Pemberdayaan dan Perekonomian), sesaat sebelum wawancara



Lampiran D 5, Ibu Tuti (Lurah Wirogunan) memeriksa administrasi dan keuangan

Situasi kerja di Kelurahan Pringgokusuman



Lampiran D 6, Ibu Retri (Kasi Pemerintahan dan Pembangunan) sedang melayani masyarakat



Lampiran D 7, Ibu Siti (Kasi Pemberdayaan Masyarakat dan Perekonomian) menerima panggilan telepon



Lampiran D 8, Ibu Daning (Lurah Pringgokusuman) mengecek administrasi melalui komputer

Lampiran E : BIODATA OBJEK PENELITIAN



Biodata Objek Penelitian 1

Nama Lengkap :

V. Ambar Ismuwardani, SIP

Jenis Kelamin :

Perempuan

Tempat, tanggal lahir :

Yogyakarta, 3 Desember 1969

Orangtua

Ayah : Stephanus Dani

Ibu : A. Tatik Sugiyati

Status Perkawinan : Menikah

Suami : Bernadus Aji

Anak : Galang Prasetya Nusa

Agama : Kristen

Riwayat Pendidikan :

APDN Semarang 1988

SK Pengangkatan :

23 Maret 2010



Biodata Objek Penelitian 2

Nama Lengkap :

MM. Suprihastuti, S.Sos.

Jenis Kelamin :

Perempuan

Tempat, tanggal lahir :

Sleman , 20 Juni 1960

Orangtua

Ayah : Marto Diharjo

Ibu : Suminah

Status Perkawinan : Menikah

Suami : Imam Sugiyono S.St.

Anak : Clara Sinta

Agama : Islam

Riwayat Pendidikan :

STP APMD Yogyakarta 2002

SK Pengangkatan :

23 Juni 2007



Biodata Objek Penelitian 3

Nama Lengkap :

L. Daning Krisnawati, SIP.

Jenis Kelamin :

Perempuan

Tempat, tanggal lahir :

Jakarta, 30 Maret 1975

Orangtua :

Ayah : Benedictus Sudarmin

Ibu : Benedicta Subiyanti

Status Perkawinan :

Belum Menikah

Agama : Kristen

Riwayat Pendidikan :

UGM Ilmu Pemerintahan

2003

SK Pengangkatan :

26 Maret 2010



Lampiran F : Biodata Penulis

Nama :

Tri Anggoro Aditya Nugroho

Tempat Tanggal Lahir :

Metro, 31 Mei 1988

Jenis Kelamin :

Laki-laki

NIM : 06 311 381

Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat Yogyakarta :

Perumahan Mandala 1, Jalan Kaliurang KM

10, Sinduharjo, Ngaglik, Sleman

Alamat Asal :

Jalan Raya Simbarwaringin 4, Trimurjo,

Lampung Tengah, Lampung

Email : deadlycurly@yahoo.com

visit my gallery at sayurgori.deviantart.com