

**ANALISIS KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PERGURUAN TINGGI**

**(Studi Kasus : Kepemimpinan Dekan Fakultas Kedokteran Dan Dekan  
Fakultas Teknik Sipil Di Universitas Islam Indonesia)**

**SKRIPSI**



Ditulis Oleh :

Nama : Elfa Nuraeni Mahardika Putri

Nomor Mahasiswa : 15311523

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

**Analisis Kepemimpinan Perempuan Di Perguruan Tinggi**  
**(Studi Kasus : Kepemimpinan Dekan Fakultas Kedokteran Dan Dekan**  
**Fakultas Teknik Sipil Di Universitas Islam Indonesia)**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Elfa Nuraeni Mahardika Putri

Nomor Mahasiswa : 15311523

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

## **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, sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 04 September 2020

Penulis



Elfa Nuraeni Mahardika Putri

## **HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

### **Analisis Kepemimpinan Perempuan Di Perguruan Tinggi**

**(Studi Kasus : Kepemimpinan Dekan Fakultas Kedokteran Dan Dekan  
Fakultas Teknik Sipil Di Universitas Islam Indonesia)**

Oleh :

Nama : Elfa Nuraeni Mahardika Putri

Nomor Mahasiswa : 15311523

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 04 September 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D., Ak.

## BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

ANALISIS KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PERGURUAN TINGGI (STUDI KASUS:  
DEKAN FAKULTAS KEDOKTERAN DAN DEKAN FAKULTAS TEKNIK SIPIL  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA)

Disusun Oleh : ELFA NURAE NI MAHARDIKA PUTRI  
Nomor Mahasiswa : 15311523


Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
Pada hari, tanggal: Senin, 05 Oktober 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., M.B.A., Ph.D., Ak.

Penguji : Muafi, Prof. Dr., S.E., M.Si.



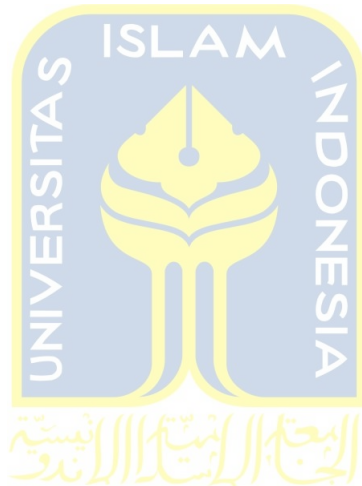
Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

  
Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua

“Untuk ayah dan ibu yang telah mengisi dunia saya dengan begitu banyak kebahagiaan serta doa dan ketulusan sehingga seumur hidup tidak akan terlupakan. Terima kasih atas semua cinta dan kasih sayang yang telah ayah dan ibu berikan kepada saya.”



## HALAMAN MOTTO

*“Cobalah untuk tidak menjadi orang sukses, melainkan mencoba menjadi orang yang berharga.”*

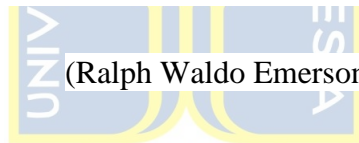
(Albert Einstein)

*“Rahasia kesuksesan adalah mengetahui yang orang lain tidak ketahui”*



(Aristotle Onassis)

*“Jangan pergi mengikuti kemana jalan akan berujung. Buat jalanmu sendiri dan tinggalkanlah jejak.”*



(Ralph Waldo Emerson)

*“Kejujuran dan kesabaran akan membawa sebuah keberuntungan”*



(Anonim)

## ANALYSIS OF THE WOMEN LEADERSHIP IN COLLEGE

(Case Study: Leadership of the Dean of the Faculty of Medicine and the Dean of the Faculty of Civil Engineering at the Islamic University of Indonesia)

Oleh : Elfa Nuraeni Mahardika Putri

Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam  
Indonesia

E-mail: elvamahardica@gmail.com

### ABSTRACT

This research is entitled Analysis of Women's Leadership in Higher Education (Case Study: Leadership of the Dean of the Faculty of Medicine and the Dean of the Faculty of Civil Engineering at the Islamic University of Indonesia). The purpose of this study is to explore the leadership process, the style applied in leadership, and the obstacles in his leadership. This study uses a qualitative method with a case study approach. The data were obtained by conducting interviews, observation, and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, and drawing conclusions. To determine the validity of the data, this study uses a credibility test and a transferability test.

The results showed that the leadership process that a woman leader goes through to become a dean is passed gradually and the process is seen from her participation in organizations and social actions. Being a leader can be said to have a lineage from the family environment, but it can be obtained in an organization. The factors that influence to become a leader, namely the support from the family and the encouragement to lead is worship as a dedication to the institution and Allah Almighty and the mandate given to be done as much as possible. The approaches or styles adopted by the two deans of women are maternal in nature that embrace, nurture and encourage their subordinates to achieve organizational goals. In making decisions, consider various aspects and tend to consider feelings and sensitivities. The two deans used a transformational leadership style, namely by motivating their subordinates to do things for the good of the organization by setting high performance employees to optimize organizational performance. As well as the obstacles in his leadership were used as challenges. Barriers exist in time constraints, namely the existence of activities outside working hours, so it requires permission from the family. So that efforts to address these obstacles require permission from the family and complete work on time.

**Keywords:** *Women's Leadership, Leadership, Management, Gendered Women's Leadership, Women's Leadership in an Islamic Perspective*



## ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Analisis Kepemimpinan Perempuan Di Perguruan Tinggi (Studi Kasus: Kepemimpinan Dekan Fakultas Kedokteran Dan Dekan Fakultas Teknik Sipil Di Universitas Islam Indonesia). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi proses kepemimpinan, gaya yang diterapkan dalam memimpin, serta hambatan dalam masa kepemimpinannya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Adapun data diperoleh dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menentukan validitas data, penelitian ini menggunakan uji kredibilitas dan uji *transferability*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses kepemimpinan yang dilalui seorang pemimpin perempuan untuk menjadi dekan dilalui secara bertahap dan berproses dilihat dari keikutsertaannya dalam organisasi maupun aksi-aksi sosial. Menjadi pemimpin dapat dikatakan adanya garis keturunan dari lingkungan keluarga, namun dapat diperoleh dalam sebuah organisasi. Faktor yang memengaruhi untuk menjadi pemimpin yaitu adanya dukungan dari keluarga dan adanya dorongan memimpin merupakan ibadah sebagai pengabdian terhadap institusi dan Allah swt serta amanah yang diberikan untuk dilakukan semaksimal mungkin. Pendekatan-pendekatan atau gaya yang diterapkan oleh kedua dekan perempuan memiliki sifat keibuan yang merangkul, mengayomi dan mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pengambilan keputusannya mempertimbangkan berbagai aspek dan cenderung mempertimbangkan perasaan dan kepekaan. Kedua dekan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yaitu dengan memotivasi bawahannya untuk melakukan kepentingan bagi kebaikan organisasi dengan menetapkan kinerja tinggi karyawan untuk mengoptimalkan kinerja organisasinya. Serta hambatan-hambatan dalam masa kepemimpinannya dijadikan sebagai tantangan. Hambatan ada pada kendala waktu yaitu adanya aktivitas di luar jam kerja, sehingga membutuhkan izin dari keluarga. Sehingga upaya dalam menyikapi hambatan tersebut perlu adanya izin dari keluarga, serta menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Perempuan, Kepemimpinan, Manajemen, Kepemimpinan Perempuan berdasarkan Gender, Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Islam*

## KATA PENGANTAR

*Assalaamu'alaikum Wr. Wb*

Segala puji dan syukur kita limpahkan kepada Allah SWT atas segala rahmat, karunia dan hidayahnya sehingga memudahkan penulis dalam menyelesaikan tugas akhir dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada sosok tauladan sepanjang masa yang telah membawa zaman kegelapan kepada zaman yang amat terang benderang ini yaitu Rasulullah SAW.

Penyusunan skripsi ini berjudul “Analisis Kepemimpinan Perempuan Di Perguruan Tinggi (Studi Kasus: Kepemimpinan Dekan Fakultas Kedokteran Dan Dekan Fakultas Teknik Sipil Di Universitas Islam Indonesia)” disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar Sarjana (strata-1) program studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penulis mengangkat topik Kepemimpinan Perempuan berdasarkan ketertarikan terhadap seorang perempuan menjalani kedua peran dalam keluarga dan lingkungan pekerjaan. Di samping itu seorang pemimpin diidentikan dengan seorang laki-laki. Dilihat berdasar gender jenis kelamin, kiprah perempuan dewasa ini sudah semakin berkembang karena adanya kesetaraan gender yang melihat pemimpin berdasarkan kemampuan dan keahlian kepemimpinan yang dimiliki. Sehingga penulis tertarik untuk meneliti dan memperkaya khazanah studi mengenai kepemimpinan perempuan tersebut meskipun hasil tugas akhir ini jauh dari kontribusi akademik karena adanya keterbatasan-keterbatasan yang dilalui oleh penulis seperti adanya Pandemi Covid-19 sehingga penelitian ini jauh dari kata sempurna.

Namun dalam penulisan ini tentunya penulis tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Bapak, Lambang Janu Untoro, S.H, dan Ibu, Dra. Fatkhurizkiyah. Atas segala ridho, ketulusan, kebaikan, motivasi, doa dan kasih sayang yang senantiasa diberikan kepada penulis. Terimakasih dan mohon maaf sedalam-dalamnya atas keterlambatan kelulusan penulis.
2. Muhammad Wildan Amanillah, S.E. selaku kakak penulis terimakasih atas kasih sayang dan perhatian yang telah diberikan, serta adik penulis Muhammad Khaidar Rashif Gustavo dan Muhammad Zian Firdaus yang selalu mendukung dan menghibur penulis.
3. Bapak Achmad Sobirin, Drs. MBA., Ph.D., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu, kesabaran, arahan, serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia periode 2018-2022.
5. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Seluruh Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, semangat, dan inspirasi kepada penulis.
7. Narasumber penelitian, Ibu Miftahul Jannah, S.T, M.T, Ph.D selaku Dekan Fakultas Teknik Sipil dan Ibu dr.Linda Rosita, M.Kes, Sp.PK selaku Dekan Fakultas Kedokteran.Serta narasumber pendukung yaitu Ibu Dr. Ir. Sri Amini Yuni Astuti, M.T selaku ketua prodi jurusan Teknik Sipil, Bapak dr. Yaltafit Abror Jeem, M.Sc selaku dosen FK, Bapak Eko Sukanto, S.T. selaku bagian akademik FK, Ibu Uswatun Khasanah S,E selaku bagian kadiv keuangan FTSP, Nizar Surya Isadono selaku mahasiswa FTSP, dan Hafid selaku mahasiswa FK yang telah rela

membantu penulis dalam memberikan informasi yang relevan untuk mendukung penelitian ini.

8. Luthfi Agung Rizaldy, S.M, dan Erlinda Rismawati S.M, selaku teman dan mentor yang telah membantu dan membimbing serta mengingatkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat seperjuangan yang telah menguatkan penulis untuk berproses selama masa kuliah Putri Ratnasari, Ustanti Dyah, Mauritika Putri, Desy Kurniawati, Irfanita Widya, Dwi Primasari, Arlita Nur Akhasna, Ria Argatha, Arini Safitri, Siti Najibatul Muniroh, Riskafiya Ni'matul Faizah, dll.
10. Seluruh teman-teman seperjuangan Bridging Program Kelas N dan teman seperjuangan KKN 60.
11. Kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, pun yang hadir dalam kehidupan penulis yang tidak dapat penulis sebut satu persatu, semoga kebaikan yang diperbuat menjadi amal ibadah yang diterima oleh Allah SWT.

Penulis menyampaikan permohonan maaf karena dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun terhadap skripsi ini agar kedepannya dapat lebih baik lagi dan memberikan manfaat untuk khazanah keilmuan.

***Wassalaamu'alaikum Wr.Wb***

Yogyakarta, 04 September 2020

Pemulis

Elfa Nuraeni Mahardika Putri

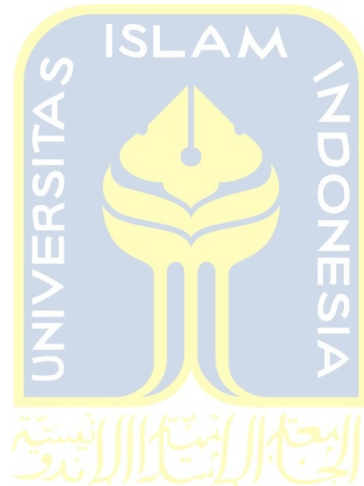
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGAJUAN .....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ABSTRAK .....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BABIPENDAHULUAN.....	1
1.1. LATAR BELAKANG.....	1
1.2. FOKUS PENELITIAN.....	12
1.3. RUMUSAN MASALAH .....	12
1.4. TUJUAN.....	13
1.5. MANFAAT .....	13
BAB IILANDASAN TEORI .....	15
2.1. KAJIAN PUSTAKA .....	15
2.2. PENELITIAN TERDAHULU .....	28
2.3. KERANGKA TEORI.....	46
2.3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
2.3.2. Definisi Kepemimpinan.....	46
2.3.3. Teori Kepemimpinan .....	51
2.3.4. Gaya Kepemimpinan .....	53
2.3.5. Kepemimpinan Perempuan.....	60

2.3.6. Kepemimpinan perempuan dalam perspektif Islam .....	62
2.3.7. Tugas Dekan .....	68
<b>BAB IIIMETODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>72</b>
3.1. Pendekatan Penelitian.....	72
3.2. Lokasi Penelitian .....	73
3.3. Profil (Gambaran yang akan diteliti).....	73
3.4. Narasumber Penilitian .....	74
3.5. Sumber Data Penelitian .....	77
3.6. Instrumen Penelitian.....	78
3.7. Teknik Pengumpulan Data .....	79
3.8. Proses Analisis Data .....	81
3.9. Uji Keabsahan Data.....	83
<b>BAB IVTEMUAN PENELITIAN .....</b>	<b>89</b>
4.1. Pengantar .....	89
4.2. Proses Kepemimpinan .....	90
4.3. Ringkasan Temuan .....	105
4.4. Gaya Kepemimpinan .....	108
4.5. Ringkasan Temuan .....	128
4.6. Hambatan-hambatan .....	131
4.7. Ringkasan Temuan .....	137
4.8. Diagram Temuan .....	138
<b>BAB VANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>139</b>
5.1. Proses Kepemimpinan .....	139
5.2. Gaya Kepemimpinan .....	145
5.3. Hambatan-hambatan Kepemimpinan .....	156
<b>BAB VIPENUTUP .....</b>	<b>160</b>
5.1. Kesimpulan.....	160
5.2. Saran .....	162
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>165</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>170</b>

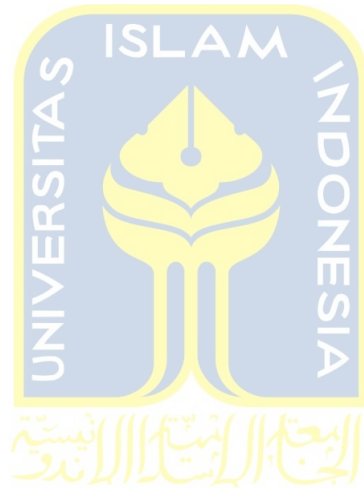
## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Review Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 3.1. Jenjang Pendidikan .....	75
Tabel 3.2. Posisi Jabatan .....	75
Tabel 3.3. Jenjang pendidikan.....	76
Tabel 3.4. Posisi Jabatan .....	77



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A : PEDOMAN WAWANCARA.....	171
LAMPIRAN B : TRANSKIP WAWANCARA .....	175
LAMPIRAN C : TABEL REDUKSI DATA.....	225
LAMPIRAN D : DOKUMENTASI.....	251
LAMPIRAN E : BIODATA PENULIS.....	261





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG**

Pemimpin dalam organisasi dapat memengaruhi orang lain baik mengarahkan maupun mengorganisir bawahannya untuk mencapai suatu tujuan. Dalam suatu organisasi, pemimpin sangat diperlukan. Karena, pemimpin menjadi suatu tonggak dalam menjalankan sebuah organisasi, yaitu bagaimana menjalankan visi-misi maupun menggerakkan bawahannya. Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan (Hasibuan 2011:157). Pada dasarnya fungsi dan hal yang dilakukan oleh seorang pemimpin (Sedarmayanti 2009:119) adalah: (1) Seseorang yang mampu memengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai yang diinginkan. (2) Seseorang yang menjalankan kepemimpinan sedangkan pimpinan (*manager*) adalah seseorang yang menjalankan manajemen. Orang yang sama harus menjalankan dua hal secara efektif: manajemen dan kepemimpinan. (3) Orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan. (4) Kata pemimpin mencerminkan kedudukan seseorang atau kelompok orang pada hierarki tertentu dalam organisasi, yang mempunyai bawahan, karena

kedudukan yang bersangkutan mendapatkan atau mempunyai kekuasaan formal, dan tanggung jawab.

Pemimpin tersebut biasanya ada dalam suatu organisasi, karena pemimpin yang akan menggerakkan organisasi tersebut. Organisasi merupakan suatu wadah atau sarana yang terdiri dari beberapa orang yang mempunyai tujuan yang sama. (Robbins 1994: 4) Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi selain sebagai wadah juga dipandang sebagai proses, yaitu untuk menyoroti interaksi antara orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut (anggota organisasi). Selain itu, yang menjadikan keberhasilan suatu organisasi juga terletak oleh kualitas sumber daya yang dimiliki yaitu bagaimana antar anggota saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi. Organisasi dalam meningkatkan sumber daya manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja para karyawannya perlu untuk melakukan pemberdayaan potensi yang ada. Pemberdayaan potensi tersebut dilihat dari anggota organisasi pastinya memiliki kemampuan dan kelebihan masing-masing yang nantinya dapat mengembangkan dan memberikan kontribusi bagi organisasi.

Sedangkan kepemimpinan (*Leadership*) tidak berbeda dengan pemimpin yaitu mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan menggerakkan bawahannya, kepemimpinan menekankan pada proses

bagaimana untuk menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengoordinasi motif-motif serta kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama. Kepemimpinan ini merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Untuk membahas mengenai kepemimpinan perempuan, pada dasarnya perempuan menurut (Abdul Qadhir Manshur 2005:22-23) diartikan sebagai jenis manusia tertentu yang diciptakan oleh Allah SWT yang memiliki ciri menstruasi, mengandung, melahirkan dan menyusui. Maka dari itu, kepemimpinan perempuan adalah seorang pemimpin perempuan yang bercirikan mengandung, melahirkan dan menyusui di mana memiliki wewenang dalam menggerakkan suatu organisasi dan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut (Euis Soleha:2008)

Dalam kehidupan sekarang ini, kepemimpinan perempuan tidak hanya terbatas dalam kehidupan rumah tangga, tetapi juga dalam masyarakat. Kepemimpinannya tidak hanya terbatas dalam upaya memengaruhi kaum laki-laki agar mengakui hak-haknya yang sah, tetapi juga harus mencakup sesama jenisnya agar dapat bangkit bekerja sama meraih dan memelihara harkat dan martabat mereka, serta membendung setiap upaya dari siapa pun, baik laki-laki maupun perempuan, kelompok kecil atau besar yang

bertujuan mengarahkan mereka ke arah yang bertentangan dengan harkat dan martabatnya Shihab (2005) yang dikutip dalam Istiqomah (2014).

Untuk menganalisis mengenai kepemimpinan perempuan juga dilihat dalam perspektif islam. Dalam Al-quran dan hadits sudah dijelaskan bahwasanya laki-laki adalah pemimpin bagi perempuan, seperti kutipan surah:

*“Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita. Oleh karena Allah telah melebihkan sebagian mereka (laki-laki) atas sebagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka. Sebab itu maka wanita yang saleh, ialah yang taat kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara (mereka). Wanita-wanita yang kamu khawatirkan nusyuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka di tempat tidur mereka, dan pukullah mereka. Kemudian jika mereka mentaatimu, maka janganlah kamu mencari-cari jalan untuk menyusahkannya. Sesungguhnya Allah Maha Tinggi lagi Maha Besar.” (QS. An Nisaa’ : 34).*

Tetapi ada penafsiran lain dari surah an-Naml di mana dalam surah an-Naml ayat 23-42 memuat kisah mengenai Nabi Sulaiman dan Ratu Balqis yang memiliki kedudukan sebagai pemimpin. Ratu Balqis dari negeri Saba’ memiliki karakter kepemimpinan demokratik dengan para pembesarnya saat melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Selain itu, ia juga sangat memperhatikan kesejahteraan

rakyatnya. Ratu Balqis merupakan simbol feminis sejati, ada pada ayat-ayat dalam surah an-Naml yang menggambarkan karakter kepemimpinannya; yaitu demokratis, cerdas, dan berwibawa. Hal tersebut membuktikan bahwa perempuan juga memiliki kemampuan dan keunggulan dalam ranah kepemimpinan seperti halnya laki-laki.

Fenomena yang lain, misalnya di Indonesia permasalahan mengenai pemimpin perempuan juga menjadi pro dan kontra, kubu pro menganggap bahwa Islam tidak memiliki dalil(kuat) untuk mengatur hal ini, tetapi di dalam UUD 1945 juga tidak terdapat larangan untuk perempuan menjadi pemimpin. Sedangkan kubu kontra berdalil dengan al-Qur'an dan hadis serta tabi'at yang menyatakan secara naluriah perempuan berbeda dengan laki-laki. Dijelaskan bahwa terdapat empat syarat menjadi khalifah atau pemimpin menurut Ibnu Khaldun, pertama pengetahuan (al-'ilm), kedua keadilan (al-'adalah), ketiga kemampuan, dan terakhir adalah kesehatan jasmani. Pada masa sekarang juga terdapat adanya stereotip dan pemiiran patriarki mengenai gender bias bahwa pemimpin pada dasarnya selalu diidentikkan dengan laki-laki karena hakikatnya dalam rumah tangga pun laki-laki adalah pemimpin, selain itu laki-laki juga identik lebih kuat dibandingkan dengan perempuan. Perempuan sering dianggap bahwa tidak bisa menjadi pemimpin karena kodratnya sebagai seorang istri dan ibu rumah tangga, sedangkan laki-laki adalah ayah yang mencerminkan pemimpin dalam keluarga. Namun sekarang ini, bukan hal

tabu lagi untuk perempuan menjadi seorang pemimpin merupakan isu publik yang terus diperbincangkan.

Peningkatan peran perempuan bukan menjadi fenomena baru seperti dikatakan sebagian orang. Kiprah perempuan sekarang ini sudah banyak dilakukan di berbagai bidang karena adanya isu hak asasi manusia dan persamaan gender yang disuarakan oleh aktivis feminisme. Kiprah perempuan ini semakin menonjol pada abad ke-21. Di berbagai negara, sebagian besar perempuan mengalami perkembangan dalam berbagai sisi kehidupan atau mobilitas vertikal. Sehingga tidak diragukan lagi bahwa sekarang ini banyak perempuan yang sudah muncul diberbagai bidang yang nantinya juga akan mendorong kemajuan. Dewasa ini, sudah banyak perempuan yang mengenyam pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi tersebut karena adanya persamaan pendidikan gender, di mana perempuan juga bisa mengenyam pendidikan tinggi dengan mempunyai bekal pengetahuan sehingga perempuan juga dapat bersaing untuk perkembangan dunia yang semakin maju dan canggih. Dengan adanya pendidikan tersebut maka harkat dan martabat perempuan semakin terangkat dan dihargai. Kehidupan perempuan juga sudah berubah karena adanya persamaan gender tersebut, dahulu perempuan dicitrakan sebagai kaum yang lemah, tidak berdaya, dan kurang berpendidikan. Maka dari itu, sekarang perempuan menunjukkan bahwa dirinya mampu untuk sukses dan maju seperti halnya laki-laki, bahkan beberapa diantaranya menjadi pemimpin karena memiliki kemampuan dan keahlian yang mumpuni di bidangnya.

Ovi Safitri (2016) menyatakan bahwa kiprah perempuan sebagai pemimpin juga semakin tampak diberbagai bidang, seperti pada bidang pendidikan. Perempuan-perempuan yang menduduki posisi sebagai pemimpin di perguruan tinggi baik itu dalam tingkatan universitas maupun fakultas semakin bermunculan. Wanita yang menduduki jabatan sebagai pemimpin dalam perguruan tinggi di dunia antara lain: Charlotte Borst (Rektor Perguruan Tinggi Idaho), Gwendolyn Elizabeth Byod (Rektor Perguruan Tinggi Alabama), dan Diane Campbell (Asisten Dekan Perguruan Tinggi Mercer County Community). Tiga wanita tersebut berada dalam jajaran teratas 25 wanita yang sukses di perguruan tinggi (West, 2016).

Seperti Universitas Islam Indonesia (UII) merupakan universitas islam yang berdiri sejak tanggal 8 Juli 1945, dengan nama Sekolah Tinggi Islam (STI) di Jakarta. Universitas Islam Indonesia dengan susunan manajemen rektor Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. UII memiliki 8 prodi dan 8 dekan. Dalam susunan anggota dekan UII juga terdapat adanya dekan perempuan yaitu Dekan Fakultas Teknik Sipil (FTSP) dan Dekan Fakultas Kedokteran (FK). Peneliti melakukan studi penelitian dan menemukan informasi awal bahwa Dekan Fakultas Teknik Sipil dan Dekan Fakultas Kedokteran adalah seorang pemimpin perempuan yang dapat bersikap tegas dalam pengambilan keputusannya demi kemaslahatan umat. Peneliti menemukan informasi bahwa Dekan FK dalam mengambil keputusan pemberian izin suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi

mahasiswa tentunya penuh dengan pertimbangan dengan menimbang manfaat dan madharat dalam penyelenggaraan suatu kegiatan tersebut. Selain itu Dekan FK tersebut memegang prinsip transparan, misalnya dalam suatu kebijakan atau penyelenggaraan kegiatan yang dilakukan oleh kampus Fakultas Kedokteran mahasiswa dapat berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan tersebut serta terbuka dalam kebijakan-kebijakan yang diambil. Tidak jauh berbeda, Dekan FTSP juga memiliki persamaan dalam sikap tegas yang dimilikinya serta mendukung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi mahasiswa. Cenderung mendukung hal-hal yang dilakukan oleh mahasiswa apabila hal tersebut positif dan dapat *upgrade* kualitas diri sebagai mahasiswa.

Dekan perempuan FTSP sekarang ini dekan pertama yang menjabat setelah periode-periode sebelumnya adalah dekan laki-laki. Dalam UII pun notabennya sebagai lembaga islam juga memperbolehkan perempuan untuk menjadi pemimpin. Berbeda dengan perspektif islam bahwa pemimpin adalah laki-laki lebih spesifik dalam kehidupan rumah tangga. Sedangkan UII sebagai lembaga islam dan juga organisasi yang mempunyai visi maupun misi dalam pemilihan dekan ada kriteria dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam menjadi seorang pemimpin dengan tidak melihat gender apakah laki-laki maupun perempuan. Sementara kriteria dan kualifikasi tersebut, selain itu juga dilihat dari kompetensi dan kemampuan untuk memimpin. Tidak mempermasalahkan gender tersebut walaupun dalam FTSP ini juga didominasi oleh laki-laki saat pemilihan



berlangsung. Tetapi kembali lagi bahwa pemilihan tersebut dilakukan oleh warga kampus dan juga melihat dari kualifikasi dan keahlian maupun kompetensi yang ada dalam kandidat pemilihan dekan terlepas itu laki-laki ataupun perempuan. Dalam masa jabatan kepemimpinan yang dicapai oleh perempuan juga tidak berbeda dengan laki-laki bahwa dekan FTSP dapat memperoleh capaian dan berkontribusi terhadap FTSP, UII, maupun institusi lain. Di mana dalam empat prodi serta program sarjana yang ada di FTSP sudah terakreditasi internasional dan juga unggul BAN-PT. Selain itu, FTSP juga sudah dipercaya masyarakat akan prodi tersebut sehingga banyak mahasiswa yang minat terhadap fakultas tersebut. Selain itu, FTSP juga diminta dalam pendampingan pengurusan administrasi. Ibu Miftah sendiri selaku Dekan FTSP juga diminta untuk menjadi narasumber dalam akreditasi internasional dan sudah mencapai 26 permintaan. Di mana manfaat yang diperoleh tidak hanya FTSP UII tetapi juga institusi lain serta masyarakat.

Dalam masa kepemimpinan yang dijabat oleh dekan perempuan di FTSP tersebut sejauh ini tidak ada tanggapan negatif baik dari rekan kerja, karyawan maupun organisasi. Kritik dan saran tetap diterima baik sebagai *improvement* kedepannya sehingga roda organisasi juga akan berjalan lebih baik lagi. Kemudian dalam perbedaan capaian oleh dekan perempuan dan dekan laki laki juga tergantung dengan usahanya masing-masing. Tetapi juga tetap berbeda dalam pendekatan dan cara yang dilakukan, mereka memiliki karakteristik sendiri. Perempuan cenderung merangkul

dan mengayomi selayaknya seorang ibu, di mana dalam memimpin pun menggunakan pendekatan soft. Bukan berarti perempuan tidak tegas, tetapi perempuan tegas berbeda dengan laki-laki bahwa perempuan lebih lentur dengan dorongan serta kolaboratif dalam *punishment* dan sebagainya.

Sedangkan Dekan perempuan FK ini bukan kali pertama dekan perempuan yang menjabat di Fakultas Kedokteran. Dikatakan bahwa UII juga mendukung pemimpin perempuan selagi mampu dan memenuhi syarat maupun kualifikasi yang ditentukan untuk menjadi seorang pemimpin. Sejauh ini dilihat bahwa sumber daya yang ada di Fakultas Kedokteran ini didominasi oleh perempuan, kemudian dikarenakan hal tersebut bahwa perempuan lebih cermat dalam hal administrasi. Sehingga dalam pemilihan dekan FK ini didominasi oleh perempuan, laki-laki hanya satu atau dua saat pencalonan. Selain itu juga kembali lagi bahwa pemilihan dilakukan oleh warga kampus, sehingga pemimpin yang dipilih adalah pemimpin pilihan. Kemudian dalam menjabat, Dekan FK juga telah melakukan kontribusinya terhadap fakultas seperti mendapat penghargaan-penghargaan untuk FK itu sendiri, selain itu juga adanya pertemuan Dekan fakultas kedokteran se Indonesia di mana UII sebagai tuan rumah, selain itu juga *effort* dalam mengajukan reakreditasi di mana dapat bertahan dengan akreditasi A sampai sekarang ini.

Hal tersebut bukti bahwa capaian yang telah di dapat oleh dekan perempuan tidak jauh berbeda dengan capaian yang dipimpin oleh laki-

laki. Kemudian yang menonjol dalam kepemimpinan ini adalah pendekatan yang dilakukan bahwa dekan perempuan ini tidak jauh berbeda seperti seorang Ibu, di mana dalam pendekatannya dengan karyawan dan mahasiswa menggunakan rasa empati. Dengan sikap tegasnya mampu bertindak bergantung dengan siapa ia bertindak, selayaknya seorang Ibu yang mengayomi.

Hal-hal tersebut untuk menjadikan seorang pemimpin khususnya pemimpin perempuan pastinya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi dan dukungan dari keluarga dan diri sendiri. Dekan perempuan di Fakultas Kedokteran dan Fakultas Teknik Sipil Universitas Islam Indonesia mayoritas terpilih melalui pemilihan langsung dengan pemungutan suara. Maka dari itu, peneliti akan melakukan studi mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan yang diterapkan oleh dekan perempuan tersebut terhadap bawahannya baik kepada karyawan maupun kepada mahasiswanya. Selain itu untuk menjadi seorang pemimpin perempuan tidak mudah karena pada zaman sekarang juga masih terdapat adanya bias gender yang dilakukan oleh beberapa organisasi. Dengan demikian, peneliti akan mengeksplorasi mengenai hambatan-hambatan yang dilalui untuk menjadi seorang pemimpin perempuan serta bagaimana cara mengatasinya.

Dengan demikian peneliti tertarik untuk meneliti mengenai kepemimpinan perempuan sebagai wacana atau informasi bagaimana seorang perempuan memimpin sebuah organisasi baik dari gaya

kepemimpinannya, selain itu juga untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi oleh pemimpin perempuan karena tidak mudah untuk menjadi pemimpin perempuan di mana kedudukannya pun sama seperti seorang laki-laki.

## **1.2. FOKUS PENELITIAN**

Agar penelitian ini lebih terfokus dan efektif untuk dipahami, maka ada batasan persoalan yang akan dibahas dalam penelitian ini. Ruang lingkup penelitian ini diantaranya adalah :

- 1.2.1. Objek penelitian berfokus pada pelaksanaan kepemimpinan perempuan oleh Dekan FTSP dan Dekan FK di Universitas Islam Indonesia.
- 1.2.2. Objek penelitian berfokus pada. Gaya kepemimpinan perempuan dalam memimpin karyawannya maupun mahasiswa, hambatan-hambatan yang dilalui dalam menjadi pemimpin perempuan.
- 1.2.3. Narasumber penelitian yaitu dekan Fakultas Teknik Sipil dan dekan Fakultas Kedokteran, karyawan dan juga mahasiswa.

## **1.3. RUMUSAN MASALAH**

- 1.3.1. Bagaimana proses kepemimpinan untuk menjadi seorang dekan?
- 1.3.2. Bagaimana gaya kepemimpinan perempuan dalam memimpin karyawannya atau menggerakkan bawahannya?
- 1.3.3. Bagaimana pemimpin perempuan mengatasi hambatan-hambatan yang dilalui dalam menjadi pemimpin?

#### 1.4. TUJUAN

- 1.4.1. Untuk mengetahui proses kepemimpinan sehingga dapat menjadi seorang pemimpin atau dekan.
- 1.4.2. Untuk mengetahui cara atau gaya kepemimpinan perempuan dalam memimpin karyawannya atau bawahannya.
- 1.4.3. Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dilalui oleh pemimpin perempuan dan cara mengatasinya.

#### 1.5. MANFAAT

Penelitian yang dilakukan selain untuk memenuhi syarat dalam mendapatkan gelar sarjana, penelitian ini juga agar dapat bermanfaat bagi beberapa pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut.

##### 1.5.1. Bagi Organisasi

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai saran yang konstruktif untuk dijadikan rekomendasi alternatif bagi perusahaan di kemudian hari.

##### 1.5.2. Bagi peneliti

Menambah pengetahuan dan pengalaman penulis terkait peran kepemimpinan perempuan (Dekan Fakultas Kedokteran dan Dekan Fakultas Teknik Sipil Universitas Islam Indonesia). Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk menambah manfaat pengetahuan mengenai studi kepemimpinan perempuan sebagai salah satu elemen beserta peran dan fungsinya. Selain itu, penelitian yang dilakukan dapat menjadi

pengalaman empiris dengan mengaplikasikan ilmu yang didapat selama masa perkuliahan.

#### 1.5.3. Bagi pihak lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan referensi bagi pihak lain untuk mengetahui salah satu bahasan mengenai bidang manajemen sumber daya manusia khususnya topik Kepemimpinan perempuan. Selain itu juga dapat menjadi bahan acuan maupun pertimbangan untuk meneliti bidang yang sama agar penelitian selanjutnya dapat memiliki celah-celah yang ada dalam penelitian ini.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. KAJIAN PUSTAKA

Untuk mendukung dari penelitian ini, maka penulis mencantumkan beberapa kajian pustaka dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan sehingga akan diuraikan pada bab ini. Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan serta sebagai pijakan dalam melakukan perbandingan dan mempermudah penulis dalam menyusun penelitian ini.

2.1.1. *Gender Differences in the Leadership Styles of MPA Directors* (2017) Meghna Sabharwal, Helisse Levine & Maria J. D'Agostino

Penelitian yang dilakukan oleh Sabharwal, M., et al., menggunakan *mix methods* untuk mempelajari dan mengeksplorasi mengenai perbedaan gaya kepemimpinan di antara Direktur MPA, dengan berdasar gender. Pendekatan *mix methods* ini dengan desain sekuensial eksplorasi menggunakan data kualitatif dan analisis, diikuti oleh kuantitatif survei. Tujuan dari penelitian ini untuk meneliti direktur program Magister Administrasi Publik (MPA) yang diakreditasi oleh Jaringan PT Sekolah Kebijakan Publik, Urusan, dan Administrasi yang menunjukkan adanya perbedaan gender dalam gaya kepemimpinan. Dikarenakan

perbedaan gender tersebut dapat memengaruhi pelaksanaan administrasi publik dan seberapa efektif direktur dalam mencapai hasil positif.

Dari hasil temuan penelitian tersebut, dilihat bahwa kepemimpinan transformasional bermanfaat bagi perempuan karena mencakup stereotip dukungan perilaku dan pertimbangan perempuan. Selain itu ditemukan bahwa direktur wanita condong kepada gaya kepemimpinan transformasional karena mereka mengintegrasikan elemen kolaborasi, rela membangun ikatan, dan empati. Ini mendukung definisi Cheung dan Halpern (2010) tentang kapal pemimpin transformasional, yang lebih selaras dengan karakteristik interpersonal yang terkait dengan pemimpin perempuan daripada dengan agresif dan karakteristik hierarkis yang terkait dengan pemimpin laki-laki.

2.1.2. *Closing the gender leadership gap: a multi-centre cross-country comparison of women in management and leadership in academic health centres in the European Union (2017)* Ellen Kuhlmann, Pavel V. Ovseiko, Christine Kurmeyer, Karin Gutiérrez-Lobos, Sandra Steinbock, Mia von Knorring, Alastair M. Buchan and Mats Brommels

Penelitian yang dilakukan oleh Kuhlmann *et al.* menggunakan studi kasus dengan mengambil kasus empat pusat besar Eropa: Charité -Universitätsmedizin Berlin (Jerman),



Karolinska Institutet (Swedia), Medizinische Universität Wien (Austria), dan Pusat Ilmu Kesehatan Akademik Oxford (Inggris). Tujuan penelitiannya untuk mengeksplorasi kesenjangan gender dalam kepemimpinan dan manajemen posisi dalam kesehatan akademik besar yang didanai publik pusat, mengambil empat pusat di UE sebagai studi kasus.

Hasil temuannya yaitu adanya hambatan bagi perempuan di mana beralih pada manajemen tingkat menengah dan tetap kuat dalam posisi akademik. Pergeseran dalam kesenjangan kepemimpinan yang tidak merata sangat relevan dan memiliki implikasi kebijakan. Sementara sekitar setengah dari mahasiswa kedokteran saat ini adalah wanita, wanita yang secara signifikan lebih sedikit daripada pria posisi kepemimpinan dan manajemen dalam bidang akademik pusat kesehatan. Dua pola penting dapat diidentifikasi memusat di seluruh pusat dan negara kami. Pertama, gender kesetaraan adalah yang terkuat di tingkat kepemimpinan menengah dan manajemen serta di antara profesor penuh. Kedua, kesenjangan kepemimpinan gender cenderung lebih sempit di dalam rumah sakit daripada di dalam perusahaan akademik. Penting juga untuk membentuk manajemen yang baru yang dapat mewujudkan risiko baru untuk gender kesetaraan dan karenanya perlu penilaian gender yang cermat. Temuan ini mengungkap pergeseran baru dan tidak merata dalam kesenjangan

kepemimpinan gender terhadap yang kurang terpantau posisi manajemen tingkat menengah.

2.1.3. *The role of women's leadership and gender equity in leadership and health system strengthening (2017) R, Dhatt, et al*

Penelitian yang dilakukan oleh R,Dhatt, *et al* menggunakan *mix methods* dengan menggunakan literatur analisis kuantitatif, dan wawancara riwayat hidup terhadap beberapa narasumber. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan perempuan dan kesetaraan gender dalam kepemimpinan serta penguatan sistem kesehatan.

Temuan ini mengeksplorasi mengenai bias gender dalam kepemimpinan mencakup kesehatan global, dalam temuan terlihat bahwa perempuan yang kurang terwakili. Peran gender, hubungan, norma dan harapan membentuk perkembangan dan kepemimpinan di berbagai tingkatan. Meningkatkan kepemimpinan perempuan di dalam kesehatan global adalah peluang untuk meningkatkan ketahanan sistem kesehatan dan respons sistem. Kemudian dapat disimpulkan bahwa agenda dan langkah selanjutnya merupakan tindakan untuk mempromosikan kepemimpinan perempuan dalam kesehatan sebagai sarana untuk mempromosikan tujuan global mencapai kesetaraan gender.

2.1.4. *Gender bias in hospital leadership: a qualitative study on the experiences of women CEOs*

Sophie Soklaridis, Ayelet Kuper, Cynthia Whitehead, Genevieve Ferguson, Valerie Taylor, Catherine Zahn, (2016).

Studi ini meneliti pengalaman bias gender di antara CEO wanita rumah sakit dan untuk mengeksplorasi para pemimpin wanita dengan menghubungkan keberhasilan mereka dalam eksekutif rumah sakit yang didominasi lingkungan kepemimpinan oleh para pria. Studi kualitatif ini melibatkan 12 CEO rumah sakit wanita dari seluruh Ontario, Kanada. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode wawancara kualitatif mendalam untuk memfasilitasi diskusi mengenai pengalaman gender dan kepemimpinan.

Hasil temuannya terbagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama mewakili pernyataan Ketimpangan gender adalah hidup dan sehat. Kelompok kedua mencerminkan pernyataan Ketidaksetaraan gender tidak signifikan tidak terjadi pada saya, dan segalanya lebih baik sekarang Grup ini berisi sub-grup dengan nokesadaran diskriminasi sistemik dan yang mengklaim tidak memiliki pengalaman gender dengan perjalanan kepemimpinan mereka. Kelompok pertama menggambarkan masalah gender dalam berbagai konteks, dari individu ke sistemik. Kelompok kedua ambivalen tentang gender sebagai faktor yang berdampak lintasan kepemimpinan. Representasi kepemimpinan perempuan telah terlepas dari feminisme, dengan mayor konsekuensi bagi

wanita. Studi ini mengungkapkan betapa sulitnya bagi beberapa CEO wanita mengidentifikasi bias gender.

- 2.1.5. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal (Women leadership barriers in healthcare, academia and business)* (2017) Stavroula Kalaitzi, Katarzyna Czabanowska, Sally Fowler-Davis, Helmut Brand

Penelitian yang dilakukan oleh Kalaitzi, S., et al., menggunakan metode tema utama dengan menggunakan analisis konten sumatif dan temuan yang dianalisis menggunakan meta-ringkasan kualitatif untuk merumuskan hipotesis pada penelitian selanjutnya. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis mengenai hambatan kepemimpinan perempuan di bidang kesehatan, akademisi dan juga bisnis, serta mengidentifikasi hambatan prevalensi lintas sektor. Selain itu untuk mengungkap ketidaksetaraan dan memberikan orientasi untuk mengembangkan strategi inklusi dan peluang yang sama di dalam lingkungan kerja yang berbeda.

Hasil temuannya tinjauan pustaka sistematis ini menghasilkan Peta Tematik Barriers (BTM) untuk kepemimpinan wanita dalam bidang kesehatan, akademisi dan bisnis dengan berbagai tingkat hambatan prevalensi. BTM mengungkap perbedaan dalam ketidaksetaraan gender dan inklusi di seluruh sektor-sektor yang menarik perhatian pada prevalensi hambatan

yang tidak diketahui. Kesenjangan dalam pengetahuan ini meluas ke kebijakan, serta menyoroti kebutuhan untuk mengatasi tantangan kesetaraan dan inklusi gender berbeda dengan cara khusus konteks di seluruh lingkungan kerja.

2.1.6. *Voices of African American Women Leaders on Factors that Impact their Career Advancement in North Carolina Community Colleges (2017)* LaShanda Y. Hague and Comfort O. Okpala

Penelitian yang dilakukan oleh LaShanda Y. Hague dan Comfort O. Okpala menggunakan metode wawancara dengan pengumpulan data triangulasi dan pendekatan analitis dari dua belas pemimpin perempuan Afrika-Amerika (direktur, dekan, wakil presiden dan presiden) yang memenuhi kriteria inklusi. Tujuan dari penelitian kualitatif ini untuk menguji pengalaman kepemimpinan orang Afrika-Amerika di perguruan tinggi. Untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kemajuan karir pemimpin perempuan Afrika-Amerika di perguruan tinggi komunitas Carolina Utara mencakup ras dan gender, persiapan kepemimpinan, jaringan dan membangun hubungan.

Temuan dari penelitian ini memiliki implikasi praktis, kebijakan, dan kepemimpinan. Dalam pengalaman kepemimpinan peserta bervariasi. Variasi ini dapat dikaitkan dengan usia, tahun dalam posisi kepemimpinan di *community college*, dan juga tingkat pendidikan mereka. Pengalaman mereka mulai dari pertumbuhan

kepemimpinan berdasarkan bimbingan, jaringan, pengalaman kepemimpinan, dan pengembangan kepemimpinan profesional hingga kurangnya pertumbuhan kepemimpinan karena ras dan jenis kelamin, diskriminasi, dan bimbingan. Ras dan gender, persiapan kepemimpinan, bimbingan dan jaringan, dan membangun hubungan adalah faktor-faktor yang memengaruhi kemajuan karier mereka dalam posisi kepemimpinan. Beberapa peserta mengindikasikan bahwa jenis kelamin mereka memengaruhi kemajuan karier mereka posisi kepemimpinan di community college di North Carolina.

2.1.7. *Kepemimpinan Wanita Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Dekan Wanita di Kota Semarang)* Ovi Savitri Kristiyanti, Suharnomo, dan Mahfudz (2016)

Penelitian ini dilakukan pada dekan wanita pada perguruan tinggi yang ada di Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dekan wanita di Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini adalah faktor yang membuat dekan wanita di Kota Semarang terpilih antara lain: memiliki karakteristik dan kepribadian yang baik, mendapatkan dukungan

dari berbagai pihak (rektor, dosen, karyawan), visioner, dan memenuhi persyaratan (contoh: golongan, usia, agama). Dekan wanita di Kota Semarang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menekankan kepada dukungan, komunikasi intensif, motivasi, pengembangan sumber daya manusia, perubahan, dan partisipasi. Kendala yang dihadapi dekan wanita di Kota Semarang selama memimpin berasal dari dalam dan dari luar. Kendala dari dalam yang dialami dekan adalah kesulitan berkomunikasi dengan dosen senior. Kendala dari luar antara lain: mendorong dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 dan meraih gelar Doktor maupun Profesor, digitalisasi, internasionalisasi, memiliki spesifikasi khusus dalam keilmuan, dan kedisiplinan dosen.

2.1.8. *Analisis Kepemimpinan Perempuan Studi Kasus Pada Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia Cynthia Noviani (2017)*

Penelitian ini dilakukan pada direktur utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia. Penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin hanya menerapkan tiga dari dua belas

karakteristik kepemimpinan perempuan. Diantara gaya kepemimpinan maskulin-feminim, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan maskulin. Sedangkan diantara gaya kepemimpinan transformasional-transaksional, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Tetapi diantara gaya kepemimpinan maskulin dan transaksional, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan maskulin. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah sosok pemimpin yang tegas dan berorientasi pada tugas.

2.1.9. “*Peran Kepemimpinan Perempuan Di Lingkungan Pemerintah Kota Bontang*” Clara Agnes Siahaan (2017)

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan sumber data yang digunakan yaitu teknik *purposive sampling*. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kota Bontang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran kepemimpinan perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Bontang serta faktor-faktor yang menghambat peran kepemimpinan perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Bontang.

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa peran kepemimpinan perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Bontang sebagai fasilitator, sebagai artikulator dan sebagai motivator terlaksana dengan baik dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, yaitu mampu menampung pengaduan bawahannya, mencari pemecahan dari permasalahan yang ada, dan memfasilitasi



segala kebutuhan pegawai/stafnya (fasilitator), mampu menampung dan menjelaskan kembali kepada pegawai/stafnya (articulator), memiliki strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada pegawai/stafnya dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya, dapat pula melalui menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, menumbuhkan kedisiplinan, dorongan, penghargaan serta bersikap terbuka sulit untuk menyebutkan dan menjelaskan bias gender secara eksplisit dan dapat menjelaskan tantangan dalam memahami bagaimana hal itu dapat memengaruhi jalur karier wanita.

2.10. *Feminizing leadership in Arab societies: the perspectives of Omani female leaders (2007)* Asya Al-Lamky

Penelitian yang dilakukan oleh Asya Al-Lamki menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara terhadap sepuluh wanita di Oman yang mencapai tingkat kesuksesan karier yang luar biasa. Semua wanita yang diwawancarai berpendidikan tinggi, tujuh memiliki gelar PhD dan tiga lainnya memiliki satu gelar sarjana. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pemberdayaan perempuan di Oman, para eksekutif wanita paling senior Oman, politisi, pendidik maupun pembuat kebijakan dengan menganalisis sifat, pengalaman dan tantangan sebagai pemimpin perempuan di lingkungan kerja konservatif yang didominasi pria.

Hasil temuan dari penelitian ini yaitu berlawanan dengan persepsi sosial dan stereotip, bahwa wanita Oman memiliki motivasi tinggi dan ambisius. Selain itu, posisi yang mereka capai saat ini berkaitan dengan pengalaman sosialisasi awal mereka yang menghargai pendidikan, orang tua yang mendukung (khususnya ayah), dan perlakuan yang sama dengan saudara laki-laki mereka. Mereka ditantang untuk memainkan peran sebagai pemimpin perempuan yang relatif terhadap nilai-nilai sosial yang berlaku dan harapan terhadap perempuan serta peran tradisional mereka dalam masyarakat.

2.11. *Women Leaders' Work-Life Imbalance in South Korean Companies: A Collaborative Qualitative Study (2016)* Yonjoo Cho , Jiwon Park , Boreum Ju , Soo Jeoung Han, Hanna Moon , Sohee Park , Ahreum Ju , Eugene Park

Penelitian yang dilakukan oleh Cho, Y, *et al.*, menggunakan metode kualitatif dengan mewawancarai 50 pemimpin wanita dan pengambilan sampel bola salju. Tujuan dari penelitian kualitatif tersebut untuk menganalisis pengalaman hidup para pemimpin perempuan di perusahaan Korea Selatan yang mengelola pekerjaan dan kehidupan mereka serta mengembangkan kepemimpinan mereka dalam menghadapi kendala organisasi dan budaya. Dalam penelitian ini ada pemahaman mengenai tiga konsep dalam kepemimpinan

seperti: konteks budaya, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepemimpinan pengembangan.

Hasil temuannya bahwa pemimpin perempuan mengalami kesulitan dalam keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan kepemimpinan dikarenakan sebagian besar tempat kerjanya sangat menekankan gender. Dalam artian *gender* ini di mana tempat kerja memaksa mereka untuk mengorbankan kehidupan pribadi mereka untuk bekerja lamadan mengembangkan strategi mereka sendiri untuk keseimbangan kehidupan kerja. Ditemukan bahwa ada perbedaan nyata berdasarkan posisi (28 pemimpin tim dan 22 eksekutif) dan status perkawinan (37 menikah dan 13 lajang) mengenai dukungan keluarga, tantangan besar, definisi kesuksesan, gaya kepemimpinan, dan mentor.

2.12. *Feminizing leadership in the Middle East: Emirati women empowerment and leadership style.* Nessrin Shaya, Rawan Abu Khait, (2016)

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan mengeksplorasi perempuan Emirati saat ini tumbuh berdasarkan pengalaman. Pertanyaan penelitian yang berusaha memahami dan mengeksplorasi pengalaman orang dan bagaimana mereka membangun dunia mereka, akan membutuhkan desain kualitatif (Meriam 2008). Partisipan penelitian termasuk empat wanita Emirat yang menempati peran kepemimpinan mereka dibidang

keahliannya seperti manajer senior di publik dan swasta, lokal dan multi-nasional, organisasi. Tujuan penelitian ini untuk menemukan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan perempuan emirati tersebut dapat menjadi pemimpin dan juga menganalisis gaya kepemimpinannya.

Hasil temuannya menghasilkan temuan deskriptif dan adanya analisis data yang mengonfirmasi relevansi model awal, di mana subjek menunjukkan signifikansi pengaruh faktor kunci (peran pemerintah nasional, IWE dan keluarga) pada faktor-faktor tersebut yaitu ada pemberdayaan, dan hubungan kuat yang ada antara pemberdayaan perempuan Emirat serta kepatuhan mereka terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Namun, ada dua faktor kunci baru berdampak pemberdayaan muncul, yaitu, pengaruh kepemimpinan penguasa dan keseimbangan pekerjaan atau kehidupan komitmen. Selain itu, penelitian ini menarik perhatian pada tantangan bahwa wanita Emirati yang bekerja menghadapi dalam karir mereka.

## 2.2. PENELITIAN TERDAHULU

Tabel 2.2.1. Review Penelitian Terdahulu

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
1.	Meghna Sabharwal, Helisse Levine & Maria J. D'Agostino.	Untuk meneliti direktur program Magister Administrasi Publik (MPA)	Mix Method	Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
	2017. <i>Gender Differences in the Leadership Styles of MPA Directors.</i>	yang diakreditasi oleh Jaringan PT Sekolah Kebijakan Publik, Urusan, dan Administrasi menunjukkan adanya perbedaan gender dalam gaya kepemimpinan. Dikarenakan perbedaan gender tersebut dapat memengaruhi pelaksanaan administrasi publik dan seberapa efektif direktur dalam mencapai hasil positif.		bermanfaat bagi perempuan karena mencakup stereotip dukungan perilaku dan pertimbangan perempuan. Selain itu ditemukan bahwa direktur wanita condong kepada gaya kepemimpinan transformasional karena mereka mengintegrasikan elemen kolaborasi, rela membangun ikatan, dan empati.
2.	Ellen Kuhlmann, Pavel V. Ovseiko, Christine Kurmeyer, Karin	Untuk mengeksplorasi kesenjangan gender dalam kepemimpinan	Kualitatif	Adanya hambatan bagi perempuan di mana beralih pada manajemen tingkat menengah

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
	Gutiérrez-Lobos, Sandra Steinbock, Mia von Knorring, Alastair M. Buchan and Mats Brommels. 2017. <i>Closing the gender leadership gap: a multi-centre cross-country comparison of women in management and leadership in academic health centres in the European Union</i>	dan manajemen posisi dalam kesehatan akademik besar yang didanai publik pusat, mengambil empat pusat di UE sebagai studi kasus.		dan tetap kuat dalam posisi akademik. Pergeseran dalam kesenjangan kepemimpinan yang tidak merata sangat relevan dan memiliki implikasi kebijakan. Dua pola penting dapat diidentifikasi memusat di seluruh pusat dan negara kami. Pertama, gender kesetaraan adalah yang terkuat di tingkat kepemimpinan menengah dan manajemen serta di antara profesor penuh. Kedua, kesenjangan kepemimpinan gender cenderung lebih sempit di

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
				<p>dalam rumah sakit daripada di dalam perusahaan akademik.</p> <p>Temuan ini mengungkap pergeseran baru dan tidak merata dalam kesenjangan kepemimpinan gender terhadap yang kurang terpantau posisi manajemen tingkat menengah.</p>
3.	R, Dhatt, <i>et al.</i> 2017. <i>The role of women's leadership and gender equity in leadership and health system strengthening</i>	Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan perempuan dan kesetaraan gender dalam kepemimpinan serta penguatan sistem kesehatan.	Mix Method	Temuan terlihat bahwa perempuan kurang terwakili. Ada peran gender, hubungan, norma dan harapan membentuk perkembangan dan kepemimpinan di berbagai

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
				tingkatan. Ada agenda dan langkah selanjutnya merupakan tindakan untuk mempromosikan kepemimpinan perempuan dalam kesehatan sebagai sarana untuk mempromosikan tujuan global mencapai kesetaraan gender.
4.	Sophie Soklaridis, Ayelet Kuper, Cynthia Whitehead, Genevieve Ferguson, Valerie Taylor, Catherine Zahn.2016. <i>Gender bias in hospital leadership: a</i>	Untuk mengeksplorasi para pemimpin wanita dengan menghubungkan keberhasilan mereka dalam eksekutif rumah sakit yang didominasi lingkungan kepemimpinan oleh para pria	Kualitatif	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa representasi kepemimpinan perempuan telah terlepas dari feminisme, dengan mayor konsekuensi bagi wanita. Studi ini mengungkapkan



No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
	<i>qualitative study on the experiences of women CEOs</i>			betapa sulitnya bagi beberapa CEO wanita mengidentifikasi bias gender
5.	Stavroula Kalaitzi, Katarzyna Czabanowska, Sally Fowler-Davis, Helmut Brand. 2017. <i>Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal (Women leadership barriers in healthcare, academia and business).</i>	Untuk menganalisis hambatan kepemimpinan perempuan di bidang kesehatan, akademisi dan juga bisnis, serta mengidentifikasi hambatan prevalensi lintas sektor. Selain itu untuk mengungkap ketidaksetaraan dan memberikan orientasi untuk mengembangkan strategi inklusi dan peluang yang sama di dalam lingkungan kerja	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tinjauan pustaka sistematis menghasilkan Peta Tematik Barriers (BTM) untuk kepemimpinan wanita dalam bidang kesehatan, akademisi dan bisnis dengan berbagai tingkat hambatan prevalensi. BTM mengungkap perbedaan dalam ketidaksetaraan gender dan inklusi di seluruh sektor-sektor yang menarik perhatian pada

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
		yang berbeda.		prevalensi hambatan yang tidak diketahui. Kesenjangan dalam pengetahuan ini meluas ke kebijakan, serta menyoroti kebutuhan untuk mengatasi tantangan kesetaraan dan inklusi gender berbeda dengan cara khusus konteks di seluruh lingkungan kerja.
6.	LaShanda Y. Hague and Comfort O. Okpala.2017. <i>Voices of African American Women Leaders on Factors that Impact their Career</i>	Untuk menguji pengalaman kepemimpinan orang Afrika-Amerika di perguruan tinggi. Selain itu mengetahui faktor-faktor yang	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kepemimpinan peserta bervariasi. Variasi ini dikaitkan dengan usia, tahun dalam

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
	<i>Advancement in North Carolina Community Colleges</i>	<p>memengaruhi kemajuan karir pemimpin perempuan Afrika-Amerika di perguruan tinggi komunitas Carolina Utara mencakup ras dan gender, persiapan kepemimpinan, jaringan dan membangun hubungan.</p>		<p>posisi kepemimpinan di <i>community college</i>, dan juga tingkat pendidikan mereka. Pengalaman mereka mulai dari pertumbuhan kepemimpinan berdasarkan bimbingan, jaringan, pengalaman kepemimpinan, dan pengembangan kepemimpinan profesional hingga kurangnya pertumbuhan kepemimpinan karena ras dan jenis kelamin, diskriminasi, dan bimbingan. Ras dan gender, persiapan kepemimpinan,</p>

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
				bimbingan dan jaringan, dan membangun hubungan adalah faktor-faktor yang memengaruhi kemajuan karier mereka dalam posisi kepemimpinan.
7.	Ovi Savitri, Kristiyanti, Suharnomo, dan Mahfudz. 2016. <i>Kepemimpinan Wanita Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Dekan Wanita di Kota Semarang)</i>	Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dekan perguruan tinggi wanita di Kota Semarang.	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan adanya faktor yang membuat dekan wanita di Kota Semarang terpilih antara lain: memiliki karakteristik dan kepribadian yang baik, mendapatkan dukungan dari berbagai pihak (rektor, dosen, karyawan), visioner, dan memenuhi persyaratan.

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
				<p>Dekan wanita di Kota Semarang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menekankan kepada dukungan, komunikasi intensif, motivasi, pengembangan sumber daya manusia, perubahan, dan partisipasi.</p>
8.	<p>Cynthia Noviani. 2017 <i>.Analisis Kepemimpinan Perempuan Studi Kasus Pada Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia.</i></p>	<p>Untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia</p>	Kualitatif	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin hanya menerapkan tiga dari dua belas karakteristik kepemimpinan perempuan. Diantara gaya kepemimpinan maskulin-feminim, pemimpin menerapkan gaya</p>

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
				<p>kepemimpinan maskulin. Sedangkan diantara gaya kepemimpinan transformasional-transaksional, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah sosok pemimpin yang tegas dan berorientasi pada tugas.</p>
9.	<p>Clara Agnes Siahaan. 2017. <i>Peran Kepemimpinan Perempuan Di Lingkungan Pemerintah Kota Bontang.</i></p>	<p>Untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran kepemimpinan perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Bontang serta faktor-faktor yang</p>	Kualitatif	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Bontang sebagai fasilitator, sebagai artikulator dan sebagai motivator</p>

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
		<p>menghambat peran kepemimpinan perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Bontang.</p>		<p>terlaksana dengan baik dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, yaitu mampu menampung pengaduan bawahannya, mencari pemecahan dari permasalahan yang ada, dan memfasilitasi segala kebutuhan pegawai/staffnya (fasilitator), mampu menampung dan menjelaskan kembali kepada pegawai/staffnya (articulator), memiliki strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada pegawai/staffnya dalam melakukan berbagai tugas</p>

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
				<p>dan fungsinya , dapat pula melalui menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, menumbuhkan kedisiplinan, dorongan, penghargaan serta bersikap terbuka sulit untuk menyebutkan dan menjelaskan bias gender secara eksplisit dan dapat menjelaskan tantangan dalam memahami bagaimana hal itu dapat memengaruhi jalur karier wanita.</p>
10.	Asya Al-Lamky.2007. <i>Feminizing leadership in</i>	Untuk mengetahui pemberdayaan perempuan di	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berlawanan



No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
	<i>Arab societies: the perspectives of Omani female leaders</i>	Oman, para eksekutif wanita paling senior Oman, politisi, pendidik maupun pembuat kebijakan dengan menganalisis sifat, pengalaman dan tantangan sebagai pemimpin perempuan di lingkungan kerja konservatif yang didominasi pria.		dengan persepsi sosial dan stereotip, bahwa wanita Oman memiliki motivasi tinggi dan ambisius. Selain itu, posisi yang mereka capai saat ini berkaitan dengan pengalaman sosialisasi awal mereka yang menghargai pendidikan, orang tua yang mendukung (khususnya ayah), dan perlakuan yang sama dengan saudara laki-laki mereka. Mereka ditantang untuk memainkan peran sebagai pemimpin perempuan yang relatif terhadap nilai-nilai sosial

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
				yang berlaku dan harapan terhadap perempuan serta peran tradisional mereka dalam masyarakat.
11.	Cho Yonjoo, <i>et al.</i> 2016. <i>Women Leaders' Work-Life Imbalance in South Korean Companies: A Collaborative Qualitative Study</i>	Untuk menganalisis pengalaman hidup para pemimpin perempuan di perusahaan Korea Selatan yang mengelola pekerjaan dan kehidupan mereka serta mengembangkan kepemimpinan mereka dalam menghadapi kendala organisasi dan budaya.	Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin perempuan mengalami kesulitan dalam keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan kepemimpinan dikarenakan sebagian besar tempat kerjanya sangat menekankan gender.
12.	Nessrin Shaya, Rawan Abu Khait. 2016.	Untuk menemukan faktor-faktor apa	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

No.	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
	<i>Feminizing leadership in the Middle East: Emirati women empowerment and leadership style.</i>	saja yang menyebabkan perempuan emirati tersebut dapat menjadi pemimpin dan juga menganalisis gaya kepemimpinannya		signifikansi pengaruh faktor kunci (peran pemerintah nasional, IWE dan keluarga) pada faktor-faktor tersebut yaitu ada pemberdayaan, dan hubungan kuat yang ada antara pemberdayaan perempuan Emirat serta kepatuhan mereka terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Kelompok jurnal pertama mengeksplorasi mengenai bias gender dan perbedaan gender. Dewasa ini masih terdapat adanya bias gender hanya memihak pada laki-laki dalam sebuah pekerjaan. Bias gender tersebut dalam sebuah pekerjaan sekarang ini menjadi sebuah alasan perempuan tidak dapat menduduki posisi puncak, di mana perempuan hanya dapat menduduki posisi manajemen menengah. Selain itu, juga banyaknya hambatan-hambatan yang menyebabkan perempuan tidak dapat menjadi seorang

pemimpin dikarenakan stereotip patriarki yang masih dianut oleh sebagian orang. Kemudian juga adanya perbedaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh perempuan ataupun laki-laki, bahwa perempuan cenderung empati dalam mengambil suatu keputusan, sedangkan laki-laki cenderung tegas dan *saklek*.

Kelompok jurnal kedua mengeksplorasi kesetaraan gender di mana kepemimpinan perempuan sekarang ini sudah banyak (emansipasi wanita) baik di bidang akademik, kesehatan, dan sebagainya. Hal tersebut tidak terlepas karena adanya motivasi dari perempuan itu sendiri untuk maju dan menjadi agen perubahan kedepannya untuk mensejahterakan kaum perempuan serta menjadi teladan untuk kaum perempuan di dunia. Untuk menjadi pemimpin perempuan sekarang ini juga karena adanya dukungan dan motivasi (faktor-faktor yang memengaruhi) sehingga percaya diri bahwa perempuan dapat menjadi seorang pemimpin. Selain itu, kesetaraan gender juga memberikan peluang bagi perempuan untuk mengekspresikan diri dan memberikan aspirasinya.

Kelompok jurnal ketiga yaitu menganalisis tentang kepemimpinan perempuan di Timur Tengah. Hal tersebut menunjukkan bahwa di Timur Tengah telah membuka diri bagi kaum perempuan untuk bergerak maju yaitu menjadi seorang pemimpin. Dikarenakan faktor dukungan serta didikan keluarga terutama seorang ayah yang memperlakukan perempuan sama dengan laki-laki dengan menghilangkan stereotip patriarki tersebut sehingga perempuan dapat bergerak dan mengenyam pendidikan tinggi

karena pada dasarnya dukungan keluarga tersebut akan membentuk karakter anak. Di mana awal dari hal tersebut menjadikan perempuan dapat tampil percaya diri dan juga dapat menjadi seorang pemimpin.

Dari ketiga kelompok jurnal tersebut relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, karena terdapat kiprah kepemimpinan perempuan dari berbagai bidang. Di mana, pada zaman sekarang perempuan dapat menonjolkan diri dengan berbagai prestasi dan karena adanya kesetaraan gender maka perempuan dapat memperoleh pendidikan tinggi. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di mana utamanya karena dukungan dan motivasi baik dari diri sendiri maupun keluarga. Selain itu juga dikarenakan stereotip patriarki sudah mulai pudar. Sehingga perempuan pun pada masa sekarang ini dapat menjadi seorang pemimpin. Ketika menjadi pemimpin tentunya ada perbedaan gaya dalam memimpin antara laki-laki dan perempuan. Di mana perempuan cenderung empati dan cenderung pada penerapan gaya transformasional. Sedangkan laki-laki cenderung tegas dan *saklek*. Selain itu juga masih terdapat bias gender di mana hal tersebut merupakan hambatan yang dilalui perempuan untuk menjadi pemimpin. Maka dari itu, peneliti memilih jurnal-jurnal tersebut karena relevan dengan topik yang akan diteliti yaitu bagaimana pemimpin perempuan dalam memimpin bawahannya (gaya kepemimpinan) dan bagaimana cara mengatasi hambatan-hambatan yang dilalui dalam menjadi pemimpin perempuan.

## 2.3. KERANGKA TEORI

### 2.3.1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Young (1930) dalam Kartono (2005) adalah bentuk dominasi didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi atau penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai peranan dan juga suatu proses untuk memengaruhi orang lain (Veithzal et al., 2014). Robbins dan Judge (2015) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Stogdill dalam Stonner (2003:161) kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. (Sutikno, 2014:16).

Slamet (1999:1) tugas pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan. Selanjutnya menurut Edward Deming dalam Margono Slamet (1999:1) adalah melembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang dalam organisasi untuk

dapat melakukan pekerjaan dengan baik melalui kegiatan-kegiatan pembinaan, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain sebagainya. Upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya memerlukan adanya kepemimpinan yang selalu memotivasi anggota-anggota lain dari organisasi itu untuk selalu memperbaiki mutu kerjanya.

2.3.1.1. Menurut George R Terry dalam buku Manajemen sumber daya manusia mengatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah:

#### 2.3.1.1.1. Energi

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.

#### 2.3.1.1.2. Memiliki stabilitas emosi

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purbasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen

dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.

#### 2.3.1.1.3. Motivasi pribadi

Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.

#### 2.3.1.1.4. Kemahiran mengadakan komunikasi

Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

##### - Kecakapan mengajar

Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik



untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

- Kecakapan sosial

Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah

kepemimpinannya.

- Kemampuan teknis

Meskipun dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial *skill*nya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.

#### 2.3.1.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan

Menurut Komang Ardana dan Ni Wayan Mujiati (2009) ada beberapa faktor tertentu yang dapat memengaruhi proses

kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain adalah;

#### 2.3.1.2.1. Karakteristik pribadi pemimpin

Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.

#### 2.3.1.2.2. Kelompok yang dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.

#### 2.3.1.2.3. Situasi

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

### 2.3.1.3. Teori Kepemimpinan

Menurut Vietzal Rivai (2013) mengatakan ada beberapa teori yang mendukung dari diri seorang pemimpin, teori tersebut antara lain adalah :

#### 2.3.1.3.1. Teori Sifat

Teori sifat merupakan teori yang menjelaskan sifat-sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin yang akan mewarnai tingkah laku, perbuatan, tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sifat merupakan tumpuan dan modal dasar untuk memberikan energi dalam kepemimpinannya. Pemimpin dapat mencapai efektifitas dengan mengembangkan sifat-sifat yang dimiliki.

#### 2.3.1.3.2. Teori Perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

### 2.3.1.3.3. Teori Kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

### 2.3.1.3.4. Teori Kemunculan Pemimpin

Machali dan Kurniadin (2014) menyatakan bahwa terdapat tiga teori tentang kemunculan pemimpin yaitu: teori genetis, sosial, dan ekologis atau sintesis. Ordway Tead (1935) dalam Mujiono (2002) mengemukakan bahwa timbulnya seorang pemimpin, karena :

2.3.1.3.4.1. Membentuk diri sendiri (*self constituted leader, self mademan, born leader*)

2.3.1.3.4.2. Dipilih oleh golongan atau kelompok, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kemampuannya, keberaniannya dan sebagainya.

2.3.1.3.4.3. Ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya.

### **2.3.2. Gaya Kepemimpinan**

Kemampuan seorang pemimpin untuk mengerti, mendalami kemampuan dan kedewasaan bawahannya sangat berpengaruh pada gaya yang dipilihnya dalam memimpin dan pada gilirannya akan memengaruhi tercapainya tujuan yang dikehendaki (Moeljono, 2008). Menurut Machali dan Kurniadin (2014) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, yang merupakan perpaduan dari filsafah, keterampilan, sifat, dan perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi kinerja para pengikutnya. Menurut John dan Neil (1994) dalam Moeljono (2008), menjabarkan empat macam gaya kepemimpinan yang disebut sebagai kepemimpinan situasional, antara lain:

2.3.2.1. *Telling* (S1) Pemimpin memimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah.

2.3.2.2. *Selling* (S2) Pemimpin memimpin dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pimpinan melakukan banyak pengarahan dan komunikasi dilakukan secara dua arah.

2.3.2.3. *Participating* (S3) Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam mengambil keputusan, komunikasi dilakukan secara dua arah.

2.3.2.4. *Delegating* (S4) Gaya ini memberi kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.

Menurut Powel (2011), dalam beberapa tahun terakhir, kepemimpinan transformasional dan transaksional telah menjadi fokus utama dari teori-teori kepemimpinan.

#### 2.3.2.5. Pemimpin Transformasional

Pemimpin Transformasional memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok atau organisasi dengan menetapkan standar yang sangat tinggi untuk kinerja, dan kemudian mengembangkan bawahan untuk mencapai standar tersebut. Dengan cara ini, mereka mengubah pengikut menjadi pemimpin. Pemimpin transformasional menunjukkan empat jenis perilaku:

2.3.2.5.1. Karisma dengan menampilkan atribut yang mendorong pengikutnya untuk melihat mereka sebagai peran model dan perilaku yang berkomunikasi rasa nilai-nilai, tujuan, dan pentingnya misi.

2.3.2.5.2. Motivasi inspirasional dengan memancarkan optimisme dan kegembiraan tentang misi dan kemampuan untuk mencapainya.

2.3.2.5.3. Stimulasi intelektual dengan mendorong pengikutnya untuk mempertanyakan asumsi dasar dan mempertimbangkan masalah dan tugas dari perspektif baru.

2.3.2.5.4. Pertimbangan individual dengan berfokus pada pengembangan dan pendampingan pengikut individu dan menghadiri dengan kebutuhan khusus mereka. pemimpin perusahaan yang telah dianggap sebagai transformasional oleh rekan-rekan mereka dan pengikut.

#### 2.3.2.6. Pemimpin Transaksional

Pemimpin Transaksional fokus pada memberikan penjelasan tentang tanggung jawab terhadap bawahan dan kemudian menanggapi seberapa baik bawahan melaksanakan tanggung jawab mereka. Mereka menunjukkan dua jenis perilaku yaitu: *reward kontingen*, dengan menjanjikan atau memberikan imbalan cocok jika pengikut mencapai tujuan mereka ditugaskan dan manajemen dengan pengecualian, oleh intervensi untuk memperbaiki kinerja para pengikutnya baik dalam mengantisipasi masalah atau setelah masalah terjadi.

Pemimpin transaksional yang terlibat dalam manajemen aktif dengan pengecualian sistematis memantau kinerja bawahan untuk kesalahan, sedangkan mereka yang terlibat dalam manajemen pasif dengan pengecualian menunggu kesulitan bawahan untuk dibawa ke perhatian mereka sebelum intervensi.

#### 2.3.2.7. Pemimpin Laissez Faire

Pemimpin menghindari tanggung jawab untuk kepemimpinan. pemimpin seperti menahan diri dari memberikan arah atau membuat keputusan dan melakukan tidak melibatkan diri dalam pengembangan para pengikutnya. Yulk (1999) dalam Setiawan dan Muhith (2013) mengidentifikasi lima komponen dalam kepemimpinan transformasional yaitu: *attribute charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*

Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut :

#### 2.3.2.8. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu



berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

#### 2.3.2.9. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodoh (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

#### 2.3.2.10. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan

bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

#### 2.3.2.11. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

#### 2.3.2.12. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah,

senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 2.3.2.13. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

#### 2.3.2.14. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerana dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf

dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

### 2.3.3. Kepemimpinan Perempuan

Miller *et al.* dalam Wolfman (1989) menyatakan bahwa keutamaan wanita adalah kemampuan untuk memelihara hubungan. Wanita tertarik untuk membantu orang lain berkembang dan mengungkapkan diri serta menolong mereka memperoleh kepuasan. Sifat memelihara berasal dari peran biologis wanita. Wanita memiliki kemampuan alami untuk mencipta, memelihara, dan mendorong pertumbuhan semua itu dilakukan demi dan bersama orang lain. Faktor-faktor kunci untuk mencapai keberhasilan wanita menurut Steel dan Thornton (1994) antara lain: (1) Kemampuan untuk mengenali, menciptakan, dan menangkap kesempatan. (2) Menyadari kebutuhan orang di tempat kerja. (3) Perlunya dukungan di segala tingkat. (4) Determinasi untuk berhasil. (5) Kualifikasi. (6). Memiliki kepekaan akan ekspresif.

Menurut Sandon (2006) dalam Shahtalebi *et al.* (2011), kemampuan wanita dalam memimpin terbentuk dan terpengaruh dari karakter individual, dari dalam dan dari luar lingkungan. Hal tersebut

misalnya terlihat pada saat mereka memilih pilihan tertentu dalam bertindak yang berbeda dengan orang lain, mempertahankan sikap, seringkali memutuskan sesuatu dalam jangka waktu yang lama, dan pada saat menghadapi berbagai kesulitan dan masalah. Hasan dan Othman (2013) menyatakan bahwa pemimpin wanita yang berbakat dan percaya diri memiliki beberapa karakteristik yang pada umumnya berbeda dari laki-laki. Helgesen dan Johnson (2010) dalam Dahlvig dan Longman (2014) mengidentifikasi tiga sudut pandang penting yang membawa wanita pada kepemimpinan, yaitu: memperhatikan secara lebih luas, kepuasan hari demi hari, struktur sosial organisasi. Mengajukan organisasi lebih sehat dan produktif ketika pandangan pria dan wanita diterima dan disukai. Selanjutnya, Caliper (2005) dalam Hasan dan Othman (2013), dalam temuan penelitiannya mengemukakan empat pernyataan spesifik tentang kualitas kepemimpinan wanita:

- 1) Pemimpin perempuan lebih persuasif dari laki-laki.
- 2) Ketika merasakan penolakan, pemimpin perempuan belajar dari kesulitan yang mereka alami.
- 3) Pemimpin wanita menunjukkan sebuah keterlibatan secara keseluruhan, membangun tim kerja gaya kepemimpinan termasuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
- 4) Pemimpin perempuan lebih mungkin untuk mengabaikan aturan dan mengambil risiko.

Menurut Zubaidi, Farad Rajwan *et al.* (2011), faktor - faktor yang membuat wanita dapat menduduki posisi sebagai pemimpin yaitu: 1. Faktor sosial budaya 2. Faktor pribadi 3. Pelatihan kepemimpinan wanita 4. Perilaku atasan pria a. Diskriminasi b. *Mentoring* c. Pemberdayaan

#### 2.3.4. Kepemimpinan perempuan dalam perspektif Islam

Perempuan adalah jenis manusia tertentu yang diciptakan Allah SWT firman-Nya, “Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya.”( Al-Baqarah [2]: 31). Kalangan fukaha pernah menyebutkan, kaum perempuan memiliki ciri-ciri khusus selain struktur fisik yang membedakannya dengan laki-laki. Ciri-ciri itu ada kalanya kasat mata seperti menstruasi, dan ada kalanya abstrak seperti perangai yang telah terpatri dalam diri setiap perempuan.

Dalam Al-Qur’an, kata *untsa* disebutkan dalam beberapa konteks berbeda. Satu sisi berkaitan dengan persamaan hak perempuan dan laki-laki dalam beramal serta mendapatkan pahala dari Allah, disisi lain mengulas perbedaan spesifik keduanya dari sisi kehamilan yang dialami perempuan dan kisah-kisah seputar perempuan yang mengisyaratkan perbedaan dari mereka dengan kaum laki-laki (Abdul Qodhir Manshur, 2005: 22-23).

Sebenarnya, Islam telah memuliakan kaum perempuan dan mengakui kemanusiaannya, serta kecakapannya untuk melaksanakan perintah, memikul tanggung jawab, mendapatkan balasan dan masuk

surga, dan menganggapnya sebagai manusia mulia yang memiliki hak yang sama dengan laki-laki, karena keduanya adalah cabang dari satu pohon, keduanya bersaudara, ayah dan ibunya satu yaitu Adam dan Hawa.

Dengan demikian, laki-laki dan perempuan adalah sama sebagai hamba Allah. Sama dalam berbagai hal, seperti:

#### 2.3.4.1. Keduanya sama dalam asal-usulnya

Bahwa perempuan dan laki – laki berasal dari satu keturunan yang sama. Allah berfirman dalam surat An-Nisa ayat 1:

*“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya [263] Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain[264], dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.”*

Dengan demikian, perempuan dan laki-laki adalah berasal dari cabang yang berasal dari satu pohon, mereka bersaudara ayah ibunya satu yaitu Adam dan Hawa. Baik laki – laki maupun perempuan semuanya diciptakan dari satu jiwa.

2.3.4.2. Keduanya sama dalam mendapatkan taklif dan tanggung jawab syariat atas tindakan yang dilakukannya. Karena kebebasan tidak ada nilainya tanpa tanggung jawab. Allah berfirman dalam surat Al-Baqoroh ayat 35 :

*Artinya : Dan Kami berfirman, " hai adam, diamilah oleh kamu dan isterimu surga ini, dan makanlah makan – makanannya yang banyak lagi baik di mana saja yang kamu sukai, dan janganlah kammu dekati pohon ini, yang menyebabkan kamu termasuk orang – orang yang zhalim." (Al-Baqoroh: 35).*

2.3.4.3. Keduanya sama dalam mendapatkan balasan dan hukuman atas perbuatannya. Allah berfirman dalam surat Ali Imron ayat 195 :

*Artinya: "Maka Tuhan mereka memperkenankan permohonannya (dengan firman), sesungguhnya Aku tidak menyia – nyiakan amal orang – orang yang beramal diantara kamu, baik laki – laki ataupun perempuan." (Ali Imron: 195).*

Dengan tiga hal tersebut, Islam telah menyempurnakan kepribadian perempuan dari segala aspek dan memberinya semua hak – haknya (Sa'dawi, 2009: 65-66) dalam Istiqomah (2014).

Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam statusnya sebagai isteri.



Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam status sebagai ibu. Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam statusnya sebagai bagian dari anggota masyarakat (Amru, 2009: 63) dalam Istiqomah (2014). Perempuan juga mempunyai tanggung jawab kepemimpinan pada level manapun. Setiap orang bisa menjadi pemimpin pada level apapun, baik sebagai pemimpin pemerintah, lembaga, maupun masyarakat. Bahkan, juga dapat menjadi pemimpin perang sekalipun, tanpa memandang jenis kelamin laki-laki maupun perempuan.

2.3.4.4. Dalam kepemimpinan Islam, kepemimpinan Nabi/Rasul ditunjang dengan sifat – sifat terpuji. Adapun sifat – sifat para Nabi dan Rasul adalah:

2.3.4.4.1. *Shiddiq*

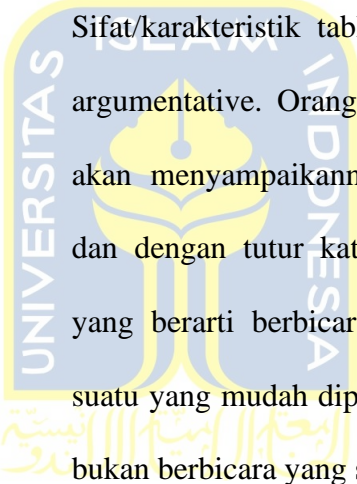
Adalah sifat/karakteristik Nabi Muhammad SAW yang berarti benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan–keputusan yang menyangkut visi dan misi, efektif dan efisien dalam implementasi serta operasionalnya di lapangan.

2.3.4.4.2. *Amanah*

Amanah artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan *credible*. Amanah juga bisa bermakna

keinginan untuk memenuhi sesuatu dengan ketentuan. Amanah juga berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Sifat/karakteristik amanah ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada setiap individu muslim.

#### 2.3.4.4.3. *Tabligh*



Sifat/karakteristik *tabligh* artinya komunikatif dan argumentative. Orang yang memiliki sifat *tabligh*, akan menyampaikannya dengan benar (berbobot) dan dengan tutur kata yang tepat (*bi al hikmah*) yang berarti berbicara dengan orang lain dengan suatu yang mudah dipahami dan diterima oleh akal, bukan berbicara yang sulit dimengerti.

#### 2.3.4.4.4. *Fathanah*

*Fathanah* dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdikan dan kebijaksanaan. Sifat/karakteristik ini dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan.

## 2.4. Teori Gender

Menurut Oakley (2002) dalam Jackson & Jones (2009) gender bukanlah akibat langsung dari jenis kelamin biologis. Gender didefinisikan sebagai pemisahan jenis kelamin yang dipaksakan secara

sosial dan sebagai suatu hasil relasi seksualitas yang bersifat sosial (Rubin, 1975 dalam Jackson & Jones, 2009). Menurut pendapat Mosse (1993), secara mendasar gender berbeda dari jenis kelamin biologis. Jenis kelamin biologis merupakan pemberian, kita dilahirkan sebagai seorang laki-laki atau seorang perempuan. Tetapi, jalan yang menjadikan kita maskulin atau feminim adalah gabungan blok-blok bangunan biologis dasar dan interpretasi biologis oleh kultur kita. Gender adalah seperangkat peran yang, seperti halnya kostum dan topeng di teater, menyampaikan kepada orang lain bahwa kita adalah feminin atau maskulin.

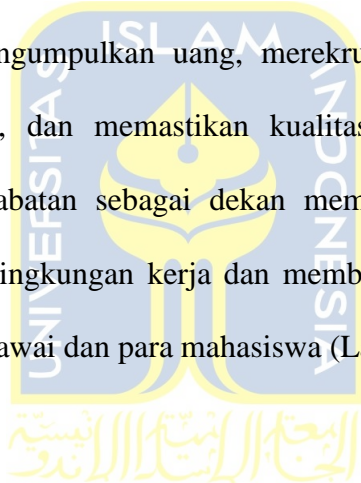
2.4.1. Teori Feminis : Secara umum feminisme dianggap sebagai suatu bentuk politik yang bertujuan untuk mengintervensi dan mengubah hubungan kekuasaan yang tidak setara antara laki-laki dan perempuan (Hollows, 2010). Menurut Ramazanoglu (1989) dalam Hollows (2010) feminisme adalah berbagai macam teori sosial yang menjabarkan hubungan antar jenis kelamin dalam masyarakat dan perbedaan antara pengalaman-pengalaman yang dialami oleh lelaki dan perempuan.

2.4.2. Teori Maskulin : Menurut Hoyenga & Hoyenga dalam Naully (2003) adalah ciri-ciri yang berkaitan dengan gender yang lebih umum terdapat pada laki-laki, atau suatu peran atau trait maskulin yang dibentuk oleh budaya. Dengan demikian maskulin adalah sifat yang dipercaya dan dibentuk oleh budaya sebagai ciri-ciri

yang ideal bagi laki-laki (Naully, 2003). Misalnya, asertif dan dominan dianggap sebagai trait maskulin.

## 2.5. Tugas Dekan

Tugas dekan telah termuat dalam peraturan tertulis, misalnya: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Diponegoro. Dekan memiliki tingkat kewenangan yang tinggi dalam memimpin perguruan tinggi, mengembangkan visi strategis, mengatur prioritas, mengumpulkan uang, merekrut karyawan, mengalokasikan sumber daya, dan memastikan kualitas pendidikan. Individu yang menduduki jabatan sebagai dekan memainkan peran penting dalam menetapkan lingkungan kerja dan membangun suasana yang kondusif bagi para pegawai dan para mahasiswa (Layne, 2010).



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kualitatif. Menurut (Creswell:2016) penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna di sejumlah individu atau sekelompok orang yang berasal dari masalah sosial. Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, konsep atau fenomena, masalah sosial, dan lain-lain. Salah satu alasan mengapa menggunakan pendekatan kualitatif yaitu dengan metode ini diharapkan peneliti dapat menemukan dan memecahkan permasalahan yang akan diteliti. Jenis penelitian kualitatif yang digunakan oleh peneliti adalah studi kasus. Studi kasus merupakan studi yang mengeksplorasi suatu kasus secara mendalam, mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Kasus ini dapat berupa suatu peristiwa, aktivitas, proses, dan program (Creswell:2016).

Dalam penelitian ini, penulis melakukan studi kasus pada Dekan Fakultas Kedokteran dan Fakultas Teknik Sipil di Universitas Islam Indonesia. Adapun alasan peneliti memilih Dekan UII karena perguruan tinggi tersebut merupakan lembaga islam yang memiliki 8 fakultas dan terdiri dari 8 dekan. UII ini memiliki dekan perempuan pada Fakultas

Teknik Sipil dan Fakultas Kedokteran. Sebagai salah satu perguruan tinggi Islam UII menyambut baik kesetaraan gender. Walaupun dalam perspektif Islam dinyatakan bahwa laki-laki adalah pemimpin bagi perempuan, tetapi juga ada yang menjelaskan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki kedudukan yang sama. Maka dari itu, dengan adanya kesetaraan gender yang ada di UII dengan memilih dekan perempuan untuk memimpin, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam bagaimana kepemimpinan yang dilakukan baik dari gaya kepemimpinannya, dukungan dan proses menjadi pemimpin sekarang ini, serta hambatan dan cara menyikapi hambatan tersebut.

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di Fakultas Kedokteran dan Fakultas Teknik Sipil Universitas Islam Indonesia di Jalan Kaliurang No. Km. 14,5, Krawitan, Umbulmartani, Kec. Ngemplak, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55584.

### **3.3. Profil (Gambaran yang akan diteliti)**

Universitas Islam Indonesia (UII) merupakan universitas Islam yang berdiri sejak tanggal 8 Juli 1945, dengan nama Sekolah Tinggi Islam (STI) di Jakarta. Universitas Islam Indonesia dengan susunan manajemen rektor Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. UII memiliki 8 prodi dan 8 dekan. Universitas Islam Indonesia mempunyai visi yaitu terwujudnya

Universitas Islam Indonesia sebagai rahmatan lil'alamin, memiliki komitmen pada kesempurnaan maupun risalah Islamiyah di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan juga dakwah Islamiyah. Sedangkan misi UII adalah menegakkan Wahyu Illahi dan Sunnah Nabi sebagai sumber kebenaran abadi yang membawa rahmat bagi alam semesta melalui pengembangan dan penyebaran ilmu, teknologi, budaya dan seni yang berjiwa Islam, dalam rangka membentuk cendekiawan muslim dan pemimpin bangsa yang bertakwa dan berakhlak mulia, yang mempunyai keunggulan dalam keilmuan keislaman, kepemimpinan, keahlian profesional dan kemandirian, berilmu amaliah, dan beramal ilmiah. Terlebih lagi, UII juga ingin menciptakan mahasiswanya untuk menjadi pemimpin global dan kreatif.

Peneliti akan meneliti dekan di Universitas Islam Indonesia khususnya dekan perempuan yaitu Dekan Fakultas Kedokteran dan Dekan Fakultas Teknik Sipil.

#### **3.4. Narasumber Penelitian**

Narasumber penelitian adalah seseorang atau informan yang akan memberikan sebuah informasi. (Creswell 2014) pembahasan mengenai partisipan dan lokasi penelitian dapat mencakup empat aspek yaitu *setting* (lokasi penelitian), *actor* (siapa yang akan diobservasi atau diwawancarai), peristiwa (kejadian apa saja yang dirasakan oleh aktor yang akan dijadikan topik wawancara dan observasi), dan proses (sifat peristiwa yang

dirasakan oleh aktor dalam lokasi penelitian). Dengan demikian, berikut riwayat hidup narasumber yang akan diteliti:

#### 3.4.1. Dekan Fakultas Kedokteran

Nama Lengkap & Gelar : dr. Linda Rosita, M.Kes, Sp.PK

Tempat, Tanggal Lahir : Batam, 25 Februari 1970

Alamat Rumah : Dabag 45B, RT4/27, Depok,  
Sleman, DIY

E-mail (Home) : linda.rosita@uii.ac.id

<b>N O</b>	<b>JENJANG PENDIDIKAN</b>	<b>NAMA SEKOLAH/PERGURUAN TINGGI</b>	<b>TAHU N LULUS</b>
1	SD	SDN II Belakang Padang	-
2	SLTP	SMP N 1 Belakang Padang	-
3	SLTA	SMA N 1 Kepri	-
4	S1	FK UGM	1996
5	S2/Sp1	Ilmu Kedokteran Klinik FK UGM	2007
6	Spesialis	PPDS Patologi Klinik FK UGM	2007

*Tabel 3.1. Jenjang Pendidikan*

<b>N O</b>	<b>POSISI JABATAN</b>	<b>PERIODE/TAHUN</b>
1	Koordinator PSM FK UII	2001-2005
2	Ketua Departemen Patologi Klinik	2001-2003
3	Ketua Program Studi Pendidikan Dokter	2010-2014
4	Dekan FK UII	2014-2018

*Tabel 3.2. Posisi Jabatan*



## 3.4.2. Dekan Fakultas Teknik Sipil

Nama Lengkap & Gelar : Miftahul Fauziah, S.T., M.T., Ph.D.

Tempat, Tanggal Lahir : Ciamis, 24 Agustus 1970

Alamat Rumah : Perum UNY Deresan IV  
B/30, Sleman, Yogyakarta

E-mail (Home) : miftahul.fauziah@uii.ac.id

NO	JENJANG PENDIDIKAN	NAMA SEKOLAH/PERGURUAN TINGGI	TAHUN LULUS
1	Dasar	SDN Deresan I Yogyakarta	1983
2	Menengah Pertama	SMP N I Yogyakarta	1986
3	Menengah Atas	SMA N 1 Yogyakarta	1989
4	Sarjana	Universitas Gadjah Mada	1994
5	Magister	Universitas Gadjah Mada	2001
6	Doktor	Curtin University of Technology Western Australia	2009

Tabel 3. 3. Jenjang pendidikan

NO	POSISI JABATAN	PERIODE/TAHUN
1	Ketua Program Studi Teknik Sipil	2014-2018
2	Sekretaris Program Studi Teknik Sipil	2011-2014
3	Kepala Laboratorium Jalan Raya	2010-2011
4	Sekretaris Senat Fakultas Teknik Sipil Dan Perencanaan	2010-2014
5	Kepala Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Ftsp	2001-2003
6	Kepala Urusan Laboratorium Jalan Raya	1996-1999
7	Koordinator Komda Iii Diy	2014-Kini

	Jateng, Badan Musyawarah Pendidikan Tinggi Teknik Sipil Seluruh Indonesia (Bmpttsi)	
8	Bendahara Himpunan Ahli Teknik Tanah Indonesia (Cab.Diy)	2012-Kini
9	Koordinator Bidang Pengembangan Kurikulum Dan Akreditasi, Badan Musyawarah Pendidikan Tinggi Teknik Sipil Seluruh Indonesia (Bmpttsi)	2014-Kini

*Tabel 3.4. Posisi Jabatan*

### 3.5. Sumber Data Penelitian

Penelitian erat kaitannya dengan data yang diperoleh dari berbagai sumber untuk mendukung hasil penelitian. Secara umum, ada dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu:

#### 3.5.1. Data Primer

Menurut (Sugiyono:2008) sumber data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Jadi sumber yang secara langsung bisa didapatkan oleh peneliti, yang bisa diperoleh dari subjek dan informan yang mengetahui secara jelas dan rinci mengenai masalah yang sedang diteliti. Subjek adalah orang yang menjadi informan pertama dan utama, dalam hal ini yaitu siswa. Sedangkan informan yaitu orang yang bisa memberi informasi kepada peneliti tentang situasi dan

kondisi dalam penelitian, diantaranya yang menjadi informan pada penelitian.

Peneliti menggunakan pengumpulan data primer menggunakan metode wawancara. Peneliti mewawancarai Ibu Linda Rosita (Dekan FK) dan Ibu Miftahul Fauziah (Dekan FTSP) selaku narasumber utama. Selain itu juga ada beberapa narasumber pendukung diantaranya karyawan dan juga mahasiswa FK dan FTSP UII.

### 3.5.2. Data Sekunder

Menurut (Sugiyono:2008) Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data yang dikumpulkan oleh peneliti ini, hanya sebagai penunjang dari data primer, sumber data ini bisa diperoleh dari bahan-bahan kepustakaan, yang berupa dokumen dokumen sekolah, buku, majalah, jurnal, internet dan sebagainya yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Data sekunder yang diperoleh pada penelitian ini adalah seperti profil perusahaan, dan lain-lain. Selain itu, sumber dari *website* perusahaan juga digunakan untuk data pendukung penelitian.

### 3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono,2015:148). Secara umum kegunaan instrumen penelitian ini untuk memudahkan peneliti

dalam mengumpulkan data agar pekerjaanya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dan sistematis. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi dan angket

Peneliti sebagai instrumen utama oleh karenanya harus divalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian kemudian terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. (Sugiyono, 2013: 59).

Dalam hal penelitian, peneliti melakukan persiapan sebelum terjun ke lapangan dengan mempelajari masalah dan objek yang diteliti, metode yang digunakan. Peneliti juga memperkaya wawasan dengan membaca buku, publikasi yang berkaitan dengan topik penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan perempuan.

### **3.7. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan yaitu:

#### **3.7.1. Observasi**

Menurut (Creswell 2013) menjelaskan observasi kualitatif merupakan observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu

di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti melihat, merekam atau mencatat baik dengan cara terstruktur maupun tidak. Hal ini dapat ditunjukkan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang ingin diketahui peneliti untuk menggali informasi.

Dalam observasi ini peneliti menggunakan jenis observasi non partisipan, yaitu peneliti hanya mengamati secara langsung keadaan objek, tetapi peneliti tidak aktif dan ikut serta secara langsung. Observasi dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada pihak-pihak yang berinteraksi dengan dekan tersebut. Observasi yang dilakukan diharapkan dapat memperoleh data yang relevan dengan topik penelitian.

### 3.7.2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2010:194) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Esterberg dalam Sugiyono (2013) mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semistruktur, dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data ketika peneliti sudah terlebih dahulu merumuskan pertanyaan tertulis beserta alternatif jawaban yang telah disiapkan. Wawancara semistruktur termasuk

dalam kategori *in-dept interview* yang pelaksanaannya lebih bebas dan bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis permasalahan yang akan ditanyakan.

### 3.7.3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen berbentuk gambar misalnya foto, sketsa, gambar. Dokumen yang berbentuk karya yaitu patung, film, dan lain-lain. Hasil penelitian akan menjadi kredibel apabila didukung oleh dokumentasi seperti sejarah, foto atau gambar (Sugiyono, 2013:396). Dalam penelitian ini, peneliti akan mendokumentasikan hal-hal yang dibutuhkan untuk penelitian. Kegiatan yang dilakukan selama penelitian akan di dokumentasikan menggunakan kamera dan alat *recorder*.

## 3.8. Proses Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan sesudah di lapangan. Miles

dan Huberman (1994) dalam Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa dalam model ini terdapat tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Ketiga proses ini dilakukan dengan bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data (*data collecting*) sebagai suatu siklus. Ketiga proses dalam analisis model interaktif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 3.8.1. Reduksi Data

(Miles dan Huberman (1992:15-19) reduksi data, yaitu sebagai proses seleksi, pemfokusan, pengabstrakkan, transformasi data kasar yang ada di lapangan langsung, dan diteruskan pada waktu pengumpulan data, dengan demikian reduksi data dimulai sejak peneliti memfokuskan wilayah penelitian.

### 3.8.2. Penyajian Data

(Miles dan Huberman 1992:15-19) penyajian data, yaitu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan penelitian dilakukan. Penyajian data diperoleh berbagai jenis, jaringan kerja, keterkaitan kegiatan atau tabel.

### 3.8.3. Penarikan Kesimpulan

(Miles dan Huberman 1992:15-19) penarikan kesimpulan, yaitu dalam pengumpulan data, peneliti harus mengerti dan tanggap terhadap

sesuatu yang diteliti langsung di lapangan dengan menyusun pola-pola pengarahannya dan sebab akibat.

### 3.9. Uji Keabsahan Data

Terdapat dua macam validitas penelitian, yaitu validitas internal dan validitas eksternal atau uji kredibilitas dan uji *transferability* yang digunakan untuk validasi penelitian agar kedepannya tidak luput dalam pengerjaan hasil penelitian sehingga data yang dihasilkan sesuai dan keabsahan dapat dipertanggungjawabkan. Yang mana secara terperinci dijelaskan sebagai berikut:

#### 3.9.1. Uji Kredibilitas

Moleong (2018) memaparkan tujuan uji (*credibility*) kredibilitas data yaitu untuk menilai kebenaran dari temuan penelitian kualitatif. Kredibilitas ditunjukkan ketika partisipan mengungkapkan bahwa transkrip penelitian memang benar-benar sebagai pengalaman dirinya sendiri. Dalam hal ini peneliti akan memberikan data yang telah ditranskripkan untuk dibaca ulang oleh partisipan. Kredibilitas menunjukkan kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif. Kredibilitas menunjukkan kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif, hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

##### 3.9.1.1. Perpanjangan Pengamatan



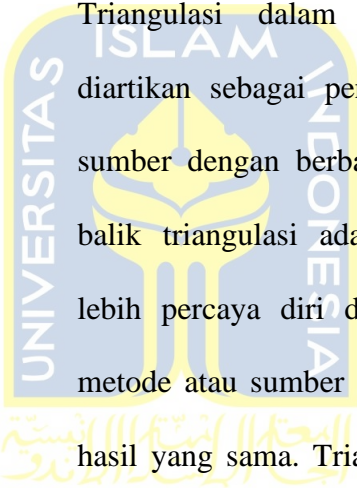
Perpanjangan pengamatan menghendaki peneliti untuk terjun kembali ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara dengan sumber data yang pernah ditemui maupun sumber data yang baru. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan keakraban, hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin terbentuk (tidak ada jarak lagi, semakin terbuka, saling memercayai) sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

#### 3.9.1.2. Peningkatan Pengetahuan dan Penelitian

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan ini, peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-

dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Pun peneliti membaca berbagai referensi dari buku maupun artikel yang berkaitan dengan hubungan industrial sehingga dapat menambah wawasan peneliti yang dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan.

### 3.9.1.3. Triangulasi



Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan waktu. Ide di balik triangulasi adalah bahwa seseorang dapat lebih percaya diri dalam hasil jika penggunaan metode atau sumber yang berbeda mengarah pada hasil yang sama. Triangulasi mensyaratkan bahwa penelitian ditangani dari berbagai perspektif (Sekaran dan Bougie, 2016). Ada beberapa triangulasi yaitu:

#### 3.9.1.3.1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui berbagai sumber (Sugiyono, 2013).

Setelah semua data diperoleh, kemudian penulis melakukan analisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member checking*).

#### 3.9.1.3.2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada narasumber yang sama dengan teknik yang berbeda (Sugiyono, 2013). Triangulasi ini mengharuskan penelitian ditangani dari berbagai perspektif. Karena, triangulasi sumber juga digunakan untuk menguji kredibilitas yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dari berbagai sumber (berbagai perspektif).

#### 3.9.1.3.3. Triangulasi Waktu

Kredibilitas data sering dipengaruhi oleh waktu. Dengan kata lain, data yang diperoleh pada pagi hari di mana kondisi narasumber masih segar, belum banyak



masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Akan berbeda pada sore hari di mana keadaan sudah capek bekerja dan memungkinkan sudah banyak masalah. Untuk itu agar lebih kredibel dapat dilakukan dengan mengecek melalui wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

### 3.9.2. Uji *Transferability*

*Transferability* merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan. Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Dengan demikian, pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya diaplikasikan di tempat lain (Sugiyono, 2013). Setelah data direduksi maka data akan ditampilkan. Data tersebut dapat dimasukkan ke dalam hasil penelitian untuk memperkuat data sehingga data menjadi rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya sehingga pembaca menjadi jelas. Sistematis, dan dapat dipercaya sehingga pembaca menjadi jelas.

(Moleong 2016: 324) menjelaskan bahwa tranferabilitas merupakan persoalan empiris yang bergantung pada kesamaan konteks pengirim dan penerima. Untuk menerapkan uji transferabilitas didalam penelitian ini nantinya peneliti akan memberikan uraian yang rinci, jelas, dan juga secara sistematis terhadap hasil penelitian. Diuraikannya hasil penelitian secara rinci, jelas dan sistematis bertujuan supaya penelitian ini dapat mudah dipahami oleh orang lain dan hasil penelitiannya dapat diterapkan ke dalam populasi di mana sampel pada penelitian ini diambil.

Pada penelitian ini, penulis melakukan uji *transferability* dalam beberapa prosedur yaitu dengan membuat rancangan pedoman wawancara yang dilanjutkan dengan melakukan observasi awal sebelum melakukan kegiatan wawancara pada Dekan FK dan Dekan FTSP. Data dikumpulkan pada saat proses wawancara dan dokumentasi dari narasumber penelitian.

## BAB IV

### TEMUAN PENELITIAN

#### 4.1. Pengantar

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan hal penting dan menjadi tonggak dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin mengarahkan dan mendorong bawahannya dalam mencapai tujuan organisasinya. Komponen-komponen dalam organisasi melakukan sinergitas dalam jalannya suatu organisasi. Kiprah kepemimpinan perempuan pada zaman sekarang sudah banyak adanya dan hal tersebut menjadi bukti bahwa bukan bias gender yang menghalangi perempuan untuk bergerak maju. Pada zaman sekarang di perguruan tinggi sudah adanya emansipasi wanita dan kesetaraan pendidikan maupun kesetaraan gender. Sehingga banyak kesempatan dan peluang bagi perempuan untuk menjadi pemimpin. Untuk menjadi seorang pemimpin perempuan tentu ada faktor maupun dorongan proses kepemimpinan yang dilalui sejauh ini. Dalam hal tersebut ketika perempuan memimpin suatu organisasi tentu ada perbedaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh perempuan maupun laki-laki dilihat dari sisi gender. Gender tersebut tidak dilihat dari jenis kelamin tetapi dilihat dari sifat dan sikap dari konsep maskulin maupun feminim. Selain itu pendekatan-pendekatan yang diterapkan dalam membawa dan mengarahkan anggota organisasi tentunya berbeda baik dari segi sikap, pengambilan keputusan, dan sebagainya.

Dalam kiprah perempuan sekarang ini tentunya ada tantangan maupun hambatan untuk melalui proses kepemimpinannya . Maka dari itu, dalam bab ini akan diuraikan temuan dan paparan data mengenai Kepemimpinan Perempuan Dekan Perguruan Tinggi di Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta. Penulis menguraikan hasil temuan dengan pemaparan data dibagi menjadi tiga yaitu mengenai proses kepemimpinan baik faktor yang memengaruhi maupun dorongan dalam menjadi pemimpin, gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin organisasi baik mahasiswa maupun karyawannya. Serta hambatan dalam proses kepemimpinannya selama menjabat dan hal untuk menyikapi maupun mengatasi hambatan tersebut.

## **4.2. Proses Kepemimpinan**

### **4.2.1. Makna kepemimpinan**

- a. Memaknai kepemimpinan sebagai kolektivitas kebersamaan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sebuah tonggak yang menentukan arah dan tujuan dari organisasi tersebut. Tentunya kepemimpinan juga dilakukan oleh atasannya untuk memberikan arahan kepada bawahannya. Selain itu dalam proses kepemimpinan perlu adanya keseimbangan dan sinergitas dari komponen komponen yang adadi organisasi untuk saling mendukung dan memajukan organisasi. Sebagaimana dimaknai oleh Ibu Linda Rosita dan memberikan keterangan mengenai kepemimpinan.

*“Kepemimpinan itu artinya adalah kolektivitas kebersamaan dan juga adanya upaya-upaya yah untuk eeee apa namanya memperkuat gitu. Jadi konsep kepemimpinan itu kebersamaan” (Bu Linda, 07/08/2020).*

- b. Makna kepemimpinan untuk merangkul dan mendorong atau fungsi pelayanan.

Kepemimpinan dapat merangkul dan mendorong bawahannya untuk saling bekerja sama membantu satu sama lain dalam memajukan sebuah organisasi. Namun demikian dikatakan bahwa kepemimpinan adalah fungsi pelayanan, yaitu bagaimana melayani seluruh anggota organisasi dalam sebuah institusinya serta menjalankan amanah yang diberikan. Sebagaimana dikatakan oleh Ibu Miftah dalam keterangan berikut.

*“Kepemimpinan itu seperti memimpin bawahannya dalam suatu organisasi dan sekaligus juga di saat yang sama kita bisa merangkul dan mensupport gitu ya sebagai teman gitu jadi ada sebagai kolega, sebagai leader agar bisa bareng mendorong gitu ya agar suatu visi dari organisasi jadi milik kita, jadi bukan hanya untuk saya tapi juga saya menganggap dari sisi kolega saya ketika di bagian proses itu juga sesekali saya juga sebagai tidak hanya kadang mungkin memberi contoh di saat yang sama juga*



*menyemangati tapi juga mendorong dan mengeluarkan potensi sesekali jadi pengennya sih eee kerja institusi ini kerja bersama kerja milik mereka ya milik kita gitu ya seperti mengikuti Ki Hajar Dewantara gitu ya Ing ngarso sing tuladha di depan memberikan teladan, Ing madya mangun karsa jadi menyemangati memberikan semangat kemudian Tut wuri handayani jadi kalau ada keinginan atau semangat ada usul ada semangat dari seluruh bagian institusi maka kami mendorong dan ada juga fungsi pelayanan. Jadi kita juga sekaligus menjadi pemimpin tetapi juga melayani gitu lah. Kalau pak rektor sekarang kan lebih mendorong bahwa diberi amanah ini kan juga melayani sesama keluarga dan sesama kolega ini yang kita layani” (06/08/2020).*

#### **4.2.2. Faktor dan dorongan menjadi pemimpin merupakan amanah dan ibadah karena Allah.**

##### **a. Faktor menjadi pemimpin merupakan amanah.**

Menjadi seorang pemimpin tentunya banyak faktor maupun dorongan yang memengaruhi diantaranya ada keinginan untuk membangun dan mengembangkan organisasi menjadi lebih baik, kemudian juga untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yaitu mengemban amanah yang diberikan untuk melaksanakan tugas dengan

baik berdasarkan visi, misi, dan tujuan dari organisasi. Karena menjadi pemimpin tersebut juga merupakan pemilihan yang dilakukan oleh beberapa pihak seperti mahasiswa, dosen, karyawan dan senat.

*“Kalau mendorong sebenarnya saya tidak memilih untuk menjadi pemimpin, karena sebetulnya di UII ini kan dulu barangkali dengan mengajukan diri ya, kalau yang sekarang ini bukan dengan mengajukan diri gitu ya tetapi diberi amanah ya seperti dekan, kaprodi, kajur ketika saya menjadi kaprodi kajur itu bukan karena saya pengen memimpin dan ketika saya jadi dekan bukan karena saya pengen jadi dekan karena memang untuk menjadi dekan itu memang diajukan untuk dipilih eee bukan kita yang mengajukan tapi karena institusi yang memilih atau memberikan amanah kepada kita. Kalau suruh milih, saya malah milih enggak jadi dekan saja heheheh. Dari semua kualifikasi untuk menjadi dekan itu kemudian diajukan ke pilihan yang umum kepada dosen karyawan mahasiswa baru kemudian setelah ada calon ya mereka yang menentukan dan kemudian senat yang memilih. Eee kalau, saya lebih mengemban amanah saja lebih pada pengabdian*

*kepada institusi, pengabdian kepada Allah sebagai mudah mudahan dengan cara itu semoga kita bisa sebaik-baiknya menjalankan amanah gitu” (Bu Miftah, 06/08/2020).*

- b. Faktor menjadi pemimpin adalah bentuk ibadah kepada Allah.

Amanah yang diberikan perlu untuk dijaga dan dilakukan dengan sebaik mungkin karena jika dilakukan dengan baik dan dilaksanakan sebagai ibadah akan membawa pahala yang melimpah.

*“Nggih, pokoknya selalu dijaga ya karena Allah ya eee bukan karena apa apa ya memang banyak apa sih namanya tugas gitu eee ya sudah saya jalani saja sementara sebenarnya saya juga pengen banyak hal hal eee capaian-capaian pribadi gitu tapi ya bismillah lah semoga ini jalan ibadah gitu aja” (Bu Linda, 07/08/2020).*

#### **4.2.3. Adanya garis keturunan pemimpin di lingkungan keluarga**

- a. Adanya garis keturunan pemimpin di lingkungan keluarga.

Menjadi seorang pemimpin juga ada beberapa faktor lain yang memengaruhi, seperti garis keturunan pemimpin di lingkungan keluarga yang mana garis keturunan tersebut akan

mewarisi terhadap anak cucunya baik di skala kecil maupun skala besar dan hal tersebut merupakan bakat dari potensi-potensi yang dimiliki.

*“Bapak saya pernah dekan juga kayaknya kalau rektor enggak hehehe jadi artinya pernah ada beberapa dalam skala kecil atau besar gitu ya. Nah dulu bapak ibu saya dulu ketua cabang Nahdlatul Ulama gitu semacam semacam itulah. Ada juga sih yang di sekeliling saya yang menempati sebagai ketua takmir dalam skala kecil gitu”* (Bu Miftah, 06/07/2020).

b. Kepemimpinan dipelajari dalam keikutsertaan organisasi.

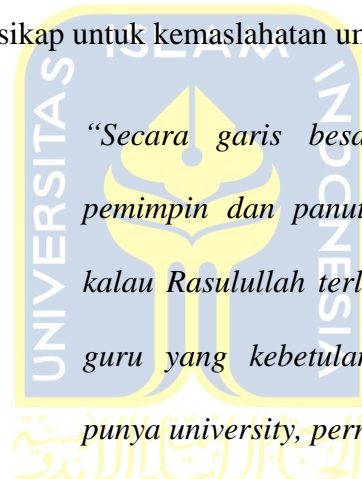
Namun, ada pemimpin yang tidak memiliki pengaruh dari garis keturunan pemimpin di lingkungan keluarganya, tetapi menjadi pemimpin tersebut diasah dan dipelajari dari keikutsertaan dalam organisasi.

*“Enggak sih enggak juga, jadi biasa biasa aja mbak gitu cuma kalau saya dari sisi organisasi kan memang dari dulu suka organisasi nah mungkin itu yang membuat eee dengan ke leadership, organisasi itu menjadi dekat lah dengan hal hal itu begitu”* (Bu Linda, 07/07/2020).

#### 4.2.4. Inspirasi dalam menjadi pemimpin

##### a. Rasulullah adalah sosok inspirasi

Sosok inspirasi dan panutan segala hal dalam Islam adalah Rasulullah SAW. Tentunya setiap orang akan mempunyai sosok inspirasi atau *role model* yang akan menginspirasi maupun memotivasi dalam melakukan segala hal. Tidak terkecuali seperti seorang pemimpin yang memiliki sosok inspirasi yang dapat ia teladani baik dalam bertindak maupun bersikap untuk kemaslahatan umat.



*“Secara garis besar ya Rasulullah ya kalau pemimpin dan panutan dalam segala hal, tetapi kalau Rasulullah terlalu jauh ya, saya juga punya guru yang kebetulan juga memimpin eee yang punya university, pernah jadi rektor ya semacamnya gitu saya punya kalau guru guru yang dekat secara spiritual itu juga ada” (Bu Miftah,06/08/2020).*

##### b. Inspirasi dari diri sendiri

Inspirasi pun ada di dalam diri sendiri sebagaimana inspirasi oleh diri sendiri tersebut ketika memiliki sebuah *power* atau kekuasaan maka keinginan akan terwujud dengan memberikan hal terbaik bagi anggota organisasinya baik melindungi atau membuat kebijakan kebijakan yang diinginkan.

*“Inspirasi saya itu bahwa yang namanya pemimpin itu kan artinya perlindungan yah kepada yang di bawahnya kan pasti mendapatkan ganjaran pahala yang besar gitu jadi itu yang memberikan motivasi bahwa kita bisa dengan kepemimpinan kita bisa memiliki power untuk melindungi orang dan untuk memberikan kebijakan-kebijakan yang sifatnya itu eee sesuai dengan yang diinginkan dalam kebaikan jadi seperti itu”* (Bu Linda, 0708/2020).

#### **4.2.5. Mempelajari dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan dengan mengamati dan keikutsertaan dalam organisasi**

##### **a. Mengamati pimpinan dan keikutsertaan organisasi**

Mempelajari dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan ada beberapa cara seperti keikutsertaan dalam *training* kepemimpinan, keikutsertaan dalam organisasi, mengamati pimpinan dalam melaksanakan tugas maupun wewenangnya dan sebagainya. Hal tersebut dapat membentuk dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan seseorang.

*“Saya melihat pimpinan saya bagaimana mengatasi situasi, bagaimana mengerjakan tugas, memahami tugas dan wewenangnya lebih melihat pada atasan atasannya kemudian saya kira di UII juga ada*

*pemilihan kepemimpinan baru terus di training rutin cuma memang setidaknya 4 tahun sekali. Kemudian untuk mempelajari kepemimpinan itu saya dulu juga pernah menjadi ketua fatayat dan semacam itu pernah ada training leadership dan banyak belajar lah sesuatu yang tidak bisa dipelajari” (Bu Miftah, 06/07/2020).*

- b. Mempelajari dan mengembangkan kepemimpinan dalam keikutsertaan organisasi

Mempelajari kepemimpinan dan mengembangkan dalam sebuah organisasi sangat memengaruhi bagaimana *leadership* tersebut. Karena dalam organisasi tersebut adanya kerja *teamwork* yang mewajibkan setiap anggotanya berperan dalam tugas maupun tanggung jawab masing-masing akan optimal karena disitulah belajar dan mengamati bagaimana berinteraksi atau melakukan tugas secara tim berdasarkan deskripsi tugas yang diberikan.

*“Ya lebih ke organisasi ya karena eee selama interaksi kerja sama team work dalam segala hal itu kan menuntun leadership orang eee pemimpin eee dan orang orang yang bisa diajak kerja sama. Jadi konsep kepemimpinan itu salah satunya juga siap untuk menjadi dan dijadikan seterusnya dan untuk*

*ee jadi prajurit gitu jadi terbiasa lah kita gitu lah dan kita ketika memang dalam wujud kepemimpinan berarti segala keputusan itu kita yang tanggung jawab tapi ketika kita enggak mungkin tanggung jawab kita enggak besar tapi kita mesti harus mendukung kepemimpinan itu” (Bu Linda, 07/08/2020).*

#### **4.2.6. Proses memegang posisi pemimpin**

- a. Proses memegang pemimpin secara bertahap

Proses yang dilakukan secara bertahap dimulai saat berada di bangku sekolah maupun mahasiswa kerap mengikuti organisasi. Kemudian saat bekerja pun ada di posisi untuk memegang jabatan di kampus baik sebagai kaprodi maupun dekan di fakultas.

*“Agak mengalir gitu ya karena sebelumnya itu saya jadi kaprodi, kemudian jadi sekretaris prodi mulai jadi ketika masuk itu tahun ketiga saya jadi kepala LEM dan pernah juga jadi kepala penelitian pengabdian masyarakat jadi mungkin kalau diurut lagi dari belakang dulu waktu kuliah dan juga SMA, mulai mulai dari SMA dari skala kecil dan sampai sekarang kayak nggak kerasa gitu ya” (Bu Miftah, 06/08/2020).*



- b. Proses memegang pemimpin secara bertahap dan adanya aksi-aksi sosial.

Proses yang dilakukan tentunya bertahap baik semasa sekolah maupun ada di lembaga kemahasiswaan, kemudian ditambah dengan mengikuti adanya aksi-aksi sosial yang diselenggarakan oleh yayasan tersebut yang mengasah sehingga dapat menjadi seorang pemimpin.

*“Iya nggih ya organisasinya itu dulu waktu sekolah ya ikut osis kemudian lembaga kemahasiswaan gitu, kemudian setelah itu kita di aksi-aksi sosial gitu ya di yayasan dan sebagainya nah tu yang mengasah kita”* (Bu Linda, 07/08/2020).

#### **4.2.7. Faktor-faktor dan dukungan yang memengaruhi menjadi pemimpin adalah keluarga**

- a. Dukungan yang memengaruhi adalah keluarga (orangtua, suami, dan anak)

Orang tua utamanya memberi dukungan seperti meluruskan bahwa menjadi pemimpin adalah amanah sehingga ketika melaksanakan sebuah kebaikan atau amanah tersebut kebaikan lain akan mengikuti. Keluarga menjadi pengaruh utama dalam dukungan menjadi pemimpin.

*“Ya pertama sih dari orang tua yajadi kalau kita diberi amanah ya InshaAllah hal-hal yang lain akan*

*mengikuti, jadi setelah saya berkeluarga ya suami saya anak-anak saya mendukung artinya suami juga bilang kalau ini bagus sih buat anak-anak jadi bisa contoh yang baik, dan dari orang tua juga seperti itu karena apa ya perempuan kan sebenarnya tugasnya banyak jadi kalau nggak ada dukungan dari keluarga ya susah sekali” (Bu Miftah, 06/08/2020).*

b. Dukungan dalam menjadi pemimpin adalah keluarga

Keluarga mendukung dan membebaskan untuk memilih mana hal yang terbaik. Keluarga pun mendukung karir dan amanah yang diberikan yang mana amanah tersebut tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sebaik mungkin

*“Yang mendukung ya baik dari keluarga dalam artian saya dilahirkan di mana keluarga itu tidak ada paksaan itu dan berjalan begitu saja jadi kemudian setelah saya menikah juga ya alhamdulillah dukungan suami juga untuk berkarier juga bisa nah ini kan juga kemudian eee ya seperti itu gitu jadi ada dukungan keluarga juga dan kemudian ee banyaklah yang mendukung untuk karir jadi ya sehingga kita bisa mendapat amanah berat ini” (Bu Linda, 07/08/2020).*

#### 4.2.8. Pandangan terhadap pemimpin perempuan dalam perspektif islam

- a. Pemimpin perempuan maupun laki-laki adalah amanah

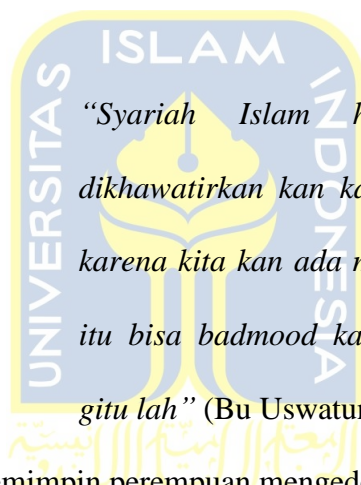
(Dekan FTSP, Dosen FTSP, Karyawan FTSP)

Dalam syaria Islam, pemimpin seharusnya adalah laki-laki. Tetapi berbeda dengan prinsip bahwa suatu organisasi tidak mengharuskan, tidak ada aturan *saklek* yang mengatakan bahwa syarat pemimpin tersebut harus laki-laki. Pemimpin perempuan dengan laki-laki sama dalam hal memimpin karena sebuah amanah yang ditugaskan sehingga harus dikerjakan semaksimal mungkin dan bentuk ibadah pengabdian terhadap Allah dan juga institusi.

*“Semua manusia adalah pemimpin. Demikian juga kepemimpinan seorang perempuan, sangat dimungkinkan. Untuk bidang-bidang tertentu yg dibolehkan agama” (Bu Sri Amini, 14/08/2020).*

*“Saya apa ya prinsipnya ya itu mau memimpin atau apapun itu, amanah atau tugas dan bagian dari tugas dan dilakukan semaksimal mungkin dan sebaik-baiknya yang kita bisa gitu ya, jadi nggak lihat gender ya. Karena pada dasarnya perempuan dan laki-laki juga punya tugas kepemimpinan baik*

*di lingkungan ada level kecil atau level tertentu, ya sudah bagian dari tugas dan amanah yang harus dijaga dan semangat bahwa niat untuk pengabdian institusi dan pokoknya pengabdian kepada Allah, kalau nggak seperti tu menurut saya maknanya jadi berkurang gitu ya. Cara kita sebagai diamanahi sebagai bentuk ibadah kepada Allah” (Bu Miftah, 06/08/2020).*



*“Syariah Islam harusnya laki-laki karena dikhawatirkan kan kalau perempuan itu badmood karena kita kan ada masa-masa haid atau pms kan itu bisa badmood kadang kan jutek atau gimana gitu lah” (Bu Uswatun, 06/8/2020).*

b. Pemimpin perempuan mengedepankan rasa empati

(Dekan FK, Dosen FK, dan Karyawan FK)

Kepemimpinan perempuan sepanjang tidak ada aturan *saklek* mengharuskan laki-laki menjadi pemimpin maka tidak masalah. Sejauh pemimpin tersebut dapat menguasai ilmu *leadership*. Dalam kepemimpinan perempuan pastinya berbeda dengan laki-laki, karena perempuan menggunakan pendekatan-pendekatan yang melihat beberapa aspek baik

perasaan (empati) sehingga seperti seorang ibu yang memahami anak.

*“Menurut saya dalam konteks negara memang berat ya, kalau dalam konteks selain negara pemimpin perempuan itu dia akan lebih menampilkan eee sikap rasa empati gitu ya, kemudian juga melindungi gitu ya kemudian mendengarkan gitu sehingga faktor faktor emosional ini memengaruhi juga gitu keputusan-keputusan yang diambil”* (Bu Linda, 07/08/2020).

*“Menurut saya selama tidak dalam kondisi tertentu ya maksudnya ya di titik titik yang memang ada aturan yang saklek bahwa laki laki yang harus memimpin kalau di luar yang itu saya kira pemimpin perempuan lebih variatif ya dalam membuat kebijakan, melihat permasalahan dan problem solving nya punya karakter sendiri dari pemimpin laki laki dan tentunya mayoritas di fakultas itu gendernya perempuan ya”* (Bapak Jeem, 08/08/2020).

*“Nggak ada masalah, yang penting menguasai ilmu leadership nya aja to, kepemimpinannya bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik bisa diteladani”*

(Bapak Eko Sukanto, 04/08/2020).

#### **4.3. Ringkasan Temuan**

Di dalam Islam, Islam telah memuliakan kaum perempuan, baik mengakui kemanusiaannya, kecakapannya dalam melaksanakan perintah, mengemban amanah maupun tanggung jawab dan menganggap sebagai manusia mulia yang memiliki hak yang sama dengan laki-laki, karena keduanya merupakan cabang dari satu pohon, keduanya bersaudara yang mana ayah dan ibunya yaitu Adam dan Hawa. Dengan demikian, laki-laki dan perempuan adalah sama sebagai hamba Allah. Banyak pendapat bahwa kepemimpinan dalam islam seyogyanya adalah laki-laki. Dalam sebuah (QS An-Naml:27) yang mana memuji kepemimpinan Ratu Balqis yang bijaksana. Pada prinsipnya ialah siapa yang mampu maka ia dapat menjadi pemimpin. Konteksnya di dalam sebuah rumah tangga, secara umum laki-laki memiliki kestabilan emosi dibandingkan dengan wanita yang setiap bulan mengalami menstruasi dan dapat memengaruhi kestabilan emosinya, sehingga laki-laki juga dinilai lebih kuat secara fisik dan mempunyai kewajiban untuk menafkahi dalam rumah tangga. Maka lebih spesifik dikatakan bahwa pemimpin laki-laki yang diharuskan memimpin dalam rumah tangga. Seperti yang ada di dalam Al-Quran bahwa pemimpin dalam rumah tangga spesifiknya adalah laki-laki, namun

di dalam hal lain yang menjadi parameter kepemimpinan adalah kemampuan. Sehingga siapa yang mampu maka ia dapat menjadi pemimpin. Dalam UII notabennya adalah organisasi islam pun menyadari akan hal tersebut tetapi tetap memegang prinsip yang mana suatu organisasi tersebut memilih pemimpin yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi serta keahlian dalam memimpin dengan tidak melihat gender berdasar jenis kelamin yaitu tidak mengharuskan pemimpinnya adalah laki-laki. Selain itu, dalam prinsipnya bahwa menjadi pemimpin ada beberapa sifat-sifat pemimpin menurut Islam seperti *amanah, tabligh, shiddiq, dan fatanah* yang mana keempat sifat itu ter-implementasikan dan terus berproses dalam proses kepemimpinan perempuan kedua Dekan Perempuan tersebut.

Kepemimpinan perempuan ataupun laki-laki sama, yang membedakan adalah pada gender tersebut. Gender tidak dikatakan berdasar pada jenis kelaminnya, tetapi berdasar pada konsep maskulin feminim yang terletak pada sikap atau sifat. Kepemimpinan perempuan ataupun laki-laki berbeda pada pendekatan-pendekatan untuk merangkul anggota organisasinya, kemudian bagaimana menyikapi suatu permasalahan maupun mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan merupakan sebuah satu kesatuan dalam organisasi. Kepemimpinan menurut dekan perempuan adalah sebuah kolektivitas kebersamaan dalam suatu organisasi. Institusi atau organisasi adalah milik bersama dan bagaimana dapat melakukan peran masing-masing dalam menjaga

sinergitas agar roda organisasi dapat berjalan secara efektif. Dalam menjadi seorang pemimpin ada sebuah dorongan seperti dalam pemilihan dekan yang ada di UII dengan ada beberapa pencalonan pemilihan dekan yang dipilih oleh karyawan, mahasiswa maupun dosen kemudian diajukan kepada senat. Pada akhirnya menemukan satu dekan yang terpilih untuk menjalankan amanah dan tugas yang diberikan, dan hal tersebut dilakukan sebagai ibadah dan merupakan amanah untuk pengabdian terhadap institusi serta Allah swt.

Menjadi seorang pemimpin tentunya tak terlepas dari dukungan dan motivasi dari keluarga yang selalu mendukung karir dan mendukung secara positif. Dalam menjadi pemimpin ada seseorang yang mewarisi garis keturunan dari lingkungan keluarga, tetapi ada karena keikutsertaan dari sebuah organisasi sehingga dapat menjadi seorang pemimpin sekarang ini. Inspirasi menjadi pemimpin tentunya ada dalam setiap orang memiliki *role model* yang menjadi anutan dan teladan seperti orang tua, guru besar, dan sebagainya. Dalam mempelajari dan mengembangkan kepemimpinan setiap orang akan melihat orang lain atau pimpinannya dalam menganalisis kepemimpinan atau dalam keikutsertaan organisasi karena didalam organisasi tersebut banyak interaksi yang mendukung dan mengasah kepemimpinan sehingga proses dari dekan perempuan untuk menjadi seorang pemimpin dilihat dari *background* sebelumnya yang mana mengikuti organisasi maupun aksi-aksi sosial yang mana dari



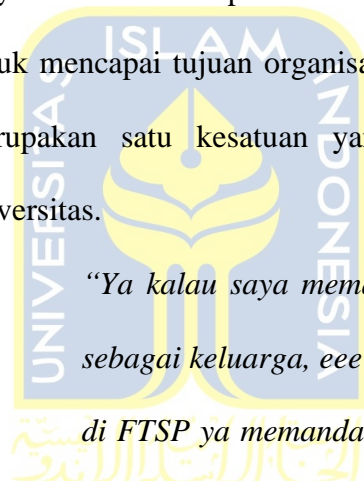
keikutsertaan tersebut dapat tumbuh dan mengerti arti kepemimpinan itu sendiri.

#### 4.4. Gaya Kepemimpinan

##### 4.4.1. Makna mahasiswa dan karyawan

###### a. Mahasiswa dan karyawan adalah keluarga

Mahasiswa dan karyawan adalah bagian keluarga serta komponen yang ada dalam suatu organisasi. Mahasiswa dan karyawan memiliki peran masing-masing dalam kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua komponen tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam universitas.



*“Ya kalau saya memandang mereka sendiri itu ya sebagai keluarga, eee jadi kalau UII misalnya kalau di FTSP ya memandang seluruh organ yang ada di FTSP seperti dosen karyawan dan mahasiswa gitu sudah bagian keluarga dari misal FTSP itu suatu badan dari suatu badan tidak bisa jaya misal ada organ yang sakit atau tidak bisa bekerja gitu di mana mensinergikan kita bahwa seluruh organ itu punya peran fungsi dan kerja masing-masing. Misalnya otak lebih penting daripada tangan kan enggak, kalau punya otak tapi nggak punya tangan ya tidak bisa memprogram sesuatu dan masing*

*masing punya fungsi dan tanggung jawab, kita sebagai pimpinan melihat potensi potensi itu dia lebih condong sebagai mata atau dia optimalnya sebagai apa dan masing masing peran itu tidak bisa ditinggal, dan ibaratnya prajurit itu nggak bisa jalan kalau ada satu yang agak lambat ya nggak bisa cepat artinya satu aja berhenti ya nggak optimal begitu seperti itulah kira-kira” (Bu Miftah, 06/08/2020).*

- b. Mahasiswa adalah *customer* dan karyawan adalah *supporting staff*

Mahasiswa merupakan seseorang yang harus dilayani dalam sebuah universitas, sedangkan karyawan adalah staff pendukung yang melayani mahasiswa. Sehingga keduanya pun akan berjalan optimal apabila ada hal yang harus dilayani dan ada yang melayani.

*“Mahasiswa adalah bagian yang harus dilayani kalau dalam fakultas universitas, jadi stakeholder kita customer kita ya mahasiswa gitu”.*

*“Makna karyawan itu pendukung ya supportif staff nggak ada karyawan ya mahasiswa nggak bisa dilayanin, dosen nggak bisa ngelayanin mahasiswa*

*seperti karyawan gitu. Karyawan itu bisa melayani nggih”. (Bu Linda,07/08/2020)*

#### **4.4.2. Membagi perintah dan tugas kepada karyawan**

- a. Membagi perintah dan tugas dengan memaksimalkan potensi sumber daya manusia

Dengan melihat potensi-potensi sumber daya yang ada dapat memaksimalkan kinerja karyawan sehingga sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga sesuai dengan deskripsi kerja yang diberikan serta seimbang dengan karyawan lain bekerja sesuai dengan potensi.

*“Eee ya jadi kalau mungkin ada beberapa yang saya lihat pertama potensi masing-masing dan kita lihat lebih optimal dia bekerja bareng dan mencoba ada pekerjaan kecil dan dipahami a dengan b b dengan c ya jadi saya biasanya mencoba coba seperti itu dan kita tahu potensi potensi maksimal mereka dan harus kenal sekali dengan mereka kita tau kinerja mereka sebelumnya gitu ya”.*

*“Jadi dekan kan di fakultas jadi tidak tahu persis bapak a dari jurusan lain barangkali kan baru jadi biasanya melihat track record yang sebelumnya dari itu kita liat potensi-potensinya. Jadi saya*

*prinsipnya semua kerja dan tidak ada yang kerjanya sedikit atau kerjanya banyak begitu, jadi seimbang. Jadi kita harus cari orang yang bisa cepat dan liat yang potensi-potensinya baru kemudian memberikan tugas, jadi pengennya sih on the right man on the right place dan itu memang butuh trial and error” (Bu Miftah, 06/08/2020).*

- b. Membagi tugas dan perintah karyawan dengan memainkan pola organisasi

Membagi tugas dengan karyawan berdasar deskripsi tugas sehingga terbagi secara terstruktur. Selain itu juga memainkan pola organisasi yang mana dalam memberi tugas dan perintah berdasar pada setiap divisi yang ada.

*“Yaaa eee seperti biasa mereka masing masing kan punya deskripsi tugas jadi mereka akan tahu tugas mereka sehingga tidak ada komplain yang lain ya secara struktur dulu ya tidak secara langsung dekan yang turun misalnya dari divisinya seperti gitu ya yang memainkan pola organisasi kita tidak semuanya dekan harus turun tangan” (Bu Linda, 07/08/2020).*

#### **4.4.3. Dekan dalam melindungi anggota organisasinya**

- a. Pemimpin yang melindungi dengan pendekatan tarik ulur

Perlindungan yang dilakukan oleh pemimpin tersebut dengan melihat *rule and responsibility* yang ada dengan melihat hak, kewajiban dan tanggung jawab sehingga sesuai dengan kinerja masing-masing dalam sebuah universitas. Selain itu pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dengan menggunakan pendekatan tarik ulur yang mana tegas tetapi tetap merangkul dan memberikan arahan seperti seorang ibu.

*“Eee jadi untuk perlindungan itu sebenarnya kita*

*harus tahu ibaratnya orang main catur kita harus*

*tahu rule and responsibility masing-masing gitu ya*

*artinya kita harus tahu kuasai tanggung jawab, hak,*

*dan seterusnya. Misalnya masing masing harus*

*mengerjakan tanggung jawab sesuai yang*

*ditugaskan eee menjaga supaya masing masing*

*duduk pada tempatnya bekerja sesuai job desc dan*

*juga tidak ada yang saling misalnya itu pekerjaan*

*saya tapi kok dikerjakan orang lain jadi hak saya*

*kok enggak diberikan, jadi kerangka meletakkan*

*dan memastikan bahwa hak mahasiswa karyawan*

*dan sebagainya”.*

*“Jadi kita tetep dalam rangka sudah memberikan*

*hak dan kewajiban supaya masing masing itu dapat*

*berjalan dan tentu ada pendekatan tarik ulur agak*

*lunak dan kadang perlu di warning juga kalau mahasiswa seperti waktumu sudah habis lho, kalau sudah mau di DO. Jadi kita memberikan hak dan juga mengingatkan kewajiban yang harus dipenuhi” (06/08/2020).*

- b. Pemimpin yang melindungi dengan memberikan jaminan *(legalitas formal*

Perlindungan dengan jaminan yang diberikan seperti mendapatkan nilai yang memuaskan, lulus dengan tepat waktu dan mendapatkan ijazah merupakan jaminan yang diberikan untuk mahasiswa. Sedangkan dengan karyawan yaitu dengan memberikan jaminan penghasilan sesuai dengan kinerja karyawan dan memberikan kenyamanan bagi karyawan maupun mahasiswa.

*“Mahasiswa kita harus melindungi dari legalitas formal ya jadi kita jamin dapat ilmu dapat ijazah lulus ya tepat waktu lulus dengan baik, lulusan dapat dipake, bekerja dan itu jaminan kita dan karyawan mereka bisa bekerja dengan nyaman sumber penghasilan mereka ya main sama mereka di kampus” (Bu Linda, 07/08/2020).*

#### **4.4.4. Perhatian Dekan kepada anggota organisasi**

- a. Dekan memberikan perhatian dengan melakukan pertemuan rutin dengan anggota organisasi

Perhatian yang diberikan yaitu dengan adanya pertemuan rutin pengajian yang diadakan dengan karyawan, dosen bahkan umum. Bagi mahasiswa pun ada pertemuan atau wadah untuk menyampaikan aspirasi atau permasalahan yang ada di Fakultas. Yang mana pertemuan tersebut ditujukan untuk mempererat tali silaturahmi, untuk mengutarakan keluhan kesah ataupun menyelesaikan permasalahan yang ada. Sehingga pertemuan yang dilakukan oleh dekan dengan anggota organisasinya diharapkan dapat membantu untuk menyelesaikan masalah dan *mensupport* seluruh pihak yang ada di organisasi untuk perbaikan organisasi kedepannya.

*“Ya biasanya kalau dengan karyawan misalnya ada pertemuan rutin yang sifatnya tidak sangat formal dengan karyawan, kita punya pengajian seminggu dua kali dengan umum, seminggu dua kali dengan ibu-ibu ya ada karyawan perempuan, ada yang pertemuan yang sifatnya agak besar setiap semester sekali gitu kayak semacam pertemuan untuk sarasehan lah jadi kalau ada keluhan ada masalah apa saja. Sedangkan yang gak panjang dan kalau*

*yang rutin ya ada koordinasi mingguan dengan kaur dan jajaran kita”.*

*“Mahasiswa kita membuka seluas luasnya ya kalau dengan lembaga mahasiswa biasanya setiap kali ada pengurusan baru mereka kan biasanya saling memperkenalkan dan maunya seperti apa dan apa yang kita harus support dari fakultas di samping itu juga kita punya wadah kemahasiswaan dan terkait dengan kemahasiswaan”.*

*“Kita juga lakukan dengan mahasiswa dosen dan karyawan dan sebenarnya kalau ada yang periodik kita buka seluas luasnya karena masalah yang harus diselesaikan urgent ya kita tetep open dan kadang kadang tidak hanya jam kerja di kantor tetapi luar kantor juga” (Bu Miftah, 06/08/2020).*

- b. Perhatian yang diberikan menekankan pada kedisiplinan serta hak dan kewajiban

Dalam memberikan perhatian kepada anggota organisasinya khususnya mahasiswa ditekankan pada aspek kedisiplinan yang mana pemimpin akan turun tangan secara langsung untuk segera menyelesaikannya. Sedangkan dengan karyawan yaitu dengan memberikan hak, seperti pendapatan yang seharusnya diperoleh oleh karyawan.



*“Eee mahasiswa saya misalnya masalah exam-exam seperti pelanggaran disiplin atau apa saya biasanya langsung turun tangan begitu jadi coba kami mencoba mencari jalan keluarnya”.*

*“Karyawan ya memuaskan ya mereka misal harus dapat bayaran berapa kan kita juga ada keuntungannya juga gitu ya” (Bu Linda, 07/08/2020).*

#### **4.4.5. Peran Dekan memberikan kenyamanan kepada anggota organisasi**

- a. Kenyamanan ditekankan bahwa institusi milik bersama  
Pimpinan menyatakan bahwa institusi merupakan milik bersama yang mana seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut mempunyai peran masing-masing yang harus dikerjakan secara maksimal dan sebaik mungkin amanah yang diberikan tersebut.

*“Saya sampaikan kepada mereka bahwa institusi itu kita besarkan sama-sama dan masing masing punya tugasnya dan kita kerjakan sesuai amanah dan kita kerjakan dengan maksimal” (Bu Miftah.06/08/2020).*

- a. Kenyamanan dimulai dari kedisiplinan  
Kedisiplinan tersebut dimulai dari diri sendiri yaitu pada pimpinan yang memberikan kenyamanan kepada anggota

organisasinya dengan kehadiran, komunikasi yang baik dan efektif.

*“Ya cara nyaman mungkin dari kedisiplinan kita dulu ya, disiplin bahwa kita masuk kantor dan mudah menjawab wa kemudian mudah untuk ditelfon nah itu kan bagian bagian di mana mahasiswa nyaman sama kita ketika mereka memang butuh ya kita hadir gitu”.*

#### **4.4.6. Hubungan antara Dekan dengan anggota organisasi**

##### **a. Pemimpin yang merangkul seperti seorang ibu**

Hubungan pemimpin dengan anggota organisasinya seperti karyawan, cukup baik. Yang mana pemimpin tetap berusaha untuk memperhatikan anggota organisasinya baik dosen, karyawan, dan mahasiswa. Pemimpin memperhatikan anggotanya seperti seorang ibu yang merangkul anaknya dan memperhatikan hal secara detail.

*“Kalau sejauh yang saya rasakan sih ya cukup akrab, saya kadang sampai jalan jalan sampai ke dapur, ke belakang ya artinya kita karena punya sifat keibuan dan bagaimana cara mereka merasa dirangkul dan mereka merasa oh ini bukan urusannya, ini tidak penting dan hanya urusan minum-minum”.*

*“Ya itu cara saya untuk merangkul dan lebih diterima karena saya tidak menganggap pekerjaan itu terlalu kecil” (Bu Miftah, 06/08/2020).*

*“Baik mbak, baik sering diskusi banyak hal Kalau dari sisi karyawan itu Bu dekan dengan wadek misal ada karyawan sakit ya nengok dan sebagainya” (Bu Uswatun,06/08/2020).*

Sedangkan dengan mahasiswa dikarenakan keterbatasan waktu dan jadwal padat maka jarang bertemu dengan mahasiswa untuk tatap muka membahas hal-hal sekiranya menjadi *unek-unek* mahasiswa.

*“Kurang dekat”.*

*“Kemudian masukan ya untuk bu Miftah, tolong lebih sering ngobrol sama mahasiswa karena jarang ketemu. Karena ketemu pun kalau kita yang minta dan janji aja itu baru bisa ketemu”.*

*“Mbok ya dibikin forum gitu forum sebulan sekali forum nyantai saling ngobrol ada keluh kesah dari mahasiswa kita bicarain bareng kan lebih terjalin ikatan emosionalnya gitu” (Nizar Surya,03/08/2020).*

b. Pemimpin yang melihat dengan siapa ia bertindak

Hubungan pemimpin dengan anggota organisasinya cukup baik. Baik dengan karyawan, dosen dan mahasiswa. Pemimpin akan menyesuaikan dengan siapa ia bertindak dan berhadapan .

*“Iya mahasiswa kita kan dulu periode saya sebelumnya itu malah tidak ada wakil dekan mahasiswa jadi ribet banget waktu itu sampe acara acara mahasiswa kecil kita juga hadir gitu, bukan kita menggampangkan sih enggak bukan setelah ada wakil dekan mahasiswa ya akhirnya bisa dibantu gitu” (Bu Linda, 07/08/2020).*

*“Saya nggak tau pembandingnya gimana setau saya ya dekat dekat saja nggak ada untuk misalnya tadi dikatakan seperti like and dislike ada yang baik secara khusus sepertinya tidak” (Bapak Eko,04/08/2020).*

*“Kedekatan dengan karyawan dan mahasiswa itu saya perhatikan kalau dengan karyawan cukup care gitu. Kalau dengan mahasiswa, beliau tergantung dengan bagaimana bertindak” (Hafid,03/08/2020).*

#### 4.4.7. Menciptakan suasana yang menyenangkan di lingkungan kerja

- a. Memberikan rasa nyaman dengan menyesuaikan diri dengan siapa berhadapan

Memberikan rasa nyaman bagi anggota organisasi yaitu dengan berusaha untuk melakukan komunikasi yang baik dan efektif, menyesuaikan diri dengan siapa ia berhadapan.

*“Saya berusaha gitu ya, kebetulan kan yang dihadapi kan banyak ya artinya kalau dengan dosen karyawan dan mahasiswa kita memberikan rasa nyaman yang artinya misalnya dengan karyawan misalnya kalau saya ngomong terlalu tinggi ya tidak menarik tetapi kalau dengan dosen ya alam alam mereka bahasa dosen ya kalau karyawan ya bahasa yang tidak sulit sulit gitu ya, kita berbicara dengan bahasa mereka dan alam atmosfer mereka, dengan mahasiswa juga kadang berusaha untuk mahasiswa gimana sih, anak saya ada yang masih SMA jadi saya cari tahu, jadi maunya supaya nyambung gitu dan itu adalah upaya saya dan semoga bisa ditangkap dengan baik oleh audiens, itu yang saya usahakan dan kayanya juga belum maksimal juga” (Bu Miftah, 06/08/2020)*

- b. Kenyamanan dari hal luar

Kenyamanan bagi anggota organisasi yang dilakukan oleh pemimpin dimulai dari hal-hal luar seperti kebersihan, kehadiran dari pemimpin bagi anggota organisasinya, dan berusaha mengambil keputusan atau kebijakan yang diinginkan oleh seluruh pihak.

*“Tentunya mulai dari hal hal yang luar ya dari kebersihan, kehadiran yah kemudian tindak lanjut dari orang menunggu kita tidak terlalu lama dan tentunya berusaha untuk mengambil dari setiap kebijakan kebijakan yang diinginkan begitu ya” (Bu Linda, 07/08/2020).*

#### **4.4.8. Peran Dekan mendorong dan memberi semangat anggota organisasi**

##### **a. Menginspirasi buah hasil yang telah dicapai**

Semangat yang diberikan dengan menekankan bahwa proyek dan institusi adalah milik bersama. Maka menginspirasi mengenai buah hasil yang telah dicapai menjadi sebuah dorongan untuk berusaha melakukan suatu capaian-capaian kedepannya.

*“Kalau motivasi saya kira mungkin dengan tunjukkan kita punya goal apa ya, jadi ini misalnya goal ini punya fungsi atau impact apa terhadap pekerjaan saya, kemudian juga untuk institusi kita.*

*Jadi harus sama sama semangat dan saya buat proyek itu menjadi milik kita dan melulu kerja bersama kita serta memberi contoh dan sekaligus karya bersama” (Bu Miftah, 06/08/2020)*

b. Memberikan semangat dimulai dari diri sendiri

Dekan memberikan dorongan dan semangat dimulai dari diri sendiri. Kemudian adanya nilai-nilai yang ditanamkan untuk membangun semangat anggota organisasinya seperti pengajian dan pembinaan bagi mahasiswa, serta pelatihan *soft skill* yang diadakan seperti *outbound* setiap tahun yang diikuti oleh dosen dan karyawan.

*“Ya semangatnya ituya harus dimulai dari kita dulu kita harus bersemangat ya”.*

*“Ditanamkan nilai nilai dan kita juga mengadakan outbound yah baik dosen maupun karyawan setiap tahun kemudian pengajian tiap minggu ada kemudian pembinaan mahasiswa” (Bu Linda, 07/08/2020).*

#### **4.4.9. Sosok Dekan menurut karyawan, dosen maupun mahasiswa**

a. Sosok Dekan Fakultas Teknik Sipil

Dekan FTSP adalah sosok yang tegas dan disiplin tentunya *on time* dalam melakukan sebuah pekerjaan. Pemimpin sosok yang kreatif, ambisius, dan inovatif sosok yang selalu

memberikan kemajuan dan dampak maju bagi perkembangan organisasinya, serta pemimpin memiliki pandangan kedepan, dan tidak terbawa perasaan dalam mengatasi suatu hal atau bertindak.

*“Baik, bertanggung jawab dan tegas”* (Bu Sri Amini, 14/08/2020).

*“Kalau aku ngeliat sih tegas, kenapa aku bilang tegas karena sekian banyak dosen yang bisa tertib sama waktu itu Bu Miftah”*

*“Bu Miftah ini orangnya itu sangat sangat kreatif dan ambisius. Ambisius dalam hal yang baik. Setiap dia berada di jabatan tertentu itu pasti selalu selalu memberikan kemajuan”*.

*“Cuma intinya, dia adalah sosok yang kreatif, inovatif dan ambisius, jadi selalu memberikan dampak yang maju bagi perkembangan organisasinya”* (Nizar Surya,03/082020).


*“Bu Miftah itu orangnya pandangannya kedepan ya, pertama dia itu masih muda ya terus eee biasanya kalo perempuan itu saya mikir kalau baper dan sebagainya ternyata kenyataannya nggak*



*seperti itu selama menjabat itu beliau belum pernah marah atau gimana” (Bu Uswatun, 06/08/2020).*

b. Sosok Dekan Fakultas Kedokteran

Dekan FK adalah sosok yang tegas dan disiplin, dalam melakukan suatu pekerjaan selalu cepat untuk terselesaikan. Sosok yang *humble* dari segi kepribadian, kemudian mampu membawa kemajuan bagi fakultas kedokteran.



*“Sosok ya banyak sosok ya pertama yang saya liat ya dia adalah guru saya dosen ya role model ya terus beliau juga sebagai juga pimpinan sosok seorang pimpinan dan beliau juga rekan penelitian juga jadi kan dan beliau ee beberapa kali saya ee bersama melakukan penelitian jadi posisinya seperti itu” (Bapak Jeem,08/08/2020).*

*“Bagus sih beliau sebagai dekan. Ya kalau dilihat dari segi kepemimpinan beliau berhasil membawa yang terbaik untuk FK UI”*

*“Dari segi personality nya ya humble gitu sebagai mahasiswa yang tau unggah-ungguh gitu bakalan enak” (Hafid,03/08/2020).*

*“Penuh semangat, tegas, dan kalau melakukan sesuatu maunya cepat gitu ya kalau melakukan sesuatu ya wajarlah maunya cepat-cepat untuk segera diselesaikan”* (Bapak Eko Sukanto, 04/08/2020).

#### **4.4.10. Sikap teladan yang ditunjukkan**

- a. Dimulai dari diri sendiri dengan memberikan arahan dan tindakan

Sikap teladan yang ditunjukkan dengan dimulai dari diri sendiri mengenai apa yang dikatakan, hal tersebut yang dikerjakan. Dengan memberikan contoh tersebut tetap dibarengi dengan adanya dorongan dan arahan bagaimana bertindak.

*“Kalau yang coba saya terapkan itu yang saya omongkan yang saya kerjakan, jadi jangan misal ayo naik pangkat tapi saya nggak naik pangkat, jadi artinya seiya se kata jadi apa yang diomongkan itu juga dijalankan seperti itu, jadi kadang kadang kita merasa bahwa kita sudah ngomongin ini tapi udah jalanin belum ya kan seperti itu jadi ketika kita ngomong a tapi kita mengerjakan itu yang bisa saya berikan lebih memberikan contoh dan lebih*

*diarahkan dengan contoh dan juga tindakan” (Bu Miftah, 0608/2020).*

- b. Ditekankan pada nilai nilai islam utamanya penampilan Sikap teladan yang dicontohkan terhadap anggota organisasi ditekankan pada nilai-nilai islam dari aspek penampilan syariah.

*“Karena kita ini lembaga islam ya tentu nilai nilai islam ya kita yang kita tampilkan dari segi penampilan mungkin ya saya paling cerewet ke mahasiswa kalau soal penampilan gitu yah apalagi putri gitu ya terkenal gitu kalau gitu tu contoh contoh kalau ada dr.Linda itu langsung misal ada yang pakai baju apa gitu dan yang lain ya berusaha untuk memperbaiki diri” (Bu Linda,07/08/2020).*

#### **4.4.11. Penerapan sifat pemimpin islam (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*)**

- a. Berusaha *improvement* dalam sifat pemimpin islam

Dalam penerapan sifat pemimpin islam, pemimpin masih dalam proses berusaha untuk meningkatkan dan melakukan semaksimal mungkin seiring berjalannya waktu.

*“Ya tadi saya berusaha Insha Allah mbak, belum maksimal seiring berjalannya waktu lebih baik dari hari ini dan*

*berusaha improvement lah begitu” (Bu Miftah, 06/08/2020).*

*“Insyaa Allah, sudah” (Bu Sri Amini, 14/08/2020).*

b. Berproses dan tetap berusaha

Dalam penerapan sifat pemimpin islam masih secara bertahap dan berproses. Namun, sejauh ini sudah teraplikasikan dan tetap berusaha untuk berusaha dan belajar.

*“Ya semuanya kan masih dalam proses ya kepemimpinan Rasulullah kan cirinya gitu shiddiq melakukan sesuatu dengan benar yah, kemudian amanah ya kita berusaha mengkaji yang menjadi kewajiban kita jadi tidak menghianati tugas tugas kita yah kemudian tabligh kita berusaha menyampaikan segala sesutau yang benar kan begitu fatanah cerdas gitu ya tetep berusaha gitu yah eee selalu dan namanya belajar gitu yah” (Bu Linda,07/08/2020).*

*“Saya kira begini ya dalam konteks kepemimpinan apalagi ya kalau kepemimpinan islam ya itu kalau dari kacamata itu ya dr. Linda memiliki eee aspek aspek saya kira sudah cukup eee mewakili itu ya aspek aspek itu ya cuma memang kalau kita melihat tafsir secara yang tekstual ya*

*kepemimpinan laki laki dengan kepemimpinan perempuan mempunyai sisi sisi pandang yang berbeda ya, akhirnya ya memang secara fisik memengaruhi sekali dan secara gender gitu kita tidak bisa memungkiri itu dan saya kira saya melihat dari waktunya ya dr. Linda adalah orang yang tepat di tempat yang tepat gitu” (Bapak Jeem,08/08/2020).*

#### **4.5. Ringkasan Temuan**

Saat seseorang menjadi pemimpin tentunya ada pendekatan-pendekatan yang diterapkan untuk mengarahkan maupun mendorong anggota organisasinya. Dalam kepemimpinan, pendekatan maupun gaya yang diterapkan oleh pemimpin baik perempuan maupun laki-laki terdapat perbedaan. Kepemimpinan perempuan yang ada di Universitas Islam Indonesia, ada pada Dekan Fakultas Teknik Sipil dan Dekan Fakultas Kedokteran. Dekan FTSP merupakan pemimpin perempuan pertama yang menjabat sebagai dekan dari periode sebelumnya. Yang mana dalam Fakultas Teknik Sipil mayoritas adalah laki-laki. Dekan perempuan FTSP ini adalah sosok tegas, disiplin dalam melakukan pekerjaan, adalah sosok yang inovatif, kreatif dan ambisius dalam hal baik serta orientasi atau pandangan kedepannya yang dapat membawa kemajuan dan perkembangan bagi organisasinya. Sedangkan Dekan FK bukan satu-satunya dekan perempuan yang pernah menjabat, dikarenakan dalam fakultas kedokteran mayoritas adalah perempuan. Dekan FK menurut

dosen, karyawan bahkan mahasiswa adalah sosok yang tegas dan disiplin yang mana dalam menyelesaikan sesuatu harus segera selesai, sosok yang *humble* dari segi *personality* serta dapat membawa kemajuan bagi organisasi.

Menurut Dekan FTSP, makna dari mahasiswa dan karyawan adalah bagian dari keluarga yang merupakan satu kesatuan yang ada dalam suatu organisasi yang mana peran dari masing masing komponen sangat memengaruhi kinerja organisasinya. Sama dengan pendapat dari Dekan FK yang memaknai mahasiswa dan karyawan adalah *customer* dan *supporting staff* yang saling mendukung dan memengaruhi universitas, apabila dalam suatu organisasi tidak ada komponen tersebut roda organisasi tidak akan berjalan dengan efektif. Saat menjadi seorang pemimpin dalam memberikan perintah maupun tugas terhadap karyawan Dekan FTSP memaksimalkan potensi-potensi yang ada pada karyawan disesuaikan dengan potensi kinerja masing-masing agar maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan Dekan FK akan menjalankan pola organisasinya secara terstruktur yang mana ia tidak turun tangan secara langsung, tetapi dilimpahkan sesuai dengan deskripsi tugas yang ada dengan tanggung jawab divisi yang menanganinya. Dalam melindungi anggota organisasinya, Dekan FTSP akan melindungi dengan melihat *rule and responsibility* yang ada, dekan akan melindungi sesuai dengan hak, kewajiban maupun tanggung jawab terhadap anggota organisasinya. Sama seperti Dekan FK pun memberikan perlindungan

(*legalitas formal*) jaminan terhadap mahasiswa dan karyawan sesuai dengan hak yang diperoleh semestinya. Pendekatan lain seperti perhatian yang diberikan dekan terhadap anggotanya yaitu Dekan FTSP mengadakan pertemuan rutin terhadap mahasiswa maupun pengajian dan pertemuan sarasehan rutin bagi karyawan maupun dosen untuk mempererat tali silaturahmi dan sebagai wadah untuk mengungkapkan keluh kesah atau menyelesaikan permasalahan. Sedangkan Dekan FK memberikan perhatian menekankan pada hal kedisiplinan secara langsung akan turun tangan serta memberikan hak dan kewajiban yang semestinya.

Sedangkan dalam memberikan kenyamanan terhadap anggotanya, Dekan FTS akan memberikan dorongan bahwa institusi adalah milik bersama dan kerja bersama, sehingga capaian-capaian yang akan dilakukan bergantung terhadap kinerja organisasi. Dekan FK sendiri dalam memberikan kenyamanan utamanya dimulai dari kedisiplinan dari sendiri baik kehadiran, komunikasi yang baik dan efektif. Hubungan dekan dengan anggotanya seperti Dekan FTSP memiliki hubungan yang dekat dan merupakan sosok pemimpin yang merangkul serta bersifat keibuan, ia memperhatikan hal-hal kecil terhadap anggotanya yang mana memberikan arahan dan dorongan. Tidak berbeda dengan Dekan FK pun memiliki hubungan baik terhadap anggotanya, namun ia lebih bergantung dengan siapa ia bertindak dan menyesuaikan. Dalam menciptakan suasana yang menyenangkan di dalam fakultas Dekan FTSP akan berusaha berkomunikasi secara efektif dan menyesuaikan diri dengan anggota

organisasinya. Sedangkan Dekan FK menekankan pada kebersihan di lingkungan kerja, kehadiran dan juga kebijakan dalam pengambilan keputusan. Untuk menyemangati anggota organisasinya, Dekan FTSP akan memberikan inspirasi atas buah hasil yang telah diperoleh dari hal-hal yang sudah menjadi tujuan organisasi, maka ia menyemangati anggotanya untuk mendorong bekerja keras untuk mencapai hal-hal lain yang diinginkan. Berbeda dengan Dekan FK akan memulai semangat pada diri sendiri, yang mana semangat tersebut merupakan sebuah teladan dan menginspirasi anggotanya. Sikap teladan yang ditunjukkan sudah tercermin bahwa Dekan FTSP memberikan contoh dimulai dari dirinya sendiri, memberikan dorongan dan arahan bagi anggotanya. Sedangkan Dekan FK menekankan pada nilai-nilai islam yang diajarkan utamanya aspek penampilan syariah. Sejauh ini dalam masa kepemimpinan dari kedua dekan tersebut dalam penerapan sifat pemimpin islam baik *amanah*, *fatamah*, *tabligh*, *shiddiq* masih bertahap dan berproses untuk memaksimalkannya sehingga terus belajar dan berusaha.

#### **4.6. Hambatan-hambatan**

##### **4.6.1. Pengalaman buruk selama kepemimpinan**

###### **a. Proses yang harus dijalani**

Dalam proses kepemimpinan pasti ada tanggapan positif maupun negatif dari anggota organisasi. Pengalaman selama memimpin merupakan proses yang harus dijalani dan bergantung bagaimana menanggapi, harus dapat melihat situasi



dan kondisi serta tidak dibawa perasaan. Perlu mengetahui bagaimana bertindak.

*“Saya tidak menganggap kendala tapi sebuah proses yang harus dijalani dan di mana saja pun ada, dan yang saya tunjukkan mungkin ada sih tapi tidak sampai mengguncang ya, ada tapi nggak yang sampai gimana gitu. Kecil kecil misal ini kerjakan seminggu jadi eh ternyata belum dikerjakan”.*

*“Kalau saya lebih biasa aja sih karena lihat juga kenapa orang bersikap seperti itu mungkin ada dari kita yang salah ataupun sedang ada situasi dan mood yang tidak enak sehingga situasi tersebut terjadi. Jadi tergantung bagaimana kita menanggapi serta jangan semua hal dimasukin ke hati”* (Bu Miftah, 06/08/2020).

b. Kendala waktu

Pengalaman buruk yang dialami selama memimpin ada pada kendala waktu karena adanya kepentingan di luar jam kerja kantor.

*“Enggak sih ya cuma tapi yang paling dirasakan ya waktu ya malam hari ada tamu dan itu harus bergerak keras banget itu ya hehehe”* (Bu Linda, 07/08/2020).

#### **4.6.2. Konflik dengan masyarakat dan relasi kerja**

a. Konflik dianggap sebagai tantangan

Menanggapi konflik tersebut sebagai tantangan serta konflik dilihat dari perspektif yang berbeda dengan menyelaraskan atau meluruskan konflik.

*“Konflik tergantung kita dan kadang ketika orang punya keinginannya dan orang menganggap konflik tapi itu sebagai tantangan dan pendapat juga kadang benar daripada serta kita lebih menyelaraskan sebagai seorang ibu dan masih dalam undercontrol sih”* (Bu Miftah, 06/08/2020).

b. Tidak adanya konflik dengan masyarakat

Adanya pemahaman dari masyarakat mengenai profesi dari Dekan yang mana merupakan pemimpin serta keterbatasan waktu dan padatnya jadwal kerja.

*“Enggak sih inshaAllah, dengan masyarakat juga paham tetangga tetangga juga tau gitu saya sibuk jarang ke arisan rt hehehe”* (Bu Linda, 07/08/2020).

#### 4.6.3. Hambatan berdasarkan gender *feminity*

##### a. Kendala waktu dan pandangan gender

Hambatan pada waktu yang mana ada kegiatan di luar jam kantor sehingga perlu izin terhadap keluarga. Selain itu adanya pandangan terhadap perempuan tidak dapat keluar malam, sehingga butuh didampingi laki-laki muhrim (suami).

*“Hambatan biasa ada lah ketika saya dulu jadi kajur misalnya lembaga mahasiswa kalau rapat dan ada sampe jam 11 malem dan saya harus mengecek dan harus datang langsung keluar rumah dan perempuan jam segitu keluar kan tidak patut dan saya kesana didampingi juga dan saya itu merupakan tantangan”.*

*“Malem sampai pagi gitu lembur dan biasanya dipandang kurang baik dan di tempat yang ramai dan sejauh tidak hal yang langgar hal syariah ya mudah-mudahan. Ada persepsi bahwa perempuan keluar malam ada batasannya kalau laki laki tidak, kalau hambatan lain tidak ada yang krusial” (Bu Miftah, 06/08/2020).*

*“Ya kadang-kadang” (Bu Sri Amini, 14/08/2020)*

b. Kendala waktu dan pandangan gender

Hambatan dari sisi waktu karena adanya aktivitas di luar jam kerja kantor dan memungkinkan adanya izin keluarga dan dampingan dari suami atau anak. Hambatan lain ada pada sisi gender yang mana kesulitan ada pada saat reakreditasi serta pertimbangan keputusan atau pengambilan keputusan.

*“Ya hambatan dari sisi waktu ya yang harus misal malam ya harus beraktivitas gitu nah itu hambatannya mungkin dari sisi personality juga ya sebagai perempuan”*

*“Tamu datang malam gitu terus dari luar negeri kemudian dinner gitu ya jadi keluar juga dan saya ogah banget dan itu sudah maghrib dan saya usahakan mungkin kalau keluar ya sama suami atau anak kalau ada hal seperti itu rasanya sulit gitu untuk di prediksi” (Bu Linda, 07/08/2020).*

*“Melihat dari kepemimpinan dr.Linda itu saya melihat bahwa menemui kesulitan ya karena memang ee apa namanya ya satu contoh pada saat akreditasi itu ya saat akreditasi itu kan ee sempat turun dan naik lagi dan menunjukkan bahwa ada hal hal yang perlu dikoreksi yang kiranya ee lebih*

*memfasilitasi semua pihak ya semua kalangan semua bagian yang ada di entitas fakultas”.*

*“Pertimbangan keputusan itu terlalu mempertimbangkan eee secara tadi ya secara gendernya itu keliatan banget dan seringkali sumber masalahnya dari situ ya sebenarnya kalau lebih trik pada aturan lebih ee apa namanya ee kita sesuai dengan rule ya meskipun tidak kaku saya kira banyak pihak yang lebih saya kira terfasilitasi”*

(Bapak Jeem, 08/08/2020).

#### **4.6.4. Menyikapi Hambatan**

- a. Pekerjaan diselesaikan tepat waktu

Dalam menyikapi hambatan yaitu dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan adanya izin terhadap keluarga terkait aktivitas di luar jam kerja.

*“Ya hambatan hambatan tadi ya dengan sepanjang pekerjaan diselesaikan dengan jam wajar kalau dulu rakor gitu ya dikerjakan saja karena harus rapat keluar kota ini jadi ya ijin sama keluarga”*

(Bu Miftah, 06/08/2020).

- b. Permintaan izin terhadap keluarga

Hambatan yang ada disikapi dengan adanya izin terhadap keluarga terkait aktivitas di luar jam kerja kantor.

*“Kompromi ya minta ijin dengan suami dan minta tolong anak saya ajak gitu ya biar rasanya lebih lega aja gitu hehehhee” (Bu Linda, 07/08/2020).*

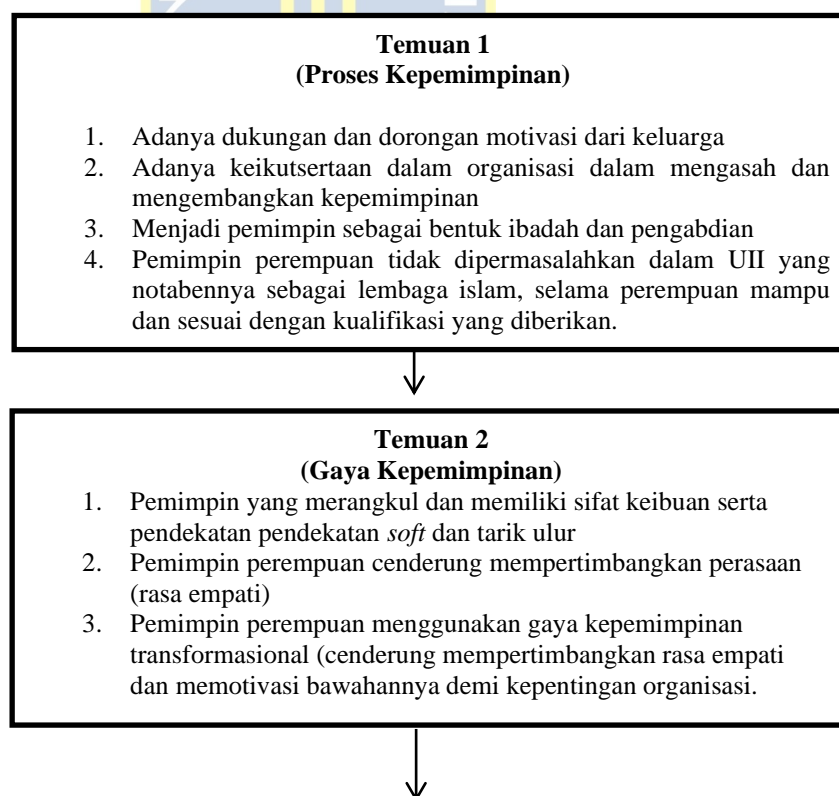
#### **4.7. Ringkasan Temuan**

Pengalaman dalam masa kepemimpinan adalah proses yang harus dijalani dan merupakan tantangan menurut Dekan FTSP sendiri, ia akan terus menjalani karena hal baik atau buruk dalam proses tersebut adalah hal yang harus dijalani. Menurut Dekan FK, pengalaman buruk selama masa kepemimpinan ada pada kendala waktu yang mana ada hal atau aktivitas yang harus dilakukan di luar jam kerja kantor. Hubungan antara dekan perempuan dengan masyarakat maupun relasi kerja cukup baik dan tidak ada konflik, Dekan FTSP dalam menanggapi sebuah konflik tersebut adalah sebuah tantangan dan bagaimana kita bersikap bergantung pada perspektif kita sendiri serta bagaimana menyelaraskan suatu konflik tersebut. Sejauh ini menurut Dekan FK dalam masyarakat tidak ada konflik karena masyarakat juga tidak memungkiri bahwa seorang perempuan menjadi pemimpin tentunya jam kerja akan tinggi sehingga lebih memaklumi.

Untuk hambatan secara gender feminim tersebut antara kedua dekan terdapat pada hambatan waktu dan juga pandangan terhadap perempuan yang mana perempuan pada dasarnya kembali ke rumah, ketika ia sudah menyelesaikan sebuah pekerjaan maka kembali lagi pada keluarga. Sehingga ketika ada aktivitas di luar jam kerja mengharuskan

untuk meminta izin terhadap keluarga ataupun aktivitas yang dilakukan ada pada jam-jam malam maka ia akan meminta suami atau anak untuk mendampinginya karena pandangan terhadap perempuan ketika keluar malam tidak baik. Terlebih lagi hambatannya ada pada pandangan terhadap perempuan yang mana perempuan dalam pengambilan keputusan atau mengambil kebijakan akan lebih menekankan dan mempertimbangkan rasa atau empati dari segala pihak. Dalam menyikapi hambatan-hambatan gender feminim, maka dekan perempuan akan menyelesaikan sebuah pekerjaan tersebut dengan tepat waktu, kemudian meminta izin terhadap keluarganya karena adanya kepentingan di luar jam kerja, serta meminta didampingi oleh suami atau anak.

#### 4.8. Diagram Temuan



**Temuan 3****(Hambatan dalam kepemimpinan dan cara menyikapi)**

1. Hambatan ada pada kendala waktu (jadwal padat) dan adanya aktivitas di luar jam kerja
2. Menyikapi hambatan dengan adanya izin terhadap keluarga





## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini penulis menganalisis temuan penelitian kemudian selanjutnya dinarasikan melalui pembahasan dengan menghubungkan teori maupun harapan umum atau beberapa hasil penelitian yang telah dikutip pada kajian literatur untuk dibandingkan sehingga dapat ditemukan kesamaan maupun perbedaannya. Secara sistematis pembahasan akan dibagi menjadi 3 sub pembahasan.

#### **5.1. Proses Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mengarahkan maupun mendorong bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Menjadi pemimpin tentu melalui proses tahapan atau proses kepemimpinan baik dari faktor maupun dorongan-dorongan yang memengaruhi sehingga dapat menjadi pemimpin. Seperti kedua dekan perempuan yang ada di UII dalam menjadi pemimpin melalui proses dan tahapan.

Berdasarkan hasil penelitian dari Dekan perempuan FTSP dan Dekan FK Universitas Islam Indonesia menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kolektivitas kebersamaan dari seluruh anggota organisasinya, yang mana kepemimpinan tersebut adalah satu kesatuan sinergitas komponen dalam organisasi untuk saling mendukung dan melakukan peran masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi tersebut menjadi milik bersama dan peran maupun kinerja masing-masing anggota organisasi sangat menentukan. Menurut Stogdill

dalam Stonner (2003:161) kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya (Sutikno, 2014:16).

Dekan perempuan di Universitas Islam Indonesia(UII) dipilih oleh organisasi yang didalamnya terdiri dari dosen, karyawan, mahasiswa dan senat. UII notabennya sebagai organisasi Islam telah memperbolehkan perempuan untuk menjadi pemimpin. Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam statusnya sebagai isteri. Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam status sebagai ibu. Islam telah memuliakan perempuan, memperlakukannya secara adil, dan melindunginya dalam statusnya sebagai bagian dari anggota masyarakat (Amru, 2009: 63) dalam Istiqomah (2014). Perempuan pun mempunyai tanggung jawab kepemimpinan pada level apapun. Setiap orang dapat menjadi pemimpin pada level apapun, baik sebagai pemimpin pemerintah, lembaga, maupun masyarakat. Bahkan,dapat menjadi pemimpin perang sekalipun, tanpa memandang jenis kelamin laki-laki maupun perempuan.

Pemilihan dekan dipilih berdasarkan keahlian dan syarat-syarat kualifikasi yang ditentukan oleh UII dalam memilih dekan. Kualifikasi yang diajukan terkait dengan intelegensi, keahlian baik dalam

kepemimpinan, dan sebagainya. Namun kualifikasi tersebut tidak berdasar pada jenis kelamin, yang mana perempuan pun dapat menjadi seorang dekan. Menurut pandangan dari berbagai pihak yang ada di fakultas tersebut tidak mempermasalahkan mengenai pemimpin perempuan ketika tidak ada aturan *saklek* yang mengharuskan laki-laki menjadi pemimpin, sepanjang perempuan mampu memimpin dan memenuhi kualifikasi yang diberikan oleh organisasi, dan selama agama memperbolehkan maka perempuan dapat menjadi pemimpin. Dengan melihat prinsip dan sifat-sifat pemimpin dalam perspektif Islam. Karena dalam hal tersebut tidak menyalahi prinsip islam yang mana dalam Al-Quran menekankan pemimpin laki-laki pada rumah tangga, yang mewajibkan pemimpinnya adalah laki-laki. Namun dalam hal lain, tentunya yang menjadikan tolak ukur adalah kemampuan. Ketika mampu untuk memimpin dan memiliki kompetensi sesuai dengan kualifikasi, maka siapa pun dapat menjadi pemimpin.

Dekan perempuan di UII adalah Dekan Fakultas Teknik Sipil (FTSP) dan juga Dekan Fakultas Kedokteran (FK).Dekan FTSP dan Dekan FK melalui proses kepemimpinannya dengan pemilihan dekan yang dipilih oleh karyawan, mahasiswa maupun dosen kemudian diajukan kepada senat. Pada akhirnya menemukan satu dekan yang terpilih untuk menjalankan amanah dan tugas yang diberikan. Menjadi pemimpin tersebut faktor dan dorongan dilakukan sebagai ibadah dan merupakan amanah untuk pengabdian terhadap institusi serta Allah swt. Berdasarkan

dua narasumber utama tentunya mendapat dukungan serta motivasi dari keluarga yang selalu mendukung karir dan mendukung secara positif hal-hal yang dilakukannya. Kedua narasumber menjadi seseorang pemimpin mewarisi garis keturunan dari lingkungan keluarganya maupun mempelajari kepemimpinan dari organisasi. Teladan atau sosok yang menginspirasi adalah Rasulullah sebagai panutan dan teladan dalam segala hal, namun memiliki guru besar yang menjadi *role model* yang menginspirasinya. Dalam mempelajari dan mengembangkan konsep kepemimpinan dimulai saat sekolah mengikuti organisasi dilanjutkan saat masa perkuliahan pun mengikuti lembaga mahasiswa dan maupun aksi sosial yang dilakukan oleh yayasan. Karena di dalam organisasi tersebut karakter akan terbentuk dan mengasah konsep *leadership* selain itu pun mengamati dari pimpinan untuk menganalisis suatu permasalahan, pengambilan keputusan atau kebijakan, dan sebagainya. Proses menjadi dekan sekarang ini tentunya berproses dan bertahap dimulai dari bawah dan hal tersebut dikarenakan keikutsertaan organisasi, keberanian, keahlian atau intelegensi sehingga dapat berada pada posisi sekarang yang mana adalah posisi terpilih.

Menurut penelitian yang dilakukan LaShanda Y. Hague (2017) untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kemajuan karir pemimpin perempuan Afrika-Amerika di perguruan tinggi komunitas Carolina Utara mencakup beberapa faktor yang memengaruhi seperti ras dan gender, persiapan kepemimpinan, serta jaringan dan membangun hubungan.

Dalam pengalaman kepemimpinannya pun bervariasi. Variasi ini dapat dikaitkan dengan usia, tahun dalam posisi kepemimpinan di *community college*, dan juga tingkat pendidikan mereka. Pengalaman mereka mulai dari pertumbuhan kepemimpinan berdasarkan bimbingan, jaringan, pengalaman kepemimpinan, dan pengembangan kepemimpinan profesional hingga kurangnya pertumbuhan kepemimpinan karena ras dan jenis kelamin, diskriminasi, dan bimbingan.

Menurut Komang Ardana dan Ni Wayan Mujiati (2009) ada beberapa faktor yang memengaruhi kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain:

a. Karakteristik pribadi pemimpin

Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.

b. Kelompok yang dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum nya menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.

c. Situasi

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi

mebutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

Menurut Ordway Tead (1935) dalam Mujiono (2002) mengemukakan bahwa timbulnya seorang pemimpin karena:

- a. Membentuk diri sendiri (*self constituted leader, self mademan, born leader*).
- b. Dipilih oleh golongan atau kelompok, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kemampuannya, keberaniannya dan sebagainya
- c. Ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya.

Berdasarkan kajian literatur dengan hasil penelitian ada persamaan mengenai persiapan kepemimpinan, serta jaringan dan membangun hubungan bahwa dalam menjadi pemimpin ada sebuah proses yang dilalui untuk menjadi seorang pemimpin baik faktor yang memengaruhi seperti karakteristik, kepribadian yang dapat menentukan yaitu intelegensi atau keahlian sangat memengaruhi, mampu melihat situasi dan kondisi, dan adanya kelompok yang dipimpin memiliki satu tujuan yang mana dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian adanya dorongan dalam memimpin ditujukan sebagai manifestasi ibadah dan tugas yang

diberikan merupakan amanah sehingga dilakukan dengan maksimal agar mendapat pahala. Jaringan dan membangun hubungan dalam menjadi pemimpin perlu diasah seperti konsep *leadership* atau kepemimpinan dengan keikutsertaan dalam organisasi yang sudah dilakukan sebelumnya untuk membangun relasi, interaksi terhadap orang lain di dalam dengan adanya *team work* bersama bagaimana menjalin kebersamaan suatu kelompok, menganalisis satu orang dengan yang lainnya.

Perbedaan hasil penelitian dengan kajian literatur terletak pada ras dan gender. Dalam UII sebagai lembaga islam yang memperbolehkan perempuan untuk memimpin, yang mana tidak ada aturan *saklek* yang mewajibkan laki-laki menjadi pemimpin dan sepanjang perempuan mampu dan tidak disyaratkan berdasar jenis kelamin tetapi kualifikasi tersebut berdasar pada kemampuan maupun kompetensi yang dimiliki serta tidak memandang gender terlebih lagi ras. Gender baik maskulin maupun feminim dilihat berdasar sifat atau sikap tidak dilihat berdasar jenis kelamin. Karena kiprah perempuan di masa sekarang sudah banyak terlebih lagi dalam bidang pendidikan tidak memungkiri bahwa perempuan dapat menjadi seorang pemimpin dengan melihat kompetensi atau intelegensi yang dimiliki sejauh dapat memimpin dan diperbolehkan oleh agama.

## 5.2. Gaya Kepemimpinan

Menjadi pemimpin perlu menganalisis pendekatan -pendekatan yang diterapkan terhadap anggota organisasinya untuk meningkatkan kinerja

anggotanya sehingga dapat mengoptimalkan organisasi. Pendekatan-pendekatan yang diterapkan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Maka dari itu dapat dilihat bahwa pendekatan yang diterapkan oleh pemimpin baik laki-laki maupun perempuan tentu berbeda. Dilihat berdasar jenis kelamin bahwa laki-laki cenderung tegas dalam pengambilan keputusan dan menekankan pada aturan yang berlaku. Sedangkan perempuan dalam hal memimpin cenderung mempertimbangkan perasaan dalam berbagai aspek untuk mengambil suatu kebijakan, karena adanya rasa empati tersebut tidak memungkiri bahwa pemimpin perempuan sama seperti seorang ibu. Notabennya sebagai perempuan yang memiliki sifat keibuan, penuh dengan perhatian dan merangkul anaknya dengan pendekatan yang berbeda dengan seorang ayah. Pada dasarnya perempuan dapat memiliki sifat tegas, sikap tegas perempuan berbeda dengan laki-laki. Konsep maskulin dan feminim dari gender bukan berdasar pada jenis kelamin, tetapi berdasar pada sikap atau sifat itu sendiri. Perempuan dapat berperilaku feminim maskulin, begitupun sebaliknya laki-laki.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap kedua narasumber utama, yang mana Dekan FTSP adalah sosok pemimpin yang tegas, disiplin, inovatif, kreatif, memiliki pandangan ke depan, dan juga ambisius dalam hal yang baik. Selalu memberikan kemajuan dan perkembangan bagi organisasinya. Dekan FTSP adalah dekan perempuan yang ada pada lingkungan mayoritas maskulin yang mana mampu



menyesuaikan diri dengan baik terhadap anggota organisasinya. Ia memandang anggota organisasinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi yang mana kinerja organisasi tidak akan berjalan efektif tanpa peran masing-masing komponen tersebut. Hubungan ia dengan anggota organisasi cukup dekat dan seperti seorang ibu yang selalu setia merangkul, memberikan dukungan dan arahan. Ia memperhatikan hal-hal kecil demi kenyamanan anggota organisasinya. Kenyamanan tersebut juga diberlakukan bahwa kinerja dari organisasi ini bergantung pada peran masing-masing, sehingga perlu tanggung jawab peran masing-masing dalam mencapai tujuan tersebut, maka menekankan pada dorongan. Perhatian lain yang diberikan adalah membuka wadah pertemuan bagi anggota organisasinya untuk menyampaikan aspirasi atau menyelesaikan suatu permasalahan. Dukungan dan dorongan yang diberikan terhadap anggotanya ia lakukan dengan sebuah contoh atau sikap teladan yang perlu dicontoh oleh bawahannya bahwa apa yang ia katakan maka apa yang ia kerjakan, begitu cara yang ia terapkan. Selain itu, ia tetap melindungi anggota organisasinya berdasar pada hak yang semestinya diperoleh, dan juga kewajiban dan tanggung jawab yang semestinya dilakukan untuk kepentingan organisasi. Bahwa pendelegasian tugas pun ia melihat potensi-potensi yang ada dalam karyawannya untuk menyesuaikan pekerjaan yang seharusnya dilakukan dimaksimalkan dengan potensi yang dimiliki.

Sama halnya dengan Dekan FK sebagai dekan perempuan, tetapi Dekan FK bukan merupakan dekan perempuan pertama yang menjabat sebagai dekan di fakultas kedokteran. Dekan FK adalah sosok yang tegas, disiplin, baik, *humble*, serta dapat memberikan kemajuan dalam perkembangan organisasinya. Dekan fk ini menjadi seorang pemimpin dalam fakultas yang mayoritas adalah feminim. Sama seperti Dekan FTSP bahwa Dekan FK memandang anggota organisasi sebagai satu kesatuan yang saling mendukung dan memengaruhi kinerja organisasi. Sejauh ini hubungan pemimpin dengan anggota organisasi cukup baik bergantung pada dengan siapa ia bertindak. Ia memberikan kenyamanan dari aspek kehadiran, komunikasi dan pengambilan kebijakan yang diinginkan oleh umat banyak. Perhatian yang diberikan yaitu ditekankan pada kedisiplinan yang mana ia akan turun tangan secara langsung untuk menyelesaikan suatu permasalahan tersebut. Selain itu juga mengadakan pertemuan rutin yang dilakukan dengan dosen dan karyawan serta adanya pengajian. Dukungan yang diberikan terhadap anggotanya ia lakukan dengan semangat yang dimulai pada diri sendiri yang ditunjukkan sebagai contoh. Selain itu, ia dalam melindungi anggota organisasinya sama dengan Dekan FTSP berdasar pada hak yang semestinya diperoleh, dan juga kewajiban dan tanggung jawab yang semestinya dilakukan untuk kepentingan organisasi (jaminan) yang diberikan. Dalam pendelegasian tugas yang dilakukan oleh Dekan FK, ia akan mengikuti pola struktural organisasi yang mana ia tidak akan turun tangan secara langsung tetapi dengan

melihat *job desc* yang diberikan dan menjadi tanggung jawab divisi yang ada.

Menurut Ovi Savitri Kristiyanti, Suharnomo, dan Mahfudz (2016) Dekan wanita di Kota Semarang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menekankan kepada dukungan, komunikasi intensif, motivasi, pengembangan sumber daya manusia, perubahan, dan partisipasi. Meghna Sabharwal, Helisse Levine Maria J. D'Agostino (2017) Menurutnya dari hasil temuan penelitian yang dilakukan, dilihat bahwa kepemimpinan transformasional bermanfaat bagi perempuan karena mencakup stereotip dukungan perilaku dan pertimbangan perempuan. Selain itu ditemukan bahwa direktur wanita condong kepada gaya kepemimpinan transformasional karena mereka mengintegrasikan elemen kolaborasi, rela membangun ikatan, dan empati. Ini mendukung definisi Cheung dan Halpern (2010) tentang kapal pemimpin transformasional, yang lebih selaras dengan karakteristik interpersonal yang terkait dengan pemimpin perempuan daripada dengan agresif dan karakteristik hierarkis yang terkait dengan pemimpin laki-laki. Menurut Nessrin Shaya, Rawan Abu Khait (2016) temuannya signifikansi pengaruh faktor kunci pada faktor-faktor tersebut yaitu ada pemberdayaan, dan hubungan kuat yang ada antara pemberdayaan perempuan Emirat serta kepatuhan mereka terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Namun, ada dua faktor kunci baru berdampak pemberdayaan muncul, yaitu, pengaruh kepemimpinan penguasa dan keseimbangan pekerjaan atau

kehidupan komitmen. Selain itu, penelitian ini menarik perhatian pada tantangan bahwa wanita Emirati yang bekerja menghadapi dalam karir mereka.

Kemampuan seorang pemimpin untuk mengerti, mendalami kemampuan dan kedewasaan bawahannya sangat berpengaruh pada gaya yang dipilihnya dalam memimpin dan pada gilirannya akan memengaruhi tercapainya tujuan yang dikehendaki (Moeljono, 2008). Menurut Machali dan Kurniadin (2014) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, yang merupakan perpaduan dari filsafah, keterampilan, sifat, dan perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi kinerja para pengikutnya.

Menurut John dan Neil (1994) dalam Moeljono (2008), menjabarkan empat macam gaya kepemimpinan yang disebut sebagai kepemimpinan situasional, antara lain:

1. *Telling* (S1) Pemimpin memimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah.
2. *Selling* (S2) Pemimpin memimpin dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pimpinan melakukan banyak pengarahan dan komunikasi dilakukan secara dua arah.
3. *Participating* (S3) Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam mengambil keputusan, komunikasi dilakukan secara dua arah.

4. *Delegating* (S4) Gaya ini memberi kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan situasional yang merujuk pada fakta menekankan bahwa dua narasumber utama menerapkan gaya kepemimpinan *participating* yang mana dalam memberikan suatu tugas, pemimpin tetap memberikan arahan dan dorongan yang dilakukan secara dua arah terhadap karyawannya dengan memiliki hubungan dan komunikasi yang baik kemudian dalam pengambilan keputusan juga dimusyawarahkan dengan beberapa pihak agar kebijakan yang diambil sesuai dengan keinginan dan yang terbaik bagi kemaslahatan umat.

Miller *et al.* dalam Wolfman (1989) menyatakan bahwa keutamaan wanita adalah kemampuan untuk memelihara hubungan. Wanita tertarik untuk membantu orang lain berkembang dan mengungkapkan diri serta menolong mereka memperoleh kepuasan. Sifat memelihara berasal dari peran biologis wanita. Wanita memiliki kemampuan alami untuk mencipta, memelihara, dan mendorong pertumbuhan semua itu dilakukan demi dan bersama orang lain. Faktor-faktor kunci untuk mencapai keberhasilan wanita menurut Steel dan Thornton (1994) antara lain: (1) Kemampuan untuk mengenali, menciptakan, dan menangkap kesempatan. (2) Menyadari kebutuhan orang di tempat kerja. (3) Perlunya dukungan di

segala tingkat. (4) Determinasi untuk berhasil. (5) Kualifikasi. (6). Memiliki kepekaan akan ekspresif.

Hasan dan Othman (2013) menyatakan bahwa pemimpin wanita yang berbakat dan percaya diri memiliki beberapa karakteristik yang pada umumnya berbeda dari laki-laki. Helgesen dan Johnson (2010) dalam Dahlvig dan Longman (2014) mengidentifikasi tiga sudut pandang penting yang membawa wanita pada kepemimpinan, yaitu: memperhatikan secara lebih luas, kepuasan hari demi hari, struktur sosial organisasi. Mengajukan organisasi lebih sehat dan produktif ketika pandangan pria dan wanita diterima dan disukai. Selanjutnya, Caliper (2005) dalam Hasan dan Othman (2013), dalam temuan penelitiannya mengemukakan empat pernyataan spesifik tentang kualitas kepemimpinan wanita:

1. Pemimpin perempuan lebih persuasif dari laki-laki.
2. Ketika merasakan penolakan, pemimpin perempuan belajar dari kesulitan yang mereka alami.
3. Pemimpin wanita menunjukkan sebuah keterlibatan secara keseluruhan, membangun tim kerja gaya kepemimpinan termasuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
4. Pemimpin perempuan lebih mungkin untuk mengabaikan aturan dan mengambil risiko.

Menurut Oakley (2002) dalam Jackson & Jones (2009) gender bukanlah akibat langsung dari jenis kelamin biologis. Gender didefinisikan

sebagai pemisahan jenis kelamin yang dipaksakan secara sosial dan sebagai suatu hasil relasi seksualitas yang bersifat sosial (Rubin, 1975 dalam Jackson & Jones, 2009). Menurut pendapat Mosse (1993), secara mendasar gender berbeda dari jenis kelamin biologis. Jenis kelamin biologis merupakan pemberian, kita dilahirkan sebagai seorang laki-laki atau seorang perempuan. Tetapi, jalan yang menjadikan kita maskulin atau feminim adalah gabungan blok-blok bangunan biologis dasar dan interpretasi biologis oleh kultur kita. Gender adalah seperangkat peran yang, seperti halnya kostum dan topeng di teater, menyampaikan kepada orang lain bahwa kita adalah feminin atau maskulin.

Menurut Powel (2011), dalam beberapa tahun terakhir, kepemimpinan transformasional dan transaksional telah menjadi fokus utama dari teori-teori kepemimpinan.

a) Pemimpin Transformasional

Pemimpin Transformasional memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok atau organisasi dengan menetapkan standar yang sangat tinggi untuk kinerja, dan kemudian mengembangkan bawahan untuk mencapai standar tersebut. Dengan cara ini, mereka mengubah pengikut menjadi pemimpin. Pemimpin transformasional menunjukkan empat jenis perilaku:

- Karisma dengan menampilkan atribut yang mendorong pengikutnya untuk melihat mereka sebagai peran model dan

perilaku yang berkomunikasi rasa nilai-nilai, tujuan, dan pentingnya misi.

- Motivasi inspirasional dengan memancarkan optimisme dan kegembiraan tentang misi dan kemampuan untuk mencapainya.
- Stimulasi intelektual dengan mendorong pengikutnya untuk mempertanyakan asumsi dasar dan mempertimbangkan masalah dan tugas dari perspektif baru.
- Pertimbangan individual dengan berfokus pada pengembangan dan pendampingan pengikut individu dan menghadiri dengan kebutuhan khusus mereka. pemimpin perusahaan yang telah dianggap sebagai transformasional oleh rekan-rekan mereka dan pengikut.

b) Pemimpin Transaksional

Pemimpin Transaksional fokus pada memberikan penjelasan tentang tanggung jawab terhadap bawahan dan kemudian menanggapi seberapa baik bawahan melaksanakan tanggung jawab mereka. Mereka menunjukkan dua jenis perilaku yaitu: *reward kontingen*, dengan menjanjikan atau memberikan imbalan cocok jika pengikut mencapai tujuan mereka ditugaskan dan manajemen dengan pengecualian, oleh intervensi untuk memperbaiki kinerja para pengikutnya baik dalam mengantisipasi masalah atau setelah masalah terjadi. Pemimpin transaksional yang terlibat dalam



manajemen aktif dengan pengecualian sistematis memantau kinerja bawahan untuk kesalahan, sedangkan mereka yang terlibat dalam manajemen pasif dengan pengecualian menunggu kesulitan bawahan untuk dibawa ke perhatian mereka sebelum intervensi.

c) Pemimpin Laissez Faire

Pemimpin menghindari tanggung jawab untuk kepemimpinan. pemimpin seperti menahan diri dari memberikan arah atau membuat keputusan dan melakukan tidak melibatkan diri dalam pengembangan para pengikutnya. Yulk (1999) dalam Setiawan dan Muhith (2013) mengidentifikasi lima komponen dalam kepemimpinan transformasional yaitu: *attribute charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*

Berdasarkan hasil penelitian, dua narasumber utama yang notabennya merupakan dekan perempuan cenderung lebih persuasif dibandingkan dengan laki-laki dalam mengarahkan dan mendorong bawahannya, merangkul dan cenderung mengabaikan aturan serta mengambil risiko. Karena perempuan lebih mempertimbangkan aspek-aspek perasaan yang mana dalam mengambil keputusan, ia akan mempertimbangkan segala aspek dan mementingkan perasaan (rasa empati). Perempuan cenderung memiliki kepekaan dibandingkan dengan laki-laki, setiap ia melakukan sebuah kegagalan ia akan belajar dari kesalahan masa lalu sehingga menjadi sebuah pembelajaran. Persamaan kajian literatur dengan hasil penelitian, Dekan perempuan FTSP

dan Dekan perempuan FK cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Yang mana kedua Dekan perempuan tersebut cenderung untuk memotivasi bawahannya untuk kebaikan organisasi dengan menetapkan kinerja tinggi dan kemudian mengoptimalkan kinerja bawahannya dengan menyesuaikan potensi dan *job desc* untuk mencapai standar kinerja agar dapat mencapai tujuan organisasi tersebut.

### 5.3. Hambatan-hambatan Kepemimpinan

Menjadi pemimpin perempuan tentu mengalami tantangan atau hambatan, yang mana kodrat perempuan pada dasarnya mengandung, menyusui, dan melahirkan. Tetapi melihat pada fungsinya bahwa perempuan kembali pada keluarga, ketika perempuan sudah menikah, maka akan kembali pada keluarga. Seorang pemimpin memiliki tugas, wewenang maupun tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Tanpa terkecuali apabila hal tersebut mendesak dan harus dilakukan. Terlebih lagi apabila berkaitan dengan gender dan pandangan terhadap pemimpin perempuan yang mana dalam Islam juga dikatakan bahwa pemimpin sebaiknya adalah laki-laki. Namun dari berbagai pandangan bahwa perempuan pun tidak masalah menjadi seorang pemimpin selagi mampu dan tidak ada syarat yang mewajibkan dari organisasi tersebut bahwa pemimpin yang harus menjadi laki-laki.

Berdasarkan hasil dari dua narasumber utama, pengalaman yang dihadapi selama kepemimpinan merupakan sebuah tantangan yang harus dijalani. Sejauh ini tidak ada konflik yang terjadi baik dengan masyarakat

maupun relasi kerja yang membuat terguncang. Hanya saja ada hal kecil yang kadang meremehkan terhadap seorang perempuan. Sejauh ini menurut kedua narasumber menyatakan bahwa dalam masyarakat tidak ada konflik karena masyarakat tidak memungkiri bahwa seorang pemimpin perempuan tentunya memiliki jadwal padat sehingga lebih memaklumi. Selain itu konflik dapat diselesaikan dengan bersikap bergantung pada perspektif kita untuk menyelaraskan suatu konflik tersebut

Menurut Ovi Savitri Kristiyanti, Suharnomo, dan Mahfudz (2016) kendala yang dihadapi dekan wanita di Kota Semarang selama memimpin berasal dari dalam dan dari luar. Kendala dari dalam yang dialami dekan adalah kesulitan berkomunikasi dengan dosen senior. Kendala dari luar antara lain: mendorong dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 dan meraih gelar Doktor maupun Profesor, digitalisasi, internasionalisasi, memiliki spesifikasi khusus dalam keilmuan, dan kedisiplinan dosen. Stavroula Kalaitzi, Katarzyna Czabanowska, Sally Fowler-Davis, Helmut Brand (2017) temuannya tinjauan pustaka sistematis ini menghasilkan Peta Tematik Barriers (BTM) untuk kepemimpinan wanita dalam bidang kesehatan, akademisi dan bisnis dengan berbagai tingkat hambatan prevalensi. BTM mengungkap perbedaan dalam ketidaksetaraan gender dan inklusi di seluruh sektor-sektor yang menarik perhatian pada prevalensi hambatan yang tidak diketahui. Kesenjangan dalam pengetahuan ini meluas ke kebijakan, serta

menyoroti kebutuhan untuk mengatasi tantangan kesetaraan dan inklusi gender berbeda dengan cara khusus konteks di seluruh lingkungan kerja.

Ellen Kuhlmann, Pavel V. Ovseiko, Christine Kurmeyer, Karin Gutiérrez-Lobos, Sandra Steinbock, Mia von Knorring, Alastair M. Buchan and Mats Brommels (2017) adanya hambatan bagi perempuan di mana beralih pada manajemen tingkat menengah dan tetap kuat dalam posisi akademik. Pergeseran dalam kesenjangan kepemimpinan yang tidak merata sangat relevan dan memiliki implikasi kebijakan. Sementara sekitar setengah dari mahasiswa kedokteran saat ini adalah wanita, wanita yang secara signifikan lebih sedikit daripada pria posisi kepemimpinan dan manajemen dalam bidang akademik pusat kesehatan. Dua pola penting dapat diidentifikasi memusat di seluruh pusat dan negara kami. Pertama, gender kesetaraan adalah yang terkuat di tingkat kepemimpinan menengah dan manajemen serta di antara profesor penuh. Kedua, kesenjangan kepemimpinan gender cenderung lebih sempit di dalam rumah sakit daripada di dalam perusahaan akademik. Penting juga untuk membentuk manajemen yang baru yang dapat mewujudkan risiko baru untuk gender kesetaraan dan karenanya perlu penilaian gender yang cermat. Temuan ini mengungkap pergeseran baru dan tidak merata dalam kesenjangan kepemimpinan gender terhadap yang kurang terpantau posisi manajemen tingkat menengah.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Dekan FTSP dan Dekan FK memiliki hambatan pada kendala waktu yaitu adanya aktivitas di luar jam

kerja yang harus dilakukan sehingga perlu adanya ijin dan dampingan dari keluarga. Pada dasarnya perempuan kembali pada keluarga. Maka dari itu perlu adanya izin dari keluarga. Hambatan lain ada pada gender feminim yang menyatakan bahwa perempuan dalam pengambilan keputusan atau mengambil kebijakan akan lebih menekankan dan mempertimbangkan rasa (empati) dari segala aspek. Untuk menyikapi hambatan-hambatan tersebut kedua narasumber akan menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan tepat waktu, kemudian meminta izin terhadap keluarga. Sedangkan untuk menyikapi pandangan pemimpin perempuan dalam pengambilan keputusan, ia melihat bahwa hal tersebut merupakan kelebihan dari seorang perempuan bukan sebagai hambatan. Namun sebagai kelebihan seorang perempuan yang memiliki kepekaan dalam mengambil keputusan dengan melihat berbagai aspek.

Persamaan dengan kajian literatur dengan hasil penelitian adalah bahwa hambatan yang ada pada dekan perempuan narasumber utama ada pada kendala waktu yang mana dalam hasil penelitian kendala waktu pada aktivitas di luar jam kerja, sedangkan pada kajian literatur ada pada kesulitan berkomunikasi dengan dosen senior. Selain itu, perbedaan pada hasil penelitian dengan kajian literatur yaitu bahwa di dalam hasil penelitian tidak ada bias gender yang tidak memperbolehkan perempuan untuk menjadi pemimpin yang mana memperbolehkan perempuan menjadi pemimpin sesuai dengan syarat maupun kualifikasi yang diajukan oleh organisasi yang kemudian dilakukan pemilihan oleh warga kampus.

Dalam kajian literatur bahwa adanya bias gender perempuan yang secara signifikan lebih sedikit daripada pria posisi kepemimpinan dan manajemen dalam bidang akademik pusat kesehatan. Adanya kesenjangan kepemimpinan gender cenderung lebih sempit di dalam rumah sakit daripada di dalam perusahaan akademik.



## BAB VI

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai penutup bahwa pelaksanaan kepemimpinan perempuan yang ada di Universitas Islam Indonesia berjalan dengan baik ditinjau dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Kepemimpinan perempuan dalam pandangan berbagai pihak diperbolehkan selama perempuan tersebut mampu dan sesuai dengan syarat kualifikasi yang diajukan serta diperbolehkan dalam agama. Universitas Islam Indonesia (UII) yang notabennya sebagai lembaga islam pun memperbolehkan perempuan untuk menjadi dekan dan karena adanya kesetaraan gender yang diterapkan di UII sehingga tidak membatasi perempuan untuk menjadi pemimpin. Dengan adanya kesempatan dan peluang yang ada maka di dalam UII adanya dekan perempuan di Fakultas Teknik Sipil dan Fakultas Kedokteran. Proses kepemimpinan yang dilalui seorang pemimpin perempuan untuk menjadi dekan dilalui secara bertahap dan berproses dilihat dari keikutsertaannya dalam organisasi maupun aksi-aksi sosial. Menjadi pemimpin dapat dikatakan adanya garis keturunan dari lingkungan keluarga, tetapi ada yang diasah dari sebuah organisasi yang pada akhirnya terbentuk. Sehingga dalam lingkungan kerja menjadi seorang

pemimpin tentu mengerti ilmu *leadership*. Faktor yang memengaruhi untuk menjadi pemimpin adalah dukungan dari keluarga dan adanya dorongan memimpin merupakan ibadah sebagai pengabdian terhadap institusi dan Allah swt serta amanah yang diberikan untuk dilakukan semaksimal mungkin.

2. Pendekatan-pendekatan yang diterapkan oleh kedua dekan perempuan memiliki sifat keibuan yang merangkul, mengayomi dan mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pengambilan keputusannya mempertimbangkan berbagai aspek dan cenderung mempertimbangkan perasaan dan kepekaan. Kedua dekan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yaitu dengan memotivasi bawahan untuk melakukan kepentingan bagi kebaikan organisasi dengan menetapkan kinerja tinggi karyawan untuk mengoptimalkan kinerja organisasinya. Selain itu menjadi dekan di UII sebagai lembaga islam tetap menanamkan nilai-nilai islam dalam melakukan setiap aktivitas.
3. Hambatan-hambatan atau pengalaman buruk dalam masa kepemimpinan tidak ada. Hambatan yang dijadikan sebagai tantangan hanya pada kendala waktu yaitu adanya aktivitas di luar jam kerja, sehingga membutuhkan izin dari keluarga. Sehingga dalam menyikapi hambatan tersebut perlu adanya izin dari keluarga, serta menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.



## 5.2. Saran

Penelitian yang telah dilakukan penulis juga berupaya penelitian ini dapat bermanfaat bagi objek penelitian dan peneliti selanjutnya.

### 1. Bagi Objek Penelitian

#### a. Perusahaan

Perusahaan ini adalah Universitas Islam Indonesia sebagai organisasi diharapkan kedepannya dalam memilih pemimpin utamanya pemimpin perempuan tetap mempertahankan kualifikasi yang dibutuhkan bahwa pemimpin tidak berdasar pada gender jenis kelamin, tetapi dengan melihat standar kompetensi yang ada, seperti standar kinerja maupun kualifikasi yang ditetapkan bagi dekan perempuan. Dengan adanya ketentuan tersebut memberikan peluang dan kesempatan bagi perempuan untuk berkembang dalam organisasi. Sehingga tetap mempertahankan adanya kepemimpinan perempuan yang mengayomi, mengarahkan dan merangkul organisasinya dengan pendekatan-pendekatan *soft* dengan sifat keibuannya. Kemudian dapat memajukan organisasi serta adanya kesetaraan gender, karena semua manusia adalah pemimpin baik perempuan maupun laki-laki dapat menjadi pemimpin.

#### b. Narasumber

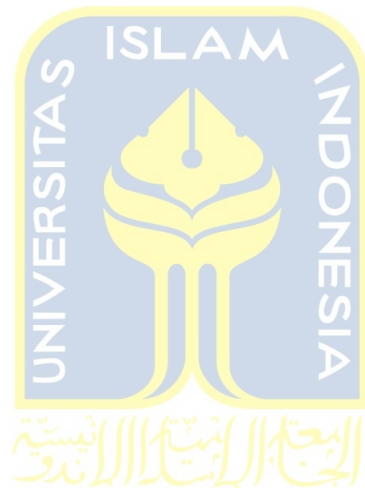
Bagi narasumber utamanya adalah dekan perempuan yang ada di Universitas Islam Indonesia yaitu Dekan FTSP dan Dekan FK. Diharapkan narasumber dapat mempertahankan gaya

kepemimpinan yang diterapkan selama ini dengan anggota organisasinya. Diharapkan kedepannya tetap merangkul bawahannya dengan sifat keibuannya, dalam memberikan keputusan atau kebijakan tetap mempertimbangkan rasa atau empati sehingga memahami situasi berbagai pihak, dengan begitu pengambilan keputusan yang diterapkan dapat bermanfaat bagi kemaslahatan umat. Selain itu diharapkan tetap mendorong dan menyemangati anggotanya dalam situasi apapun serta meningkatkan kinerja dan peran seluruh anggota organisasi agar roda organisasi berjalan secara efektif.

## 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini mengenai kepemimpinan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia utamanya adalah kepemimpinan perempuan di perguruan tinggi. Penelitian mengenai kepemimpinan berdasar gender yaitu kepemimpinan perempuan dalam UII yang notabennya sebagai lembaga Islam memperbolehkan perempuan menjadi pemimpin serta adanya kesetaraan gender. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat menambah dan mengeksplorasi lebih lanjut mengenai *leadership* dengan menambah objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti masih adanya keterbatasan, dikarenakan adanya pandemi Covid-19 sehingga kurang optimalnya aktivitas yang dilakukan. Maka dari itu bagi peneliti selanjutnya, dapat memperluas objek penelitian dengan

membandingkan kepemimpinan perempuan yang ada di perguruan tinggi lainnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Slamet & Aminuddin. 1999. *Fiqh Munakahat 1*. Bandung: Pustaka Setia.
- A.F.Stoner, J. (2003). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Agnes Siahaan, Clara. 2017. *Peran Kepemimpinan Perempuan Di Lingkungan Pemerintah Kota Bontang*, Vol.2, pp 1-13.
- Ardana, I komang, Ni Wayan Mujiati, Anak Agung Ayu Sriathi. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Al-Lamky, Asya. 2007. Feminizing Leadership In Arab Societies: The Perspectives Of Omani Female Leaders. *Weizmann Institute of Science*, Vol. 22 Iss 1, pp49 – 67.
- Bey Arifin. 1995. *Rangkaian Cerita dalam Al-qur'an*. Bandung: Al-Ma'arif.
- Bohlander,G., & Snell, S. 2013. *Managing Human Resources Management*, 16<sup>th</sup>Edition.Thomson South Western: Cengage Learning International.
- Bohlander,G., & Snell,S.2010. *Principles of Human Resource Management*, 15th ed. Mason, OH South Western: Cengage Learning.
- Cheung, F. M.,& Halpern, D. F. 2010. Women at the top: Powerful leaders define success as work family in a culture of gender. *American Psychologist*, Vol. 65 No. 3, pp.182–193.
- Cho,Yonjoo, Jiwon Park, Boreum Ju, Soo Jeoung Han, Hanna Moon, Sohee Park, Ahreum Ju ,Eugene Park. 2016. Women Leaders' Work-Life Imbalance in South Korean Companies: A Collaborative Qualitative Study. *Human Resource Development Quarterly*, pp.1-27.
- Creswell, John. 2013. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating*.W. Ross MacDonald School Resource Services Library.
- Creswell, John. 2014. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar.
- Creswell, John .2016. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*.Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dahlvig, Jolyn., Longman, Karen A. 2014. Contributors To Women's Leadership Development In Christian Higher Education: A Model and Emerging Theory. *Journal of Research on Christian Education*, Vol. 23, pp 5-28.

- Dimiyati dan Mudjiono. 2002. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta dan Depdikbud.
- Hague, LaShanda Y., Comfort O. Okpala. 2017. *Voices of African American Women Leaders on Factors that Impact their Career Advancement in North Carolina Community Colleges*. Journal of Research Initiatives. Vol 2, pp 1-11.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Hasan, Anwar., Othman, Abdullah. 2013. When It Comes To Leadership, Does Gender Matter?. *Arabian Journal Of Business And Management Review (Oman Chapter)*, Vol.2, No.10.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hollows, Joane. 2010. *Feminisme, Feminitas, dan Budaya Populer*. Jelasutra: Yogyakarta.
- Istiqomah. 2014. *Kepemimpinan perempuan di pondok pesantren (studi di pondok pesantren hajroh basyir salafiyah kaje margoyoso pati)*, pp 1-56.
- James A.F, Stonner. 2003. *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia Jilid II*. Gramedia Group. Jakarta.
- Jones, Jakckie., Jackson Stevi. 2009. *Teori-Teori Feminim Kontemporer*. Yogyakarta: Jelasutra.
- Kartini, Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kalaitzi, Stavroula., Katarzyna Czabanowska, Sally Fowler-Davis, Helmut Brand. 2017. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal (Women leadership barriers in healthcare, academia and business). *An International Journal*, pp 1-27.
- Kepemimpinan Wanita dalam Islam*. 2015. Diakses pada tanggal 15 Juni 2020, <https://www.kompasiana.com/ratnaadiningtyas/552c6a206ea834d2158b457a/kepemimpinan-wanita-dalam-islam>.

- Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, Agung Ayu Sriathi. 2009. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kristiyanti, Ovi Savitri., Suharnomo, dan Mahfudz. 2016. *Kepemimpinan Wanita Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Dekan Wanita di Kota Semarang*, pp 1-19.
- Kuhlmann, Ellen., Pavel V, Ovseiko, Christine Kurmeyer, Karin Gutiérrez-Lobos, Sandra Steinbock, Mia von Knorring, Alastair M. Buchan and Mats Brommels. 2017. Closing the gender leadership gap: a multi-centre cross-country comparison of women in management and leadership in academic health centres in the European Union, *Human Resource and Health*, pp 1-7.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2014. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Layne, Peggy. 2010. Perspective On Leadership from Female Engineering Deans, *Leadership and Management In Engineering*, pp.185-190.
- Manshur, A. Q. 2005. *Buku pintar fikih wanita segala hal yang ingin anda ketahui tentang perempuan dalam hukum islam*.
- Mansur. 2011. *Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Miles, Mathew B., dan A. Michael Huberman. 1994. *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Moleong, Lexy. J. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, J. Lexy. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mondy, R. Wayne, & Noe, Robert M. 2005. *Human Resources Management, Edisi ke-9*. New Jersey: Penerbit Prentice Hall.
- Mosse, Julia Cleves. 1993. *Gender & Pembangunan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mujiono, Imam. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press.
- Moeljono, Djokosantoso, Dr. 2008. *More about beyond leadership dua belas konsep kepemimpinan*. Jakarta: Elex Media Komindo.

- Mulyono.2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta.Ar Ruzz Media Group.
- Naully, Meutia.2003.*Fear Of Succes Wanita Bekerja*.Yogyakarta: Arti Harapan.
- Notoatmodjo,S.1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*.Jakarta: Rineka Cipta.
- Noviani, Cynthia. 2017. *Analisis Kepemimpinan Perempuan Studi Kasus Pada Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia*.Agora, Vol. 5, No. 1, pp 1-10.
- Nurcholish, Majid. 2000. *Islam Agama Peradaban Cet. II*. Jakarta: Paramadina.
- Powell, Gary N. 2011. *The Gender and Leadership Wars, Organizational Dynamics*, Vol.40, pp. 1-9.
- Profil Universitas Islam Indonesia*. 2020.Diakses pada tanggal 21 Juli 2020, [www.uii.ac.id](http://www.uii.ac.id).
- R, Dhatt, et al. 2017. *The role of women's leadership and gender equity in leadership and health system strengthening*. Cambridge.org. pp 1-9.
- Robbin&Judge.2015.*Perilaku Organisasi Edisi 16*.Jakarta.Salemba Empat
- Sabharwal,Meghna.,Helisse Levine & Maria J.D'Agostino.2017.Gender Differences in the Leadership Styles of MPA Directors. *Journal of Public Affairs Education*, Vol 23, No. 3, 869-884. pp 1-17.
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Sekaran & Bougie. 2016. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Setiawan, B.A dan Abd. Muhith. 2013. *Transformational leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Shaya, Nessrin., Rawan Abu Khait. 2016. Feminizing leadership in the Middle East: Emirati women empowerment and leadership style. *An International Journal*, pp, 1-27.
- Shahtalebi, Somaye., Yarmohammadian, Mohammad Hossein. 2012. Barriers to Women Managers Climb The Peaks of Success. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol. 46, pp. 3088-3092
- Soklaridis, Sophie.,Ayelet Kuper, Cynthia Whitehead, Genevieve Ferguson, Valerie Taylor, Catherine Zahn. 2016. Gender bias in hospital



- leadership: a qualitative study on the experiences of women CEOs. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 31 Issue: 2. pp.1-21.
- Soliha, Euis., Hersugondo. 2008. Kepemimpinan Yang Efektif Dan Perubahan Organisasi. *Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang*. Vol.7, No.2. Hal. 83 – 93.
- Steel, Maggie., Zita Tohrnton. 1994. *Wanita Mampu Meraih Karier Gemilang*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Stephen P. Robbins. 1994. *Teori Organisasi Struktur Design dan Aplikasi*. Jakarta. Arcan.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan*. Lombok: Holistica Lombok
- Terry George R. dan L.W. Rue. 1985. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- USAIDHELM. 2015. Higher Education Leadership and Management. *Helm Project, Indonesia*.
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Vietzal Rivai, Bahtiar dan Boy Rafli Amar. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- West, Cassandra. 2016. Women's History Month Top 25 Women In Higher Education & Beyond. *Diverse Education*, pp.12-22.
- Wolfman, R., & brunette. 1989. *Peran kaum wanita: bagaimana menjadi cakap dan seimbang dalam aneka peran*. Yogyakarta: Kanisius.
- Zubaidi, Farad Rajwan, et al. 2011. An Overview on Women's Leadership Issues In Jordan. *Journal of Politics and Law*, Vol.4, No.2.





## **LAMPIRAN A : PEDOMAN WAWANCARA**

### **PERTANYAAN DEKAN FK DAN DEKAN FTSP**

#### **Kepemimpinan**

1. Apa makna kepemimpinan bagi Ibu Dekan?
2. Apa yang mendorong Ibu Dekan untuk memimpin?
3. Apakah terdapat garis keturunan pemimpin di lingkungan keluarga Ibu?
4. Siapa yang menjadi inspirasi Ibu Dekan untuk menjadi seorang pemimpin?
5. Bagaimana Ibu Dekan mempelajari dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan?
6. Bagaimana perjalanan Ibu Dekan dalam memegang posisi pemimpin ?
7. Apa faktor-faktor yang memengaruhi dapat menjadi seorang pemimpin ?

#### **Kepemimpinan Perempuan**

1. Bagaimana pandangan Ibu Dekan terhadap perempuan yang memimpin?
2. Bagaimana sosok pemimpin perempuan yang ideal menurut Ibu Dekan?
3. Apa kekuatan perempuan dibandingkan laki-laki dalam memimpin menurut Ibu Dekan?
4. Apa saja karakter yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin yang baik?
5. Apa makna mahasiswa dan karyawan bagi Ibu Dekan?
6. Bagaimana cara Ibu Dekan dalam memberikan perintah dan membagi tugas kepada karyawan ?
7. Bagaimana peran Ibu Dekan dalam melindungi anggota organisasinya (mahasiswa dan karyawan)?
8. Bagaimana bentuk perhatian yang diberikan Ibu Dekan kepada anggota organisasi ?
9. Bagaimana cara Ibu Dekan memberikan rasa nyaman kepada anggota organisasi ?
10. Bagaimana hubungan antara Ibu Dekan dengan anggota organisasi ?

11. Apa sikap-sikap yang ditunjukkan Ibu Dekan untuk menjadi panutan bawahannya ?
12. Bagaimana menciptakan suasana yang menyenangkan di lingkungan kerja (Fakultas/kampus)?
13. Bagaimana cara Ibu Dekan membuat anggota organisasi semangat bekerja dan mendorong mereka untuk berprestasi?
14. Bagaimana cara Ibu Dekan membagi waktu dalam menjalani peran sebagai Ibu sekaligus sebagai pemimpin fakultas ?

### **Kepemimpin perempuan perspektif islam**

1. Dalam Al-quran dijelaskan bahwa perempuan dan laki-laki memiliki kedudukan yang sama. UIN sebagai lembaga islam juga pro terhadap kesetaraan gender. Bagaimana menurut Ibu?
2. Dalam penerapan kepemimpinan islam ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah sudah menerapkan sifat-sifat pemimpin menurut Islam ?

### **Gender**

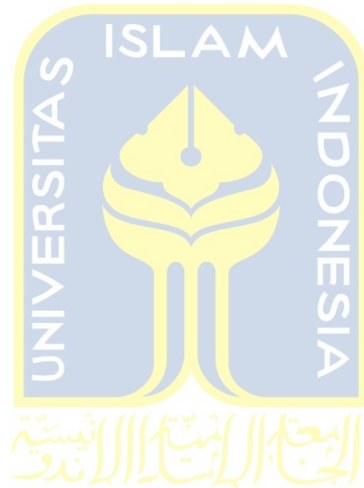
1. Bagaimana tanggapan Ibu Dekan terhadap persepsi bahwa kepemimpinan adalah suatu konsep maskulin ?
2. Apakah perempuan akan selalu kalah dengan laki-laki dalam hal memimpin?
3. Bagaimana sikap anak-anak dalam menanggapi Ibu Dekan sebagai seorang pemimpin fakultas ?
4. Apakah Ibu pernah mengalami pengalaman buruk terkait kepemimpinan Ibu Dekan selama periode kepemimpinan ? (misal diejek, disepelkan, atau di diskriminasi)
5. Apa pernah ada konflik dengan masyarakat maupun relasi kerja selama memimpin fakultas ?

6. Bagaimana cara Ibu Dekan menyikapi persepsi negatif masyarakat maupun orang-orang di lingkungan kerja terkait kepemimpinan perempuan ?
7. Apakah sejauh ini dalam menjabat dekan perempuan ada hambatan-hambatan dalam proses kepemimpinannya dilihat dari gender *feminity*?
8. Bagaimana cara untuk mengatasi hambatan-hambatan selama menjadi pemimpin perempuan ?
9. Dalam fakultas (ftsp) mayoritas laki-laki (*masculinity*). Bagaimana ibu menyesuaikan diri?

#### **PERTANYAAN UNTUK KARYAWAN DAN MAHASISWA**

1. Apa posisi bapak/ibu di Fakultas ini ?
2. Bagaimana sosok Ibu Dekan menurut bapak/ibu ?
3. Apakah terdapat karakter seorang pemimpin dalam Ibu Dekan ?
4. Bagaimana pandangan bapak/ibu terhadap pemimpin perempuan?
5. Apakah dalam memimpin Fakultas, kepemimpinan Ibu Dekan sudah tergolong efektif?
6. Bagaimana bentuk dukungan bapak/ibu dalam Fakultas?
7. Sudah berapa lama bapak/ibu di Fakultas ini ?
8. Apa harapan bapak/ibu untuk Ibu Dekan dan kampus kedepannya ?
9. Apakah bapak pernah melihat Ibu Dekan kesulitan dalam menjalani perannya sebagai pemimpin?
10. Bagaimana kedekatan antara Bu Dekan dengan karyawan?
11. Apa upaya bapak/ibu untuk membantu ketika Bu Dekan sedang kesulitan ?
12. Dalam menjabat sebagai dekan perempuan, adakah capaian dan kontribusi yang telah dicapai selama ini?
13. Dalam penerapan kepemimpinan islam ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah sudah diterapkan ?

14. Adakah perbedaan dengan dipimpin oleh dekan perempuan maupun dekan laki-laki?



## LAMPIRAN B : TRANSKIP WAWANCARA

### Wawancara Tahap Pra Penelitian

**Narasumber : Ibu Miftahul Jannah, S.T, M.T., Ph.D.(Dekan FTSP)**

**Waktu : 30/07/2020 (09.00 WIB) Via telepon**

**Keterangan : P (Penulis), N (Narasumber)**

P : Assalamualaikum bu, selamat pagi. Perkenalkan saya elfa nuraeni dari prodi manajemen FBE UII. Saya disini mau wawancarai ibu mengenai kepemimpinan perempuan.

N : Oke, kira-kira butuh berapa lama mbak?

P : Nggak lama bu, inshaAllah 30 menit sudah selesai. Langsung saja ya bu hehe

P : Jadi gini bu, FTSP ini kan sudah sejak 1964. Nah dari tahun tersebut apakah sudah ada dekan perempuan yang memimpin nggih bu ?

N : Ini yang pertama saya. Saya dekan perempuan yang pertama.

P : Jadi ibu dekan perempuan satu-satunya dan pertama di FTSP nggih, kemudian untuk memilih dekan perempuan tersebut, dilihat dari UII yang notabennya adalah lembaga islam. Disini apakah UII memperbolehkan perempuan untuk menjadi pemimpin?

N : Iya. UII memperbolehkan, jadi UII menetapkan kriteria-kriteria sepanjang kriteria tersebut terpenuhi dan tidak melihat gender apakah perempuan atau laki-laki sepanjang kriteria tersebut terpenuhi maka dapat diajukan untuk dipilih karena nanti kan ada pemilihan.

P : Nggih baik, kemudian di lihat juga dalam perspektif islam bahwa pemimpin adalah laki-laki. Bagaimana menurut ibu?

N : Saya kira, yang saya pahami itu bukan soal gender tetapi dari kompetensi sepanjang ada kualifikasi yang memenuhi dan syarat-syarat sebagai pemimpin saya kira tidak masalah. Kecuali yang spesifik seperti dalam rumah tangga di mana pemimpin adalah laki-laki. Sedangkan dalam suatu organisasi atau institusi atau apa saja yang lain kan berbeda karena kan mereka mempunyai visi-misi organisasi dan seterusnya.

P : Baik bu, saat pemilihan dekan tersebut juga terdapat voting atau pemungutan suara, pasti juga ada beberapa kandidat lain, apakah didominasi oleh laki-laki?

- N : Iya, setau saya iya, sebagian besar laki-laki.
- P : Berarti dalam pemilihan tersebut, ibu sebagai kandidat perempuan satu-satunya dan terpilih. Berarti dalam pemilihan tersebut tidak dilihat dalam gender yang menjadikan laki-laki sebagai seorang pemimpin tetapi dikarenakan kemampuan dan keahlian yang dimiliki dalam memimpin? Menurut ibu bagaimana ?
- N : Saya kira mungkin ada satu dua gitu ya yang masih tetep kepingin menjadi dekan , tetap kepingin itu soal lain ya. Karena organisasi mempunyai kriteria dan kompetensi yang dibutuhkan untuk seorang pemimpin seperti apa, dan sepanjangitu terpenuhi dan aspirasinya sesuai dengan pemilih. karena warga yang memilih dan sudah terbukti tidak menjadi masalah gender tersebut.
- P : Baik ibu, apakah ibu pernah menjabat dekan pada periode sebelumnya?
- N : Belum, ini yang pertama. Sebelumnya saya adalah kaprodi, kebetulan di FTSP itu juga pertama kaprodi perempuan. Sebelumnya belum pernah menjabat sebagai dekan perempuan. Dekan sebelumnya laki-laki Pak Widodo.
- P : Dalam masa memimpin sampai sekarang ini apa saja capaian dan kontribusi yang telah ibu berikan terhadap fakultas teknik sipil?
- N : Iya saya kira jelas ada gitu ya. Karena yang paling baru itu di kami ada empat jurusan di FTSP itu bisa terakreditasi unggul BAN-PT kemudian semua program sarjananya sudah terakreditasi internasional. Saya kira yang paling baru ya itu capaiannya. Kemudian mungkin karena jualan fakultas itu kan proses bisnis ya, proses bisnis itu utamanya kaitannya dengan jualan prodi dan prodi tersebut makin laku dan makin banyak dipercaya masyarakat jadi tidak hanya dari capaian akreditasi tapi kita juga dari ketiga prodi sarjana kita sudah semakin dipercaya artinya dipercaya masyarakat baik kepercayaan orang tua atau institusi lain. Karena sudah banyak juga yang meminta kerja sama, kemudian juga minta untuk didampingi untuk pengurusan akreditasi dan seterusnya. Karena artinya pemanfaatannya bukan untuk UII saja tetapi untuk masyarakat karena sudah lebih. Saya setidaknya juga menjadi narasumber akreditasi internasional dan pengurusan akreditasi itu sudah 26 permintaan gitu artinya se indonesia, manfaat tidak di UII saja tetapi sudah pada level pendidikan tinggi yang lain baik untuk PTS PTN lain, UGM dan UNDIP pernah meminta kita untuk menjadi narasumber. Mungkin FTSP ini juga satu-satunya di UII yang semua program sarjananya akreditasi internasional dan akreditasi unggul BAN-PT. Yang lain ya sebagian, ya punya kita alhamdulillah sudah mempunyai akreditasi internasional dan akreditasi unggul BAN-PT.

- P : Baik bu alhamdulillah sudah banyak capaian yang telah dikontiribusikan. Kemudian dalam masa kepemimpinan ibu ini, bagaimana tanggapan dari orang lain baik rekan kerja, mahasiswa, dan juga pegawai terhadap figur pemimpinnya yang seorang perempuan ?
- N : Kalau komplain sejauh ini saya belum pernah ya, artinya belum ada yang waduh salah pilih ya, waduh sebaiknya jangan perempuan ya, sejauh ini saya belum pernah dengardan sepertinya masih berjalan baik. Jadi kalau ada masukan maupun kritikan bukan dikarenakan saya perempuan tapi mungkin ada proses proses yang mungkin butuh *improvement* lebih, artinya kita butuh masukan kritikan gitu ya agar roda organisasi dapat berjalan terus menerus.
- P : Baik bu . Apakah menurut ibu ada perbedaan dalam capaian yang telah diraih baik dari dekan yang dipimpin oleh laki laki maupun perempuan? Apa saja perbedaanya?
- N : Kalau perbedaan capaian mungkin karena usahanya masing-masing ya. Tapi kalau perbedaan cara mungkin ada ya, karena dekan perempuan dan laki-laki ya berbedakarena kita punya karakteristik sendiri. Pendekatannya wanita mungkin berbedadengan pendekatannya laki-laki.Kalau soal kompetensi sepertinya bukan soal itu. Jadi kalau perempuan mungkin ada karakteristik khusus yang memang sudah beda ya karena seorang ibu lebih mengayomi barangkali lebih *soft* kemudian merangkulnya seperti ibu dan kita memperlakukan prodi-prodi maupun karyawan di bawahnya ya seperti seorang ibu. Dua-duanya antara dekan perempuan danlaki-laki punya pemikiran dan pendekatan yang berbeda tetapi capaiannya sama sih, dan itu tidak bisa dipungkiri. Misalnya perempuan nggak bisa tegas, tegasnya perempuan dengan laki-laki berbeda.Perempun lebih tarik-ulur dan lebih pada dorongan serta kolaboratif terhadap *punishment* dan sebagainya.



## Transkrip Wawancara 2

**Narasumber : Ibu dr. Linda Rosita, M.Kes., Sp.PK. (Dekan FK)**

**Waktu : 07/08/2020 (16.30 WIB) Via zoom**

**Keterangan : P (Penulis), N (Narasumber)**

P : Assalamualaikumibu, saya Elfa Nuraeni dari prodi manajemen fbe, jadi disini saya akan mewawancarai ibu mengenai kepemimpinan perempuan njih bu.

N : Waalaikumsalam wr,wb ya mbak baik.

P : Njih bu langsung saja ke pertanyaan njih karena ada 2 sub bab pertanyaan yang saya jadikan satu karena harusnya minggu lalu tapi dikarenakan ibu tidak bisa maka saya jadikan satu sekarang

N : Ya mbak.

P :Jadi bu dari periode tahun tahun sebelumnya sejak fakultas kedokteran memulai kegiatan pembelajarannya, apakah sudah banyak dekan perempuan yang memimpin?

N : Ya sudah ada dekan perempuan periode sebelumnya, kemudian tahun 2018-2022 itu saya.

P : Berarti sebelumnya juga sudah ada dekan perempuan njih. Kemudian dalam memilih dekan perempuan tersebut berarti dalam UII sendiri yang notabennya sebagai lembaga islam memperbolehkan perempuan untuk menjadi pemimpin njh bu?

N : Ya sepertinya nggak ada persyaratan harus laki-laki kok dekan itu.

P : Berarti sepanjang memenuhi kriteria dan juga syarat kayak gitu njih bu,selanjutnya kan dalam perspektif islam, pemimpin sebaiknya adalah laki-laki. Bagaimana menurut ibu?

N : Kalau saya perspektif saya dari cara pemahaman saya itu padakonteks yang besar gitu di bawah itu memungkinkan dan *eee* yah apa namanya laki-laki atau perempuan tidak masalah, asal di mampu dan kompeten

P : Baik bu. Dalam pemilihan dekan tersebut kan juga terdapat voting atau pemungutan suara, pasti juga ada beberapa kandidat lain, apakah didominasi oleh laki-laki? Ataukah didominasi oleh perempuan?

N : Didominasinya perempuan.

- P : Oh njih, berarti memang di fakultas kedokteran ini memang mayoritas perempuan njih bu?
- N : Betul, jumlah dosennya lebih banyak perempuan loh, mahasiswanya juga lebih banyak perempuan jadi ya 3 banding 1.
- P : Njih bu, nah kan apabila dalam pemilihan tersebut didominasi perempuan. Berarti dalam pemilihan tersebut tidak dilihat dalam gender yang menjadikan laki-laki/perempuan sebagai seorang pemimpin tetapi dikarenakan kemampuan dan keahlian yang dimiliki dalam memimpin? Menurut ibu bagaimana ?
- N : Yaa, jadi tidak ada pembatasan untuk laki laki perempuan gendernya, jadi ee kualifikasi persyaratan ada tapi tentang jenis kelamin nggak ada.
- P : Baik bu. Kemudian, sebelumnya ibu apakah juga pernah menjabat sebagai dekan dalam periode sebelumnya?
- N : Iya *he'e*.
- P : Nah ibu sejauh ini, apa saja capaian dan kontribusi yang telah ibu berikan terhadap fakultas kedokteran?
- N : Ya saya tentunya bukan saya sendiri lah capaian capaian sekarang tentunya berasal dari temen-temendosen seluruh mahasiswa dan bahkan mungkin *eee* para relasi yah *stakeholder* yang lain *eee* di kerja sama kerja sama di fakultas kedokteran jadi akreditasi kita A *alhamdulillah* gitu *eee* itu dicapai gitu kemudian juga mahasiswa kita yang lulus tepat pada waktu juga semakin banyak gitu dan *eee* kita ya *Insha Allah* semakin dikenal lah karena hal-hal tersebut tu.
- P : *Njih*, berarti fakultas kedokteran UII ini sudah akreditasi A sejak dulu *nggih* bu?
- N : Iyaa, akreditasi A nya itu waktu saya sebagai ka prodi.
- P : Oh berarti ibu dulu pernah jadi ka prodi kemudian jadi dekan gitu njih bu. Nah ibu dalam masa kepemimpinannya, bagaimana tanggapan dari orang lain baik rekan kerja, mahasiswa, dan juga pegawai terhadap figur pemimpinnya yang seorang perempuan ?
- N : Nggak ada sih *keto'e* kalo yaa pembiasaan tentang itu tidak ada mbak.
- P : Oh nggak ada njih bu, menurut ibu apakah ada perbedaan dalam capaian yang telah diraih baik dari dekan yang dipimpin oleh laki laki maupun perempuan? Apa saja perbedaannya?
- N : Saya nggak ada sampai sekarang nggak ada sih *eee* kepemimpinan itu kolektif baik laki-laki maupun perempuan kayanya bareng bareng aja

semuanya baik waktu dekannya laki laki maupun perempuan eee tapi mudah mudahan selalu berjalan secara kolektif.



## Wawancara Penelitian

**Narasumber : Ibu Miftahul Jannah, S.T,M.T., Ph.D. (Dekan FTSP)**

**Waktu : 06/08/2020 (13.00) Via zoom**

**Keterangan : P (Penulis), N (Narasumber)**

P : Assalamualaikumibu, selamat siang. Langsung nggih bu untuk memperingkat waktu langsung ke pertanyaan saja

N : Waalaikumsalam wr, wb. Baik mbak,

P : Ibu, jadi apa makna kepemimpinan bagi Ibu?

N : Ya kepemimpinan itu seperti memimpin bawahannya dalam suatu organisasi dan sekaligus juga disaat yang sama kita bisa merangkul dan *mensupport* gitu ya sebagai teman gitu jadi ada sebagai kolega, sebagai *leader* agar bisa bareng mendorong gitu ya agar suatu visi dari organisasi jadi milik kita, jadi bukan hanya untuk saya tapi juga saya menganggap dari sisi kolegasaya ketika di bagian prosesi itu juga sesekali saya juga sebagai tidak hanya kadang mungkin memberi contoh disaat yang sama juga menyemangati tapi juga mendorong dan mengeluarkan potensi sesekali jadi pengennya sih *eee* kerja institusi ini kerja bersama kerja milik mereka ya milik kita gitu ya seperti mengikuti Ki Hajar Dewantara gitu ya *Ing ngarso sing tuladha* di depan memberikan teladan, *Ing madya mangun karsa* jadi menyemangati memberikan semangat kemudian Tut wuri handayani jadi kalau ada keinginan atau semangat ada usul ada semangat dari seluruh bagian institusi maka kami mendorong dan ada juga fungsi pelayanan. Jadi kita juga sekaligus menjadi pemimpin tetapi juga melayani gitu lah. Kalau pak rektor sekarang kan lebih mendorong bahwa diberi amanah ini kan juga melayani sesama keluarga dan sesama kolega ini yang kita layani.

P : *Njih* baik,bu. Kemudian apa yang mendorong Ibu untuk memimpin?

N :*Eeeee* kalau mendorong sebenarnya saya tidak memilih untuk menjadi pemimpin, karena sebetulnya di UII ini kan dulu barangkali dengan mengajukan diri ya, kalau yang sekarang ini bukan dengan mengajukan diri gitu ya tetapi diberi amanah yasepeti dekan, kaprodi, kajur ketika saya menjadi kaprodi kajur itu bukan karena saya pengen memimpin dan ketika saya jadi dekan bukan karena saya pengen jadi dekan karena memang untuk menjadi dekan itu memang diajukan untuk dipilih *eee* bukan kita yang mengajukan tapi karena institusi yang memilih atau memberikan amanah kepada kita. Kalau suruh milih, saya malah milih enggak jadi dekan saja heheheh. Dari semua kualifikasi untuk menjadi dekan itu kemudian diajukan ke pilihan yang umumkepada dosen karyawan

mahasiswa baru kemudian setelah ada calon ya mereka yang menentukan dan kemudian senat yang memilih. *Eee* kalau, saya lebih mengemban amanah saja lebih pada pengabdian kepada institusi, pengabdian kepada Allah sebagai mudah mudahan dengan cara itu semoga kita bisa sebaik-baiknya menjalankan amanah gitu

P : *Njih njih* bu, nah bu kemudian apakah terdapat garis keturunan pemimpin di lingkungan keluarga Ibu?

N : Ya setau saya dulu bapak saya pernah dekan juga kayanya kalau rektor enggak hehehe jadi artinya pernah ada beberapa dalam skala kecil atau besar gitu ya. Nah dulu bapak ibu saya dulu ketua cabang Nahdlatul Ulama gitu semacam semacam itulah. Ada juga sih yang di sekeliling saya yang menempati sbagai ketua takmir dalam skala kecil gitu.

P : Jadi memang di lingkungan keluarga ada yang jadi pemimpin *njih* bu, kemudian siapa yang menjadi inspirasi Ibu Dekan untuk menjadi seorang pemimpin?

N : Ya kebetulan secara garis besar ya Rasulullah ya kalau pemimpin dan panutan dalam segala hal, tetapi kalau Rasulullah terlalu jauh ya, saya juga punya guru yang kebetulan juga memimpin *eee* yang punya *university*, pernah jadi rektor ya semacamnya gitu saya punya kalau guru guru yang dekat secara spiritual itu juga ada.

P : Kemudian, bagaimana Ibu mempelajari dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan?

N : Ini kan amanah pejabat artinya kan di fakultas tidak disiapkan dibina untuk menjadi itu gituya kan waktu dulu saya jadi kaprodi kajur itu dipilih tapi kebetulan saya jadi sekjur gitu saya melihat pimpinan saya bagaimana mengatasi situasi, bagaimana mengerjakan tugas, memahami tugas dan wewenangnya lebih melihat pada atasan atasannya kemudian saya kira di UII juga ada pemilihan kepemimpinan baru terus di *training* rutin cuma memang setidaknya 4 tahun sekali. Kemudian untuk mempelajari kepemimpinan itu saya dulu juga pernah menjadi ketua fatayat dan semacam itu pernah ada *training leadership* dan banyak belajar lah sesuatu yang tidak bisa dipelajari.

P : *Njih* berarti dalam mempelajari kepemimpinan itu awal mula dari sebuah organisasi *njih* bu, selanjutnya bagaimana perjalanan Ibu Dekan dalam memegang posisi pemimpin ?

N : Mungkin sebenarnya agak mengalir gitu ya karena sebelumnya itu saya jadi kaprodi, kemudian jadi sekretaris prodi mulai jadi ketika masuk itu tahun ketiga saya jadi kepala LEM dan pernah juga jadi kepala penelitian pengabdian masyarakat jadi mungkin kalau diurut lagi dari belakang dulu

waktu kuliah dan juga SMA, mulai mulai dari SMA dari skala kecil dan sampai sekaang kayak nggak kerasa gitu ya.

- P : Berarti sudah ngerintis jadi dulu gitu *njih* bu ?
- N : Ngerintis enggak mbak sebenarnya saya nggak yang obsesi gitu untuk menjadi pemimpin kalau di UII memang semuanya jadi pejabat gitu ya seperti pejabat kepala LEM, ya karena *saking* banyaknya organ-organ kecil yang diurus gitu.
- P : Berarti kan ibu dulu waktu jadi kaprodi juga kaprodi pertama yang perempuan begitu kan bu ?
- N : Ya karena kalo di teknik sipil kalau perempuan baik siswa atau dosennya itu perempuan sedikit ya misalnya 9 laki-laki dan 1 perempuannya, saya dulu waktu kuliah juga gitu kebanyakan laki-lakinya. Kebetulan memang sepanjang UII kan *eee* sipil kan sudah tahun ke 57, dan dulu itu memang belum ada perempuan yang jadi kaprodi gitu ya fakultas juga dekan yang perempuan juga belum ada mungkin pas *timing* nya aja, perempuan perempuan yang jadi kaprodi entah sebagainya kan pemimpin-pemimpin mungkin karena di lingkungan laki-laki jadi kelihatan beda aja gitu.
- P : Nah apa saja faktor-faktor yang memengaruhi Ibu sehingga dapat menjadi seorang pemimpin ?
- N : Ya, pertama sih dari orang tua yajadi kalau kita diberi amanah ya *InshaAllah* hal-hal yang lain akan mengikuti, jadi setelah saya berkeluarga ya suami saya anak-anak saya mendukung artinya suami juga bilang kalau ini bagus sih buat anak-anak jadi bisa contoh yang baik, dan dari orang tua juga seperti itu karena apa ya perempuan kan sebenarnya tugasnya banyak jadi kalau nggak ada dukungan dari keluarga ya susah sekali.
- P : Baik bu, betul sekali. Selanjutnya bagaimana pandangan Ibu terhadap perempuan yang memimpin?
- N : *Eee* kalo saya apa ya prinsipnya ya itu mau memimpin atau apapun itu, amanah atau tugas dan bagian dari tugas dan dilakukan semaksimal mungkin dan sebaik baiknya yang kita bisa gitu ya, jadi nggak lihat gender ya. Karena pada dasarnya perempuan dan laki-laki juga punya tugas kepemimpinan baik di lingkungan ada level kecil atau level tertentu, ya sudah bagian dari tugas dan amanah yang harus dijaga dan semangat bahwa niat untuk pengabdian instistusi dan pokoknya pengabdian kepada Allah, kalau nggak seperti tu menurut saya maknanya jadi berkurang gitu ya. Cara kita sebagai diamanahi sebagai bentuk ibadah kepada Allah.
- P : Baik bu, terus bagaimana sosok pemimpin perempuan yang ideal menurut Ibu?

- N : Yang namanya ideal itu sulit, dan saya yakin kalau saya ini sebetulnya belum ideal sih sebenarnya masih pengen ini pengen itu, dan kita lihat beberapa contoh bahwa Aisyah itu pemimpin dan Khadijah juga pemimpin tapi saya nggak punya kriteria khusus yang ideal seperti apa ya saya sih pokoknya tugas dan amanah ya dikerjakan sebaik mungkin *eee* ya seperti itu, kalau kemudian ada hal-hal baik yang bisa kita sumbangkan kepada institusi ya mungkin menjadi tugas pokok kita dan apabila punya masukan atau ide yang dikerjakan saya kira akan lebih baik lagi. Dan kalau bisa dikerjakan kenapa tidak dan itu menjadi nilai tambah.
- P : Nah ibu menurut ibu sendiri apa kekuatan perempuan dibandingkan laki-laki dalam memimpin menurut Ibu?
- N : *Sunatullah* perempuan diberi sifat mungkin sebagai seorang ibu dan bisa diterapkan juga ketika memimpin di mana di depan bisa berbaur ditengah sebagai inspirator dibelakang sebagai mengawasi atau memantau dan itu menjadi nilai tambah dan apabila ada masalah-masalah yang mungkin kalau dengan sikap maskulinitas dengan sifat tegasnya mungkin bisa dengan pendekatan halus lebih apa ya lebih mudah orang merasa tidak terprovokasi dan tidak terpaksa jadi mungkin kalau ibu itu memiliki kemampuan merangkul lebih baik dibandingkan bapak-bapak, konsep maskulin dan feminim lebih menonjol ya kalau perempuan memang seperti itu. Dan orang lain melihatnya sebagai kelemahan, tetapi bagi saya kekuatan lah gitu kemudian dengan cara itu lah kita dapat mengajak *ee* kolega kita merasa itu menjadi milik bersama dan bagian-bagian dan jalan bersama itu lebih enak.
- P : Lebih merangkul nggih bu. Kemudian apa saja karakter yng harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin yang baik?
- N : Kita kan punya contoh Rasulullah mengajarkan kepemimpinan *ee* yang dia *amanah* dapat dipercaya, *tabligh* yitu menyampaikan atau disampaikan dan kita harus pintar memilih kepada siapa harus disampaikan dengan bahasa apa dan pintar-pintar memilih sesuai dengan bahasa orang yang akan ajak bicara, misalnya mahasiswa pernah minta transparansi,transparansi transparansi kalau dengan suami saya,saya transparansi ya *eee* kalau dengan orang kita lihat lihat kalau dengan anak-anak ya kita menyampaikan sesuai dengan bahasa mereka jadi kalaupun orang jawa pake bahasa jawa ya kalau dengan orang inggris ya menggunakan bahasa inggris. Kemudian kalau *fatimah* ya harus cerdas jadi kita melihat kalau situasilagi tegang ya kita harus pintar melihat situasi dan pintar melihat potensi bahwa mana yang suka kerja sendiri dan mana yang suka kerja bersama begitu ya, kalau cerdas itu lebih pada otak dan hati yang bekerja. Kemudian ada *shiddiq* mestinya harus benar dan tentu kita bagaimana memberi contoh kalau kita harus dengan siapa kita berbicara dan kerahasiaan kita harus pandai-pandai menutup rapat. Dan itu sudah diajarkan juga sih ketika menjadi pemimpin ya contoh ikut







Misalnya masing masing harus mengerjakan tanggung jawab sesuai yang ditugaskan *eee* menjaga supaya masing masing duduk pada tempatnya bekerja sesuai *job desc* dan juga tidak ada yang saling misalnya itu pekerjaan saya tapi kok dikerjakan orang lain jadi hak saya kok enggak diberikan, jadi kerangka meletakkan dan memastikan bahwa hak mahasiswa karyawan dan sebagainya, misalnya lembaga mahasiswa untuk organisasi dsb. Jadi kita tetep dalam rangka sudah memberikan hak dan kewajiban supaya masing masing itu dapat berjalan dan tentu ada pendekatan tarik ulur agak lunak dan kadang perlu di *warning* juga kalau mahasiswa seperti waktumu sudah habis lho, kalau sudah mau di DO. Jadi kita memberikan hak dan juga mengingatkan kewajiban yang harus dipenuhi.

P : Selain itu, bagaimana bentuk perhatian yang diberikan Ibu Dekan kepada anggota organisasi ?

N : Ya biasanya kalau dengan karyawan misalnya ada pertemuan rutin yang sifatnya tidak sangat formal dengan karyawan, kita punya pengajian seminggu dua kali dengan umum, seminggu dua kali dengan ibu-ibu ya ada karyawan perempuan, ada yang pertemuan yang sifatnya agak besar setiap semester sekali gitu kayak semacam pertemuan untuk *sarasehan* lah jadi kalau ada keluhan ada masalah apa saja. Sedangkan yang gak panjang dan kalau yang rutin ya ada koordinasi mingguan dengan kaur dan jajarankita serta mahasiswa kita membuka seluas luasnya ya kalau dengan lembaga mahasiswa biasanya setiap kali ada pengurusan baru mereka kan biasanya saling memperkenalkan dan maunya seperti apa dan apa yang kita harus *support* dari fakultas disamping itu juga kita punya wadah kemahasiswaan dan terkait dengan kemahasiswaan, tetapi ya namanya mahasiswa walaupun sudah ada wadahnya tapi kalau belum ketemu bu dekan belum mantep gitu kan ya karena walaupun secara teknis diurus dengan pak wadek tapi secara *eeee* perlindungan mereka butuh orangtua yang bisa mendengarkan. Kita juga lakukan dengan mahasiswa dosen dan karyawan dan sebenarnya kalau ada yang periodik kita buka seluas luasnya karena masalah yang harus diselesaikan *urgent* ya kita tetep *open* dan kadang kadang tidak hanya jam kerja di kantor tetapi luar kantor juga

P : Baik bu, selanjutnya bagaimana cara Ibu Dekan memberikan rasa nyaman kepada anggota organisasi

N : Ya saya kira saya sampaikan kepada mereka bahwa institusi itu kita besarkan sama-sama dan masing masing punya tugasnya dan kita kerjakan sesuai amanah dan kita kerjakan dengan maksimal. Kemudian kita ajak supaya lebih baik jadi misalkan tujuannya pengen jadi insinyur gitu tapi juga perwujudan bagi orang tua, ibadah terhadap Allah kemudian kita juga mencoba untuk saling menghargai lagi, masing masing punya merasa oh haknya sudah diberikan dan tidak dikurangi disamping itu saya juga punya kewajiban

- P : Kemudian Ibu sendiri bagaimana hubungan antara Ibu dengan anggota organisasi ?
- N : Kalau sejauh yang saya rasakan sih ya cukup akrab, saya kadang sampai jalan jalan sampai ke dapur, ke belakang ya artinya kita karena punya sifat keibuan dan bagaimana cara mereka merasa dirangkul dan mereka merasa oh ini bukan urusannya, ini tidak penting dan hanya urusan minum-minum. Karena saya tidak menganggap oh ini pekerjaan terlalu kecil gitu ya kadang sampai kok bu dekan sampai sini ngurus itu, ya itu cara saya untuk merangkul dan lebih diterima karena saya tidak menganggap pekerjaan itu terlalu kecil.
- P : *Njih*, kemudian apa sikap-sikap yang Ibu tunjukkan untuk menjadi panutan bawahannya?
- N : Ya saya kira yang jelas *eee* kalau yang coba saya terapkan itu yang saya omongkan yang saya kerjakan, jadi jangan misal ayo naik pangkat tapi saya nggak naik pangkat, jadi artinya seiya se kata jadi apa yang diomongkan itu juga dijalankan seperti itu, jadi kadang kadang kita merasa bahwa kita sudah ngomongin ini tapi udah jalanin belum ya kan seperti itu jadi ketika kita ngomong a tapi kita mengerjakan itu yang bisa saya berikan lebih memberikan contoh dan lebih diarahkan dengan contoh dan juga tindakan.
- P : Bagaimana menciptakan suasana yang menyenangkan di lingkungan kerja (Fakultas/kampus)?
- N : Suasana yang menyenangkan yaa mungkin saya berusaha gitu ya, kebetulan kan yang dihadapi kan banyak ya artinya kalau dengan dosen karyawan dan mahasiswa kita memberikan rasa nyaman yang artinya misalnya dengan karyawan misalnya kalau saya ngomong terlalu tinggi ya tidak menarik tetapi kalau dengan dosen ya alam alam mereka bahasa dosen ya kalau karyawan ya bahasa yang tidak sulit sulit gitu ya, kita berbicara dengan bahasa mereka dan alam atmosfer mereka, dengan mahasiswa juga kadang berusaha untuk mahasiswa gimana sih, anak saya ada yang masih SMA jadi saya cari tahu, jadi maunya supaya nyambung gitu dan itu adalah upaya saya dan semoga bisa ditangkap dengan baik oleh audiens, itu yang saya usahakan dan kayanya juga belum maksimal juga, saya coba terus kalau ini memang pembelajaran yang terus menurus.
- P : Baik bu. Bagaimana cara Ibu membuat anggota organisasi semangat bekerja dan mendorong mereka untuk berprestasi?
- N : Kalau motivasi saya kira mungkin dengan tunjukkan kita punya *goal* apa ya, jadi ini misalnya *goal* ini punya fungsi atau *impact* apa terhadap pekerjaan saya, kemudian juga untuk institusi kita. Jadi tadi saya ibaratkan misal badan kita organ kita salah satu sakit ya tidak bisa bekerja secara

optimal begitu, kemudian misalnya kepala sakit ya tidak bisa berpikir. Jadi pekerjaan ini kecil tapi tidak bisa bekerja ada yang lain yang nungguin lho dan kerjaan kemarin sudah ada buahnya, buahnya akreditasi internasional, akreditasi unggul, kemudian perlu tengok lagi kalau mahasiswa kita juga banyak, jadi harus sama sama semangat dan saya buat proyek itu menjadi milik kita dan melulu kerja bersama kita serta memberi contoh dan sekaligus karya bersama.

P : Selama ini menjadi pejabat di kampus, bagaimana cara Ibu membagi waktu dalam menjalani peran sebagai Ibu sekaligus sebagai pemimin fakultas ?

N : Yaa membagi waktu kadang susah ya mbak kadang kadang mimpi masih kerja hehehe, jadi ya kadang kadang ada prioritas dan sekarang kebetulan *wfh* juga dan sekaligus rapat saya juga membantu anak mengerjakan tugas begitu ya memang membagi waktu itu sekarang yang jadi skala prioritas itu apa dan mana yang bisa menimbang dan tahun ini semester mana yang harus bisa dikerjakan seperti itu walaupun kayak optimalisasi dan nggak mungkin semua maksimal dan kalau dulu anak saya ibu kok pergi terus, terus pulang malam, kalau sekarang pulang malam ya masih ditunggu hehe. Jadi ga bisa maksimal tapi lebih optimal gitu dan perlu dieksperimen gitu mbak dan skala prioritas hehe perlu eksperimen.

P : Hehehe *njih* perlu eksperimen *njih*. Nah Ibu dalam Al-quran kan dijelaskan bahwa perempuan dan laki-laki memiliki kedudukan yang sama. UII sebagai lembaga islam juga pro terhadap kesetaraan gender. Bagaimana menurut Ibu?

N : Ya sepanjang yang saya tau tidak harus laki laki atau perempuan untuk bekerja tetapi lebih pada syarat syarat kualifikasi begitu ya seperti kualifikasi akademik, kualifikasi kualifikasi lain jadi lebih ke terukur tapi bukan gender sepanjang bisa dipenuhi tidak masalah.

P : Dalam penerapan kepemimpinan islam ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah Ibu sejauh ini sudah menerapkan sifat-sifat pemimpin menurut Islam ?

N : Ya tadi saya berusaha Insha Allah mbak, belum maksimal seiring berjalannya waktu lebih baik dari hari ini dan berusaha *improvement* lah begitu .

P : Bagaimana tanggapan Ibu terhadap persepsi bahwa kepemimpinan adalah suatu konsep maskulin ?

N : *Eeee* konsep maskulin ini tidak soal gender laki perempuan tapi lebih pada sifat ya seperti tegas itu maskulin dan misal seorang ibu harus tegas dan tegasnya itu berbeda ya, sikap maskulin dan tidak maskulin serta

lemah lembut pada suatu kondisi yang dikatakan ketegasan dia patah tetapi kelembutan dia lunak jadi kayak lunak pake teknologi tulang dibuat lebih empuk dengan zat kimia tertentu jadi akan menjadi lunak dan ada cara cara tertentu dan butuh sikap maskulin ya iya dan feminim untuk pendekatan pendekatan tertentu dan konsep maskulin feminim lebih pada sifat ya menurut saya bukan gender.

P : Apakah perempuan akan selalu kalah dengan laki-laki dalam hal memimpin?

N : *Eee* nggak sih yang penting tergantung cara kita mengukurnya misalnya lebih menekankan pada kriteria kinerja akademiknya, kinerja profesional dan masing masing menjalankan perannya bukan dari gender. Dan misalnya membandingkan bahwa dekan dulu dibanding sekarang dan saya bisa menunjukkan sekarang lebih baik daripada yang dulu dari segi akreditasi dan lainnya serta jelas tolok ukur dan *outcome* dari saya pimpin tidak jauh lebih baik dari yang lain. Jadi sepertiman *jadda wajada* siapa yang bersungguh sungguh beruntunglah dia, seperti itu misal mengejar lebih ya dapat lebih.

P : Bagaimana sikap anak-anak dalam menanggapi Ibu Dekan sebagai seorang pemimpin fakultas ?

N : Sebenarnya anak saya gatau saya punya peran apa ooh ibu ini ya ooh ibu itu ya, ya sebelumnya ibu juga ikut organisasi dan selalu menunjukkan *by attitude* saya memberikan apa dan baru tau nah itu bagian kita sebagai menyemangati dan saya lebih menyemangati ketika anak saya sedang semangat ya saya bilang kalau saya sudah berperan di internasional seperti itu saya memotivasi anak anak dan saya tekankan kepada anak anak bahwa syaratnya rajin belajar begini begini dan belajar sekali dua kali tiga kali dan setiap orang punya hak untuk sukses.

P : Apakah Ibu pernah mengalami pengalaman buruk terkait kepemimpinan Ibu selama periode kepemimpinan ? (misal diejek, disepelekan, atau di diskriminasi)

N : Ya mungkin perjalanan ya ada kerikilnya ya saya tidak menganggap kendala tapi sebuah proses yang harus dijalani dan di mana sajakapun ada, dan yang saya tunjukkan mungkin ada sih tapi tidak sampai mengguncang ya, ada tapi nggak yang smpai gimana gitu. Kecil kecil misal ini kerjakan seminggu jadi eh ternyata belum dikerjakan, dan kebetulan ada orang yang memang menganggap bahwa di seorang dosen dan sosok saya nggak dianggap penting dan sebagainya ya, kalau saya lebih biasa aja sih karena lihat juga kenapa orang bersikap seperti itu mungkin ada dari kita yang salah ataupun sedang ata situasi dan mood yang tidak enak sehingga situasi tersebut terjadi. Jaditergantung bagaimana kita menanggapi serta jangan semua hal dimasukin ke hati.

- P : Apa pernah ada konflik dengan masyarakat maupun relasi kerja selama memimpin fakultas ?
- N : Konflik tergantung kita dan kadang ketika orang punya keinginan dan orang menganggap konflik tapi itu sebagai tantangan dan pendapat juga kadang benar daripada a serta kita lebih menyelaraskan sebagai seorang ibu dan masih dalam *undercontrol* sih
- P : Bagaimana cara Ibu menyikapi persepsi negatif masyarakat maupun orang-orang di lingkungan kerja terkait kepemimpinan perempuan ?
- N : Persepsi negatif dikalangan tradisional ya ada misalnya kalau pimpinan harus laki laki ya kalau saya nggak masalah sih ya Kita bisa tunjukkan gitu dan sepanjang saya bisa menjelaskan dan kembali lagi kodratnya sebagai perempuan ya selagi tidak melanggar syariah dengan tidak berdua dan harus berjilbab serta tidak lebih konvensional dan tidak saya langgar ya ga pernah.
- P : Apakah sejauh ini dalam menjabat dekan perempuan ada hambatan-hambatan dalam proses kepemimpinannya dilihat dari gender *femininity*?
- N : Eee kalau hambatan biasa ada lah ketika saya dulu jadi kajar misalnya lembaga mahasiswa kalau rapat dan ada sampe jam 11 malem dan saya harus mengecek dan harus datang langsung keluar rumah dan perempuan jam segitu keluar kan tidak *patut* dan saya kesana didamping i juga dan saya itu merupakan tantangan. Kemudian juga ada rapat yang dilakukan sampai jam 12 malem sampai pagi gitu lembur dan biasanya dipandang kurang baik dan ditempat yang ramai dan sejauh tidak hal yang langgar hal syariah ya mudah-mudahan. Ada persepsi bahwa perempuan keluar malam ada batasannya kalau laki laki tidak, kalau hambatan lain tidak ada yang krusial.
- P : Lalu bagaimana cara untuk mengatasi hambatan-hambatan selama menjadi pemimpin perempuan ?
- N : Ya hambatan hambatan tadi ya dengan sepanjang pekerjaan diselesaikan dengan jam wajar kalau dulu rakor gitu ya dikerjakan saja karena harus rapat keluar kota ini jadi ya ijin sama keluarga.
- P : Dalam fakultas (ftsp) mayoritas laki-laki (masculinity). Bagaimana ibu menyesuaikan diri?
- N : Ya saya kira ya saya mungkin agak lama di lingkungan laki laki sejak SMA ya saya pernah ikut *eee* pecinta alam sehingga ketika di teknik mayoritas laki laki ya di dunia kerja juga sudah biasa dan kita harus menjaga harkat martabat wanita baik baik dengan menjaga karena teman kita laki-laki dan kalau saya sebagai perempuan ya dengan melihat misalnya pas enggak dalam misal berpakaian ketika dilihat lawan jenis itu bagaimana dan saya menerapkan saya misalnya menjadi mereka begitu.

## Wawancara Penelitian

**Narasumber : Ibu dr. Linda Rosita, M.Kes., Sp.PK(Dekan FK)**

**Waktu : 07/08/2020 (16.30) Via zoom**

**Keterangan : P (Penulis), N (Narasumber)**

P : Apa makna kepemimpinan bagi Ibu Dekan?

N : Yang namanya kepemimpinan itu artinya adalah kolektivitas kebersamaan dan juga adanya upaya-upaya yah untuk *eee* apa namanya memperkuat gitu. Jadi konsep kepemimpinan itu kebersamaan itu.

P : Baik bu, kemudian apa yang mendorong Ibu Dekan untuk memimpin?

N : *Nggih*, pokoknya selalu dijaga ya karena Allah ya *eee* bukan karena apa apa ya memang banyak apa sih namanya tugas gitu *eee* ya sudah saya jalani saja sementara sebenarnya saya juga pengen banyak hal hal *eee* capaian-capaian pribadi gitu tapi ya *bismillah* lah semoga ini jalan ibadah gitu aja.

P : Njih betul ibadah bu, nahkemudian dari lingkungan keluarga Ibu apakah terdapat garis keturunan pemimpin ?

N : Enggak sih enggak juga, jadi biasa biasa aja mbak gitu cuma kalau saya dari sisi organisasi kanmemang dari dulu suka organisasi nah mungkin itu yang membuat *eee* dengan ke *leadership*, organisasi itu menjadi dekat lah denganhal hal itu begitu.

P : Oh njih bu, baik. Apakah ada seseorang atau siapa yang menjadi inspirasi Ibu untuk menjadi seorang pemimpin?

N : *Eeee* yang menjadi inspirasi saya itu bahwa yang namanya pemimpin itu kan artinya perlindungan yah kepada yang di bawahnya kan pasti mendapatkan ganjaran pahala yang besar gitu jadi itu yang memberikan motivasi bahwa kita bisa dengan kepemimpinan kita bisa memiliki power untuk melindungi orang dan untuk memberikan kebijakan-kebijakan yang sifatnya itu *eee* sesuai dengan yang diinginkan dalam kebaikan jadi seperti itu.

P : Baik, selanjutnya bagaimana Ibu sendiri mempelajari dan mengembangkan *leadership* kemampuan kepemimpinan ituapakah dari organisasi ataukah dari hal lain?

N : Ya lebih ke organisasi ya karena *eee* selama interaksi kerja sama *team work* dalam segala hal itu kan menuntun *leadership* orang *eee* pemimpin *eee* dan orang orang yang bisa diajak kerja sama. Jadi konsep



kepemimpinan itu salah satunya juga siap untuk menjadi dan diadikanseterusnya dan untuk ee jadi prajurit gitu jadi terbiasa lah kita gitu lah dan kita ketika memang dalam wujud kepemimpinan berarti segala keputusan itu kitayang tanggung jawab tapi ketika kita enggak mungkin tanggung jawab kita nggak beaar tapi kita mesti harus mendukung kepemimpinan itu.

P : Oke baik bu kemudian bagaimana perjalanan Ibu dalam memegang posisi pemimpin, dulu waktu SMA ataupun kuliah mengikuti organisasi *njih* bu ?

N : Iyaa.

P : Mungkin lebih ke organisasi ya bu?

N : Iya *nggih* ya organisasinya itu dulu waktu sekolah ya ikut osis kemudian lembaga kemahasiswaan gitu, kemudian setelah itu kita di aksi aksi sosial gitu ya di yayasan dan sebagainya nah tu yang mengasah kita.

P : *Njih* baik, nah kemudian apa faktor-faktor yang memengaruhi Ibu sehingga dapat menjadi seorang pemimpin ini bu misalnya kayak dukungan dari keluarga terutama ayah yang sudah menghilangkan stereotip patriarki ya kan kebanyakan kalau pemimpin itu harusnya laki-laki begitu. Mungkin Ibu ada dukungan lain bu faktor-faktor yang mendukung maupun memengaruhi?

N : Yang mendukung ya baik dari keluarga dalam artian saya dilahirkan di mana keluarga itu tidak ada paksaan itu dan berjalan begitu saja jadi kemudian setelah saya menikah juga ya alhamdulillah dukungan suami juga untuk berkarier juga bisa nah ini kan juga kemudian *eee* ya seperti itu gitu jadi ada dukungan keluarga juga dan kemudian *ee* banyaklah yang mendukung untuk karir jadi ya sehingga kita bisa mendapat amanah berat ini.

P : Betul sekali bu dukungan keluarga paling utama. Kemudian bagaimana pandangan Ibu terhadap pemimpin perempuan?

N : Ya pemimpin perempuan itu *eee* menurut saya dalam konteks negara memang berat ya, kalau dalam konteks selain negara pemimpin perempuan itu dia akan lebih menampilkan *eee* sikap rasa empati gitu ya, kemudian juga melindungi gitu ya kemudian mendengarkan gitu sehingga faktor faktor emosional ini memengaruhi juga gitu keputusan-keputusan yang diambil.

P : Berarti perempuan lebih pada perasaan gitu *njih* bu rasa empati kemudahan bagaimana merangkul gitu *njih*. Selanjutnya menurut Ibu bagaimana sosok pemimpin perempuan yang ideal menurut Ibu Dekan?

- N : Pemimpin perempuan yang ideal itu ya perempuan harus kembali kerumah, jadi keluarga itu faktor utama bagi perempuan gitu yah, keluarga kemudian juga *eee* apa pendidikan bagi anak anak generasi muda pertama anak anaknya itu pasti kembali ke ibu jadi cikal bakal bakal pendidikan anak itu kembali pada perempuan lah gitu itu kan kita diajarkan Rasulullah kan seperti itu tidak meninggalkan gitu jadi ketika keluarga mendukung ya kita bisa berkarier ketika keluarga tidak mendukung ya sudah konsentrasi kita dirumah gitu.
- P : Saya setuju bu, nah apa kekuatan perempuan dibandingkan laki-laki dalam memimpin menurut Ibu?
- N : Ya karena perempuan ya ketika *eee* dalam sebuah keputusan itu akan memberi melihat semua sisi gitu loh, dari sisi keputusan yang diambil itu rugi atau tidak tapi pertimbangannya berdampak seperti itu tadi ya mungkin perasaan kemudian dampak dampak *eee* hal hal yang sifatnya emosi gitu ya penerimaan gitu ya mungkin itu lebih dipertimbangkan.
- P : Baik bu. Dari segi kepemimpinan itu apa saja karakter yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin yang baik?
- N : Ya perempuannya setinggi tinggi apapun capain ya *eee* apa namanya ia harus tetap memperhatikan keluarga dulu gitu jadi pemimpin yang baik ketika misalnya pemimpin perempuan bupati sekalipun ya insha Allah ia juga harus menjadi juga ibu rumah tangga juga gitu dan *basic* nya itu harus itu dulu gitu ya. Karena kalau seseorang menjadi pemimpin itu ketika sudah berumah tangga ya misalnya belum ya tidak masalah dia mau kemana saja tapi ketika dia sudah berkeluarga ini yang menjadi perhatian ya tetap pada keluarga.
- P : Baik bu tetap kembali pada keluarga ya perempuan itu ealaupun menjadi pemimpin. Kemudian apa makna mahasiswa dan karyawan bagi Ibu Dekan?
- N : Mahasiswa adalah bagian yang harus dilayani kalau dalam fakultas universitas, jadi *stakeholder* kita *customer* kita ya mahasiswa gitu, jadi kalau dalam perusahaan itu pelanggan yang memakai produk kita maka dalam universitas itu ya mahasiswa *stakeholdernya* jadi kita harus memuaskan mahasiswa dalam tanda petik puas nya mahasiswa itu apa ya nilai mereka bagus, mereka lulus ketika mereka tidak komplain gitu ya kayanya bukan semua harus diturutkan gitu ya ujian nyontek ya enggak gitu. Makna karyawan itu pendukung ya *supportif staff* nggak ada karyawan ya mahasiswa nggak bisa dilayanin, dosen nggak bisa ngelayanin mahasiswa seperti karyawan gitu. Karyawan itu bisa melayani *nggih*.
- P : *Njih*. Ibu dalam memberikan perintah dan membagi tugas kepada karyawannya seperti apa ?



- N : Yaaa *eee* seperti biasa mereka masing masing kan punya deskripsi tugas jadi mereka akan tahu tugas mereka sehingga tidak ada komplain yang lain ya secara struktur dulu ya tidak secara langsung dekan yang turun misalnya dari divisinya seperti gitu ya yang memainkan pola organisasi kita tidak semuanya dekan harus turun tangan.
- P : *Njih*, bagaimana peran Ibu sendiri dalam melindungi anggota organisasinya (mahasiswa dan karyawan)?
- N : Yaa kalau mahasiswa kita harus melindungi dari legalitas formal ya jadi kita jamin dapat ilmu dapat ijazah lulus ya tepat waktu lulus dengan baik, lulusan dapat dipake, bekerja dan itu jaminan kita dan karyawan mereka bisa bekerja dengan nyaman sumber penghasilan mereka ya main sama mereka dikampus begitu.
- P : Bagaimana bentuk perhatian yang diberikan Ibu kepada anggota organisasi?
- N : Yaa kalau bentuk perhatian *eee* mahasiswa saya misalnya masalah *exam-exam* seperti pelanggaran disiplin atau apa saya biasanya langsung turun tangan begitu jadi coba kami mencoba mencari jalan keluarnya, kalau masalah pendidikan prodi misal tidak bisa diselesaikan ya saya turun tangan langsung. Sedangkan karyawan ya memuaskan ya mereka misal harus dapat bayaran berapa kan kita juga ada keuntungannya juga gitu ya.
- P : Bagaimana cara Ibu memberikan rasa nyaman kepada anggota organisasi ?
- N : Yaa cara nyaman mungkin dari kedisiplinan kita dulu ya, disiplin bahwa kita masuk kantor dan mudah menjawab *wa* kemudian mudah untuk ditelfon nah itu kan bagian bagian di mana mahasiswa nyaman sama kita ketika mereka memang butuh ya kita hadir gitu.
- P : Bagaimana hubungan antara Ibu dengan anggota organisasi baik karyawan dan mahasiswa ?
- N : Iyaaa mahasiswa kita kan dulu periode saya sebelumny itu malah tidak ada wakil dekan mahasiswa jadi ribet banget waktu itu sampeacara acara mahasiswa kecil kita juga hadir gitu, bukan kita menggampangkan sih enggak bukan setelah ada wakil dekan mahasiswa ya akhirnya bisa dibantu gitu.
- P : Baik, kemudian apa sikap-sikap yang ditunjukkan Ibu untuk menjadi panutan bawahannya ?
- N : *Eeee* tentunya memang karena kita ini lembaga islam ya tentu nilai nilai islam ya kita yang kita tampilkan dari segi penampilan mungkin ya saya paling cerewet ke mahasiswa kalau soalpenampilan gitu yah apalagi putri gitu ya terkenal gitu kalau gitu tu contoh contohkalau ada dr.Linda itu

langsung misal ada yang pakai baju apa gitu dan yang lain ya berusaha untuk memperbaiki diri gitubukan sempurna tapi terus lakukan karena kita mesti dicontoh gitu.

P : *Njih*. Ibu sendiri bagaimana menciptakan suasana yang menyenangkan di lingkungan kerja (Fakultas/kampus)?

N : *Eeeee* ya tentunya mulai dari hal hal yang luar ya dari kebersihan, kehadiran yah kemudian tindak lanjut dari orang menunggu kita tidak terlalu lama dan tentunya berusaha untuk mengambil dari setiap kebijakan kebijakan yang diinginkan begitu ya kemudian anggaran pemotongan anggaran ada orang juga komplain kalo dipotong semua gitu.

P : Bagaimana cara Ibu Dekan membuat anggota organisasi semangat bekerja dan mendorong mereka untuk berprestasi?

N : Yaa semangatnya ituya harus dimulai dari kita dulu kita harus bersemangat ya kalau enggak orang akan liat kita semangat dan ditanamkan nilai nilai dan kita juga mengadakan *outbound* yah baik dosen maupun karyawan setiap tahun kemudian pengajian tiap minggu ada kemudian pembinaan mahasiswa ke seperti itu gitu ada perhatian perhatian kita terhadap *softskill*.

P : Bagaimana cara Ibu sendiri untuk membagi waktu dalam menjalani peran sebagai Ibu sekaligus sebagai pemimin fakultas ?

N : Waktu 24 jam ya dengan tugas begini ya *kepontal pontal* ya mbak e kira tau, ini saya sampe rubah-rubah jadwal ya tadinya jam 16.00 ya seperti itu berusaha lah *eee* menata waktu gitu ya masih dalam berusaha lho ya berusaha menata waktu dengan baik dan tentunya waktu yang baik itu dari kita bangun tidur sampai tidur lagi dengan isi dari waktu itu misal ibadah kita kepada Allah inshaAllah kita usahakan, usahakan baca quran gitu ya dengan target sekian jus itu kan berat juga itu kalau dicapai kalau kita nggak bagi waktu ya dan ibadahsunah yang lain dan belum lagi fisik olahraga ya makannya sedikit sedikit olahraga ringan mungkin ya orang liat ya olahraga *ning kok* dokter ga bisa olahraga ya kita berusaha gitu ya dan lebih tetep sehat begitu ya dan *refreshing* pastinya disitu.

P : Betul sekali bu hehehe. Nah dalam Al-quran itu juga dijelaskan bahwa perempuan dan laki-laki memiliki kedudukan yang sama. UII sebagai lembaga islam juga pro terhadap kesetaraan gender. Bagaimana menurut Ibu?

N : *Eeeee* ya dik dalam islam dalam alquranitu kalau laki laki dan perempuan itu sholih maka akan mendapat pahala yang sama gitu jadi yang dinilai baik laki laki maupun perempuan itu sama saja ketika beramal sholeh bukan ketika laki laki melakukan sesuatu itu 2 kali dari perempuan

ya tidak gitu tapi ketika melakukan amal sholeh laki laki perempuan ya *ee* akan sama mendapatkan pahala yang sama begitu.

P : Dalam penerapan kepemimpinan islam juga ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah sudah menerapkan sifat-sifat pemimpin menurut Islam ?

N : Yaa semuanya kan masih dalam proses ya kepemimpinan Rasulullah kan cirinya gitu *shiddiq* melakukan sesuatu dengan benar yah, kemudian *amanah* ya kita berusaha mengkaji yang menjadi kewajiban kita jadi tidak mengkhianati tugas tugas kita yah kemudian *tabligh* kita berusaha menyampaikan segala sesutu yang benar kan begitu *fatanah* cerdas gitu ya tetep berusaha gitu yah *eee* selalu dan namanya belajar gitu yah.

P : Baik. Kemudian bagaimana tanggapan Ibu Dekan terhadap persepsi bahwa kepemimpinan adalah suatu konsep maskulin ?

N : Enggak sih konsep maskulin didalam islam pemimpin itu kembali lagi sih pemimpin itu berat yah jadi kalau memang laki laki yang memimpin itu lebih baik dari sisi tadi itu kekuatan mungkin fisik dan sebagainya tapi kalau pemimpin konsep maskulin tidak juga.

P : Apakah perempuan akan selalu kalah dengan laki-laki dalam hal memimpin?

N : Enggak jadi sama saja gitu yah, *eee* pasti pengaruh latar belakang dan pengalaman baik laki laki perempuan sama saja. Bisa jadi pemimpin yang baik laki laki ataupun jadi perempuan pun juga bisa, jadi bukan dilihat dari jenis kelaminnya gitu.

P : Berarti bukan karena gender itu ya konsep maskulin dan feminim dilihatnya tetapi konsep tersebut lebih pada sikap dan juga sifat *njih*?

N : Ya betul, betul.

P : Bagaimana sikap anak-anak dalam menanggapi Ibu Dekan sebagai seorang pemimpin fakultas ?

N : Anak anak kandung saya? Ini ada ini disebelahku ini, jadi ya ibunya lebih sibuk kemudian ibunya lebih cerewet mungkin hehehhee sukanya memberikan arahan gitu ya semoga mereka tetap memahami gitu *nggih* inshaAllah hehehhee gitu aja doanya saya. inshaAllah mendukung.

P : Apakah Ibupernah mengalami pengalaman buruk terkait kepemimpinan Ibu Dekan selama periode kepemimpinan ? (misal diejek, disepelekan, atau di diskriminasi)

N : Enggak sih ya ,cuma tapi yang paling dirasakan ya waktu ya malam hari ada tamu danitu harus bergerak kerasa banget itu ya hehehe.

- P : Apa pernah ada konflik dengan masyarakat maupun relasi kerja selama memimpin fakultas ?
- N : Enggak sih inshaAllah, dengan masyarakat juga paham tetangga tetangga juga tau gitu saya sibuk jarang ke arisan rt hehehe.
- P : Emang sibuk nggih bu, karena susah juga untuk bagi waktu. Hehehe. Bagaimana cara Ibu menyikapi persepsi negatif masyarakat maupun orang-orang di lingkungan kerja terkait kepemimpinan perempuan ?
- N : Kalau di jogja relatif orangnya *educated* ya kayanya enggak sih kita enggak ngalamin hal seperti itu ya biasa aja.
- P : Apakah sejauh ini dalam menjabat dekan perempuan ada hambatan-hambatan dalam proses kepemimpinannya dilihat dari gender *femininity*?
- N : Ya hambatan dari sisi waktu ya yang harus misal malam ya harus beraktivitas gitu nah itu hambatannya mungkin dari sisi *personality* juga ya sebagai perempuan yah kalau ditanya adaya adalahmesti, ya contohnya tamu datang malam gitu terus dari luar negeri kemudian *dinner* gitu ya jadi keluar juga dan saya *ogah banget* dan itu sudah maghrib dan saya usahakan mungkin kalau keluar ya sama suami atau anak kalau ada hal seperti itu rasanya sulit gitu untuk di prediksi misal malem bisa diajak bareng waduh *dinner* ini harus hadir kita
- P : Dari hambatan tersebut maka bagaimana caranya Ibu untuk mengatasi hambatan-hambatan itu ?
- N : Kompromi ya minta ijin dengan suami dan minta tolong anak saya ajak gitu ya biar rasanya lebih lega aja gitu hehehhee.
- P : Baik ibu kemudian dalam fakultas kedokteran kan mayoritas perempuan. Apakah ada masalah atau problem?
- N : Nggak ada masalah mbak, FKkan banyak perempuan 1 banding 3 dan kami di mana saja FK banyak perempuannya dan mahasiswa kedokteran lebih banyak perempuannya kalau di luar negeri.

## Wawancara Penelitian

**Narasumber : Hafid (Mahasiswa Fakultas Kedokteran)**

**Tanggal : 03/08/2020 (07.00 WIB) Via telepon**

**Keterangan : P (Peneliti), N (Narasumber)**

P : Assalamualaikum dek, jadi disini saya akan mewawancari mengenai kepemimpinan perempuan kepemimpinan Ibu Linda Rosita selaku Dekan FK.

N : Waalaikumsalam mbak, baik mbak boleh.

P : Oke, langsung aja ya ke pertanyaannya. Apa posisi kamu di fakultas ini atau kah ikut organisasi?

N : Ya mbak ada LEM sama keislaman gitu. Posisi di LEM sebagai kepala departemen sedangkan lembaga dakwah itu sebagai staff.

P : Oke baik, kemudian bagaimana sih sosok Ibu Dekan menurut kamu ?

N : Ya gimana ya, bagus sih beliau sebagai dekan. Ya kalau dilihat dari segi kepemimpinan beliau berhasil membawa yang terbaik untuk FK UII contohnya kayak kepemimpinan beliau itu akreditasi bertahan dari A. Sedangkan dari segi *personality* nya ya *humble* gitu sebagai mahasiswa yang tau *unggah-ungguh* gitu bakalan enak.

P : Apakah terdapat karakter seorang pemimpin dalam Ibu Dekan ?

N : Ya mbak, karena kan kalau seorang pemimpin itu tegas. Nah Bu Dekan ini tegas banget yang kayak A ya A, B ya B begitu mbak.

P : Oke, kemudian bagaimana pandangan kamu terhadap pemimpin perempuan?

N : Oke sih perempuan itu, yang penting perempuan itu mampu. Selama seorang perempuan mampu dan kayak paham aturan-aturan yang ada ya okelah.

P : Apakah dalam memimpin fakultas, kepemimpinan Ibu Dekan sudah tergolong efektif?

N : Ehmmm kalau di presentasi sih ya sekitar 80% udah cukup bagus tetapi ada sedikit kekurangan.

P : Selanjutnya, bagaimana bentuk dukungan kamu sebagai mahasiswa dalam fakultas?

N : Ya dukungan terhadap fakultas seperti mengikuti penjuruan, kemudian menciptakan lingkungan yang kondusif seperti itu sih.

P : Kemudian sudah berapa lama kamu di fakultas ini ?

N : Sekitar 3 periode. Angkatan 2016 sejak masuk sampai nyaris lulus di fakultas ini

P : Apakah harapan kamu untuk Ibu Dekan dan kampus kedepannya ?

N : Untuk Bu Dekan sih ngga ada ya, kalau untuk Bu Dekan untuk kampus ya semoga bisa terus berjuang hingga akhir jabatannya nanti supaya akreditasi tetap bertahan di A. Untuk di bidang organisasi mungkin lebih ditambah perhatian kayak seputar seperti diperjelas aturan antara dekanat dengan organisasi itu seperti apa.

P : Apa kamu pernah melihat Ibu Dekan kesulitan dalam menjalani perannya sebagaipemimpin?

N : Pernah mbak tetapi ngga tergambar, yaitu proses re-akreditasi kemarin. Waktu re-akreditasi, akreditasi FK UII sempat turun ke B dan mau banding, dan melihat ibunya agak gimana ya kelihatan agak kewalahan *wira-wiri* sini kelihatan banget beliau *effortnya*,ya begitulah selain itu harus melibatkan mahasiswa dan karyawan juga. Tetapi di saat itulah semua KM dan dari pihak Dekanat serta dosen dan karyawan dapat bersatu gitu untuk membantu re-akreditasi.

P : Baik, kemudian bagaimana kedekatan anatara Bu Dekan dengan mahasiswa?

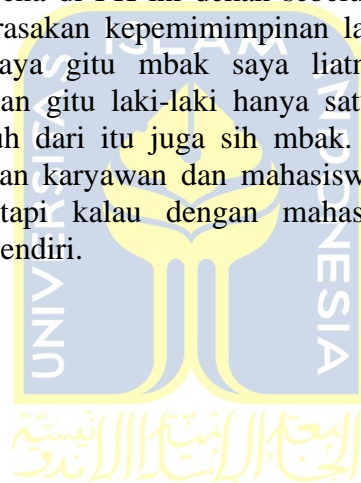
N : Kedekatan dengan karyawan dan mahasiswa itu saya perhatikan kalau dengan karyawan cukup *care* gitu. Kalau dengan mahasiswa, beliau tergantung dengan bagaimana bertindak. Lebih tergantung dengan mahasiswanya sendiri mbak, kalau mahasiswanya sopan ibunya bakal baik *humble* tetapi kalau bertemu dengan mahasiswanya yang *urak-an* mungkin ibunya akan menunjukkan kesan hitamnya.

P : Oke, nah apa upaya kamu untuk membantu ketika Bu Dekan sedang kesulitan ?

N : Secara pribadi maupun organisasi sih, kayak itu contohnya waktu re-akreditasi membantu mengumpulkan data-data yang diperlukan kayak gitu, membantu menjaga kondusifitas lingkungan pada saat hadirnya sievaluator. Kemudian untuk via organisasi itu ikut mengawasi pembangunan rumah sakit pendidikan, *progress* sampai *launching* nya itu kayak gimana gitu.

P : Kemudian, dalam menjabat sebagai dekan perempuan tersebut apa capaian atau kontribusi ibu Linda selama ini?

- N : Sebenarnya ada sih mbak. Misalkan pertemuan dekan fakultas kedokteran se Indonesia juga pernah, se inget saya juga pernah. Terus ada pertemuan dekan se universitas Asia, pertemuan dekan universtas islam di mana UII sebagai tuan rumahnya, dan ada juga penghargaan-penghargaan untuk FK UII selama ibunya menjabat gitu.
- P : Dalam penerapan kepemimpinan islam kan ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah sudah diterapkan oleh Ibu Dekan ?
- N : Teraplikasikan semuanya sih mbak kalau menurut saya.
- P : Oke pertanyaan terakhir nih. Menurut kamu adakah perbedaan dengan dipimpin oleh dekan perempuan maupun dekan laki-laki?
- N : Belum pernah dipimpin laki-laki. Saat dipimpin laki-laki ya sekitar tahun 2010 mbak, karena di FK ini dekan sebelum Bu Linda juga perempuan. Jadi belum merasakan kepemimpinan laki-laki di FK. Karena dilihat dari sumber daya gitu mbak saya liatnya, kayak kemarin itu pas pencalonan dekan gitu laki-laki hanya satu, lainnya perempuan semua. Karena pengaruh dari itu juga sih mbak. Terus perbedaan sikap misal kedekatan dengan karyawan dan mahasiswa kalau dengan karyawan itu cukup *care* tetapi kalau dengan mahasiswa ya tergantung dengan mahasiswanya sendiri.





## Wawancara Penelitian

**Narasumber : Nizar Surya Isadono (Mahasiswa Fakultas Teknik Sipil)**

**Tanggal : 03/08/2020 (09.00 WIB) Via telepon**

**Keterangan : P (Peneliti), N (Narasumber)**

P : Assalamualaikum, jadi disini aku mau wawancara mengenai kepemimpinan perempuan terkait dengan Dekan FTSP, Ibu Miftah. Langsung ke pertanyaan aja ya hehe

N : Waalaikumsalam, boleh. Oke fa

P : Jadi, apa posisi kamu di fakultas ini atau organisasi mahasiswa apa yang kamu ikuti?

N : Pas periode Bu Miftah menjadi Dekan FTSP itu aku jadi ketua HMTS sebagai ketua himpunan periode 2017-2018, tahun berikutnya jadi DPM sebagai ketua DPM 2018-2019.

P : Oke baik, kemudian bagaimana sosok Ibu Dekan menurut kamu sebagai mahasiswa ?

N : Aku nggak begitu dekat cuma ada beberapa hal sering koordinasi jadi tau sifat dan karakter beliau. Kalau aku ngeliat sih tegas, kenapa aku bilang tegas karena sekian banyak dosen yang bisa tertib sama waktu itu Bu Miftah, dan kalau telat mesti udah bilang. Dari situ aku ngeliat orang ini tegas dan disiplin. Terus kalau yang paling menonjol dari Bu Miftah yaitu dulu kan pernah jadi ketua jurusan dan pernah juga jadi dekan dan Bu Miftah ini orangnya itu sangat sangat kreatif dan ambisius. Ambisius dalam hal yang baik. Setiap dia berada di jabatan tertentu itu pasti selalu selalu memberikan kemajuan, contoh ketika menjadi ketua jurusan itu selalu jurusanku bisa tembus akreditasi internasional. Dan ketika menjadi dekan, tiga jurusan ini bisa jadi tembus internasional dan terus fakultas juga dapat penghargaan dari internasional, kalau ga salah lah. Cuma intinya, dia adalah sosok yang kreatif, inovatif dan ambisius, jadi selalu memberikan dampak yang maju bagi perkembangan organisasinya.

P : Apakah terdapat karakter seorang pemimpin dalam Ibu Dekan ?

N : Jelas, nah itu karena untuk bisa memimpin aku sebutnya organisasi gitu ya, sebuah organisasi itu harus punya jiwa kepemimpinan. Yang jelas karakter yang menonjol itu ambisius, kreatif, inovatif, tegas dan cerdas. Aku akuin ibunya cerdas. Ini penting sih penekanan dimana pemimpin dan berbicara gender ada pria dan wanita untuk mejadi pemimpin, dan memimpin itu kecenderungan ya jelas power lebih kuat pria untuk



memimpin tapi kenapa Bu Miftah itu bisa selalu dipercaya bisa menjadi pemimpin itu karena kecerdasan, dari sekian banyak orang yang dia pimpin ada professor ada doktor belum lagi dia perempuan, dia itu cerdas dan kalau ngga cerdas ya bisa kalah power . Selain itu, dia itu cerdas dan bisa me *manage* orang dengan kecerdasannya.

P : Ya betul, jadi memang intelegensi kecerdasan sangat penting untuk menjadi pemimpin. Kemudian, bagaimana pandangan kamu terhadap pemimpin perempuan?

N : Pemimpin perempuan kalau menurut aku sih, aku termasuk orang yang bukan antipati sama perempuan artinya ya *monggo* mau dipimpin perempuan atau laki-laki pun aku ga masalah, yang penting ia mampu membawa bawahannya ke arah yang lebih baik, itu aja yang penting. Kalau ini kan kita sebagai umat muslim, ada dalil-dalil yang mengatakan imam itu, pemimpin itu ya harus laki-laki ya Cuma *eee* tanpa mengurangi kepercayaan aku terhadap dalil-dalil itu tetapi untuk memimpin dalam organisasi ya wanita pun tidak masalah asalkan wanita tersebut mampu.

P : Oke berarti menurut kamu sepanjang wanita itu mampu *it's oke* aja kan. Terus menurut kamu apakah dalam memimpin fakultas, kepemimpinan Ibu Dekan sudah tergolong efektif?

N : Efektif itu aku liat parameter dari apa yang dia tuju. Ya cukup efektif, karena visi dan misi beliau itu tercapai saat dia memimpin.

P : Baik, bagaimana bentuk dukungan kamu sendiri sebagai anak organisasi dalam fakultas?

N : Ya, antara organisasi yang aku pimpin dengan direktorat kampus ini tujuannya kan selaras artinya kan kita pengen mahasiswanya ini menjadi rahmatan lil alamin di mana memberi manfaat di mana ditunjang kecerdasan serta akhlak yang mulia, nah peran aku sebagai pemimpin organisasi ini membentuk kecerdasan yang non akademik dan organisasi mahasiswa ini cenderung non akademik, untuk mewujudkannya juga tentu diimbangi dengan karakter berakhlak contoh kecilnya etika, sopan santun, kepekaan sosial itu kami tanamkan kepada mahasiswa-mahasiswa utamanya adek - adek tingkat maba tingkat 2 dan 3 kami pasti kasih nilai-nilai atau karakter yang membentuk akhlak, supaya nantinya ya selaras tadi sesuai dengan tujuan di kampus.

P : Nah, untuk kamu sendiri sudah berapa lama ada di fakultas ini ?

N : Waduuuh. Aku masuk itu agustus 2015 sampe sekarang. Ya 5 tahun, aku masuk HMTS semester 6, DPM itu semester 8.

P : Apa harapan kamu sebagai mahasiswa untuk Ibu Dekan dan kampus kedepannya ?

- N : Harapannya yang pertama semoga menjadi pemimpin lebih baik lagi, semoga apa yang dijalani Bu Miftah itu semakin membawa ke arah lebih baik pun juga kepada lingkungan yang ia pimpin semoga lebih baik. Ya semoga bisa mempertahankan apa yang ia capai. Kemudian masukan ya untuk bu Miftah, tolong lebih sering ngobrol sama mahasiswa karena jarang ketemu. Karena ketemu pun kalau kita yang minta dan janji aja itu baru bisa ketemu. Kalau aku sih harapannya, beliau kan dekan terus ada mahasiswa dan kita sering melihat kebijakan fakultas itu kurang *sreg* dimata mahasiswa *hmmm* ya kami ini bingung sebagai mahasiswa menyalurkannya bagaimana sedangkan kalau kita bicara tentang mahasiswa biasa (awam) mau ketemu dekan *unek-unek* itu kan sungkan, *mbok* ya dibikin forum gitu forum sebulan sekali forum nyantai saling ngobrol ada keluh kesah dari mahasiswa kita bicarain bareng kan lebih terjalin ikatan emosionalnya gitu.
- P : Oke baik jadi itu beberapa harapan dan masukan untuk Bu Miftah ya. Nah apakah sejauh ini kamu pernah melihat Ibu Dekan kesulitan dalam menjalani perannya sebagai pemimpin?
- N : Belum pernah sih, cuma ada waktu momen unik bahwa Bu Miftah tidak berani mengambil keputusan. Waktu pembahasan makrab itu boleh *outdoor* atau enggak, jadi dia malah lempar-lempar. Lempar keputusan bilang bahwa jurusan yang memutuskan, tapi aku nanya jurusan ya jurusan wah ya ini wewenang Bu Miftah selaku Bu Dekan, jadi ke Bu Dekan lagi ya di lempar lagi, ya jadi ngga bisa memutuskan. Akhirnya aku temuin dua pihak ada jurusan dan pihak dekan, dan bu dekan awalnya hadir , cuma kepotong waktu jumatatan dan habis jumatatan ngga hadir dan akhirnya wakil dekan yang memutuskan. Cuma kalau aku lihat dari jalannya rapat itu Bu Miftah lebih banyak diam waktu itu, dan aku berprasangka Bu Miftah kayak takut-takut dalam pengambilan keputusan. Bu Miftah sangat berhati-hati dalam kegiatan yang diadakan takut ada perpoloncoan, kecelakaan, senioritas dan sebagainya.
- P : Kayak seorang Ibu ya jadi lebih hati-hati karena naluri seorang ibu.
- N : Iya iya aku baru kepikiran, iya juga ya. Kalau ibu memang lebih hati-hati. Memang begitu ya naluri seorang ibu.
- P : Nah, jadi bagaimana kedekatan antara Bu Dekan dengan mahasiswa?
- N : Kurang dekat.
- P : Apa upaya kamu sebagai mahasiswa untuk membantu ketika Bu Dekan sedang kesulitan ?
- N : Waktu itu kan UII kena musibah Mapala itu, jelas semua kegiatan *outdoor* itu dihilangkan sementara dan fakultas harus membuat *sop* dan keselamatan dalam suatu kegiatan nah ya aku sebagai orang organisasi ya

membantu dalam hal itu tadi pembuatan *sop* karena kan yang tau kegiatan apa kan mahasiswanya organisasinya, kalau dosen kan nggak terlalu tahu kegiatannya seperti apa. Ya kami sebagai organisasi membuat *sop* dan kami ikutsertakan pihak birokrasi berbagai jurusan, dekan rektor. Kemudian jug ada beberapa acara yang dia bikin kan butuh panitia, ya kami sebagai organisasi ya mencari sumber daya manusianya untuk membantu acara itu.

P : Oke, selanjutnya dalam menjabat sebagai dekan perempuan, adakah capaian dan kontribusi yang telah dicapai selama ini?

N : Heem, kalau yang aku inget jurusan teknik sipil dapat akreditasi internasional namanya itu akreditasi jabi itu internasional, ya waktu jadi dekan ya itu 3 jurusan dapat akreditasi internasional juga. Selain itu teknik sipil juga dapat akreditasi unggul juga dari BAN-PT terus intinya banyak lah penghargaan internasional ataupun nasional yang di tujukan terhadap FTSP. Dan semenjak ibunya menjadi dekan aku merasa lebih banyak kegiatan seminar-seminar yang diadakan untuk FTSP.

P : Kemudian, dalam penerapan kepemimpinan islam ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah sudah diterapkan ?

N : Sependek sepengathuanku ya sudah lah, sudah, udah sih.

P : Adakah perbedaan dengan dipimpin oleh dekan perempuan maupun dekan laki-laki?

N : Kalau dekan aku pernah dipimpin dekan laki-laki tapi itu kan aku masih jarang ketemu beliau. Aku belum terlalu mengenal dekan laki laki dan kebetulan beliau dosen teknik lingkungan jadi sangat jarang sekali. Kalau aku lihat dari Bu Miftah ya sebagai dekan perempuan itu kalau merangkul di karyawan mungkin termasuk baik. Kalau sama mahasiswa itu kurang.

### Wawancara Penelitian

**Narasumber : Bapak Eko Sukanto, S.T. (Karyawan bagian akademik Fakultas Kedokteran)**

**Tanggal : 04/08/2020 (19.00 WIB) Via zoom**

**Keterangan : P (Peneliti), N (Narasumber)**

- P : Assalamualaikum, perkenalkan saya Elfa dari fakultas ekonomi prodi manajemen anak bimbing dari Pak Sobirin, jadi saya mau wawancarai mengenai kepemimpinan perempuan di FK ibu Linda *nggih* pak.
- N : Waalaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh, ya ya ya mbak.
- P : Mohon maaf, kenderangan *nggih* pak suara saya ?
- N : Ya mbak.
- P : *Nggih* pak langsung ke pertanyaan saja *nggih* pak, jadi apa posisi bapak di fakultas kedokteran ini sebagai apa pak ini ?
- N : Di akademik bagian teknologi informasi.
- P : Baik. Bagaimana sosok Ibu Dekan menurut bapak?
- N : Dari perspektif yang gimana mbak, saya orang baru disitu soalnya. *Eeee* ya penuh semangat, tegas, dan kalau melakukan sesuatu maunya cepat gitu ya kalau melakukan sesuatu ya wajarlah maunya cepat-cepat untuk segera diselesaikan.
- P : Tegas *njih*.
- N : He'e
- P : Kemudian, menurut bapak berarti kan apakahterdapat karakter seorang pemimpin dalam Ibu Dekan *njih*?
- N : Yaa begitulah.
- P : Kemudian , bagaimana pandangan bapak terhadap pemimpin perempuan?
- N : Sudut pandang yang mana ini iya ?
- P : Ya dengan adanya pemimpin perempuan khususnya dekan perempuan sekarang ini pak.
- N : Yaa sebenarnya nggak ada masalah, yang penting menguasai ilmu leadership nya aja to, kepemimpinannya bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik bisa diteladani dan kalau kurang pas ya dapat disesuaikan sesuai ilmu manajemen to seperti yang *sampean* pelajari to, sdm ya berarti ya.
- P : *Njih* pak, sdm.
- N : Ya *eeee* dalam hal ini, belum menyesuaikan banyak hal karena saya orang baru disini ya sebatas yang saya ketahui tentang kepemimpinan perempuan tadi ya. Kebetulan kan di kedokteran ini kebanyakan perempuannya, secara keseluruhan secara *knowledge* secara pengetahuan ga ada masalah, oke oke saja mungkin di beberapa hal karena perempuan mungkin emosi ya yang perlu di

apa ya, kadang suatu harus berlangsung segera cepat sementara ada kondisi situasi yang perlu diperhitungkan juga ya gitu kadang perlu sinkronisasi beberapa hal kan menurut saya begitu. Maunya cepat tapi kondisi yang lain belum mendukung misalnya gitu. Di sisi lain kadang *moody*, *moodnya* berantakan misalnya disini pengennya segera segera sementara yang sudah terencana malah tidak terlaksana ya sementara yang lagi mood segera dilakukan dan diselesaikan. Ini kadang kalau melihat itu pastinya ya kadang apa ya *mood* tadi jadi apa saja bisa dilakukan sedangkan apa saja bisa dilakukan dengan baik sebenarnya. Karena tadi mungkin faktor *mood mood* an tadi.

P : Baik pak, nah menurut bapak apakah dalam memimpin fakultas, kepemimpinan Ibu Dekan sudah tergolong efektif?

N : Sudut pandangnya harus kompleks ini mbak, saya nggak bisa bilang efektif atau tidak efektif. Tetapi berjalan sesuai dengan alur dan prosedur yang ada dan kita mengacu pada universitas *eeee* sebagai dekan sudah tahu harus melakukan apa dan sudah jalan sesuai ya berarti sesuai alurnya gitu.

P : Berarti tergolong efektifnya dengan parameternya sudah mengikuti alur gitu *nggih* pak ?

N : Ya, karena dari organisatoris dan sudah alurnya jelas ya berjalan efektif. Dan dinamika yang ada di dalamnya kadang perlu menyesuaikan lagi dan saya orang baru ya mbak ya disitu karena saya sebelumnya saya di teknologi industri dan di ekonomi juga.

P : Begitu, baru berarti di FK ini ya pak. Selanjutnya bagaimana bentuk dukungan bapak dalam fakultas?

N : Kalau orang jawa bilang di mana bumi di pijak, langit di junjung kan gitu. Karena sekarang saya ada dikedokteran ya saya harus *support* sepenuhnya. Karena saya kebetulan ada di akademik, jadi sesuai data data yang adadi akademik, semua perjalanan akademik saya *support*. Kecuali sesuatu yang bukan merupakan tanggung jawab saya ya siapa yang akan tanggung jawab. Saya akademik dan teknologi informasi ya saya tanggung jawab dan sepenuhnya saya *support* terkait dengan apa tanggung jawab saya gitu. Seperti hal misalnya karena sekarang kondisinya daring ya mau tidak mau harus dilakukan secara daring ya. Alhamdulillah saya awal masuk di FK merencanakan suatu aplikasi yang digunakan *eee* tidak harus manual misalkan penilaian misalkannjenengan di ekonomi kan nilai dapat A B C, nah sebenarnya di dalamnya gatau kan seperti apa. Nah di kedokteran ini tidak, saya juga baru tau disini nilai nilai dalam bentuk angka angka dan *rigid* banget danitu kalo ada kesalahan *error* yang dilakukan manusia oleh kawan kawan teknik ya repot jadinya. Jadi kemarin itu ada suatu aplikasi untuk penilaian biar tutor atau dosennya yang beri nilai langsung dan alhamdulillah disetujui dan alhamdulillah ketika dilakukan uji coba kok kebetulan *mrs. Corona* ini dateng akhirnya alhamdulillah

sepenuhnya bisa digunakan. Jadi sekarang kedokteran bisa melakukan daring di mana tutor dan dosen bisa melakukan penilaian *anytime* selama menggunakan internet. Dan ketika di ujung akhir yudisium penilaian ya tinggal di sinkronis data aja sudah ketemu semuanya. Ini contoh sederhana, ya sesuai dengan tanggung jawab saya, saya akan *mensupport* begitu, inshaAllah saya akan mendukung alur yang digunakan oeh UII begitu mbak.

P : Baik pak betul. Kemudian bapak ini sudah berapa lama ada di fakultas ini ?

N : Hampir setahun mbak, yaa masuk setahun mbak sekarang ini.

P : Baik. Apakah ada harapan bapak untuk Ibu Dekan dan kampus kedepannya ?

N : Yaa lebih memberikan manfaat untuk semuanya itu pasti jadi harapan semuanya itu siapa yang ada disitu sekecil kontribusinya itu dimunculkan apalagi disini yang semacam kondisi ini, *panjenengan* liat misalnya tenaga pendidikan yang tidak biasa menggunakan komputer tugasnya sebagai *driver* atau hal lainnya terkait dengan administrasi kan sulit juga ini maka saat ini beberapa ada aktivitas yang bisa dilakukan yang bagian saya dan akademik ini *mensupport* misal prenseni dan sebagainya dengan *finger print* nah sekarang kan nggak ada itu, nah jadi kawan kawan bagaimana untuk kreatif dan agar pekerjaan tetap berjalan. Dan alhamdulillah inovasi karena pekerjaan ini tadikita misal dari chat yang di *zoom* bisa kitaolah menjadi presensi, jadi sekecil apapun kita bisa memberikan manfaat di manapun berada, semuanya tetap *men support* kan dari sedikit menjadi banyak gitu kan mbak.

P : Betul sekali pak. Kemudian sejauh ini apakah bapak pernah melihat Ibu Dekan kesulitan dalam menjalani perannya sebagai pemimpin?

N : *Eee* saya belum melihat langsung ya kebetulan, di jalur yang saya pegang kan dekatnya dengan prodi karena juga berjalan dan inshaAllah yang saya tau lho ini sebagai dekan kan harus untuk bimbingan mahasiswa setelah selesai masih harus *co-ass* kan harus lanjut menjadi profesi dokter barangkali bagi bu dekan perlu memotivasi mahasiswanya karena mahasiswa tersebut perlu bimbingan sebelum dilepas dan melakukan *co-ass*. Kemudian apa ya di UII ini kan punya rumah sakit yang ada di lokasi jauh di JIH dan rumah sakit yang ada di pandak Bantul yang lokasinya jauh sehingga kalau ada praktek praktek yang dilakukan dengan dekan kan butuh perjalanan jauh. Alangkah indahnya ada rumah sakit terdekat dengan UII sehingga dokter yan praktek bisa lebih dekat dan kaitannya ilmu ilmu yang ada di kedokteran ini bukanilmu pasti dan semua belajar sepanjang hayat ternyata. Tentang *corona* ini kan belajar tentang virus dan barangkali hal tersebut yang memompa semangat dan bagaimana memotivasi dosen dosen dan mahasiswa karena di kedokteran semuanya dokter dan selalu



belajar belajar dan belajar maka dari itu ini tugas dekan bagaimana untuk memompa semangat dosen dan mahasiswanya. Kesulitan lain mungkin ada beberapa dosen yang sudah sepuh ya mungkin hal semacam ini dengan adanya daring yang bagaimana bisa mengajak untuk ikut daring dan karena dosen tersebut sudah sepuh dan kelira keliru juga sulit juga dan mungkin bukan sebuah kesulitan.

P : *Nggih* pak. Nah untuk yang bapak ketahui sejauh ini bagaimana kedekatan antara Bu Dekan dengan karyawan?

N : Saya nggak tau pembandingnya gimana setau saya ya dekat dekat saja nggak ada untuk misalnya tadi dikatakan seperti *like and dislike* ada yang baik secara khusus seperti tidak. Nah misalnya ada teknik yang kurang berkarya perlu diingatkan gitu, setau saya insyaAllah tidak membedakan. Jad ya bu dekan kalau misal sholat, ngaji dulu ayo ya harus diingatkan begitu jadi secara keseluruhan ya itu dekat dengan karyawan dan tidak ada *problem* khusus.

P : Nah kemudian apa upaya bapak untuk membantu ketika Bu Dekan sedang kesulitan ?

N : Karena terkait dengan data data akademik dan semua yang terjadi kalau misal dari keilmuan ya beliau paham secara teknis saja yang tergantung bagaimana terkait teknologi eeee insyaAllah sistem akademik sekarang ada data penting akademik dan ada satu orang yang mudah dikontak dan bapak tersebut yang akan maju dengan koneksi internet langsung bisa menghubungi bapak tersebut dan *support* berbagai pihak dapat membantu agar berjalannya organisasi dapat berjalan lancar gitu.

P : *Njih* pak, yang bapak ketahui selama ini dalam menjabat sebagai dekan perempuan, adakah capaian dan kontribusi yang telah dicapai Bu Dekan selama ini?

N : Saya belum tahu persis yang saya tau itu di kedokteran ada organisasi kedokteran islam itu ada lah beliau sebagai ketua atau apa gitu kalau misalkan dalam suatu manajemen apa gitu dan bu dekan sebagai pimpinan dalam suatu organisasi itu. Pokonya organisasi keberadaan kedokteran di seluruh Indonesia gitu pasti kan ada misalnya asosiasi akuntan Indonesia gitu.

P : Baik pak. Nah dalam penerapan kepemimpinan islam kan ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah sudah diterapkan ?

N : Kan di kedokteran ya kita saling mendukung terkait dengan *fatanah* beliau cerdas tidak masalah, *tabligh* beliau dalam organisasi sebagai dekan tidak masalah dan secara dalam kedokteran biasanya Selasa sore ada aktivitas kita Selasa sore ini wajib ngaji untuk dosen dan karyawan misalkan jam 4 sore ada taklim meskipun *online*. Dan tahsin taklim sudah dilakukan dan jalan terus. Kalau terkait dengan mahasiswanya, mahasiswa 2016 wajib taklim semua ada taklim awal *tabligh* dan ini menjadi

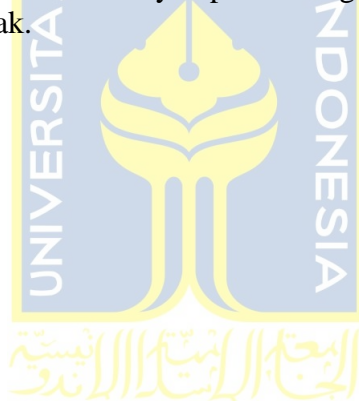
program bahwa lulusan FK ini menjadi dokter muslim maka ilmu ilmu tentang keislaman masuk disana gitu. Untuk *amanah* tidak masalah *fatanah* juga iya. *Amanah* insha Allah sesuai dengan prosedur dan mengkoordinir.

P : Begitu, bagus nggih pak untuk programnya. Kemudian untuk pertanyaan terakhir, adakah perbedaan dengan dipimpin oleh dekan perempuan maupun dekan laki-laki?

N : Tentunya ada ya di kedokteran baru sekali ini ada dekan perempuan ya intinya di pimpin laki terus ya cara pengambilan keputusanitu kalau laki kan pelan pelan dan ga *kemrungsung* kalau perempuan agak muncul kecenderungannya muter muter dulu dicari solusi baik gimana baru dimunculkan dan ini hal hal wajar adalah faktor psikologis perempuan ya secara umum.perempuan *tergesa gesa* sedangkan laki laki inshaAllah pelan pelan dan selesai git.

P : Oh njih pak baik berarti menurut bapak kalau laki-laki lebih tegas dan simple dalam pengambilan keputusannya *nggih*, sedangkan perempuan lebih banyak pertimbangan tetapi terburu-buru begitu?

N : Iya mbak.





### Wawancara Penelitian

**Narasumber : Uswatun Khasanah, S.E. (Karyawan Keuangan di FTSP) Kadiv**

**Tanggal : 06/08/2020 (19.00 WIB) Via zoom**

**Keterangan : P (Peneliti), N (Narasumber)**

P : Assalamualaikum ibu perkenalkan saya Elfa Nuraeni dari prodi manajemen. Saya akan mewawancarai mengenai Ibu Dekan FTSP, Ibu Miftah njih bu.

N : Oh ya mbak, waalaikumsalam.

P : Baik bu bisa langsung perkenalkan mengenai ibu dan posisinya di FTSP ini sebagai apa njih buk ?

N : Saya Uswatun Khasanah, saya *eee* pertama bekerja di FTSP UII ini tahun 2002 dan berada di sekretariat dekanat itu selama hampir 17 tahun njih, jadi terakhir itu yang dekanannya Bu Miftah njih sempat mengalami 1 tahun sebelumnya Bu Miftah itu sebagai kaprodi jurusan teknik sipil njih, habis itu periode ynag baru terpilih sebagai dekan lha terus Bu Dekan menjabat 1 tahun saya mengikuti diwajibkan mengikuti tes kadiv sekolah divisi, saya sebenarnya lebih cocok dibagian umum karena saya ada di sekretariat umum nggih karena bagian dari surat menyurat dan pelayanan umum. Cuman pimpinan menghendaki saya di keuangan karena *background* saya sebagai ekonomi *nggih*, jadi pengennya saya di kadiv keuangan jadi saya mengikuti tes akhirnya tepat satu tahun ini agustus saya jadi di divisi keuangan njih tapi tetep masih sering kontak dengan pimpinan juga karena keuangan kan terkait dengan dekan dan wadek 1 njih terutama njih seringberhubungan dengan bu dekan dan wadek 2 karena terkait dengan keuangan. Mungkin itu mbak cukup perkenalan dari saya.

P : Iya bu hehe, kemudian berarti ini bu dekan perempuan yang ada di FTSP itu baru Bu Miftah *njih* bu?

N : Njih baru pertama kali ini Bu Miftah, ya 4 kali dekan saya mengalami ya baru Bu Miftah ini perempuan, yang lainnya *kakung sedanten*, pria semuanya.

P : Oh *njih* bu, nah kemudian bagaimana sosok Ibu Dekan menurut ibu ?

N : Bu Miftah itu orangnya pandangannya kedepan ya, pertama dia itu masih muda ya terus *eee* biasanya kalo perempuan itu saya mikir kalau baper dan sebagainya ternyata kenyataannya nggak seperti itu selama menjabat itu beliau belum pernah marah atau gimana dan *eee* masukan-masukan itu dipikir dengan *easy going* gitu kalau sebelumnya kan ada pria juga dan ternyata lebih baper pria menurut saya. Karena Bu Miftah itu enak oh ternyata bisa cuek juga dan oh memengaruhi saya gitu oh kalau jadi pimpinan perempuan itu nggak harus baper banget lah enak juga Bu Miftah karena dia juga merintisnya dari pertama sekretaris prodi, kemudian kaprodi, habis itu jadi dekan karena waktu jadi kaprodi itu bisa membawa akreditasi Internasional prodi gitu jadi bagus Bu Dekan ini, masih muda. Usianya 50 tahunan, masih muda menurut saya karena yang lainnya sepuh-sepuh hehehe.

P : Berarti yang lainnya dekannya dulu sepuh-sepuh *nggih* bu hehehe

N : Iya sepuh-sepuh semua di atas 55 60an gitu rata-rata.

P : *Njih* bu berarti Bu Miftah lebih *energetic* *nggih* daripada yang lainnya hehe

N : Iya lebih *energetic* gitu saya liatnya wah *elok tenan* ini dan dia pembagian tugas dengan suami itu terurus gitu saya kan pernah nanya kalau ibu masak gimana, kalau ngurus anak gimana kan perempuan itu beda ya dengan pria ya kalau pria itu dekan sebelumnya pria itu pertama saya kerja itu ada dekan yang tiap datang itu jam 6 pagi selalu jam 6 dan kalau saya ke kantor itu udah dateng, dan pulang itu di atas jam 6 malam wah enak banget ini kalau pria nggak mikir masak dan sebagainya. Jadi kalau perempuan itu biasanya mikir masak dan sebagainya nah ternyata Bu Dekan ini *easy going* gitu juga ternyata dirumahnya sudah pembagian tugas, jadi anaknya itu masih kecil-kecil dua gitu sih tapi dengan suaminya sudah pembagian tugas gitu lho jadi santai aja mbak kalau makan ya masak pagi siang itu nanti ala kadarnya sore saya baru masak ya santai gitu lho saya ngeliatnya tuh, hehe. Jadi kalau ngantar anak sekolah itu Bu Dekan, nah nanti yang jemput itu suaminya gitu. Jadi anaknya biasanya ditinggal kalau ada acara gitu ditinggal dirumahnya Ibu kandung Bu Dekan gitu kan dekat. Anak-anaknya juga mandiri gitu kalau saya liat, makan juga apa adanya gitu yang ada di rumah nggak yang model manja manja gitu sama Bu Dekan.

P : *Njih* bu berarti sudah tertata *nggih* semuanya itu, jadi lebih enak.

N : *Njih* tertata, jadi sebelumnya itu Bu Dekan kan sekolah di Australia dan anak juga suaminya ikut, juga mungkin karena terbiasa juga disana mandiri dan pulang jadi terbawa dan anaknya jadi *kulino yo* mbak sekolah *yo* makan juga *easy going* gitu saya juga liat Bu Dekan ngantor sampe sore juga nggak masalah gitu.

Soalnya biasanya ibu-ibu kan disitu kalau pagi kan *kemrungsung kesusu-susu selak* pengen pulang selak mikir anak, tapi Bu Dekan santai mbak ada suami saya kok nanti anak saya juga sudah makan sudah punya kunci begitu.

P : *Njih* enak bu kalau teratur begitu hehe. Pertanyaan selanjutnya nggih bu, apakah terdapat karakter seorang pemimpin dalam Ibu Dekan ?

N : *Nggih*, iya mbak.

P : Nah kemudian bagaimana pandangan ibu terhadap pemimpin perempuan karena kan kalau di Islam itu pemimpin *seyogyanya* laki-laki, nah sekarang juga sudah banyaknya pemimpin perempuan, menurut Ibu bagaimana?

N : *Njih*, kalau kembalikan ke syariah Islam harusnya laki-laki karena dikhawatirkan kan kalau perempuan itu badmood karena kita kan ada masa-masa haid atau pms kan itu bisa badmood kadang kan jutek atau gimana gitu lah. Nah karena kemarin itu lah, FTSP dilema itu juga karena FTSP ada banyak ustad ya kayak Ustad Harsoyo, Ustad Supriyanto banyak lah ustad-ustad. Nah, kemarin kita diskusi karena tidak ada kandidat yang diterima oleh 3 prodi, jadi FTSP ada 3 prodi *nggih* teknik sipil ini yang paling tua, terus arsitek terus lingkungan. Terus usia dan karakter segitu dan memenuhi kriteria dan mau menjadi dekan itu kemarin kendalanya kan disitu karena sudah rollingan gitu mbak, karena kemarin sudah teknik lingkungan dekannya terus sekarang teknik sipilkayanya masih mendominasi dua prodi itu karena teknik sipil bisa ngemong gitu modelnya, jadi biar bisa diterima di semua kalangan jadi kemarin itu karena pilihannya kayak gitu. Sebenarnya juga kriteria yang memenuhi ada juga seperti arsitekur dan lingkungan tapi setelah kita melakukan jejak pendapat pemilihan itu kayanya nggak masuk untuk ini, karena karakternya bagaimana bisa memahami dosen dan karyawan. Jadi kenapa kita akhirnya kemarin minta diskusi juga ke para ustad gitu karena kondisinya ini dan Insha Allah Bu Miftah itu mampu ya bismillah, tapi yang kemarin terpilih itu sebenarnya diambil dari 3 itu bakal calon terbesarsebenarnya yang terpilih pertama itu wadek 1 itu Pak Kasam itu sebenarnya, yang ranking 1. Tapi Pak Kasam itu tidak *kerso* dan tidak mau jadi dekan karena mobilitas beliau kan tinggi, apalagi kalau jadi dekan dituntut untuk di kampus kalau ada acara-acara gitu harus *standby* gitu ka nah terus. Akhirnya musyawarah, dan akhirnya dari sipil aja dan cuman tetap wakilnya ya Pak Kasam itu mau tidak mau karena sudah pilihan dosen dan tendik (karyawam), akhirnya terpilih kan yang memilih senat akhirnya musyawarah mufakat akhirnya Bu Miftah dekannya kemudian Pak Kasam wadek 1 dan Pak Refi wadek 2 dari arsitek dan ketiga itu memang bisa ngemong dosen dan karyawan. Kalau pimpinan itu sebenarnya tidak harus cerdas dan sebagainya sebenarnya juga

pengaruh tetapi harus bisa *ngemong* dosen dan tendik seperti itu. Karena sebelumnya dekan itu ketika diberi masukan dari tendik dan sebagainya kurang ini jadi tendik trauma gitu lho mbak dan pemilihan kemarin ini pengennya yang ngerti dan akhirnya terwujudkan tiga pimpinan ini dan ngerti semua. Jadi berasal dari situ dulu kenapa Bu Miftah bisa jadi gitu.

P : *Njih* bu,hehee. Kemudian sejauh ini dalam memimpin fakultas, kepemimpinan Ibu Dekan sudah tergolong efektif?

N : Kalau efektifnya dibandingkan dengan yang dulu kan pria terus sudah *sepuh* dan linknya banyak kalau saya yang enghadapi waktu itu ya kegiatannya sangat aktif kalau yang kakung ini setelah Bu Dekan agak berkurang sebenarnya kalau aktivitas saya merasakan, tetapi karena Minggu kan biasanya sudah ada seminar ada apa gitu nah ini juga berkurang dan *ndilalah e* tambahan *wfh* ini ada korona dan *yoweslah* kita kayak harus mengurangi tapi ya tetep dibandingkan yang dulu itu Pak Dekan sampe ngurusi detail tapi kalau Bu Miftah ini lebih mendorong lebih ya saya yang garis besarnya saja *monggo* dilakukan jadi modelnya mendorong gitu tidak sampai detail. Bedanya begitu dan kayaknya itu aja sih.

P : Nah bu Ibu dalam fakultas ini bagaimana bentuk dukungan ibu dalam fakultas?

N : Dukungan apa ya mbak maksudnya ya ?

P : Jadi dukungan kan Ibu dibagian kadiv keuangan nah bagaimana agar FTSP semakin maju dan *supprort* secara rinci bagaimana bu begitu.

N : *Njih, njih* kalau saya karena sudah terlalu lama di sekretariat dekanat dan lebih memahami tendik ya lebih mengarah ke tendik kalau begitu. Tendik itu arahnya kalau boleh merekrut tendik itu kan dari rektorat padahal fakultas fakultas kan membutuhkantendik juga ya tapi kan kita nggak ada kuasa ya untuk ini.nah saya perlu ada pemahaman lagi ya akan t endik karena tendik kita ini jadi kelihatan sekali ketika *wfh* jadi keliatan yang kerja dan keliatan yang enggak begitu karena kan kita butuh teknologi jadi dia kalau bisa teknologi yan bisa menjalankan pekerjaan ini gitu ya mbak karena UII agak memberi kebebasan jadi *wfh* yaudah lah presensi tetep dihitung tapi kan pekerjaan harus dijemput jadi bukan nunggu perintah jadi saya dirumah ya apa yang bisa saya pekerjakan dirumah kan gitu ada pemahaman itu yang sayabahas dengan pimpinan.karena menjadi sorotan tendik yang bisa bekerja hanya 25% begitu. Itu dari sisi tendik yang perlu pemahaman, sebenarnya kita juga enggak bosan bosannya ngadain pelatihan-pelatihan seperti itu tapi kan karena ada usia tendik yang sudah maupensiun dan juga sama yang baru ini agak terlalu jauh jadi ada tendik beberapa yang *eeee* karakternya yang kurang bagus kayak *easy going* dankarena *wfh* harus ngisi laporan bulanan *nggih* nah sampe sekarang batas tanggal 5 dan tendik yang mau pensiun belum ngisi

dan karakter begitu yang kurang bagus dan saya sudah sering sudah bilang sama Pak Kasam wadek 1 kalau karyawan kok kayak gitu, itu dari sisi tendik. Kalau dari sisi tendik kalau dosen itu perlu mengisi CCP atau kinerja dosen gitu lho mbak, kinerja itu harus diisi oleh dosen itu sendiri, jadi dosen itu punya wewenang dan tanggung jawab selain mengajar ya dia harus mengabdikan pada masyarakat, harus dakwah islamiyah nah itu tu harus dilakukan penuh kesadaran, dan saya pernah mendiskusikan dengan direktur SDM, bagaimana menyadarkan dosen itu kalau itu adalah tanggung jawab dia gitu untuk nglengkapin itu misal seminar bukan sekedar ikut tetapi dia juga harus ngisi materi dan kalau dosen sepuh saya memaklumi tapi kalau dosen muda jadi terbawa. Jadi dosen tua tidak memberikan contoh terhadap dosen muda, jadi saya ada di divisi umum juga bersinggungan ngurusi kayak gitu kalau ccp yang nyiapin berkas ya umum jadi harusnya ada kesadaran kalau itu yang ngisi ya dia sendiri berkaitan dengan kinerja karena ya dosen digaji sesuai dengan kinerjanya dia, kan begitu. Kayak karyawan tadi kerjanya apa menjemput pekerjaannya gitu tadi. Jadifakultas harusnya lebih memberi pemahaman itu, kepada dosen utamanya muda kan dosen muda kan banyak dan mengisi kajian gitu seperti nyiapin materi dan sebagainya, presentasi harus nyiapin makalah presensi dan itu ja nunggu dari divisi umum. Jadi pemahaman itu harus diberikan secara terus menerus terhadap dosen yang baru masuk ini. Dan gapnya itu tinggi, dosen muda harus bisa berkarya.

P : *Njih* bu, jadi ibu sudah berapa lama ibu di fakultas ini ?

N : Sejak 2002 jadi ya 18 tahun di FTSP.

P : Kemudian, apa harapan ibu untuk Ibu Dekan dan kampus kedepannya ?

N : Harapan saya ya, kok tinggi banget apa ya mungkin karena kondisi korona ini ya mbak mungkin membuat kita itu program jadi terhambat, dari segi anggaran aja kita dipotong 30% sehingga kita itu mau bergerak sebenarnya sudah ada platform RKAT yang harusnya kita lakukan sejak januari smpe desember itu bagus dan planning Bu Dekan ini tapi karena ada korona dan terhambat di pendanaan gitu 30% itu banyak lho mbak jadi dari sekian banyak M di potong 30% jadi kita sekarang saya di keuangan yang penting di penyelamatan disisi menghadapi covid karena new normal ini kita sudah mulai ngantor dan ada shift itu mbak, jadi kita fokusnya bukan perbaikan ruang maupun fasilitas rang seperti ini dan kampus semakin bagus dan hijau an menjadi green campus dan ac tdak ada, di FTSP itu kita berusaha nanam ohon dan sebagainya, jadi planning terhambat dan kita nggak pake Ac sama sekali. Jadi otomatis sekarang nggak jalan dan hal-hal ke akademik itu lebih bagus dan adanya demo mahasiswa terkait penurunn SPP dan sebagainya itu kan pengaruh nggih jadi pembelajaran diperbaiki



jadi adakoroa ini kita jadi harus beli sistem baru mbak model preseni kuliah dan semuanya pake web dahulu manual satu persatu gitu pas wfh pada sambat akhirnya kita bei sistem itu dan anggaran difokuskan untuk menghadapi covid ini. Mungkin itu dulu menurut saya memberikan pemahaman kepada mahasiswa kepada dosen untuk lebih karena dosen juga sambat ya mbak karena kuliah zoom ini memang harus nyiapkan bahan dan dosen dosen sepuh juga minta mundur dan ribet dan sebagainya akhirnya itu kan ada beberapa dosen sepuh yang sakit dan sebagainya jadi bagaimana untuk membatasi agar semua bisa sehat gitu. Kedepannya selama satu tahun itu dulu dan karena ita harus ngubah semuanya itu, dan memang rumit sih mbak.

P : Apakah ibu pernah melihat Ibu Dekan kesulitan dalam menjalani perannya sebagai pemimpin?

N : Kalau Bu Miftah itu mungkin ada beberapa kesulitan cuman kalau saya liat itu tadi mbak orangnya itu *easy going* nggak model yang baperan gitu ya di atasin dan diskusi gitu sama wadek 1 dan wadek 2. Wadek 2 Pak Refi itu sudah pengalaman karena dulu juga jadi wadek kalau yang Pak Kasam sudah sepuh dan dulu jadi kaprodi dan sudah pengalaman, dan Bu Dekan itu masih muda sebenarnya dari pimpinan di dekanat itu. Jadi kalau ada apa-apa ya diskusi mereka bertiga itu karena mereka juga punya wa grup sendiri kalau ada masalah ya diskusi di wa itu jadi kita waktu ada di dekana juga ada di wa di grup.jadi sejauh iniya saya liat bu dekan itu *easy going* aja sih.

P : Jadi selama ini misal ada kesulitan ata masalah berarti ibu dekan melakukan musyawarah njih bu dan diskusi dengan wadek yang ada dalam pengambilan keputusannya ?

N : *Njih* mbak, mesti musyawarah karena perempuan kan pikirannya lebih terbuka dan enak ada *backup* an yang pria gitu jadi lebih bijaksana pak kasam dan Pak Refi lebih ngemong.

P : Kemudian bagaimana kedekatan antara Bu Dekan dengan karyawan?

N : Baik mbak, baik sering diskusi banyak hal misal jadi di dekanat ada dua ruang rapat dan Bu dekan sering nyapa walaupun Bu Dekannggak ikut rapat, kalau dari sisi karyawan itu Bu dekan dengan wadek misal ada karyawan sakit ya nengok dan sebagainya sering itu berangkat bareng bareng. Selain itu juga ada pengajian di FTSP yang diadakan dua minggu sekali dengan ibu-ibu tendik dan dosen, kalau yang tendik itu akrab juga. Dan dekanat itu sudah terbagi 3 nggih ,bak kalau Bu Dekan itu dibagian akademik kalau Pak Kasam itu di bagian keuangan dan SDM dan Pak Refi dibagian kemahasiswaan. Jadi kalau adaapa apa ya kita langsung ke bagian masing wewenang itu.

- P : *Njih* bu berarti sudah ada bagian-bagian nya sendiri njih untuk wewenangnya, kemudian apa upaya ibu untuk membantu ketika Bu Dekan sedang kesulitan ?
- N : Kalau saya membantu ya dari sisi keuangan *njih* mbak *njih*, kalau di dekanat sudah tidak lagi mungkin hanya dimintain tolong membantu bab sekretariat karena kan sekarang baru dan saya lebih ke arah kebijaksanaan aja.kalau dari sisi keuangan yang saya sampaikan apa adanya saja jadi pos anggaran sendiri-sendiri dan Bu dekan lebih pada akademik, dan dilimpahkan ke wadek 1 karena sdm nih dan perbagian uang ada semua di pos wadek 1 jadi kita fokus ke menghadapi korona ini menyiapkan sesuatu kayak protokol kesehatan, kurikulum 3 prodi besok juga berubah semua nah bu dekan *concern* sekali ke masalah itu dan terkait dengan akademik ya saya pasti mendukung dan yang lain itu *cut* dulu seperti milad, pembelian seragam dan sebagainya. Lebih fokus pada melayani kuliah agar bagus itu seperti apa.
- P : Dalam menjabat sebagai dekan perempuan, adakah capaian dan kontribusi yang telah dicapai selama ini?
- N : Kontribusinya kalau kemarin akreditasi program doktor sipil dan hasilnya bagus dan baru pertama kali , dan bu dekan mendorong. Jadi bu dekan cerdas sekali. Seperti mendorong akreditasi internasional itu kan juga Bu dekan. S1 prodi lolos akreditasi internasional dan mendorong kita harus seperti itu dan harus akreditasi internasional.
- P : Dalam penerapan kepemimpinan islam ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah sudah diterapkan ?
- N : Sudah semua mbak InshaAllah, karena *shiddiq* jujur itu bu dekan orangnya apa adanya ya mbak, terus *amanahiya, tabligh* menyampaikan dan kalau ada apa apa mesti *share* gitu, kemarin ada dosen tidak tetap dan meninggal karena korona dan Bu dekan sigap langsung *track* siapa yang pernah bertemu bapak itu dan jangan sampai dosen dan tendik terkena sakit begitu. *Fatanah* ya karena Bu Dekan memang cerdas sekali mbak.
- P : Adakah perbedaan dengan dipimpin oleh dekan perempuan maupun dekan laki-laki?
- N : Kalau, kayanya nggak sih mbak menurut saya biasa aja tu. Karena pendekatan karyawan itu lebih ke wadek 1, jadi kalau dekan lebih ke arah akademik seperti prodi jurusan dan merupakan tanggung jawab dekan,jadi sudah ada pemisahan bener. Bu dekan nggak mau *cawe cawe* kecuali diminta bantuan, kalau kedekatan dengan dosen dan tendik beliau dekat, kita curhat dan *sharing* gitu,kalau penanganan SDM ya wadek 1 dan 2. Bu Dekan mengarahkan, lebih mengerahkan bagian akademik misal seminar akademik, sedangkan uangnya dananya yang tanggung jawab adalah wadek 1 kalau mahasiswa itu tanggung jawab wadek 2. Jadi

mereka tetap diskusi jadi untuk pos-posnya sudah ada sendiri-sendiri. Seperti itu.

P : Njih baik kalau begitu bu lebih enak dan sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing njih, yasudah bu terimakasih banyak njih bu informasinya dan sudah meluangkan waktunya.

N : Oke mbak makasih juga ya mbak, sukses dan lancar

P : Amiin, makasih bu.

### Wawancara Penelitian

**Narasumber : dr. Yaltafit Abror Jeem, M.Sc. (Dosen Fakultas Kedokteran)**

**Tanggal : 08/08/2020 (09.30 WIB) Via zoom**

**Keterangan : P (Peneliti), N (Narasumber)**

P : Assalamualaikum bapak,

N : Waalaikumsaam wr,wb.

P : *Njih pak*, bapak perkenalkan saya Elfa Nuraeni dari prodi manajemen fakultas bisnis dan ekonomika, jadi saya anak bimbing dari Pak Achmad Sobirin. Jadi disini saya akan mewawancarai bapak sebagai narasumber pendukung mengenai kepemimpinan perempuan dari Ibu Dekan, Ibu Linda *nggih*.

N : Ya mbak.

P : Bapak, langsung ke pertanyaan aja njih bapak

N : *Njih njih*

P : Jadi bapak di fakultas kedokteran ini sebagai dosen apa pak? Kemudian sudah berapa lama di sini psk ?

N : *Eeee* kalau disini itu ada dua tipe dosen yah, ada yang dosen tetap dan dosen tidak tetap nah saya termasuk *ee* dosen tidak tetap terus sejak tahun 2016, jadi 2016 itu ya jadi sudah 4 tahun yah karena saya sebenarnya di tahun kedua saya karyawan karena dosen sebenarnya saya ditawari untuk menjadi dosen tetap tetapi saya melanjutkan studi dan di aturan dosen tetap itu tidak boleh melanjutkan studi selama dua tahun awal jadi saya *ee* di posisi tidak tetap sampai hari ini. Kalau saya di keilmuan saya di kedokteran keluarga.

P : Bagaimana sosok Ibu Dekan menurut bapak/ibu ?

N : *Eeeee* bu Linda kalau saya melihat seperti sosok ya banyak sosok ya pertama yang saya liat ya dia adalah guru saya dosen ya *role model* ya terus beliau juga sebagai juga pimpinan sosok seorang pimpinan dan beliau juga rekan penelitian juga jadi kan dan beliau



*ee* beberapa kali saya *ee* bersama melakukan penelitian jadi posisinya seperti itu.

P : *Njih* jadi sudah ada karakter seorang pemimpin *njih* pak dalam Ibu Dekan ?

N : Ya.

P : Kemudian bagaimana pandangan bapak sendiri terhadap pemimpin perempuan?

N : Kalau dari sisi *eee* jadi tipe kepemimpinan perempuan ya menurut saya selama tidak dalam kondisi tertentu ya maksudnya ya di titik titik yang memang ada aturan yang *saklek* bahwa laki laki yang harus memimpin kalau diluar yang itu saya kira pemimpin perempuan lebih variatif ya dalam membuat kebijakan, melihat permasalahan dan *problem solving* nya punya karakter sendiri dari pemimpin laki laki dan tentunya mayoritas di fakultas itu gendernya perempuan ya, saya kira itu.

P : *Njih* pak berarti dalam pengambilan keputusan itu perempuan lebih memperhatikan perasaan itu *njih* pak ?

N : *Eee* lebih memperhatikan sisi ini nya ya karena biasanya kan kalau secara fisik ya terbawa juga secara gender ya jadi meskipun kadang juga ada yang berjenis kelamin perempuan tapi gendernya mungkin tapi tidak seperti perempuan ya, nah ini kalau dr.Linda saya kira cukup *eee* apa namanya seimbang gitu ya dalam pengambilan keputusan beliau ada sisi *ee* ya kalau secara modelnya ya ada sisi perasaan dan juga ada pemikiran juga ada nah jadi kombinasi antara itu saya kira pas gitu ya.

P : Apakah dalam memimpin fakultas, kepemimpinan Ibu Dekan sudah tergolong efektif?

N : Ya kita melihat fakta ya di kepemimpinan beliau *eee* faktanya akreditasi tetap bagus terus juga untuk kesejahteraan karyawan dan juga *eee* pengembangan ya pengembangan itu saya kira cukup baik saya kira tapi dari sisi ya namanya manusia kan nggak sempurna ya artinya kalau secara efektifitas 100% tidak 100% tetapi diangka mungkin 80-90% tercapai dengan baik begitu apa yang diinginkan oleh karyawan mahasiswa maupun semuanya.

P : Nah pak bagaimana bentuk dukungan bapak sendiri dalam fakultas?

N : Yaa saya *eee* dukungan yang paling utama karena ini almamater saya ya, saya lulusan dari fakultas ini jadi bentuk dukngansaya ya berkontribusi secara positif ya tidak dalam tanda kutip ya merepotkan fakultas ya, selalu meningkatkan kapasitas diri dan sesuai aturan gitu, kalau aturannya A ya saya ikuti gitu *rule* nya gimana kalau A ya A meskipun kadang aturan itu agak aneh ya tapi *eee* tetap kita ikuti ya, nah kita juga ikut dalam aturan itu ya dan semaksimal mungkin untuk *ee* mengikuti aturan aturan itu. Kalau dari sisi yang lain saya kira ya dalam bentuk doa, dalam bentuk *ee*

kritik juga sebuah dukungan ya masukan tapi dengan cara yang santun ya tidak dengan cara yang tidak proporsional.

P : Untuk harapan bapak untuk Ibu Dekan dan kampus kedepannya seperti apa ?

N : Nah ya ditengah seperti ini pandemi seperti ini *eee* pimpinan lebih peka lagi terhadap apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang ya jadi kita semua sih tidak hanya pimpinan kita semua harus berfikir mungkin dua atau tiga langkah kemungkinan yang akan terjadi dimasa yang akan datang dan itu kemudian dilakukan dipersiapkan dengan secara terukur *eee* supaya tidak kaget gitu kemudian tidak kok seperti ini seperti itu gitu nah keagetaan seperti itu karena tidak ada perkiraan dan keraguan dalam melangkah. Nah ini sering terjadi nih, harapannya kedepan semua entitas yang ada dalam fakultas punya kinerja gambaran kedepan kita harus lebih *eee* punya kesadaran ya terhadap apa yang akan terjadi di masa yang akan datang meskipun kita menikmati yang sekrang tapi yang kita siapkan yag sekarang masa masa ini adalah proses menuju *ee* masa yang akanyang datang dan sebenarnya dapat diperkirakan kearah mana gitu nah perkiraan itu kan bisa dalam bentuk data dan sebagainya dan itu seharusnya bisa dilakukan dari awal gitu. Saya kira itu kedepan semoga fakultas lebih responsif terhadap hal hal yang belum terjadi , kalau yang sudah terjadi sih sudah baik sekali ya responnya tapi yang belum terjadi itu *ee* seringkali apa namanya masih gagap gitu.

P : Sejauh ini apakah bapak pernah melihat Ibu Dekan kesulitan dalam menjalani perannya sebagai pemimpin?

N : Yaa sering sekali hehehe, namanya seorang pemimpin ya pimpinan dalam organisasi saya sendiri kan merasa bahwa di setiap organisasi pasti ada yang kanan kiri dan yang ditengah ada yang bergerak maju ada yang beregerak ditempat bahkan ada yang mundur ke belakang gitu ya meliat dari kepemimpinan dr.Linda itu saya melihat bahwa menemui kesulitan ya karena memang *ee* apa namanya ya satu contoh pada saat akreditasi itu ya saat akreditasi itu kan *ee* sempet turun dan naik lagi dan menunjukkan bahwa ada hal hal yag perlu dikoreksi yang kiranya *ee* lebih memfasilitasi semua pihak ya semua kalangan semua bagian yang ada di entitas fakultas gitu ya, ya kesulitannya itu karena *eee* apa ya beberapa pertimbangan keputusan itu terlalu mempertimbangkan *eee* secara tadi ya secara gendernya itu keliatan banget dan seringkali sumber masalahya dari situ ya sebenarnya kalau lebih trik pada aturan lebih *ee* apa namanya *ee* kita sesuai dengan rule ya meskipun tidak kaku saya kira banyak pihak yang lebih saya kira terfasilitasi.

P ; Bagaimana kedekatan antara Bu Dekan dengan karyawan?

N : Ya saya kira sangat dekat ya *eee* bahkan beberapa karyawan juga selain juga apa namanya rekan beliau,murid beliau juga ya dulunya jadi paham gitu memahami karakternya mengetahui karakter

karakter dari masing masing karyawan. Tapi ada beberapa hal yang mungkin *ee* belum bisa sepakat gitu yaa *ee* tidak 100% paham dan ada beberapa hal kadang belum bisa dipahami oleh bu dekan ya, dalam kacamata saya ya *eee* ada beberapa hal yang *ee* kedekatan beliau itu condong pada salah satu pihak nah mungkin itu yang membuat kadang itu tadi menjadi semacam hambatan *obstacle* atau hambatan buat beliau *eee* menjalani proses gitu mungkin lebih bisa berdiri seimbang ya proporsional yadan lebih berdiri secara adil ya melihat meskipun kata adil itu tidak harus sama ya tetapi saya kira proporsinya beberapa kali kurang begitu baik dengan karyawan tertentu gitu ya, *ee* jadi munculnya ya karyawan tertentu merasa apa yaa merasa perlakuannya beda gitu jadi *ee* tidak ada penjelasan seperti itu akhirnya beberapa kali sering kali terjadi *miss* komunikasi.

P : Nah bapak kemudian upaya bapak untuk membantu ketika Bu Dekansedang kesulitan itu seperti apa ?

N : Ya beberapa kali saya menemui beliau ya untuk memberikan usulan ya *ee* energipun juga terkadang saya sebagai seorang bawahan ya itu seringkali ya tidak sesuai dengan aturan tetapi saya kira proses itu proses dinamika dalam kerja yatapi saya memberi usulan usulan terkait dengan hal hal yang di sektor yang saya tekuni gitu ya memberi masukan masukan terkait tadi ya hal hal yang mungkin lebih *eee* ke sub sektor hanya sektor tertentu saja yang saya kira mungkin bisa diperbaiki perlahan lahan tetapi ya memang dalam proses masukan itu kan ada *feedback* dans ebagainya dan saya kira itu adalah hal yang wajar sekali dalam proses *eee* dinamika dalam tempat kerja.

P : Baik bapak selama selama menjabat sebagai dekan perempuan, adakah capaian dan kontribusi yang telah dicapai selama in?

N : *Eeee* kalau dari sisi *eee* ya kitaliat dari beberapa kalau saya liat dari dua hal dari pengembangan fisik maupun dari yang non fisik, kalau pengembangan fisik jelas ya di periodenya dr.Linda kita punya rumah sakit yang khusus nantinya untuk akademik ya dan beliau mengawal sendiri hal tersebut ya itu juga salah satu prestasi *eee* yang capaian dan juga saya sebagai alumni gitu ya yang sudah lama menunggu gitu ya dan kemudian diwujudkan juga dalam periode dokter Linda gitu terus *eee* capaian fisik itu *eee* terus capaian meskipun ada beberapa hal yang belum tercapai juga misalnya kita punya gedung yang layak ya gedung untuk perkuliahan yang represntatif ya karena melihat jumlah jumlah mahasiswa dan pengembangan ya dan kita juga pengen punya pengembangan ya jadi tidak stagnan, dan kedepan kalau dosen pasti pengen bertahan sampai seribu tahun atau sampee berapa tahun lah ya dan pasti harus ada pengembangan gitu ya dan itu saya kira masih belum terlihat dari situ *eee* pengembangan dan kita sering kali mengalami gangguan *ee* hambatan ya untuk

berkembang dari sisi itu karena ya jumlah ruangan dan sebagainya itu terus capaian yang nonfisik ya saya kira nonfisik di periodenya beliau ya *eee* apa namanya semua dari dosen didorong untuk mengembangkan diri ya dari bentuk dukungan ya dari cara *eee* material maupun non materiil saya kira dari periodenya bu Linda *ee* banyak dosen dosen yang kemudian terus berkembang dan mengembangkan diri dan mendapatkan *ee* ruang yang cukup ya saya kira capaian itu *eee* mungkin bisa tercapai kalau pimpinannya juga memberikan ruang tersebut nah itulah salah satu capaian yang diberikan bu Linda selama beliau memimpin sampai hari ini ya, capain fisik maupun nonfisik itu cukup banyak meskipun tetep masih ada satu dua ya yang masih belum ya teru bersabar.

P : *Njih* bapak berarti kan sebelumnya juga memang sudah ada dekan perempuan *njih* sebelum bu Linda?

N : Ya betul *njih*, berarti untuk periode sebelumnya apakah Bu Linda juga menjabat sebagai dekan itu pak ?

P : *Eee* sebelumnya beliau itu bukan menjabat sebagai dekan *njih*, sepertinya beliau itu dulu di kepala program studi *eee* jadi bukan sebagai dekan. Ya karena sebelumnya dr. Isnadin ya terus kemudian ada sedikit hambatan atau ada kejadian yang membuat beliau harus turun dan sempat dipimpin juga oleh dekan sementara terus kemudian ya beliau, dr. Linda gitu ya jadi dekan fakultas kedokteran itu belum banyak ya, baru kalau hitungan yang definit 3, kalau yang secara organisasional ya sebetulnya 4 ya jadi 2 laki laki dan 2 perempuan.

P : *Njih*, kemudian pak jadi kan dalam penerapan kepemimpinan islam kan ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah sejauh ini apakah sudah diterapkan ?

N : Ya dari sisi kepemimpinan ya itu kan kepemimpinannabi ya *amanah fatanah shiddiq tabligh* ya *eee* saya kira begini ya dalam konteks kepemimpinan apalagi ya kalau kepemimpinan islam ya itu kalau dari kacamata itu ya dr. Linda memiliki *eee* aspek aspek saya kira sudah cukup *eee* mewakili itu ya aspek aspek itu ya cuma memang kalau kita melihat tafsir secara yang tekstual ya kepemimpinan laki laki dengan kepemimpinan perempuan mempunyai sisi sisi pandang yang berbeda ya, akhirnya ya memang secara fisik memengaruhi sekali dan secara gender gitu kita tidak bisa memungkiri itudan saya kira saya melihat dari waktunya ya dr. Linda adalah orang yang tepat ditempat yang tepat gitu.

P : Nah bapak kan juga pernah merasakan adanya dekan laki-lai juga. Nah apa ada perbedaan dengan dipimpin oleh dekan perempuan maupun dekan laki-laki?

N : Ya jelas ya terlihat sekali perbedaannya ya *eee* secara tegas ya, perbedaan dipimpin oleh laki laki dan perempuan itu ya terasa

sekali memang *eee* pimpinan laki laki dan perempuan punya sifat yang *eee* cara membawa organisasinya beda gitu ya jadi *eee* seperti saya analogikan ya, saya analogikan di keluarga mislanyabapak dengan ibu gitu, itu cara pengambilan keputusan dan sudut pandang yang diambil itu sangat berbeda nah itupun terjadi di masalah pimpinan ya meskipun aturannya sama dengan kepemimpinan yang berbeda itu implementasinya bisa utara dan selatan gitu jadi pada dasarnya, itu yangya kalau laki laki kan dominanya aturannya seperti ini ya djalankan dan lebih banyak ke pola pola mennggunakan akal yang logis gitu ya bukan berarti yang perempuan nggak logis ya, tetapi ada rasa di mana *eee* pimpinan perempuan itu ada aspek di mana memperhatikan perasaan juga dan itu baik gitu ya jadi tidak begitu kemudian itu salah enggak ya tetapi di konteks tertentu itu sangat diperlukan ya jadi ketika harus mewarnai ya dalam pengambilan keputusan dengan perasaan ya gitu ya jadi itu perbedaanya disitu yang terlihat sekali cara pengambilan keputusan terhadap sesuatu hal yang sama pun aturan yang samapun tafsirnya bisa berbeda dan itu sangat wajar ya mewarnai kehidupan seperti itu.



### **Wawancara Penelitian**

**Narasumber : Ibu, Dr. Ir. Sri Amini Yuni Astuti, MT.(Kaprodi dan Dosen FTSP)**

**Waktu : 14/08/2020 (10.00 WIB)**

**Keterangan : P (Penulis), N (Narasumber) Wawancara tertulis via whatsapp**

**P : Apa posisi ibu di fakultas ini ?**

**N : Saya Kaprodi Sarjana Teknik Sipil dan dosen tetap Jurusan Teknik Sipil**

**P : Bagaimana sosok Ibu Dekan menurut ibu ?**

**N : Baik, bertanggung jawab dan tegas**

**P : Apakah terdapat karakter seorang pemimpin dalam Ibu Dekan ?**

**N : Ya, ada. Kepribadian bagus, bisa menjadi teladan. Banyak inisiatif dan bijaksana.**

**P : Bagaimana pandangan ibuterhadap pemimpin perempuan?**

**N : Semua manusia adalah pemimpin. Demikian juga kepemimpinan seorang perempuan, sangat dimungkinkan. Untuk bidang bidang tertentu yg dibolehkan agama.**

**P : Apakah dalam memimpin fakultas, kepemimpinan Ibu Dekan sudah tergolong efektif?**

**N : Ya, efektif. Namun masih ada yg masih bisa ditingkatkan**


- P : Bagaimana bentuk dukungan ibudalam fakultas?
- N : Bekerja dengan baik, dan berkoordinasi untuk memajukan fakultas
- P : Sudah berapa lama bapak/ibu di fakultas ini ?
- N : Dosen tetap sejak 1989, sudah 31 tahun ada di ftsp ini.
- P : Apa harapan ibu untuk Ibu Dekan dan kampus kedepannya ?
- N : Harapan kami, bu Dekan diberikan kesehatan dan keikhlasan dalam memimpin ftsp ini.
- P : Apakah ibu pernah melihat Ibu Dekan kesulitan dalam menjalani perannya sebagai pemimpin?
- N : Ya, kadang-kadang.
- P : Bagaimana kedekatan antara Bu Dekan dengan karyawan?
- N : Hubungan dengan teman, dengan karyawan, dengan bawahan, dengan rekan kerja adalah baik, cukup dekat dan akrab
- P : Apa upaya ibu untuk membantu ketika Bu Dekan sedang kesulitan ?
- N : Berkoordinasi untu mencari solusi yg dimungkinkan.
- P : Dalam menjabat sebagai dekanperempuan, adakah capaian dan kontribusi yang telah dicapai selama in?
- N :Prodi-prodi dalam FTSP telah mendapatkan akreditasi Internasional dan unggul oleh ban pt dan memperoleh banyak kerjasama luar dan dalam negeri.
- P : Dalam penerapan kepemimpinan islam ada beberapa sifat yang perlu diterapkan oleh pemimpin yaitu (*amanah, fatanah, shiddiq, tabligh*). Apakah sudah diterapkan ?
- N : Insyaa Allah, sudah.
- P : Adakah perbedaan dengan dipimpin oleh dekan perempuan maupun dekan laki-laki?
- N : Menurut kami, sama baiknya. Berbeda namun ekivalen. Ada karakter kelebihan dan kelemahan masing-masing.



## LAMPIRAN C : TABEL REDUKSI DATA

Masalah yang diteliti	Dekan FTSP (Bu Miftah)	Dekan FK (Bu Linda)	Narasumber Pendukung	Analisis
<b>Makna kepemimpinan</b>	<p>“...Kepemimpinan itu seperti memimpin bawahannya dalam suatu organisasi dan sekaligus juga disaat yang sama kita bisa merangkul dan <i>support</i> gitu ya sebagai teman gitu jadi ada sebagai kolega, sebagai <i>leader</i> agar bisa bareng mendorong gitu ya agar suatu visi dari organisasi jadi milik kita, jadi bukan hanya untuk saya tapi juga saya menganggap dari sisi kolegasaya ketika di bagian proses itu juga sesekali saya juga sebagai tidak hanya kadang mungkin memberi contoh disaat yang sama juga</p>	<p>“...Kepemimpinan itu artinya adalah kolektivitas kebersamaan dan juga adanya upaya-upaya yah untuk <i>eee</i> apa namanya memperkuat gitu. Jadi konsep kepemimpinan itu kebersamaan...”</p>		<p>Kepemimpinan merupakan kolektivitas kebersamaan yang mencakup dalam memimpin suatu organisasi atau bawahan sekaligus fungsi pelayanan untuk mencapai visi atau tujuan dari organisasi.</p>



	<p>menyemangati tapi juga mendorong dan mengeluarkan potensi sesekali jadi pengennya sih <i>eee</i> kerja institusi ini kerja bersama kerja milik mereka ya milik kita gitu ya seperti mengikuti Ki Hajar Dewantara gitu ya “<i>Ing ngarso sing tuladha</i> di depan memberikan teladan, <i>Ing madya mangun karsa</i> jadi menyemangati memberikan semangat” kemudian Tut wuri handayani jadi kalau ada keinginan atau semangat ada usul ada semangat dari seluruh bagian institusi maka kami mendorong dan ada juga fungsi pelayanan. Jadi kita juga sekaligus menjadi pemimpin tetapi juga melayani gitu lah. Kalau pak rektor sekarang kan lebih mendorong bahwa diberi amanah ini kan juga melayani sesama keluarga dan sesama kolega ini yang kita layani...”</p>			
<p><b>Faktor pendorong untuk memimpin</b></p>	<p>“...Kalau mendorong sebenarnya saya tidak memilih untuk menjadi pemimpin, karena sebetulnya di</p>	<p>“<i>Nggih</i>, pokoknya selalu dijaga ya karena Allah ya <i>eee</i> bukan karena apa</p>		<p>Dorongan untuk menjadi pemimpin ditekankan</p>

	<p>UII ini kan dulu barangkali dengan mangajukan diri ya, kalau yangsekarang ini bukan dengan mangajukan diri gitu ya tetapi diberi amanah yasepeti dekan, kaprodi, kajur ketika saya menjadi kaprodi kajur itu bukan karena saya pengen memimpin dan ketika saya jadi dekan bukan karena saya pengen jadi dekan karena memang untuk menjadi dekan itu memang diajukan untuk dipilih <i>eee</i> bukan kita yang mangajukan tapi karena institusi yang memilih atau memberikan amanah kepada kita. Kalau suruh milih, saya malah milih enggak jadi dekan saja heheheh. Dari semua kualifikasi untuk menjadi dekan itu kemudian diajukan ke pilihan yang umumkepada dosen karyawan mahasiswa baru kemudian setelah ada calon ya mereka yang menentukan dan kemudian senat yang memilih. <i>Eee</i> kalau, saya lebih mengemban amanah</p>	<p>apa ya memang banyak apa sih namanya tugas gitu <i>eee</i> ya sudah saya jalani saja sementara sebenarnya saya juga pengen banyak hal hal <i>eee</i> capaian-capaian pribadi gitu tapi ya <i>bismillah</i> lah semoga ini jalan ibadah gitu aja.”</p>		<p>sebagai amanah dan ibadah karena Allah.</p>
--	---	--	--	--

	saja lebih pada pengabdian kepada institusi, pengabdian kepada Allah sebagai mudah mudahan dengan cara itu semoga kita bisa sebaik-baiknya menjalankan amanah gitu”			
<b>Garis keturunan pemimpin di lingkungan keluarga</b>	“...Bapak saya pernah dekan juga kayanya kalau rektor enggak hehehe jadi artinya pernah ada beberapa dalam skala kecil atau besar gitu ya. Nah dulu bapak ibu saya dulu ketua cabang Nahdlatul Ulama gitu semacam semacam itulah. Ada juga sih yang di sekeliling saya yang menempati sbagai ketua takmir dalam skala kecil gitu.”	“...Enggak sih enggak juga, jadi biasa biasa aja mbak gitu cuma kalau saya dari sisi organisasi kanmemang dari dulu suka organisasi nah mungkin itu yang membuat eee dengan ke <i>leadership</i> , organisasi itu menjadi dekat lah denganhal hal itu begitu.”		Adanya keturunan basic pemimpin dari keluarga sehingga ada keturunan baik skala kecil maupun besar (Dekan FTSP)  Pemimpin ( <i>Leadership</i> ) dipelajari dari sebuah organisasi (Dekan FK)
<b>Siapa inspirasi untuk menjadi seorang pemimpin</b>	“...Secara garis besar ya Rasulullah ya kalau pemimpin dan panutan dalam segala hal, tetapi kalau Rasulullah terlalu jauh ya, saya juga punya guru yang kebetulan juga memimpin eee yang punya <i>university</i> , pernah jadi rektor ya semacamnya gitu saya punya kalau	“...Inspirasi saya itu bahwa yang namanya pemimpin itu kan artinya perlindungan yah kepada yang di bawahnya kan pasti mendapatkan ganjaran pahala yang besar gitu jadi itu yang memberikan		Inspirasi pemimpin adalah Rasulullah juga dari rekan atau guru yang menginspirasi (Dekan FTSP)  Inspirasi ada karena

	guru guru yang dekat secara spiritual itu juga ada.”	motivasi bahwa kita bisa dengan kepemimpinan kita bisa memiliki power untuk melindungi orang dan untuk memberikan kebijakan-kebijakan yang sifatnya itu <i>eee</i> sesuai dengan yang diinginkan dalam kebaikan jadi seperti itu.”		menjadi pemimpin akan mendapatkan pahala yang melimpah dan memiliki power untuk melindungi orang lain.
<b>Mempelajari dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan</b>	“...Saya melihat pimpinan saya bagaimana mengatasi situasi, bagaimana mengerjakan tugas, memahami tugas dan wewenangnya lebih melihat pada atasan atasannya kemudian saya kira di UII juga ada pemilihan kepemimpinan baru terus di <i>training</i> rutin cuma memang setidaknya 4 tahun sekali. Kemudian untuk mempelajari kepemimpinan itu saya dulu juga pernah menjadi ketua fatayat dan semacam itu pernah ada <i>training leadership</i> dan banyak belajar lah sesuatu yang tidak bisa dipelajari.”	“Ya lebih ke organisasi ya karena <i>eee</i> selama interaksi kerja sama <i>team work</i> dalam segala hal itu kan menuntun <i>leadership</i> orang <i>eee</i> pemimpin <i>eee</i> dan orang-orang yang bisa diajak kerja sama. Jadi konsep kepemimpinan itu salah satunya juga siap untuk menjadi dan dijadikan seterusnya dan untuk ee jadi prajurit gitu jadi terbiasa lah kita gitu lah dan kita ketika memang dalam wujud kepemimpinan berarti segala		Mempelajari dan mengembangkan kepemimpinan dengan mengamati pemimpinnya serta keikutsertaan dalam organisasi yang dapat mengasah kepemimpinan. (Dekan FTSP)  Mempelajari dan mengembangkan kepemimpinan berdasarkan pada keikutsertaan organisasi.

		keputusan itu kitayang tanggung jawab tapi ketika kita enggak mungkin tanggung jawab kita nggak beaar tapi kita mesti harus mendukung kepemimpinan itu.”		(Dekan FK)
<b>Perjalanan dalam memegang posisi pemimpin</b>	“...Agak mengalir gitu ya karena sebelumnya itu saya jadi kaprodi, kemudian jadi sekertaris prodi mulai jadi ketika masuk itu tahun ketiga saya jadi kepala LEM dan pernah juga jadi kepala penelitian pengabdian masyarakat jadi mungkin kalau diurut lagi dari belakangdulu waktu kuliah dan juga SMA, mulai mulai dari SMA dari skala kecil dan sampai sekaang kayak nggak kerasa gitu ya.”	“...Iya <i>nggih</i> ya organisasinya itu dulu waktu sekolah ya ikut osis kemudian lembagakemahasiswaan gitu, kemudian setelah itu kita di aksi aksi sosial gitu ya di yayasan dan sebagainya nah tu yang mengasah kita.”		Perjalanan dalam memegang posisi kepemimpinan bertahap dari setiap posisinya serta keikutsertaan dalam organisasi sewaktu kuliah atau sekolah. (Dekan FTSP)  Adanya keikutsertaan organisasi dalam sekolah dan juga aksi aksi sosial. (Dekan FK)
<b>Faktor-faktor dan dukungan yang memengaruhi menjadi pemimpin</b>	“Ya pertama sih dari orang tua yajadi kalau kita diberi amanah ya <i>InshaAllah</i> hal-hal yang lain akan mengikuti, jadi setelah saya	“Yang mendukung ya baik dari keluarga dalam artian saya dilahirkan di mana keluarga itu tidak ada		Faktor dan dukungan utamanya dalam memengaruhi kepemimpinan dari

	<p>berekeluarga ya suami saya anak-anak saya mendukung artinyasuami juga bilang kalau ini bagus sih buat anak-anak jadi bisa contoh yang baik, dan dari orang tua juga seperti itu karena apa ya perempuan kan sebenarnya tugasnya banyak jadi kalau nggak ada dukungan dari keluarga ya susah sekali..”</p>	<p>paksaan itu dan berjalan begitu saja jadi kemudian setelah saya menikah juga ya alhamdulillah dukungan suami juga untuk berkarier juga bisa nah ini kan juga kemudian <i>eee</i> ya seperti itu gitu jadi ada dukungan keluarga juga dan kemudian <i>ee</i> banyaklah yang mendukung untuk karir jadi ya sehingga kita bisa mendapat amanah berat ini.”</p>		<p>keluarga yaitu dari orangtua, suami dan anak.</p>
<p><b>Pandangan terhadap pemimpin perempuan</b></p>	<p>“...Saya apa ya prinsipnya ya itu mau memimpin atau apapun itu, amanah atau tugas dan bagian dari tugas dan dilakukan semaksimal mungkin dan sebaik baiknya yang kita bisa gitu ya, jadi nggak lihat gender ya. Karena pada dasarnya perempuan dan laki-laki juga punya tugas kepemimpinan baik di lingkungan ada level kecil atau level tertentu, ya sudah bagian dari tugas dan amanah</p>	<p>“...Menurut saya dalam konteks negara memang berat ya, kalau dalam konteks selain negara pemimpin perempuan itu dia akan lebih menampilkan <i>eee</i> sikap rasa empati gitu ya, kemudian juga melindungi gitu ya kemudian mendengarkan gitu sehingga faktor faktor emosional ini memengaruhi juga gitu keputusan-</p>	<p>“...Menurut saya selama tidak dalam kondisi tertentu ya maksudnya ya di titik titik yang memang ada aturan yang <i>saklek</i> bahwa laki laki yang harus memimpin kalau diluar yang itu saya kira pemimpin perempuan lebih variatif ya dalam membuat</p>	<p>Pandangan pemimpin perempuan selama dalam kondisi tidak ada aturan <i>saklek</i> yang mengahruskan laki laki menjadi pemimpin tidak dipermasalahkan selama perempuan tersebut mampu dan memiliki pemahaman</p>

	<p>yang harus dijaga dan semangat bahwa niat untuk pengabdian instistusi dan pokoknya pengabdian kepada Allah, kalau nggak seperti itu menurut saya maknanya jadi berkurang gitu ya. Cara kita sebagai diamanahi sebagai bentuk ibadah kepada Allah...”</p>	<p>keputusan yang diambil.”</p>	<p>kebijakan, melihat permasalahan dan <i>problem solving</i> nya punya karakter sendiri dari pemimpin laki laki dan tentunya mayoritas di fakultas itu gendernya perempuan ya..” (Dosen FK)</p> <p>“Semua manusia adalah pemimpin. Demikian juga kepemimpinan seorang perempuan, sangat dimungkinkannya. Untuk bidang bidang tertentu yg dibolehkan agama” (Dosen FTSP)</p> <p>“...nggak ada masalah, yang penting menguasai ilmu <i>leadership</i> nya aja to, kepemimpinannya bagaimana</p>	<p><i>leadership</i> serta diperbolehkan oleh agama . Pemimpin perempuan mengedepankan rasa empati dalam membuat kebijakan atau mengambil keputusan, sehingga dinilai lebih variatif dibandingkan dengan laki-laki.</p>
--	---	---------------------------------	--	---

			<p>untuk menjadi pemimpin yang baik bisa diteladani...” (KaryawanFK)</p> <p>“...Syariah Islam harusnya laki-laki karena dikhawatirkan kalau perempuan itu badmood karena kita kan ada masa-masa haid atau pmskan itu bisa badmood kadang kan jutek atau gimana gitu lah...” (Karyawan FTSP)</p>	
<b>Makna mahasiswa dan karyawan</b>	<p>“Ya kalau saya memandang mereka sendiri itu ya sebagai keluarga, eee jadi kalau UIImisalnya kalau di FTSP ya memandang seluruh organ yang ada di FTSP seperti dosen karyawan dan mahasiswa gitu sudah bagian keluarga dari misal FTSP itu suatu badan dari suatu badan tidak bisa jaya misal ada organ</p>	<p>“Mahasiswa adalah bagian yang harus dilayani kalau dalam fakultas universitas, jadi <i>stakeholder</i> kita <i>customer</i> kita ya mahasiswa gitu...”</p> <p>“.... Makna karyawan itu pendukung ya <i>supportifstaff</i>nggak ada karyawan ya mahasiswa nggak bisa</p>		<p>Mahasiswa dan karyawan dalam suatu universitas adalah suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan karena kinerja suatu organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik</p>



	<p>yang sakit atau tidak bisa bekerja gitu di mana mensinergikan kita bahwa seluruh organ itu punya peran fungsi dan kerja masing-masing. Misalnya otak lebih penting daripada tangan kan enggak, kalau punya otak tapi enggak punya tangan ya tidak bisa memprogram sesuatu dan masing masing punya fungsi dan tanggung jawab, kita sebagai pimpinan melihat potensi potensi itu dia lebih condong sebagai mata atau dia optimalnya sebagai apa dan masing masing peran itu tidak bisa ditinggal, dan ibaratnya prajurit itunggak bisa jalan kalau ada satu yang agak lambat ya enggak bisa cepat artinya satu aja berhenti ya enggak optimal begitu seperti itulah kira-kira”</p>	<p>dilayanin, dosen enggak bisa ngelayanin mahasiswa seperti karyawan gitu. Karyawan itu bisa melayani <i>nggih.</i>”</p>		<p>ketika kekurangan satu komponen. Mahasiswa seperti <i>customer</i> yang perlu dilayani dalam universitas, dilayani oleh karyawan. Jadi komponen baik dosen karyawan maupun mahasiswa komponen saling bergantung satu sama lain</p>
<p><b>Membagi perintah dan tugas kepada karyawan</b></p>	<p>“...<i>Eee</i> ya jadi kalau mungkin ada beberapa yang saya lihat pertama potensi masing-masing dan kita liat lebih optimal dia bekerja bareng dan mencoba</p>	<p>“<i>Yaaa eee</i> seperti biasa mereka masing masing punya deskripsi tugas jadi mereka akantahu tugas mereka sehingga</p>		<p>Memberikan perintah atau tugas dilihat dari potensi-potensi yang dimiliki</p>

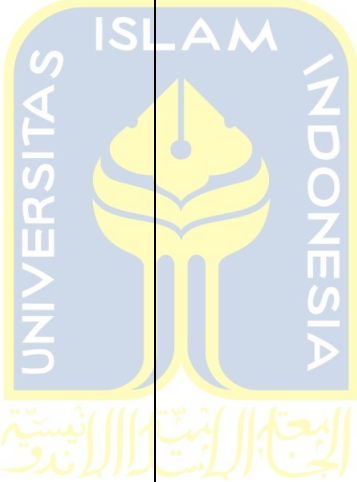
	<p>ada pekerjaan kecil dan dipahami a dengan b b dengan c ya jadi saya biasanya mencoba coba seperti itu dan kita tahu potensi potensi maksimal mereka dan harus kenal sekali dengan mereka kita tau kinerja mereka sebelumnya gitu ya..”</p> <p>“... Jadi dekan kan di fakultas jadi tidak tahu persis bapak a dari jurusan lain barangkali kan baru jadi biasanya melihat <i>track record</i> yang sebelumnya dari itu kita liat potensi-potensinya. Jadi saya prinsipnya semua kerja dan tidak ada yang kerjanya sedikit atau kerjanya banyak begitu, jadi seimbang...”</p> <p>“... Jadi kita harus cari orang yang bisa cepat dan liat yang potensi-potensinya baru kemudian memberikan tugas, jadi pengennya sih <i>on the right man on the right place</i> dan itu emang butuh <i>trial and error...</i>”</p>	<p>tidak ada komplain yang lain ya secara struktur dulu ya tidak secara langsung dekan yang turun misalnya dari divisinya seperti gitu ya yang memainkan pola organisasi kita tidak semuanya dekan harus turun tangan.”</p>		<p>oleh karyawan dalam kesesuaian kinerjanya (Dekan FTSP)</p> <p>Memberikan perintah disesuaikan dengan deskripsi tugas yang telah diberikan yang menjadi tanggung jawab dalam kinerjanya. (Dekan FK)</p>
<b>Peran Dekan dalam</b>	“ Eee jadi untuk perlindungan itu	“...Mahasiswa kita harus		Dekan akan memberikan

<p><b>melindungi anggota organisasinya</b></p>	<p>sebenarnya kita harus tahuibaratnya orang main catur kita harus tahu <i>rule and responsibility</i> masing-masing gitu ya artinya kita harus tahu kuasaitanggung jawab, hak, danseterusnya. Misalnyamasing masing harus mengerjakan tanggung jawab sesuai yang ditugaskan <i>eee</i> menjaga supaya masing masing duduk pada tempatnya bekerja sesuai <i>job desc</i> dan juga tidak ada yang saling misalnya itu pekerjaan saya tapi kok dikerjakan orang lain jadi hak saya kok enggak diberikan, jadi kerangka meletakkan dan memastikan bahwa hak mahasiswa karyawan dan sebagainya...”</p> <p>“... Jadi kita tetep dalamrangka sudah memberikan hak dan kewajiban supaya masing masing itu dapat berjalan dantentu ada pendekatan tarik ulur agak lunak dan kadang perlu di <i>warning</i> juga kalau</p>	<p>melindungi dari legalitas formal ya jadi kita jamin dapat ilmu dapat ijazah lulus ya tepat waktu lulus dengan baik, lulusan dapat dipake, bekerja dan itu jaminan kita dan karyawan mereka bisa bekerja dengan nyaman sumber penghasilan mereka ya main sama mereka.”</p>		<p>perlindungan dalam bentuk hak yang harus diterima oleh mahasiswa maupun karyawan, kemudian kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh anggota organisasinya sesuai dengan kinerjanya sehingga berjalan seimbang antara hak, kewajiban serta tanggung jawab. (Dekan FK dan FTSP)</p>
--	---	--	--	--

	<p>mahasiswa seperti waktumu sudah habis lho, kalau sudah mau di DO. Jadi kita memberikan hak dan juga megingatkan kewajiban yang harus dipenuhi”</p>			
<p><b>Perhatian Dekan kepada anggota organisasi</b></p>	<p>“ Ya biasanya kalau dengan karyawan misalnya ada pertemuan rutin yang sifatnya tidak sangat formal dengan karyawan,kita punya pengajian seminggu dua kali dengan umum, seminggu dua kali dengan ibu-ibu ya ada karyawan perempuan, ada yang pertemuan yang sifatnya agak besar setiap semester sekali gitu kayak semacam pertemuan untuk <i>sarasehan</i> lah jadi kalau ada keluhanada masalah apa saja. Sedangkan yang gak panjang dan kalau yang rutin ya ada koordinasi mingguan dengan kaur dan jajarankita”</p> <p>“... Mahasiswa kita membuka seluas luasnya ya kalau dengan lembaga mahasiswa biasanya setiap kali ada pengurusan baru mereka kan biasanya</p>	<p>“...<i>Eee</i> mahasiswa saya misalnya masalah <i>exam-exam</i> seperti pelanggaran disiplin atau apa saya biasanya langsung turun tanganbegitu jadi coba kami mencoba mencari jalan keluarnya...”</p> <p>“...Karyawan ya memuaskan ya mereka misal harus dapat bayaran berapa kan kita juga ada keuntungannya juga gitu ya.”</p>		<p>Perhatian yang diberikan terhadap anggota organisanya bermacam bentuknya sepeti pertemuan rutin untuk membentuk kekeluargaa n dan <i>sharing</i> permasalahan dengan anggota organisasi.( Dekan FTSP)</p> <p>Bentuk lain seperti perhatian terhadap kedisiplinan yang diberikan baik mahasiswa serta karyawan seperti memberikan tunjangan, kompenasi,</p>

	<p>saling memperkenalkan dan maunya seperti apa dan apa yang kita harus <i>support</i> dari fakultas disamping itu juga kita punya wadah kemahasiswaan dan terkait dengan kemahasiswaan...”</p> <p>“Kitajuga lakukan dengan mahasiswa dosen dan karyawan dan sebenarnya kalau ada yang periodik kita buka seluas luasnya karena masalah yang harus diselesaikan <i>urgent</i> ya kita tetap <i>open</i> dan kadang kadang tidak hanya jam kerja di kantor tetapi luar kantor juga”</p>			dan sebagainya. (Dekan FK)
<b>Peran Dekan memberikan kenyamanan kepada anggota organisasi</b>	<p>“... Saya sampaikan kepada mereka bahwa institusi itu kita besarkan sama-sama dan masing masing punya tugasnya dan kita kerjakan sesuai amanah dan kita kerjakan dengan maksimal...”</p>	<p>“Ya cara nyaman mungkin dari kedisiplinan kita dulu ya, disiplin bahwa kita masuk kantor dan mudah menjawab <i>wa</i> kemudian mudah untuk ditelfon itu kan bagian bagian di mana mahasiswa nyaman sama kita ketika mereka memang butuh ya kita hadir gitu”</p>		Memberikan rasa nyaman dengan sinergi antara anggota organisasi dengan tetap mengerjakan tugas yang diamanahkan secara maksimal (Dekan FTSP)

				kemudian juga kedisiplinan seperti kehadiran, komunikasi yang terjalin dengan baik.(Dekan FK)
<b>Hubungan antara Dekan dengan anggota organisasi</b>	<p>“Kalau sejauh yang saya rasakan sih ya cukup akrab, saya kadang sampai jalan jalan sampai ke dapur, ke belakang ya artinya kita karena punya sifat keibuan dan bagaimana cara mereka merasa dirangkul dan mereka merasa oh ini bukan urusannya, ini tidak penting dan hanya urusan minum-minum.</p> <p>“... Ya itu cara saya untuk merangkul dan lebih diterima karena saya tidak menganggap pekerjaan itu terlalu kecil...”</p>	<p>“Iya mahasiswa kita kan dulu periode saya sebelumnya itu malah tidak ada wakil dekan mahasiswa jadi ribet banget waktu itu sampe acara mahasiswa kecil kita juga hadir gitu, bukan kita mengganggakan sih enggak bukan setelah ada wakil dekan mahasiswa ya akhirnya bisa dibantu gitu”</p>	<p>“Baik mbak, baik sering diskusi banyak hal...”</p> <p>“...kalau dari sisi karyawan itu Bu dekan dengan wadek misal ada karyawan sakit ya ngok dan sebagainya...” (Karyawan FTSP)</p> <p>“Saya nggak taupembandingnya gimana setau saya ya dekat dekat saja nggak ada untuk misalnya tadi dikatakan seperti <i>like and dislike</i> ada yang baik secara khusus sepertinya tidak..”(Karyawan FK)</p> <p>“Kurang dekat.”</p>	<p>Hubungan antara dekan dengan anggota organisasi seperti karyawan cukup baik dan dekat sampai dalam hal hal kecilpun, karena mengayomi dan merangkul seperti seorang Ibu. Sedangkan dengan mahasiswa dekat tetapi kurangnya tatap muka (Dekan FTSP )</p> <p>Hubungan antara dekan dengan anggota organisasi</p>

			<p>“Kemudian masukan ya untuk bu Miftah, tolong lebih sering ngobrol sama mahasiswa karena jarang ketemu. Karena ketemu pun kalau kita yang minta dan janjianaja itu baru bisa ketemu...”</p> <p>“...<i>mbok</i> ya dibikinin forum gitu forum sebulan sekali forum nyantai saling ngobrol ada keluh kesahdari mahasiswa kita bicarain bareng kan lebih terjalin ikatan emosionalnya gitu” (Mahasiswa FTSP)</p> <p>“...Kedekatan dengan karyawan dan mahasiswa itu saya perhatikan kalau dengan karyawan cukup <i>care</i> gitu. Kalau</p>	<p>ya cukup baik dengan karyawan tidak ada masalah apapun kemudian dengan mahasiswa pun juga baik tergantung dengan sikap mahasiswa tersebut. (Dekan FK)</p>
--	--	--	--	--

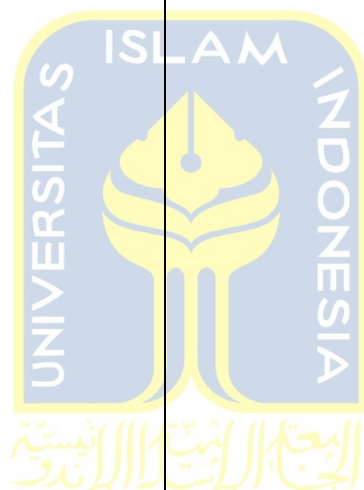
			dengan mahasiswa, beliau tergantung dengan bagaimana bertindak...” (Mahasiswa FK)	
<b>Sikap teladan yang ditunjukkan untuk menjadi panutan bawahannya</b>	“... Kalau yang coba saya terapkan itu yang saya omongkan yang saya kerjakan, jadi jangan misal ayo naik pangkat tapi saya nggak naik pangkat, jadi artinya seiyah se kata jadi apa yang diomongkan itu juga dijalankan seperti itu, jadi kadang kadang kita merasa bahwa kita sudah ngomongin ini tapi udah jalanin belum ya kan seperti itu jadi ketika kita ngomong a tapi kita mengerjakan itu yang bisa saya berikan lebih memberikan contoh dan lebih diarahkan dengan contoh dan juga tindakan.”	“...Karena kita ini lembaga islam ya tentu nilai nilai islam ya kita yang kita tampilkan dari segi penampilan mungkin ya saya paling cerewet ke mahasiswa kalau soal penampilan gitu yah apalagi putri gitu ya terkenal gitu kalau gitu tu contoh kalau ada dr.Linda itu langsung misal ada yang pakai baju apa gitu dan yang lain ya berusaha untuk memperbaiki diri...”		Sikap yang ditunjukkan untuk menjadi teladan yaitu apa yang diomongkan hal tersebut yang dikerjakan. Dengan memberikan arahan dan juga dorongan. (Dekan FTSP)  Sikap yang ditunjukkan menekankan pada kedisiplinan nilai nilai islam dari segi penampilan syariah dan tertutup. (Dekan FK)
<b>Menciptakan suasana yang menyenangkan di lingkungan kerja</b>	“... Saya berusaha gitu ya, kebetulan yang dihadapi banyak ya artinya kalau dengan dosen karyawan dan	“...Tentunya mulai dari hal hal yang luar ya dari kebersihan, kehadiran yah kemudian tindak		Menciptakan suasana nyaman dengan adanya komunikasi

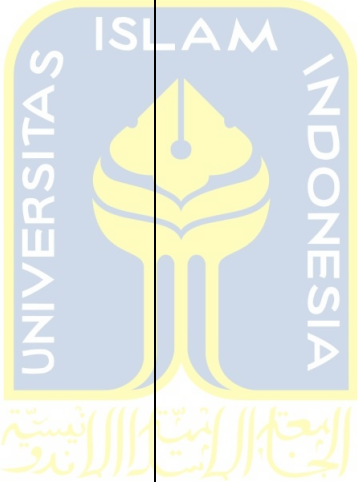


	<p>mahasiswa kita memberikan rasa nyaman yang artinya misalnya dengan karyawan misalnya kalau saya ngomong terlalu tinggi ya tidak menarik tetapi kalau dengan dosen ya alam alam mereka bahasa dosen ya kalau karyawan ya bahasa yang tidak sulit sulit gitu ya, kita berbicaradengan bahasa mereka dan alam atmosfer mereka, dengan mahasiswa juga kadang berusaha untuk mahasiswa gimana sih, anak sayaada yang masih SMA jadi saya cari tahu, jadi maunya supaya nyambung gitu dan itu adalah upaya saya dan semoga bisa ditangkap dengan baik oleh audiens,itu yang saya usahakan dan kayanya juga belum maksimal juga... “</p>	<p>lanjut dari orang menunggu kita tidak terlalu lama dan tentunya berusaha untuk mengambil dari setiap kebijakan kebijakan yang diinginkan begitu ya...”</p>	<p>yang baik dengan anggota organisasinya disesuaikan dengan siapa ia Beliau bertindak. (Dekan FTSP)</p> <p>Suasana menyenangkan kandi lingkungan kerja menekankan pada kebersihan, kehadiran, dan juga pengambilan kebijakan sesuai harapan anggota organisasinya. (Dekan FK)</p>
<p><b>Peran Dekan mendorong dan memberi semangat anggota organisasi</b></p>	<p>“ Kalau motivasi saya kira mungkin dengan tunjukkan kita punya <i>goal</i> apa ya, jadi ini misalnya <i>goal</i> ini punya fungsi atau <i>impact</i> apa terhadap pekerjaan saya, kemudian juga untuk</p>	<p>“Ya semangatnya ituya harus dimulai dari kita dulu kita harus bersemangat ya...”</p> <p>“...Ditanamkan nilai nilai dan</p>	<p>Memberi semangat dan dorongan dengan orientasi kedepan mengenai buah hasil dari sebuah</p>

	<p>institusi kita...”</p> <p>“... Jadi harus sama sama semangat dan saya buat proyek itu menjadi milik kita dan melulu kerja bersama kita serta memberi contoh dan sekaligus karya bersama”</p>	<p>kita juga mengadakan outbound yang baik dosen maupun karyawan setiap tahun kemudian pengajian tiap minggu ada kemudian pembinaan mahasiswa...”</p>		<p>proyek yang akan dilakukan. Memberi semangat bahwa proyek tersebut adalah milik bersama. (Dekan FTSP)</p> <p>Pemberian semangat dimulai dari diri sendiri, kemudian juga adanya pelatihan <i>softskill</i> yang dilakukan dengan outbound, adanya pengajian, pembinaan terhadap mahasiswa. (Dekan FK)</p>
<p><b>Sosok Dekan menurut karyawan, dosen maupun mahasiswa</b></p>			<p>“... Bagus sih beliau sebagai dekan. Ya kalau dilihat dari segi kepemimpinan beliau berhasil membawa yang terbaik untuk FK UII “...dari segi <i>personality</i> nya ya</p>	<p>Beliau adalah sosok yang tegas, kreatif, inovatif, disiplin, ambisius dalam hal baik. Pandangannya ke depan, bertanggung jawab serta mampu</p>

			<p><i>humble</i> gitu sebagai mahasiswa yang tau <i>unggah-ungguh</i> gitu bakalan enak” (Mahasiswa FK)</p> <p>“...Kalau aku ngeliat sih tegas, kenapa aku bilang tegas karena sekian banyak dosen yang bisa tertib sama waktu itu Bu Miftah...”</p> <p>“...Bu Miftah ini orangnya itu sangat sangat kreatif dan ambisius. Ambisius dalam hal yang baik. Setiap dia berada di jabatan tertentu itu pasti selalu selalu memberikan kemajuan...”</p> <p>“...Cuma intinya, dia adalah sosok yang kreatif, inovatif dan ambisius, jadi selalu memberikan dampak yang</p>	<p>memberikan dampak positif bagi kemajuan organisasi seperti akreditasi internasional.</p> <p>1. (Dekan FTSP)</p> <p>Beliau adalah sosok penuh semangat, tegas, disiplin, dan juga humble. (Dekan FK)</p>
--	--	--	--	--



			<p>maju bagi perkembangan organisasinya” (Mahasiswa FTSP)</p> <p>“...penuh semangat, tegas, dan kalau melakukan sesuatu maunya cepat gitu ya kalau melakukan sesuatu ya wajarlah maunya cepat-cepat untuk segera diselesaikan.” (Karyawan FK)</p> <p>“...Bu Miftah itu orangnya pandangannya kedepan ya, pertama dia itu masih muda ya terus eee biasanya kalo perempuan itu saya mikir kalau baper dan sebagainya ternyata kenyataannya nggak seperti itu selama menjabat itu beliau belum pernah marah</p>	
--	--	--	--	--

			<p>atau gimana...”(Karyawan FTSP)</p> <p>“...Sosok ya banyak sosok ya pertama yang saya liat ya dia adalah guru saya dosen ya <i>role model</i> ya terus beliau juga sebagai juga pimpinan sosok seorang pimpinan dan beliau juga rekan penelitian juga jadi kan dan beliau <i>ee</i> beberapakali saya <i>ee</i> bersamamelakukan penelitian jadi posisinya seperti itu...” (Dosen FK)</p> <p>“Baik, bertanggung jawab dan tegas.” (Dosen FTSP)</p>	
<p><b>Penerapan sifat pemimpin islam(<i>amanah, fatanah, shiddiq, tabligh</i>).</b></p>	<p>“Ya tadisaya berusaha Insha Allah mbak, belum maksimal seiring berjalannya waktu lebih baik dari hari ini dan berusaha</p>	<p>“Ya semuanya kan masih dalam proses ya kepemimpinan Rasulullah kan cirinya gitu <i>shiddiq</i></p>	<p>“Insyaa Allah, sudah.” (Dekan FTSP)</p> <p>“... Saya kira begini ya</p>	<p>Dalm proses berusaha untuk melakukan semaksimal mungkin</p>

	<p><i>improvement</i> lah begitu“</p>	<p>melakukan sesuatu dengan benar yah, kemudian <i>amanah</i> ya kita berusaha mengkaji yang menjadi kewajiban kita jadi tidak mengkhianati tugas tugas kita yah kemudian <i>tabligh</i> kita berusaha menyampaikan segala sesutau yang benar kan begitu <i>fatimah</i> cerdas gitu ya tetep berusaha gitu yah <i>eee</i> selalu dan namanya belajar gitu yah. “</p>	<p>dalam konteks kepemimpinan apalagi ya kalau kepemimpinan islam ya itu kalau dari kacamata itu ya dr. Linda memiliki <i>eee</i> aspek aspek saya kira sudah cukup <i>eee</i> mewakili itu ya aspek aspek itu ya cuma memang kalau kita melihat tafsir secara yang tekstual ya kepemimpinan laki laki dengan kepemimpinan perempuan mempunyai sisi sisi pandang yang berbeda ya, akhirnya ya memang secara fisik memengaruhi sekali dan secara gender gitu kita tidak bisa memungkiri itu dan saya kira sayamelihat dari waktunya ya dr. Linda</p>	<p>dalam penerapan sifat pemimpin dalam Islam (Dekan FTSP)</p> <p>Dalam proses berusaha menjalankan dengan baik dan maksimal. (Dekan FK)</p>
--	---------------------------------------	--	---	--

			adalah orang yang tepat ditempat yang tepat gitu.” (Dosen FK)	
<b>Pengalaman buruk masa kepemimpinan</b>	<p>“... Saya tidak menganggap kendala tapi sebuah proses yang harus dijalani dan di mana saja pun ada, dan yang saya tunjukkan mungkin ada sih tapi tidak sampai mengguncang ya, ada tapi nggak yang sampai gimana gitu. Kecil kecil misal ini kerjakan seminggu jadi eh ternyata belum dikerjakan...”</p> <p>“... Kalau saya lebih biasa aja sih karena lihat juga kenapa orang bersikap seperti itu mungkin ada dari kita yang salah ataupun sedang atau situasi dan mood yang tidak enak sehingga situasi tersebut terjadi. Jadi tergantung bagaimana kita menanggapi serta jangan semua hal dimasukan ke hati.”</p>	<p>“Enggak sih ya cuma tapi yang paling dirasakan ya waktu ya malam hari ada tamu dan itu harus bergerak keras banget itu ya hehehe”</p>		<p>Hal-hal kecil seperti belum dikerjakan tugas yang ia berikan terhadap bawahannya. (Dekan FTSP)</p> <p>Kendala waktu adanya tamu datang diluar jam kantor (Dekan FK)</p>
<b>Konflik dengan masyarakat maupun relasi kerja</b>	<p>“Konflik tergantung kita dan kadang ketika orang punya keinginan dan orang menganggap konflik tapi itu sebagai tantangan</p>	<p>“Enggak sih insya Allah, dengan masyarakat juga paham tetangga tetangga juga tau gitu saya</p>		<p>Konflik tidak ada, konflik dikembalikan sebagai tantangan dan</p>

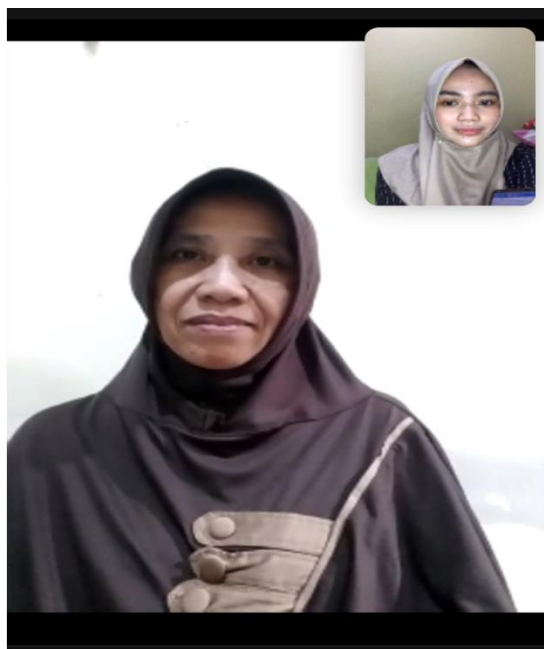
	dan pendapat juga kadang bener daripada a serta kita lebih menelaraskan sebagai seorang ibu dan masih dalam <i>undercontrol</i> sih”	sibuk jarang ke arisan rt hehehe”		introspeksi diri (Dekan FTSP)  Tidak adanya konflik (Dekan FK)
<b>Hambatan-Hambatan kepemimpinan gender feminity</b>	<p>“... Hambatan biasa ada lah ketika saya dulu jadi kajur misalnya lembaga mahasiswa kalau rapat dan ada sampe jam 11 malem dan saya harus mengecek dan harus datang langsung keluar rumah dan perempuan jam segitu keluar kan tidak <i>patut</i> dan saya kesana didampingi juga dan saya itu merupakan tantangan.”</p> <p>“... malemsampai pagi gitu lembur dan biasanya dipandang kurang baik dan ditempat yang ramai dan sejauh tidak hal yang langgar hal syariah ya mudah-mudahan. Ada persepsi bahwa perempuan keluar malam ada batasannya kalau laki laki tidak, kalau hambatan lain tidak ada yang krusial.”</p>	<p>“Ya hambatan dari sisi waktu ya yang harus misal malam ya harus beraktivitas gitu nah itu hambatannya mungkin dari sisi <i>personality</i> juga ya sebagai perempuan ...”</p> <p>“...tamu datang malam gitu terus dari luar negeri kemudian <i>dinner</i> gitu ya jadi keluar juga dan saya <i>ogah banget</i> dan itu sudah maghrib dan saya usahakan mungkin kalau keluar ya sama suami atau anak kalau ada hal seperti itu rasanya sulit gitu untuk di prediksi...”</p>	<p>“Ya kadang kadang” (Dekan FTSP)</p> <p>“...melihat dari kepemimpinan dr.Linda itu saya melihat bahwa menemui kesulitan ya karena memang <i>ee</i> apa namanya ya satu contoh pada saat akreditasi itu ya saat akreditasi itu kan <i>ee</i> sempet turun dan naik lagi dan menunjukkan bahwa ada hal hal yag perlu dikoreksi yang kiranya <i>ee</i> lebih memfasilitasi semua pihak ya semua kalangan semua bagian yang ada di entitas</p>	<p>Kendala waktu sebagai hambatan kepemimpinan gender <i>feminity</i> dan karena sudah berkeluarga (Dekan FTSP)</p> <p>Kendala waktu sebagai seorang perempuan dan sudah berkeluarga (Dekan FK)</p>



			<p>fakultas..”  “...pertimbangan keputusan itu terlalu mempertimbangkan <i>eee</i> secara tadi ya secara gendernya itu keliatan banget dan seringkali sumbermasalahya dari situ ya sebenarnya kalau lebih trik pada aturan lebih <i>ee</i> apa namanya <i>ee</i> kita sesuai dengan rule ya meskipun tidak kaku saya kira banyak pihak yang lebih saya kira terfasilitasi..”  (Dosen FK)</p>	
<p><b>Menyikapi hambatan-hambatan pemimpin perempuan</b></p>	<p>“Ya hambatan hambatan tadi ya dengan sepanjang pekerjaan diselesaikan denganjam wajar kalau dulu rakor gitu ya dikerjakan saja karena harus rapat keluar kota ini jadi ya ijin sama keluarga”</p>	<p>“Kompromi ya minta ijin dengan suami dan minta tolong anak saya ajak gitu ya biar rasanya lebih lega aja gitu hehehhee”</p>		<p>Menyikapi hambatan dengan menyelesaikan suatu pekerjaan pada jam wajar (Dekan FTSP)</p> <p>Menyikapi hambatan dengan minta ijin keluarga</p>

				(Dekan FK)
--	--	--	--	------------

#### LAMPIRAN D :DOKUMENTASI



**Gambar D.1.**

Wawancara via zoom dengan narasumber (Dekan FTSP)

Sumber: Dokumentasi Peneliti (2020)



**Gambar D.2.**

Wawancara dengan karyawan FK via zoom

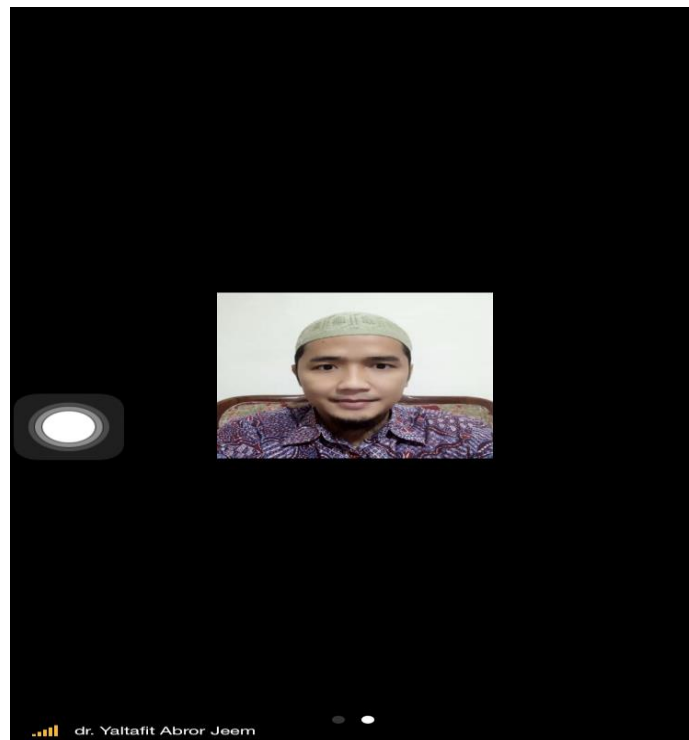
Sumber : Dokumentasi Penulis (2020)



**Gambar D.3.**

Wawancara dengan karyawan FTSP via zoom

Sumber: Dokumentasi peneliti (2020)



**Gambar D.4.**

Wawancara dengan dosen FK via zoom

Sumber : Dokumentasi peneliti (2020)



**Gambar D.5.**

Rapat Senat Terbuka UII oleh Ibu Miftah selaku Dekan FTSP

Sumber : Data sekunder dari narasumber (2020)

**Gambar D.6.**

Konferensi Nasional Teknik Sipil Dekan FTSP

Sumber : Data sekunder dari narasumber (2020)





**Gambar D.7**

Penyerahan Sertifikat Akreditasi Internasional Fakultas Teknik Sipil

Sumber : Data sekunder dari narasumber (2020)



**Gambar D.8.**

Dekan Fakultas Kedokteran UII

Sumber : Data sekunder dari narasumber (2020)



**Gambar D.9.**

Dekan FK UII mengahdadiri *Medical Education World Conference*

Sumber : Data sekunder dari narasumber (2020)

الجامعة الإسلامية  
UNIVERSITY OF ISLAMIC STUDIES

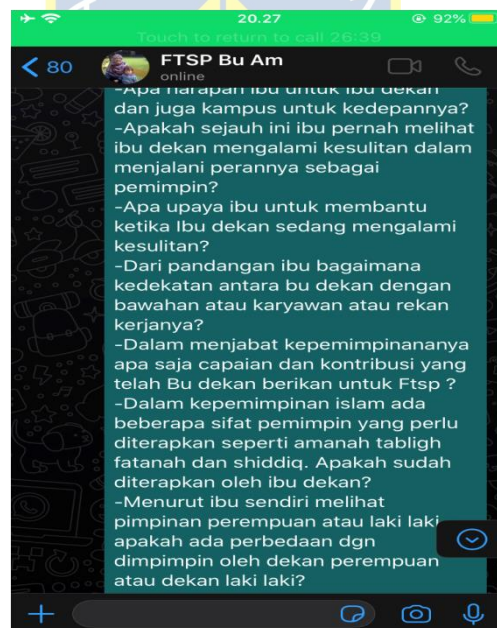
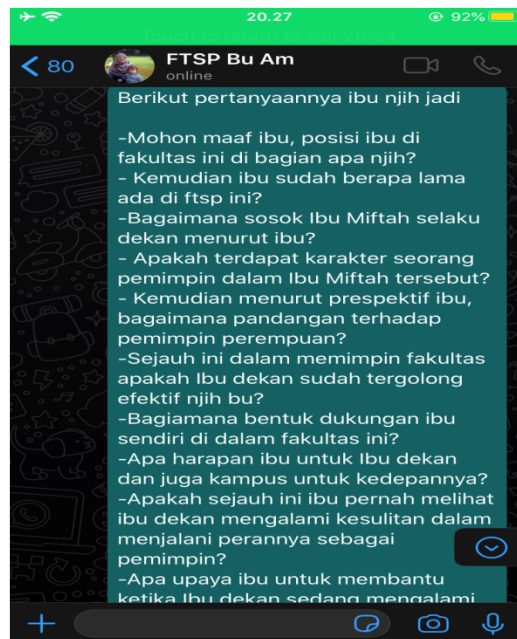


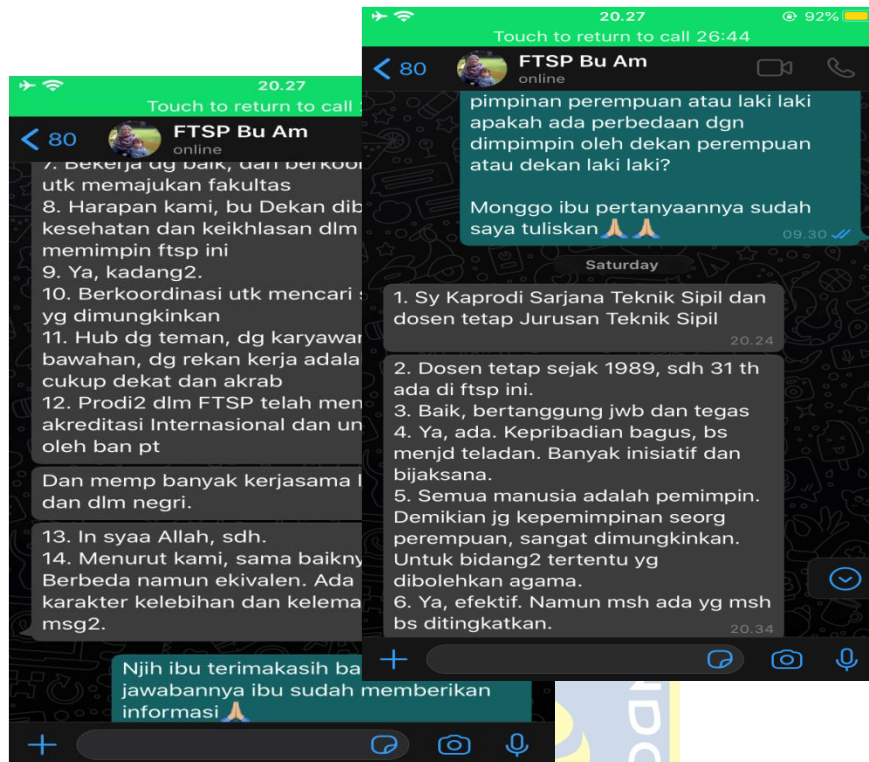


**Gambar D.10.**

Dekan FK UII bersama rekan mengahdiri *2nd International Islamic Healthcare Conference and Expo*

Sumber : Data sekunder dari narasumber (2020)





**Gambar D.11.**

Wawancara tertulis dengan Dosen sekaligus Kaprodi FTSP

Sumber : Dokumentasi peneliti (2020)

**LAMPIRAN E : BIODATA PENULIS****A. DATA DIRI**

Nama Lengkap : Elfa Nuraeni Mahardika Putri  
Tempat/ Tanggal Lahir : Temanggung, 17 Agustus 1996  
NIM : 15311523  
Jurusan/Fakultas : Manajemen / Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Status Pernikahan : Lajang  
Alamat : Wanutengah Rt 02 Rw 01 Kec. Parakan Kab.  
Temanggung  
No. Telp : 081217594012  
E-mail : elvamahardica@gmail.com  
Pendidikan Terakhir : S1

