

KEPEMIMPINAN PEREMPUAN SEBAGAI KEPALA DINAS DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN KABUPATEN BANDUNG BARAT PROVINSI JAWA BARAT

Author

Miftakhul Setiavani

Afiliasi

Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat

Email:

miftakhul.setiavani@gmail.com

ABSTRACT

This research has been done in 3 Agencies who's led by the woman as the Head of Agency, specifically in Archival and Library Services, Department of Tourism and Culture, and Civil Service Police Unit and Fire Brigade Units. The goal of this research is to get an overview about the woman's characteristics in leadership, consists of 4 factors as the mother, the pet, the sex and the iron maiden in their duty as The Head of Agency. This research is held to determine factors that hinder in women's leadership and how to manage it. The method in this research is qualitative and explained descriptively with an inductive approach. The data collection technique is by conducting observation, semi-structured interviews with 17 informants and documentation. In analyzing the data, techniques that is used is data collection, data reduction, data analyzing and draw conclusions. Result from this research are those 4 factors had been found in all woman's Head of Agencies but with one dominant factor in each of woman's leader. The obstacle in women's leadership as The Head of Agency is a negative view at the women's leadership itself, discrimination of individual problem and lack of discipline in employees. As for resolving those obstacles, West Bandung Regency Government appeal to all employees to increase tolerance, increase the application of Gender Mainstreaming and to increase exemplary of leaders.

Keywords: *Woman's Leadership, Gender Discrimination*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada 3 Dinas yang dipimpin oleh Kepala Dinas perempuan, yakni di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, serta Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui gambaran sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh perempuan, terdiri dari faktor *the mother, the pet, the sex* dan *the iron maiden* dalam menjalankan tugasnya sebagai Kepala Dinas. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui hambatan yang terjadi pada kepemimpinan perempuan dan upaya untuk mengatasi hambatan tersebut. Metode yang digunakan yaitu kualitatif dengan pemaparan deskriptif dan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan observasi, wawancara semi-terstruktur dengan informan berjumlah 17 orang, serta dokumentasi. Dalam menganalisis data, teknik analisis data yang digunakan berupa pengumpulan data, reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan yakni keempat faktor tersebut terdapat pada kepemimpinan Kepala Dinas perempuan namun masing-masing memiliki salah satu faktor yang dominan. Hambatan yang ditemui adalah pandangan negatif terhadap pemimpin perempuan, diskriminasi permasalahan pribadi kepada pemimpin perempuan serta kurangnya kedisiplinan pegawai. Dalam mengatasi hambatan tersebut Pemerintah

Kabupaten Bandung Barat berupaya menghimbau pegawai dalam meningkatkan toleransi, peningkatan penerapan Pengarusutamaan Gender serta meningkatkan keteladanan pemimpin.

Kata Kunci : Kepemimpinan Perempuan, Diskriminasi Gender

PENDAHULUAN

Dalam mencapai tujuannya, suatu organisasi membutuhkan peran pemimpin. Hadirnya pemimpin selalu diasosiasikan dengan peran seorang laki-laki karena pemimpin dianggap sebagai suatu pekerjaan yang maskulin. Hal ini memunculkan anggapan bahwa perempuan hanya bisa mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang ada di sektor domestik (*homemaker*), karena perempuan dianggap tidak dapat berkontribusi dengan aktif di lingkungan luar rumah yakni pada sektor publik.

Kesenjangan gender merupakan salah satu isu lama yang saat ini masih dihadapi oleh masyarakat modern. Kentalnya budaya patriarki yang sudah sejak dahulu ada di masyarakat menempatkan laki-laki untuk memiliki kontrol yang lebih besar daripada perempuan, sehingga laki-laki cenderung memiliki porsi yang lebih banyak dan mendominasi daripada perempuan. Meskipun kemudian muncul kelonggaran-kelonggaran yang diberikan kepada kaum perempuan dalam hak bersosial, namun pada akhirnya hak laki-laki yang menjadi lebih dominan dimana perempuan selalu dianggap sebagai golongan kedua.

Berdasarkan Laporan Pembangunan Manusia Berbasis Gender tahun 2019, Indeks Pembangunan Gender (IPG) di Indonesia masih tergolong rendah dan dibawah rata-rata dunia, dimana pada level ASEAN, IPG di Indonesia berada di peringkat 9 dari sepuluh negara ASEAN. Hal tersebut menunjukkan bahwa Indonesia masih belum memenuhi standar rata-rata Indeks Pembangunan Gender dunia. Sedangkan Indeks Ketimpangan Gender (IKG) Indonesia pada level ASEAN berada di peringkat 4 tertinggi, dimana semakin tinggi nilai IKG maka semakin besar ketimpangan gender atau semakin rendahnya kesetaraan gender di suatu negara. Hal tersebut kemudian yang menjelaskan mengapa budaya patriarki dan ketimpangan gender masih merupakan masalah yang harus dihadapi oleh Indonesia.

Dalam disertasi oleh Hartati (2019:5-6) didalamnya Corner (1997) menyatakan bahwa perlibatan perempuan dalam pengambilan keputusan di ruang politik masih jauh dari harapan. Sannonmatsu melanjutkan bahwa isu-isu penting terkait perempuan akan lebih mungkin terakomodir oleh legislator perempuan daripada legislator laki-laki, karena perempuan cenderung melihat diri mereka sebagai wakil perempuan daripada laki-laki.

Tercatat 431.471 kasus kekerasan telah terjadi terhadap perempuan. Dalam kurun waktu 12 tahun, kekerasan terhadap perempuan meningkat sebanyak 792% (hampir 800%) artinya kekerasan terhadap perempuan di Indonesia selama 12 tahun terakhir meningkat hampir 8 kali lipat (Komnas Perempuan, 2020). Meningkatnya kasus kekerasan menguatkan alasan mengapa kaum perempuan memerlukan adanya wakil yang dapat melihat dari kacamata seorang perempuan, yakni perempuan itu sendiri sehingga perwujudan dari hal-hal yang diharapkan akan lebih mungkin tercapai.

Prof. Dr. Ir. Eni Harmayani, M.Sc dalam Seminar Nasional “Kepemimpinan Perempuan di Indonesia” menyampaikan bahwa banyak perempuan yang telah menduduki jabatan sebagai pemimpin, akan tetapi untuk tampil sebagai pemimpin ada hambatan yang

seolah-olah tidak terlihat tetapi dalam kenyataannya merintang akses dalam menuju kepemimpinan puncak, antara lain isu gender dan ketidakadilan yang sifatnya melekat dan dikonstruksi secara sosial maupun kultural”.

Di Provinsi Jawa Barat, ditinjau dari sudut pandang pekerja PNS, Perempuan hanya menempati 30,5% dari total jabatan struktural, sementara sisanya didominasi oleh laki-laki dengan presentase sebanyak 69,5%. Pada eselon IV yakni sebagai pengawas, perempuan hanya menduduki sebanyak 33% saja, sementara laki-laki sebanyak 67%. Kemudian pada eselon III yakni sebagai administrator terdapat 25% pejabat perempuan dan laki-laki sebanyak 75%. Sedangkan pada eselon II yakni sebagai pimpinan tinggi pratama, perempuan hanya memiliki presentase sebanyak 12% dan laki-laki sebanyak 88%. Dan terakhir pada tingkat eselon paling tinggi, perempuan memiliki 0% jabatan struktural. Dari persentase tersebut juga dapat terlihat bahwa semakin tinggi sebuah jabatan, maka andil perempuan akan semakin sedikit. (Hartati, 2019).

Hal demikian juga terjadi di lingkungan pemerintahan Kabupaten Bandung Barat, dimana apabila dilihat dari segi kuantitas pendidikan PNS, perempuan berada di posisi yang lebih tinggi, dimana PNS perempuan berjumlah 4.801 orang dan laki-laki sebanyak 3.247 orang. Dilihat dari presentase kualitas pendidikan pada jenjang Diploma sampai kepada jenjang Doktor, perempuan juga memiliki presentase yang lebih tinggi dari laki-laki. Pada jenjang pendidikan Diploma III/Akta III/Sarjana Muda, perempuan meraih sebanyak 10,14% sedangkan laki-laki sebanyak 5,54%. Pada jenjang Sarjana/Doktor/Ph.D, perempuan memiliki presentase sebanyak 84,50% sementara laki-laki sebanyak 73,94%. Dengan data yang ada, PNS perempuan di Kabupaten Bandung Barat memiliki kualitas pendidikan yang lebih baik daripada laki-laki, namun pengisi jabatan pada eselon II, III dan IV selalu didominasi oleh laki-laki.

Data IPG Kabupaten Bandung Barat pada tahun 2017 juga menunjukkan bahwa Bandung Barat berada diposisi paling rendah dari 27 Kabupaten/Kota di Jawa Barat. Sementara Jawa Barat juga masih berada dibawah angka rata-rata IPG Nasional. Hal tersebut menjadi sebuah ironi karena meskipun aparatur perempuan di pemerintahan Kabupaten Bandung Barat memiliki kuantitas dan kualitas pendidikan yang lebih baik dari laki-laki, namun ketidaksetaraan gender justru menjadi yang paling tinggi di Kabupaten tersebut.

Perempuan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat kebanyakan ditempatkan pada jabatan fungsional. Pada jabatan tinggi struktural pun perempuan tidak banyak menduduki jabatan. Terlihat dari 45 OPD yang ada, hanya ada 7 perempuan yang menjabat. Ketujuh pejabat perempuan yang menduduki jabatan pada tingkat eselon II tersebut tersebar dalam 3 jenis OPD, yakni pada Sekretariat Daerah, Badan serta Dinas. 3 pejabat perempuan yang menjabat sebagai Asisten Administrasi Umum, Kepala Bagian Hukum serta Kepala Bagian Organisasi berada di bawah kepemimpinan seorang Sekretaris Daerah, artinya ketiga pejabat tersebut masih ada dalam satu naungan OPD yang sama. Kemudian perempuan yang menjabat sebagai Kepala Badan hanya terdapat 1 orang, yakni pada Badan Narkotika Nasional. Dan 3 lainnya menjadi Kepala Dinas pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, serta Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran. Untuk dapat melihat kepemimpinan perempuan dengan sepadan, maka penulis melaksanakan penelitian pada satu jenis OPD, yakni pada organisasi Dinas.

Sebagai seorang Kepala Dinas perempuan di Kabupaten Bandung Barat, yakni Ibu Avira Nurfasihah, SH., MM (Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan), Ibu Dra. Sri Dustirawati, M.Si (Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan) serta Ibu Rini Sartika, S.Sos, M.Si (Kepala Dinas Satpol PP dan Damkar) di Kabupaten Bandung Barat tentunya harus menghadapi tantangan-tantangan yang ada selama menjalankan tugasnya sebagai seorang Kepala Dinas perempuan. Disamping harus menjalankan tanggung jawabnya sebagai pemimpin, mereka juga harus tetap berdiri kokoh ketika menerima berbagai anggapan skeptis yang ada di masyarakat terkait peran mereka dalam pemerintahan yang dianggap terlalu maskulin untuk diemban oleh seorang perempuan serta kuatnya kesenjangan gender yang menganggap bahwa kepemimpinan dan kekuasaan hanyalah milik laki-laki harus dapat diredam. Belum lagi ketiganya juga memiliki keluarga yang harus diurus, maka mereka juga tidak dapat meninggalkan peran sebagai seorang isteri serta ibu rumah tangga. Tantangan lainnya adalah bahwa sebagai pemimpin perempuan, ketiganya harus dapat mengotak-ngotakkan peran mereka dalam setiap kesempatan yang berbeda dan harus mampu meninjau urusan yang lebih diutamakan tanpa mencampur semua urusan serta beban yang mereka ampu.

Penelitian ini dilaksanakan di 3 Kantor Dinas, yakni di Kantor Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, Kantor Dinas Pariwisata dan Kebudayaan serta Kantor Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bandung Barat Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini dilaksanakan dengan maksud untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan perempuan sebagai Kepala Dinas di lingkungan Kabupaten Bandung Barat, dan untuk mengetahui apa saja hambatan-hambatan yang ditemui serta upaya yang dapat dilakukan dalam mengatasi hambatan yang ditemui.

METODE

Pelaksanaan penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Metode tersebut digunakan karena penelitian dapat dilakukan secara sistematis berdasarkan fakta di lapangan. Kemudian penulis juga mengumpulkan, menyusun serta mengolah dan menjelaskan data-data yang diperlukan dalam penelitian untuk kemudian melakukan perbandingan dengan menggunakan teori yang relevan.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara melaksanakan Observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi dilaksanakan dengan metode partisipasi pasif, dimana penulis tidak terlibat dalam kegiatan namun hanya meneliti di tempat kegiatan. Kemudian penulis melaksanakan wawancara semiterstruktur dengan mewawancarai 17 informan, serta melaksanakan dokumentasi.

Teknik keabsahan data yang digunakan merupakan metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik, dimana penulis mengumpulkan data penelitian mengenai kepemimpinan perempuan di lingkungan pemerintahan Kabupaten Bandung Barat dengan cara mengumpulkan data dari berbagai sumber yakni atasan, kolega serta bawahan dari Kepala Dinas perempuan yang diteliti.

Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2019:321-330) yakni dengan melakukan pengumpulan data, mereduksi data, menyajikan data serta menarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kanter dalam Anggoro et al., (2012) menyampaikan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki 4 faktor yakni *The Mother*, *The Pet*, *The Sex* ataupun *The Iron Maiden*. Setiap Kepala Dinas yang diteliti memiliki satu faktor yang lebih dominan diantara yang lainnya.

1. The Mother

Pada faktor pertama, *The Mother* menerangkan bahwa perempuan memimpin bawahannya dengan menerapkan sikap keibuannya. Hal ini terlihat paling dominan pada kepemimpinan Ibu Avira Nurfashihah selaku Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan.

a. Memiliki Sifat Keibuan

Kepemimpinan Ibu Avira sangat menunjukkan sifat keibuannya. Contohnya adalah dari kedekatan beliau dengan para pegawainya. Hal tersebut juga dijelaskan dalam pendapat yang disampaikan oleh bapak Rahadian Setiady selaku Sekretaris Dinas yang penulis wawancarai pada Selasa, 5 Januari 2021 pukul 10.00 WIB:

“Beliau suka detail dan memperhatikan anak buahnya. Sampai ke hal-hal kecil pun beliau perhatikan. Ibu Avira menjalankan kepemimpinannya dengan cara yang lebih kekeluargaan dan lebih mengayomi”.

Ketika beliau masuk ke kantor, beliau akan menyapa para pegawainya sebelum masuk ke dalam ruangan pribadinya. Begitupun dengan hubungan di luar kantor, Ibu Avira beserta para pegawainya seringkali mengobrol via *WhatsApp*. Kemudian ketika terjadi suatu permasalahan, beliau sebisa mungkin menyelesaikan permasalahan tersebut dengan cara kekeluargaan. Beliau mengayomi bawahannya dengan tetap memantau pergerakan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Meskipun demikian, beliau juga memiliki sifat disiplin terutama dalam menerapkan regulasi kebijakan serta peraturan yang berlaku.

b. Simpatik

Penulis mewawancarai bapak Nugroho Ari, S.Pd selaku staf di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan pada hari Rabu tanggal 6 Januari 2021 pukul 11.00 WIB.

“Kalau dari sudut pandang staf, yang saya lihat ibu sangat simpatik. Beliau peduli dengan lingkungan sekitar. Beliau suka menyapa kami, mengingatkan juga soal kebersihan. Bedanya dengan laki-laki kan agak cuek dengan kebersihan. Kalau beliau selalu mengingatkan, jadi kantor pun bersih dan kami nyaman untuk kerja”.

Sifat simpatik beliau nampak ketika beliau selalu mengingatkan para pegawai mengenai kebersihan di dalam kantor. Dengan kedekatan yang dimiliki antara ibu Avira dan para pegawainya, pegawai menjadi merasa nyaman untuk bekerja. Ibu Avira juga selalu dengan senang hati membantu permasalahan yang dialami oleh para pegawainya. Terkait dengan kebersihan lingkungan kantor, Ibu Avira senantiasa mengingatkan untuk peduli lingkungan sekitar.

c. Pendengar Yang Baik

Staf Dinas Kearsipan dan Perpustakaan yakni bapak Nugroho Ari, S.Pd juga penulis wawancarai pada hari Rabu, 6 Januari 2021 pukul 11.00 WIB dengan pendapat beliau sebagai berikut:

“Beliau peka ya terhadap pegawai. Mau itu pegawainya ada masalah sama kerjaan, atau masalah pribadi pun ibu terbuka untuk ngobrol. Terus kalau pegawai ada masalah dalam kerjaan yang bisa menghambat kinerja yang lain, ibu tidak langsung negur depan pegawai yang

lain, beliau biasanya ya memanggil orang yang bermasalahnya ke ruangan. Menurut saya itu bijak ya, soalnya tidak mempermalukan pegawai meskipun dia punya salah”.

Penulis menyimpulkan dari hasil observasi langsung di lapangan bahwa sifat pendengar yang ditunjukkan oleh Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, ibu Avira Nurfashihah, SH, MM, yakni dengan keterbukaan beliau untuk menerima saran dan masukan dari para pegawainya. Beliau menerimanya baik dalam forum formal seperti rapat, ataupun dengan cara informal, misalnya dengan cara menghadap langsung, atau dengan memanfaatkan media *WhatsApp*. Beliau juga membantu para pegawai yang mempunyai masalah. Meskipun diluar pekerjaan pun, beliau sangat terbuka untuk diajak berdiskusi. Kemudian jika terdapat masalah yang sekiranya mengganggu kinerja organisasi, dan tidak dapat ditangani oleh atasan langsung dari pegawai tersebut, beliau biasanya akan memanggil pegawai yang bermasalah ke ruangnya agar dapat mencapai titik temu permasalahan. Sehingga permasalahan dapat diselesaikan tanpa mempermalukan pegawai dengan menegurnya di depan orang banyak.

2. The Pet

The Pet sebagai dimensi selanjutnya menjelaskan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan terjadi ketika atasan dapat menjadi kesayangan atau favorit dari bawahannya. Dalam indikator ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga Kepala Dinas yang penulis teliti belum ada Kepala Dinas yang dominan menunjukkan faktor *The Pet* dalam kepemimpinannya

a. Dapat Menghibur Bawahan

Penulis telah melakukan wawancara di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan kepada Bapak R. Dian Shantika, M.AP selaku Kepala Subbagian Kepegawaian dan umum pada Selasa tanggal 5 Januari 2021 pukul 10.00 WIB mengenai cara ibu Avira dalam menghibur bawahannya ketika terjadi tekanan pekerjaan.

“Ibu selalu mengedepankan yang namanya aturan. Kalau misalnya terjadi konflik internal, ibu selalu menyikapi secara bijak. Dan ibu merangkul. Tidak ada permasalahan yang tidak bisa dipecahkan. Kalau dengan koordinasi dan komunikasi, yakin bisa terpecahkan”.

Cara Ibu Avira untuk menenangkan bawahannya yakni dengan banyak berkoordinasi dan berkomunikasi ketika terjadi tekanan dari pimpinan. Beliau sering mengadakan rapat dengan para pegawainya untuk membahas permasalahan yang tengah terjadi, khususnya pada konflik internal.

Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, penulis mewawancarai Kepala Bidang Pariwisata yaitu bapak David Oot, S.E, M.Si pada hari Jumat, 15 Januari 2021 pukul 09.45 WIB. Pendapat beliau mengenai cara ibu Sri menghibur bawahannya ketika terjadi tekanan dari pimpinan adalah sebagai berikut:

“Cara menengkannya ya Ibu mengingatkan pada kita untuk selalu berpikir positif, tidak *suudzon* dalam pekerjaan, menyelesaikan masalah juga dengan musyawarah mufakat, biar dapat hasil yang terbaik”

Cara Ibu Sri menghibur bawahannya adalah dengan mengkomunikasikannya kepada para pegawai. Beliau selalu mengingatkan untuk berpikir positif, dan selalu mengkoordinasikan hal-hal terkait pengambilan keputusan kepada para bawahannya.

Sedangkan di Dinas Satpol PP dan Damkar, penulis menemui ibu Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum yaitu ibu Annisaa Zul Hikmah, S.E pada hari Kamis tanggal 21 Januari 2021 pukul 08.45 WIB, pendapat beliau yakni:

“Ketika ada masalah beliau selalu mengkomunikasikan dengan kami ya. Beliau sampaikan, baik secara langsung atau tidak langsung. Apalagi kalau ada tekanan, beliau selalu mengingatkan kalau masalah pasti akan selesai. Jadi tidak menambahkan tekanan pada kita bawahannya, tapi beliau justru lebih merangkul gitu ya”.

Cara ibu Rini menghibur bawahannya yang sedang ada di bawah tekanan adalah dengan merangkul para pegawai. Beliau akan memberikan kata-kata penuh semangat dan enerjik pada para pegawai. Pembawaan beliau yang identik dengan jiwa muda membuat para pegawai lain ikut bersemangat dan suasana yang sebelumnya tegang menjadi cair kembali.

b. Menjadi Favorit Bawahan

Pada indikator ini, pada masing-masing kepemimpinan Kepala Dinas masih belum memenuhi kriteria untuk menjadi favorit dari bawahannya. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum yaitu bapak R. Dian Shantika, M.A.P di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan pada hari Kamis, 7 Januari 2021 pukul 14.00 WIB. Beliau menyatakan pendapatnya terkait pemimpin perempuan yang menjadi favorit bawahannya.

”Kalau masalah favorit dan tidak itu kan ke masalah pribadi, karena pandangan orang itu sangat kompleks. Sebenarnya kan ada beberapa pergantian untuk menjadi Kepala Dinas disini. Ada yang 6 bulan, ada yang setahun, ada yang 4 tahun. Tapi menurut saya pribadi, dari kepemimpinan yang terdahulu, ibu yang terbaik untuk saat ini, untuk generasi yang sekarang”.

Dibandingkan dengan Kepala Dinas pendahulunya yang pernah menjabat, menurut bawahan beliau, beliaulah yang terbaik. Namun jika kepemimpinan beliau dibandingkan dengan kepemimpinan Kepala Dinas yang ada di instansi lain dan yang berbeda jenis kelaminnya, Ibu Avira belum memenuhi kriteria bawahannya untuk menjadi favorit mereka. Bawahan menilai bahwa sifat tegas dan teguh yang dimiliki oleh perempuan dan laki-laki itu berbeda.

Penulis kemudian melaksanakan wawancara pada hari Senin, 11 Januari 2021 pukul 09.00 WIB di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, yakni kepada bapak Darnas, S.H selaku Kepala Seksi Pengembangan Daya Tarik Wisata. Pendapat beliau yaitu:

“Sejauh ini menurut saya kepemimpinan Ibu Sri sudah sangat baik. Terlebih dalam hal komunikasi. Namun bila dibandingkan dengan kadis-kadis lain yang laki-laki tentu sangat berbeda ya. Perbedaannya terutama terlihat pada saat pengambilan keputusan. Kalau laki-laki kan tegas, asalkan sudah sesuai aturan. Kalau beliau pengambilan keputusannya agak sedikit memakan waktu ya, karena berbagai pertimbangan”.

Ibu Sri sebagai Kepala Dinas di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan secara keseluruhan telah memimpin Dinas tersebut dengan baik. Namun ketika terjadi permasalahan yang mengharuskan untuk pengambilan keputusan, beliau banyak melakukan pertimbangan dan hal tersebut berbeda dengan pemimpin laki-laki yang cenderung cepat bertindak asalkan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sedangkan pada Dinas Satpol PP dan Damkar penulis melaksanakan wawancara dengan bapak Indra Saputra, SH yang menjabat sebagai Kepala Seksi Operasi Pengendalian. Wawancara tersebut dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 20 Januari 2021 pukul 09.00 WIB. Pendapat beliau terhadap Ibu Rini Sartika selaku Kepala Dinas Satpol PP dan Damkar adalah sebagai berikut:

“Saya pribadi kalau antara pemimpin perempuan atau yang laki-laki *fifty-fifty*, menurut saya sama saja. Cuman kalau laki-laki kan memang lebih mendedepankan rasional, kalau

perempuan cenderung ke perasaan. Yang saya suka dari Ibu Rini, beliau bisa menempatkan diri. Kapan dan dimana harus jadi pemimpin atau teman yang bisa merangkul. Jadi beliau cara memimpinnya tidak terlalu atas, tidak juga terlalu bawah”.

Sifat Ibu Rini yang dapat menempatkan dirinya di berbagai situasi menjadi ciri khas tersendiri. Meskipun Ibu Rini terkenal tegas, namun beliau juga memiliki perasaan yang kerap kali terbawa pada bidang pekerjaannya.

3. The Sex

Pada dimensi ini, pemimpin perempuan dapat menjadi penyemangat dan motivasi bagi para pegawainya. Motivasi tersebut bisa diberikan dalam pembawaan pemimpin tersebut. Misalnya dari bahasa tubuh, cara berbusana ataupun cara berbicara. Pada faktor ini, Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yaitu Ibu Sri Dustirawati yang paling dominan menunjukkan faktor *The Sex* dalam kepemimpinannya.

a. Dapat Memotivasi Bawahan

Penulis mewawancarai Ibu Cynthia Lestary, S.ST selaku Kepala Subbagian Penyusunan Program yang dilaksanakan pada hari Kamis, 14 Januari 2021 pukul 10.00 WIB.

“Penampilan beliau baik, menggunakan seragamnya juga lengkap dan rapih. Beliau juga *fashionable* ya, jadi pegawai juga mencontoh beliau untuk berpakaian serapih mungkin. Lalu bukan hanya penampilan beliau saja ya, kerapihan juga beliau terapkan di kantor. Dari cara berbicara pun jelas penyampaiannya, jadi pegawai tidak bingung. Kalau cara beliau memotivasi ya beliau mendorong pegawai yang mau melanjutkan pendidikan, atau kita juga pernah sama-sama satu kantor liburan”.

Dimensi *The Sex* paling terlihat menonjol pada kepemimpinan Ibu Sri. Hal ini terlihat pada saat penulis mengunjungi kantor Dinas tersebut. Pada ruangan penerimaan tamu, penulis melihat bahwa ruangan tertata rapi dengan disediakan tempat duduk nyaman dan vas bunga serta meja kecil. Kemudian terdapat pajangan seperti foto-foto budaya dan tempat wisata khas di Bandung Barat, pajangan selendang bermotif batik, sampai kepada pajangan alat musik khas Sunda yakni gamelan lengkap dengan gendangnya. Terdapat pula pewangi ruangan otomatis dan keadaan kantor pun sangat bersih. Sedangkan dari penampilan Ibu Sri sendiri, papan nama, *name tag*, pin korpri, pin purna praja sampai tanda kepangkatan pun lengkap digunakan. Dari gesturnya, Ibu Sri memiliki postur yang tegak dan wajah yang selalu tersenyum. Cara bicara beliau pun jelas dan lugas sehingga tidak menimbulkan kebingungan saat berkomunikasi. Beliau memberikan motivasi kepada pegawainya dengan cara memberikan contoh terbaik serta dorongan kepada pegawainya untuk berprestasi, maupun melanjutkan pendidikan. Beliau juga sesekali mengajak para pegawainya melepas penat dengan berwisata bersama-sama ke suatu tempat.

4. The Iron Maiden

Dimensi ini mengibaratkan pemimpin perempuan sebagai wanita besi. Hal ini dapat dinilai dari indikator yang berupa tegas, agresif dan kompetitif. *The Iron Maiden* paling dominan terlihat pada kepemimpinan Kepala Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran yaitu ibu Rini Sartika.

a. Tegas

Bapak Inda Setiadi selaku staf di Dinas Satpol PP dan Damkar pada hari Selasa tanggal 19 Januari 2021 pukul 14.30 WIB menyampaikan bahwa:

“Contoh cara tegasnya ibu, misalkan ada pegawai yang telat apel pagi. Biasanya ibu kasih hukuman seperti *push-up*. Jika ada pelanggaran pun pegawai disuruh *push-up* paling banyak 50 kali. Kalau apel paling 10 kali. Pegawai yang izin pun harus jelas. Disini sudah ditetapkan batas maksimal pegawai tidak masuk kantor 12 hari. Di BKPSDM pun sudah tidak menerima izin kepentingan keluarga, karena itu masuknya ke cuti. Kalau ada pegawai yang melanggar ya beliau tegur dengan lisan, kalau masih tetap ya diberi surat peringatan”.

Dari hasil observasi penulis, sifat tegas yang ada pada kepemimpinan Ibu Rini di Dinas Satpol PP dan Damkar terlihat dari cara beliau menerapkan hukuman/*punishment* kepada para pegawainya. Contohnya untuk pelaksanaan apel pagi, beliau tidak menolerir keterlambatan para pegawainya. Sebagai gantinya, beliau memberikan konsekuensi dengan melakukan *push-up* sebagai hukumannya.

b. Agresif

Penulis melakukan wawancara dengan bapak Drs. Hendra Kardiya sebagai Sekretaris Dinas pada hari Senin, 18 Januari 2021 pukul 10.30 WIB terkait kepemimpinan Ibu Rini. Pendapat beliau adalah:

“Ketika ada tugas ataupun permasalahan, akan beliau bicarakan dahulu baik-baik. Koordinasi dulu dengan pegawai. Pada pelaksanaannya, beliau akan terus memantau. Misalnya ada kerjaan yang harus selesai minggu depan, beliau akan mengontrol dengan selalu mengingatkan tenggat waktu, membantu apa yang menjadi masalah, namun tetap mendorong pegawainya. Jadi kami terus didorong oleh beliau untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu dengan tetap memperhatikan kondisi pegawainya. Jadi bawahan tidak merasa tertekan, tapi dengan cara beliau memimpin pekerjaan juga jadi cepat selesai”.

Indikator agresif terlihat dalam kepemimpinan Ibu Rini. Hal ini ditunjukkan ketika ada pekerjaan yang harus diselesaikan, beliau selalu mendorong pegawainya dan menanyakan progres dari pekerjaan tersebut. Beliau tidak pernah lepas tangan dalam memonitoring dan mengontrol bawahannya dalam penyelesaian tugas. Ketika terjadi permasalahan, beliau dapat menanganinya dengan baik dan tidak ragu untuk bertemu pihak yang terkendala. Misalnya jika terjadi permasalahan di lapangan yang tidak dapat ditangani oleh bawahannya, beliau tidak segan untuk turun langsung berhadapan dengan pihak yang bermasalah dan menegakkan aturan yang berlaku.

c. Kompetitif

Penulis menemui bapak Indra Saputra, S.H selaku Kepala Seksi Operasi Pengendalian untuk melakukan wawancara seputar sifat kompetitif pada kepemimpinan Ibu Rini yang dilaksanakan pada hari Rabu, 20 Januari 2021 pukul 09.00 WIB.

“Dilihat dari organisasi, disini kami berlomba untuk memberikan yang terbaik. Tidak hanya pada masyarakat, tapi pada sesama pegawai juga, yakni di lingkungan kantor. Terbukti dari beliau sering mengarahkan kami melaksanakan kurvey di lingkungan kantor, baik di luar maupun di dalam kantor. Kebersihan pun terjaga. Dari cara mendisiplinkan pegawai pun beliau yang secara tegas memberikan hukuman jika ada pelanggaran. Untuk pelaksanaan terkait kedinasan, kami selalu siap sedia jika dibutuhkan di lapangan. Beliau dengan sigap memerintahkan para pegawainya dan membagi-bagi tugas sesuai tupoksi”.

Sifat kompetitif yang ada pada kepemimpinan Ibu Rini tidak hanya terlihat pada instansi yang beliau pimpin, melainkan juga terlihat dari individunya. Beliau memiliki kebijakan dan cara tersendiri untuk bersaing menjadikan dinasny dapat memberikan pelayanan terbaik. Dari segi kebersihan, kerapian, penyelesaian tugas, kedisiplinan, kesigapan, sampai rasa kekeluargaan yang ada di dinas tersebut pun berusaha beliau tumbuhkan. Dari sisi individunya, Ibu Rini termasuk PNS muda ketika pertama kali menjabat menjadi Kepala Dinas Satpol PP dan Damkar pada 6 tahun yang lalu sampai saat ini. Karena pembawaan beliau yang tegas, berwibawa, disiplin serta *humble*, para pegawai pun menaruh rasa hormat pada kepemimpinan beliau, terlepas dari jenis kelamin dan usia beliau.

Hambatan

Pada dimensi *The Mother*, hambatan yang terjadi adalah pandangan para pegawai terhadap kehidupan berkeluarga Kepala Dinas Perempuan. Bapak R Dian Shantika, M.AP selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Kearsipan dan Perpustakaan menyampaikan pendapatnya pada hari Jumat, 7 Januari 2021 pukul 14.00 WIB:

“Beliau pernah bercerai. Begitu pula dengan Kepala Dinas lain yang anda teliti. Kebanyakan ibu-ibu yang pangkatnya tinggi disini pernah bercerai. Sebagian ada yang tidak menikah lagi, sebagiannya lagi ada yang menikah”.

Dari hasil observasi penulis di lapangan, kepemimpinan seorang perempuan selain dinilai dari segi kinerjanya, para bawahan juga menilai dari sisi lain. Meskipun penilaian dari sudut pandang urusan berkeluarga Kepala Dinas yang bersangkutan merupakan ranah pribadi, namun hal tersebut memengaruhi pandangan yang ada dari para bawahannya

Hal tersebut memunculkan anggapan di kalangan para bawahan dari Kepala Dinas tersebut bahwa perempuan yang memiliki jabatan tinggi tidak mampu untuk menyeimbangkan perannya dalam memimpin pada tugas kedinasan maupun menjalankan perannya sebagai ibu rumah tangga.

Peran ibu dalam rumah tangga para Kepala Dinas tersebut dianggap kurang maksimal, maka mereka pun membandingkannya terkait cara para pemimpin perempuan memimpin para bawahannya. Ironisnya perbandingan antara 2 peran gender tersebut tidak terjadi kepada para pejabat yang berjenis kelamin laki-laki.

Pada dimensi *The Pet*, hambatan yang penulis temui adalah perbandingan sifat rasional dan emosional antara pemimpin perempuan dan pemimpin laki-laki. Sebagaimana yang disampaikan oleh Sekretaris Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yakni bapak Drs. Dany Taufiq Hidayat pada hari Selasa, 12 Januari 2021 pukul 8.30 WIB mengenai kepemimpinan Kepala Dinas perempuan di Kabupaten Bandung Barat:

“Kalau perempuan cenderung mengedepankan perasaan, sampai ketika mengambil keputusan pun menggunakan perasaan. Alhasil karena terlalu banyak pertimbangan, keputusan pun tidak cepat diambil. Hal itu jadi salah satu hambatan juga bagi dinas”.

Setelah melakukan observasi di lapangan, penulis dapat melihat bahwa dari ketiga Dinas yang penulis teliti, hambatan pada dimensi *The Pet* adalah bahwa para pegawai selalu membanding-bandingkan sifat rasional dan emosional pemimpin perempuan dengan pemimpin laki-laki. Ibu Avira sebagai Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan memiliki sifat yang sangat lembut. Ibu Sri sebagai Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan memiliki sifat yang penuh pertimbangan. Sedangkan Ibu Rini sebagai Kepala Dinas Satuan Polisi Pamong Praja

dan Pemadam Kebakaran dianggap yang paling tegas meskipun para pegawai juga menyampaikan sisi emosional beliau ketika menghadapi pegawai yang bermasalah. Dari sifat kepemimpinan para perempuan sebagai Kepala Dinas tersebut meskipun para pegawai sejauh ini menilai kepemimpinannya sudah baik bagi instansi yang dipimpin, namun bagi mereka kelemahan tersebut merupakan hal yang cukup menghambat instansi.

Pada dimensi *The Sex*, hambatan yang terjadi adalah pandangan para bawahan yang selalu mengaitkan sifat kepemimpinan perempuan yang sejatinya tidak berhubungan dengan gender. Bapak Indra Saputra, SH selaku Kasi Operasi Pengendalian di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran dalam wawancara dengan penulis pada hari Rabu, 20 Januari 2021 pukul 09.00 WIB berpendapat bahwa:

“Pemimpin perempuan lebih memerhatikan lingkungan sekitar. Terutama soal kerapian dan kebersihan. Dari segi penampilannya beliau sangat rapih, identitas, tanda pangkat, sampai pin yang dipakai pun lengkap. Berbeda dengan laki-laki yang lebih apa adanya. Kadang tanda pangkat saja tidak pakai kalau ke kantor. Kebersihan dan kerapian di kantor juga selalu terjaga karena beliau akan selalu mengingatkan para pegawai”.

Hasil observasi yang penulis laksanakan di lapangan menunjukkan para pegawai masih berpikiran bahwa kepemimpinan perempuan yang tidak mengabaikan kebersihan, kerapian maupun penampilan adalah hal yang sudah sepatutnya melekat pada diri perempuan. Padahal kebersihan, kerapian maupun penampilan seseorang tidak dipengaruhi oleh gendernya.

Pada dimensi *The Iron Maiden*, hambatan yang terjadi terkait cara Kepala Dinas mendisiplinkan pegawainya yang bermasalah. Seperti pendapat yang disampaikan oleh Staf di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran yakni bapak Inda Setiadi yang penulis wawancarai pada hari Selasa, 19 Januari 2021 pukul 14.30 WIB:

“Meskipun beliau tegas, tapi kalau ada pegawai yang bermasalah pasti diajak bicara dulu baik-baik. Diingatkan berulang kali. Dikasih kesempatan lagi. Beliau memikirkan keluarga yang pegawai itu punya, istrinya, anak-anaknya. Padahal pegawai yang begitu jadi menghambat organisasi”.

Dari hasil observasi yang dilakukan penulis di lapangan, Kepala Dinas paling dominan memiliki sifat *The Iron Maiden* yang dinilai paling tegas pun tetap memiliki kelonggaran dalam menghadapi pegawai yang bermasalah. Pemimpin perempuan cenderung memikirkan berbagai aspek lain sebelum mengambil keputusan. Penyampaian teguran pada pegawai yang bermasalah dilakukan berulang kali menggunakan lisan sampai pegawai tersebut sadar.

Upaya

Pada hambatan yang terjadi dalam dimensi *The Mother*, penulis telah melakukan wawancara kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Bandung Barat yakni bapak Ir. H. Asep Sodikin, MUM pada hari Senin tanggal 25 Januari 2021 pukul 9.45 WIB. Pendapat beliau adalah:

“Tidak dapat dipungkiri diskriminasi pada wanita memang masih terjadi, bukan saja pada pemerintahan namun hampir di semua bidang. Kita harus punya pikiran yang tidak sempit. Zaman sudah semakin maju dan modern maka seharusnya sikap tenggang rasa dengan sesama manusia pun semakin besar”.

Dalam menghadapi diskriminasi yang terjadi terhadap pemimpin perempuan, maka diperlukan usaha bersama untuk senantiasa bersikap toleran dan tenggang rasa. Upaya yang

dapat dilakukan yakni meningkatkan rasa toleransi dan pemikiran yang lebih terbuka atau *open minded* dengan cara mengingatkan kembali kepada para pegawai akan pentingnya toleransi dan menghormati sesama, terlepas dari suku, agama, ras maupun gender. Diskriminasi yang mengarah kepada ranah pribadi seharusnya tetap menjadi privasi dan tidak menjadi bahan pergunjungan yang dapat merusak citra seseorang. Terlebih lagi, prestasi dan kualitas seseorang dalam memimpin harusnya yang lebih utama diperhatikan dan dapat menjadi teladan bagi seluruh pegawai.

Pada dimensi *The Pet*, penulis telah melakukan wawancara kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Bandung Barat yakni bapak Ir. H. Asep Sodikin, MUM pada hari Senin tanggal 25 Januari 2021 pukul 9.45 WIB. Pendapat beliau adalah:

“Yang terjadi saat ini orang lain menilai apa yang sebenarnya tidak berkaitan dengan yang dinilai. Seperti kepemimpinan harusnya tidak dinilai dari siapa yang memimpin tapi harusnya dari bagaimana ia memimpin. Kita harus profesional dalam bekerja. Jangan hanya menuntut orang lain untuk dapat profesional, tapi kita juga harus mengerahkan kemampuan kita dalam bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan dengan kualitas yang baik”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut kepemimpinan seseorang hendaknya dinilai berdasarkan bagaimana ia memimpin, bukan siapa yang memimpin. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kesadaran para pegawai untuk tidak menilai orang lain secara subjektif. Terlebih lagi dengan mengenyampingkan kualitas seorang individu hanya karena jenis kelamin yang ia miliki.

Pada dimensi *The Sex*, penulis telah melakukan wawancara kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Bandung Barat yakni bapak Ir. H. Asep Sodikin, MUM pada hari Senin tanggal 25 Januari 2021 pukul 9.45 WIB. Pendapat beliau adalah:

“Harusnya kebersihan dan kerapian baik dalam penampilan pribadi atau di kantor yang dipimpin berlaku baik pada pemimpin perempuan ataupun laki-laki. Bukan berarti karena perempuan lebih rapih dan bersih kemudian dianggap hal yang lumrah. Jadi seolah-olah laki-laki boleh saja tidak rapih dan bersih. Padahal hal tersebut tidak bisa didasarkan pada jenis kelamin. Kalau seseorang dasarnya memang sudah jorok ya jorok saja. Tidak peduli apapun jenis kelaminnya. Untuk itu pengarusutamaan gender di Bandung Barat harus digalakkan, untuk kembali mengingatkan pegawai kalau kualitas kerja tidak dinilai berdasarkan jenis kelamin”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis, kemampuan seseorang tidak dapat diukur dari jenis kelamin yang ia punya. Adapun upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan penerapan Pengarusutamaan Gender di kalangan PNS maupun PTT Kabupaten Bandung Barat. Bahwa prestasi kerja, seleksi untuk mendapatkan jabatan tertentu maupun promosi jabatan tidak terbatas pada gender maupun jenis kelamin, melainkan diukur dari kemampuan yang sesuai standar serta terpenuhinya persyaratan yang telah ditetapkan.

Pada dimensi *The Iron Maiden*, penulis telah melakukan wawancara kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Bandung Barat yakni bapak Ir. H. Asep Sodikin, MUM pada hari Senin tanggal 25 Januari 2021 pukul 9.45 WIB. Pendapat beliau adalah:

“Dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin harus seimbang. Disitulah tantangannya, kita harus dapat membangun hubungan yang sehat dan dekat dengan para pegawai agar mereka nyaman. Namun disisi lain juga kita perlu tegas sehingga tidak melenceng dari tujuan awal.”

Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan cara meningkatkan keteladanan pemimpin. Terkait kedisiplinan para pegawai tentunya berhubungan dengan ketegasan pemimpinnya. Pemimpin perempuan diharapkan dapat meningkatkan lagi ketegasan baik dalam kebijakan yang diterapkan maupun pengambilan keputusan. Pengawasan melekat pada para pegawai juga diperlukan untuk meningkatkan kedisiplinan di dinas-dinas tersebut.

SIMPULAN

Kepemimpinan perempuan pada setiap Dinas yang penulis teliti menunjukkan bahwa dari 4 faktor yang ada, terdapat salah satu yang paling dominan. Ibu Avira sebagai Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan memiliki sifat *The Mother*, Ibu Sri sebagai Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan memiliki sifat *The Sex*, dan Ibu Rini sebagai Kepala Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran memiliki sifat *The Iron Maiden*.

Hambatan yang ditemui dalam kepemimpinan perempuan sebagai Kepala Dinas di lingkungan pemerintahan Kabupaten Bandung Barat dapat ditemukan dalam setiap dimensi. Pada dimensi *The Mother*, bawahan meragukan sifat keibuan dalam kepemimpinan Kepala Dinas karena permasalahan yang sifatnya pribadi. Pada dimensi *The Pet*, hambatan yang ditemui adalah perbandingan sifat rasional dan emosional antara pemimpin perempuan dan pemimpin laki-laki. Pada dimensi *The Sex*, hambatannya adalah pandangan para bawahan yang selalu mengaitkan sifat kepemimpinan perempuan yang sejatinya tidak berhubungan dengan gender. Sedangkan pada dimensi *The Iron Maiden*, hambatan yang terjadi adalah terkait cara Kepala Dinas mendisiplinkan pegawainya yang bermasalah.

Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan yang terjadi pada dimensi *The Mother* adalah dengan meningkatkan toleransi di kalangan para pegawai. Pada dimensi *The Pet*, upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kesadaran para pegawai untuk tidak menilai orang lain secara subjektif. Kemudian pada dimensi *The Sex*, upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan penerapan Pengarusutamaan Gender di kalangan PNS maupun PTT Kabupaten Bandung Barat. Sedangkan pada dimensi *The Iron Maiden*, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan keteladanan pemimpin.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan saran mengenai kepemimpinan perempuan sebagai Kepala Dinas yaitu dengan meningkatkan kesadaran Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Bandung Barat untuk senantiasa mengedepankan sikap toleransi dan tenggang rasa, meningkatkan pemikiran agar lebih terbuka, tidak menilai seseorang secara subjektif serta tidak lagi melakukan diskriminasi gender kepada sesama pegawai maupun masyarakat.

Kemudian dengan meningkatkan penerapan Pengarusutamaan Gender di kalangan Aparatur Sipil Negara Kabupaten Bandung Barat agar penilaian kinerja diukur berdasarkan kualitas prestasi kerja yang ada pada diri seorang pegawai.

Serta dengan meningkatkan keteladanan pemimpin perempuan agar senantiasa bekerja secara profesional dengan dapat menempatkan diri pada berbagai situasi yang dihadapi. Pemimpin perempuan juga harus dapat bersikap tegas, baik dalam pemberian sanksi pelanggaran disiplin, maupun ketika akan melakukan pengambilan keputusan

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, T., Nugroho, A., Prodi, A., & Feuii, M. (2012). Kepemimpinan Perempuan : Studi Kasus 3 Lurah Perempuan di Kota Yogyakarta. *Forum Manajemen Indonesia (FMI)*, 1–19.
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Penerbit Rineka Cipta.
- Hartati, S. (2019). *Kesetaraan Gender Dalam Promosi Jabatan PNS di Pemerintahan Provinsi Jawa Barat (Studi Budaya Birokrasi dan Prestasi Kerja)*. Program Pasca Sarjana, Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Komnas Perempuan. (2020). *Siaran Pers dan Lembar Fakta Komnas Perempuan: Catatan Tahunan Kekerasan terhadap Perempuan 2020*.
<https://www.komnasperempuan.go.id/read-news-siaran-pers-dan-lembar-fakta-komnas-perempuan-catatan-tahunan-kekerasan-terhadap-perempuan-2020>
- Lutfiana, N. (2013). *Kepemimpinan Kepala Desa Perempuan Di Desa Karas Kepoh Kecamatan Pancur Kabupaten Rembang*. Universitas Negeri Semarang.
- Sedarmayanti, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi, Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian: Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer*. Rajagrafindo Persada, Jakarta.