

PERAN KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA AMAL USAHA MUHAMMADIYAH KABUPATEN LAMONGAN)

THE ROLE OF WOMEN'S LEADERSHIP IN IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (A CASE STUDY IN MUHAMMADIYAH BUSINESS CHARITY LAMONGAN)

Ika Purwanti^{1*}

Rohmatul Fitriyah²

Ninin Nike³

Maya Dwi⁴

¹ITB Ahmad Dahlan Lamongan 1, Lamongan, Jatim, Indonesia

²ITB Ahmad Dahlan Lamongan 2, Lamongan, Jatim, Indonesia

³ITB Ahmad Dahlan Lamongan 3, Lamongan, Jatim, Indonesia

⁴ITB Ahmad Dahlan Lamongan 4, Lamongan, Jatim, Indonesia

*email: ikapoer2@gmail.com

Abstrak

Fenomena dan fakta terkait proporsi perempuan dalam angkatan kerja dan usaha semakin menonjol pada abad ke-21. Keberadaan akses perempuan dalam mengisi perjuangan di negeri Indonesia ini harus ditunjang dengan kualitas dan kapasitas serta tanggung jawab sebagai perempuan karir. Oleh karena itu, kemandirian perempuan Indonesia dalam dunia kerja harus selalu didukung melalui emansipasi perempuan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik kesetaraan gender diterapkan pada organisasi Islam (Muhammadiyah) dalam meningkatkan kinerja organisasi keagamaan dengan menggunakan studi kasus di Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) Kabupaten Lamongan. Pendekatan kualitatif naratif diterapkan untuk mengetahui peran kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan kinerja organisasi yang didasarkan pada cerita dan pengalaman dari para narasumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan perempuan dalam peningkatan kinerja organisasi yang mana jabatan eksekutif dipegang oleh perempuan di AUM Muhammadiyah Lamongan telah menunjukkan pencapaian kesetaraan gender melalui kekuasaan dan pengaruh, inisiasi perubahan, keseimbangan kehidupan kerja, pola pikir, efikasi diri dan gaya kepemimpinan. Selain itu, mereka juga menghadapi berbagai hambatan dalam proses pengembangan lembaga, serta peluang yang dapat dicapai oleh setiap pemimpin perempuan dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya keberhasilan lembaga.

Kata Kunci:

Perempuan
Kepemimpinan
Gender
Organisasi
Kinerja

Keywords:

Women
Leadership
Gender
Organization
Performance

Abstract

Phenomena and facts related to the proportion of women in the workforce and business are increasingly prominent in the 21st century. The existence of women's access to fill the struggle in Indonesia must be supported by the quality and capacity and responsibility as career women. Therefore, the independence of Indonesian women in the world of work must always be supported through the emancipation of women. This study aimed to identify the practice of gender equality applied to Islamic organizations (Muhammadiyah) in improving the performance of religious organizations by using a case study at Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) Lamongan Regency. A narrative qualitative approach was applied to determine the role of women's leadership in improving organizational performance based on stories and experiences from the informants. The results show that the role of women's leadership in improving organizational performance where executive positions are held by women at AUM Muhammadiyah Lamongan has shown the achievement of gender equality through power and influence, initiation of change, work-life balance, mindset, self-efficacy and leadership style. In addition, they also face various obstacles in the process of institutional development, as well as opportunities that can be achieved by every female leader in improving organizational performance, especially the success of the institution.



© 2022 The Authors. Published by Institute for Research and Community Services Universitas Muhammadiyah Palangkaraya. This is Open Access article under the CC-BY-SA License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Bangun, 2012). Keberadaan akses perempuan dalam mengisi perjuangan di negeri Indonesia ini harus ditunjang dengan kualitas dan kapasitas serta tanggung jawab sebagai perempuan karir.

yang hanya mencapai 29%. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020 menunjukkan Indeks Pemberdayaan Gender di Jawa Timur terus membaik sejak 2018 hingga 2020, dari 69,71% pada tahun 2018 menjadi 73,03% pada 2020. Dari aspek pendidikan, peluang bersekolah antara laki-laki dan perempuan sudah hampir sama.

Salah satu faktor yang berperan pada pencapaian tersebut adalah upaya membina kesadaran kesetaraan

gender dalam pemahaman keagamaan masyarakat (Rahman, 2020). Pencapaian tersebut bukan tanpa kendala dan tantangan, khususnya peran perempuan sebagai pemimpin baik dalam bidang pendidikan, sosial hingga politik. Sebagian diantaranya menempatkan kepemimpinan perempuan sebagai ancaman keberadaan suatu bangsa berdasarkan suatu hadis (Rofiq, 2013). Sebagian yang lain menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak baik karena penilaian perempuan lebih banyak menggunakan perasaannya daripada akal (Abdurrohm dan Ali, 2019).

Teori-teori tentang kepemimpinan masih mengacu pada pria sebagai subjek penelitian oleh para peneliti terdahulu. Menurut Bangun (2012), sebelum tahun 1990an, teori tentang kepemimpinan dan manajemen masih mengacu terhadap pria, penelitian mendalam tentang perempuan sebagai pemimpin pada sebuah organisasi masih minim dilakukan. Berbagai kajian dan penelitian telah dilakukan untuk menjelaskan peran kepemimpinan perempuan dalam sebuah organisasi. Mewengkang, Mandey dan Ruru (2017) membahas tentang peran kepemimpinan perempuan pada sektor publik. Penelitian ini menunjukkan bahwa peran perempuan dalam memimpin berjalan sangat baik. Pemimpin perempuan sangat berkembang dalam berbagai macam kegiatan keorganisasian yang sesuai bidang yang ada saat ini, seperti halnya ide program perencanaan kerja. Mauchim Lekhaya dan Dorasamy (2020) menganalisis karakteristik yang dapat mempengaruhi kinerja posisi kepemimpinan pada *quasigovernment*. Studi ini menyimpulkan bahwa posisi perempuan berperan penting dalam sistem kepemimpinan sama halnya dengan peran laki-laki.

Penelitian ini dimaksudkan untuk melengkapi kajian-kajian sebelumnya, bagaimana praktik kesetaraan gender diterapkan pada organisasi Islam (Muhammadiyah) yang berhubungan dengan peran perempuan sebagai pemimpin di ruang publik dalam ranah pendidikan, kesehatan dan ekonomi. Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan kinerja organisasi keagamaan dengan menggunakan studi kasus di Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) Kabupaten Lamongan. Melalui penelitian ini, peneliti berusaha mengidentifikasi peran kepemimpinan perempuan yang diterapkan serta mengidentifikasi hambatan dan tantangannya. Mengacu pada fokus penelitian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) bagaimana peran perempuan pada kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja organisasi? dan 2) apa saja tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh pemimpin perempuan dalam kepemimpinannya untuk meningkatkan kinerja organisasi?

METODOLOGI

Penelitian ini adalah deskriptif kualitatif naratif dan menekankan pada pertanyaan *'apa cerita dan makna yang terkandung sebagaimana diungkapkan melalui pengalaman seseorang.'* Penyelidikan naratif dikategorikan berdasarkan pada siapa penulis, prespektif dari siapa yang dipresentasikan, jika ada satu atau lebih naratif, ruang

lingkup naratif dan kerangka konseptual penulis (Ary et al., 2010). Pendekatan kualitatif naratif bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan kinerja organisasi yang didasarkan pada cerita dan pengalaman dari para narasumber (sebagai pisau analisis).

Subjek penelitian adalah empat perempuan yang mempunyai jabatan kepemimpinan pada Amal Usaha Muhammadiyah Kabupaten Lamongan bidang pendidikan (Rektor kampus ITB Ahmad Dahlan Lamongan), kesehatan (Direktur RS. Muhammadiyah Babat dan RS. Muhammadiyah Lamongan) dan ekonomi (Ketua Badan Usaha Ekonomi Keluarga Aisyiyah – BUEKA As-Sakinah Lamongan).

Pemilihan subjek didasarkan pada beberapa kriteria. Kriteria pertama adalah perempuan yang menduduki jabatan eksekutif suatu lembaga dalam jangka waktu dua tahun dan memahami seluk beluk organisasi secara detail. Kriteria kedua adalah pada *output* peningkatan kinerja organisasi, pencapaian prestasi dan kinerja subjek dalam peningkatan kualitas lembaga serta pengembangan sumber daya manusia atas peran kepemimpinan perempuan pada suatu organisasi atau lembaga yang dipimpinya.

Data pada penelitian ini bersumber dari sumber primer dan sumber sekunder. Pertama, sumber primer diperoleh dari pengumpulan data partisipan langsung meliputi cerita dan pengalaman tentang kehidupan subjek penelitian yang diceritakan secara individu dan merefleksikan pada keberhasilan subjek dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kebermanfaatannya terhadap suatu organisasi. Kedua, sumber sekunder berupa dokumen tertulis jejak *track record* partisipan yang terekam pada jurnal, website lembaga dan artefak sosial.

Beberapa teknik pengumpulan data akan dilakukan pada penelitian ini yakni melalui *depth interview* dan dokumentasi. *Depth interview* dapat dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam terhadap individual atau anggota keluarga yang bersangkutan. Taylor et al. (2016) menyatakan bahwa *depth interview* dapat menemui perspektif informan yang disandarkan pada situasi sebagaimana halnya setting penelitian. Oleh karena itu, penulis juga menyediakan beberapa pertanyaan untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Selain itu untuk memvalidasi data, peneliti juga mengumpulkan dokumen berupa foto, arsip, atau catatan-catatan yang berkaitan erat dengan fokus penelitian.

Selanjutnya, teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa langkah pada penyelidikan pendekatan naratif. Ary et al. (2010) menyebutkan langkah-langkah analisis studi naratif mencakup: (1) analisis cerita: mencari elemen waktu, tempat, plot dan peristiwa, (2) membangun masa lalu, masa sekarang, dan masa depan. Peneliti mengumpulkan data (*field texts*) dari cerita partisipan dan teks lapangan dari sumber yang lain. Pengumpulan data berfokus memahami pengalaman masa lalu individu dan bagaimana pengalaman itu memberi kontribusi pada pengalaman masa sekarang dan masa depan. (3) menentukan tema, (4)

restory atau menulis cerita koheren dengan mengkolaborasi partisipan tentang individu personal dan pengalaman sosial dan (5) memvalidasi akurasi cerita dengan individu menggunakan metode triangulasi: triangulasi sumber, triangulasi teori dan triangulasi teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Informan

Pemilihan informan mengacu pada pendekatan studi kasus. Informan dalam penelitian ini adalah semua pemimpin perempuan pada Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) Kabupaten Lamongan berjumlah empat orang. Deskripsi informan disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1 Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan	Periode Kepemimpinan	Instansi
1	dr. Hj. Umi Aliyah, M.Kes.	Direktur	2021 – 2025	RSM Lamongan
2	dr. Erniek Saptowati, MARS	Direktur	2021 – 2025	RSM Babat
3	Dr. Hj. Mu'ah, M.M., M.Pd.	Rektor	2017 – 2021	ITB Ahmad Dahlan Lamongan
4	Dra. Nur Rohmah, M.M.	Ketua	2021 – 2025	Koperasi Bueka As Sakinah PDA Lamongan

Sumber: Data primer diolah (2021)

Analisis data dikumpulkan melalui wawancara mendalam kepada narasumber dengan mengembangkan delapan (8) tema, yaitu kekuasaan dan pengaruh (*power and influence*), inisiasi perubahan (*initiating change*), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), pola pikir (*mindset*), efikasi diri (*self efficacy*), gaya kepemimpinan (*leadership style*), hambatan (*barriers*), dan peluang (*opportunities*).

1. Power and Influence

Pemimpin memiliki pengaruh strategis terhadap kinerja organisasi, karena kualitas organisasi dapat dilihat dari kerjasama antara anggota dan pemimpinnya (Yulianti, 2018). Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan juga kinerja organisasi. Para pemimpin juga berperan penting dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan gerakan emansipasi dan kesetaraan gender yang intinya berusaha menuntut persamaan hak wanita dalam berbagai bidang kehidupan, maka gagasan/ide untuk menjadi orang berpengaruh dan bisa tampil di garis depan sebagai pemimpin yang sukses adalah sangat penting ditanamkan dalam keinginan perempuan yang akan mengambil posisi sebagai pemimpin.

Penelitian tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh Keohane (2020) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan perempuan cenderung bersifat resiprositas atau timbal balik dan memberikan manfaat bagi orang lain. Hal ini

ditunjukkan oleh hasil wawancara dengan para informan dalam penelitian ini. Berdasarkan pengalamannya sebagai direktur di Rumah Sakit, baik ibu Umi maupun ibu Erniek menjelaskan keputusan beliau menjadi pemimpin sangat ditentukan oleh kontribusi positif yang dapat diberikan kepada instansi. Ibu Umi menjelaskan motifnya sebagai pemimpin karena beliau ingin mengabdikan kepada lembaga Muhammadiyah, memberikan kontribusi positif, dan mendorong orang lain untuk selalu lebih baik. Berikut pernyataan ibu Umi:

"Motif utama bukan karena power dan pengaruh mbak Ika dan mbak Fitri. Motif saya karena untuk melaksanakan ibadah, mengamalkan ilmu, mengabdikan, berkontribusi positif pada lembaga Muhammadiyah, dan mendorong orang lain untuk selalu lebih baik daripada saya."

Hal yang sama juga diutarakan oleh ibu Erniek, ibu Mu'ah, dan ibu Nur Rohmah bahwa berada di posisi eksekutif adalah sesuatu yang tidak pernah mereka pertimbangkan atau cita-citakan. Faktor dominan yang mempengaruhi mereka memutuskan menjadi pemimpin tampaknya adalah kepedulian terhadap lembaga dan keinginan untuk berkontribusi positif pada lembaga sebagaimana pernyataan ibu Erniek sebagai berikut:

"Sebenarnya sejak kecil tidak pernah terbesit cita-cita atau keinginan sebagai direktur rumah sakit mbak. Saya hanya bekerja dengan sungguh-sungguh dan tidak lelah mengasah skill yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan ini. Saya ingin memberikan hasil yang terbaik untuk rumah sakit ini. Itu sih mbak yang ingin saya lakukan."

Ketika ibu Mu'ah menjelaskan tentang jalur karirnya yang mengarah ke perannya sebagai Rektor ITB Ahmad Dahlan Lamongan, beliau secara eksplisit menyatakan:

"Saya tidak pernah ingin menjadi rektor mbak, tidak pernah memikirkannya. Karena menjalankan amanah dan pengabdian. Amanah untuk memajukan institusi dan ini sudah dipercayakan kepada saya, jadi ya bu Mu'ah harus menjaga, melindungi, dan melaksanakan dengan sebaik-baiknya."

Hal yang sama juga diutarakan oleh Ibu Nur Rohmah bahwa motifnya menjadi pemimpin adalah untuk pengabdian, ibadah, mengamalkan ilmu, dan ketulusan hati untuk membantu orang agar sukses. Sebagai aktivis Muhammadiyah di tingkat Cabang dan Daerah Modo, beliau menekankan kebutuhan yang harus dirasakan orang untuk berkontribusi pada lembaga, jadi karyawan itu bukan hanya datang bekerja setiap hari dan pulang. Ibu Rohmah menyatakan:

"Motif saya adalah pengabdian, mengamalkan ilmu, ibadah, dan ketulusan hati. Saya ini dibesarkan dari keluarga dan lingkungan Muhammadiyah mbak, jadi ya harus kembali kepada Muhammadiyah. Ingin tulus ikhlas mengaktualisasikan hidup-hiduplah Muhammadiyah, tetapi jangan mencari hidup dalam Muhammadiyah."

Dari pernyataan informan dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor dominan perempuan memilih sebagai pemimpin adalah asas manfaat dan timbal balik, dan hal tersebut lahir dari proses internal yang panjang. Kepemimpinan seorang perempuan tidak ditentukan oleh tingginya pangkat atau pun jabatan, melainkan sebuah keputusan yang muncul dari dalam dirinya dan merupakan hasil dari proses perubahan karakter internal dalam diri seorang perempuan. Ketika mereka menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk karakter yang kokoh, ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam lembaganya, dan ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai

memberikan pengaruh kepada lingkungan sekitarnya, pada saat itulah seseorang (perempuan) lahir menjadi pemimpin sejati.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Siagian, 2015). Konsepsi kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari kemampuan mempengaruhi orang lain (influence) dan kekuasaan (power). Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada kewibawaan dan kemampuan pimpinan dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri. Bagaimana cara pemimpin perempuan pada Amal Usaha Muhammadiyah memikat hati anggotanya? Inilah jawaban yang mereka kemukakan: 1) Anggap mereka sebagai keluarga, membangun suasana kerja yang asyik dan nyaman, 2) jangan seenaknya main perintah tanpa alasan, 3) perhatikan kesejahteraan mereka, 4) menyediakan waktu untuk melihat dan dilihat, 5) kesabaran dan kemampuan menjelaskan sesuatu, 6) memuji di depan umum, mengkritik secara pribadi, dan 7) tanggung jawab terhadap segala tindakan anda dan mengakui semua kesalahan, maka mereka akan memberikan kepercayaan kepada anda dan akan mengikuti kemanapun anda pergi.

2. Inisiasi Perubahan (Initiating Change)

Beberapa studi tentang kepemimpinan transformasional menyebutkan bahwa kepemimpinan tidak hanya mempengaruhi karakteristik organisasi (seperti budaya, strategi, struktur, sumber daya, dan system penghargaan), tetapi juga memotivasi kreativitas anggotanya, membangun budaya organisasi, mempengaruhi iklim organisasi, dan membangun kapasitas untuk berubah dan berinovasi (Jyoti & Dev, 2015; Henriyani, 2020; Woszczyna, 2015). Heifets (2009) mengatakan fungsi kepemimpinan diperlukan ketika seseorang dihadapkan pada keadaan yang memerlukan perubahan. Perubahan ini menuntut inovasi. Terlebih terjadinya Pandemi Covid-19 dapat membuat situasi kerja menjadi tidak kondusif. Situasi seperti ini dapat memudahkan nilai-nilai perusahaan dan menghambat misi yang sedang dijalankan, oleh karena itu peran pemimpin harus menjadi agen perubahan (*change agent*) untuk mengarahkan kepada perubahan yang lebih baik (Syamsurizal, 2019). Shanker & Sayeed (2012) menyatakan bahwa pimpinan harus bisa cepat beradaptasi dengan dinamika yang ada, disinilah peran seorang pemimpin sebagai motor penggerak dalam setiap perubahan, dengan cara ini pemimpin tidak hanya sekedar menjadi agen perubahan tetapi dapat menjadi champion inovasi dalam birokrasi sehingga dapat membawa suatu lembaga berkemajuan dan mampu bersaing dengan yang lainnya.

Keempat informan telah melakukan berbagai terobosan perubahan untuk kemajuan lembaga yang dipimpin. Beberapa perubahan tersebut diringkas pada Table 3 berikut ini.

Tabel 3. Inisiasi Perubahan Pemimpin Perempuan pada AUM Lamongan

Informan	Nama AUM	Inisiasi Perubahan
1	RSM Lamongan	<ul style="list-style-type: none"> • Penetapan RSML sebagai rumah sakit tipe B • Sertifikasi halal dari MUI pada instalasi gizi • Penambahan asset RSML, seperti perluasan lahan, penambahan tempat tidur • Investasi alat-alat canggih • Pengembangan SDM, seperti peningkatan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi
2	RSM Babat	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki fasilitas kamar bedah • Pengembangan SDM
3	ITB Ahmad Dahlan Lamongan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan web dan ojs • Pengembangan SDM • Pengembangan kelembagaan • Perubahan bentuk dari sekolah tinggi menjadi institute teknologi dan bisnis • Perluasan lahan • Pengembangan sarana dan prasarana pembelajaran, perpustakaan, dan laboratorium • Kerjasama dengan beberapa lembaga nasional dan internasional
4	Koperasi Bueka As-Sakinah	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama tingkat PW • Kerjasama dengan TK ABA Lamongan terkait penyediaan seragam siswa dan guru • Gerakan celengan • Tertib administrasi

Sumber: data primer diolah (2021)

Mengusulkan ide-ide baru dalam hal kebijakan adalah salah satu alasan ibu Umi ingin menjadi pendukung perubahan. *“Saya selalu ingin melakukan hal-hal yang dapat meningkatkan kualitas rumah sakit ini. Komitmen memberikan yang terbaik harus menjadi tujuan. Saya selalu mengapresiasi setiap pencapaian tim, mulai dari dokter, perawat, tenaga medis, non medis, dan karyawan lainnya. Karena itu dapat memberikan energi positif bagi karyawan untuk terus berprestasi dan melakukan yang terbaik”*. Karakteristik yang ditemukan pada semua informan terkait inisiasi perubahan adalah pertama-tama melihat adanya kebutuhan harus berubah kemudian bertindak berdasarkan kebutuhan perubahan tersebut. Seperti halnya wawancara yang dilakukan peneliti kepada ibu Mu’ah sebagai berikut:

“Ketika membahas kebutuhan institusi ini untuk berubah, sebenarnya banyak sekali ide dan solusi yang saya pikirkan. Namun tidak mungkin ya semuanya dilakukan.. hehe.. jadi harus diambil yang benar-benar prioritas untuk dilakukan dan selanjutnya dirangkai dalam visi dan misi ITB AD ini. Dari visi dan misi ini nanti kita akan terarah menuju tujuan yang ingin dicapai dari inisiatif perubahan yang digagas.”

Pemaparan ibu Erniek selaku direktur Rumah Sakit Muhammadiyah Babat sebagai berikut:

“Dalam melakukan perubahan ini, saya mulai dari perubahan-perubahan kecil sebelum ke perubahan besar, caranya dengan memecah tujuan jangka panjang menjadi program-program jangka pendek dan jangan lupa memberikan reward kepada mereka yang berhasil mencapai target yang ditetapkan.”

Ibu Rohmah menyatakan, “Cara saya inisiasi perubahan adalah dengan menumbuhkan keterdesakan mbak, yang mana anggota akan merasa terdorong untuk segera melakukan perubahan. Tapi ya tidak ujuk-ujuk didesak, malah nanti lari semua. Diberi pengertian dulu, dijelaskan mengapa perubahan perlu dilakukan, ditunjukkan data-data/fakta-fakta, komunikasi secara rutin dengan tim juga harus dijaga agar apinya menyala terus tidak redup di tengah jalan”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan empat informan tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun cara menginisiasi perubahan mereka berbeda-beda, namun terdapat kesesuaian bahwa transformasi yang mereka lakukan merupakan terobosan baru untuk memberikan nilai tambah dan percepatan kemajuan Amal Usaha Muhammadiyah Lamongan di bidang kesehatan, pendidikan, dan ekonomi. Mereka terus berupaya melakukan perbaikan dengan bersikap proaktif terhadap permasalahan yang terjadi dan tidak akan membiarkan apalagi menghindari masalah tersebut, justru akan dicarikan solusinya.

3. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work life balance*)

Perempuan yang bekerja memiliki peran ganda, yakni peran dan tanggung jawab di dalam pekerjaannya dan di kehidupan pribadinya. Terlebih jika perempuan yang bekerja tersebut sudah menikah tentunya memiliki tantangan tersendiri dibandingkan dengan perempuan yang belum menikah. Hal tersebut karena perempuan yang telah menikah dan bekerja memiliki tugas dan tanggung jawab yang lebih banyak sehingga cenderung mengalami keseimbangan antara perannya sebagai pekerja dan sebagai ibu rumah tangga (Utami, 2011). Tantangan yang mungkin muncul adalah konflik peran ganda yang menuntut waktu dan tenaga tambahan serta adanya persaingan dengan suami terkait pemenuhan kebutuhan. Konflik peran terjadi ketika kepatuhan individu untuk sekumpulan harapan mengenai konflik pekerjaan dengan kepatuhan untuk sekumpulan harapan lain (Hermayanti, 2014). Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan (*work life balance*).

Tasnim dkk (2017) mendefinisikan *work life balanced* adalah suatu kondisi dimana seseorang dapat berbagi peran serta merasakan adanya kepuasan dalam peran-peran tersebut yang terlihat dari rendahnya tingkat *work family conflict* serta tingginya *work family facilitation* maupun *work family enrichment*. Singkatnya *work life balance* merupakan kemampuan seseorang untuk dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan hal di luar pekerjaan (Klopping, 2011). Terdapat tiga aspek *work life balance* yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*.

Time balance mengacu pada keseimbangan jumlah waktu yang dihabiskan oleh individu dalam memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Berdasarkan hasil wawancara kepada ibu Erniek dan ibu Umi ditemukan bahwa sebenarnya pada masa awal-awal bekerja mereka cukup kesulitan membagi perannya sebagai istri, ibu, karyawan/pemimpin, namun mereka

belajar secara perlahan-lahan tentunya dengan ijin dan dukungan suami. Ibu Umi mengungkapkan,

“Keberadaan dukungan dari keluarga, rekan dan pimpinan akan berdampak pada kepercayaan diri seorang perempuan dalam bekerja dengan tidak mengesampingkan kodrat dan tugasnya dalam lingkup keluarga”.

Ibu Umi mengungkapkan untuk saat ini beliau tidak merasa kesulitan karena anak-anaknya sudah dewasa bahkan sudah ada yang berumah tangga. Namun, dulu ketika anak-anaknya masih kecil, ibu Umi mulai merasa kesulitan membagi perannya. Namun, secara perlahan-lahan beliau mampu mengelola waktunya. Ketika anak-anaknya masih kecil, ibu Umi bekerja dengan membawa anak-anaknya tanpa asisten rumah tangga, sambil bekerja beliau memantau anak-anaknya. Ibu Umi merupakan perempuan yang disiplin dalam mengatur waktu antara kehidupan pekerjaan, keluarga, bahkan pribadinya.

Ibu Erniek menceritakan ketika memiliki anak pertama, beliau berbagi tugas dengan suaminya, ketika memiliki dua anak beliau mempekerjakan asisten rumah tangga yang telah beliau percayai dan dikhususkan untuk membantu dan mengawasi kedua anaknya selama di rumah. Beliau bangun pukul 03.00, untuk mempersiapkan keperluan suami dan anak-anaknya, kemudian setelah memeriksa semua telah beres, maka beliau bersiap-siap untuk bekerja. Pada malam hari, informan memanfaatkan waktu untuk mendampingi anak-anaknya belajar dan berkumpul bersama keluarganya sambil makan atau berbincang.

Selanjutnya ibu Rohmah dan ibu Mu'ah mengungkapkan bahwa beliau mampu membagi waktunya antara kehidupan kerja, keluarga, dan kehidupan pribadi. Untuk mengawasi anak-anaknya, beliau mempekerjakan asisten rumah tangga. Kedua informan mengatakan bahwa tempat kerjanya tidak jauh dari rumahnya kurang lebih 10 menit jika mengendarai motor. Ketika jam makan siang kedua informan sering menyempatkan makan di rumah bersama anak-anak dan suami, kemudian mereka kembali lagi ke kantor, pulang kantor kurang lebih pukul 17.00. Setelah itu, beliau istirahat, kemudian malam hari beliau sempat mengajari anak-anaknya belajar jika anaknya memiliki pekerjaan rumah, namun jika tidak ada biasanya beliau akan mengobrol bersama keluarga.

Hasil wawancara terkait keseimbangan psikologis individu dalam memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga, ditemukan bahwa sebenarnya keempat informan lelah secara psikologis dikarenakan menjalani banyak peran bukanlah hal yang mudah, banyak konflik yang terjadi terutama dalam pembagian waktu dan tenaga. Peran sebagai ibu dan juga istri bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan, apalagi ketika anak-anaknya membutuhkan dirinya, maka sebisa mungkin subjek harus mengatur waktu agar anaknya tetap bisa merasakan kehadiran ibunya. Sedangkan sebagai istri, subjek tetap harus mendukung suami dalam situasi dan kondisi apapun, namun keempat subjek mengakui bahwa suaminya merupakan orang yang cukup mengerti akan pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa meskipun informan memiliki banyak peran, namun sejauh ini, informan dapat disiplin dalam mengatur

waktunya. Informan tetap dapat menjalankan pekerjaannya, menjalankannya fungsinya sebagai istri dan ibu, serta perannya pula sebagai aktivis Aisyiyah. Informan juga dapat menikmati peran yang dijalaniya sekarang, dikarenakan informan tidak sendiri, suami, anak-anak, dan asisten rumah tangga dapat diajak bekerja sama.

4. Pola Pikir (*Mindset*)

Pola pikir dalam penelitian ini menyangkut stereotip dan pengaruhnya terhadap proses kepemimpinan perempuan, bagaimana informan terus belajar berkembang secara profesional dan bagaimana mereka memegang teguh prinsip dan keyakinannya dalam menjalankan amanahnya sebagai pemimpin. Harotno (2010) menjelaskan *mindset* adalah sekumpulan kepercayaan atau cara berpikir yang mempengaruhi perilaku dan sikap seseorang yang akhirnya akan menentukan keberhasilan dan masa depan hidupnya.

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada informan terkait *mindset* untuk bertumbuh (*growth mindset*), bahwa semua informan memiliki pengalaman yang beragam. Tidak ada diantara mereka untuk sampai di posisi sekarang (sebagai pemimpin) yang diam sangat lama di zona nyamannya, tidak ada yang diam di tempat. Mereka selalu mencari peluang untuk belajar dan berkembang, mengamati dan mengambil pelajaran di setiap peran yang dijalani, dengan sukarela dan ikhlas menjadi bagian penting dari pekerjaan/proyek besar di tempat kerja, serta berani mengambil risiko dan langkah besar ketika situasi mengharuskan untuk melakukan hal tersebut.

Ibu Umi berkata: *“Saya sangat bersyukur diberikan kesempatan untuk berada di posisi ini mbak, bahkan ini adalah periode kedua saya. Saya juga tidak menyangka ini terjadi. Dengan peran saat ini, saya bisa melakukan terobosan-terobosan, membantu banyak orang, mengamalkan ilmu yang saya pelajari, dan bisa berdedikasi untuk Muhammadiyah dan semua ini membuat saya baik-baik saja, terasa menyenangkan saja bagi saya. Bahkan bu Umi ini tidak menyadarinya kalo ada sesuatu yang bisa dipelajari dan diperoleh di setiap peran ini. Jadi, saya sangat bersyukur, apapun itu, baik dan buruk”*.

Ibu Mu'ah juga melihat rangkaian pengalamannya yang beragam dan beliau melihat setiap peran yang dijalani adalah sebagai sesuatu baru untuk terus dipelajari dan dipelajari.

“Bu Mu'ah ini banyak belajar ketika menjadi seorang pemimpin di institusi ini. Saya merasakan hal yang berbeda dengan peran-peran sebelumnya, saya jadi merasa memiliki keseluruhan kampus ini dalam tanda kutip loh mbak. Maksud saya memiliki bukan dalam artian materiil memiliki asset dan segala-galanya loh. Karena ini milik persyarikatan, ya nanti kembalinya juga ke persyarikatan. Saya tertegun begini, sekarang saya harus memikirkan kebaikan yang lebih besar untuk seluruh sivitas akademika. Kalo dulu sebelum jadi rektor, kan mikirnya hanya untuk lingkup bagian tertentu. Tetapi saya sekarang harus lebih hati-hati, terutama dalam mengambil keputusan, apa yang akan menjadi keputusan terbaik untuk kampus ini benar-benar harus dipikirkan dengan baik karena akan berdampak pada semua pemangku kepentingan”.

Ibu Rohmah juga setuju bahwa ada sesuatu yang bisa dipelajari melalui pengalamannya sebagai pemimpin. Ibu Rohmah merasa terus belajar adalah penting bagi beliau secara pribadi dan menjadikan pribadinya semakin profesional.

“Terkadang bagus sih mbak untuk menjadi pengamat di dalam suatu ruangan kerja gitu ya dan melihat puzzle-puzzle yang bisa diperbaiki untuk best practice. Meskipun bu Rohmah ini hanya S2 ya pendidikannya, tapi jujur saya

sangat banyak mengambil pengalaman ketika saya menempuh S2, ternyata dengan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi itu akan sangat-sangat membantu berkembang. Saya ingin menjadi pembelajar sepanjang waktu dan bisa berpengaruh pada kehidupan orang lain secara lebih baik. Semangat jihad hidup-hidupilah itu sih mbak yang membuat saya enjoy melakukannya”.

Ibu Erniek juga berbagi cerita bagaimana menjadi pemain kunci di rumah sakit ini membantunya tumbuh secara profesional.

“Secara historis memang sudah step by step dilalui ya mbak. Yang jelas tidak ada pemimpin yang secara instan by one step saja bisa jadi hebat, tanpa melalui berbagai rintangan terlebih dahulu. Saya sendiri sebenarnya belum merasa pantas jadi pemimpin loh mbak, ini juga masih terus belajar untuk memantaskan diri. Ya memang harus dijalani ya mbak sebagai ladang ibadah. Kita harus open minded, jangan mudah menyerah, jangan pernah berhenti untuk mempelajari hal-hal baru, dan juga selalu belajar dari kesalahan”.

Ibu Erniek dapat mempelajari banyak hal melalui rekam jejak kerjanya, dan ini secara profesional membuat bu Erniek menyadari kesempatan seperti yang terjadi pada dirinya.

Mindset dalam penelitian ini juga mengacu pada gender stereotype dan pengaruhnya terhadap proses kepemimpinan perempuan. Yakin perempuan bisa memimpin? Pertanyaan tersebut muncul disebabkan oleh *mindset* yang mengasosiasikan profesi dengan gender tertentu. Bahkan, banyak penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat preferensi sosok pemimpin berciri maskulin ketimbang feminine.

Berdasarkan hasil wawancara kepada keempat informan ditemukan bahwa stereotype masyarakat Lamongan terhadap kepemimpinan perempuan bersifat fleksibel dan memberi ruang aktualisasi dengan batasan aturan-aturan tertentu yang bersifat kodrati. Seperti tidak melanggar kodrat perempuan sebagai perempuan yang bersifat lahiriah, tidak melampaui tugas dan peran laki-laki, tidak mendominasi dan mengatur laki-laki, memiliki potensi dan kapabilitas dibidangnya. Keempat informan menuturkan justru perempuan yang berpendidikan tinggi apabila tidak bekerja atau hanya diam saja di rumah, itu akan menjadi pembicaraan masyarakat. Di lingkungan mereka sudah banyak perempuan yang berpakaian rapi keluar rumah hingga sore hari kompleks perumahan informan masih terlihat lenggang.

Stereotip kepemimpinan perempuan pada dunia kerja informan juga cukup fleksibel, bahkan rekan-rekan kerja informan memberikan ruang untuk dapat menjalankan kepemimpinan dengan baik.

5. Efikasi Diri (*Self Efficacy*)

Dalam suatu kepemimpinan, efikasi diri merupakan salah satu hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin jika dia ingin meraih suatu target sebelum estafet kepemimpinannya berakhir. Efikasi diri dapat diartikan sebagai kepercayaan diri individu yang bertumpu pada kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut psikologis, Albert Bandura (1997), tingkat efikasi diri kita dapat berpengaruh jika kita sebenarnya berhasil mengerjakan suatu tugas atau mandat. Bandura (1997) juga mengklasifikasi proses penentuan efikasi diri yang meliputi 4 komponen diantaranya: (1) performa

(*performance outcomes*), (2) pengalaman masa lalu (*vicarious experience*), (3) persuasi (*verbal persuasion*) dan (4) emosi (*physiological feedback*). Dengan mengacu pada komponen-komponen tersebut, suatu kewajaran jika seorang pemimpin perlu menentukan bagaimana efikasi diri dapat dikembangkan pada diri tiap individual pemimpin dan tentunya hasil dari pengembangan diri mampu menularkan pengaruh positif terhadap instansi atau organisasi yang dipimpinnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 4 orang informan, setiap pemimpin mempunyai prinsip dasar dan pendekatan yang berbeda terkait performanya dalam mengemban amanah sebagai seorang pemimpin. Sumber yang paling berpengaruh adalah hasil interpretasi dari performa sebelumnya yang dimiliki seseorang atau biasa disebut dengan penguasaan pengalaman. Ketika membicarakan tentang penguasaan pengalaman, hal ini mengacu pada bagaimana seseorang mampu mendapatkan apa yang dapat mereka capai dengan tantangan baru dan kesuksesan dalam menjalankan program kerja yang dirancang atau pun sedang dijalankan. Pernyataan ini selaras dengan apa yang diungkapkan oleh Bu Mu'ah, selaku rektor di ITB Ahmad Dahlan Lamongan. Berikut ini merupakan pernyataan beliau:

"Penerapan efikasi diri dapat dikembangkan seorang pemimpin, jika dia mampu untuk melakukan perubahan dan pergerakan secara dinamis. Dalam artian, jika dia ingin maju maka harus berpikir ke depan atau visioner dengan mengembangkan kemampuan dan menambah wawasan baru, contohnya saya mengikuti kegiatan pelatihan tentang leadership, melakukan penelitian terkait peran pemimpin dsb. Ini sangat bermanfaat untuk mengoptimalkan kemampuan saya dalam memimpin dan bertindak sebagai pemimpin yang baik."

Dengan diterapkannya berbagai proses pengembangan diri, maka saya mampu memperoleh skill baru dan mampu menguasai bidang tersebut perlahan demi perlahan dalam pemerolehan hasil yang positif untuk membangun potensi dari dalam diri.

Selain itu, pendapat yang sama juga diungkapkan Bu Umy ketika beliau menceritakan proses aktualisasi diri yang dilalui untuk menjadi pribadi yang dapat berkembang dengan baik. Menurut beliau, tidak ada hal di dunia ini yang instan dan semua orang pasti berproses, namun cara menuju proses tersebut tergantung bagaimana *struggle* mereka untuk menggapai tujuan hidup, asa dan mimpinya, sebagaimana pernyataan berikut:

"Terus sampai 1997, di sini itu dibangun mulai yang IGD sekarang itu. Itu masih jadi kabad Yanmet, terus eh,, ngerangkep sih macem-macem..tim apa, tim akreditasi dan lain-lain. Waktu itu kan belum ada akreditasi rumah sakit, mulai kesini..pindah kesini..eh bukan pindah ya. Eh.. melebarkan sayap ke sini itu 1997. Kemudian eh 1997, udah mulai ada akreditasi ayo, rumah sakit harus akreditasi. Terus saya ditunjuk ketua tim akreditasi, bukan ketua tim akreditasinya itu Dr. David. Saya, ketua POKJA Yanmet. Ya, belajar ke Jakarta, kemana-mana. Ke Jakarta, ke Yogya. PKU Yogya waktu itu. Terus 1997, kemudian kita terakreditasi yang pertama itu 2000. Terus 2000 itu saya ambil S2 di UNAIR, angkatan mars UNAIR sampai lulus kan 2002. Eh..karena Dr.David itu wadir, akhirnya saya jadi wadir.."

Terdapat dua poin yang perlu digarisbawahi disini yaitu mencoba dan belajar. Sebelum beliau memegang posisi eksekutif sebagai direktur, proses merupakan suatu hal yang tidak dapat lepas dari perjalanan panjang kita sebagai manusia. Dari apa yang diceritakan beliau, beberapa peran penting sempat diemban demi memenuhi tanggungjawabnya dalam memajukan rumah sakit. Ketika

beliau menjadi ketua Yanmet dan bagian dari tim akreditasi, beliau tidak hanya berdiam diri, tetapi menjajaki kota-kota besar seperti Jakarta dan Yogyakarta untuk memperoleh ilmu baru terkait kemajuan rumah sakit dan proses penilaian akreditasi. Tak heran, ketika masa kepemimpinan beliau, RSM Lamongan mampu meraih akreditasi pertamanya pada tahun 2000.

Di sisi lain, Bu Erniek juga sependapat dengan adanya pengembangan diri sebagai kunci utama untuk mengetahui seberapa besar kompetensi yang kita miliki. Hidup ini tidak berporos pada tempat dimana kita berpijak, namun lingkungan sekitar lah yang mempengaruhi ruang gerak kita dan orang-orang, *"Bukan hal yang mudah sebenarnya, namun kita tidak bisa terpaku pada suatu keadaan yang mengharuskan kita berpikir tanpa suatu tindakan konkrit. Hendaknya menggali kompetensi diri dengan menjajal hal baru akan mampu mendorong kita pada perubahan"*, tutur beliau.

Selanjutnya, efikasi diri dapat ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam mencapai visi dan misinya, bukan dikaitkan dengan hal yang mengarah pada isu kesetaraan gender. Perempuan dikatakan mampu melampaui target yang dicapai berdasarkan kapasitas yang dia miliki. Bu Nur Rohmah menyampaikan kesuksesan beliau ketika mengumpulkan pemuda-pemudi Aisyah untuk turut serta bergabung menjadi kader baru yang berkomitmen dan berkompeten, seperti pada pernyataan berikut:

"Sebenarnya, kalau menurut saya tergantung dari kapasitas perempuan itu sendiri. Bisa nggak menunjukkan bahwa dia itu mampu, gitu. Contoh saja, kita yang ada disini..di kecamatan, tiap kegiatan itu pastinya bapak-bapak itu sering kali nunjuk, Bu Nur aja. Nah, kenapa harus saya? Jenengan kan bisa. Nah, sering kali gitu di forum-forum kecamatan. Kita bisa menunjukkan kapasitas diri kita kalau kita mampu karena saya lebih kadang-kadang ini juga yang seringkali saya lakukan, kader-kader yang muncul sekitar 150an lebih. Kita tanyakan waktu ke sini sudah pamit belum? Sudah dapat ijin ngga? Kalau sudah dapat ijin silahkan dilanjutkan, tetapi kalau disini kadang-kadang seroang lelaki untuk mengizinkan supaya perempuan ini lebih giat itu juga berat karena mungkin kita juga tidak memberikan kepercayaan."

Beliau juga menekankan bahwa kaum perempuan mempunyai rasa percaya diri tinggi, jika menanamkan komitmen dari dalam hati untuk terus bisa berkontribusi dan memajukan organisasi yang berdedikasi terhadap fenomena sekitar. Oleh karena itu, semangat untuk terus belajar dan mengembangkan potensi diri harus senantiasa dieksplor secara mendalam demi memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan. *"Saya banyak belajar sebenarnya. Belajar dari yang tua-tua, kemudian ngobrol dulu kadang-kadang dengan yang lebih tua. Disamping itu, kita paling ngga punya pengetahuan diluar, misalnya konteks tentang stunting"*, demikian ucap bu Rohmah penuh motivasi.

Disamping itu, komponen krusial persuasi sosial (*social persuasion*) juga menjadi penentu pengembangan efikasi diri. Dengan menerima *feedback* positif ketika menjalankan tugas yang kompleks, maka hal tersebut dapat membujuk seseorang percaya atas kemampuan dan kapasitas mereka untuk berhasil. Efikasi diri dapat dipengaruhi oleh dorongan dan keputusan yang berkaitan dengan kinerja atau kemampuan individu untuk melakukan sesuatu (Redmond, 2010). Berdasarkan hal tersebut, tak heran jika pemimpin juga dapat melakukan pendekatan personal terhadap stafnya melalui metode

persuasi verbal, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bu Umy:

Menurut saya, kita harus bisa merangkul itu dengan hal-hal sederhana, dengan personal atau hati, jadi kita ngomong-ngomong. Kan kalau kita ambil hatinya lebih enak. Sekarang kan ada WA, kalau dulu kita ke ruangan-ruangan ketemu. Ehh..yang penting tidak sangat menjaga jarak, ojo tinggi hati..jadi pimpinan itu ga usah tinggi hati trus semena-semena. Ambilkan ini. Nggak, saya tidak pernah ngomong seperti itu. Meski kalau ngomong ya, itu tolong. Kata tolong harus ada, intonasi, gerak tubuh dan mimik itu kan mencerminkan. Itu mungkin karena dulu saya suka baca puisi, main drama. Jadi, saya bisa melihat orang itu sombong dari gerak tubuhnya, dari bahasa tubuhnya kan kelihatan. Diajak ngomong kok gini. Ini kan artinya kalau dalam psikologi, orangnya ngga mau terbuka, mungkin dulu juga banyak training yang tak ikuti kaya John, komunikasi efektif. Sehingga, saya harus menerapkan ke 400 karyawan dan saya ajarin bagaimana caranya komunikasi, teori komunikasi dan intonasi. Meskipun, saya udah tua, tapi dengan anak-anak itu bilang hei tetap tak lakukan dan tidak ada jarak."

Beliau menggunakan persuasi verbal dengan penambahan kata 'tolong' untuk menunjukkan cara berkomunikasi yang sopan kepada stafnya. Secara harfiah, 'tolong' diartikan sebagai permintaan bantuan atas kondisi tertentu. Penerapan persuasi verbal yang dilakukan Bu Umy seyogyanya memberikan kesan ramah dan menghormati sesama manusia melalui cara berkomunikasi yang santun dan beretiket. Intonasi dan gerak tubuh yang sesuai juga tergambar dalam usaha beliau untuk melakukan pendekatan personal, tak mengenal berapapun usia mereka. Persuasi verbal mencakup tindakan untuk meyakinkan orang lain bahwa mereka mempunyai kapasitas untuk menjalankan tugasnya dengan sukses (York, dkk., 2015). Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai jabatan eksekutif atau pemimpin mempunyai kewenangan mutlak untuk meminta bantuan karyawannya.

6. Gaya Kepemimpinan (Leadership Style)

Dalam suatu instansi atau lembaga, tidak dapat dipungkiri bahwa otoritas pemimpin sangat diperlukan guna mengontrol, memerintah dan mengawasi kinerja stafnya. Kesadaran akan pentingnya gaya kepemimpinan membuat sebagian besar pemimpin lalai akan pendekatan khusus yang harusnya dijadikan acuan mereka untuk merangkul orang-orang yang terlibat langsung terkait perkembangan program kerja. Pada dasarnya, perilaku tersebut dapat dipahami tujuannya sebagai dua hal yang berbeda, namun masih terikat satu dengan yang lainnya, meliputi (1) gaya kepemimpinan *task-oriented*, berorientasi pada pencapaian target kerja serta penyelesaian pekerjaan atau beban tugas dan (2) *personal oriented*, berfokus terhadap kualitas kerja dan hubungan atau pendekatan secara personal antar rekan kerja.

Untuk mengetahui lebih lanjut terkait perbedaan dua gaya kepemimpinan tersebut, maka dari hasil wawancara diperoleh respon yang berbeda bagaimana cara pemimpin menerapkan suatu pendekatan dalam mengaktifkan kinerja organisasi di instansi tersebut. Uniknya, informasi yang berhasil digali dari empat informan menunjukkan hasil seimbang yang mana dua informan menggunakan gaya *task-oriented*, sedangkan dua informan lainnya mempunyai tendensi akan gaya *personal oriented*.

Secara umum, memang setiap pemimpin menghendaki hasil sesuai target yang diprediksikan, meskipun tingkat keberhasilan yang diperoleh tidak naik

secara drastis. Bu Mu'ah mengungkapkan "berhasil atau tidaknya kinerja karyawan ditentukan dari pencapaian kerjanya. Terkadang hal-hal yang bersifat personal dapat mempengaruhi profesionalitas seorang pemimpin. Oleh karenanya, hasil konkrit merupakan hal utama yang dapat dijadikan tolak ukur atas keberhasilan suatu program kerja." Berdasarkan pernyataan tersebut, beliau mengutamakan hasil yang mampu membawa instansi ke ranah yang lebih baik, sehingga perkembangan instansi dapat diakui oleh masyarakat pada umumnya, dan civitas akademika pada khususnya.

Lebih dalam lagi, direktur RS Muhammadiyah Babat, Bu Erniek, juga menyampaikan pendapat beliau terkait prinsip *task-oriented* yang selama ini diterapkan di instansi dimana beliau memimpin. Menurut beliau "ada kalanya kita dapat melakukan pendekatan personal untuk membuat staff nyaman dengan keberadaan kita sebagai pemimpin, tetapi saya tetap mantap dan madep pada suatu prinsip bahwa hasil yang nyata itu akan memberikan dampak positif pada masa yang akan datang." Dua pernyataan yang sudah dipaparkan menunjukkan bahwa terkadang kita tidak boleh berpangku tangan pada apa yang sudah digapai pada masa sekarang. Namun, perwujudan rencana itu harus nyata adanya dengan berbagai upaya dan dorongan yang dilakukan pemimpin juga dapat memberikan energi positif akan keraguan yang mungkin saja terlintas.

Bagi mereka, proses penciptaan hasil merupakan hal signifikan yang harus direalisasikan oleh setiap karyawan. Kendati demikian para pemimpin yang memilih *task-oriented* menitikberatkan pada penguatan sistem kontrol dimana mereka memastikan target pekerjaan sesuai dengan *deadlinenya*. Pemimpin pada ranah ini juga cenderung mencontohkan bagaimana pemahaman didasarkan atas pondasi prinsip yang kokoh dan prosedur kerja yang jelas, sehingga segala hal maupun masalah dapat teratasi dengan baik dan solutif.

Selain itu, seorang pemimpin mampu beradaptasi dengan lingkungan dan masyarakat tentunya bisa membuat orang disekitar kita menjadi terbuka terhadap masalah apapun dan transparansi pada organisasi yang kita miliki karena dengan adanya hubungan vertikal dan horizontal maka, pasti semua tugas bisa diselesaikan dengan baik. Berikut ini merupakan ucapan dari ibu ketua koperasi seperti dibawah ini:

"Ya..apa ya..lebih personal dulu, tapi setelah itu kalau kita sudah baik apapun itu kan dilakukan nanti. Kita ajak omong lah, apa ya kalau aku lebih enak jujur." Dan selanjutnya "Iya, Insya Allah. Kok selama di PCA maupun disana itu alhamdulillah dari RAT itu kok baik."

Selaras dengan tanggapan diatas, ibu direktur RS Muhammadiyah Babat juga menyampaikan deskripsi gaya kepemimpinannya sebagai berikut:

"Ohh.. ya..ya. saya itu untuk menggerakkan, itu tentunya awal ada rencana-rencana atau plan buat memang diajaran direksi. Nah, kalau dengan kepala bagian itu kita memang ada pertemuan atau rapat rutin. Itu yang formalnya. Kemudian dengan para pelaksana itu ya kita ada monitoring dan inspeksi ke ruangan-ruangan. Menurut saya, kita harus bisa merangkul itu dengan hal-hal sederhana, dengan personal atau hati, jadi kita ngomong-ngomong. Kan kalau kita ambil hatinya lebih enak. Sekarang kan ada WA, kalau dulu kita ke ruangan-ruangan bertemu."

Pendekatan personal dilakukan oleh beliau dengan cara merangkul dan menggandeng karyawan untuk kepentingan visi dan misi yang sama. Melalui tindakan-

tindakan sederhana, seperti berdialog *face-to-face* dan berinteraksi dari hati ke hati akan memberikan dampak yang mendalam bagi mereka. Dalam situasi formal, monitoring dan inspeksi ke ruangan-ruangan merupakan salah satu upaya yang beliau tempuh untuk melakukan pendekatan personal dengan cara yang lebih bijak, namun tetap menampilkan keramahan berkomunikasi.

Singkatnya, gaya kepemimpinan ini cenderung mengutamakan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan, penumbuhan rasa kepercayaan dan loyalitas antar karyawan serta bagaimana pemimpin diharapkan mampu menciptakan ruang lingkup dan gerak yang bebas dan terarah untuk pengembangan aktualisasi diri sebagai bentuk keseimbangan peran dan posisi tiap individu pada suatu instansi.

7. Hambatan (Barriers)

Dalam keadaan yang kurang mendukung biasanya ada hambatan dalam suatu organisasi seperti adanya suatu kegagalan dalam berkomunikasi, kurangnya kepercayaan terhadap bawahan, masalah perekonomian, adanya situasi dan kondisi waktu yang kurang mendukung, kurangnya kesadaran dalam tanggungjawab serta hak dan kewajibannya. Seperti yang sudah dijelaskan oleh ibu ketua koperasi sebagai berikut:

"Nah, bahkan menurut saya yang sulit simpan pinjam, sulitnya itu, kita kan dari beberapa cabang. Kalau mereka pinjam, dari cabang misalnya tanpa sepengetahuan cabang itu istilahnya sulit untuk dipaksa secara rutin untuk mengangsur itu sulit karena kadang-kadang namanya orang, sekali ikut, dua kali ikut, sekali ikut kegiatan lama-lama dia jenuh juga nggak ikut kegiatan juga ga titip. Itu yang menjadi kendala kita saat ini. Nah, untuk saat itu juga sudah tau siapa aja yg pinjam. Itu sudah dilakukan. Jadi, sementara itu kendalanya. Yang kedua kalau saya katakan di tingkatan cabang sendiri, kadang-kadang ada kopwan, ada bu eka juga. Nah, itu maka sulit juga untuk mengajak anggota dari cabang untuk bergabung di koperasi kita. Kita sudah menentukan dari RAT 2021, satu cabang lima orang yang menjadi anggota sampai sekarang belum terwujud. Sebagian sih sudah, tapi banyak juga yang belum terutama daerah sini."

Lain halnya dengan yang disampaikan dua direktur rumah sakit, beliau mengungkapkan bahwa kendala yang ditemui terkait pengembangan sarana dan prasarana rumah sakit, kesediaan lahan parkir serta alat-alat medis yang dibutuhkan untuk penanganan kasus medis secara khusus. *"Kita masih terus berupayaakan pengembangan sarana dan prasarana rumah sakit, perluasan lahan parkir dan perluasan lahan agar dekat dengan pemukiman, sehingga masyarakat mampu menjangkau pelayanan rumah sakit terdekat. Disamping itu, pengadaan alat-alat media juga dibutuhkan sebagai media untuk menangani pasien yang membutuhkan perawatan secara khusus dan intensif."*

Dibidang pendidikan pun, kendala akan fasilitas juga menjadi perhatian bagi pemimpin untuk mewujudkan pemenuhan kebutuhan untuk pelaku civitas akademika. Bu Mu'ah mengungkapkan *"kita perlu menambahkan ruang-ruang baru, penambahan gedung dengan didukung adanya fasilitas ibadah demi menunjang potensi akademik para pelaku pendidikan."* Jadi, suatu kewajiban dimana kampus sebagai tempat untuk berproses menjadi titik awal peradaban peningkatan kualitas pendidikan dapat tercapai serta bermunculan prestasi-prestasi akademik yang mampu mengharumkan kampus yang unggul dan terpercaya.

8. Peluang (Opportunities).

Dalam hal ini, sebuah peluang dalam suatu usaha pasti ada, seperti pada bidang keuangan yaitu koperasi simpan pinjam ada peluang dimana kebutuhan primer atau sekunder pada masyarakat bisa kita manfaatkan dan membantunya jika adanya masalah faktor ekonomi, apalagi hanya sebagai guru honorer pastinya membutuhkan kemudahan dalam hal kebutuhan yang dirasa penting dan mendesak, seperti yang disampaikan oleh ibu ketua koperasi sebagai berikut:

Peluangnya sih sebenarnya kalau kita tangkap ada saja mbak karena dari PWA maupun pusat itu lebih ditekankan pada koperasi gitu loh. Cuma peluang kita itu kadang kita tangkap, katakan saja kemarin itu seragam muktamar."

"Itu peluang yang kita tangkap dari PW sebenarnya. Nah, yang dari kita peluangnya itu seragam-seragam. Seragam baik itu guru maupun murid, itu peluang kita yang tangkap. Pertumbuhannya memang agak pesat sih dari gurunya. Kemarin hampir nyamai uhh.. SHUnya itu hampir nyamai dengan simpan pinjam. Kan prediksi saya tahun-tahun 2021 ini kan lebih pesat dari SHU simpan pinjam. Peluang yang ketiga itu sebenarnya komitmen. Komitmen itu yang baik."

Menanggapi peluang yang, direktur rumah sakit juga menyetujui bahwa peluang itu perlu dicari sebagai pembaharuan akan kemajuan rumah sakit. *"jika ada pemasukan lebih, maka hal tersebut dapat dijadikan peluang untuk memperbarui dan menambahkan peralatan medis modern sebagai mesin pencetak uang. Pemasukan dari pasien-pasien yang membutuhkan rekam medis nantinya diperlukan untuk penambahan aset yang tidak bergerak, seperti pembelian lahan diberbagai daerah"*, tutur Bu Umy. Seiring dengan opini beliau, Bu Erniek juga melakukan perbaikan fasilitas rumah sakit agar masyarakat merasa nyaman berobat dan berkonsultasi dengan para dokternya. Kendati demikian, beliau tidak enggan merancang perubahan dan sistem pelayanan yang kurang memadai demi terciptanya efisiensi pelayanan publik yang berkualitas.

Penangkapan peluang pun disadari oleh Bu Mu'ah yang menjabat sebagai rektor ITB Ahmad Dahlan Lamongan. Beliau mengambil berbagai kesempatan emas dengan menginisiasi kegiatan rutin yang melibatkan sekolah-sekolah Muhammadiyah di daerah Lamongan untuk bertukar ide dan menampung segala bentuk aspirasi para kepala sekolah maupun guru agar berkontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan di lingkup Muhammadiyah. Bu Mu'ah mengatakan *"dengan adanya perkumpulan sekolah-sekolah Muhammadiyah se-Lamongan, kita dapat menangkap peluang melalui kerjasama atas kegiatan-kegiatan yang nantinya dapat melibatkan anggota kampus dan sekolah nantinya. Oleh karenanya, penandatanganan MoU pun menjadi cikal bakal penerusan estafet kerjasama dan jalinan komunikasi dua arah yang terciptanya kemajuan atas kedua belah pihak."*

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dimanapun tempat pemimpin itu berpijak, maka peluang pun akan selalu didapatkan jika mereka mampu menyadari dan menindak lanjuti peluang tersebut menuju pencerahan yang sebenarnya. Satu titik kecil akan peluang dapat dikembangkan dengan motivasi, etos kerja dan komitmen untuk menjalankan tugas dan mengemban amanah dalam peningkatan struktur kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Penjabaran terkait peran kepemimpinan perempuan dalam peningkatan kinerja organisasi menunjukkan bahwa jabatan eksekutif yang dipegang perempuan di AUM Muhammadiyah Lamongan telah menunjukkan pencapaian kesetaraan gender melalui kekuasaan dan pengaruh, inisiasi perubahan, keseimbangan kehidupan kerja, pola pikir, efikasi diri dan gaya kepemimpinan. Selain itu, mereka juga menghadapi berbagai hambatan dalam proses pengembangan lembaga, serta peluang yang dapat dicapai oleh setiap pemimpin perempuan dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya keberhasilan lembaga.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada civitas akademika Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan yang memberikan kesempatan kepada kami untuk terus berkembang dalam melakukan penelitian. Kami juga menghaturkan terima kasih yang sangat besar kepada penyedia anggaran risetMu, sehingga kami dapat melakukan penelitian ini dan berkontribusi untuk memajukan institusi ke depannya. Terima kasih kepada para narasumber dan pihak-pihak yang telah membantu kelancaraan kegiatan penelitian ini.

REFERENSI

- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Mediakomputindo. Jakarta.
- Ary et.al. (2010). *Introduction to Research in Education*. Eight Edition. USA: Wadsworth Cengage Learning
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2020). *Indeks Pembangunan Gender (IPG) 2018-2020*, Diakses Pada 15 Mei 2021 (Online). <https://jatim.bps.go.id/indicator/40/176/1/Indeks-Pembangunan-Gender-Ipg-.Html>.
- Bandura, Albert. "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change." *Psychological Review* 84.2 (1977): 191-215. <http://psycnet.apa.org/record/1977-25733-001>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Bukit, B., Malusa, T., Dan Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing, Yogyakarta.
- Gillard, J. Dan Okonjo-lweala, N. (2020). *Women And Leadership: Real Lives, Real Lessons*. Mit Press: Uk. [Http://www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com).
- Gibson, Jane W. Dan Richard M. Hodgetts. 1988. *Organizational Communication: A Managerial Perspective*. Orlando, Florida: Academic Press Inc.
- Ibrahim, A. U, Dan Daniel, C. O. (2019). *Impact Of Leadership on Organizational Performance*. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 04(02), 367-374.
- Mewengkang, L., Mandey, J, Dan Ruru, J.M. (2017). *Peranan Kepemimpinan Perempuan Dalam Jabatan Publik (Studi Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Selatan)*. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(044).
- Rahman, A.M. (2020). *Analisis Kesetaraan Gender Dalam Peningkatan Perekonomian Rumah Tangga Usaha Mikro Kecil Menengah (UmkM)*. *Studi Pustaka*, 9(1).
- Redmond, B. F. (2010). *Self-Efficacy Theory: Do I think that I can succeed in my work? Work Attitudes and Motivation*. The Pennsylvania: State University, World Campus.
- Siagian, S.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Taylor, S.J., Bodgan, R. and DeVault, M.L. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods.A Guidedbook and Resource*. Fourth Edition. New Jersey: Wiley.
- Trihudyatmanto, M. (2021). *Ethical Leadership: Meningkatkan Kinerja Organisasi Masa Pandemic Covid-19*. *Jurnal Akmen*, 18(1), 98-109.
- Wheelen, T.L. Dan Hunger, D.J. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, Thirteenth Edition*. Pearson Education, Inc., New Jersey.
- York, T., et.al. (2015). *A Primer for Healthcare Executives. Hospital and Healthcare Security (Sixth Edition)*. Butterworth-Heinemann Pages 647-674, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-420048-7.00026-X>.
- Yudhaningsih, N.M. Dan Astari, Aae. (2020). *Literatur Review Kinerja Organisasi Kinerja Financial Dan Non-Financial*. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 3(2).
- Yudithia, M. (2019). *Perilaku Organisasi Positif Dalam Kinerja*. Umrah Press, Tanjungpinang.
- Yulianti, R., Putra, D.D., dan Takanjanji, P.D. (2018). *Women Leadership: Telaah Kapasitas Perempuan sebagai Pemimpin*. *MADANI: Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(10), 14-29.