



NILAI BUDAYA SANTRI DALAM PRAKTIK KEPEMIMPINAN BERBASIS GENDER

Rahmat^{a,1*}, Elma Nazila Putri^{b,2}

^{a,b} Universitas Airlangga, Jl. Airlangga No.4-6, Gubeng, Surabaya, Jawa Timur 60115, Indonesia

¹rahmat-2022@feb.unair.ac.id, ²elma.nazila.putri-2022@feb.unair.ac.id

*Corresponding author

INFO ARTIKEL

IMANENSI

Volume 9
Nomor 1
Halaman 1-14
Malang, Maret 2024
ISSN: 2339-1847
e-ISSN: 2683-9968

Kronologi Artikel:

Tanggal Masuk:
27 Desember 2023
Tanggal Selesai Revisi:
25 Februari 2024
Tanggal Diterima:
16 Maret 2024

Kata Kunci:

Budaya Santri;
Gaya Kepemimpinan;
Perbedaan Gender.

Keywords:

Gender Differences;
Leadership Style;
Santri Culture.

Abstrak: Nilai Budaya Santri dalam Praktik Kepemimpinan Berbasis Gender.

Tujuan penelitian ini adalah mengungkap model kepemimpinan berbasis gender di Perumda Giri Tirta Kabupaten Gresik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Dua orang pegawai yang merasakan beberapa kali pergantian pimpinan, dipilih sebagai informan. Hasil penelitian menunjukkan stereotip gender merupakan hasil dari konstruksi sosial budaya daripada aturan atau nilai-nilai Islami yang inheren. Perumda Giri Tirta telah mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan peran gender dalam kepemimpinan dengan tetap berlandaskan pada nilai-nilai Islami dalam menjalankan kepemimpinannya.

Abstract: Cultural Values of Santri in Gender-Based Leadership Practices.

The purpose of this research is to reveal the gender-based leadership model at Perumda Giri Tirta Gresik Regency. This research uses descriptive qualitative method. Two employees who experienced several leadership changes were selected as informants. The results showed that gender stereotypes are the result of socio-cultural construction rather than inherent Islamic rules or values. Perumda Giri Tirta has taken concrete steps to improve gender roles in leadership by remaining grounded in Islamic values in carrying out its leadership.



Disitasi sebagai: Rahmat., & Putri, E.N. (2024). Nilai Budaya Santri dalam Praktik Kepemimpinan Berbasis Gender. *IMANENSI: Jurnal Ekonomi Manajemen, dan Akuntansi Islam*, 9(1), 1-14. <https://doi.org/10.34202/imanensi.9.1.2024.1-14>.

1. PENDAHULUAN

Keberagaman gender saat ini dalam kepemimpinan telah melibatkan dinamika yang kompleks dan dapat diinterpretasikan secara berbeda oleh pasar, industri dan praktik tata kelola perusahaan, serta pribadi para pemimpin wanita itu sendiri. Misalnya, seorang wanita dalam posisi pengambilan keputusan eksekutif tingkat atas (manajer atau direksi) yang ditunjuk selama masa sulit dapat memimpin perusahaan dengan

pertimbangan risk averse, hal ini berarti pemimpin wanita lebih menghindari risiko atau aversi terhadap risiko (Sidhu et al., 2021). Namun, hasil yang sama tidak selalu diamati ketika wanita berpartisipasi dalam memberikan pendapat, karena pemimpin yang beragam melibatkan dinamika yang kompleks dan dapat diinterpretasikan sebagai preferensi untuk menciptakan keberagaman daripada komitmen terhadap nilai pemegang saham dan stabilitas keuangan (Feeney & Camarena, 2021; Sidhu et al., 2021).

Kepemimpinan berbasis gender memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan dan hasil perusahaan di masa depan, termasuk dalam hal risiko yang akan berdampak bagi perusahaan. Penelitian (Aguir et al., 2023; Sila et al., 2016; Winasis et al., 2017) menunjukkan bahwa karakteristik gaya manajemen yang sering dikaitkan dengan wanita seperti kolaborasi, berbagi informasi, pengambilan risiko yang lebih rendah, kreativitas, dan pemantauan yang lebih baik, dapat mempengaruhi aktivitas bisnis perusahaan dan proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berdampak pada risiko kredit korporat. Selain itu, Upper echelons theory yang pertama kali digagas oleh Hambrick & Mason (1984). Mereka mengusulkan bahwa karakteristik individu dari eksekutif puncak, seperti nilai, pengalaman, dan kepribadian, dapat mempengaruhi interpretasi mereka terhadap situasi yang mereka hadapi dan keputusan strategis yang mereka buat, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi. Upper echelons theory juga menyarankan bahwa keberagaman gender dalam kepemimpinan dapat dianggap sebagai sumber daya berharga bagi perusahaan, karena membawa pendekatan, keterampilan, dan pengalaman yang tidak tradisional yang dapat secara positif mempengaruhi kinerja dan mengurangi risiko kegagalan Perusahaan di masa yang akan datang (Aguir et al., 2023; Sidhu et al., 2021; Torchia et al., 2018)

Berbeda dengan pemimpin pria yang lebih berani mengambil resiko atau yang biasa disebut dengan risk-taking, sifat ini berbanding terbalik dengan Wanita yang menggambarkan sikap atau perilaku individu atau entitas yang cenderung menghindari risiko atau lebih ke-ibuan, memilih opsi yang lebih aman atau memiliki kemungkinan kerugian yang lebih rendah, bahkan jika opsi tersebut menawarkan potensi keuntungan yang lebih kecil (Gulamhussen & Santa, 2015). Oleh sebab itu, ada beberapa indikator yang memengaruhi pengambilan keputusan oleh eksekutif puncak, dan salah satu faktornya adalah keberagaman gender di dalam perusahaan. Pada konsepnya, keberagaman gender dipengaruhi oleh sifat alamiah yang diyakini melekat pada pria dan wanita sebagai individu yang berpengaruh pada lingkungan mereka (Irhamisyah, 2023). Keberagaman gender ini berkaitan dengan karakteristik seorang pemimpin dalam mengambil risiko dan membuat keputusan. Eksekutif dalam menilai risiko yang dihadapi perusahaan umumnya dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu eksekutif dengan kecenderungan menghindari risiko dan eksekutif dengan kecenderungan mengambil risiko (Winasis et al., 2017).

Beberapa penelitian-penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kehadiran perempuan memiliki dampak positif sehingga dapat memperkuat reputasi dan citra perusahaan terhadap kinerja Perusahaan (Beloskar et al., 2024; Caby et al., 2022, 2024; Faccio et al., 2016; Feeney & Camarena, 2021;

Sidhu et al., 2021; Sila et al., 2016; Wu et al., 2024). Wanita yang menjadi anggota dewan dianggap lebih berpartisipasi, lebih terorganisir, lebih tekun, lebih kritis, dan mampu menciptakan suasana kerja yang lebih baik (Adams & Ferreira, 2004 dan Huse & Solberg, 2006). Kehadiran perempuan dalam struktur dewan juga menunjukkan peningkatan dalam keberagaman perspektif anggota dewan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan (decision making) perusahaan (Rao, et al., 2012; Faccio et al., 2016; Sila et al., 2016).

Peran kepemimpinan berbasis gender dalam lingkungan yang berbasis Islami, dapat diterapkan dengan memahami dan menghargai peran penting yang diberikan kepada perempuan serta mengakui kemampuan kepemimpinan yang mereka miliki. Islam telah meninggikan derajat perempuan dengan memberikan mereka peran penting dalam masyarakat (Alhawari et al., 2021). Sebagaimana disampaikan dalam hadis oleh Rasulullah, perempuan memiliki tanggung jawab sebagai pengelola dalam rumah tangga dan sebagai pendidik pertama bagi generasi penerus (Alhawari et al., 2021). Konsep kesetaraan dalam Islam tidak dinilai dari gender, melainkan dari ketakwaan individu. Islam mengajarkan bahwa kemuliaan seseorang di sisi Allah ditentukan oleh tingkat ketakwaannya, bukan oleh jenis kelaminnya. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam Islam tidak eksklusif bagi laki-laki saja, tetapi juga perempuan yang diharapkan memiliki keterampilan kepemimpinan untuk mengatur diri sendiri dan orang-orang di sekitarnya.

Kepemimpinan berbasis gender dalam Islam mencakup tiga aspek utama (Alhawari et al., 2021; Irhamsyah, 2023): *self leadership*, *team leadership*, dan *organizational leadership*. Konsep *Self leadership* berkaitan dengan kemampuan memimpin diri sendiri untuk mencapai kesuksesan dalam kehidupan. *Team leadership* melibatkan kemampuan memimpin orang lain dan memahami kondisi mereka. *Organizational leadership* berkaitan dengan kemampuan memimpin suatu organisasi atau perusahaan dengan membangun visi dan misi yang inklusif. Karakter kepemimpinan yang harus dimiliki mencakup keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konseptual. Keterampilan teknis meliputi pengetahuan tentang metode dan prosedur dalam kegiatan bisnis, keterampilan interpersonal berkaitan dengan pengetahuan tentang manusia dan proses hubungan antarpribadi, dan keterampilan konseptual mencakup kemampuan analitis dan berpikir logis (Sidhu et al., 2021).

Pemimpin yang memiliki kepribadian yang religius merupakan implementasi di mana dia bekerja dan hidup sehari-hari. Sehingga perusahaan yang memiliki nilai-nilai Islami biasanya dipengaruhi oleh budaya daerah setempat. Kabupaten Gresik dikenal sebagai daerah yang kuat dengan nuansa Islam, terbukti dengan julukan Kota Wali dan Kota Santri yang melekat padanya. Hal ini dipengaruhi oleh peran serta tokoh-tokoh agama, terutama Sunan Giri dan Syekh Maulana Malik Ibrahim, yang makamnya terdapat di Kabupaten Gresik. Selain itu, Kabupaten Gresik juga dikenal sebagai Kota Santri karena banyaknya pondok pesantren dan lembaga pendidikan Islam, seperti Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah,

hingga Perguruan Tinggi Islam yang mendominasi di wilayah ini (gresikkab.go.id). Kota Santri ini juga banyak menghasilkan industri kreatif yang bernuansa islami seperti Kerajinan yang dihasilkan oleh masyarakat Kota Kabupaten Gresik, misalnya kopyah, sarung, mukenah, sorban dan lain-lain. Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik sendiri memiliki BUMD yang lekat dengan prinsip nuansa islami yaitu Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Giri Tirta. Kata Giri yang diambil dari nama salah satu Wali yaitu Sunan Giri yang makam nya terletak di Kota Gresik dan kata Tirta yang berarti Air Kehidupan bagi Masyarakat Kabupaten Gresik.

Kebaruan penelitian ini terletak pada beberapa aspek: 1). Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh budaya Islam yang kental pada persepsi dan praktik kepemimpinan berbasis gender di Kota Santri yaitu Kabupaten Gresik, yang merupakan aspek yang belum banyak diteliti. Ini memberikan perspektif baru tentang bagaimana nilai-nilai Islam berinteraksi dengan konsep kepemimpinan gender di lingkungan kerja; 2). Integrasi Kepemimpinan dan Agama, Dengan mengaitkan tipe-tipe kepemimpinan dengan konteks agama, khususnya Islam, penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana agama dapat mempengaruhi pandangan tentang kepemimpinan berbasis gender dan praktik kepemimpinan secara umum; 3). Pendekatan empiris di perusahaan daerah yang memiliki budaya yang kental akan unsur-unsur Islami, melalui wawancara dengan informan di Perumda Giri Tirta di Gresik. Berdasarkan penjelasan tersebut, tujuan utama penelitian adalah untuk mengungkap model kepemimpinan berbasis gender di Perumda Giri Tirta di Kabupaten Gresik, dimana Kabupaten Gresik itu sendiri terkenal dengan budaya kota santri.

2. METODE

Metode penelitian yang diterapkan dalam studi ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang dapat dijelaskan sebagai suatu proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan yang berasal dari individu dan perilaku yang sedang diamati. Pendekatan kualitatif ini memiliki ciri holistik dan kaya makna karena berkaitan dengan realitas yang ada di lokasi penelitian, serta didasarkan pada kata-kata atau tindakan dari para informan (Creswell, 2016). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini ingin mengetahui implementasi Kepemimpinan berbasis Gender yang ada di Perumda Giri Tirta Kabupaten Gresik yang memiliki julukan sebagai Kota Santri melalui sudut pandang para informan. Sumber informasi didapatkan dari informan internal secara langsung yang memiliki profesi sebagai karyawan tetap di Perumda Giri Tirta. Pegawai tetap ini sudah merasakan rotasi dan pergantian berbagai macam bentuk kepemimpinan di Perumda Giri Tirta. Posisi jabatan pimpinan yang menjalankan kegiatan operasional Perusahaan terbagi menjadi beberapa kriteria jabatan tertentu yaitu: 1). Dewan Direksi; 2). Kabag (Kepala Bagian); 3). Kacab (Kepala Cabang); 4). Kepala Unit 5). Kepala Sekretariat 6). Kepala SPI dan 7). Kasubag (Kepala Sub. Bagian).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara mendalam adalah proses dalam memperoleh

keterangan untuk tujuan penelitian dengan melalui proses tanya jawab dan dilakukan berkali-kali serta berlangsung lama (Prastowo, 2017). Spradley (1979) menyatakan bahwa in-depth interview adalah teknik pengumpulan data yang tepat untuk memahami persepsi, perasaan, dan pengetahuan subjek penelitian. Model pilihan yang digunakan dalam wawancara mendalam adalah model wawancara tidak terstruktur. Model ini dipilih dalam penelitian ini karena wawancara tidak terstruktur adalah model yang tepat untuk pewawancara yang tidak mengetahui tentang apa yang tidak diketahuinya, sehingga wawancara berfokus pada informan (Spradley, 1979).

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi merupakan teknik pengumpulan lainnya yang dipilih dalam penelitian ini. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan beberapa dokumen yang bertujuan untuk melengkapi dan pendukung informasi yang lebih relevan sesuai dengan masalah penelitian yang ada, seperti Data nama-nama, jenis kelamin, Usia dan jabatan dari seluruh pegawai Perumda Giri Tirta Kabupaten Gresik. Peneliti melakukan in-depth interview kepada dua pegawai tetap Perumda Giri Tirta dengan jenis kelamin dan jabatan yang berbeda, untuk dapat melihat dari dua sudut pandang gender yang berbeda terkait pengalaman yang telah dirasakan dalam penerapan kepemimpinan berbasis gender yang ada di Perumda Giri Tirta di Kabupaten Gresik.

Informan dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Dua pegawai tetap Perumda Giri Tirta dipilih sebagai informan utama karena mereka memiliki jenis kelamin dan jabatan yang berbeda, yang memungkinkan penelitian ini untuk mengeksplorasi perspektif gender yang beragam terkait dengan kepemimpinan. Muhammad Haidar Al Aziz, seorang laki-laki yang menjabat sebagai Staf Subbag Rumah Tangga, dan Ani Rachmawati, seorang perempuan yang menjabat sebagai Kasubag Pelayanan, dipilih karena mereka telah lama bekerja di Perumda Giri Tirta dan telah mengalami proses pergantian beberapa tipe kepemimpinan yang ada dalam perusahaan. Pemilihan informan ini didasarkan pada pemahaman bahwa pengalaman mereka yang beragam dalam berbagai tipe kepemimpinan dapat memberikan wawasan yang kaya mengenai dinamika kepemimpinan berbasis gender di lingkungan kerja mereka. Selain itu, dengan memilih informan dari jenis kelamin dan jabatan yang berbeda. Proses analisis data dimulai sejak peneliti menetapkan informan, mewawancarai informan, membuat analisis. Selanjutnya data yang didapatkan dilakukan reduksi data, yaitu proses penyederhanaan data dari rekaman hasil wawancara menjadi transkrip data. Data yang terpilih akan dilakukan interpretasi data dengan tujuan mendapatkan pemahaman dan makna yang lebih mendalam dari informasi yang telah terhimpun.

3. HASIL DAN DISKUSI

Perumda Giri Tirta merupakan salah satu BUMD yang ada di wilayah Kabupaten Gresik. BUMD ini sebelumnya memiliki nama PDAM Giri Tirta Gresik yang kemudian bertransformasi menjadi Perumda Giri Tirta Gresik sesuai dengan peraturan daerah Kabupaten Gresik No.12 tahun 2020 tentang Perumda Giri Tirta Gresik (Perumda Giri Tirta, 2021). Penelitian ini dilakukan

di Perumda Giri Tirta karena merupakan salah satu badan usaha yang berada dibawah naungan Kabupaten Gresik yang memiliki julukan sebagai kota santri. Perumda Giri Tirta Kabupaten Gresik memiliki pegawai ± sebanyak 300 orang, dan jumlah persentase sebaran pada posisi jabatan yang memiliki peran kepemimpinan di Perumda Giri Tirta sebanyak 52 orang dengan rincian: a). Dewan Direksi sebanyak 3 orang; b). Kabag (Kepala Bagian) sebanyak 7 orang; c). Kacab (Kepala Cabang) sebanyak 4 orang; d). Kepala Unit sebanyak 3 orang; e). Kepala Sekretariat dan Satuan Pengendalian sebanyak 4 orang dan f). Kasubag (Kepala Sub. Bagian) sebanyak 31 orang. Dengan rincian persentase pada gambar 1.

Berdasarkan hasil sebaran posisi jabatan yang memiliki peran kepemimpinan di Perumda Giri Tirta tersebut terlihat sebaran kepemimpinan berbasis gender pada Perumda Giri Tirta Sebagian besar berada pada posisi kasubag dengan persentase 59% dengan total 31 jabatan berada di posisi tersebut dengan rincian 10 orang Perempuan dan 21 orang laki-laki, sisanya tersebar pada posisi jabatan lainnya. Rasio perbandingan dari sebaran pimpinan Perempuan dan laki-laki yaitu $\frac{1}{4}$ dari total pemimpin yang ada atau 13 orang Perempuan menduduki posisi jabatan pimpinan dalam Perusahaan dan sisanya $\frac{3}{4}$ atau sebesar 39 orang di duduki oleh peran Pria sebagai pimpinan dengan persentase sebaran kepemimpinan berbasis gender di Perumda Giri Tirta dapat dilihat pada gambar 2.

Hasil wawancara yang telah peneliti lakukan di Perumda Giri Tirta Kabupaten Gresik menunjukkan adanya pandangan yang beragam mengenai peran gender dalam hal kepemimpinan berbasis gender, khususnya dalam konteks budaya Islami. Dari satu sisi, ada pengakuan bahwa perempuan memiliki peran penting dan kualitas kepemimpinan yang berbeda dari laki-laki, seperti kepekaan terhadap isu gender, kemampuan merangkul semua gender, dan sifat keibuan yang dapat membuat lingkungan kerja lebih nyaman.



Gambar 1. Sebaran Posisi Pimpinan di Perumda Giri Tirta tahun 2023



Gambar 2: Sebaran kepemimpinan berbasis Gender di Perumda Giri Tirta

Di sisi lain, masih ada pandangan stereotipikal yang menganggap laki-laki lebih cocok untuk pekerjaan teknis dan kepemimpinan, sementara perempuan dianggap kurang mampu dalam hal tersebut dan lebih emosional atau baperan. Pandangan ini menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan dalam pemahaman peran gender, stereotip lama masih berpengaruh dalam persepsi terhadap kemampuan kepemimpinan berbasis gender. Pertama-tama peneliti mencoba untuk mengulik perspektif dari sudut pandang dari salah satu kasubag pelayanan pelanggan yang bernama Ibu Ani Rachmawati yang kerap disapa Ibu Ani. Jawaban yang dilontarkan oleh Ibu Ani terkait pandangannya terhadap kepemimpinan berbasis gender yang ada di Perumda Giri Tirta Kabupaten Gresik, yaitu berikut ini:

“Untuk pimpinan atas/utama sebaiknya harus laki-laki karena lebih memiliki sifat yang tegas, kalau Perempuan sebaiknya cukup hanya direktur bidang seperti Direktur Umum atau Keuangan tapi kalau Direktur Utama sebaiknya diisi oleh laki-laki. Karena Perempuan lebih baik dipimpin oleh laki-laki, enak laki-laki lebih mengayomi dan lebih menggunakan logika. Kalau Perempuan lebih baperan dan sensitif dan suka bawa-bawa masalah rumah tangga saat sedang bekerja. Kalau Laki-laki lebih mengandalkan logika dan juga berbasis kinerja.”

Berdasarkan dari pendapat dari Ibu Ani beliau menekankan bahwa perempuan sebaiknya tidak menempati posisi-posisi utama dan posisi teknis perusahaan, namun bisa menempati posisi non-teknis seperti administrasi, keuangan dan Umum. Menurutnya, perempuan lebih baik dipimpin oleh laki-laki karena dianggap lebih mengayomi dan menggunakan logika. Selain itu, terdapat juga pandangan yang menekankan pentingnya memiliki kepemimpinan yang beragam, di mana komposisi pimpinan yang mencakup laki-laki dan perempuan dianggap lebih ideal untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inklusif. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran bahwa kesetaraan gender dalam kepemimpinan dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Peneliti juga melakukan interview dengan Bapak Muhammad Haidar Al Aziz yang biasa disapa dengan “Bapak Haidar” untuk mengkonfirmasi lebih jauh terkait jawaban dari informan pertama, berikut ini adalah jawaban dari Bapak Haidar terkait kepemimpinan berbasis gender yang ada di Perumda Giri Tirta Kabupaten Gresik:

“Untuk di Perumda Giri Tirta Kabupaten Gresik sendiri masih ada unsur-unsur Islami yang melekat karena budaya islam yang kental disini. Seperti panggilan pada anak keturunan kyai biasanya masih diterapkan seperti “Gus”, yang berasal dari kata “Bagus”, yaitu panggilan untuk keluarga Kyai-kyai saja dan di tempat kerja seperti di Perumda ini masih sering digunakan. Tapi, pemimpin Perempuan memiliki peran penting dalam kepemimpinan karena membawa dua feel yang erat seperti “keibuan” dan kepribadian yang membuat mereka lebih detail, kritis, dan cenderung lebih nyaman berbicara dengan sesama Perempuan saja. Namun, pemimpin laki-laki lebih praktis dan teknis tapi pertimbangan mereka kurang kritis.”

Berdasarkan opini dari Bapak Haidar secara keseluruhan jawaban tersebut mencerminkan bahwa meskipun ada kemajuan dalam pemahaman dan penerimaan peran gender dalam kepemimpinan berbasis Islam, masih terdapat tantangan dan stereotip yang perlu diatasi untuk mencapai kesetaraan gender yang sebenarnya, terutama dalam konteks budaya Islami. Seperti penjelasan yang diberikan oleh ibu Ani berikut:

“di Perumda Giri Tirta walaupun di sini budaya Islam nya kuat tapi Laki-laki dan Perempuan punya peluang yang sama dalam mengambil peran pekerjaan dan memiliki peluang yang sama untuk menjadi seorang pemimpin, jadi semua harus sama dalam akses pekerjaan, karena kalau masalah laki-laki saja yang boleh memimpin itu dalam keluarga dan budaya saja yg mengharuskan laki-laki dalam memimpin, kalau dalam islam semua jenis kelamin boleh memimpin asalkan asalkan memiliki kompetensi dan keahlian sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diminta/ dicari.”

Berdasarkan dari jawaban dari Ibu Ani tersebut menunjukkan adanya kesadaran tentang pentingnya kesetaraan gender dalam kepemimpinan, terutama dalam konteks budaya Islami yang tidak memandang gender namun perbedaan tersebut lebih kepada budaya dan latar belakang keluarga. Jawaban tersebut mengakui bahwa perempuan dan laki-laki memiliki peluang yang sama dalam mengambil peran kerjaan dan bahwa akses ke pekerjaan harus sama untuk kedua gender. Dari perspektif Ibu Ani, tampaknya ada pengakuan bahwa budaya, bukan gender, yang seringkali menentukan siapa yang memimpin. Hal ini menunjukkan bahwa stereotip gender yang ada lebih merupakan hasil dari konstruksi sosial budaya daripada aturan atau nilai-nilai Islami yang inheren. Hal ini sejalan dengan respon dari opini Bapak Haidar yaitu:

“Pandangan yang melekat pada setiap orang melekat pada Pendidikan rumah/keluarga dan pendidikan formal yang dia ikuti. Misalnya orang yang berasal dari sekolah umum dan pesantren pasti memiliki pola pikir dan sudut pandang yang berbeda terkait kepemimpinan berbasis gender, karena pasti ada Batasan-batasan tertentu. Seperti siapa yang harus memimpin dalam rumah tangga otomatis akan berbeda dengan memimpin di tempat kerja. Tapi, saat ini Perempuan yang memimpin pesantren sudah tidak masalah karena sudah banyak pesantren yang menerapkan juga, karena tidak semua budaya islam harus mengikat, laki” yg harus menjadi pemimpin dalam sebuah organisasi atau Perusahaan Islam.”

Berdasarkan jawaban tersebut menyinggung tentang tantangan yang dihadapi perempuan dalam kepemimpinan, yang menurut Bapak Haidar Pentingnya pendidikan rumah dan formal untuk membuka kesempatan yang sama. Mengakui bahwa tidak semua budaya Islam membatasi perempuan untuk memimpin lebih sulit dibandingkan dengan laki-laki karena "nature" atau sifat alamiah yang dikaitkan dengan gender. Namun, di sisi lain, ada penekanan bahwa semua orang harus mendapatkan kesempatan yang sama dalam menerapkan dan mendapatkan posisi pemimpin asalkan memiliki

kompetensi yang sesuai dan keahlian yang diperlukan dalam perusahaan. Secara keseluruhan, jawaban ini mencerminkan adanya pergeseran pandangan terhadap peran gender dalam kepemimpinan, dengan menekankan pentingnya kompetensi dan keahlian daripada gender itu sendiri. Meskipun masih ada tantangan yang diakui, ada optimisme bahwa kesetaraan gender dalam kepemimpinan dapat dicapai melalui pendidikan dan kesadaran yang meningkat. Hal ini sejalan dengan jawaban selanjutnya dari Bapak Haidar:

“di Perumda Giri Tirta sendiri sudah memiliki pandangan terbuka dan telah meninggalkan stereotip lama bahwa perempuan tidak boleh/tidak bisa menjadi pimpinan. Saat ini sudah banyak juga Perempuan yang menduduki posisi-posisi strategis di Perumda. Namun, ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, seperti perbedaan sudut pandang dalam bekerja dapat menimbulkan ketidakcocokan dan ketidaknyamanan dalam tim. Oleh sebab itu, gender harus dipertimbangkan dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu, karena ada pekerjaan yg hanya bisa di handle oleh laki-laki dan ada pekerjaan yang lebih cocok di handle oleh perempuan. Contohnya, untuk tukang gali di Perumda pekerjaan tersebut membutuhkan tenaga jadi lebih cocok untuk laki-laki, tapi kalau customer service dan layanan pelanggan sangat cocok untuk Perempuan.”

Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh para informan dalam wawancara, terdapat beberapa poin penting yang dapat dianalisis terkait perbedaan gaya kepemimpinan antara pemimpin berbasis gender laki-laki dan perempuan dalam konteks nilai-nilai Islami, serta peran pendidikan dan kesadaran gender dalam memengaruhi praktik kepemimpinan berbasis gender di lingkungan yang mengadopsi nilai-nilai religiusitas.

3.1 Perbedaan Gaya Kepemimpinan Berbasis Gender

Berdasar jawaban yang diberikan informan, terlihat bahwa ada persepsi bahwa laki-laki dan perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Perempuan dianggap lebih mampu merangkul semua gender dan memiliki kepekaan yang lebih tinggi terhadap isu-isu gender dibandingkan laki-laki. Sementara itu, laki-laki cenderung lebih praktis dan teknis dalam pendekatan mereka dan mungkin lebih nyaman berkomunikasi dengan sesama laki-laki. Perempuan juga dianggap memiliki sifat keibuan yang membuat mereka lebih detail dan kritis, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gomez-Mejia (2013) menjelaskan bahwa diversitas merujuk pada perbedaan di antara anggota suatu kelompok, organisasi, bangsa, atau dunia.

Irhamyah (2023) mendefinisikan diversitas sebagai perbedaan dalam hal aspek sosial, budaya, fisik, dan lingkungan diantara individu yang memengaruhi cara mereka berpikir dan bertindak. Diversitas mencakup setiap faktor atau sifat yang menonjol pada individu, yang membuatnya berbeda dari individu lainnya. Faktor-faktor ini melibatkan etnis, gender, kewarganegaraan, agama, keahlian fungsional, dan usia. Oleh karena itu, dalam konteks kepemimpinan, khususnya di dalam suatu perusahaan,

diversitas gender dapat diartikan sebagai perbedaan atau keragaman atribut yang dimiliki oleh dewan direksi, mencakup aspek sosial, budaya, fisik, lingkungan, dan atribut lainnya yang tidak terbatas. Kepemimpinan memiliki peran yang berbeda-beda dan dapat mempengaruhi agama atau praktik keagamaan dalam berbagai cara. Namun, kaitan antara kepemimpinan dan agama telah banyak dibahas dalam penelitian-penelitian sebelumnya yang mengeksplorasi bagaimana setiap tipe kepemimpinan dapat berinteraksi dengan konteks keagamaan (Northouse, 2016): a).

Kepemimpinan Transformasional - Pemimpin transformasional dapat mempengaruhi agama dengan menekankan nilai-nilai moral dan etika yang tinggi, yang sering kali sejalan dengan ajaran agama. Karisma yang dimiliki pemimpin transformasional dapat menginspirasi pengikutnya untuk mencapai potensi maksimal mereka, termasuk dalam konteks keagamaan, seperti menjadi lebih aktif dalam komunitas atau lebih berdedikasi dalam praktik keagamaan, b). Kepemimpinan Otentik - Pemimpin otentik yang memiliki kesadaran diri dan transparansi relasional dapat membangun kepercayaan yang kuat dengan pengikutnya, termasuk dalam konteks keagamaan. Mereka mungkin dihargai karena kejujuran dan integritas mereka, yang merupakan nilai-nilai yang sering ditekankan dalam berbagai tradisi agama. c). Servant Leadership (Kepemimpinan Pelayan) - Konsep ini sangat relevan dengan banyak tradisi agama yang menekankan pentingnya melayani orang lain. Pemimpin pelayan yang menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan pribadi mereka dapat menjadi contoh yang kuat dalam komunitas keagamaan, mendorong pengikutnya untuk melakukan hal yang sama, d). Adaptive Leadership (Kepemimpinan Adaptif) - Dalam konteks agama, pemimpin adaptif dapat membantu komunitas keagamaan menyesuaikan diri dengan perubahan sosial atau tantangan baru. Pemimpin adaptif dapat membantu komunitas keagamaan menyesuaikan diri dengan perubahan sosial atau tantangan baru dengan menciptakan lingkungan yang aman untuk mengatasi masalah yang sulit.

Secara keseluruhan, tipe-tipe kepemimpinan ini dapat mempengaruhi agama dengan cara pandang yang berbeda, tergantung pada bagaimana nilai-nilai dan praktik kepemimpinan tersebut diintegrasikan dalam konteks keagamaan. Pemimpin dalam konteks agama dapat mengadopsi aspek-aspek dari berbagai tipe kepemimpinan untuk memperkuat komunitas mereka, mempromosikan pertumbuhan spiritual, dan menanggapi tantangan yang dihadapi oleh anggota maupun karyawan dalam perusahaan. Dalam segi agama Islam, pemimpin disebut dengan Khalifah. Dalam konteks agama Islam, peran kepemimpinan dianggap sebagai bagian dari tugas religius yang mencakup nilai-nilai seperti keadilan, kebijaksanaan, keberanian, dan keterkaitan. Kepemimpinan etis dalam Islam melibatkan pengambilan keputusan yang adil, perlakuan yang adil terhadap karyawan, dan komunikasi yang baik dengan pengikut. Konsep kepemimpinan etis dari basis religiusitas, khususnya dalam Islam, adalah kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai agama. Pemimpin dalam Islam diharapkan untuk mengemban amanah (tanggung jawab) dengan menjalankan kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, yang mencakup kejujuran, transparansi, dan kesejahteraan umum (Zaim et al., 2022).

3.2 Peran Pendidikan dan Kesadaran Gender

Pendidikan, baik di rumah maupun secara formal, dianggap memiliki peran penting dalam membentuk kesadaran gender dan praktik kepemimpinan (Feeney & Camarena, 2021; Northouse, 2016). Pendidikan yang terbuka dan inklusif dapat membantu mengurangi stereotip gender dan mempromosikan kesetaraan dalam kepemimpinan. Dalam konteks budaya Islami, pendidikan yang mengakomodasi nilai-nilai agama dan etika moral tanpa membedakan gender dapat mendukung peran perempuan dalam kepemimpinan. Penelitian ini secara konsisten dengan prinsip feminisme, yang menyatakan bahwa perempuan memiliki hak yang setara dengan laki-laki, sehingga perlu adanya kesetaraan hak dan tanggung jawab di semua aspek, termasuk dalam jabatan atau posisi di perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kamayanti (2013), teori feminisme tergolong dalam kerangka teori akuntansi kritis yang menyoroti perilaku diversitas gender dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan serta laporan keuangan. Teori ini memperkuat teori atribusi, yang menjelaskan bahwa perempuan memiliki kemampuan yang setara dengan laki-laki dalam pengambilan keputusan dan berhak menduduki posisi eksekutif yang sama dengan seorang pria (Wicks, et al., 2023).

Northouse (2016), menjelaskan terdapat empat tipe kepemimpinan yang disebutkan: 1). Kepemimpinan Transformasional - Ini adalah proses di mana pemimpin meningkatkan motivasi dan moralitas diri sendiri dan pengikutnya, memiliki karisma, dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai potensi maksimal. 2). Kepemimpinan Otentik - Pemimpin otentik adalah mereka yang dipercaya dan dipercayai oleh pengikutnya, dengan fokus pada kesadaran diri, perspektif moral, proses yang seimbang, dan transparansi relasional, 3). *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan) - Pendekatan ini menekankan pada pelayanan kepada orang lain sebelum memimpin, dengan tujuh karakteristik pemimpin pelayan, 4). *Adaptive Leadership* (Kepemimpinan Adaptif) - Pendekatan ini berfokus pada bagaimana pemimpin membantu orang lain beradaptasi dengan perubahan, dengan model dan cara kerja yang kompleks.

3.3 Kaitan antara kepemimpinan berbasis gender dalam konteks nilai-nilai etika dan moral yang dijunjung tinggi dalam budaya Islami.

Hasil analisis jawaban dari para informan, didapatkan Responden laki-laki (L)-Bapak Haidar menyatakan bahwa tidak ada perbedaan dalam hal etika dan moral antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan, dan bahwa latar belakang individu seperti rumah tangga dan pendidikanlah yang mempengaruhi. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis gender dapat mencerminkan nilai-nilai etika dan moral yang dijunjung tinggi dalam budaya Islami asalkan individu tersebut memiliki latar belakang yang mendukung nilai-nilai tersebut. Hasil Analisis ini menekankan pentingnya latar belakang pribadi dan pendidikan dalam membentuk pemimpin yang etis dan moral, tanpa memandang gender mereka. Hal ini sesuai dan sejalan dengan pandangan bahwa pendidikan dan kesadaran gender memainkan peran penting dalam membentuk praktik kepemimpinan yang adil dan inklusif (Alhawari et al., 2021; Feeney & Camarena, 2021; Irhamsyah, 2023).

Penelitian ini menjawab pertanyaan inti dari tujuan permasalahan yang ada, terkait kepemimpinan berbasis gender yang ada di Kabupaten Gresik yang memiliki julukan sebagai Kota Santri di mana jawaban yang diberikan oleh para informan, dan berdasarkan seluruh data yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis gender dalam konteks nilai-nilai Islami dapat dijalankan dengan etika dan moral yang baik. Selama individu tersebut dibesarkan dan dididik dengan nilai-nilai tersebut, tanpa memandang apakah pemimpin tersebut laki-laki atau perempuan. Berdasarkan jawaban yang diberikan dalam wawancara, menurut dari para informan Perumda Giri Tirta telah membuat kemajuan signifikan dalam hal kepemimpinan berbasis gender.

Responden laki-laki (Bapak Haidar) menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis gender di Perumda Giri Tirta sudah mencapai sekitar 70% di implementasikan. Sementara itu, responden perempuan (Ibu Ani) memberikan angka yang lebih tinggi, yaitu antara 80% hingga 90%. Analisis ini menunjukkan bahwa Perumda Giri Tirta telah mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan peran gender dalam kepemimpinan dan tampaknya telah mencapai tingkat partisipasi yang cukup tinggi. Gaya kepemimpinan yang sering dikaitkan dengan wanita dapat mempengaruhi kegiatan operasi perusahaan dan proses pengambilan keputusan, ini menunjukkan bahwa diversitas gender melibatkan dinamika yang kompleks dalam praktik tata kelola Perusahaan (Chen et al., 2018; Faccio et al., 2016; Northouse, 2016).

4. SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis gender dalam konteks Islam, khususnya di Perumda Giri Tirta di Kabupaten Gresik, menunjukkan adanya pandangan yang beragam terhadap peran gender dalam kepemimpinan. Meskipun terdapat pandangan stereotipikal yang mengasosiasikan perempuan dengan posisi non-teknis, terdapat pula kesadaran akan pentingnya diversitas gender dalam kepemimpinan. Penelitian ini juga menyoroti peran penting perempuan dalam masyarakat berbasis Islami dan mengaitkan tipe-tipe kepemimpinan dengan konteks agama. Walaupun budaya Islam yang kental masih melekat, terdapat kesadaran akan pentingnya kesetaraan gender dalam kepemimpinan dan pengakuan terhadap perbedaan gaya kepemimpinan antara pimpinan pria dan wanita.

Kontribusi Penelitian ini dapat memberikan pemahaman terkait dinamika gender dalam kepemimpinan mempengaruhi gaya manajemen dan proses pengambilan keputusan dalam organisasi, khususnya dalam konteks budaya Islam di Perusahaan yang memiliki Tingkat religiusitas yang kuat. Temuan dalam penelitian ini dapat digunakan oleh pembuat kebijakan dan praktisi untuk mengembangkan strategi dengan mempertimbangkan pentingnya kesetaraan gender. Perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk meninjau dan memperbaiki praktik tata kelola mereka, memastikan bahwa diversitas gender diakui dan dimanfaatkan untuk meningkatkan operasi dan inovasi.

REFERENSI

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Aguir, I., Boubakri, N., Marra, M., & Zhu, L. (2023). Gender diversity in leadership: Empirical evidence on firm credit risk. *Journal of Financial Stability*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2023.101185>
- Alhawari, S. R., Rahman, I. K., & Ramly, A. T. (2021). Keterampilan Kepemimpinan Perempuan Dalam Kajian Historis Islam. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 1(3). <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v1i3.5855>
- Beloskar, V. D., Haldar, A., & Gupta, A. (2024). Gender equality and women's empowerment: A bibliometric review of the literature on SDG 5 through the management lens. *Journal of Business Research*, 172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114442>
- Caby, J., Coron, C., & Ziane, Y. (2022). The Effect of Top Management Team Gender Diversity on Climate Change Management: An International Study. *Sustainability (Switzerland)*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/su14021032>
- Caby, J., Coron, C., & Ziane, Y. (2024). How does gender diversity in top management teams affect carbon disclosure and its quality: Evidence from the technological industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 199. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123077>
- Chen, J., Leung, W. S., & Evans, K. P. (2018). Female board representation, corporate innovation and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 48, 236–254. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2018.07.003>
- Creswell, J. W. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (Fourth Edition)*. SAGE Publications, Inc.
- Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193–209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Feeney, M. K., & Camarena, L. (2021). Gender, Race, and Diversity Values Among Local Government Leaders. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 105–131. <https://doi.org/10.1177/0734371X19865009>
- Gomez-Mejia, L. R & Balkin, D. (2013). *Management People Performance Change*. New Jersey: Pearson Education inc Publishing as Prentice Hall.
- Gulamhussen, M. A., & Santa, S. F. (2015). Female directors in bank boardrooms and their influence on performance and risk-taking. *Global Finance Journal*, 28, 10–23. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2015.11.002>
- Huse, M. & Solberg, A. G. (2006). Gender Related Boardroom Dynamics: How Scandinavian Women Make and can Make Contributions on Corporate Boards. *Women in Management Review*, 21 (2), 113-30. <https://doi.org/10.1108/09649420610650693>
- Irhamsyah, F., & Anshor, M. U. (2023). Contribution of the Nahdlatul Ulama (NU) social movement to gender Issue and empowerment of women in Indonesia (1938-2022). *The International Journal of Pegon: Islam Nusantara civilization*, 11(03), 1-28. <https://doi.org/10.51925/inc.v11i03.91>
- Kamayanti. (2013). Riset Akuntansi Kritis: Pendekatan (non) Feminisme Tjoet Njak Dhien. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Volume 4 Nomor 3 Halaman 330-507 Malang, Desember 2013 ISSN 2086-7603 e-ISSN 2089-5879. <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2013.12.7203>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership seventh edition*. SAGE Publications, Inc.
- Perumda Giri Tirta. (2021). PDAM Giri Tirta Gresik Bertransformasi Menjadi Perumda Giri Tirta Gresik. Di akses melalui

- <http://pdam.gresikkab.go.id/berita-pdam-giri-tirta-gresik-bertransformasi-menjadi-perumda-giri-tirta-gresik>.
- Rao, K. K., Tilt C. A., & Lester L. H. (2012). Corporate Governance and Environmental Reporting: An Australian Study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12 (2), 143-163. <https://doi.org/10.1108/14720701211214052>
- Sidhu, J. S., Feng, Y., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. J. (2021). In the Shadow of Social Stereotypes: Gender diversity on corporate boards, board chair's gender and strategic change. *Organization Studies*, 42(11), 1677-1698. <https://doi.org/10.1177/0170840620944560>
- Sila, V., Gonzalez, A., & Hagendorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, 36, 26-53. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.10.003>
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart and Winston.
- Torchia, M., Calabrò, A., Gabaldon, P., & Kanadli, S. B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 215-224. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.02.001>
- Tukan, V. M. A. S., & Sawarjuwono, T. (2020). Study Etnografi pada Proses Penetapan Harga Belis di Rote Ndao. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(9), 2186-2198. <https://doi.org/10.24843/eja.2020.v30.i09.p02>
- Wicks, A. C., Gilbert Jr, D. R., & Freeman, R. E. (2023). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. In R. Edward Freeman's *Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics* (pp. 133-155). Cham: Springer International Publishing. DOI:10.2307/3857345
- Winasis, S. E., Nur, E., & Yuyetta, A. (2017). Pengaruh gender diversity eksekutif terhadap nilai perusahaan, tax avoidance sebagai variabel intervening: studi kasus pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di bei tahun 2012-2015. *Diponegoro Journal Of Accounting*, 6(1), 1-14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>.
- Wu, Z., Gao, J., Luo, C., Xu, H., & Shi, G. (2024). How does boardroom diversity influence the relationship between ESG and firm financial performance? *International Review of Economics and Finance*, 89, 713-730. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.10.045>
- Zaim, H., Erzurum, E., Zaim, S., Uluyol, B., & Seçgin, G. (2022). The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical analysis. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0242>