

## **BAB III**

### **DESKRIPSI KEPEMIMPINAN PEREMPUAN PADA PERGURUAN TINGGI**

Bab ini menguraikan temuan-temuan penelitian pada studi fenomenologi berupa Esensi Pengalaman Kepemimpinan Perempuan Pada Universitas Diponegoro. Temuan penelitian dalam studi fenomenologi ini dimulai dengan deskripsi pengalaman setiap Subjek Penelitian secara tekstural dan struktural.

#### **3.1 Deskripsi Tekstural**

Deskripsi tekstural merupakan penjelasan secara lengkap dan apa adanya pengalaman yang dialami oleh Subjek Penelitian terkait dengan fenomena yang diteliti. Dalam membuat deskripsi tekstural, setiap pernyataan yang disampaikan oleh para Subjek Penelitian terkait dengan pengalamannya mengenai fenomena yang diteliti mendapatkan nilai atau perhatian yang sama oleh peneliti, serta dihubungkan dan dideskripsikan berdasarkan tema (Moustakas, 1994:96).

Sehingga deskripsi tekstural dapat diartikan bahwa pernyataan-pernyataan Subjek Penelitian mengenai fenomena kepemimpinan perempuan pada perguruan tinggi dianggap penting. Setiap pernyataan pengalaman yang disampaikan oleh para Subjek Penelitian diberikan perhatian yang sama dan dimasukkan dalam deskripsi tekstural sesuai dengan tema.

Pengalaman-pengalaman tersebut dikelompokkan ke dalam empat tema besar, dan masing-masing dikelompokkan lagi ke dalam sub-tema, sebagai berikut:

1. Deskripsi Kepemimpinan
  - a. Proses Kepemimpinan
  - b. Fungsi Kepemimpinan
2. Lingkungan Kepemimpinan
  - a. Lingkungan Internal
  - b. Lingkungan Eksternal
3. Manajemen Konflik
  - a. Konflik yang Dihadapi
  - b. Sikap terhadap Konflik
4. Manajemen Isu Gender
  - a. Isu Gender yang Dihadapi
  - b. Sikap terhadap Isu Gender

### **3.1.1 Subjek Penelitian 1**

Perempuan ini memiliki segudang cerita pengalaman pribadi yang tidak setiap orang mengalaminya. Latar belakang yang unik pula yang membentuk pribadinya juga menjadi unik dan berkarakter. Saat kecil hingga tamat SD ia tinggal di Magelang, namun saat SMP dan SMA ia dan keluarga pindah ke Pekalongan. Dengan latar belakang keluarga santri dan sekolah di SMP Mahad Islam, tidak

lantas membuatnya menjadi perempuan yang anggun dan kalem. Sejak muda ia sering memimpin balap motor tril, hingga pernah jatuh dan terseret hingga puluhan kilometer.

Pada saat kecil ia memiliki cita-cita yang tidak pernah diucapkan oleh anak kecil lainnya. Saat sang Ayah bertanya apa cita-citanya, ia menjawab ingin memakai kuteks kemudian naik pesawat terbang ke seluruh dunia. Dan hal itu telah menjadi kenyataan. Hingga saat ini ia telah pergi ke 23 negara di berbagai belahan dunia dengan naik pesawat serta tidak lupa selalu memakai kuteks.

Selain itu, Perempuan yang sejak kecil sudah menjadi inisiator ini juga suka memimpin teman-temannya saat SMA yang hampir semuanya laki-laki untuk melakukan hal-hal yang menantang, seperti mendayung kano di sungai yang penuh buaya. Walaupun ia terkenal nakal di sekolahnya saat itu namun sebenarnya ia anak yang pandai dan berprestasi.

Perempuan yang pernah sekolah di 5 negara ini mengatakan bahwa Ia selalu menyukai tantangan dan mencari hal baru. Ia tidak akan membiarkan kurva di hidupnya menjadi turun, sehingga ia akan mengupayakan agar kurva di hidupnya itu selalu naik. Ia juga mengatakan bahwa setelah selesai menjabat menjadi Dekan, ia tidak akan tinggal diam hanya mengajar saja atau bahkan tidak ingin kembali menjabat sebagai Dekan. Ia berencana akan ke Amerika atau negara lainnya untuk mencari pengalaman yang lebih menantang.

### **3.1.1.1 Deskripsi Kepemimpinan**

#### **3.1.1.1.1 Proses Kepemimpinan**

Sejak awal ia memang ingin masuk di dunia kesehatan, namun setelah banyak mencari tahu, ternyata jika menjadi dokter ia akan menghabiskan hidupnya di rumah sakit. Sedangkan itu tidak sejalan dengan cita-citanya yang bisa menolong orang sekaligus jalan-jalan ke luar negeri. Namun atas nasehat dan masukan dari beberapa orang, akhirnya ia memutuskan untuk menggeluti profesi kesehatan kerja. Sejak awal karirnya menjadi dosen hingga sekarang memang tidak pernah mulus, menurutnya banyak orang yang selalu salah paham dulu dengannya ketika awal berkenalan. Setelah banyak bertukar pikiran dan seiring waktu mengenal pribadinya, baru orang-orang memahami karakter dan menjadi dekat dengannya.

Pada waktu ia telah menyelesaikan Program Doktor, sebenarnya ia mendapat kesempatan untuk berkarir di WHO. Namun melihat perkembangan kesehatan masyarakat di Indonesia belum sebagaimana yang diharapkan hasilnya, maka ia ingin berkiprah di pembangunan kesehatan masyarakat Indonesia. Dan sambil berkiprah di kancah nasional, justru nasib menuntunnya hingga ia menjadi Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro.

#### **3.1.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Saat ini ia menjabat sebagai Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro sekaligus juga menjadi Ketua Umum Perhimpunan Sarjana Kesehatan Masyarakat. Kedua profesi itu ia anggap sebagai kombinasi yang

sangat bagus untuk mewujudkan cita-citanya, juga menjadi aktualisasi dirinya kepada bangsa dan negara.

Meskipun tidak mudah ia menjalani kedua jabatan tersebut, namun ia menjalaninya dengan senang hati, karena ini merupakan cita-citanya sejak kecil dapat bermanfaat bagi bangsa dan negara. Ini semua ia lakukan bukan semata-mata sebagai ranah mencari uang. Karena jika ia bertujuan hanya mencari uang, sebetulnya ada kesempatan lain lebih besar di luar negeri jika ia mau memilih. Ia juga mengatakan bahwa setelah jabatannya sebagai Dekan usai, ia akan kembali berkiprah di kancah internasional.

### **3.1.1.2 Lingkungan Kepemimpinan**

#### **3.1.1.2.1 Lingkungan Internal**

Persoalan terberat pertama yang dihadapinya menjadi Dekan adalah pola pikir dan mental Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan kerjanya yang sangat jauh dari yang ia harapkan. Ia sedang berupaya mengubah pola pikir dan mental PNS menjadi pola pikir dan mental *corporate*, yang mampu bersaing secara lokal, nasional dan global. Hal tersebut diawali dengan beberapa budaya baru, salah satunya yaitu 4S (suasana, senyum, salam, sehat), intinya sebelum kita menyehatkan masyarakat kita harus sehat dulu.

Mengubah suasana organisasi dari mulai tidak memiliki kepercayaan atau *less trust* kepada *full trust*, dari mengubah “apa yang saya dapat” menjadi “apa yang bisa saya kontribusi” sebagai seorang anggota civitas akademika FKM. Sedangkan sehat itu adalah mengembangkan rasa kepercayaan pada peer dan

group dan memiliki tujuan untuk membawa organisasi ke arah yang lebih baik dengan penuh kesadaran.

### **3.1.1.2.2 Lingkungan Eksternal**

Sebagai Ketua Umum Perhimpunan Sarjana Kesehatan Masyarakat, ia harus membina program studi kesehatan masyarakat di seluruh Indonesia untuk mampu mencetak sarjana kesehatan masyarakat yang berbobot. Di samping itu ia juga menjadi mitra di WHO, ILO, Institute of Health di Washington DC, IOM (Insitute of Medicine), yang merupakan kelompok yang mengembangkan kesehatan dengan berpartner di seluruh dunia, di mana ia menjadi salah satu ahli dari Indonesia.

Sebagai mitra di organisasi internasional, ia bertugas memberi kuliah atau memberi materi untuk bagaimana mengembangkan program kesehatan kerja di Indoensia dan negara-negara berkembang. Di samping itu ia juga menjadi penasehat di dewan pembangunan kota semarang dan konsultan penasehat di Direktorat Kesehatann Kerja, Kementrian Tenaga Kerja.

### **3.1.1.3 Manajemen Konflik**

#### **3.1.1.3.1 Konflik yang Dihadapi**

Salah satu konflik yang kerap terjadi adalah pada saat adanya kebijakan baru. Sehingga setiap dibuat kebijakan baru, selalu menimbulkan konflik di awal. Hal terebut wajar menurutnya, karena setiap kebijakan pasti menimbulkan pro dan kontra.

Biasanya ada pegawai yang memprotes jika ada kebijakan baru, salah satunya adalah kewajiban absen pegawai baik tenaga dosen maupun tenaga kependidikan pada mesin finger print. Bagi tenaga kependidikan mungkin sudah terbiasa untuk absen pada masuk kerja, maksimal pukul 07.30 dan pulang kerja, minimal pukul 16.00 (hari Senin-Kamis) dan 16.30 (hari Jumat). Namun bagi dosen, ini adalah hal yang sulit karena jadwal mengajar mereka tidak rutin dari pagi hingga sore.

#### **3.1.1.3.2 Sikap terhadap Konflik**

Jika konflik muncul ia akan mencoba pendekatan dengan cara *win-win solution*. Hal yang dilakukan pertama dalam menghadapi konflik yaitu dengan memotong mata rantai yang menjadi hambatan. Selain itu, ia juga berusaha tidak terpengaruh dengan suhu panas yang diciptakan oleh konflik, kemudian mengamati pergerakan suhu panas tersebut. Dan ia yakin dengan suhu dingin yang ia ciptakan dapat melumpuhkan suhu panas yang meradang.

Sebagai pemimpin fakultas, ia selalu bertindak tegas, bukan hanya dalam menegakkan sanksi namun juga memberikan reward bagi yang berprestasi. Selain itu, ia juga selalu mendukung bagi yang bawahannya untuk maju dan melakukan promosi. Ia mengumpamakan bahwa sikap orang lain adalah cerminan dari sikap kita. Jika kita membenci seseorang, maka seseorang itu akan membenci kita, maka ia berusaha untuk tidak membenci seseorang namun dengan cara membantunya memperbaiki apa yang tidak disukainya dari orang tersebut.

Baginya mengubah kesadaran orang itu diperlukan waktu yang lama, bagaikan tiram yang memendam sakit terkena pasir di dalam cangkangnya namun berbuah manis karena lama kelamaan pasir tersebut berubah menjadi mutiara. Seperti sekarang ini, kebijakan yang ia ciptakan pada awalnya membuatnya sakit karena mendapat penolakan dari beberapa pihak, namun ia yakin generasi setelahnya akan menjadi lebih baik.

#### **3.1.1.4 Manajemen Isu Gender**

##### **3.1.1.4.1 Isu Gender yang Dihadapi**

Tidak lama selesai dari studi S-3 di luar negeri dan kembali ke Universitas Diponegoro, kebetulan saat itu adalah masa penjaringan Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro. Sebetulnya pada saat itu ia tidak berniat untuk mencalonkan diri dalam pemilihan Dekan, karena ia baru saja selesai tugas belajar. Namun ia dimotivasi oleh rekan-rekan dosen lainnya untuk mencalonkan diri menjadi Dekan.

Pada saat itu, selain mendapat motivasi dan dorongan, ia juga mendapat beberapa penolakan untuk mencalonkan diri menjadi Dekan. Penolakan tersebut dilakukan baik secara tidak langsung maupun secara langsung. Mereka beranggapan bahwa pemimpin itu harus laki-laki. Pada awalnya ia ingin mundur saja saat masa pencalonan Dekan tersebut, namun lebih banyak orang di sekitarnya yang mendorong dan memotivasinya untuk terus maju.



#### **3.1.1.4.2 Sikap terhadap Isu Gender**

Ia tidak akan pernah mundur dan bertekad ke depannya akan selalu membantu orang lain yang menjadi korban hal yang serupa. Hal tersebut ia tekadkan bukan karena ia dendam tetapi baginya ia adalah penuntut keadilan di manapun dan kapanpun. Karena ia juga ingin berusaha adil terhadap dunia.

Menurutnya untuk mengatasi isu gender yaitu kita harus menghapus sendiri bahwa kita punya hak-hak istimewa. Selain itu memacu diri sendiri bahwa kita bisa berprestasi lebih istimewa. Jadi menumbuhkan keyakinan diri itu yang lebih penting daripada menuntut.

#### **3.1.2 Subjek Penelitian 2**

Perempuan ini adalah Dekan dari Fakultas Kedokteran periode 2015-2019. Sejak kecil hingga SMA ia tinggal di Jakarta bersama keluarganya. Dengan didikan keras dari orangtuanya dan perjuangannya dalam bidang pendidikan membuatnya selalu diterima di sekolah dan Perguruan Tinggi Negeri terkemuka di Indonesia.

Gelar Guru Besar yang disandanginya sejak 1 Januari 2011 adalah bukti nyata bahwa ia merupakan perempuan yang tidak biasa. Selain tugas utamanya menjadi dosen di bagian Mikrobiologi FK UNDIP, Ia juga pernah beberapa kali menyanggah jabatan tugas tambahan, misalnya seperti Wakil ketua MEDU pada tahun 2007-2010, Staf Ahli Pembantu Rektor I pada tahun 2008-2014, Ketua MEDU pada tahun 2011 dan Ketua Prodi S2 Biomedik pada 2012-2014.

Pengalaman menjabatnya tersebut secara tidak sadar telah mempengaruhi pola pikirnya dalam segala hal. Terutama, saat ia menjabat sebagai Kaprodi S2 Biomedik. Di sana ia banyak belajar dalam hal kepemimpinan. Dan pengalaman tersebut membuatnya semakin percaya diri saat mencalonkan diri menjadi Dekan di Fakultas Kedokteran.

### **3.1.2.1 Deskripsi Kepemimpinan**

#### **3.1.2.1.1 Proses Kepemimpinan**

Pada awal karirnya ia bekerja seperti dosen lainnya yang melakukan Tridharma Perguruan Tinggi dan berusaha bekerja sebaik-baiknya. Saat ada tawaran studi lanjut, ia meminta restu kepada suami untuk mendaftar di Epidemiologi Klinik Fakultas Kedokteran Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Sejak mendapat gelar magister tersebut ia merasa bekerja sebagai dosen lebih terarah dan lebih percaya diri.

Tidak puas sampai di situ, ia pun melanjutkan jenjang pendidikan dengan mengambil gelar doctor di Medical Education Maastricht University Netherlands. Setelah mendapatkan gelar doktornya, ia dipercaya sebagai staf ahli wakil rektor bidang akademik selama 2 periode berturut-turut. Sehingga baginya hal yang telah ia pelajari dapat diterapkan dengan baik, di samping juga ia menimba banyak pengalaman.

### **3.1.2.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Jabatan sebagai Dekan merupakan hasil pilihan para anggota senat terhadap kemampuannya untuk mengelola pendidikan di Fakultas Kedokteran. Selain itu ia juga punya segudang pengalaman memimpin, yaitu sebagai Ketua MEDU, ketua Program Studi S2 Biomedik dan Staf Ahli Wakil Rektor bidang Akademik selama 8 tahun.

Pada awalnya ia tidak memiliki motivasi menjadi dekan, tapi ia dimotivasi dari luar, yaitu dari senior-seniornya dosen di FK UNDIP. Mereka menginginkannya menjadi Dekan dan menganggap sudah waktunya untuk ia memimpin dengan melihat dari aspek pendidikannya yang sudah *matching*. Kemudian juga mereka melihat bagaimana ia bekerja selama ini.

Menjadi Dekan saat ini merupakan hasil kerja keras dan pengorbanan yang telah ia bangun sekian lama. Sehingga karir sebagai dekan juga akan ia jalankan dengan sungguh-sungguh, karena karir sebagai dekan merupakan pekerjaan yang sebagian besar mengimplementasikan hasil pembelajaran baik formal maupun informal yang ia dapat selama membina karir sebagai dosen.

### **3.1.2.2 Lingkungan Kepemimpinan**

#### **3.1.2.2.1 Lingkungan Internal**

Sebagai Dekan di Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro, maka lingkungan internalnya adalah seluruh civitas akademika di FK UNDIP. Baik tenaga pendidik

maupun tenaga kependidikan; sarana dan prasarana; serta seluruh hal yang mendukung di internal FK UNDIP.

Kondisi internal dalam profesinya sebagai Dekan sampai saat ini tidak ada kendala yang berarti, karena ia berusaha merangkul semua civitas akademika, baik dosen maupun tenaga kependidikan, baik senior maupun junior.

#### **3.1.2.2 Lingkungan Eksternal**

Sedangkan untuk eksternal, ia terus mengembangkan dan mengevaluasi kerjasama dengan berbagai pihak yang tentunya menguntungkan bagi Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro. Terutama hubungan kerjasama dengan organisasi profesi semakin ditingkatkan.

Ia mengevaluasi kerjasama yang telah dilakukan oleh Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro dengan seluruh mitra yang berkaitan. Jika ada yang kurang atau bahkan tidak bermanfaat, justru merugikan maka akan dihentikan. Dan yang sangat bermanfaat, seperti mitra yang di bidang organisasi profesi dokter maka akan lebih ditingkatkan, demi keberlangsungan FK UNDIP.

#### **3.1.2.3 Manajemen Konflik**

##### **3.1.2.3.1 Konflik yang dihadapi**

Konflik yang sering terjadi adalah masalah Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu konflik yang sering muncul adalah masalah absensi, yaitu satu orang dapat mengabsenkan beberapa orang teman kerjanya dengan memakai beberapa jarinya.

Sehingga yang menyebabkan konflik tidak hanya orang yang mengabsenkan tersebut, namun juga yang menitipkan absen dan petugas kepegawaian yang bertugas menginputkan *finger print*.

Selain itu, adalah banyaknya dosen atau dokter muda yang menolak untuk ditempatkan praktek di Rumah Sakit Nasional Diponegoro. Pada awalnya mereka tidak mau untuk berpraktek di sana dengan alasan belum banyak pasien yang datang untuk berobat ke sana. Selain itu juga faktor sarana dan prasarana medis di RSND yang belum lengkap atau memadai.

#### **3.1.2.3.2 Sikap terhadap Konflik**

Setiap ada permasalahan yang timbul ia selalu mendiskusikannya dengan para Wakil Dekan untuk mencari jalan keluar dari permasalahan tersebut. Solusinya seringkali dengan cara membuat kebijakan baru, tujuannya agar permasalahan tidak terulang dan dapat menjadi dasar untuk ke depannya. Untuk *punishment* diberikan sesuai dengan seberapa berat permasalahan yang ditimbulkan. Awalnya dilakukan dengan teguran secara lisan, kemudian jika masih berlanjut maka dilakukan teguran tertulis. Tapi hingga saat ini ia lebih banyak melakukan tindakan persuasif, dengan cara memberi motivasi kepada bawahannya bahwa kita semua bertujuan yang sama yaitu memajukan Undip umunya dan Fakultas Kedokteran khususnya.

Dengan caranya sebagai Dekan sekaligus wanita yang menurutnya memiliki kelebihan, yaitu lebih luwes dan bisa bersikap seperti ibu, serta merangkul seluruh kalangan, hal tersebut dapat membuat mereka untuk bekerja

lebih baik lagi. Menurutnya jika kita menyentuh dan mengajak orang-orang untuk lebih maju dengan cara-cara kewanitaanya ia yakin tujuan dapat lebih mudah diraih.

### **3.1.2.4 Manajemen Isu Gender**

#### **3.1.2.4.1 Isu Gender yang Dihadapi**

Baginya sampai saat ini belum ada isu gender yang muncul secara nyata. Hanya pada saat ia mencalonkan diri sebagai Dekan saja hal tersebut sedikit muncul. Membuat semua orang menyukai dan memilih kita adalah hal yang mustahil menurutnya terutama dalam hal kepemimpinan.

Karena hidup di Negara ketimuran yang masih menganut paham patriarkhi. Sehingga wajar jika ada yang menentangnya menjadi pemimpin, karena mereka merasa jika lebih layak jika dipimpin oleh seorang laki-laki. Selain itu adanya faktor bahwa pada periode sebelumnya juga dijabat oleh seorang Dekan perempuan membuat mereka ingin berubah suasana dengan dijabat oleh Dekan laki-laki.

#### **3.1.2.4.2 Sikap terhadap Isu Gender**

Sejak awal ia tidak memiliki motivasi sebagai Dekan, karena senior-seniornya lah yang memotivasi dan memintanya untuk mencalonkan diri sebagai Dekan. Sehingga pada saat ada beberapa orang yang menolak untuk dipimpin kembali oleh Dekan perempuan, banyak senior-senior terutama para guru besar FK yang mendatangnya atau menelponnya untuk menyemangatnya.

Selain menyemangati, beberapa dari mereka juga mengatakan siap membantunya suatu saat jika dibutuhkan saat ia menjabat menjadi Dekan. Sehingga ia tidak ambil pusing lagi atas isu-isu tersebut dan tetap memantapkan diri mencalonkan sebagai Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro hingga menjabat saat ini.

### **3.1.3 Subjek Penelitian 3**

Sejak kecil ia tinggal bersama keluarganya di sebuah desa terpencil di kecamatan Mirit kabupaten Kebumen. Berbekal ketekunan dan perjuangan yang gigih dalam menempuh pendidikan, ia berhasil menamatkan pendidikan hingga jenjang tertinggi, yaitu Doktor di Institut Teknologi Bandung. Perempuan yang memiliki 2 orang anak ini baru saja tertimpa musibah dengan meninggalnya suaminya pada 1 November 2015 lalu.

Sebelum menjabat menjadi Dekan, ia pernah menjabat menjadi Ketua jurusan Matematika di FSM UNDIP pada periode 2008-2011 dan Pembantu Dekan II pada tahun 2011-2015. Pengalaman menjabat tersebut membuatnya percaya diri untuk mencalonkan diri menjadi Dekan. Perempuan yang telah mendapat gelar Guru Besar sejak tanggal 1 Februari 2014 ini mengawali karirnya sebagai dosen di usia yang sangat muda, bahkan saat teman-teman seangkatannya masih banyak yang belum lulus.

### **3.1.3.1 Deskripsi Kepemimpinan**

#### **3.1.3.1.1 Proses Kepemimpinan**

Ia mengawali karir menjadi dosen pada saat usia yang masih sangat muda, tepat setelah ia lulus kuliah Strata-1. Pada saat awal menjadi dosen itu masih ada teman se-angkatannya bahkan seniornya pada saat kuliah yang belum menyelesaikan kuliahnya. Salah satu seniornya itu bahkan menjadi mahasiswa bimbingannya untuk menyelesaikan skripsi.

Pengalaman menjabat struktural pertama kalinya adalah saat menjadi kepala jurusan Matematika FSM UNDIP pada tahun 2008 hingga 2011. Kemudian belum genap jabatan tersebut diselesaikan, ia terpilih menjadi Pembantu Dekan II bidang umum dan keuangan pada tahun 2011-2015. Dan selesai sebagai Pembantu Dekan II, ia pun langsung mencalonkan diri dan terpilih menjadi Dekan Fakultas Sains dan Matematika Undip periode 2015-2019. Ia merasa bersyukur karena karir yang ia jalani terus menanjak, meski saat dijalani tidak semulus yang terlihat.

#### **3.1.3.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Berkat dukungan dari berbagai pihak, yaitu keluarga, orang tua, teman-teman dosen, karyawan dan para mahasiswa, proses perjalanan karirnya mulai dari jabatan fungsional maupun kenaikan pangkat serta jabatan struktural dosen dengan tugas tambahan), serta jabatan fungsional mulai dari staff pengajar, asisten ahli, lektor, lektor kepala sampai dengan Guru Besar dapat berjalan dengan lancar.



Sedangkan untuk kenaikan pangkat mulai dari IIIa hingga IVc saat ini juga sangat lancar tanpa ada kendala yang berarti.

Demikian juga untuk jabatan struktural (dosen dengan tugas tambahan) mulai dari Ketua Jurusan Matematika, Pembantu Dekan II Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) sampai sekarang ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Sains dan Matematika (FSM). Hal itulah yang membuatnya merasa bersyukur dan percaya bahwa ini adalah berkat doa dan motivasi dari seluruh civitas akademika FSM khususnya dan UNDIP pada umumnya serta keluarga.

### **3.1.3.2 Lingkungan Kepemimpinan**

#### **3.1.3.2.1 Lingkungan Internal**

Lingkungan atau kondisi internal pada profesinya meliputi Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana, pendanaan, peningkatan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan kualitas layanan FSM serta pelaksanaan penjaminan mutu dan pengembangannya. Perlu diketahui bahwa sumber daya manusia merupakan pilar utama dari sebuah fakultas. Sumber daya manusia yang mendukung aktivitas pembelajaran bagi mahasiswa terdiri dari tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (karyawan). Hingga saat ini, kegiatan akademik di FSM didukung oleh 186 dosen PNS. Banyaknya tenaga kependidikan PNS dan kontrak masing-masing adalah 44 orang dan 41 orang. Sedangkan banyaknya dosen kontrak adalah 6 orang. Mahasiswa keseluruhan ada sekitar 3.400 orang.

Ditinjau dari sarana dan prasarana, saat ini FSM mempunyai 23 ruang perkuliahan lengkap dengan LCD, white board/black board, meja, kursi, dan sarana perlengkapan lainnya, ruang sidang, ruang seminar, aula pertemuan, masjid, perpustakaan, dan laboratorium. Pelaksanaan Tri dharma PT dilaksanakan oleh 6 jurusan yang terbagi menjadi 11 Program Studi yaitu D-3 Instrumentasi & Elektronika, S-1 Matematika, S-1 Biologi, S-1 Kimia, S-1 Fisika, S-1 Statistika, S-1 Teknik Informatika/Komputer, S-2 Matematika, S-2 Biologi, S-2 Fisika, dan S-2 Kimia. Dalam rangka peningkatan kualitas layanan dan kelancaran proses pembelajaran, di lingkungan FSM terdapat 32 laboratorium.

Pelaksanaan penjaminan mutu di tingkat Fakultas dikoordinir oleh Tim Penjaminan Mutu Fakultas. Sedangkan penjaminan mutu di tingkat Jurusan atau Program Studi dikoordinir oleh Gugus Penjaminan Mutu. Pengembangan FSM yang lebih strategis, kreatif, produktif, dan inovatif tidak lepas dari upaya yang serius dari seluruh civitas akademika yang dituntut untuk mengoptimalkan perannya dalam mengemban Tri Dharma Perguruan Tinggi.

#### **3.1.3.2.2 Lingkungan Eksternal**

Dalam melaksanakan program kegiatan FSM perlu memperhatikan lingkungan atau kondisi eksternal seperti tantangan-tantangan yang akan dihadapi, peluang yang terbuka, serta kendala-kendala yang harus diselesaikan. Tantangan misalnya meliputi globalisasi yang menimbulkan persaingan yang semakin bebas dan ketat, daya serap lulusan oleh pasar kerja yang semakin menipis sehingga diperlukan langkah langkah kongkrit untuk memberikan kemampuan lebih pada lulusan, perubahan status Universitas Diponegoro dari Bada Layanan Umum (BLU)

menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH) menuntut adanya perubahan Statuta dan sistem operasi dan tata kelola (SOTK ) yang baru dan upaya untuk mengoptimalkan peluang pengembangannya melalui unit-unit bisnis.

Peluang-peluang lainnya: tawaran pendanaan riset dari instansi pemerintah dan yayasan dalam negeri dan lembaga internasional; terbukanya pemanfaatan jalinan kerjasama dengan berbagai institusi dalam dan luar negeri. Sedangkan kendala yang harus dihadapi antara lain kondisi perekonomian bangsa yang cenderung belum stabil sejak pergantian pimpinan dan lembaga negara, pengaruh lingkungan yang dihadapi masyarakat (antara lain peningkatan jumlah penduduk, kondisi ekonomi yang belum pulih, kecenderungan terjadinya disintegrasi bangsa sebagai akibat konflik sosial, politik dan SARA serta penyalahgunaan Narkoba di kalangan generasi muda.

### **3.1.3.3 Manajemen Konflik**

#### **3.1.3.3.1 Konflik yang Dihadapi**

Hingga saat ini menjabat sebagai Dekan belum ada konflik yang berarti. Hanya permasalahan tentang Sumber Daya Manusia. Banyak pegawai yang belum melakukan tugas dan fungsi pokoknya dengan baik dan ada pula yang tidak disiplin dalam absensi.

Mereka yang tidak melakukan tugas dan fungsinya dengan baik sebagian besar adalah pegawai tenaga kependidikan dan dosen yang senior. Mereka tidak dapat optimal bekerja karena tidak mengikuti perkembangan jaman, salah satu contohnya yaitu tidak bisa mengoperasikan komputer. Meski telah

mendapatkan kursus namun kurangnya niat membuat mereka tidak menerapkannya di kantor.

Selain itu, masih ada pegawai yang kurang disiplin dalam hal absensi. Beberapa ada yang sering terlambat masuk ke kantor, ada pula yang hanya datang pada saat absen di pagi dan sore hari namun tidak bekerja. Ada juga bahkan sering tidak masuk kerja tanpa ijin yang jelas.

#### **3.1.3.3.2 Sikap terhadap Konflik**

Ia melakukan diskusi bersama para Wakil Dekan dan Kepala Tata Usaha mencari jalan keluar untuk menyelesaikan konflik tersebut. Pada awalnya kita melakukan teguran secara lisan, dengan memanggil yang bersangkutan dan meminta klarifikasi perihal pekerjaannya yang kurang optimal atau absensinya yang kurang. Selanjutnya kami memberikan pengarahan dan pembinaan kepada yang bersangkutan tentang pentingnya menaati peraturan yang ada untuk ketertiban dan meningkatkan suasana kondusif dalam institusi.

Namun, jika teguran lisan masih tidak dihiraukan maka selanjutnya dilakukan teguran secara tertulis (Surat Peringatan atau SP). Dan jika pada kasus yang terberat maka dilaporkan hingga ke tingkat Rektorat atau Kantor Pusat agar mendapatkan jalan keluar atau jika perlu, sanksi yang setimpal. Hal tersebut dilakukannya semata-mata agar para pegawai menjadi lebih disiplin dan memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya.

### **3.1.3.4 Manajemen Isu Gender**

#### **3.1.3.4.1 Isu Gender yang Dihadapi**

Ia merasa hampir tidak pernah disepelekan hanya karena dirinya wanita, mungkin karena seiring dengan perkembangan jaman setiap orang sudah menyadari adanya kesetaraan gender antara wanita dan laki-laki. Pada dasarnya laki-laki dan perempuan mempunyai hak dan kewajiban yang setara, sehingga menurutnya jika perempuan menjadi pemimpin maka sudah sewajarnya.

Hanya pada saat pemilihan Dekan isu gender tersebut sedikit terdengar. Ada seorang dosen senior yang menentanginya menjadi Dekan. Hal tersebut dikarenakan ia merasa bahwa seharusnya yang menjadi pemimpin adalah laki-laki. Meskipun demikian, lebih banyak rekan dosen lainnya yang mendukungnya dan menganggapnya layak menjadi Dekan.

#### **3.1.3.4.2 Sikap terhadap Isu Gender**

Sejak awal ia tidak berniat menjadi Dekan, sehingga ketika isu tersebut muncul ia tidak panik atau bingung, hanya mengalir saja mengikuti arus. Menurutnya jika memang ia layak menjadi Dekan maka pasti akan banyak yang mendukung, begitupun sebaliknya. Dan gesekan itu hanya sebentar saja, hilang seiring dengan bukti nyata kinerjanya yang cepat dan tuntas.

Baginya yang terpenting tetap tidak melupakan kodratnya sebagai perempuan yang tetap harus menjaga keseimbangan antara karier, rumah tangga

(sebagai pendamping suami, mendidik anak-anak, mengelola rumah tangga), dan kegiatan sosial kemasyarakatan

#### **3.1.4 Subjek Penelitian 4**

Perempuan ini adalah seorang wanita mandiri yang sudah terbiasa mengelola rumah tangga sendiri sejak 33 tahun lalu karena memiliki *separated family* (suami tinggal di Yogya, sebagai dosen UGM). Kemandirian itu yang akhirnya membuatnya terbiasa memutuskan hal-hal krusial sendiri, walaupun pada akhirnya memang harus mengkomunikasikan pada suami. Baginya suami harus tetap dihormati dalam pengambilan keputusan. Keterpisahan kehidupan keluarga mereka, membuat mereka lebih memprioritaskan *quality time* bila berkumpul satu rumah, baik di Yogya ataupun di Semarang. Memiliki rumah yang cukup besar untuk ditempati sendiri bersama anak-anak, maka ia cenderung senang mengumpulkan mahasiswa dari berbagai fakultas untuk belajar, bermain maupun membuat suatu kegiatan bermanfaat bagi masyarakat di rumahnya. Baginya mahasiswalah yang sebetulnya megajarkan ia berorganisasi, memimpin, menginspirasi dan memberi teladan. Hal tersebut telah ia lakukan sejak tahun 2001, hingga kini.

Menurutnya semuanya melalui proses, awalnya ia belajar berempati dan menempatkan diri, kemudian ia menjadi sadar bahwa manusia berbeda-beda karakter. Berbagai hal dan cara harus ia hadapi, kadang salah, kadang bijak, kadang membaur gila bersama mereka, membuahkan hasil baginya mampu untuk

*branding* diri dan karakter diri yang kuat. Apapun pengalaman bila positif dan bermanfaat bagi diri dan masyarakat, maka akan membawa perubahan pada diri orang tersebut. Melalui berbagai perubahan kelompok sosial itulah yang menuntutnya untuk tampil lebih bijaksana, anggun dan tetap menawan. Pada akhirnya ia tahu, ia seorang ibu, seorang isteri, seorang nenek dengan profesi psikolog yang harus tampil berkarakter, punya ciri khusus yang sudah terlanjur melekat pada dirinya. Konsistensi bercitra dan berkarakter serta berkepribadian positif dan baik ini yang membuatnya percaya diri untuk menjadi pemimpin di fakultas Psikologi Undip.

### **3.1.4.1 Deskripsi Kepemimpinan**

#### **3.1.4.1.1 Proses Kepemimpinan**

Sebelum menjadi dosen, ia sudah banyak dilatih secara tidak formal oleh Alm. Prof. dr. Satoto, dosen senior di Fakultas Kedokteran Undip, sehingga ketika menjadi dosen, ia sudah terbiasa dengan teknik mengajar yang baik, sehingga sudah banyak yang mempercayakan perkerjaan padanya.

Awal karirnya adalah dari penelitian. Sebagai orang yang menyukai tantangan, memiliki profesi ganda yaitu sebagai ibu rumah tangga sekaligus peneliti pada waktu itu terasa menyenangkan. Awal menjadi dosen ia merasa biasa saja, tidak ada rintangan yang berarti.

#### **3.1.4.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Satu hal yang penting baginya adalah konsistensi mengerjakan suatu hal dengan baik dan prestatif. Baginya, dengan konsistensi yang baik orang akan tahu siapa dan bagaimana kita. Dosen yang pernah mendapatkan predikat sebagai dosen berprestasi di Universitas Diponegoro ini menganggap bahwa karirnya saat ini adalah amanah untuk masyarakat, dan bukan untuk diri sendiri.

Dalam berkarir, ia akan selalu berbuat yang terbaik. Bukan demi dirinya sendiri, namun demi civitas akademika Universitas Diponegoro, nusa, bangsa dan Negara. Bukan juga dalam ranah untuk mencari uang. Baginya ini adalah saatnya untuk menunjukkan eksistensinya di dunia pendidikan tinggi.

#### **3.1.4.2 Lingkungan Kepemimpinan**

##### **3.1.4.2.1 Lingkungan Internal**

Sebagai pimpinan di Fakultas, lingkungannya sangat mendukung secara positif, antara lain dekanat fakultas Psikologi yang semuanya terdiri dari perempuan mulai dari Wakil Dekan I hingga Wakil Dekan IV. Mereka selalu mengedepankan kebersamaan, komunikasi dan kekuatan dengan saling mendukung satu sama lain. Selain itu, seluruh civitas akademika Fakultas Psikologi memiliki peran penting dalam melaksanakan visi dan misi serta mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

Meskipun saat ini ia menjabat sebagai pimpinan tertinggi di Fakultas, namun ia tetap menjadi dirinya sendiri yang suka membaur dengan semua



kalangan, bahkan dengan mahasiswanya yang berasal dari berbagai propinsi di Indonesia. Seolah tak ada sekat komunikasi antara ia dan mahasiswa, hingga sering berkumpul di rumahnya untuk melakukan berbagai kegiatan yang positif. Bergaul dengan lingkungan yang beragam membuatnya belajar banyak hal, termasuk kepemimpinan.

#### **3.1.4.2.2 Lingkungan Eksternal**

Lingkungan keluarga juga sangat mendukung. Suaminya yang juga seorang dosen, yaitu di UGM juga mendukung walaupun mereka tidak tinggal dalam satu kota. Ia pernah terpilih saya sebagai Ketua Ikatan Psikologi Klinis Jawa Tengah dan beberapa kali sebagai ketua Psikolog Olah Raga KONI Jawa Tengah pada Pekan Olahraga Nasional (PON), sejak tahun 2000 – 2012 serta beberapa rumah sakit yang mempercayakan profesi psikolog kepadanya hingga saat ini.

#### **3.1.4.3 Manajemen Konflik**

##### **3.1.4.3.1 Konflik yang Dihadapi**

Menjadi Dekan maka berarti ia memimpin banyak orang, dimana orang-orang tersebut memiliki karakter yang berbeda-beda. Setelah mengamati, pegawai yang kerap menimbulkan konflik adalah pegawai yang semanya sendiri, sombong, merasa suci dan selalu merasa benar sendiri. Mereka sulit untuk diajak bekerjasama, selalu mementingkan ego pribadi.

Selain itu, konflik yang muncul adalah pegawai yang bermasalah dengan absensi atau bekerja tidak optimal. Ada beberapa pegawai tendik maupun dosen

yang tidak memenuhi syarat minimal absensi. Ada juga yang absensinya baik namun tidak pernah terlihat bekerja di kantor. Mereka yang absensinya baik namun tidak pernah terlihat bekerja di kantor tersebut biasanya hanya hadir ke kantor pada saat pagi hari untuk absen masuk kerja dan sore hari pada saat absen untuk pulang kerja. Pegawai-pegawai tersebut biasanya adalah pegawai senior yang sudah mendekati pensiun dan sudah tidak bisa bekerja secara optimal sehingga tidak ada motivasi untuk bekerja di kantor.

#### **3.1.4.3.2 Sikap terhadap Konflik**

Selama menjabat sebagai Dekan, pengalaman yang menonjol dalam cara menghadapi konflik adalah menjadi lebih tegas namun tetap berkepala dingin. Menurutnya menjadi Dekan membutuhkan kesabaran yang luar biasa dan ketrampilan mendengar dengan baik. Karena dengan kesabaran dan keterampilan mendengar yang baik ternyata sangat bermanfaat untuk mengambil keputusan dengan bijak.

Ia terbiasa bekerja dengan konsistensi yang tinggi menuju prestasi. Baginya konsistensi dan komitmen dalam bekerja sangat diperlukan. Jauh sebelum ia menjadi dekan, bekerja baginya adalah amanah. Ia seringkali menjadi *pioneer*, yang mengerjakan apa yang tidak atau belum dikerjakan orang lain dan ia konsisten melakukan hal tersebut, hingga orang lain mau mengikuti jejaknya.

Namun ia mendekati orang-orang tersebut dengan cara personal. Ia juga mencari informasi pendukung lebih dulu dan membahasnya berdasarkan data yang ada. Baginya ketika ada pegawai yang melanggar aturan, maka ia pasti

punya alasan mengapa ia melanggar. Maka harus dihadapi dengan bukti ilmiah dan dilakukan dengan konsisten bila yakin itu baik.

### **3.1.4.4 Manajemen Isu Gender**

#### **3.1.4.4.1 Isu Gender yang Dihadapi**

Isu gender yang ia alami pada saat ia mencalonkan diri sebagai Dekan. Pada saat itu ia mendengar bahwa ada beberapa orang yang tidak setuju jika ia mencalonkan diri menjadi Dekan. Mereka berasalan bahwa pemimpin seharusnya adalah laki-laki. Tinggal di negara yang mayoritas muslim, maka wajar jika ada yang menentangnya menjadi pemimpin. Mereka merasa jika lebih layak jika dipimpin oleh seorang laki-laki.

Selama ia menjabat Dekan, masih ada juga isu gender yang mewarnai pengalamannya. Ada seseorang yang merasa dirinya tidak layak memimpin sebagai Dekan karena dirinya perempuan. Penolakan ditunjukkan dengan mematahkan segala bentuk kebijakan yang dibuat olehnya tanpa dasar yang pasti dan tanpa penjelasan yang ilmiah.

#### **3.1.4.4.2 Sikap terhadap Isu Gender**

Pada saat melalui penjaringan Dekan, isu gender yang beredar tidak membuatnya gentar. Sebab ia sebetulnya memang tidak ada ambisi untuk menjadi Dekan sejak awal, sehingga ia merasa *nothing to lose*. Ia mendapat motivasi dan dorongan mencalonkan diri menjadi Dekan oleh dosen senior-seniornya di Fakultas Psikologi.

Dalam menghadapi seseorang yang menentang kebijakan-kebijakannya tanpa alasan yang jelas tersebut, ia tidak goyah dan tidak terpancing emosinya dalam menghadapi permasalahan tersebut, justru ia mendoakan agar mereka dibukakan mata hatinya oleh Tuhan. Dan ia yakin seiring berjalannya waktu, dengan melihat hasil jerih payah dan kinerja dirinya mereka akan tersadar bahwa yang mereka lakukan salah dan tidak berdasar.

## **3.2 Penggabungan Deskripsi Tekstural**

### **3.2.1 Deskripsi Kepemimpinan**

#### **3.2.1.1 Proses Kepemimpinan**

Dalam mengawali karir menjadi dosen ada yang dimulai setelah lulus Magister dan ada pula yang sebelum melanjutkan ke Magister. Bahkan mereka ada yang sudah memiliki pengalaman mengajar sebelumnya, yaitu menjadi asisten dosen saat masih mahasiswa. Ada juga yang memiliki pengalaman membantu dosen di bidang penelitian sejak masih di bangku kuliah S-1.

Sebelum menjadi Dekan, mereka semua pernah memiliki pengalaman memimpin sebelumnya. Ada yang pernah menjadi Wakil Dekan II, Kepala Program Studi, serta Ketua Jurusan. Selain berkiprah di Universitas Diponegoro, mereka juga berkiprah dalam kancah organisasi local, nasional, bahkan internasional. Profesi yang dijalani mereka anggap sebagai amanah yang dipercayakan kepada mereka karena dianggap layak untuk menjalankannya.

### **3.2.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Mendapatkan tugas tambahan menjadi Dekan bukanlah ambisi mereka sejak awal, tapi atas dorongan dan motivasi dari rekan kerja dan dosen senior yang mempercayakan mereka mampu mengemban amanah tersebut. Dipercaya oleh banyak orang untuk menjadi pemimpin tidaklah semudah itu didapatkan, namun itu adalah buah dari hasil kerja keras, prestasi dan kegigihan mereka yang telah dilakukan bertahun-tahun lamanya. Mengimplementasikan hasil pembelajaran baik secara formal maupun informal yang mereka dapatkan selama membina karir sebagai dosen.

Menjadi Dekan bukanlah tugas satu-satunya bagi mereka, karena di balik ketegasannya memimpin sebuah Fakultas, tersimpan sosok seorang Ibu bagi anak-anaknya, seorang istri bagi suaminya dan tentunya juga seorang dosen bagi para mahasiswanya. Menjadi Dekan adalah bentuk aktualisasi diri mereka kepada bangsa dan Negara, serta sebagai wadah mewujudkan cita-cita, bukan pada ranah untuk mencari uang.

## **3.2.2 Lingkungan Kepemimpinan**

### **3.2.2.1 Lingkungan Internal**

Dengan latar belakang mereka sebagai dosen, lingkungan profesi mereka secara internal adalah sumber daya manusia, seperti dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa; sarana-prasarana; pendanaan; peningkatan TDPT; kualitas layanan; pelaksanaan penjaminan mutu dan pengembangan; serta kontribusi fakultas dalam

mencapai target PTNBH. Mereka berusaha merangkul semua civitas akademika untuk dapat memperoleh tujuan dan mencapai target Undip sebagai PTNBH.

### **3.2.2.2 Lingkungan Eksternal**

Selain sebagai Dekan dan dosen, mereka juga memiliki berbagai macam profesi lainnya di bidangnya masing-masing. Mereka turut berkontribusi sebagai professional dalam skala lokal, nasional hingga internasional. Misalnya, menjadi penasehat di Dewan Pembangunan Semarang; Konsultan Penasehat di Kemenaker dan Kementrian Kesehatan; mitra di WHO, ILO dan Institute of Health Washington DC; Ikatan Psikologi Klinis Jawa Tengah; Psikolog Olahraga KONI Jateng pada PON; serta menjadi Psikolog di beberapa Rumah Sakit di Semarang.

### **3.2.3 Manajemen Konflik**

#### **3.2.3.1 Konflik yang Dihadapi**

Permasalahan yang seringkali muncul adalah individu yang tidak menaati peraturan. Mereka memimpin sebuah Fakultas yang terdiri dari banyak orang dengan berbagai macam karakter yang dimiliki. Maka wajar bila ada segelintir orang dengan karakter dan kepribadian buruk yang berdampak pada kinerja hingga menimbulkan konflik.

Pegawai yang kurang absensi dan bekerja tidak optimal seringkali menjadi penyebab terjadinya konflik. Meskipun telah ada aturan tentang *punishment* bagi pegawai yang kurang absensi, yaitu pemotongan tunjangan, tidak serta merta membuat mereka lebih rajin bekerja. Selain itu, ada pula yang absennya penuh

namun tidak pernah terlihat di kantor, sehingga mereka hanya absen kemudian pergi, tidak melakukan pekerjaan kantor.

### **3.2.3.2 Sikap terhadap Konflik**

Para Dekan ini selalu berusaha menyelesaikan dengan berbagai macam cara yang *win-win solution*. Dimulai dengan berdiskusi dengan para Wakil Dekan dan mengumpulkan data yang ada, kemudian jika terbukti bersalah maka mereka akan memanggil yang bersangkutan untuk dimintai keterangan terlebih dahulu untuk mencari solusi selanjutnya agar perbuatan tersebut tidak terulang.

Mereka meyakini bahwa setiap orang berbuat kesalahan pasti memiliki alasan, sehingga mereka layak untuk didengarkan pendapatnya. Dengan kata lain, mereka melakukan teguran lisan secara personal bukan langsung memberikan *punishment* atau Surat Peringatan (SP).

### **3.2.4 Manajemen Isu Gender**

#### **3.2.4.1 Isu Gender yang Dihadapi**

Para Dekan tersebut mengalami kesenjangan gender pada saat menjadi calon di Pemilihan Dekan. Ada beberapa orang yang masih menganut paham patriarki, dimana menganggap bahwa pemimpin itu lazimnya adalah seorang laki-laki. Mereka merasa seorang perempuan tidak layak untuk memimpin mereka. Kebanyakan dari mereka yang menentanginya menjadi Dekan hanya berani bergumam di belakang, tidak secara terus terang mengatakannya di depan mereka.

### **3.2.4.2 Sikap terhadap Isu Gender**

Para Dekan tersebut tidak terlalu menanggapi hak tersebut, karena pada dasarnya mereka tidak memiliki ambisi untuk mencalonkan diri sebagai Dekan. Mereka dimotivasi dan didorong oleh rekan dosen atau senior mereka untuk mencalonkan diri sebagai Dekan karena dianggap layak dan mampu untuk mengemban tugas tersebut. Para Dekan hanya pasrah dan mengalir mengikuti arus, jika memang mereka layak menjadi Dekan maka pasti akan mendapat dukungan terbanyak.

### **3.3. Deskripsi Struktural**

Deskripsi Struktural menjabarkan tentang “*the how*” yang akan menjelaskan “*the what*” dari suatu pengalaman (Moustakas, 1994:135). Deskripsi ini menggambarkan bagaimana subjek mengalami dan memaknai pengalamannya, sehingga deskripsi ini berisi aspek subjektif yang menyangkut perasaan, pendapat, penilaian dan respon dari subjek penelitian yang berkaitan dengan pengalaman tersebut.

Pengalaman-pengalaman tersebut dikelompokkan ke dalam dua tema yaitu:

1. Ekspresi Kepemimpinan
2. Manajemen Kepemimpinan.



### **3.3.1. Subjek Penelitian 1**

#### **3.3.1.1 Ekspresi Kepemimpinan**

##### **3.3.1.1.1 Deskripsi Kepemimpinan**

Wanita yang sudah pernah mengunjungi 23 negara ini telah mengalami berbagai pengalaman hidup dari yang manis hingga pahit. Salah satu pengalaman pahit yang pernah dilaluinya selama proses karirnya adalah ketika ia sedang melanjutkan studi di luar negeri, beasiswa yang seharusnya ia terima terlambat pencairannya hingga 5 bulan. Pada waktu itu sisa uang yang ia miliki hampir tidak ada, hingga ia tidak makan selama 3 hari berturut-turut demi melakukan pengiritan. Saat itu ia sempat berfikir hingga ia siap untuk dideportase. Ia hanya pasrah kepada Tuhan dan selain itu yang bisa lakukan adalah berdoa dan beribadah lebih giat.

Tiba-tiba mukjizat datang, salah satu professor di kampusnya menelponnya dan memintanya untuk menemuinya. Saat bertemu profesornya memberi uang kepadanya \$10.000. Profesornya memberi uang tersebut untuk ia membeli mobil. Ia merasa iba kepadanya yang kesulitan akomodasi karena tidak memiliki mobil seperti mahasiswa lainnya. Tanpa pikir panjang, ia menerima uang tersebut dan dibelanjakan mobil seharga \$7.500, dan sisanya ia gunakan untuk membayar asuransi-asuransi dan makan sehari-hari. Ia menganggap hal ini jawaban dari doa-doanya, sehingga Tuhan menolongnya melalui perantara orang lain.

Dulu aku beasiswa luar negeri belum cair pada njerit-njerit, aku biasa itu beasiswa telat 5 bulan sampai aku 3 hari nggak makan sampai siap dideportase, ya tak gawe sholat wae. Ketoke preman ngene tapi yo sholat. Terus tiba-tiba ditelpon profesorku, '*Hanifa, you haven't had a car, and it's too difficult for you without a car*' terus dikasi uang \$10.000 tak belikan mobil \$7500 sisanya buat ngurus asuransi sama buat makan. Jadi saya sudah dapat mobil baru bagus banget karena harga mobil di sana separuhnya mobil di sini. Jadi ini kayak yang menolong itu Allah tapi lewat manusia gitu lho.

Selama 20 tahun berkarir, jika dihitung-hitung maka lebih dari separuh waktu berkarirnya dihabiskan di luar negeri. Ia tidak seperti orang biasanya yang melakukan studi mulai dari Strata-1 hingga Strata-3, karena setelah menyelesaikan Program Magister ia langsung melanjutkan kuliah profesi di Swedia dan saat ia melakukan studi Doktor ia sembari mengambil Ilmu Profesi lagi di Jerman. Meskipun ia harus melakukan perjalanan jauh Amerika-Jerman demi menyelesaikan kedua kuliahnya, namun ia menjalaninya dengan hati gembira karena ia suka mempelajari hal baru dan mendapatkan banyak pengalaman. Selain itu, hal tersebut juga yang membuatnya menjadi konsultan di beberapa Negara. Itu semua ia lakukan bukan demi kemewahan, tetapi hati yang gembira karena melakukan hal yang ia sukai dan mendapatkan banyak pengalaman baru.

#### **3.3.1.1.2 Lingkungan Kepemimpinan**

Ada beberapa hal yang ingin ia ubah dari lingkungan internalnya di FKM, salah satu yang utama adalah *mindset* dari pegawai-pegawai di FKM. Ia ingin

mengubah pemikiran yang tadinya hanya menuntut hak saja, menjadi kontribusi apa yang bisa diberikan kepada fakultas, universitas bahkan Negara.

Kita berkontribusi apa? bukan kita menuntut apa. Nah itu yang ingin saya ubah mindset itu di FKM UNDIP. Mindset what can i contribute bukan what can i get. Karena ketika what can i contribute dan kita contribute itu we will get a lot of things unlimited.

### **3.3.1.2 Manajemen Kepemimpinan**

#### **3.3.1.2.1 Manajemen Konflik**

Pada saat rapat persiapan seleksi kepala program studi di FKM Undip beberapa waktu yang lalu sempat terjadi *deadlock*. Ia mencoba menyelesaikannya dengan mengingatkan para peserta rapat mengenai peraturan-peraturan yang ada, dan ia mengatakan kepada peserta rapat yang tidak mau mengikuti aturan bahwa mereka adalah bagian dari organisasi (FKM Undip) maka harus mengikuti tujuan organisasi. Ia pun menambahkan bahwa mereka harus lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada pribadi. Dengan mantap dan tetap tersenyum, ia menegaskan kepada mereka untuk memilih apakah organisasi atau mereka yang akan dikeluarkan dari lingkaran ini. Seketika *deadlock* berakhir dan solusi terpecahkan. Ia selalu menghadapi konflik dengan tegas namun tetap berkepala dingin, sehingga masalah dengan cepat terselesaikan.

“Saya itu anti SP, saya nggak pernah mengeluarkan surat peringatan. Tetapi, mencoba mendekati dengan cara win-win solution ... Potong mata rantai yang menyebabkan hambatan itu jangan terlalu lama kita menjadi korban... saya yakinkan dulu bahwa kebijakan yang saya keluarkan itu betul dan tidak menyalahi kode etik, peraturan maupun esensi kemanusiaan itu sendiri. ... ketika suhu itu panas sekali saya nggak akan kebakar suhu itu .... sambil mengamati pergerakan suhu panas karena suhu dingin yang saya ciptakan itu pasti akan melumpuhkan suhu panas itu.”

#### **3.3.1.2.2 Manajemen Isu Gender**

Pada saat seleksi pemilihan Dekan, ada seorang dosen laki-laki yang mengatakan kepadanya bahwa ia tidak ingin dipimpin kembali oleh seorang Dekan perempuan, karena pada periode sebelumnya FKM Undip memang dipimpin juga oleh seorang Dekan perempuan selama 2 periode berturut-turut. Dosen laki-laki tersebut mengatakan bahwa ia menginginkan suasana baru. Bu Hanifa yang mendengar hal tersebut hanya diam saja dan tidak membalas dengan emosi. Karena memang sebenarnya ia tidak memiliki ambisi untuk menjadi Dekan, namun karena dorongan dari rekan-rekan lainnya memintanya untuk mencalonkan diri menjadi Dekan maka akhirnya ia mau.

“Isu gender kalau pas pemilihan ya di sini kalau di dekan itu masih banyak orang yang berkeyakinan bahwa pemimpin itu harus laki-laki. Menaklukkan antara keyakinan agama dengan the real situation yang dibutuhkan itu bukan sesuatu yang mudah. Nah saya

menghadapi gelombang besar arus itu jadi gradasinya alhamdulillah bukan begini tetapi begini ... ini mulai stabil di tahun kedua.”

Setelah pemilihan berlangsung, hasilnya akhirnya Bu Hanifa lah yang terpilih menjadi Dekan. Meskipun bukan kesadaran sendiri untuk mencalonkan diri menjadi Dekan namun ia tetap akan melakukan yang terbaik karena ia merasa telah dipilih, dianggap layak dan diberikan amanah untuk memimpin FKM Undip. Ia pun bertekad akan membantu setiap pegawainya terutama wanita untuk berkembang tanpa adanya hambatan dalam hal gender.

### **3.3.2 Subjek Penelitian 2**

#### **3.3.2.1 Ekspresi Kepemimpinan**

##### **3.3.2.1.1 Proses Kepemimpinan**

Meskipun prosesnya penuh pengorbanan, hingga mengorbankan waktu dengan keluarga, baginya saat inilah ia menuai hasil kerja keras dan pengorbanannya tersebut. Sehingga ia juga tidak ingin menyalahkan pengorbanannya dengan bekerja sungguh-sungguh menjadi Dekan atas semua pengalaman dan ilmu yang telah ia lalui dan peroleh baik formal maupun informal.

Karir saya dibangun berdasarkan hasil kerja keras dan pengorbanan. Sehingga karir sebagai dekan juga akan saya jalankan dengan sungguh-sungguh, karena karir sebagai dekan merupakan pekerjaan yang sebagian besar mengimplementasikan hasil pembelajaran baik

formal maupun informal yang saya dapat selama membina karir sebagai dosen.

### **3.3.2.1.2 Lingkungan Kepemimpinan**

Menjadi dosen sekaligus seorang istri bagi suami dan seorang ibu bagi anak-anaknya bukanlah hal yang mudah untuk dijalani. Apalagi jika ditambah dengan menjadi mahasiswa dengan segudang materi kuliah, praktek dan tugas-tugas yang harus diselesaikan. Itulah yang ia alami saat menempuh studi lanjut S-2 di UGM. Sebelum memulai kuliah ia meminta restu kepada suami dan anak-anaknya untuk diperbolehkan mengambil magister di Yogyakarta. Dan akhirnya ia mendapatkan ijin tersebut, dengan konsekuensi harus pulang-pergi Semarang-Yogyakarta setiap akhir pekan.

Pada suatu malam saat ia sedang di Yogyakarta, ia mendapat kabar bahwa anaknya tiba-tiba sakit. Padahal pada waktu itu ia akan ada Ujian Akhir Semester (UAS) yang tidak bisa ditunda keesokan paginya. Terpaksa pada saat malam itu juga ia kembali ke Semarang untuk menengok keadaan anaknya, dan kembali lagi ke Yogyakarta pagi-pagi buta. Peristiwa tersebut adalah salah satu kenangan dalam proses karirnya yang tidak terlupakan.

Saya setiap melakukan sesuatu hal selalu meminta doa dan restu dari keluarga. Karena bagi saya keluarga adalah yang utama. Kalau ada apa-apa mesti ujung-ujungnya larinya ke keluarga. Termasuk pada saat saya harus kuliah lagi di luar kota. Walaupun nggak jauh banget, tapi pas itu ya namanya jauh dari keluarga, apalagi pas anak sakit

butuh saya itu yang bikin galau. Sedangkan besoknya ada ujian juga, jadi malem-malem ke Semarang, besok paginya langsung ke Jogja lagi.

### **3.3.2.2 Manajemen Kepemimpinan**

#### **3.3.2.2.1 Manajemen Konflik**

Konflik yang sering terjadi adalah masalah Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu konflik yang sering muncul adalah masalah absensi, yaitu satu orang dapat mengabsenkan beberapa orang teman kerjanya dengan memakai beberapa jarinya. Sehingga yang menyebabkan konflik tidak hanya orang yang mengabsenkan tersebut, namun juga yang menitipkan absen dan petugas kepegawaian yang bertugas menginputkan *finger print*.

Saat ini memang ada permasalahan, dimana ada yang melanggar-melanggar begitu. Jadi selalu saya bawa ke pada rapat pimpinan, karena yang bersalah seperti itu tidak hanya satu-dua orang. Misalnya, masalah *finger print*. Ada beberapa orang yang 5 jarinya itu dipakai untuk absensi 5 orang. Betul betul itu, sehingga disini masalahnya orang yang mengeprintkan orang lain. Nah itu saya lihat sendiri itu. Bisa saja bukan hanya yang saya *pergokin* saja, bisa saja terjadi di beberapa bagian seperti laboratorium.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka ia bersama Wakil Dekan II melakukan rapat yang hasilnya adalah akan melakukan *refresh* atau *input finger print* ulang bagi semua pegawai. Dan pada saat melakukan *input* ulang tersebut tidak boleh hanya antara operator dan yang bersangkutan, tetapi juga ada tim dari

Wakil Dekan bidang Sumberdaya yang melihat betul bahwa setiap orang sudah melakukan finger print sesuai jarinya sendiri.

### **3.3.2.2.2 Manajemen Isu Gender**

Menjadi dirinya sendiri dan berpasrah diri adalah strateginya dalam mencalonkan diri sebagai Dekan pada waktu lalu. Karena membuat semua orang menyukai dan memilih kita adalah hal yang mustahil menurutnya terutama sebagai seorang wanita dalam hal kepemimpinan. Sehingga ia yakin bila memang ia dianggap layak menjadi Dekan maka tanpa mengubah dirinya menjadi orang lain pun pasti ia akan terpilih.

Pada suatu hari, saat masih dalam proses pemilihan dekan, ia menerima SMS dari seorang dosen senior laki-laki. Dosen tersebut memintanya untuk mengurungkan diri untuk menjadi Dekan, karena menurutnya seperti pengalaman periode sebelumnya yang juga dipimpin oleh seorang wanita, memiliki banyak kekurangan dalam memimpin, maka ia ingin periode selanjutnya pimpinan Fakultasnya adalah laki-laki.

Ia sempat kaget saat menerima pesan tersebut, namun ia menanggapi dengan santun dan hormat tanpa ada kata-kata perlawanan. Meskipun sempat ragu, namun ia tetap melanjutkan pencalonan dirinya sebagai Dekan, selain ia ingin membuktikan bahwa dirinya layak dan mampu, namun juga ia ingin menghargai rekan dan dosen-dosen senior yang telah mendukung dan mempercayakan dirinya untuk menjadi Calon Dekan.



“Untuk motivasi saya untuk menjadi dekan itu, terus terang, tidak dimotivasi dari dalam, tapi dimotivasi dari luar, dari senior-senior saya. Menganggap sudah waktunya untuk saya memimpin, melihat dari aspek pendidikan saya yang sudah matching. Kemudian juga mereka melihat bagaimana saya bekerja selama ini ya... banyak sekali senior-senior dan para guru besar yang datang ke saya melalui lewat telepon ada yang datang sendiri menyemangati. Dan ketika saya berkata ‘ah berat berat berat’ mereka bilang ‘ah jangan khawatir, nanti kami bantu’... Sehingga ketika ada isu-isu yang beredar seperti itu saya tidak ambil pusing, pasrah saja.”

### **3.3.3 Subjek Penelitian 3**

#### **3.3.3.1 Ekspresi Kepemimpinan**

##### **3.3.3.1.1 Deskripsi Kepemimpinan**

Perempuan yang telah mendapat gelar Guru Besar sejak tanggal 1 Februari 2014 ini mengawali karirnya sebagai dosen di usia yang sangat muda, bahkan saat teman-teman seangkatannya dan sebagian senior masih banyak yang belum lulus. Pada suatu hari, saat pertama kali menjadi dosen pembimbing, ia kaget saat mengetahui bahwa ia menjadi dosen pembimbing seniornya yang dulu pernah meng-ospek ia dan teman-teman seangkatannya di awal menjadi mahasiswa dulu. Meski terasa canggung di awal, namun setelah beberapa kali bimbingan keadaan sudah mulai cair dan terasa seperti diskusi.

Pengalaman paling mengesankan ketika saya pernah menjadi Dosen Pembimbing Tugas Akhir (Skripsi) dari Kakak angkatan saya di Jurusan Matematika yang belum lulus, bayangkan dulu pada saat

saya mahasiswa baru dia yang meng-OSPEK, eh ternyata saya lulus duluan dan menjadi dosen pembimbingnya.

### **3.3.3.1.2 Lingkungan Kepemimpinan**

Terdapat pengalaman unik saat ia mengawali karir menjadi dosen, yaitu pada saat musim seleksi penerimaan mahasiswa baru. Saat itu ia baru saja sampai di depan kampus, kemudian ia melewati beberapa pedagang liar yang menjajakan buku soal-soal untuk menghadapi ujian masuk perguruan tinggi. Para pedagang dengan serta merta menawarkan buku soal-soal tersebut kepadanya karena mengira ia masih calon mahasiswa. Dalam hati ia merasa geli sekaligus bangga, karena dianggap masih imut hingga masih pantas dianggap sebagai calon mahasiswa, padahal ia bahkan adalah dosen di kampus ini.

### **3.3.3.2 Manajemen Kepemimpinan**

#### **3.3.3.2.1 Manajemen Konflik**

Pada saat awal menjabat menjadi Dekan, ada beberapa permasalahan yang sudah harus ia selesaikan. Salah satunya adalah ada beberapa pegawai di FSM yang melanggar aturan dengan hanya datang ke kantor hanya pada saat melakukan absensi. Mereka datang pada pagi saja yaitu saat harus absen masuk kerja dan sore hari pada saat harus absen pulang kerja.

Atas permasalahan tersebut, ia melakukan diskusi bersama dengan para wakil dekan lainnya terlebih dahulu, serta mengumpulkan fakta terkait permasalahan tersebut. Kemudian memanggil para pegawai dan petugas tersebut untuk dimintai keterangan. Mereka mengakui bahwa mereka memiliki akses

untuk mengabsenkan pegawai lainnya. Mereka meminta maaf dan mengaku menyesal telah melakukannya. Kemudian untuk menanggulangi hal tersebut terjadi lagi, maka diadakan input ulang absen kepada seluruh pegawai FSM.

Saya bersama-sama dengan Pembantu Dekan II bidang administrasi umum dan kepegawaian dan KaTU memanggil ybs ke ruangan, kemudian mengklarifikasi kepada ybs mengapa melanggar peraturan, selanjutnya memberikan pengarahan dan pembinaan kepada ybs, tentang pentingnya mentaati aturan yang ada untuk ketertiban dan meningkatkan suasana kondusif dalam institusi.

#### **3.3.3.2.2 Manajemen Isu Gender**

Saat menghadapi isu gender pada waktu mencalonkan diri menjadi Dekan, ia tidak menanggapinya. Selain karena isu tersebut tidak jelas, namun juga karena mencalonkan diri menjadi Dekan bukanlah atas motivasinya sendiri sejak awal. Ia didorong dan dimotivasi oleh senior-seniornya yang menganggapnya layak menjadi Dekan dan sudah mengerti kemampuan serta bukti kerjanya yang bagus.

Saya itu kerja dengan ikhlas. Saya juga dari awal tidak mengharap atau berniat menjadi Dekan. Jadi ketika ada isu seperti itu ya saya nggak gimana-gimana. Mengalir saja dengan arus. Kalau saya memang layak pasti akan banyak yang mendukung, begitupun sebaliknya.

### **3.3.4 Subjek Penelitian 4**

#### **3.3.4.1 Ekspresi Kepemimpinan**

##### **3.3.4.1.1 Proses Kepemimpinan**

Pengalaman karir baginya sangat menyenangkan, karena ada tantangan berprofesi sebagai ibu rumah tangga dan peneliti pada waktu yang bersamaan. Bahkan sampai sekarang ia masih menjalani beberapa profesi sekaligus, menjadi ibu rumah tangga, dekan, peneliti serta menjadi pengasuh cucu-cucunya. Dengan segala kesibukannya ia lakukan dengan suka cita.

Pengalaman karir sangat menyenangkan, karena ada tantangan berprofesi sebagai ibu rumah tangga, pemimpin, peneliti pada satu waktu. Sebelum menjadi dosen, saya sdh banyak dilatih secara tidak formal oleh Prof. dr. Satoto almarhum, sehingga ketika menjadi dosen, saya sudah terbiasa dengan tehnik mengajar yang baik.

##### **3.3.4.1.2 Lingkungan Kepemimpinan**

Lingkungan kepemimpinannya sangat mendukung karirnya menjadi Dekan di Fakultas Psikologi. Bersama dengan keempat Wakil Dekan di Fakultas Psikologi yang semuanya perempuan, mereka bersama-sama menyatukan visi-misi untuk mencapai tujuan bersama, baik di lingkup Fakultas maupun Universitas.

Jika profesi adalah sebagai pimpinan: Lingkungan internal dalam profesi saya, sangat mendukung. Antara lain, dekanat fakultas Psikologi, yaitu Wakil Dekan I s.d. IV yang semuanya perempuan

serta seluruh pegawai di Fak Psikologi Undip selalu mengedepankan kebersamaan, komunikasi dan kekuatan dengan saling mendukung....

### **3.3.4.2 Manajemen Kepemimpinan**

#### **3.3.4.2.1 Manajemen Konflik**

Salah satu kejadian yang paling diingat adalah pada saat rapat senat fakultas psikologi di tahun pertama ia menjabat, dosen tersebut mengatakan di depan forum bahwa ia tidak menyetujui kebijakan baru yang ia buat. Pada awalnya ia sempat kaget, karena tidak menyangka dosen tersebut akan secara lantang menentangnya. Namun, ia menanggapinya dengan tenang dan bijak, tidak tersulut emosi dosen tersebut. Ia menjelaskan bahwa kebijakan tersebut mengacu pada peraturan-peraturan yang ada dan sudah melalui kesepakatan bersama dengan para Wakil Dekan. Sambil menjelaskan dan menatap matanya, ia sempat dalam hati mendoakan agar dosen tersebut menjadi lebih tenang dan berubah pikiran.

Setelah ia menjelaskan, disambung oleh Para Wakil Dekan menjelaskan kembali tujuan dan alasan mengapa kebijakan tersebut dibuat. Kemudian, ia menanyakan kepada peserta rapat lainnya apakah masih ada yang tidak setuju tentang kebijakan tersebut, ternyata tidak ada yang tunjuk jari, jadi semua menyetujuinya.

Saya dekati secara personal, cari sifat positif dari bawahan, beritanggungjawab dan tulus mendelegasikan suatu pekerjaan. Saya juga mencari informasi pendukung lebih dulu, lalu memahasnya berdasarkan data yang ada. Dia melanggar pasti ada alasannya.

Hadapi dengan bukti ilmiah. Lakukan dengan konsisten bila yakin itu baik. Saya sangat yakin, Allah “meletakkan” saya di suatu tempat atau situasi tertentu, karena Allah tahu saya kuat dan mampu di situ. Dan pasti ada tugas tertentu yang harus saya emban dengan amanah.

Ia menganggap kejadian tersebut sebagai ujian kesabaran dan keimanannya. Dan ia tidak takut karena ia merasa telah melakukan hal yang benar dan sesuai dengan peraturan. Meski demikian, ia menikmati setiap prosesnya dan memahami benar bahwa setiap profesi memiliki konsekuensi masing-masing.

#### **3.3.4.2.2 Manajemen Isu Gender**

Selama ia memimpin ini masih ada isu gender yang mewarnai pengalamannya. Beberapa dosen pria ada yang merasa dirinya tidak layak memimpin sebagai Dekan karena dirinya perempuan. Dan ada salah satunya yang terlihat mencolok sekali dan terang-terangan tidak menyukainya. Bentuk protesnya adalah dengan selalu mematahkan segala kebijakan-kebijakan yang ia buat. Meskipun kebijakan tersebut dibuat demi kebaikan civitas akademika, namun pria tersebut tetap saja menentangnya.

Ada satu pria yang masih kurang rela bila pemimpinnya perempuan. Segala kebijakan yang saya nyatakan selalu beliau patahkan. Jujur ya kesel, mengkel pingin nguwel-uwel. Lha mending kalau beliaunya mudeng, wes ra mudheng ngeyel tur nyeneni pula. Padahal yang lain ya setuju tur mudheng lho. Namun dari sisi spiritual, saya merasa bersyukur, ternyata saya lebih merasa tinggi keimanan saya. Kalau

sudah gitu hanya bisa mendoakan saja agar dia dibukakan mata hatiya oleh Allah.

Dalam menghadapi permasalahan seperti itu, ia berusaha untuk tidak tersulut emosinya, dan justru ikut mendoakan agar orang tersebut dibukakan mata hatinya oleh Tuhan. Dan ia bersyukur karena dengan adanya permasalahan semacam itu, seakan keimanannya sedang diuji, dan jika ia berhasil melewatinya maka baginya tingkat keimanannya akan seolah menjadi lebih tinggi.

### **3.4. Gabungan Deskripsi Struktural**

#### **3.4.1 Ekspresi Kepemimpinan**

##### **3.4.1.1 Deskripsi Kepemimpinan**

Para Subjek Penelitian mengalami berbagai pengalaman profesi yang beragam, ada yang memiliki banyak pengalaman studi di luar negeri, ada pula yang di dalam negeri. Pengalaman berorganisasi, meneliti dan mengajar sejak muda, bahkan sebelum menjadi dosen, juga menjadi bekal mereka menuju puncak kepemimpinan.

Profesi yang mereka miliki tidak hanya satu atau pun dua bahkan ada yang memiliki empat profesi sekaligus. Menjadi istri, ibu, dosen sekaligus dekan adalah profesi yang sangat mereka syukuri, meski tidak mudah untuk dijalani. Dukungan dari keluarga, rekan dan senior menjadi obor penyemangat mereka untuk terus mendedikasikan diri kepada Negara pada umumnya dan Undip pada khususnya.

Menjadi Dekan bukanlah obsesi bagi mereka sejak, namun dorongan dari orang-orang di sekitarnya yang menganggap mereka layak dan pantas untuk memimpin.

Menjadi Dekan juga bukanlah ajang bagi mereka untuk mencari uang, karena jika bisa memilih sebenarnya banyak tawaran jabatan yang lebih menggiurkan yang bisa mereka ambil. Namun, mereka merasa saat inilah ajang aktualisasi diri bagi mereka untuk mendayagunakan segala ilmu, pengalaman, dan kemampuan mereka untuk memimpin sebuah fakultas.

#### **3.4.1.2 Lingkungan Kepemimpinan**

Lingkungan kepemimpinan mereka sangat mendukung dalam menjalankan tugasnya menjadi pimpinan di Fakultas. Bersama dengan Para Wakil Dekan, mereka bersama-sama menyatukan visi-misi untuk mencapai tujuan bersama, baik di lingkup Fakultas maupun Universitas.

Ada beberapa hal yang ingin mereka ubah dari lingkungannya, salah satu yang utama adalah *mindset* dari pegawai-pegawai. Ia ingin mengubah pemikiran yang tadinya hanya menuntut hak saja, menjadi kontribusi apa yang bisa diberikan kepada fakultas, universitas bahkan Negara. Sehingga tidak hanya memikirkan hak pribadinya saja, namun juga melakukan kewajibannya sebagai warga negara Indonesia yang berkualitas dan berbudi luhur.



## **3.4.2 Manajemen Kepemimpinan**

### **3.4.2.1 Manajemen Konflik**

Meskipun akhirnya mereka terpilih menjadi Dekan, konflik tidak berhenti begitu saja. Mereka menyadari bahwa semakin tinggi jabatan, maka semakin besar pula konflik yang harus dihadapi. Mereka kemudian dihadapkan dengan tantangan untuk meyakinkan rekan-rekan mereka, bawahan dan atasan yang lebih tinggi bahwa mereka layak pada posisi tersebut. Mereka menyelesaikan konflik dengan berbagai macam cara yang *win-win solution*. Setiap kali menghadapi konflik, mereka melakukan diskusi bersama dengan para wakil dekan lainnya terlebih dahulu, serta mengumpulkan fakta terkait permasalahan tersebut. Kemudian memanggil para pegawai dan petugas tersebut untuk dimintai keterangan.

Mereka menganggap setiap konflik yang muncul tersebut sebagai ujian kesabaran dan keimanan. Selama mereka masih berpegang teguh terhadap peraturan maka mereka tidak takut dan tetap teguh melaksanakan kebijakan tersebut. Meski demikian, mereka menikmati setiap prosesnya dan memahami benar bahwa setiap profesi memiliki konsekuensi masing-masing.

### **3.4.2.2 Manajemen Isu Gender**

Posisi yang ditempati keempat subjek penelitian saat ini, diraih bukanlah dengan jalan yang mulus tanpa hambatan. Konflik sudah muncul bahkan ketika mereka akan mencalonkan diri menjadi Dekan. Saat menghadapi isu gender pada waktu mencalonkan diri menjadi Dekan, mereka tidak menanggapinya. Selain karena isu tersebut tidak jelas, namun juga karena mencalonkan diri menjadi Dekan

bukanlah atas motivasi mereka sendiri sejak awal. Mereka mendapatkan dorongan dan motivasi dan senior-seniornya yang menganggapnya layak menjadi Dekan dan sudah mengerti kemampuan serta bukti kerjanya yang bagus.

Menjadi dirinya sendiri dan berpasrah diri adalah strateginya dalam mencalonkan diri sebagai Dekan pada waktu lalu. Karena membuat semua orang menyukai dan memilih mereka adalah hal yang mustahil menurutnya terutama sebagai seorang wanita dalam hal kepemimpinan. Sehingga ia yakin bila memang ia dianggap layak menjadi Dekan maka tanpa mengubah dirinya menjadi orang lain pun pasti ia akan terpilih.

Selain itu, selama memimpin juga masih ada isu gender yang mewarnai pengalaman mereka. Mereka seolah dituntut untuk dapat membuktikan dan meyakinkan rekan-rekan dosen, atasan dan bawahan bahwa mereka sebagai perempuan juga layak dan mampu untuk menjadi pimpinan.