

**PERAN KEPEMIMPINAN DEKAN PEREMPUAN DI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) AR-RANIRY  
BANDA ACEH**

**SKRIPSI**



**Diajukan Oleh:**

**IZAN AULIA RAHMAN**  
**NIM. 150802044**

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU  
PEMERINTAHAN UNIVERSITAS ISLAM  
NEGERI AR-RANIRY DARUSSALAM-  
BANDA ACEH  
2021 M/1441 H**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Izan Aulia Rahman  
NIM : 150802044  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Tempat Tanggal Lahir : Lhokseumawe, 30 Agustus 1997  
Alamat : Gampong Lampeudaya, Kecamatan Darussalam,  
Aceh Besar

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya :

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu mempertanggungjawabkan karya ini.

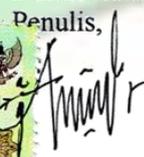
Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 8 November 2020

Penulis,



  
**Izan Aulia Rahman**  
**NIM. 150802044**

**PERAN KEPEMIMPINAN DEKAN PEREMPUAN DI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) AR-RANIRY  
BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh  
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana (S1) dalam Ilmu Administrasi Negara

Oleh:

**IZAN AULIA RAHMAN**  
**NIM. 150802044**

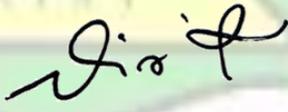
Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Disetujui untuk dimunaqasyahkan oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

  
**Reza Idria, S.H.I., M.A., Ph.D.**  
NIP. 198103162011011003

  
**Dian Rubianty, S.E., Ak., MPA.**  
NIDN. 2017127403

**PERAN KEPEMIMPINAN DEKAN PEREMPUAN DI UNIVERSITAS  
ISLAM NEGERI (UIN) AR-RANIRY BANDA ACEH**

SKRIPSI

Telah Diuji Oleh Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh  
Dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana (S-1) dalam Ilmu Administrasi Negara

Pada Hari/Tanggal: Rabu, 27 Januari 2021  
14 Jumadil Akhir 1442 H

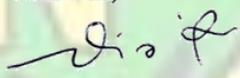
Banda Aceh

**Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi:**

Ketua,

  
**Reza Adria, S.H.I., M.A., Ph. D.**  
NIP. 198103162011011003

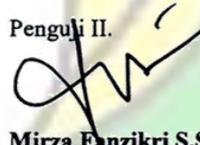
Sekretaris,

  
**Dian Rubianty, S.E., Ak., MPA**  
NIDN. 2017127403

Penguji I.

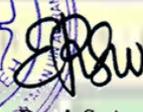
  
**Dr. Dahlawi, M. Si**  
NIP. 196201011985031019

Penguji II.

  
**Mirza Fanzikri S.Sos.I., M.Si.**  
NIP. 199007022020121010

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN AR-Raniry



  
**Dr. Ernita Dewi, S. Ag., M. Hum**  
NIP. 197307232000032002 

## ABSTRAK

Kepemimpinan perempuan di Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry masih tergolong rendah. Dari sembilan fakultas yang tersedia, saat ini terdapat dua fakultas di UIN Ar-Raniry yang dipimpin oleh dekan perempuan, yaitu Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan (FISIP) dan Fakultas Psikologi. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana peran dan strategi kepemimpinan dekan perempuan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry yang dilihat berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 pada Pasal 8 Ayat 1, dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut dekan perempuan di UIN Ar-Raniry telah berperan aktif, meskipun masih terdapat beberapa hambatan-hambatan dikarenakan fakultas yang dipimpinnya merupakan fakultas baru yang masih kekurangan sumber daya. Beberapa strategi kepemimpinan dekan perempuan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemangku jabatan publik di UIN Ar-Raniry diantaranya yaitu, strategi terhadap hambatan sosial kultural; strategi terhadap hambatan kurangnya sumber daya karena fakultas yang dipimpin merupakan fakultas yang tergolong baru; strategi terhadap hambatan secara psikologis; dan strategi terhadap hambatan secara kapasitas.

***Kata Kunci: Peran, Kepemimpinan Dekan Perempuan, UIN Ar-Raniry.***



## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT sungguh atas segala rahmat dan hidayah serta rezeki yang Allah berikan penulis akhirnya dapat menyelesaikan karya ilmiah berupa skripsi berjudul “Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan di Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh”. Shalawat dan salam penulis hantarkan dengan segala kerendahan hati ke atas pangkuan Baginda Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat Beliau.

Penulisan skripsi ini diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari hambatan dan kesulitan, namun berkat Allah SWT yang telah memudahkan, serta bimbingan, bantuan, nasehat dan serta kerja sama dari berbagai pihak, sehingga kendala-kendala tersebut dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang istimewa kepada Ayahanda H. Ismail Adam BA, dan Ibunda Hj. Salma S.Pd, yang telah merawat, membesarkan dan mendidik penulis. Penulis sekaligus meminta maaf atas segala kesalahan yang pernah dilakukan. Terimakasih juga kepada abangda Yasri Zannur Hakim A.Md.T., juga kepada adinda Muhammad Mufaddhal serta seluruh keluarga besar penulis, karena dukungan, semangat dan motivasi dari mereka penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, penulis turut menyampaikan ribuan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Warul Walidin, AK., MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Ernita Dewi, S.Ag., M.Hum. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Eka Januar, M.Soc., Sc.. selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Reza Idria, S.H.I., M.A. Ph. D selaku Pembimbing 1 dan Dian Rubianty, S.E., Ak., MPA, selaku pembimbing 2 yang telah meluangkan waktu dalam memberikan arahan serta motivasi, sehingga peneliti dapat

menyelesaikan penulisan skripsi ini.

5. Seluruh Dosen Ilmu Administrasi Negara yang telah mengajar dan memberikan ilmu pengetahuan, beserta seluruh Staf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang telah ikut membantu dalam menyiapkan segala keperluan untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada para informan yang telah banyak membantu memberikan informasi yang sangat dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih atas waktu dan kesediaannya.
7. Kepada para orang istimewa, terkhusus saudari Idakarimuddin, Ilham Maulidis Sabri, Rizka Ramadanti dan Muhammad Yasir yang telah setia menemani dan membantu apa saja, kapan saja dan dimana saja terutama selama proses pembuatan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat saya, Apacut, Apatel, Aparaja dan Apaboh yang telah meluangkan waktu untuk bersusah senang dalam proses perkuliahan sampai pada tahapan pembuatan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, sehingga penulis membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan pada masa yang akan datang. Sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Banda Aceh, 24 Oktober 2020

Penulis,

**Izan Aulia Rahman**

## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH .....	ii
PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x

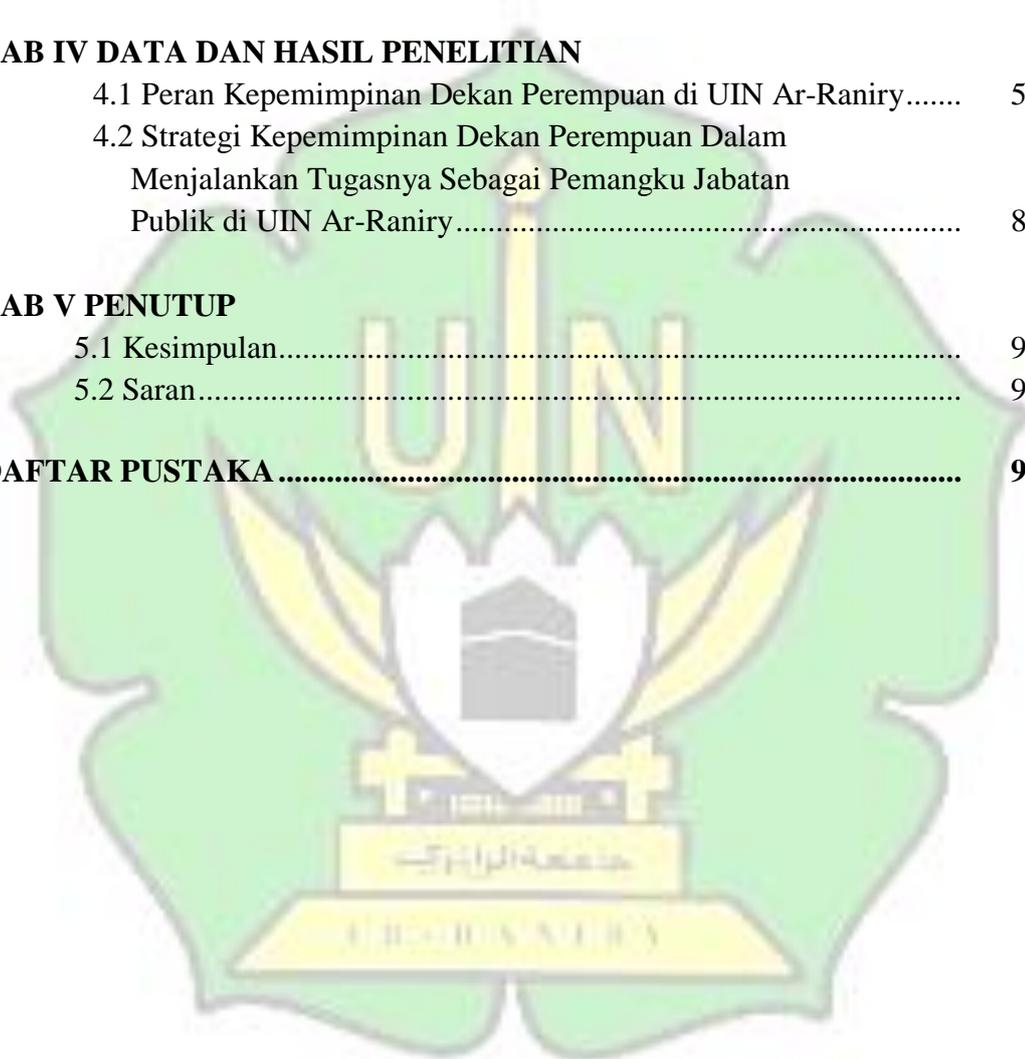
### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	8
1.6 Penjelasan Istilah .....	8
1.7 Metode Penelitian .....	9
1.7.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	9
1.7.2 Fokus Penelitian.....	11
1.7.3 Lokasi Penelitian .....	12
1.7.4 Jenis dan Sumber Data.....	13
1.7.5 Informan Penelitian.....	14
1.7.6 Populasi dan sampel Penelitian.....	15
1.7.7 Teknik Pengumpulan Data.....	15
1.7.8 Teknik Analisis Data .....	17
1.7.9 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	18

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Peran.....	21
2.2 Teori Kepemimpinan .....	23
2.3 Peran Kepemimpinan.....	26
2.4 Kepemimpinan Perempuan.....	28
2.4.1 Kepemimpinan Perempuan Ditinjau dari Agama Islam ....	31
2.4.2 Kepemimpinan Perempuan Ditinjau dari Pemerintahan.....	38
2.5 Pengertian dan Konsep Gender.....	40
2.6 Pengarusutamaan Gender.....	43
2.7 Perempuan, Gender dan pembangunan.....	43
2.8 Tugas Dekan .....	45

2.9 Jabatan Publik.....	47
2.10 Kajian Studi Yang Relevan.....	48
<b>BAB III GAMBARAN UMUM PENELITIAN</b>	
3.1 Sejarah Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry52	
3.2 Visi dan Misi UIN Ar-Raniry54	
3.3 Logo dan Lambang UIN Ar-Raniry.....	54
<b>BAB IV DATA DAN HASIL PENELITIAN</b>	
4.1 Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan di UIN Ar-Raniry.....	56
4.2 Strategi Kepemimpinan Dekan Perempuan Dalam Menjalankan Tugasnya Sebagai Pemangku Jabatan Publik di UIN Ar-Raniry.....	84
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	97
5.2 Saran.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>99</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Fokus Penelitian.....	11
Tabel 1.2: Informan Penelitian.....	14



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Daftar pertanyaan untuk Dekan Perempuan di UIN Ar-Raniry.
- Lampiran II : Daftar pertanyaan untuk Dosen.
- Lampiran III : Daftar pertanyaan untuk Mahasiswa.
- Lampiran IV : SK Pembimbing Skripsi
- Lampiran V : Surat Izin Melakukan Penelitian dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
- Lampiran VI : Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian di Fakultas Psikologi UIN Ar-Raniry
- Lampiran VII : Dokumentasi Penelitian.
- Lampiran VIII : Biografi Penulis.



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kepemimpinan perempuan di Indonesia masih banyak menghadapi kendala. Padahal, Indonesia memiliki sejarah panjang mengenai kepemimpinan perempuan yang cukup signifikan pada masanya, misalnya R.A Kartini dan Cut Nyak Dhien. Kendala-kendala tersebut menyebabkan kesenjangan gender antara pemimpin laki-laki dan perempuan semakin terlihat. Kesenjangan gender merupakan isu yang sangat kompleks dan tidak pernah selesai dianggap sebagai masalah, meskipun dalam pembukaan UUD 1945 telah dinyatakan bahwa setiap individu atau warga negara adalah manusia merdeka dan tidak boleh di diskriminasi berdasarkan apapun termasuk perbedaan jenis kelamin.

Hingga saat ini perbedaan kedudukan antara perempuan dan laki-laki masih sangat jelas terlihat, baik dalam lembaga pemerintahan maupun lembaga-lembaga swasta, terlebih dalam hal kepemimpinan perempuan yang masih berada jauh dibawah laki-laki. Hal ini dibuktikan berdasarkan Indeks Kesenjangan Gender (IKG) yang menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat indeks kesenjangan gender tertinggi ke 105 dari 188 negara di dunia yang antaranya dinilai dari jumlah perempuan di kursi parlemen maupun partisipasi angkatan kerja secara formal maupun informal yang masih sangat sedikit.<sup>1</sup> Misalnya di Aceh, sebanyak 81 anggota Dewan Perwakilan rakyat Aceh (DPRA) periode 2019-2024 yang telah dilantik, hanya ada 8 (delapan) orang anggota parlemen

---

<sup>1</sup> Kepemimpinan Perempuan di Masa Kini. diakses di <https://geotimes.co.id/kepemimpinan-perempuan-di-masa-kini/> pada tanggal 20 November 2020

perempuan. Bahkan terjadi penurunan dibandingkan periode sebelumnya yang sebanyak 12 orang.<sup>2</sup> Fakta lain menunjukkan bahwa perempuan sebagai pemimpin dalam birokrasi masih sangat rendah. Sebagai contoh pada tahun 2017 di Kabupaten Lamongan Provinsi Jawa Timur terdapat 35 orang Kepala Desa Perempuan dari 462 desa, berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah kepala desa perempuan hanya sebanyak 8%. Budaya patriarki masih sangat kental di masyarakat Indonesia, seolah-olah perempuan hanya dibolehkan mengurus urusan internal dalam rumah tangga.<sup>3</sup> Kondisi tersebut juga terjadi di daerah perkotaan seperti DKI Jakarta. Data menunjukkan bahwa di tingkat kelurahan yang merupakan level terendah pemerintahan, jumlah lurah perempuan di Provinsi DKI dari seluruh jumlah lurah sebanyak 267 orang menunjukkan angka 20% yang artinya masih jauh lebih rendah dibandingkan dengan jumlah lurah laki-laki yang berjumlah sebanyak 80%.<sup>4</sup>

Perempuan sebagai pemimpin telah ada sejak abad ke-15. Kepemimpinan perempuan mulai bangkit dari tidur panjang sejak isu hak asasi manusia dan kesetaraan gender secara lantang disuarakan oleh aktivis feminis. Kiprah perempuan dalam pemerintahan semakin menonjol pada abad ke-21.<sup>5</sup> Di berbagai negara, sebagian besar perempuan mengalami perkembangan dalam berbagai sisi kehidupan. Saat ini kita dapat melihat kiprah kepemimpinan perempuan dalam berbagai peran dan posisi strategis dalam kehidupan masyarakat, termasuk di

---

2 81 Anggota DPRA dilantik diakses di [www.merdeka.com/politik/81-anggota-dpr-aceh-dilantik-jumlah-anggota-perempuan-cuma-8-orang](http://www.merdeka.com/politik/81-anggota-dpr-aceh-dilantik-jumlah-anggota-perempuan-cuma-8-orang) pada Tanggal 23 November 2020

3 <http://lamongankab.go.id/bag-pemdes/2017/01/18/1458>

4 <http://data.jakarta.go.id/dataset/data-lurah-di-lingkungan-pemerintahan-provinsi-dki-jakarta> pada Tanggal 26 November 2020

5 Nilai Kepemimpinan Perempuan diakses di <https://nilai-kepemimpinan-perempuan-dalam-q-s-an-naml-ayat-29-35-perspektif-teori-interpretasi-jorge-j-e-gracia-test-repository.html> pada tanggal 26 November 2020

Indonesia. Perempuan Indonesia benar-benar muncul mengambil peranan strategis kepemimpinan dalam pemerintahan. Indonesia bahkan pernah mempercayakan kepemimpinan negara dibawah seorang presiden berjenis kelamin perempuan, yakni Megawati Soekarno Putri. Selain itu, dapat dilihat pula dengan dipilihnya Puan Maharani Nakshatra Kusyala, politisi perempuan dari Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDIP) pada sidang paripurna DPR menjadi Ketua Dewan Perwakilan Rakyat periode 2019-2024 dan merupakan perempuan pertama yang terpilih memimpin badan legislatif selama 74 tahun terakhir.<sup>6</sup>

Perjuangan panjang kaum perempuan masih menghadapi banyak kendala. Kesenjangan gender antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja masih menjadi salah satu permasalahan utama dewasa ini. Beberapa orang masih berpegang pada keyakinan bahwa laki-laki dilahirkan untuk menjadi pemimpin, sementara perempuan dianggap berperilaku seperti bawahan yang hanya mendukung fungsi efektif mereka. Sungguh ironis jika melihat sebuah kenyataan, apalagi jika melirik peran wanita tradisional yang selalu dianggap sebagai “cadangan”. Sebagai contoh, umur belia sudah dipaksa menikah dan melahirkan tanpa mengenyam pendidikan wajib. Namun dewasa ini, perubahan kian berkembang dengan pesat, seperti perjuangan akan figur R.A. Kartini dan Laksamana Malahayati dapat dirasakan dengan adanya pergerakan emansipasi perempuan. Keberadaan peran perempuan sebagai tonggak dalam suatu tampuk kepemimpinan kini mulai dihargai dan disetarakan.

Peran perempuan dan laki-laki pada dasarnya sama berdasarkan Undang-

---

6 Ibid,

Undang 1945, yaitu pada penggalan Pasal 28D ayat 1 berbunyi “setiap orang berhak atas perlakuan yang sama dihadapan hukum”.<sup>7</sup> Dari bunyi pasal tersebut dapat di tafsirkan bahwa baik laki-laki maupun perempuan pada dasarnya sama dihadapan hukum, berperan dalam politik, dunia pendidikan dan bahkan apapun demi kemajuan dan keutuhan NKRI. Untuk lebih lanjut di dalam Pasal 28D ayat 3 Undang-Undang Dasar Tahun 1945 amandemen kedua mengamanatkan bahwa “setiap warga negara berhak memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan”.<sup>8</sup>

Secara konstitusional dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 27 ayat 1 dinyatakan bahwa “setiap warga negara bersamaan kedudukannya didalam hukum dan pemerintahan, dan wajib menjunjung tinggi hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada pengecualiannya”.<sup>9</sup> Lebih operasional ditegaskan dalam Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) tahun 1998 yaitu di dalam butir tentang “Peranan Wanita dalam Pembangunan Bangsa”, menggariskan bahwa: “Wanita mempunyai hak dan kewajiban serta kesempatan yang sama dengan laki-laki dalam pembangunan di segala bidang. Pembinaan peranan wanita sebagai mitra sejajar pria ditujukan untuk meningkatkan peran aktif dalam kegiatan pembangunan.”<sup>10</sup> Dijelaskan bahwa perempuan, baik sebagai warga negara maupun sebagai sumber daya insani pembangunan mempunyai hak dan kewajiban yang sama dengan laki-laki dalam pembangunan di segala bidang.

Sementara itu, Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi

---

7 Pasal 28D ayat 1 Undang-Undang Dasar 1945

8 Pasal 28D ayat 3 Undang-Undang Dasar 1945

9 Pasal 27 Ayat 1 Undang-Undang Dasar 1945

10 Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) tahun 1998

Manusia juga memuat pasal-pasal yang mendukung aksi anti diskriminasi terhadap perempuan seperti tercantum dalam pasal 20 ayat (2) "Perbudakan atau perhambaan perdagangan budak, perdagangan wanita, dan segala perbuatan berupa apapun yang tujuannya serupa, dilarang".<sup>11</sup> Selanjutnya pasal 48 mengatur bahwa "Wanita berhak untuk memperoleh pendidikan dan pengajaran di semua jenis, jenjang dan jalur pendidikan". Kemudian pasal 49 menegaskan bahwa "Wanita berhak untuk memilih, dipilih diangkat dalam pekerjaan, jabatan dan profesi".<sup>12</sup> Dapat disimpulkan bahwa peranan perempuan dalam kedudukan jabatan publik tidak ada yang membatasinya, dan juga perlu dipahami bahwa perempuan memiliki peran yang signifikan apabila dilihat berdasarkan bunyi undang-undang di atas.

Maka dari itu, sepak terjang kepemimpinan perempuan hingga saat ini kian bermunculan. Hal ini juga mulai bermunculan di bidang perguruan tinggi, baik itu menjabat sebagai pemimpin perguruan tinggi tingkat universitas maupun tingkat fakultas. Walaupun keterwakilan peran pemimpin perempuan di tingkat perguruan tinggi masih jauh lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki.<sup>13</sup> Misalnya di Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry. Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry merupakan salah satu kampus negeri di Provinsi Aceh yang dikenal kental akan keislamannya. UIN Ar-Raniry sebelumnya bernama Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ar-Raniry. Melalui Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013 Tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi

---

11 Pasal 20 ayat (2) Undang-Undang Nomor. 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia

12 Undang-Undang Dasar Tahun 1945.

13 USAIDHELM, "The Five Year Journey of USAIDHELM: Working Together to Strengthen Higher Education in Indonesia", (USAIDHELM Final Report, Indonesia, 2016), hlm. 33.

Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, statusnya ditetapkan menjadi Universitas Islam Negeri. Sekarang di usianya yang setengah abad, UIN Ar-Raniry memiliki sembilan fakultas dan program pascasarjana.

Dari sembilan fakultas yang tersedia, saat ini terdapat dua fakultas di UIN Ar-Raniry yang dipimpin oleh dekan perempuan, yaitu Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan (FISIP) dan Fakultas Psikologi. Hal ini menjadi salah satu bukti bahwa perempuan dipercaya dan mampu dalam menjalankan peran kepemimpinannya di sektor publik, meskipun berdasarkan observasi awal peneliti, dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin perempuan terdapat kompleksitas permasalahan. Beberapa kekurangannya dapat dilihat dari segi kapasitas, yang mana secara kapasitas dekan perempuan di UIN Ar-Raniry sudah sesuai dengan bidang ilmunya masing-masing. Akan tetapi pada penempatan belum sesuai dengan ranah ilmu, misalnya Dekan FISIP *homabase* nya pada Fakultas Ushuluddin dan dosen Psikologi pada Fakultas Tarbiyah, maka ini menjadi tantangan bagi UIN sendiri ketika menempatkan Dekan pada fakultas dan jurusan-jurusan yang secara *basic* memang bukan dibidangnya. Selain itu terdapat pula kekurangan dari segi kapabilitas serta kekurangan dari segi integritas.

Maka dari itu peneliti tertarik melihat sejauh mana peranan dan strategi kepemimpinan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry dengan judul penelitian “Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan di Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang akan dijadikan bahan penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Melakukan analisis terhadap peran kepemimpinan dekan perempuan di Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry.
2. Melihat bagaimana strategi kepemimpinan dekan perempuan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemangku jabatan publik di UIN Ar-Raniry.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana peran kepemimpinan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan dekan perempuan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemangku jabatan publik di UIN Ar-Raniry?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry.
2. Untuk mengetahui bagaimana strategi kepemimpinan dekan perempuan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemangku jabatan publik di UIN Ar-Raniry.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat, diantaranya yaitu:

1. Manfaat Teoritis. Secara teoritis penelitian ini berguna untuk mengembangkan konsep ilmu yang mengkaji masalah perilaku kepemimpinan dan strategi kepemimpinan perempuan dalam pengembangan peran kepemimpinan perempuan.
2. Manfaat Praktis. Secara praktis kegunaan penelitian ini yaitu untuk memberikan dorongan kepada masyarakat khususnya kalangan perempuan untuk meningkatkan kapabilitas kepemimpinannya dengan berorganisasi. Serta sebagai salah satu referensi atau sumber pustaka bagi semua pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

## 1.6 Penjelasan Istilah

- a. Peran adalah serangkaian pola perilaku yang dikaitkan erat dengan seseorang yang menempati sebuah posisi tertentu dalam sebuah unit sosial.
- b. Kepemimpinan merupakan ragam kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- c. Dekan merupakan pejabat yang memimpin suatu fakultas di perguruan tinggi. Dalam bentuk ideal, dekan merupakan pemimpin administratif sekaligus pemimpin keakademikan tertinggi di sebuah fakultas. Pemilihan dekan biasanya dilakukan melalui rapat rapat senat fakultas.

- d. Perempuan dalam kamus besar Bahasa Indonesia adalah orang (manusia) yang dapat melahirkan dan juga menyusui.<sup>14</sup> Berdasarkan “*Old Javanese English Dictionary*” perempuan berarti “yang diinginkan”.<sup>15</sup> Perempuan adalah seorang manusia yang memiliki dorongan keibuan yang merupakan dorongan intinkif.
- e. Gender merupakan konsep yang digunakan dalam mendeskripsikan perbedaan antara laki-laki dan perempuan dari segi sosial dan budaya. Hal ini merujuk pada unsur emosional dan kejiwaan manusia sebagai karakteristik sosial, dimana hubungan laki-laki dan perempuan dikonstruksikan sehingga berbeda antara tempat dan waktu, seperti halnya perempuan dikenal sebagai makhluk lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan sedangkan laki-laki dianggap kuat, rasional, jantan dan perkasa.
- f. Jabatan Publik merupakan kedudukan individu yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak sebagai Aparatur Sipil Negara dalam rangka menjalankan tugas pokok, fungsi dan keahlian keterampilan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi.

## **1.7 Metode Penelitian**

### **1.7.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif analitis. Metode penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari sejumlah

<sup>14</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).

<sup>15</sup> Zoetmulder, *Old Javanese English Dictionary*, 1982.

individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data. Laporan akhir untuk penelitian ini memiliki struktur atau kerangka yang fleksibel.<sup>16</sup> Menurut Moleong penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.<sup>17</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena hasil yang diharapkan menuntut proses yang menjelaskan secara umum objek penelitian. Penjelasan tersebut di dapat dari data-data autentik yang kemudian di analisis dan di tinjau kesesuaiannya dengan kerangka teori.

Jenis penelitian ini ialah penelitian deskriptif analitis. Metode deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diteliti baik oleh seseorang, lembaga, masyarakat dan lainnya pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak (sebagaimana adanya).<sup>18</sup> Metode deskriptif analitis adalah metode yang fungsinya untuk memberikan deskripsi terhadap objek yang akan diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya.<sup>19</sup>

- 
- 16 Jamaluddin Ahmad, *Metode Penelitian Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Gava Media, 2015), hlm. 53.
  - 17 Moleong, *Metedologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), h. 4.
  - 18 Narwawi, Hadari, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yokyakarta: Gajah Mada University Press, 2007), h. 67.
  - 19 Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 29.

### 1.7.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah batasan penelitian, karena di dalam lapangan banyak gejala yang menyangkut tempat, pelaku, dan aktifitas. Dalam hal ini peneliti berupaya melakukan penyempitan dan penyederhanaan terhadap sarana dan riset yang terlalu luas dan rumit. Fokus penelitian merupakan suatu penentuan konsentrasi sebagai pedoman arah suatu penelitian, dalam upaya mengumpulkan dan mencari informasi serta sebagai pedoman dalam mengadakan pembahasan atau penganalisaan sehingga penelitian tersebut benar-benar mendapatkan hasil yang diinginkan. Disamping itu juga fokus penelitian merupakan batas ranah dalam pengembangan penelitian, supaya penelitian yang dilakukan tidak terlaksana dengan sia-sia karena ketidak jelasan dalam pengembangan pembahasan. Dalam penelitian ini fokus penelitian adalah mengenai bagaimana Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan di UIN Ar-Raniry ditinjau dari Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014.

**Tabel 1.1:**  
**Fokus Penelitian**

No.	Dimensi	Indikator	Sumber
1.	Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan	a. Pelaksanaan pendidikan akademik pada tingkat Sarjana, Magister, Doktor, Pendidikan Vokasi dan/atau profesi di lingkungan Fakultas	Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014.

	<p>b. Pelaksanaan Penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi</p> <p>c. Pengabdian kepada masyarakat</p> <p>d. Pembinaan sivitas akademika</p> <p>e. Administrasi dan pelaporan.</p>	
--	---	--

**Sumber: Data Olahan Peneliti**

### 1.7.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian yang sesuai dengan judul yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan di UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Pertimbangan dipilihnya perguruan tinggi UIN Ar-Raniry sebagai lokasi penelitian adalah karena sejak IAIN Ar-Raniry berubah menjadi UIN Ar-Raniry pada 5 Oktober 2013 melalui PERPRES No. 64 Tahun 2013 yang dikeluarkan dan mulai berlaku pada tanggal 1 Oktober 2013, bertepatan pula dengan didirikannya 3 Fakultas baru di Universitas tersebut yakni: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan (FISIP), Fakultas Psikologi dan Fakultas Saintek. Saat ini di UIN Ar-Raniry terdapat dua fakultas yang dipimpin oleh dekan perempuan dari total sembilan fakultas di universitas tersebut. Kedua dekan yang menjabat tersebut ditempatkan pada fakultas baru,

yakni fakultas FISIP dan Fakultas Psikologi. Sehingga peneliti ingin melihat bagaimana peran dan strategi dekan perempuan dalam kepemimpinannya, terutama dalam membangun kepemimpinan sebagai dekan dari fakultas baru di Universitas tersebut.

#### **1.7.4 Jenis dan Sumber Data**

##### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama dilokasi penelitian atau objek penelitian.<sup>20</sup> Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa hasil dari wawancara dengan informan kunci yakni Dekan Perempuan di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, dosen-dosen di fakultas yang dipimpin oleh dekan perempuan di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, dan beberapa mahasiswa fakultas tersebut. Data primer juga berupa dokumentasi dan hasil observasi lapangan. Data primer ini bertujuan untuk menjawab objek penelitian. Objek penelitian ialah sasaran dari penelitian, sasaran penelitian tersebut tidak tergantung pada judul dan topik penelitian tetapi secara konkret tergambar dalam rumusan masalah penelitian.<sup>21</sup>

##### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan.<sup>22</sup> Adapun sumber sekunder terdiri dari berbagai literatur bacaan yang memiliki relevansi dengan kajian ini

---

20 Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya)*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2011) h. 132.

21 Ibid, h. 78.

22 Ibid. Hal 132.

seperti skripsi, jurnal ilmiah, majalah, artikel dan situs internet.

### 1.7.5 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah pihak yang menjadi subjek yang dituju oleh peneliti untuk diteliti. Informan penelitian dipilih secara sengaja dan menjadi pihak yang akan memberi informasi yang diperlukan selama penelitian.<sup>23</sup> Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian dikenal dengan informan. Informan adalah tempat memperolehnya informasi yang dikumpulkan sebagai upaya untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.<sup>24</sup> Informan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu sampel yang ditetapkan secara sengaja oleh peneliti.<sup>25</sup> Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini sebanyak 9 (sembilan) orang sebagaimana terdapat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.2:  
Informan Penelitian**

No	Informan	Jumlah
1	Dekan Perempuan di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry	2 orang
3	Wakil Dekan dan Dosen	4 orang
4	Mahasiswa	3 orang
<b>Total</b>		<b>9 (sembilan) orang</b>

**Sumber: Data Olahan Penulis**

- 
- 23 Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,... h. 171.
- 24 Idrus, Muhammad. Metode Penelitian Ilmu Sosial. (Yogyakarta: Erlangngga, 2009), h. 92.
- 25 Faisal, Sanafiah. Format-Format Penelitian Sosial, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007) h. 67.

## 1.7.6 Populasi dan Sampel Penelitian

### a. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang dapat berupa orang, benda atau wilayah yang ingin diteliti oleh peneliti.<sup>26</sup> Maka dari itu, populasi dari penelitian ini adalah seluruh dekan di lingkungan UIN Ar-Raniry.

### b. Sampel

Sampel merupakan suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi.<sup>27</sup> Jika populasi memiliki nilai keseluruhan, maka sampel memiliki nilai sebagian dari populasi dan sehingga para peneliti tentunya tidak memungkinkan untuk mempelajari keseluruhan yang terdapat pada populasi tersebut. Maka dalam hal ini perlunya menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun sampel dalam penelitian adalah dekan perempuan di UIN Ar-Raniry. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yakni penentuan sampel secara sengaja dengan pertimbangan tertentu.<sup>28</sup> Sampel yang dipilih melalui teknik ini adalah orang yang paling menguasai tentang penelitian yang dilakukan.

---

26 Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 119.

27 Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 90.

28 Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 126.

### 1.7.7 Teknik Pengumpulan Data

#### a) Observasi

Observasi merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan menggunakan panca indra sebagai alat bantu utama seperti telinga, mata sebagai bentuk penglihatan sehingga seseorang mampu untuk menggunakan pengamatan melalui panca indra.<sup>29</sup> Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan cara mengamati langsung objek yang sedang di teliti dan bertujuan untuk mendapatkan masukan yang menjadi bahan terhadap permasalahan yang sedang di teliti.

#### b) Wawancara

Wawancara adalah kegiatan tanya jawab yang dilakukan oleh seorang pewawancara sebagai penanya dan narasumber sebagai orang yang ditanya.<sup>30</sup> Menurut Lexy J. Moleong bahwa, wawancara merupakan suatu percakapan dengan tujuan-tujuan tertentu dan wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara berdialog, baik secara langsung maupun tidak langsung yang melibatkan antara pewawancara dengan narasumber.<sup>31</sup> Wawancara yang dilakukan merupakan wawancara instruktur. Kegiatan wawancara instruktur ini biasanya dilakukan oleh peneliti dengan cara terlebih dahulu mempersiapkan pertanyaan yang akan diajukan dalam wawancaranya

---

29 Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kuantitatif*, hlm. 133.

30 Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).

31 Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 4.

nanti.<sup>32</sup> Pada metode ini peneliti dan responden berhadapan langsung (*face to face*) untuk memperoleh informasi secara lisan dengan tujuan mendapatkan data yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian.

#### c) Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersumber dari buku- buku, jurnal dan artikel ilmiah yang relevan dengan topik yang akan diteliti.

### 1.7.8 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, atau bahan-bahan yang ditemukan di lapangan. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, dengan model analisis interaktif. Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, atau bahan-bahan yang ditemukan di lapangan. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, dengan model analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yakni sebagai berikut:

*Pertama*, Membangun sajian, pada tahap ini cara yang mudah bergerak maju adalah memecah-mecah inovasi ke dalam komponen-komponen atau aspek-aspek khusus, dengan menggunakan ini sebagai baris matriks. Kolom matriks adalah jangka-jangka waktu, dari penggunaan awal sampai penggunaan nanti. Jika terjadi perubahan dalam komponen selama jangka waktu itu, kita dapat

---

32 Muhammad Idrus, Metode Penelitian Ilmu Sosial, hlm. 107.

memasukkan deskripsi singkat dari perubahan itu.<sup>33</sup>

*Kedua*, Memasukkan data. Pada tahap ini, penganalisis sedang mencari perubahan-perubahan dalam inovasi itu, komponen demi komponen. Perubahan-perubahan itu dapat ditempatkan dalam catatan-catatan lapangan wawancara dengan para pengguna inovasi yang sudah terkode, yang ditanyai secara khusus apakah mereka telah membuat suatu yang sudah terkode dalam format buku inovasi. Kelanjutan penyelidikan menurut adanya bagian-bagian yang telah ditambah, didrop, diperbaiki, digabungkan, atau diseleksi untuk digunakan. Dalam beberapa hal dapat mengacu pada bukti-bukti dokumenter.<sup>34</sup>

*Ketiga*, Menganalisis data. Pada tahap ini, penganalisis dapat memahami lebih dalam mengenai apa yang terjadi dengan mengacu kembali pada aspek-aspek lain dari catatan lapangan, khususnya apa lagi yang dikatakan orang mengenai perubahan itu atau alasan-alasannya.<sup>35</sup>

### **1.7.9 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pemeriksaan keabsahan data digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah dan sebagai unsur yang tidak dapat terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.<sup>36</sup> Keabsahan data diperlukan sebagai bukti keilmiahan penelitian tersebut, juga untuk menguji data yang telah didapatkan. Keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan

---

33 Miles dan Huberman, Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohisi, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2007), h. 173-174

34 Ibid, h. 174

35 Ibid, h. 177

36 Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (h. 320)

*confirmability*.<sup>37</sup>

1. *Credibility* (kredibilitas).

Uji kredibilitas atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan. Uji kredibilitas dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, meningkatkan kecermatan dalam penelitian dan triangulasi.

2. *Transferability*

*Transferability* merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal berfungsi menunjukkan derajat ketepatan atau bisa diaplikasikannya hasil penelitian yang telah dilakukan pada populasi di mana sampel tersebut diambil. Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain.

3. *Dependability/Reliability*

Reliabilitas atau disebut juga penelitian yang dapat dipercaya, yaitu dengan melakukan beberapa percobaan dengan memperoleh hasil yang sama. Penelitian yang reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula. Pengujian ini dapat dilakukan dengan cara mengaudit keseluruhan proses penelitian. Misalnya dimulai dari awal ketika bagaimana peneliti mulai menentukan permasalahan, kemudian terjun ke lapangan, lalu memilih sumber data dan melaksanakan analisis data serta melakukan uji

---

37 Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D (h. 270)

keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

## 2. *Confirmability*

Uji confirmability merupakan objektivitas pengujian kualitatif. Penelitian dapat disebut objektif bila hasilnya telah disepakati oleh banyak orang. Uji konfirmasi yaitu berarti pengujian hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Jika hasil penelitian adalah fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar confirmability. Keabsahan data yaitu data yang diperoleh tidak berbeda dengan data yang terjadi sesungguhnya, sehingga keabsahan data dapat dipertanggungjawabkan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Teori Peran

Teori peran berbicara tentang istilah “peran” yang biasa digunakan dalam dunia teater, dimana seorang aktor dalam teater harus bermain sebagai tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu. Ia diharapkan untuk berperilaku secara tertentu. Posisi seorang aktor dalam teater dianalogikan dengan posisi seseorang dalam masyarakat, dan keduanya memiliki kesamaan posisi.<sup>38</sup> Peran didefinisikan sebagai serangkaian pola perilaku yang dikaitkan erat dengan seseorang yang menempati sebuah posisi tertentu dalam sebuah unit sosial.<sup>39</sup> Pengertian peranan diungkapkan oleh Soekanto “Peranan merupakan aspek dinamis kedudukan (status). Jika seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranannya”.<sup>40</sup> Antara kedudukan dan peranan keduanya tidak dapat dipisahkan. Peranan adalah tingkah laku yang diharapkan dari orang yang memiliki kedudukan atau status. Tidak ada peranan tanpa adanya kedudukan, peranan juga mempunyai arti demikian. Setiap orang memiliki macam-macam peranan yang berasal dari pola-pola pergaulan hidup. Hal itu sekaligus berarti bahwa peranan menentukan apa yang diperbuatnya bagi masyarakat serta kesempatan-kesempatan apa yang diberikan oleh masyarakat dalam menjalankan suatu peranan. Dari paparan tersebut, dapat

---

38 Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori-Teori Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 215.

39 Stephen. P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 362.

40 Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013, hal. 212-213.

disimpulkan bahwa teori peran adalah teori yang berbicara tentang posisi dan perilaku seseorang yang diharapkan dari padanya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berada dalam kaitannya dengan adanya orang lain yang berhubungan dengan orang atau aktor tersebut. Peranan merupakan hal yang sangat penting bagi seseorang, karena dengan peranan yang dimilikinya ia akan dapat mengatur perilaku dirinya dan orang lain. Seseorang dapat memainkan beberapa peranan sekaligus pada saat yang sama, seperti seorang wanita dapat mempunyai peranan sebagai isteri, ibu, karyawan kantor sekaligus.

Peranan mencakup tiga hal, yaitu :

- a. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan masyarakat.
- b. Peranan adalah suatu konsep tentang apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
- c. Peranan dikatakan sebagai perilaku yang penting bagi struktur sosial masyarakat.

Sementara itu, Moeliono menguraikan definisi peranan sebagai berikut:

- a. Seperangkat tingkat yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.
- b. Bagian dari tugas utama yang dilaksanakan.
- c. Proses cara, perbuatan memahami perilaku yang diharapkan dan dikaitkan dengan kedudukan seseorang.

## 2.2 Teori Kepemimpinan

Setiap organisasi tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai, yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Tujuan tersebut biasanya ditetapkan pada tahap perencanaan pembentukan organisasi. Dalam proses mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, setiap organisasi memerlukan hadirnya seseorang untuk mengatur kegiatan organisasi secara keseluruhan. Kegiatan pengaturan dalam organisasi itulah yang disebut administrasi, yang perlu dipimpin dan diawasi oleh seorang administrator atau pemimpin.

Pemimpin dapat diartikan sebagai predikat yang disandang oleh seseorang, dimana dengan predikat tersebut dia memiliki kewenangan dalam melaksanakan kewajiban dan fungsinya.<sup>41</sup> Seorang pemimpin dituntut untuk memenuhi suatu persyaratan tertentu sehingga mampu menjalankan kegiatan organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta.<sup>42</sup> Selanjutnya, menurut Nurkolis (2003), pemimpin juga perlu memberi contoh, sebagai salah satu upaya mempengaruhi pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi.<sup>43</sup> Dengan demikian, kemampuan mempengaruhi individu lain memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.<sup>44</sup>

Jadi kepemimpinan merupakan suatu cara mempengaruhi bawahan, untuk menyatukan pemahaman akan tujuan yang ingin dicapai bersama. Di sini kemampuan setiap pemimpin dituntut agar mampu berupaya sama sebaik-baiknya dan membuat para bawahan termotivasi untuk bekerja sesuai dengan kinerja yang

---

41 Kartono. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers. hlm. 7.

42 Sinambela. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta. Bumi Akasara. hlm. 101.

43 Sinambela. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik...*hlm. 105.

44 Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. 19 Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Pustaka Setia. hlm. 270.

telah ditetapkan. Peranan pemimpin memberi dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dituju oleh organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus mempunyai perilaku yang dapat diterima oleh bawahan dan juga lingkungan organisasinya. Dari penjelasan di atas, maka salah satu faktor yang mendukung perilaku kepemimpinan tersebut adalah faktor pendidikan<sup>45</sup>. Seorang pemimpin perlu untuk memiliki agenda yang jelas yang menyangkut diri dan organisasi sehingga ia tahu kemana arah yang dituju.<sup>46</sup>

Kepemimpinan merupakan penggeneralisasian perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang aktif dalam membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama dalam sebuah organisasi.

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan latar belakang dari sejarah pemimpin dan kepemimpinan yang sudah muncul sejalan dengan peradaban manusia. Berikut beberapa teori

---

45 Sinambela. 2014. Reformasi Pelayanan Publik...hlm. 105.

46 Riani. 2011. Budaya Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu. hlm. 44.

kepemimpinan menurut Syafiie (2013):<sup>47</sup>

1. Teori Otokratis. Dalam teori ini seorang pimpinan pemerintahan dalam menjalankan tugasnya bekerja tanpa menerima saran dari bawahan. Artinya, bawahan tidak diperkenankan membantah, mengkritik, karena bawahan dianggap bersalah dan tradisional.
2. Teori Sifat. Teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan tercipta dari seseorang berdasarkan sifat-sifat yang dimiliki seseorang tersebut. Artinya, orang tersebut sudah sejak lahir mempunyai ciri-ciri untuk menjadi pemimpin.
3. Teori Manusiawi. Teori yang pemimpinnya benar-benar merasakan bawahannya (baik rakyat maupun staf) sebagai manusia yang dapat dimotivasi kebutuhannya sehingga menimbulkan kepuasan kerja.
4. Teori Perilaku Pribadi. Teori perilaku pribadi merupakan teori yang mana pemimpin melakukan pendekatan pada bawahan melalui cara-cara nonformal yang tidak resmi. Artinya, perintah dilakukan secara lisan dan bukan tertulis.
5. Teori Lingkungan. Teori lingkungan memperhitungkan ruang dan waktu. Ruang berarti tempat atau lokasi pembentukan pemimpin itu berada. Waktu berarti saat yang tepat ketika pembentukan pemimpin pemerintahan itu terjadi atau dipertahankan.

---

<sup>47</sup> Syafiie. 2013. Ilmu Pemerintahan. Jakarta. Bumi Aksara. hlm. 107-111.

6. Teori Situasi. Teori situasi merupakan dimana pemimpin memanfaatkan situasi dan kondisi bawahannya dalam kepemimpinannya, yaitu dengan memperhatikan dukungan dan pengarahan.
7. Teori Kontingensi. Teori Kontingensi merupakan teori yang berpatokan pada tiga hal, yaitu hubungan atasan dengan bawahan, struktur/orientasi tugas, dan posisi/wibawa pemimpin.
8. Teori Pertukaran. Teori pertukaran yaitu manakala pemimpin pemerintahan dalam memengaruhi bawahannya memakai strategi *take and give*.

### 2.3 Peran Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya memiliki peran antara lain:<sup>48</sup>

- a. Peran sebagai katalisator.

Seorang pemimpin harus menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpinnya supaya yakin, bahwa tindakan yang dia lakukan adalah untuk kepentingan semua anggota organisasi. Para anggota supaya merasa bahwa hasil kerja kepemimpinannya bukan semata-mata menguntungkan semua anggota organisasi secara keseluruhan. Karena itu pemimpin bertugas:

---

48 Oemar Hamalik, Pengembangan SDM Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 166.

- 1) Melakukan identifikasi masalah yang dihadapi oleh kelompok, baik masalah intern maupun masalah *ekstern*.
- 2) Merumuskan masalah yang paling penting dan masalah yang sangat sering terjadi atau dihadapi oleh anggota kelompok.
- 3) Merumuskan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya masalah dan mencari berbagai alternatif pemecahannya.

b. Peran sebagai pemrakarsa.

Seorang pemimpin harus berupaya mendorong dan menumbuhkan kesadaran Para anggota organisasi yang dipimpinnya supaya melakukan perubahan yang diharapkan untuk meningkatkan organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemrakarsa saja, melainkan aktif memberikan berbagai kemudahan bagi para anggotanya.

c. Peran sebagai pemecah masalah.

Seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat dan tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dan berusaha memecahkan masalah tersebut. Dia harus mampu menentukan saat dan bentuk pemberian bantuan kepada anggota atau kelompok, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan setiap gerak langkah yang dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang ada.

d. Peran sebagai penghubung sumber.

Seorang pemimpin harus berupaya mencari sumber-sumber yang

berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Dengan sumber-sumber tersebut, pemimpin dapat membantu organisasi atau kelompok untuk mengetahui cara-cara pendekatan yang dapat dilakukan untuk memperoleh bantuan yang diperlukan dalam rangka memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

e. Peran sebagai komunikator.

Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasannya kepada orang lain, yang selanjutnya menyampaikannya kepada orang lainnya secara berlanjut. Bentuk komunikasi yang harus dilakukan secara dua arah supaya gagasan yang disampaikan dapat dibahas secara luas, yang mencakup para pelaksana dan khalayak sasaran perlu menguasai teknik berkomunikasi secara efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peranan kepemimpinan merupakan aspek dinamis kedudukan (status) yang di dalamnya melekat unsur hak, kewajiban, tugas dan wewenang, serta fungsi individu atau kelompok didalam masyarakat sebagai suatu organisasi.

#### **2.4 Kepemimpinan Perempuan**

Kepemimpinan merupakan ragam kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan perempuan dalam kamus besar Bahasa Indonesia adalah orang (manusia) yang dapat melahirkan

dan juga menyusui.<sup>49</sup> Berdasarkan “*Old Javanese English Dictionary*” perempuan berarti “yang diinginkan”, dengan maksud bahwa perempuan adalah sesuatu yang diinginkan laki-laki.<sup>50</sup>

Perempuan merupakan bagian dari masyarakat yang lebih besar dibandingkan laki-laki. Antara laki-laki dan perempuan mempunyai kedudukan, derajat, hak serta kewajiban yang sama. Bene D. M. Djasmoredjo menjelaskan “laki-laki berbeda dengan perempuan”. Pernyataan ini dapat dikatakan berlaku universal. Perbedaan antara keduanya hanya terbatas pada perbedaan biologis. Perempuan sering digambarkan sebagai sosok yang lembut, cenderung mengalah, lebih lemah, kurang aktif dan keinginan untuk mengasuh. Sebaliknya, laki-laki sering ditampilkan sebagai seseorang yang besar, dominan, lebih kuat, lebih aktif, otonomi serta agresi.

Pada perkembangannya, saat ini sudah banyak bermunculan perempuan sebagai pemimpin dalam berbagai bidang, sehingga perempuan mempunyai tugas tambahan selain menjadi ibu rumah tangga juga sebagai pemimpin. Reformasi di Indonesia telah memberikan harapan yang besar bagi kaum perempuan yang selama ini terpasung dalam segala hal. Kebangkitan kaum perempuan dalam era globalisasi membuat pola kehidupan telah berubah dan berkembang. Perempuan memiliki multi peran, tidak lagi terpaku pada peranan menjadi istri atau ibu semata-mata, tetapi telah berorientasi pada pemanfaatan kualitas eksistensinya selaku manusia. Terdapat lima ciri kepemimpinan

---

49 Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).

50 Zoetmulder, *Old Javanese English Dictionary*, 1982.

perempuan, yaitu sebagai berikut.<sup>51</sup>

1. Kemampuan untuk membujuk (persuasif)

Pada umumnya pemimpin perempuan lebih persuasif dibandingkan dengan laki-laki. Perempuan lebih berambisi daripada laki-laki dalam mencapai keberhasilannya dan memaksakan kehendak untuk membuat orang lain mengiyakan kemauannya. Namun demikian, sikap feminim, sosial dan empatinya tidak akan hilang.

2. Membuktikan kritikan yang salah

Perempuan pemimpin memiliki tingkat kekuatan ego yang lebih rendah dibandingkan pria, artinya mereka masih bisa merasakan rasa sakit akibat penolakan dan kritik. Namun, tingkat keberanian, empati, keluwesan, dan keramahan yang tinggi membuat mereka cepat pulih, belajar dari kesalahan, dan bergerak maju dengan sikap positif akan membuktikan.

3. Semangat kerja tim

Perempuan pemimpin yang hebat cenderung menerapkan gaya kepemimpinan secara komprehensif saat harus menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Mereka juga lebih fleksibel, penuh pertimbangan, dan membantu stafnya. Bagaimanapun, wanita masih harus banyak belajar dari pria dalam hal ketelitian saat memecahkan masalah dan membuat keputusan.

---

51 Annisa Fitriani, Jurnal TAPIs Vol.11, No. 2, 2015, "Gaya Kepemimpinan Perempuan", hlm. 18.

#### 4. Sang pemimpin

Perempuan pemimpin yang hebat umumnya memiliki karisma yang kuat, begitu juga pria. Mereka persuasif, percaya diri, serta berkemauan kuat untuk menyelesaikan tugas dan energik,

#### 5. Berani mengambil risiko.

Perempuan pemimpin berusaha keluar dari wilayah zona nyaman (*comfort zone*), perempuan pemimpin pada dasarnya berani melanggar aturan dan mengambil risiko. Mereka berspekulasi di luar batas-batas perusahaan, dan tidak sepenuhnya menerima aturan struktural yang ada, seperti peraturan dan kebijakan perusahaan.

### 2.4.1 Kepemimpinan Perempuan Ditinjau dari Agama Islam

Allah SWT telah menciptakan manusia dengan sebaik-baiknya bentuk, baik itu wujud untuk laki-laki maupun untuk perempuan, keduanya semata-mata tercipta adalah untuk beribadah hanya kepada Allah SWT. Dalam hal ini, Islam tidak hanya merupakan ajaran yang bersifat teknik mengatur hubungan manusia melalui ritual peribadatnya, melainkan juga turut mengatur hubungan sosial manusia kepada Allah Swt. dan kepada sesama manusia lainnya (*hablum minallah wa hablum minannas*), sehingga tidak mengherankan Islam muncul sebagai agama penyempurna yang mengajarkan manusia pada konsep kesamaan derajat tanpa ada diskriminasi antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan.<sup>52</sup> sehingga

---

52 Zulvi Noer Hida dkk. (2020) Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam. AL YASINI: Jurnal Hasil Kajian dan Penelitian dalam bidang Keislaman dan Pendidikan Ter-akreditasi Kemristekdikti No.36/E/KPT/2019, ISSN: 2527-6603 (e), 2527-3175 (p) Vol. 5 No.

walaupun ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam kaca mata agama, hal ini lebih kepada persoalan ketaqwaannya di hadapan Allah Swt, sebagaimana firman-Nya, dalam Al-Qur'an Surat Al-Hujurat[49]: 13 yang Artinya:

*“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.”*

Pada ayat diatas dijelaskan bahwa, Islam pada hakekatnya tidak membedakan antara laki-laki dan perempuan, baik dalam hal kedudukan, harkat, martabat, kemampuan dan kesempatan untuk berkarya. Setiap makhluk bagi laki-laki dan perempuan telah memiliki fungsi dan perannya masing-masing, dari fungsi dan perannya tersebut laki-laki dan perempuan semestinya dapat saling mengisi dan melengkapi, sehingga suatu hal yang tidak dapat dipungkiri bahwa perempuan merupakan integral dari suatu masyarakat begitu pula halnya dengan laki-laki.

#### **a. Kesetaraan Gender dalam Konsep Kepemimpinan Islam**

Gender merupakan hasil konstruksi sosial budaya dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Peran gender bersifat dinamis, dipengaruhi oleh umur (generasi tua dan muda, dewasa dan anak-anak), ras, etnik, agama, lingkungan geografi, pendidikan, sosial ekonomi dan politik. Oleh karena itu, perubahan peran gender sering terjadi sebagai respon terhadap perubahan kondisi sosial ekonomi, budaya, sumber daya

alam dan politik. Gender merupakan identifikasi perbedaan antara laki-laki dan perempuan dari segi-segi sosial budaya, psikologis dan bidang lainnya. Sehingga dalam persoalan gender itu sendiri selalu berkaitan dengan persamaan hak antara laki-laki dan perempuan. Ketidakadilan gender ini biasanya bermula dari kesenjangan gender dalam berbagai aspek kehidupan, terutama dalam akses pendidikan dan sumber ekonomi. Berkaitan dengan fungsi gender dalam kepemimpinan, dalam hal ini kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang kemudian diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna (1993) merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang/kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sementara Soepardi (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>53</sup> Dalam Islam, setiap manusia pada hakikatnya adalah pemimpin baik bagi dirinya sendiri maupun apa yang dipimpinnya, sehingga seorang pemimpin suatu saat akan dimintai pertanggungjawabannya. Hal ini sebagaimana hadits yang berasal dari Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Ibnu Umar r.a :

*“Saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda: Setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta bertanggung jawapan perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya*

---

53 E. Mulyasa. Manajemen Berbasis Sekolah, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), Hal. 107

*perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggung jawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/ pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal hal yang dipimpinnya”.*

Dari hadits di atas dijelaskan bahwa, manusia baik laki-laki maupun perempuan adalah seorang pemimpin dan pokok dari suatu kepemimpinan dalam Islam adalah tanggung jawabnya. Tanggung jawab di sini lebih kepada mewujudkan kesejahteraan dan kebaikan bagi apa yang dipimpinnya atau sebuah kebijakan dan tindakan seorang pemimpin haruslah berkait langsung kepada kesejahteraan apa yang dipimpinnya (tasharruf al-imâm ‘alâ al-ra’iyyah manûthun bi al-mashlahah).

Kepemimpinan seorang perempuan dalam Islam di Indonesia khususnya dalam dunia pendidikan, tidak terjadi begitu saja. Perjuangan para tokoh perempuan telah ada sejak dulu, contohnya R.A Kartini, Laksamana Malahayati, Cut Nyak Dhien dan lain-lain, telah membuka celah terciptanya harmonisasi kemitraan kaum laki-laki dan perempuan dalam pendidikan, pekerjaan maupun kehidupan. Namun pada sisi lain kiprah perempuan tersebut tidak serta merta menghilangkan peran dan fungsi yang fundamental, yakni perannya sebagai ibu untuk melahirkan, menyusui, dan menjadi guru pertama bagi anak-anaknya. Berdasarkan hal tersebut, maka tidak mengherankan bahwa tugas-tugas berat termasuk kepemimpinan sebenarnya hanya layak untuk diemban oleh kaum laki-laki, sebagaimana para utusan Allah Swt., yakni para Nabi dan Rasul yang

kesemuanya adalah laki-laki. Demikian juga halnya dalam mengumandangkan suara adzan pada saat shalat ataupun khutbah Jum'at ataupun shalat idul fitri dan idul adha yang semakin mempertegas otoritas dan superioritas kaum laki-laki jika dibandingkan dengan kaum perempuan.

Kepemimpinan tidak sebatas pada kekuatan fisik dan sifat-sifat maskulin yang ada pada diri seseorang berdasarkan jenis kelamin. Namun lebih dari itu, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengemban tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, suatu nilai yang dianggap paling dominan dibandingkan hanya ditinjau dari perbedaan jenis kelamin. Sebuah kualitas kepribadian yang meliputi kemampuan (ability), kecakapan (capacity), kesanggupan (faculty), dan kepandaian (skill) dalam berpikir, bertindak serta melakukan umpan balik terhadap suatu permasalahan. Hal inilah yang sebenarnya disampaikan Islam terkait hubungan antara laki-laki dan perempuan dan kepemimpinan. Dengan demikian, tidak diragukan lagi dorongan ke arah kesetaraan laki-laki dan perempuan dalam konteks kepemimpinan sebenarnya sebuah konsep saling mengisi yang tidak menjadikan perbedaan biologis menimbulkan ketidaksetaraan dalam kehidupan. Fungsi-fungsi biologis harus dibedakan dari fungsi-fungsi sosial, ibadah dan hak untuk mendapatkan kesejahteraan hidup.

#### **b. Pendapat tentang kepemimpinan perempuan**

Seorang perempuan diciptakan menjadi Khalifah di muka bumi yang

harus mampu mempertanggungjawabkan segala bentuk kegiatan yang dipimpinya kepada Allah Swt seperti halnya seorang laki-laki. Dalam Firman Allah QS. An-Nisa'[4]: 34, menjelaskan tentang kepemimpinan perempuan yang artinya:

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

Dalam tafsir Al-Azhar, Hamka, menjelaskan tentang pemahaman Ayat ini tidak langsung datang perintah bahwa laki-laki wajiblah menjadi pemimpin, atau wahai perempuan kamu menerima pimpinan. Yang diterangkan terlebih dahulu adalah kenyataan, tidak ada perintah namun kenyataannya memang laki-laki lah yang memimpin perempuan, sehingga kalau datanglah misalnya perintah perempuan memimpin laki-laki, tidaklah bisa perintah itu berjalan, sebab tidak sesuai dengan kenyataan hidup manusia, perempuan memimpin laki-laki. Bukan saja pada manusia bahkan pada binatang pun rombongan itik, itik jantan jugalah yang memimpin berpuh-puluh itik betina yang mengiringinya.<sup>54</sup>

---

54 Hamka. Prof. Dr, Tafsir Al-Azhar, (Jakarta: Panji Masyarakat, 1965), h. 58

148Quraishy Shihab, Prof. DR., Wawasan Al-Qur'an; (Bandung: Mizan, 1996), h. 234-149M. AI-Fatih Suryadilaga, "Kepemimpinan Perempuan Sebagai Imam Shalat" dalam Hamim Ilyas, Perempuan Tertindas? Kajian Hadis Misoginis (Yogyakarta: TP, 2003), hal. 270.

kepemimpinan tidak sebatas pada kekuatan fisik dan sifat-sifat maskulin yang ada pada diri seseorang berdasarkan jenis kelamin. Namun lebih dari itu, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengemban tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, suatu nilai yang dianggap paling dominan dibandingkan hanya ditinjau dari perbedaan jenis kelamin. Sebuah kualitas kepribadian yang meliputi kemampuan (ability), kecakapan (capacity), kesanggupan (faculty), dan kepandaian (skill) dalam berpikir, bertindak serta melakukan umpan balik terhadap suatu permasalahan. Hal inilah yang sebenarnya disampaikan Islam terkait hubungan antara laki-laki dan perempuan dan kepemimpinan. Sebuah konsep kemitraan yang sejajar serta saling mengisi satu dengan yang lain agar dapat mengenal siapa dirinya dan orang lain.<sup>55</sup>

Para perempuan ini memang dapat digolongkan sebagai “pemimpin pendidikan tradisional” karena pada umumnya telah mengisi kedudukan kepemimpinan berdasarkan garis keturunan maupun kedekatannya dengan sumber belajar.<sup>56</sup> namun bagaimanapun juga dari kehadiran dan peran mereka inilah Islam yang pada awalnya hanya berkuat di jazirah Arab dapat berkembang seperti sekarang ini, atau dengan kata lain jenis kelamin tidak dapat menjadi ukuran apakah seseorang bisa mengisi jabatan kepemimpinan khususnya kepemimpinan dalam pendidikan. Kata “Pemimpin” yang ada dalam ayat 34 Surat An-Nisa’ tersebut lebih pada saling menghargai, saling menghormati dan saling memahami kondisi

---

55 Lihat: Al-Qur’an, QS. Al-Hujuraat (49): 13

56 Saparindah dan Imelda Bachtiar, *Berbeda tapi Setara: Pemikiran Tentang Kajian Perempuan* (Jakarta: Buku Kompas, 2010). Hal. 207.

masing-masing sehingga tidak menimbulkan perpecahan dalam seluruh aspek kehidupan. Kepemimpinan tidak boleh menjurus kepada sewenang-wenang, sebab disisi lain banyak ayat Al-Qur'an yang secara gamblang memerintahkan untuk saling tolong-menolong, saling diskusi, saling bermusyawarah antara laki-laki dan perempuan.

#### **2.4.2 Kepemimpinan Perempuan Ditinjau dari Pemerintahan**

Kesenjangan gender merupakan isu yang sangat kompleks dan tidak pernah selesai dianggap sebagai masalah, meskipun dalam pembukaan UUD 1945 telah dinyatakan bahwa setiap individu atau warga negara adalah manusia merdeka dan tidak boleh di diskriminasi berdasarkan apapun termasuk perbedaan jenis kelamin. Peran perempuan dan laki-laki pada dasarnya sama berdasarkan Undang-Undang 1945, yaitu pada penggalan Pasal 28D ayat 1 berbunyi “setiap orang berhak atas perlakuan yang sama dihadapan hukum”.<sup>57</sup> Dari bunyi pasal tersebut dapat di tafsirkan bahwa baik laki-laki maupun perempuan pada dasarnya sama dihadapan hukum, berperan dalam politik, dunia pendidikan dan bahkan apapun demi kemajuan dan keutuhan NKRI. Untuk lebih lanjut di dalam Pasal 28D ayat 3 Undang-Undang Dasar Tahun 1945 amandemen kedua mengamanatkan bahwa “setiap warga negara berhak memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan”.<sup>58</sup>

Secara konstitusional dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 27 ayat 1 dinyatakan bahwa “setiap warga negara bersamaan kedudukannya didalam hukum dan pemerintahan, dan wajib menjunjung tinggi hukum dan pemerintahan itu

---

57 Pasal 28D ayat 1 Undang-Undang Dasar 1945

58 Pasal 28D ayat 3 Undang-Undang Dasar 1945

dengan tidak ada pengecualiannya”.<sup>59</sup> Lebih operasional ditegaskan dalam Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) tahun 1998 yaitu di dalam butir tentang “Peranan Wanita dalam Pembangunan Bangsa”, menggariskan bahwa: “Wanita mempunyai hak dan kewajiban serta kesempatan yang sama dengan laki-laki dalam pembangunan di segala bidang. Pembinaan peranan wanita sebagai mitra seajar pria ditujukan untuk meningkatkan peran aktif dalam kegiatan pembangunan.”<sup>60</sup> Dijelaskan bahwa perempuan, baik sebagai warga negara maupun sebagai sumber daya insani pembangunan mempunyai hak dan kewajiban yang sama dengan laki-laki dalam pembangunan di segala bidang.

Sementara itu, Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia juga memuat pasal-pasal yang mendukung aksi anti diskriminasi terhadap perempuan seperti tercantum dalam pasal 20 ayat (2) "Perbudakan atau perhambaan perdagangan budak, perdagangan wanita, dan segala perbuatan berupa apapun yang tujuannya serupa, dilarang".<sup>61</sup> Selanjutnya pasal 48 mengatur bahwa "Wanita berhak untuk memperoleh pendidikan dan pengajaran di semua jenis, jenjang dan jalur pendidikan". Kemudian pasal 49 menegaskan bahwa "Wanita berhak untuk memilih, dipilih diangkat dalam pekerjaan, jabatan dan profesi".<sup>62</sup> Dapat disimpulkan bahwa peranan perempuan dalam kedudukan jabatan publik tidak ada yang membatasinya, dan juga perlu dipahami bahwa perempuan memiliki peran yang signifikan apabila dilihat berdasarkan bunyi Undang-Undang yang ada. Selain itu terdapat pula Intruksi Presiden Republik

---

59 Pasal 27 Ayat 1 Undang-Undang Dasar 1945

60 Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) tahun 1998

61 Pasal 20 ayat (2) Undang-Undang Nomor. 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia

62 Undang-Undang Dasar Tahun 1945.

Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional. Pengarusutamaan gender sebagaimana yang dimaksud dalam Intruksi Presiden bahwasanya “Pengarusutamaan gender adalah strategi yang dibangun untuk mengintegrasikan gender menjadi satu dimensi integral dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi atas kebijakan dan program pembangunan nasional”.<sup>63</sup> Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan jika ditinjau dari pemerintahan di Indonesia, sudah lebih terarah dan memberikan kesempatan kepada perempuan untuk menjadi pemimpin, semua sama dimata hukum baik laki-laki maupun perempuan. Keduanya pun memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam menjalankan tugasnya sebagai warga Negara Indonesia, termasuk memiliki hak yang sama untuk menjadi pemimpin. Negara mendukung penuh pemenuhan hak-hak tersebut bagi perempuan.

## **2.5 Pengertian dan Konsep Gender**

Ilmuwan sosial mengemukakan istilah gender untuk menggambarkan perbedaan sifat bawaan antara perempuan dan laki-laki serta bentuk dari konstruksi sosialnya. Perbedaan gender membuat orang berpikir akan perannya yang dianggap telah melekat, baik itu laki-laki maupun perempuan. Doyle mendefinisikan gender sebagai konsep yang digunakan dalam mendeskripsikan perbedaan antara laki-laki dan perempuan dari segi sosial dan budaya. Hal ini merujuk pada unsur emosional dan kejiwaan manusia sebagai karakteristik sosial, dimana hubungan laki-laki dan perempuan dikonstruksikan sehingga

---

63 Intruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional.

berbeda antara tempat dan waktu, seperti halnya perempuan dikenal sebagai makhluk lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan sedangkan laki-laki dianggap kuat, rasional, jantan dan perkasa.<sup>64</sup>

Gender sering pula disamakan dengan seks. Padahal kedua hal tersebut berbeda. Seks merupakan perbedaan bentuk dan fungsi organ biologis laki-laki dan perempuan baik dari ciri-ciri primer maupun sekunder. Sedangkan Gender adalah perbedaan peran, fungsi, dan tanggungjawab antara laki-laki dan perempuan yang merupakan hasil konstruksi sosial dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan jaman. Karena itu, gender berbicara dalam lingkup tataran kehidupan sosial budaya masyarakat. Sosial budaya adalah segala bentuk sikap, perilaku dan reaksi seseorang atau sekelompok orang terhadap lingkungannya. Perilaku manusia dipengaruhi 3 faktor, yaitu :

1. Konstruksi biologis
  - a. Berbeda fisik laki dan perempuan
  - b. Tidak dapat dipertukarkan karna produk biologi alamiah (kodrat).
2. Konstruksi sosial
  - a. Berbeda peran dan tanggung jawab laki-laki dan perempuan
  - b. Dapat dipertukarkan karna produk budaya rasa, cipta dan karsa manusia
3. Konstruksi agama
  - a. Berbeda posisi laki-laki dan perempuan

---

64 Annisa Fitriani, Jurnal TAPIs Vol.11, No. 2, 2015, "Gaya Kepemimpinan Perempuan", hlm. 11.

b. Tidak dapat dipertukarkan karna ajaran syariat agama.

Konsep Teori Gender, yaitu:<sup>65</sup>

1. Aliran nature (kodrati-alami), yaitu :
  - a. Terima pembagian peran karena beda biologis
  - b. Masyarakat hidup berstruktur sehingga ada pembagian tugas
  - c. Tiap posisi punya fungsi secara struktural fungsional.
  - d. Aliran ini digagas oleh Sosiologi : durkheim., Spencer, Talcott Parsons.
2. Aliran nurture (konstruksi sosial), yaitu :
  - a. Bagi peran hasil konstruksi sosial
  - b. Emansipasi dengan perfect equality
  - c. Pertentangan kelas social conflict (dikotomi)
  - d. Keluarga dan agama, lembaga pemantap diskriminasi
  - e. Aliran ini digagas Tokoh Marxisme : Angel, Machiavelli, Lockwood, Rendal, Collins.
3. Aliran equil (keseimbangan), yaitu :
  - a. Berbeda karena biologis, naluri, dan sosial budaya
  - b. Tiap jenis kelebihan kekurangan
  - c. Perlu kerjasama, saling melengkapi, dalam kemitraan yang harmonis
  - d. Aliran digagas Towney V. Shive (Islam).

Disisi lain Nature Theory menyatakan bahwa secara alamiah perempuan mempunyai kodrat yang lemah lembut, telaten, penuh kasih, sensitif, dan cenderung dekat secara psikologis dengan anak, Sewajarnya lah jika wanita hidup dalam lingkungan rumah tangga. Tugas ini adalah tugas yang dibebankan alam

---

<sup>65</sup> Adriani Zulfina, Konsep Teori Gender dan Konsep Teori Kesetaraan dan Keadilan Gender, Merangin: Pusat Penelitian Gender, 2009).

kepada mereka yakni melahirkan dan membesarkan anak dalam lingkungan rumah tangganya. Sementara laki-laki mempunyai tugas lain yakni pergi keluar rumah untuk mencari nafkah bagi keluarganya.

## **2.6 Pengarusutamaan Gender**

Pengarusutamaan gender sebagaimana yang dimaksud dalam Intruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional, bahwasanya “Pengarusutamaan gender adalah strategi yang dibangun untuk mengintegrasikan gender menjadi satu dimensi integral dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi atas kebijakan dan program pembangunan nasional.”<sup>66</sup>

Inpres tersebut merupakan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam mengupayakan adanya kesetaraan gender dalam program pembangunan nasional. Inpres ini juga merupakan wujud implementasi yang akan diintegrasikan ke dalam semua bentuk kebijakan pembangunan nasional yang akan melibatkan aspirasi laki-laki dan perempuan mulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan.

## **2.7 Perempuan, Gender dan Pembangunan**

Women And Development (WAD) awalnya bernama Women In development, yang berarti wanita dalam pembangunan. Istilah ini awalnya diciptakan oleh jaringan profesional pengembangan wanita yang berbasis di Washington pada awal tahun 1970an. Yang mengajukan pertanyaan tentang teori pembangunan yang ada dengan menyatakan bahwa pembangunan ekonomi

---

<sup>66</sup> Intruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional.

memiliki dampak yang sama terhadap laki-laki dan perempuan. Gerakan Women In Development (WID) didorong oleh kebangkitan gerakan perempuan di negara maju, melalui feminis liberal yang berjuang untuk persamaan hak dan kesempatan kerja di Amerika Serikat. Selama 20 tahun setelah perjuangan mereka, kaum feminis liberal telah berhasil memperbaiki sikap aparat pembangunan terhadap kaum perempuan. Hal tersebut dibuktikan dengan dibentuknya urusan perempuan pada semua lembaga pembangunan dengan membentuk jaringan WID. WID berusaha menghubungkan isu-isu perempuan dengan pembangunan, menyoroti bagaimana isu-isu tersebut bertindak sebagai penghalang bagi pertumbuhan ekonomi. Pendekatan Women in Development secara khusus mengintegrasikan perempuan dalam agenda pembangunan yang lebih luas sehingga muncul pendekatan gender dan pembangunan, yang mengarah dari beberapa aspek yang dikritik ke WID. Kritik tersebut berdasarkan asumsi bahwa permasalahan kaum perempuan berakar pada rendahnya kualitas sumber daya perempuan itu sendiri. Karena selama ini perempuan hanya dianggap dunia ketiga dan juga kurang mendapatkan pendidikan. Hal ini mengakibatkan mereka tidak mampu bersaing dengan kaum laki-laki dalam ranah publik termasuk dalam pembangunan. Oleh sebab itu perlu diciptakannya gerakan dalam peningkatan pendapatan bagi perempuan. Selain itu pendekatan efisiensi, yakni pemikiran bahwa pembangunan mengalami kegagalan karena perempuan tidak dilibatkan.<sup>67</sup>

Dengan demikian, muncul lah Pendekatan Gender And Development

---

67 Mansour. 2009. Runtuhnya Teori Pembangunan Dan Globalisasi. Yogyakarta. INSISTPress. hlm. 165.

(GAD) berfokus pada perbedaan yang dibangun secara sosial antara laki-laki dan perempuan dan kebutuhan untuk menantang peran dan hubungan gender yang ada. GAD berkembang dari adanya WID, yang membahas subordinasi (kekuatan-kekuatan politik yang saling betarung) dimana perempuan tidak disertakan dalam diskusi pembangunan internasional tanpa memeriksa sistem hubungan gender yang lebih luas. GAD menandai pergeseran tentang kebutuhan untuk memahami bagaimana perempuan dan laki-laki dibangun secara sosial dan bagaimana hal tersebut diperkuat oleh kegiatan sosial. Akibatnya, dua kerangka utama ‘Peran gender’ dan ‘analisis hubungan sosial’ digunakan dalam pendekatan ini. ‘Peran gender’ berfokus pada identitas sosial di dalam rumah tangga. ‘Analisis hubungan sosial’ menekankan dimensi sosial pada kekuasaan hierarki yang tertanam dalam institusi sosial. Serta pengaruhnya yang menentukan mengenai posisi relatif laki-laki dan perempuan di masyarakat. Dan posisi relatif ini cenderung mendiskriminasikan perempuan. Pendekatan GAD tidak terkait secara khusus dengan perempuan, namun dengan cara di mana masyarakat memberikan peran, tanggung jawab dan harapan kepada perempuan dan laki-laki. Dalam upaya menciptakan kesetaraan gender, yang mengindikasikan bahwa perempuan memiliki kesempatan yang sama seperti laki-laki, termasuk kemampuan untuk berpartisipasi di ranah publik.<sup>68</sup>

---

68 Risnul Fadhillah. 2018. *Mobilitas Aparatur Sipil Negara Perempuan Di Birokrasi Pemerintah Kota Banda Aceh*. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh

## 2.8 Tugas Dekan

Di Indonesia, dekan merupakan pemimpin fakultas yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi.<sup>69</sup> Dalam bentuk ideal, dekan merupakan pemimpin administratif sekaligus pemimpin keakademikan tertinggi di sebuah fakultas. Secara umum dekan diangkat dan diberhentikan oleh rektor atas nama menteri. Pengangkatan dekan sendiri didasarkan pada potensi dan kemampuan calon untuk meningkatkan kinerja dan mutu fakultas di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>70</sup> Adapun tugas dekan termuat dalam peraturan tertulis. Untuk Universitas Islam Negeri mengacu Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. Dekan bertugas memimpin dan mengelola penyelenggaraan pendidikan dalam lingkup fakultas dan bertanggung jawab kepada rektor.<sup>71</sup> Dimana sesuai dengan bunyi Pasal 8 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 fakultas menyelenggarakan fungsi:<sup>72</sup>

- a. Pelaksanaan pendidikan akademik pada tingkat Sarjana, Magister, Doktor, pendidikan vokasi, dan/atau profesi di lingkungan fakultas,
- b. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi,
- c. Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat,
- d. Pelaksanaan pembinaan sivitas akademika, dan
- e. Pelaksanaan administrasi dan pelaporan.

---

69 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2015 Tentang Statuta Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

70 Ibid,

71 Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

72 Pasal 8 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014

Adapun berdasarkan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015 Tentang Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang merupakan peraturan dan prosedur operasional di Universitas dan merupakan peraturan pengelolaan Universitas yang digunakan sebagai landasan penyusunan, pada pasal 40 menjelaskan bahwa:<sup>73</sup>

1. Dekan diangkat dan diberhentikan oleh Rektor atas nama Menteri.
2. Pengangkatan Dekan didasarkan pada potensi dan kemampuan calon untuk meningkatkan kinerja dan mutu Fakultas di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Masa jabatan Dekan mengikuti masa jabatan Rektor, dan dapat diangkat kembali dengan ketentuan tidak boleh lebih dari 2 (dua) kali masa jabatan berturut-turut.

## **2.9 Jabatan Publik**

Untuk mengetahui peran perempuan dalam jabatan publik dapat digunakan teori fungsionalisme yang merupakan arus utama (mainstream) dalam ilmu sosial. Teori fungsionalisme mempunyai asumsi bahwa dalam setiap masyarakat pasti ada fungsi-fungsi yang harus dijalankan demi kelangsungan hidup masyarakat itu sendiri. Setiap orang mempunyai peranan yang harus dilakukannya melalui interaksi dengan individu lain.

Di sektor publik, masalah umum yang dihadapi perempuan dalam pekerjaan adalah kecenderungan perempuan terkesampingkan pada jenis-jenis pekerjaan yang bersifat berat (buruh) dan pekerjaan yang tidak memiliki

---

<sup>73</sup> Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015 Tentang Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh

keamanan kerja. Hal ini berlaku khusus bagi perempuan berpendidikan menengah ke bawah. Menurut Mansur Fakhri peran serta perempuan bukan hanya sekedar partisipasi, namun lebih jauh lagi perempuan dituntut untuk mampu bergerak dalam tatanan konseptual.<sup>74</sup> Bahkan apabila perempuan menjadi sebagai pejabat publik harus bisa melihat bagaimana peran mereka di dalam pemerintahan, menjalankan roda pemerintahan secara sungguh-sungguh tanpa ada tekanan dari pihak manapun sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik.

Tugas dan wewenang sebagai pejabat publik adalah menjalankan semua aktivitas yang berhubungan dengan publik dan menerima laporan dari masyarakat mengenai tata cara sistem pemerintahan. Seorang pejabat publik dilindungi pemerintah harus bisa menunjukkan bahwa ia mampu melaksanakan semua tugas yang diberikan kepadanya dan menjalankannya dengan baik sehingga orang menilai bahwa mereka ditunjuk untuk menduduki suatu jabatan sesuai dengan keahliannya. Menurut Miftah Thoha, Jabatan publik adalah jabatan yang diemban seseorang sebagai pejabat pemerintahan.<sup>75</sup>

Dapat disimpulkan bahwa, jabatan publik dalam penelitian ini merupakan kedudukan individu yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak sebagai Aparatur Sipil Negara dalam rangka menjalankan tugas pokok, fungsi dan keahlian keterampilan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi.

---

74 R. Valentine Sagala, 2011, *Advokasi Perempuan Akar Rumput*, Institut Perempuan Bandung.

75 Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 60.

## 2.10 Kajian Studi yang Relevan

Dalam melakukan suatu penelitian, perlu dilakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan persoalan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, terdapat tiga hasil penelitian terdahulu yang akan dijadikan sebagai sandingan oleh penulis dalam melakukan proses penelitian mengenai “Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan di UIN Ar-Raniry Banda Aceh”.

Penelitian pertama yaitu jurnal karya Djuwar Soewito, Arbainah Saidi, dan Adrianus Nagong, dengan judul “Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Jabatan Publik di Kantor Kelurahan Air Hitam Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Jabatan Publik di Kantor Kelurahan Air Hitam Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. Fokus penelitian yaitu kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, kemampuan mengendalikan emosional, kemampuan mengambil keputusan. Dan untuk mengetahui faktor penghambat dalam kepemimpinan perempuan dalam jabatan publik di Kantor Kelurahan Air Hitam Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan perempuan dalam jabatan publik belum optimal dalam melakukan pengawasan maka perlu adanya pengawasan yang harus di tingkatkan oleh Lurah Kelurahan Air Hitam agar bawahannya dapat meningkatkan semangat kerjanya.<sup>76</sup>

Penelitian kedua yang relevan adalah penelitian yang ditulis oleh Putu Eka Purnamaningsih, 2016, “Peranan Kepemimpinan Wanita dalam Jabatan

---

<sup>76</sup> Djuwar Soewito, Arbainah Saidi, dan Adrianus Nagong,. Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Jabatan Publik di Kantor Kelurahan Air Hitam Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda.

Publik (Studi Kasus Wilayah Kerja Denpasar Selatan)”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat peranan perempuan dalam menjalankan aktivitas publik di wilayah Denpasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perempuan telah berperan dalam menjalankan aktivitas publik di wilayah Denpasar Selatan. Perempuan tidak hanya mengurus keperluan domestik semata, seperti halnya urusan rumah tangga, namun juga dapat menerima hasil yang sangat memuaskan dari proses kepemimpinan yang dilakukannya. Perempuan yang duduk dalam jabatan publik di wilayah Denpasar Selatan telah melakukan perannya sebagai pemimpin perempuan. Walaupun kuantitasnya belum dapat menyetarakan dengan pemimpin laki-laki, hal tersebut dapat membuktikan bahwa masyarakat memiliki kepercayaan kepada sosok perempuan untuk memimpin mereka. Hal itu membuktikan kualitas dari SDM di Denpasar Selatan telah meningkat dengan adanya partisipasi dan kontribusi dari perempuan dalam melakukan kegiatan publik.<sup>77</sup>

Penelitian terakhir yang relevan ditulis oleh Novechi Anjodah, 2015, dengan judul “Kepemimpinan Perempuan dalam Jabatan Publik (Studi pada Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Biro Administrasi Pemerintahan dan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran perempuan dalam kepemimpinan membawa dampak yang mengarah lebih baik. Tidak adanya permasalahan mengenai kesetaraan gender ditandai dengan tidak adanya diskriminasi antara perempuan dan laki-laki. perempuan tidak hanya duduk dan

---

77 Putu Eka Purnamaningsih, Peranan Kepemimpinan Wanita dalam Jabatan Publik (Studi Kasus Wilayah Kerja Denpasar Selatan), Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Udayana.

memenuhi kuotanya, namun berusaha meningkatkan kapabilitas dalam menghadapi tantangan, meningkatkan kualitas sumber daya, pengetahuan, kepandaian, dan sebagainya.<sup>78</sup>

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah, pada penelitian ini, peneliti memfokuskan untuk melihat bagaiman peran kepemimpinan dekan perempuan, yang mana dekan merupakan seorang pimpinan sebuah fakultas di perguruan tinggi. Penelitian ini menjadi penelitian pertama yang meneliti mengenai peran kepemimpinan perempuan dalam jabatan publik yang berkedudukan sebagai dekan. Selain itu penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, yang mana pada penelitian-penelitian sebelumnya belum pernah dilakukan penelitian terkait hal ini.

---

78 Novechi Anjodah. 2015. *Kepemimpinan Perempuan dalam Jabatan Publik (Studi pada Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Biro Administrasi Pemerintahan dan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau)*.

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PENELITIAN**

#### **3.1. Sejarah Singkat Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh**

UIN Ar-Raniry, pada awal dibentuk merupakan IAIN. IAIN sendiri merupakan singkatan dari Institut Agama Islam Negeri dan kata Ar-Raniry yang dinisbahkan kepada IAIN Banda Aceh adalah nama seorang Ulama besar dan mufti yang sangat berpengaruh pada masa Sultan Iskandar Tsani (memerintah tahun 1637-1641). Ulama besar tersebut memiliki nama lengkap Syeikh Nuruddin Ar-Raniry yang berasal dari Ranir (sekarang Rander) di Gujarat, India. Beliau telah memberikan kontribusi yang amat berharga dalam pengembangan pemikiran Islam di Asia Tenggara khususnya di Aceh.

Lahirnya IAIN Ar-Raniry, diawali dengan berdirinya Fakultas Syari'ah pada tahun 1960 dan Fakultas Tarbiyah tahun 1962 sebagai cabang dari IAIN Sunan Kalidjaga Yogyakarta. Pada tahun 1962 didirikan pula Fakultas Ushuluddin sebagai Fakultas swasta di Banda Aceh. Setelah beberapa tahun menjadi cabang dari IAIN Yogyakarta, fakultas Syariah, Tarbiyah dan Ushuluddin berinduk ke IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta selama enam bulan. Pada tanggal 5 Oktober 1963 IAIN Ar-Raniry resmi berdiri dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 89 Tahun 1963 dan diresmikan oleh Menteri Agama K.H Saifuddin Zuhri.

IAIN Ar-Raniry menjadi IAIN ketiga di nusantara setelah IAIN Sunan Kalidjaga Yogyakarta dan IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Pada awal

diresmikan, IAIN Ar-Raniry memiliki tiga fakultas, yakni Fakultas Syari'ah Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Ushuluddin. Pada tahun 1968 tepatnya 5 tahun IAIN Ar-Raniry, diresmikan pula Fakultas Dakwah sekaligus menjadi fakultas pertama di lingkungan IAIN di Indonesia. Pada tahun 1968 ini pula, IAIN Ar-Raniry ditunjuk sebagai induk dari dua fakultas agama berstatus negeri di Medan (cikal bakal IAIN Sumatera Utara) yaitu Fakultas Tarbiyah dan Syari'ah yang berlangsung selama 5 tahun. Sementara pada tahun 1983 Fakultas Adab resmi menjadi salah satu dari 5 fakultas di lingkungan IAIN Ar-Raniry.

Mengikuti perkembangannya sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam, IAIN telah menunjukkan peran dan signifikansinya yang strategis bagi pembangunan dan perkembangan masyarakat. Lulusannya mampu mengemban amanah di berbagai instansi pemerintah dan swasta, termasuk di luar Aceh, bahkan di luar negeri. Alumni telah berkiprah di berbagai profesi, baik yang berkaitan dengan sosial keagamaan, maupun yang berhubungan dengan aspek publik lainnya. Lembaga ini telah melahirkan banyak pemimpin di daerah ini, baik pemimpin formal maupun informal.

Tepat pada 5 Oktober 2013 IAIN Ar-Raniry genap berumur 50 tahun, biasanya tahun ini disebut tahun emas. Bertepatan dengan tahun tersebut Perguruan Tinggi ini merubah wajah dan namanya dari Institut menjadi Universitas melalui PERPRES No. 64 Tahun 2013 yang dikeluarkan dan mulai berlaku pada tanggal 1 Oktober 2013 dengan nama Universitas Islam Negeri Ar-Raniry (UIN Ar-Raniry). Dengan demikian maka mulai 1 Oktober 2013 juga

nama IAIN Ar- Raniry mulai terhapus secara legalitas dan berubah menjadi UIN Ar-Raniry.<sup>79</sup>

### 3.2 Visi dan Misi UIN Ar-Raniry

#### a. Visi

Menjadi universitas yang unggul dalam pengembangan dan pengintegrasian ilmu keislaman, sains, teknologi dan seni.

#### b. Misi

1. Melahirkan sarjana yang memiliki kemampuan akademik, profesi dan atau vokasi yang kompetitif, berorientasi pada masa depan dan berakhlak mulia.
2. Mengembangkan tradisi riset yang multidisipliner dan integrative bernbasis syariat islam.
3. Mengimplementasikan ilmu untuk membangun masyarakat madani, yang beriman, berilmu dan beramal.<sup>80</sup>

### 3.3 Lambang Universitas

Lambang terdiri dari:

1. Tulisan "JAMIAH AR-RANIRY"• dalam huruf arab dan latin, mengenangkan pembaca kepada Syeikh Nuruddin Ar-Raniry, seorang ulama besar dan sarjana Islam, perlambang ilmu pengetahuan dan filsafat di masa kejayaan Kerajaan Aceh Darussalam.

79 Sejarah UIN Ar-Raniry Banda Aceh diakses di <https://uin.ar-raniry.ac.id/sejarah> pada Tanggal 25 November 2020

80 Visi dan misi UIN Ar-Raniry diakses di <https://uin.ar-raniry.ac.id/index.php/id/pages/visi-dan-misi> pada Tanggal 25 November 2020

2. Tugu Darussalam, melambangkan Proklamasi 17 Agustus 1945 yang bernafaskan iklim damai, suasana persatuan dan kesatuan serta pembangunan masyarakat Aceh.
3. Ka'bah, melambangkan kesatuan hadap dan cita kaum muslimin di seluruh dunia.
4. Seuraphi berbentuk bulan sabit, melambangkan kebudayaan daerah yang khusus, tinggi dan mulia yang berjiwa Islam.
5. Lima helai daun Seulepok berbentuk kubah, melambangkan Negara Kesatuan Indonesia yang berdasarkan Pancasila.

Makna dari warna lambang:

1. Putih melambangkan kesucian dan kebersihan hati yang murni
2. Kuning Keemasan melambangkan keagungan dan kejayaan
3. Hijau melambangkan kesegaran, kesehatan dan kesuburan
4. Hitam melambangkan kekuatan jiwa.<sup>81</sup>

---

81 Lambang dan logo UIN Ar-Raniry diakses di <https://uin.ar-raniry.ac.id/index.php/id/pages/lambang-dan-logo> pada Tanggal 25 November 2020

## BAB IV

### DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan di UIN Ar-Raniry

Di Indonesia, dekan merupakan pemimpin fakultas yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi.<sup>82</sup> Dalam bentuk ideal, dekan merupakan pemimpin administratif sekaligus pemimpin keakademikan tertinggi di sebuah fakultas. Secara umum dekan diangkat dan diberhentikan oleh rektor atas nama menteri. Pengangkatan dekan sendiri didasarkan pada potensi dan kemampuan calon untuk meningkatkan kinerja dan mutu fakultas di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>83</sup> Siapapun memiliki kesempatan yang sama dekan, laki-laki ataupun perempuan memiliki hak yang sama, selama mereka memenuhi kualifikasi dan memiliki kapasitas untuk menjadi dekan.

Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 9 Tahun 2000 Tentang Pengarusutamaan Gender (PUG) Dalam Pembangunan Nasional sebagai landasan hukum untuk menegakkan hak-hak perempuan dan laki-laki atas kesempatan yang sama, pengakuan yang sama dan penghargaan yang sama dalam pembangunan.<sup>84</sup>

Di sektor pendidikan, PUG telah menjadi acuan atas perubahan paradigma penyelenggaraan pendidikan, misalnya kebijakan pendidikan yang mendorong terjadinya pemerataan, peningkatan mutu dan relevansi pendidikan untuk semua

---

82 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2015 Tentang Statuta Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

83 Ibid,

84 Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 9 Tahun 2000 Tentang Pengarusutamaan Gender (PUG)

jenis kelamin termasuk membuka kesempatan perempuan untuk memimpin dalam setiap lembaga pendidikan, terutama menjadi seorang dekan yang memimpin fakultas di suatu perguruan tinggi, keberadaan dekan perempuan bukan merupakan hal baru. Perempuan merupakan bagian dari masyarakat yang lebih besar dibandingkan laki-laki, mereka mempunyai kedudukan, derajat, hak serta kewajiban yang sama. Pada penelitian ini, peneliti memfokuskan kepada melihat bagaimana peran kepemimpinan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan wakil dekan Fakultas FISIP, beliau mengungkapkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin tidak ada ketentuan jenis kelamin harus laki-laki. Dalam konteks kepemimpinan perempuan, di beberapa tempat banyak pula yang menjadi pimpinan itu adalah perempuan, artinya perempuan memiliki peluang untuk bisa menjadi seorang dekan. Baik laki-laki ataupun perempuan yang menjadi pemimpin tentunya memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing. Sehingga kembali kepada bagaimana sosok individu, tidak ada yang membedakan antara laki-laki dan perempuan sepanjang laki-laki atau perempuan tersebut selama memiliki pengalaman dan memiliki kapasitas untuk memimpin.<sup>85</sup>

Hal tersebut juga sejalan dengan pendapat salah satu dosen Fakultas FISIP mengenai kepemimpinan perempuan, beliau berpendapat bahwa tidak ada yang salah dengan kepemimpinan perempuan:

*“Secara administrasi tidak ada yang salah dengan kepemimpinan perempuan, bahkan secara regulasi pemerintah mendorong keterlibatan perempuan baik itu dalam unsur pemerintahan maupun dalam kepemimpinan. Misalnya dalam legislatif ada pemenuhan*

---

85 Wawancara dengan Ade Irma B.H. Sc., M.A pada Tanggal 15 Januari 2021

*jumlah anggota perempuan yaitu minimal harus sebanyak 30 persen dari seluruh anggota legislatif, namun dalam praktiknya, perempuan-perempuan di Aceh itu sudah mulai terbuka ya, sudah diberikan ruang untuk menjadi pemimpin ditengah masyarakat. Kemudian di UIN sendiri ada 2 dekan perempuan dan ada beberapa lembaga yang dipimpin oleh perempuan. Katakanlah seperti LPM, ada Bu Mukhlisah. Dan juga khusus, ada satu lembaga di UIN, yaitu PSG (Pusat Studi Gender) yang di ketuai oleh ibu Rasyidah (dulu). Mereka bisa berhasil memajukan organisasi. Bahkan di prodi PMI sendiri, dipimpin oleh seorang kaprodi perempuan. Beliau bisa membawa PMI itu dari akreditasi B menjadi A dan mendapatkan sebuah penghargaan peduli gender.”<sup>86</sup>*

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan yaitu salah satu dosen di fakultas FISIP, beliau mengatakan bahwa permasalahan kepemimpinan tidak terletak pada jenis kelamin, disini kepemimpinan lebih dilihat dari aspek kinerja yang akan dihasilkan. Salah satu dosen di FISIP pun merespon hal serupa dengan memberikan beberapa contoh, seperti prodi PMI sendiri yang juga di pimpin oleh seorang perempuan dan sekarang terakreditasi A yang sebelumnya masih berakreditasi B.<sup>87</sup>

Hal tersebut didukung pula oleh pernyataan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry (Dekan Fakultas Psikologi), beliau mengatakan bahwa:

*“Kepemimpinan perempuan itukan memang dari dulu sejarah Aceh sudah ada. Itu tidak menjadi masalah selama laki-laki juga mendukung kepemimpinan perempuan tersebut dan tidak ada regulasi yang melarang perempuan untuk menjadi dekan.*

Berdasarkan wawancara dengan salah satu mahasiswa fakultas psikologi, menurutnya kepemimpinan dekan laki-laki dan perempuan sama saja:

*“Kalau untuk kepemimpinan dekan perempuan, sepertinya hampir sama saja dengan kepemimpinan dekan laki-laki difakultas lainnya., karna selama ini kita lihat fakultas Psikologi itu tidak terbelakang*

86 Wawancara dengan Mirza Fanzikri, M. Si., Tanggal 13 Desember 2020

87 Akreditasi Program Studi PMI diakses di <http://pmi.uin.ar-raniry.ac.id/akreditasi> pada Tanggal 04 Januari 2021

*juga dibanding fakultas lainnya di UIN. Dan memang di psikologi itu mayoritasnya perempuan semua kebanyakan. dekan nya memang perempuan, tetapi wakil dekan satu, dua, tiga semuanya laki-laki. kaprodi juga laki-laki, mereka bisa menyeimbangkan lah untuk proses memajukan psikologi. Jadi sepertinya tidak ada perbedaan antara kepemimpinan perempuan dan laki-laki.”<sup>88</sup>*

Informan disini lebih melihat evaluasi kinerja dekan, seperti pernyataannya “Fakultas Psikologi itu tidak terbelakang juga dibandingkan Fakultas lainnya di UIN”, hal itu terbukti dengan akreditasi fakultas psikologi yang sudah menjadi B dengan usia fakultas yang tergolong masih muda.<sup>89</sup> Peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan dekan perempuan tidak menjadi hambatan untuk menjalankan tugas dan fungsinya selama ia sadar akan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin.

Di UIN Ar-Raniry sendiri, kepemimpinan perempuan sudah sangat terbuka, perempuan diberikan kesempatan untuk memimpin selama memiliki kompetensi dan kapasitas dalam menjadi pemimpin baik menjadi kaprodi maupun dekan yang memimpin fakultas. Hal ini berdasarkan wawancara dengan dekan FISIP, beliau mengatakan bahwa saat ini sudah terjadi peningkatan dalam hal kepemimpinan perempuan (terutama dalam hal peningkatan jumlah dekan perempuan) dimana pada periode sebelumnya hanya ada satu dekan perempuan dari sembilan fakultas yang ada di UIN Ar-Raniry:

*“Kalau kita melihat periode ini, terdapat peningkatan, karna pada periode sebelumnya hanya ada satu dekan perempuan, tetapi periode rektor yang sekarang menjabat ini beliau memberikan dua porsi, itu merupakan hal patut kita apresiasikan bahwa kepedulian terhadap akses perempuan menjadi pemimpin di kampus ini mulai terbuka,*

88 Wawancara dengan Raudhatul Jannah, Tanggal 18 Desember 2020

89 Program Studi Psikologi Terakreditasi B diakses di <http://fp.uin.ar-raniry.ac.id/program-studi-psikologi-terakreditasi-b> pada Tanggal 04 Januari 2021

*kita berharap kedepan itu minimal 30% itu harus masuk ya, saya pikir kalau dikampus itu kalau 30-50 persen itu lebih bagus, karena yang akan dilihat disini kan bukan jenis kelaminnya tetapi karena pertimbangan tertentu, misalnya dia punya kemampuan tidak untuk menjalankan tugasnya.”<sup>90</sup>*

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan Dekan Fakultas Psikologi, beliau mengatakan bahwa pemimpin itu penuh dengan tantangan disela-sela tanggung jawab yang harus diselesaikan :

*“Kalau fakultas Psikologi dari dulu memang dipimpin oleh dekan perempuan, dekan pertama, kedua dan ketiga semuanya perempuan. Saya mungkin kalau sekarang kan hanya melanjutkan program-program yang sudah ada. Dekan pertama ibu Kusmawati, dekan kedua Prof. Eka sekarang dekan ketiga saya. Jadi tiga-tiganya perempuan. Seperti psikologi ini memang lebih cocok dipimpin perempuan..”<sup>91</sup>*

Kesetaraan gender di Indonesia telah diatur berdasarkan Inpres No 9 tahun 2000. Inpres tersebut merupakan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam mengupayakan adanya kesetaraan gender dalam program pembangunan nasional. Inpres ini juga merupakan wujud implementasi yang akan diintegrasikan ke dalam semua bentuk kebijakan pembangunan nasional yang akan melibatkan aspirasi laki-laki dan perempuan mulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan. Namun permasalahan kepemimpinan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry sendiri, tidak berkaitan dengan permasalahan gender, melainkan karena kompetensi yang dimiliki oleh calon dekan, baik itu laki-laki maupun perempuan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Dekan Fakultas Psikologi yang mengatakan bahwa:

---

90 Wawancara dengan Dr. Ernita Dewi. S. Ag., M. Hum, Tanggal 14 Desember 2020

91 Wawancara pada Tanggal 16 Desember 2020

*“Dalam pemantauan saya, hal tersebut (dekan perempuan yang hanya ada dua dalam Universitas) tidak ada kaitannya dengan kesetaraan gender, cuma mungkin dimana-mana dalam suatu organisasi, pemimpin itu dipilih karena bisa bekerjasama. Misalnya dalam perahu ada satu orang yang bawa paku, bawa palu terus dia merusak kapal, itukan akan merusak yang lainnya. Jadi menurut saya itu tidak ada kaitannya dengan kesetaraan gender. Menurut saya sudah cukup memadai, mungkin kalau kita mau bilang persentasenya tidak seimbang dengan jumlah dekan laki-laki, itu tidak bisa kita nilai sepihak juga, pemilihan dekan itukan didasarkan pada kompetensi.”<sup>92</sup>*

Hambatan sudah menjadi hal utama yang harus siap di hadapi oleh setiap pemimpin pada proses kepemimpinannya, hal serupa yang dirasakan oleh dekan pada fakultas Psikologi. Namun peneliti disini melihat kesiapan yang dimiliki oleh beliau sudah memumpuni, dimana pada saat beliau dihadapkan dengan permasalahan internal kepengurusannya Dekan Fakultas Psikologi memiliki cara tersendiri untuk menyelesaikan permasalahan itu dengan cara mengutamakan kesempatan dan kesepakatan kepada bawahannya (musyawarah).

Selain itu, pendapat tersebut juga didukung oleh pernyataan Wakil Dekan FISIP yang mengatakan bahwa:

*“Yang dikatakan setara itu bukan berarti harus sama, karena kalau berhubungan dengan pemilihan kepemimpinan itu sangat politis sekali jadi kita tidak bisa intervensi terlalu jauh. Tapi memang ada banyak hal dimana perempuan itu ketinggalan informasi. Itu juga yang menjadi salah satu penyebab kenapa kita tidak bisa begitu eksis seperti laki-laki. Perempuan biasanya lebih tertutup. Kemudian budaya kita selama ini biasanya kalau ditunjuk menjadi pemimpin sudah pasti arahnya ke laki-laki. Jadi seakan-akan perempuan itu seperti tidak bisa memimpin. Itu juga kan membentuk keterampilan memimpin dikalangan perempuan itu tidak muncul, karena mindsetnya yang menjadi pimpinan itu harus laki-laki. Lebih kepada mentalitas dan memberi kesempatan lah kepada perempuan untuk berani menjadi pemimpin.”<sup>93</sup>*

---

92 Ibid,

93 Wawancara dengan Ade Irma B.H. Sc., M.A pada Tanggal 15 Januari 2021

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kesetaraan antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan di UIN Ar-Raniry tidak dilihat dari kesamaan jumlahnya, pemimpin yang dipilih didasarkan pada kompetensi serta kemampuan yang dimiliki oleh kandidat calon dekan sebelum dipilih serta unsur-unsur politis yang juga ikut mengambil peran. Sehingga terkait dalam hal pemilihan pemimpin perempuan beliau menyarankan agar perempuan sendiri lebih menguatkan mentalitas dan agar diberikan kesempatan kepada perempuan untuk berani menjadi seorang pemimpin khususnya pemimpin dalam sebuah fakultas dalam hal ini dekan.

Wawancara dengan salah satu dosen fakultas FISIP juga menunjukkan hal yang sama, beliau mengatakan bahwa:

*“Kalau berbicara kesetaraan gender kan kita tidak perlu lagi melihat jenis kelamin, kita melihat bahwa setiap manusia apalagi kalau di kampus, setiap dosen memiliki kewajiban yang sama. Artinya, baik dia laki-laki maupun perempuan dia memiliki hak yang sama dalam kepemimpinan. Baik itu sebagai Kaprodi, Dekan maupun Rektor. Jadi menurut saya konsep kesetaraan gender dikampus itu tidak memandang jenis kelamin. Namun memandang peran kepemimpinan itu memiliki hak yang sama bagi setiap dosen yang ada.”<sup>94</sup>*

Hal tersebut didukung pula dengan pendapat dosen lainnya di Fakultas FISIP, menurutnya secara konsep sebaiknya dilembaga apapun perempuan dijadikan pemimpin sesuai dengan kemampuannya yaitu dengan menerapkan strategi *the right man in the right place*, sehingga pemimpin tersebut ditempatkan memang berdasarkan kemampuan dan kebutuhan bukan saja hanya untuk memenuhi kuota keterlibatan perempuan pada jabatan publik. Selain itu beliau juga menambahkan bahwa konsep kesetaraan gender selain menempatkan posisi perempuan pada

---

94 Wawancara dengan Mirza Fanzikri, M. Si., Tanggal 13 Desember 2020

jabatan publik secara kuantitatif tapi harus dilihat perspektifnya pada kepentingan perempuan sehingga secara kualitatif memang layak ditempatkan sebagai pemimpin (kepemimpinan perempuan)<sup>95</sup>

Salah satu mahasiswa fakultas Psikologi juga berpendapat bahwa kepemimpinan didasarkan atas kompetensi, bukan jenis kelaminnya:

*“Masalah kesetaraan gender, kalau menurut saya aman-aman saja di UIN, karna mereka juga tidak mendiskriminasi wanita, tergantung kompetensinya, kalau memang ada perempuan yang memiliki kompetensi bagus, ya boleh-boleh saja menjadi dekan asalkan memenuhi persyaratan.”<sup>96</sup>*

Secara umum, kita dapat melihat bahwa potensi adalah faktor penentu dalam proses kepemimpinan. Persoalan gender tidak menjadi hambatan untuk perempuan mendapatkan kedudukan sebagai seorang pemimpin.

Sejalan dengan pendapat mahasiswa fakultas FISIP terkait kesetaraan gender di lingkungan UIN Ar-Raniry, ia mengatakan bahwa:

*“Terkait kesetaraan gender, saat ini hanya terdapat dua fakultas, tetapi tidak menutup kemungkinan kedepannya akan bertambah lagi.. Dengan adanya Dekan dari kalangan perempuan walaupun baru 2 fakultas itu menjadi alasan bahwa perempuan diberi kesempatan dalam menjalankan roda kepemimpinan.”<sup>97</sup>*

Namun meskipun kepemimpinan perempuan sudah terbuka dan dapat diterima, masih terdapat hambatan dalam pelaksanaan perempuan sebagai pemimpin, baik di tingkat desa maupun lembaga-lembaga tinggi lainnya terutama pada kepemimpinan perempuan pada tingkat Universitas. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu dosen FISIP yang menjelaskan bahwa:<sup>98</sup>

95 Wawancara dengan Muazzinah B.Sc, MAP, pada Tanggal 15 Januari 2021

96 Wawancara dengan Raudhatul Jannah, Tanggal 18 Desember 2020

97 Wawancara dengan Muhammad Yasir, Tanggal 20 Desember 2020

98 Ibid,

*“Saya pikir trend positif kepemimpinan perempuan cukup bagus meskipun dalam realitanya, secara sosial kultural masih bertentangan dengan adat istiadat, kita tidak bisa pungkiri misalnya di lembaga swasta ataupun di desa-desa keterbatasan perempuan dalam membangun relasi baik dalam pemerintahan maupun dalam lingkungan masyarakat itu masih terbatas. Secara umum saya melihat trend kepemimpinan perempuan ini cukup bagus, terutama di kampus kita.”<sup>99</sup>*

Realitanya adat istiadat dan tatanan sosial memang sangat mempengaruhi dalam kepemimpinan perempuan baik itu di masyarakat kota maupun di desa, contohnya seperti yang di kemukakan di atas oleh seorang dosen FISIP memang nyatanya banyak kejadian di gampong-gampong yang rapatnya di laksanakan di malam hari sedangkan perempuan secara adat istiadat tidak bisa keluar rumah dimalam hari, ini jelas merupakan sebuah pendiskriminasi terhadap perempuan.

Selain itu, masih banyak tantangan-tantangan yang dihadapi dalam menjadi pemimpin perempuan, termasuk menjadi dekan, berdasarkan wawancara dengan dekan FISIP, beliau mengatakan bahwa:

*“Saya pikir dimanapun kita berada pasti akan ada tantangan. Dimanapun kita bekerja pasti ada tantangan dan hambatan, tapi yang namanya kita manusia ini, sudah dipercayakan menjadi seorang pemimpin (dekan) itukan kita harus bisa menyelesaikan dan harus siap, dan ketika tantangan-tantangan itu datang maka tugas kita sebagai pemimpin adalah mencari tahu bagaimana kita bisa menyelesaikan masalah-masalah tersebut.”<sup>100</sup>*

Memilih menjadi seorang pemimpin berarti sudah siap dalam menghadapi berbagai tantangan, baik itu tantangan internal maupun tantangan eksternal, seperti yang dikatakan oleh dekan FISIP bahwa dimanapun kita berada tantangan dan hambatan itu pasti ada. Sebagai seorang pemimpin kita di tuntut

---

99 Ibid,

100 Wawancara dengan Dr. Ernita Dewi. S. Ag., M. Hum., Tanggal 14 Desember 2020

untuk siap dalam menjalankan serta menyelesaikan berbagai permasalahan yang timbul. Berdasarkan hasil wawancara penelitian dengan Dekan FISIP, beliau menambahkan pula penjelasannya terkait tantangan yang dihadapi dalam kepemimpinannya menjadi dekan di Fakultas FISIP:

*“Kalau bagi saya tantangan terbesar saya sebagai dekan adalah, karna Fisip ini merupakan fakultas baru, semua yang ada disini baru, datang dari berbagai latar belakang. Sehingga menurut saya itu merupakan sebuah tantangan, harus menyatukan visi kita dengan orang-orang baru dari berbagai latar belakang. Tetapi kalau fisip inikan kita terkendala dengan jumlah dosennya. Dan jumlah sumber daya dari tingkat administrasinya juga belum memadai, tapi meskipun tidak bisa mencapai maksimal, minimal kita bisa mencapai 60-70%. Jadi saya harus mengatakan bahwa saya harus bekerja semampu saya, meskipun tidak bisa mencapai kata ideal.”<sup>101</sup>*

Sejalan dengan apa yang dikatakan oleh dekan FISIP bahwa dalam menjalankan sebuah organisasi penyatuan visi dan misi merupakan hal yang sangat penting, tidak heran banyak organisasi yang gagal dalam mencapai kesuksesan karena para anggota di dalamnya tidak sejalan dan searah. Selain penyatuan visi dan misi faktor keberhasilan sebuah organisasi juga dilihat dari segi kualitas sumber daya manusianya, kualitas SDM yang unggul menjadikan organisasi yang unggul pula.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, beliau lebih menguatkan diri dengan keyakinan-keyakinan bahwa tidak ada masalah yang tidak bias terselesaikan, disini peneliti melihat ketangguhan seorang perempuan dalam memimpin sudah ada dalam diri kedua pimpinan/dekan yang sedang menjabat pada dua fakultas yaitu FISIP dan Psikologi, dan itu menjadi bahan rujukan untuk kita bisa menerapkan dalam kepribadian kita masing-masing.

---

101 Ibid,

Tantangan dan hambatan juga dialami oleh salah satu dosen Fakultas FISIP saat dipimpin oleh seorang dekan perempuan, beliau mengatakan bahwa:

*“Kalau dilihat tantangan pasti ada ya, terutama di kampus kita UIN Ar-Raniry dan dengan kultur budaya masyarakat Aceh yang sudah terbiasa dengan budaya patriarki, budaya kepemimpinan laki-laki, tentu ini menjadi sebuah suasana baru disaat adanya keterbatasan-keterbatasan dalam membangun hubungan kerja secara informal. Namun secara formal saya tidak melihat adanya keterbatasan itu justru diluar hubungan kerja. Barangkali ini yang menjadi suatu tantangan, namun secara umum tidak ada keterbatasan.”<sup>102</sup>*

Keterbatasan bukan suatu hal yang tidak dapat kita hindari tidak hanya dalam kepemimpinan perempuan dalam kepemimpinan laki-laki pun tentunya ada keterbatasan, yang terpenting jangan pernah menyerah dan terus melakukan evaluasi untuk mengatasi masalah tersebut.

Selain itu, wawancara dengan Dosen FISIP lainnya mengungkapkan terkait kekurangan kepemimpinan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry secara umum, beberapa kekurangan tersebut secara luas dilihat berdasarkan kapasitas, kapabilitas dan integritas:<sup>103</sup>

- a. Kekurangan dilihat dari segi kapasitas: secara kapasitas dekan perempuan di UIN Ar-Raniry sudah sesuai dengan bidang ilmunya masing-masing. Akan tetapi pada penempatan belum sesuai dengan ranah ilmu, misalnya Dekan FISIP *homabase* nya pada Fakultas Ushuluddin dan dosen Psikologi pada Fakultas Tarbiyah, maka ini menjadi tantangan bagi UIN sendiri ketika menempatkan Dekan pada fakultas dan jurusan-jurusan yang secara *basic* memang bukan dibidangnya.

102 Wawancara dengan Mirza Fanzikri, M. Si., Tanggal 13 Desember 2020

103 Wawancara dengan Muazzinah B.Sc, M.PA, pada Tanggal 15 Januari 2021

- b. Kekurangan dilihat dari segi kapabilitas : pada bidang ini semua orang punya kemampuan *manage* tetapi belum tentu bisa memimpin. Kemampuan dekan perempuan harus lebih bersifat mengontrol bukan terjun dalam hal teknis.
- c. Kekurangan dilihat dari segi integritas : kewibawaan yang ditunjukkan baik antara dekan laki-laki maupun dekan perempuan tentunya memiliki perbedaan, dan ini merupakan salah satu kekurangan karena biasanya mindset sebagian besar orang masih terpaku kepada yang menjadi seorang pemimpin harus laki-laki, sehingga perempuan kurang terlihat kewibawaannya ketika menjadi seorang pemimpin, meskipun setiap orang memiliki karakteristik dan pembawaan diri yang berbeda-beda, namun secara garis besar akan seperti itu ketika seorang perempuan menjadi pemimpin.<sup>104</sup>

Selain beberapa kekurangan yang telah dijelaskan di atas, tantangan lainnya menjadi dekan perempuan jika dilihat dari sisi psikologisnya, berdasarkan pendapat salah satu dosen Fakultas Psikologi, beliau mengatakan bahwa:

*“Mengetahui hambatan dan tantangan tentunya pasti ada, dan hal tersebut tidak terbatas oleh gender. Tetapi sejauh ini saya belum menemukan hambatan yang berarti.”<sup>105</sup>*

Meskipun saat ini sebagian besar sudah sangat terbuka dengan kepemimpinan perempuan, tidak sedikit pula yang mengkritik terkait hal

104 Wawancara dengan Muazzinah B.Sc, MAP, pada Tanggal 15 Januari 2021

105 Wawancara dengan Vera Nova, S. Psi, M. Psi., Tanggal 17 Desember 2020

tersebut, kritik tersebut berdasarkan asumsi bahwa permasalahan kaum perempuan berakar pada rendahnya kualitas sumber daya perempuan itu sendiri, karena selama ini perempuan hanya dianggap dunia ketiga dan juga kurang mendapatkan pendidikan. Hal ini mengakibatkan mereka tidak mampu bersaing dengan kaum laki-laki dalam ranah publik termasuk dalam pembangunan. Oleh sebab itu perlu diciptakannya gerakan dalam peningkatan pendapatan bagi perempuan. Selain itu pendekatan efisiensi, yakni pemikiran bahwa pembangunan mengalami kegagalan karena perempuan tidak dilibatkan.<sup>106</sup> Berdasarkan wawancara dengan salah satu dosen FISIP, beliau mengatakan bahwa dipimpin oleh seorang dekan perempuan memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri:

*“Sisi positifnya bahwa di UIN belum banyak dekan dengan jenis perempuan, dan ketika ada seorang perempuan yang menjadi dekan, hal ini menjadi segi positif dimana UIN mengakomodir kesetaraan gender. Tetapi segi negatifnya seorang perempuan ruang gerakannya sangat terbatas oleh izin suami dan waktu kemudian juga kultur masyarakat Aceh yang menganggap pemimpin harus laki-laki .”<sup>107</sup>*

Secara kultural keterbatasan dalam berkomunikasi antara perempuan dan laki-laki memang suatu hal yang lumrah karena terikat adat-istiadat namun keterbatasan ini tergantung pada pribadi masing-masing ada yang membatasinya dan ada pula yang tidak membatasi. Hal ini juga didukung dengan pernyataan salah satu dosen fakultas Psikologi yang mengatakan bahwa:

*“Kalau untuk kelebihan, seperti yang saya katakan, dekan perempuan ini punya sisi feminis (kelembutan, simpati, rasa iba). Sehingga dalam memimpin itu ada pertimbangan humanis yang sifatnya rasa kasihan namun tetap logis ya. Sehingga kadang-kadang*

106 Mansour. 2009. Runtuhnya Teori Pembangunan dan Globalisasi. Yogyakarta. INSISTPress. hlm. 165.

107 Wawancara dengan Mirza Fanzikri, M. Si., Tanggal 14 Desember 2020

*dalam penyelesaian masalah itu, masalah yang besar bisa diselesaikan secara lebih baik. Tetapi disatu sisi itu juga menjadi kekurangan ketika memang itu masuk pada tataran dibutuhkan ketegasan.”<sup>108</sup>*

Kepekaan terhadap lingkungan sekitar merupakan salah satu kelebihan perempuan, perempuan lebih cepat peka dan lebih mengutamakan perasaan dalam mengambil sebuah keputusan ini bisa dijadikan sebagai kelebihan dan bisa pula di jadikan sebagai kelemahan, sejalan dengan pernyataan di atas bahwa perempuan mempunyai sisi keibuan yang lebih di bandingkan dengan laki-laki sehingga perempuan lebih memahami kondisi sekitar sehingga banyak pertimbangan dalam mengambil keputusan. Peneliti menilai hal ini merupakan suatu penghambat dalam kepemimpinan perempuan tapi hal ini juga dapat di atasi dengan mengontrol emosi yang berlebihan.

Selain itu beliau juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dekan perempuan yang saat ini sedang menjabat sudah bagus:

*“Kalau masalah kepemimpinan, menurut saya kepemimpinan beliau cukup partisipatif, dalam artian beliau dalam menentukan kebijakan beliau juga melibatkan semua komponen yang ada di fakultas.”*

Berdasarkan pernyataan di atas membuktikan bahwa kepemimpinan perempuan sangat partisipatif dan juga terbuka dalam menjalankan kepemimpinannya, tidak ada kendala yang begitu besar hanya saja disebabkan oleh pandemi Covid-19 yang membatasi aktivitas karena penerapan *social distancing* dalam hal lain tidak terdapat kendala apapun dalam proses komunikasi antara dosen dan dekan.

Begitu pula dengan pendapat salah satu dosen FISIP mengenai gaya kepemimpinan dekan perempuan yang saat ini menjabat:

*“Kalau dilihat gaya kepemimpinan, menurut saya sudah bagus, komunikatif. Dan dekan hari ini lebih terbuka dengan para dosen para staff yang bekerja. Bisa dikatakan komunikasinya secara pribadi sangat baik.”<sup>109</sup>*

Wawancara yang dilakukan dengan dosen FISIP lainnya, beliau menjelaskan bahwa:

*“Gaya Kepemimpinan Dekan perempuan selama ini menunjukkan cara untuk lebih mengarahkan bukan “ngeboss” seperti manager (semua hal terpusat kepadanya) tapi lebih mengayomi dan memotivasi. Perbedaan tentu ada karena mengingat cara perempuan yaitu seorang ibu yang lebih merangkul sedangkan lelaki lebih kepada kontrol.”<sup>110</sup>*

Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan dengan dosen-dosen di FISIP, hasil wawancara menunjukkan hal positif terkait kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dekan perempuan yang menjabat. Dekan perempuan yang saat ini sedang menjabat memiliki sifat yang sangat terbuka dan komunikasi yang baik kepada dosen dan staf-staf yang ada, selain itu, dekan perempuan memimpin dengan cara mengarahkan, mengayomi dan memotivasi, berbeda dengan pemimpin/dekan laki-laki yang lebih kepada mengontrol.

Selain itu, Muhammad Yasir yang merupakan salah satu mahasiswa fakultas FISIP juga berpendapat terkait kelebihan dan kekurangan dipimpin oleh dekan perempuan:

*“Sisi kekurangan kepemimpinan perempuan menurut saya hanya di bagian ketegasan saja, artinya perempuan masih penuh dengan pertimbangan-pertimbangan. Namun sisi lainnya yaitu perempuan*

109 Wawancara dengan Mirza Fanzikri, M. Si., Tanggal 14 Desember 2020

110 Wawancara dengan Muazzinah B.Sc, MAP, pada Tanggal 15 Januari 2021

*lebih ulet (rajin) dan teratur/rapi dalam bekerja. Mungkin ada hal yang tidak kita kaum laki-laki sadari bahwa perempuan bisa dikatakan makhluk multi-fungsi, nah disini letak sisi kelebihan nya.”<sup>111</sup>*

Adapun tugas dekan termuat dalam peraturan tertulis, untuk Universitas Islam Negeri mengacu Peraturan Menteri Agama No 12 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, dekan bertugas memimpin dan mengelola penyelenggaraan pendidikan dalam lingkup fakultas dan bertanggung jawab kepada rektor.<sup>112</sup> Dimana sesuai dengan bunyi Pasal 8 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama No 12 Tahun 2014 fakultas menyelenggarakan beberapa fungsi, diantaranya pelaksanaan pendidikan akademik pada tingkat sarjana, magister, doktor, pendidikan vokasi, dan/atau profesi di lingkungan fakultas, pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, pelaksanaan pembinaan sivitas akademika serta pelaksanaan administrasi dan pelaporan.<sup>113</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti akan memaparkan mengenai sejauh mana peran kepemimpinan perempuan dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut.

---

111 Wawancara pada Tanggal 20 Desember 2020

112 Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

113 Pasal 8 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014

**a. Pelaksanaan Pendidikan Akademik Pada Tingkat Sarjana, Magister, Doktor, Pendidikan Vokasi, dan/atau Profesi di Lingkungan Fakultas.**

Seorang dekan di fakultas memiliki kewajiban untuk melaksanakan pendidikan, dalam penelitian ini di fokuskan kepada pelaksanaan pendidikan pada tingkat Sarjana. Adapun berdasarkan hasil penelitian, dekan-dekan perempuan yang memimpin di UIN Ar-Raniry mampu berperan dalam melaksanakan fungsi ini, seperti halnya dekan laki-laki. Hal ini berdasarkan wawancara dengan salah satu dosen di Fakultas Psikologi yang memaparkan bahwa:

*“Kalau dalam proses pendidikan, proses pelaksanaan kegiatan akademik itu berkonsultasi secara aktif, misalnya seperti penyusunan mata kuliah, perubahan kurikulum. Lebih banyak berkonsultasi kepemimpinan lainnya, Misalnya seperti Wakil Dekan satu yang background nya psikologi, kaprodi dan sekprodi Psikologi dan dosen-dosen yang memang basic nya psikologi banyak bertanya dan berkonsultasi. Tetapi beliau sangat aktif berperan”*

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan, dapat disimpulkan bahwa peran dan fungsi kepemimpinan seperti dekan tidak memandang jenis kelamin laki-laki ataupun perempuan, akan tetapi lebih kepada tanggung jawab dalam memimpin, perempuan juga bisa berperan aktif dalam segala hal karena pada hakikatnya memang tidak ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan, selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan dekan FISIP, mengenai fungsi ini beliau memaparkan bahwa:

*“Pelaksanaan pendidikan akademik pada tingkat sarjana magister. Saya meneruskan dari dekan-dekan terdahulu, artinya dalam proses belajar mengajar dosen-dosen yang kita undang dari luar maupun dari dalam UIN sendiri itu memang kita mengikuti yang sudah ada*

*sebelumnya.artinya dosen-dosen yang mengajar disini itu kebanyakan yg sudah mengajar disini dan kemudian mereka meneruskan. Yang berbeda hanya sekarang kita sudah menggunakan kurikulum KKNI yang bersifat nasional.”<sup>114</sup>*

Dalam menjalankan roda kepemimpinan, kerjasama merupakan hal utama yang perlu diperhatikan dalam kesuksesan memimpin, seperti pernyataan Dr. Salami. M.A, beliau mengatakan bahwa:

*“Tetap ada perbaikan-perbaikan. Saya dalam kegiatan akademik itukan dibantu oleh wakil dean terutama bidang akademik, ya. Terkait kelembagaan dll. Beliaulah yang lebih paham, karena beliau psikolog juga kan. Ini kan di fakultas psikologi mata kuliahnya semua menjurus kesana. Sementara saya bukan psikolog, orang tarbiyah. Sehingga dalam pelaksanaannya dibantu oleh dean bidang akademik.”<sup>115</sup>*

Berdasarkan wawancara dengan salah satu dosen yang mengajar di Fakultas FISIP, beliau mengatakan bahwa dalam pelaksanaan pendidikan akademik, sejak dean yang saat ini menjabat akreditasi 2 program studi yang ada di Fakultas FISIP sudah baik, hal ini menjadi salah satu bukti bahwa dean sudah melaksanakan fungsi pendidikan akademik dengan baik:

Berdasarkan pernyataan di atas peneliti dapat melihat bahwa, dibawah kepemimpinan dean perempuan dapat membawa fakultas kearah yang lebih baik, hal ini di buktikan dengan prestasi-prestasi akademik yang meningkat di bandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya, tentunya capaian ini merupakan suatu hal yang harus kita apresiasi dan patut kita banggakan.

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan salah satu mahasiswa Fakultas Psikologi, mengenai kepemimpinan dean yang menjabat, Raudhatul Jannah berpendapat bahwa:

---

114 Wawancara dengan Dr. Ernita Dewi. S. Ag., M. Hum., pada Tanggal 14 Desember 2020

115 Wawancara dengan Dr. Salami, M.A., pada Tanggal 16 Desember 2020

*“Dalam pelaksanaan pendidikan akademik, para pimpinan (termasuk dekan) setiap seminggu sekali itu ada rapat bersama pembina. Setelah rapat bersama Pembina kemudian rapat bersama mahasiswa. Jadi nanti dibicarakan, dicari tahu yang mana yang kurang untuk kemudian dicari solusinya dan diperbaiki bersama.”<sup>116</sup>*

Berdasarkan uraian hasil penelitian diatas, pelaksanaan fungsi pendidikan akademik pada tingkat Sarjana, Magister, Doktor, pendidikan vokasi, dan/atau profesi di lingkungan fakultas (dalam hal ini khusus pada tingkat Sarjana) secara umum sudah dilaksanakan dengan baik oleh dekan perempuan yang menjabat, baik di fakultas Psikologi maupun fakultas FISIP.

#### **b. Pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi**

Pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan salah satu bagian dari tridharma perguruan tinggi, oleh karena itu, Universitas perlu terus berupaya menumbuhkembangkan budaya penelitian dan meningkatkan pemanfaatan hasil penelitian untuk kesejahteraan masyarakat. Peningkatan potensi sumber daya alam dapat dicapai melalui serangkaian penelitian yang berkualitas untuk pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan serta inovasi teknologi tepat guna, fungsi ini wajib dilaksanakan di lingkungan Universitas sebagai salah satu dari tridharma perguruan tinggi, termasuk pada lingkup yang lebih kecil, pada tingkat fakultas misalnya.

Seorang dekan yang memimpin bertanggung jawab dalam pemenuhan fungsi penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi agar tercapainya tujuan dan cita-cita dari Universitas. Peran dekan dalam hal ini, tentu sangat menentukan keberhasilannya adapun terkait dengan pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, para dekan perempuan di UIN Ar-Raniry mereka masing-masing memiliki penelitian tersendiri, meskipun penelitian tersebut tidak berhubungan dengan jabatannya sebagai dekan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh dekan psikologi merupakan penelitian yang berkaitan dengan Psikologi dan Parenting.<sup>117</sup> Begitu pula dengan wawancara yang dilakukan oleh dekan FISIP, beliau mengatakan bahwa:

*“Kalau karya terkait tugas sepertinya tidak ada ya, tetapi kalau penelitian yang Ibu lakukan ada, meskipun itu tidak berhubungan dengan dekan. Artinya sebagai dosen kami tetap harus melakukan penelitian dan menulis artikel. Ada juga penelitian terkait pendidikan politik. Penelitian ini nantinya akan kita jadikan kebijakan untuk pendidikan politik tahun 2021. Dan memang kita juga akan membuat kerja sama dengan partai politik untuk mendukung program ini, kita juga punya Laboratorium Rumah Inspirasi untuk Calon Politisi”<sup>118</sup>*

Selain itu, terkait penelitian dosen-dosen di fakultas FISIP, berdasarkan wawancara dengan dekan FISIP, Dr. Ernita Dewi. S.Ag, M. Hum., juga menjelaskan bahwa:

*“Dalam bidang penelitian saya pikir dosen-dosen kita itu aktif sekali menulis. Dosen-dosen kita banyak yang penelitiannya (jurnalnya) terindeks scopus. Nah itu menurut saya salah satu keberhasilan. Walaupun kita fakultas kecil dan dosen-dosen kita masih sangat sedikit, tapi sumber daya yang ada ini saya lihat dalam hal penelitian dan penulisan karya ilmiah itu bagus sekali.”<sup>119</sup>*

---

117 Wawancara pada Tanggal 16 Desember 2020

118 Wawancara pada Tanggal 14 Desember 2020

119 Ibid,

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan, peneliti dapat melihat bahwa keaktifan karyawan (*dosen*) akan menjadi tolak ukur keberhasilan dalam proses memimpin kelembagaan, dan itu sudah terlaksanakan di FISIP. Hal tersebut didukung pula dengan pernyataan salah satu dosen FISIP yang memaparkan bahwa:

*“Dalam hal penelitian di FISIP, saya melihat banyak Skripsi (penelitian mahasiswa) juga ada penelitian dosen yang nantinya akan dipublikasi di jurnal, namanya jurnal Al-ijtima’i dan saya melihat setiap tahun ada 2 Volume yang terbit.”<sup>120</sup>*

Begitu pula pada kepemimpinan dekan perempuan di fakultas Psikologi. peran dekan perempuan dalam hal penelitian sudah dilaksanakan dengan baik, hal tersebut berdasarkan wawancara dengan salah satu dosen fakultas Psikologi yang mengatakan bahwa:

*“Mengenai pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi beliau lebih berkompeten dibandingkan kami. Dikarenakan sebelumnya beliau merupakan ketua LP2M, jadi dari sisi perencanaan pelaksanaan penelitian kemudian ilmu pengetahuan dan teknologi beliau cukup aktif.”<sup>121</sup>*

Dalam hasil wawancara ini peneliti menyimpulkan bahwa pengalaman dan skill merupakan suatu hal yang dapat mempengaruhi kepemimpinan seseorang baik itu perempuan maupun laki-laki, dalam mengambil sebuah kebijakan atau keputusan tentunya di pengaruhi oleh pengalaman dan kemampuan yang di miliki oleh seorang pemimpin.

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan salah satu mahasiswa fakultas Psikologi, ia mengatakan bahwa:

---

120 Wawancara dengan Mirza Fanzikri, M. Si., Tanggal 14 Desember 2020

121 Wawancara dengan Vera Nova, S. Psi, M. Psi., Tanggal 17 Desember 2020

*“Fungsi ini juga sudah terselenggara dengan baik, kalau untuk penelitian juga berjalan dengan baik, bahkan sering kali melibatkan mahasiswa dalam proses penelitiannya. Selain itu, dosen psikologi juga sering diundang dalam berbagai acara terkait kesehatan mental, atau sebagai penguji-penguji psikotest, dan lain sebagainya.”<sup>122</sup>*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa peran dekan perempuan dalam hal pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sudah terlaksana dengan baik dan dekan-dekan berperan aktif dalam mewujudkan fungsi tersebut.

### **c. Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat**

Pengabdian kepada masyarakat, merupakan salah satu kegiatan sivitas akademika dalam mengamalkan juga membudayakan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, dalam menjalankan tugas sebagai dekan, dekan bertanggung jawab atas terselenggaranya pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu dosen Fakultas Psikologi, beliau mengatakan bahwa:

*“Kalau untuk pelaksanaan pengabdian masyarakat, iya beliau juga aktif, namun untuk terjun ke lapangan memang setahun belakangan ini memang tidak terlalu aktif ya karena pandemi, tetapi kalau untuk kegiatan-kegiatan internal fakultas sendiri misalnya seperti mengunjungi orang meninggal, hal-hal yang seperti itu beliau cukup aktif bahkan kalau di rapat-rapat juga beliau cukup mengurus kita lah, Jadi sebenarnya kalau saya lihat pelaksanaan pengabdian masyarakat ditingkat fakultas saja itu sudah cukup luar biasa menurut saya.”<sup>123</sup>*

Kemudian, dalam wawancara tentang “peran kelembagaan terhadap pengabdian masyarakat” dengan dekan Fakultas Psikologi, beliau mengatakan bahwa:

---

122 Wawancara dengan Raudhatul Jannah, Tanggal 18 Desember 2020

123 Wawancara dengan Vera Nova, S. Psi, M. Psi., Tanggal 17 Desember 2020

*“Kalau bidang pengabdian masyarakat, mahasiswa kita ini dibantu oleh wakil dekan bidang kemahasiswaan, kemarin yg terakhir itu Rohingya kemudian ada bakti sosial, pengabdian kepada masyarakat ke Aceh Besar, itu sebelum covid, selama covid mereka melakukan pengabdian dengan menulis kemudian dimasukkan ke koran dan media-media online, bagaimana menghadapi pandemi, begitu saja selama covid ini, juga dosen-dosen yang sudah meneliti dan jurnalnya sudah terindeks Scopus.”<sup>124</sup>*

Pandemi covid-19 tidak menjadi hambatan untuk melakukan kegiatan, hal serupa telah dibuktikan oleh fakultas Psikologi, media sosial menjadi sarana utama untuk mereka melakukan kegiatan. Adapun kegiatan yang dilakukan seperti *“Virtual Internasional Student Conference II”* dengan Universitas Pendidikan Sultan Idris (UPSI).<sup>125</sup>

Begitu pula dengan Fakultas FISIP. Pengabdian masyarakat sudah dilaksanakan dengan melakukan berbagai program dan sosialisasi kepada masyarakat-masyarakat setempat. Hal ini didukung oleh pernyataan Mirza Fanzikri. M.Si., salah satu dosen FISIP, bahwa:

*“Mengenai pengabdian masyarakat di fakultas FISIP saya melihat ada beberapa yang kami lakukan, contohnya ketika awal tahun 2019 saya dipercayakan oleh dekan untuk membangun kerjasama dengan karang taruna Aceh yang menyelenggarakan sosialisasi pemilih cerdas di Kabupaten Pidie yang pada saat itu saya terlibat sebagai ketua panitianya, juga berhasil membangun komunikasi dengan KIP Pidie dan Bawaslu Pidie yang menjadi narasumber pada kegiatan tersebut, selain itu terlibat juga pada pengabdian di Kabupaten Pidie Jaya.”<sup>126</sup>*

Berdasarkan pernyataan di atas, kepemimpinan perempuan tidak hanya berperan aktif dalam peningkatan kualitas akademik tetapi juga

---

124 Wawancara dengan pada tanggal 16 Desember 2020

125 Fakultas Psikologi UIN Ar-Raniry Gelar Virtual International Students Conference diakses di <https://analisaaceh.com/fakultas-psikologi-uin-ar-raniry-gelar-virtual-international-students-conference-ii/> pada Tanggal 04 Januari 2021

126 Wawancara pada Tanggal 14 Desember 2020

berperan aktif dalam membangun relasi di luar kampus hal ini dibuktikan dengan strategi menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga pemerintahan maupun non pemerintahan dengan tujuan untuk mewujudkan fakultas yang berintegritas dan unggul.<sup>127</sup> Selain itu, salah satu mahasiswa fakultas Psikologi juga mengatakan bahwa:

*“Kalau untuk pengabdian masyarakat juga ada. Dosen kadang sering turun ke desa-desanya secara langsung.”<sup>128</sup>*

Berdasarkan uraian hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sudah dilaksanakan dengan baik dengan mengadakan berbagai program dan sosialisasi serta seminar-seminar yang dihadiri oleh masyarakat, memberikan edukasi terkait hal-hal tertentu dan turun langsung ke lapangan untuk membantu masyarakat. Hal ini telah dilaksanakan baik oleh dekan Fakultas FISIP maupun fakultas Psikologi.

#### **d. Pelaksanaan Pembinaan Sivitas Akademika**

Seorang pemimpin di perguruan tinggi berkewajiban melaksanakan pembinaan sivitas akademika, yang dimaksud dengan sivitas akademika adalah masyarakat akademik yang didalamnya terdiri atas seluruh komponen yang terdapat di Universitas, terutama dosen dan mahasiswa begitu pula dengan peran dekan dalam melakukan pembinaan sivitas akademika sangat menentukan keberhasilannya dalam menjadi seorang pemimpin. Berdasarkan wawancara dengan dekan FISIP beliau mengatakan bahwa:

---

127 FISIP UIN Gandeng Karang Taruna Gelar Sosialisasi Politik Santun diakses di <https://www.pikiranmerdeka.co/news/fisip-uin-gandeng-karang-taruna-gelar-sosialisasi-politik-santun/> pada Tanggal 04 Januari 2021

128 Wawancara pada Tanggal 18 Desember 2020

*“Mengeni Pelaksanaan Pembinaan Sivitas Akademikan, sudah dilaksanakan. Kita pernah melakukan beberapa kerjasama dengan pihak luar, tapi masih dalam tahap Nasional ya. Yaitu dengan kantor Staff Presiden (KSP) pada tahun 2019 kita menghadirkan deputinya untuk memberikan seminar terkait dengan isu hoax, kemudian kerjasama dengan Badan Nasional Penanggulangan Terorisme hadir juga salah satu deputinya kesini. Kita juga berharap kedepannya nanti fakultas kita mendapat SKPI, yaitu Surat Keterangan Pendamping Ijazah. Jadi mahasiswa magang nanti akan dapat surat keterangan dari tempat magang tersebut bahwa dia ahli di masing-masing bidang, itu juga kita usahakan.”<sup>129</sup>*

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Wakil Dekan FISIP, juga menunjukkan bahwa Fakultas FISIP secara umum telah melaksanakan fungsi pelaksanaan pembinaan sivitas akademika, beliau menjelaskan bahwa:

*“Pelaksanaan Pembinaan Sivitas Akademika sudah dilakukan, dalam hal ini contohnya pelatihan untuk dosen. Pelatihan untuk dosen pernah dilakukan, akan tetapi kalau tidak terbiasa akan sulit. Dan ada peningkatan ya, terutama di masa sekarang yang semua sistemnya sudah online. Artinya pelatihan-pelatihan tersebut memang dilakukan oleh staf-staf kita. Supaya bisa mengikuti perkembangan system perkuliahan kita sekarang.”<sup>130</sup>*

Pelaksanaan pembinaan sivitas akademika sudah dilaksanakan di Fakultas FISIP yang dipimpin oleh dekan perempuan dengan mengadakan pelatihan bagi para dosen dan staf di Fakultas FISIP dengan tujuan peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas.

Selain itu, di Fakultas Psikologi sendiri berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu dosen Fakultas Psikologi, Vera Nova, S. Psi, M. Psi., beliau mengatakan bahwa:

*“Pembinaan sivitas akademika, kalau secara institusi, kembali lagi karena covid tadi ya. Memang kan budget untuk pelatihan sudah*

129 Wawancara pada Tanggal 14 Desember 2020

130 Wawancara dengan Ade Irma B.H. Sc., M.A pada Tanggal 15 Januari 2021

*dialihkan untuk mitigasi covid, tetapi kalau untuk pembinaan secara personal seperti yang saya katakan tadi, beliau melakukan. Tetapi kalau dalam kelembagaan memang tidak ada program peningkatan kapasitas civitas akademika yang terprogram di semester ini, karena memang keadaan yang tidak memungkinkan. Tetapi kalau secara individual tadi saya sudah sampaikan ya. Beliau memang sharing mengenai penelitian dan mengajak kita untuk ikut serta dalam penelitian tersebut.”<sup>131</sup>*

Berdasarkan uraian hasil penelitian yang telah diperoleh, peneliti berkesimpulan bahwa pelaksanaan pembinaan sivitas akademika sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya walaupun belum secara maksimal. Pembinaan memang merupakan hal yang penting yang harus dilakukan oleh seorang dekan kepada bawahannya, juga kepada mahasiswa.

#### **e. Pelaksanaan Administrasi dan Pelaporan**

Pada dasarnya, administrasi merupakan suatu bentuk kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk bisa membantu, mengatur dan melayani demi tercapainya tujuan. Hal ini tentu sangat dibutuhkan dalam pengelolaan universitas agar memudahkan dalam pencapaian tujuan. Administrasi juga dapat diartikan sebagai suatu bentuk aktivitas yang dikerjakan oleh sekelompok manusia dengan beberapa tahapan secara teratur dan dipimpin dengan lebih efektif dan efisien menggunakan sarana yang tepat agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Di era modern dan serba digital seperti saat ini, prinsip kerja administrasi akan sangat membantu seluruh proses pengembangan fakultas. Hal ini sangat berguna agar mampu menggerakkan beragam kegiatan operasional di tingkat fakultas.

---

131 Wawancara pada Tanggal 17 Desember 2020

Begitu pula halnya dengan pelaporan, setiap kegiatan apapun harus dipertanggungjawabkan melalui laporan, hal ini sebagai bukti dan evaluasi mengenai kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan, sehingga dalam prosesnya kesalahan-kesalahan yang ada tidak akan terulang, dan pertanggungjawaban akan lebih mudah dengan adanya pelaporan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu dosen Fakultas Psikologi, mengenai pelaksanaan administrasi dan pelaporan, beliau mengatakan bahwa:

*“Untuk pelaksanaan administrasi dan pelaporan. Kalau untuk kegiatan-kegiatan yang dilakukan beliau cukup transparan bahkan kalau bisa dibilang sangat transparan. Jadi yang bagus di kasih tahu, yang tidak bagus juga dikasih tahu. Sehingga memang kalau saya lihat komunikasi yang dibangun ya komunikasi yang transparan sama seperti yang saya sebutkan tadi bahwasanya karna mungkin beliau bukan berasal dari Fakultas Psikologi, komunikasi yang dibangun lebih banyak ke partisipatif ya, jadi konsultasi 2 arah.”<sup>132</sup>*

Wawancara dengan salah satu mahasiswa fakultas FISIP, Mela Sari, ia menjelaskan bahwa pelaksanaan administrasi di fakultas FISIP sendiri masih sedikit terlambat dalam prosesnya:

*“Dikarenakan saya seorang mahasiswa dan ada beberapa proses yang saya lakukan dalam mengurus administrasi baik itu surat aktif kuliah ataupun surat menyurat lainnya, nah disini yang bisa dikatakan sedikit terlambat prosesnya. Entah ini kesalahan pihak akademik atau memang kesalahan sistem. Untuk hal-hal lainnya sudah lumayan secara kinerja.”<sup>133</sup>*

Berdasarkan peraturan tersebut, dekan bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi yang telah disebutkan. Hal ini merupakan tanggung jawab bersama seluruh komponen, termasuk dosen-dosen, namun

---

132 Wawancara pada Tanggal 17 Desember 2020

133 Wawancara pada Tanggal 20 Desember 2020

tanggung jawab tertinggi tetap berada ditangan dekan sebagai pemimpin utama fakultas. Peran dekan dalam melaksanakan fungsi-fungsi tersebut sangat menentukan keberhasilan kepemimpinannya baik dekan perempuan maupun dekan laki-laki, keduanya memiliki tanggung jawab yang sama terkait pelaksanaan fungsinya sebagai dekan.

Secara umum, berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan Wakil Dekan Fakultas FISIP, beliau menjelaskan bahwa pada prinsipnya memang acuan Undang-Undang tersebut menjadi langkah kerja di Fakultas khususnya. Artinya poin-poin yang termuat dalam Undang-Undang tersebut memang harus terealisasi, karena memang sudah tuntutananya seperti itu. Hanya saja dalam pelaksanaannya masih kurang maksimal disebabkan karena berbagai permasalahan internal di Fakultas.<sup>134</sup> Mengacu kepada penjelasan wakil dekan FISIP, semua poin-poin yang termuat dalam peraturan, memang harus dilakukan karena hal itu juga menyangkut tentang anggaran, artinya kalau tidak dilaksanakan dengan baik maka akan berdampak pada anggaran itu sendiri yang tidak terserap dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa hampir seluruh fungsi-fungsi tersebut telah dilaksanakan dengan baik oleh dekan perempuan, beberapa hambatan yang terjadi bukan karena permasalahan gender sebagai pemimpin perempuan, melainkan karena masalah-masalah internal fakultas, yang mana fakultas yang dipimpin adalah fakultas yang masih baru sehingga masih banyak kekurangan-kekurangan.

---

134 Wawancara pada Tanggal 15 Januari 2021

#### 4.2. Strategi Kepemimpinan Dekan Perempuan Dalam Menjalankan Tugasnya Sebagai Pemangku Jabatan Publik di UIN Ar-Raniry

Istilah strategi sudah menjadi istilah yang sering digunakan oleh masyarakat untuk menggambarkan berbagai makna seperti suatu rencana, taktik atau cara untuk mencapai apa yang diinginkan. Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.<sup>135</sup>

Strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Jadi, strategi merupakan hal yang penting karena strategi mendukung tercapainya suatu tujuan. Strategi mendukung sesuatu yang unik dan berbeda dari lawan, strategi dapat pula mempengaruhi kesuksesan masing-masing perusahaan pula karena pada dasarnya strategi dapat dikatakan sebagai rencana untuk jangka panjang.

Oleh karena itu, suatu lembaga perlu memperhatikan tiga tahap penting dalam proses perencanaan strategis, yaitu:<sup>136</sup>

1. **Formulasi strategi**, adalah tahap awal dimana lembaga menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal organisasi/perusahaan dan penetapan tujuan jangka panjang

135 Effendy, Onong Uchjana. 2007. Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung. PT. Remaja Rosdakrya, hlm 32

136 Umar, Husein. *Strategic Management in Action (Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger)*. 2001. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi lembaga.

Secara umum, berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal yang menjadi hambatan kepemimpinan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry, diantaranya:

- a. Hambatan secara sosial kultural, dimana sebagian orang masih beranggapan bahwa kepemimpinan perempuan masih bertentangan dengan adat istiadat. Masih adanya keterbatasan perempuan dalam membangun relasi baik dalam pemerintahan maupun dalam lingkungan masyarakat.
- b. Hambatan karena dekan perempuan menjabat di fakultas baru yakni fakultas FISIP dan fakultas Psikologi yang baru dibentuk pada tahun 2014. Hal ini termasuk pula karena faktor sumber daya manusia yang masih sangat kurang dan belum memadai. Kendala-kendala yang ada disebabkan karena jumlah dosen dan jumlah sumber daya dari tingkat administrasinya yang masih belum memadai.
- c. Hambatan dari sisi psikologis perempuan lebih banyak melakukan peran ganda dibanding laki-laki, menjadi tantangan tersendiri karena multitaskingnya seorang dekan perempuan sehingga fokusnya terbagi dua, terutama urusan menjadi ibu rumah tangga dan urusan menjadi pemimpin, yang keduanya harus diurus.
- d. Hambatan dilihat dari segi kapasitas, secara kapasitas dekan

perempuan di UIN Ar-Raniry sudah sesuai dengan bidang ilmunya masing-masing. Akan tetapi pada penempatan belum sesuai dengan ranah ilmu, misalnya Dekan FISIP *homabase* nya pada Fakultas Ushuluddin dan dosen Psikologi pada Fakultas Tarbiyah, maka ini menjadi tantangan bagi UIN sendiri ketika menempatkan Dekan pada fakultas dan jurusan-jurusan yang secara *basic* memang bukan dibidangnya.

Berdasarkan hal tersebut, maka formulasi-formulasi strategi yang seharusnya dilakukan adalah dengan memfokuskan kepada perbaikan-perbaikan terhadap hambatan itu. Maka beberapa strategi yang dilakukan akan dijelaskan pada tahap implementasi strategi.

**2. Implementasi strategi,** merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian tujuan lembaga mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional lembaga berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing. Adapun implementasi yang dilakukan oleh dekan-dekan perempuan di UIN Ar-Raniry terkait beberapa hambatan yang ada sebagai pemimpin perempuan diantaranya:

a. Implementasi terhadap hambatan secara sosial kultural. berdasarkan wawancara dengan dekan fakultas Psikologi terkait hambatan secara sosial kultural, beliau mengatakan bahwa:

*“Kalau dilihat hambatan secara sosial kultural tersebut, Dalam konteks peningkatan kepemimpinan perempuan, menurut saya perempuan harus diberikan kesempatan baik itu dari pihak kelembagaan itu sendiri maupun dari pihak keluarganya, dan masyarakat juga harus mulai pelan-pelan untuk mengubah stigma negatif tentang kepemimpinan perempuan, dan harus mulai terbuka bahwa ternyata perempuan juga bisa dan berhak untuk menjadi pemimpin.”<sup>137</sup>*

Disini peneliti melihat bahwa keterbukaan kesempatan bagi perempuan menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kepemimpinan dekan perempuan di UIN Ar-Raniry dan kemudian perlunya *transfer knowledge* yang nanti dilakukan kepada setiap pimpinan yang baru menduduki posisi tertinggi di kelembagaan. Hal ini, didukung pula dengan pernyataan dekan fakultas FISIP yang mengatakan bahwa:

*“Menurut saya pada prinsipnya perempuan itu setara dengan laki-laki. Bahwasanya siapapun berhak menjadi pemimpin tidak terbatas oleh gendernya, selama memiliki kompetensi dan memiliki kapasitas untuk memimpin dia layak untuk memimpin..”<sup>138</sup>*

Berdasarkan hal tersebut, peneliti berpendapat bahwa hambatan sosial kultural mengenai kepemimpinan perempuan harus mulai bisa dikurangi yaitu dengan memberikan kesempatan-kesempatan kepada perempuan untuk menjadi pemimpin, baik itu dari pihak keluarga maupun dari pihak pemerintahan/organisasi/instansi/kelembagaan. Karena bagaimanapun, perempuan juga berhak menjadi pemimpin dan tidak sedikit pencapaian yang didapatkan oleh kepemimpinan-kepemimpinan perempuan.

---

137 Wawancara dengan Dekan Fakultas Psikologi

138 Ibid,

- b. Implementasi dalam menghadapi hambatan terkait karena dekan-dekan perempuan menjabat di fakultas baru yakni fakultas FISIP dan fakultas Psikologi yang baru dibentuk pada tahun 2014. Hal ini termasuk pula karena faktor sumber daya manusia yang masih sangat kurang dan belum memadai. Kendala-kendala yang ada disebabkan karena jumlah dosen dan jumlah sumber daya dari tingkat administrasinya yang masih belum memadai. Berdasarkan wawancara dengan dekan FISIP, ada beberapa strategi yang dilakukan oleh dekan FISIP dalam menjalani proses kepemimpinannya terkait hambatan ini, yakni memperkenalkan FISIP ke dunia luar:

*“Sejauh ini fokus saya ialah bagaimana memperkenalkan FISIP UIN ke eksternal, agar masyarakat dan elemen lainnya mendapatkan informasi bahwa UIN juga memiliki FISIP, apalagi FISIP UIN masih tergolong fakultas yang masih baru.”<sup>139</sup>*

Beliau juga menambahkan terkait strategi yang dilakukan:

*“Strategi lainnya yaitu dengan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, saat ini kerjasama yang dilakukan masih dalam lingkup nasional, yaitu dengan kantor Staff Presiden (KSP) pada tahun 2019 kita menghadirkan deputinya untuk memberikan seminar terkait dengan isu hoax, kemudian kerjasama dengan Badan Nasional Penanggulangan Terorisme hadir juga salah satu deputinya. Ditahun 2019 kita juga menjalankan program yang masih berkaitan dengan pemimpin sebelumnya.”<sup>140</sup>*

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan, peneliti melihat bahwa proses perencanaan sudah dilakukan oleh dekan fakultas FISIP, tetapi ada beberapa persoalan yang membuat hasil perencanaan itu tidak dapat dijalankan, seperti halnya Pandemi Covid-19. Namun beliau

---

139 Wawancara dengan Dekan FISIP

140 Ibid,

dengan kesiapannya tetap menjalankan apa yang sudah direncanakan yaitu strategi pengenalan kelembagaan/fakultas ke dunia luar dengan melakukan seminar nasional berbasis online.<sup>141</sup> Kemudian, beliau juga menambahkan bahwa:

*“Nanti mungkin saya berharap ada beberapa program kita yang mungkin salah satunya itu bisa memberikan lebih bagi fisip. Salah satu program yang telah kita rancang itu, Gema Fisip (Gempi) ya, saya mendukung sekali program mahasiswa ini. Jurnal di Fisip ini belum terindeks SINTA, minimal kalau tidak terindeks scopus harus sudah minimal SINTA 4 atau SINTA 5. Kita berharap kedepannya nanti fakultas kita mendapat SKPI, yaitu Surat Keterangan Pendamping Ijazah. Sehingga tau skillnya dibidang apa. Saya juga mengundang salah satu wartawan senior untuk melatih mereka menulis, dan hasilnya pun bagus-bagus, karna terkadang ada anak yang mau dan bisa menulis tapi tidak dilatih.”<sup>142</sup>*

Selain itu, wawancara dengan dengan dekan fakultas Psikologi, beliau mengatakan bahwa:

*“untuk permasalahan ini, memang kita masih kekurangan sumber daya ya, karena kita juga masih tergolong fakultas baru. Untuk dosen-dosen yang sudah ada ya kita berikan pelatihan guna meningkatkan kemampuan, selain itu juga terkait penelitian yang dilakukan oleh dosen, itu juga bermanfaat untuk peningkatan sumber daya ya.”<sup>143</sup>*

Berdasarkan hasil wawancara peneliti menyimpulkan bahwa kurangnya sumber daya disebabkan karena fakultas tersebut masih tergolong fakultas baru, dan permasalahan tersebut diatasi dengan

---

141 Seminar Nasional Tentang Ketahanan Keluarga Digelar di UIN Ar-Raniry diakses di <https://habadaily.com/sosbud/16736/seminar-nasional-tentang-ketahanan-keluarga-digelar-di-uin-ar-raniry.html> pada Tanggal 07 Januari 2021

142 Wawancara pada Tanggal 15 Desember 2020

143 Wawancara dengan dekan Fakultas Psikologi

meningkatkan kompetensi dosen, mahasiswa maupun staf-staf yang ada serta memperkenalkan fakultas ke eksternal kampus dan dunia luar.

- c. Implementasi terhadap hambatan dari sisi psikologis, Dalam konteks peningkatan kepemimpinan perempuan, hasil dari wawancara peneliti dengan dekan fakultas Psikologi beliau mengatakan bahwa dalam hal ini, kesempatan adalah hal utama yang harus diberikan kepada perempuan, baik kesempatan dari kelembagaan itu sendiri maupun dari pihak keluarganya. Sehingga secara psikologis perempuan yang menjadi pemimpin tidak merasa terbebani dengan statusnya sebagai seorang pemimpin.<sup>144</sup> Selain itu beliau juga menambahkan bahwa:

*“Kalau strategi, saya dari dulu, dimanapun saya bekerja itu saya anggap keluarga baru. Jadi semua yang ada saya anggap seperti keluarga sendiri, saya disini seperti berada di prodi bahasa Arab, saya kan dosen bahasa Arab dan terutama selalu terhubung dengan Allah. Apapun yang kita lakukan harus meminta kepada Allah, kita ini manusia lemah.”<sup>145</sup>*

Hal yang sama juga dilakukan oleh dekan FISIP yang mengatakan bahwa membangun kerjasama dengan orang lain itu butuh kedekatan batin, apalagi antara dekan dan dosen serta staf-staf yang ada, maka diperlukan pendekatan secara kekeluargaan dalam penyelesaian-penyelesaian masalah, konsultasi dan meminta pendapat dengan seluruh jajaran yang ada.<sup>146</sup>

Ikhtiar adalah kunci utama yang harus diterapkan dalam kepribadian, sehingga apapun yang kita lakukan mendapat persetujuan tuhan.

Keharmonisan dalam melakukan kegiatan juga menjadi sumber kesuksesan

---

144 Wawancara pada Tanggal 16 Desember 2020

145 Ibid,

146 Wawancara dengan dekan fakultas FISIP

dalam memimpin, disini pimpinan lebih memposisikan karyawannya sebagai bagian dari keluarga. Ini juga merupakan bagian dari strategi psikologi. Yang mana jika terjadi kedekatan emosi antara para atasan dan bawahan maka pekerjaan yang dilakukan akan lebih mudah dimengerti dan akan dikerjakan dengan lebih baik.

d. Implementasi yang dilakukan terhadap hambatan yang dilihat dari segi kapasitas, yang mana secara kapasitas dekan perempuan di UIN Ar-Raniry sudah sesuai dengan bidang ilmunya masing-masing. Akan tetapi pada penempatan belum sesuai dengan ranah ilmu, misalnya Dekan FISIP *homabase* nya pada Fakultas Ushuluddin dan dosen Psikologi pada Fakultas Tarbiyah, maka ini menjadi tantangan bagi UIN sendiri ketika menempatkan Dekan pada fakultas dan jurusan-jurusan yang secara *basic* memang bukan dibidangnya.

Berdasarkan wawancara dengan dekan Fakultas Psikologi, beliau mengatakan bahwa strategi dalam hal ini adalah selalu mengadakan rapat dan selalu melakukan konsultasi dengan wakil dekan maupun dosen-dosen terkait dengan keilmuan dibidang psikologi, karena beliau menyadari bahwasanya psikologi itu bukan merupakan bidangnya yang merupakan dosen fakultas tarbiyah. Sehingga dalam setiap pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan selalu berkonsultasi dengan wakil dekan maupun dosen yang *basic* nya

memang di psikologi.<sup>147</sup> Hal ini juga didukung oleh pernyataan salah satu dosen fakultas Psikologi yang mengatakan bahwa:

*“Kalau di Fakultas Psikologi ini pintu dekan itu terbuka. Beliau juga terbuka jika kita berkonsultasi melalui media sosial. Begitu juga sebaliknya beliau juga sangat terbuka untuk meminta masukan dan saran. Sehingga memang proses konsultasi itu yang saya rasa menjadi nilai tambah terhadap beliau. Beliau bersedia meminta laupun beliau sudah lebih senior, sudah hampir jadi professor lah. Tetapi beliau tidak malu untuk konsultasi dan bertanya sama kita yang dibawah.”<sup>148</sup>*

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan salah satu mahasiswa Psikologi, ia mengatakan bahwa:

*“Perempuan harus meningkatkan kompetensi jika berkeinginan menjadi pemimpin. Pada dasarnya berasal dari perempuan itu sendiri, harus meningkatkan kapasitas diri.”<sup>149</sup>*

Adapun strategi untuk mengatasi permasalahan kapasitas ini, berdasarkan wawancara dengan salah satu dosen FISIP, beliau mengatakan bahwa:

*“Tempatkan kepemimpinan perempuan dengan cara fit and proper test, jangan penunjukkan (yang dilakukan oleh rektor) karena akan bias hanya karena kedekatan maka bisa terpilih bukan karena kapabilitas dan kapasitas.”<sup>150</sup>*

Berdasarkan pendapat tersebut, peneliti berpendapat bahwa memang harus dilakukan perubahan terhadap pemilihan dekan di UIN sendiri, yakni dengan melakukan berbagai test maupun pemilihan secara langsung yang

---

147 Wawancara dengan dekan fakultas Psikologi

148 Ibid,

149 Wawancara dengan Raudhatul Jannah, 18 Desember 2020

150 Ibid,

dilakukan oleh dosen dan mahasiswa, sehingga tidak terdapat bias dalam pemilihannya.

**3. Evaluasi strategi,** adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan dalam praktek nyata dinilai efektifitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan lembaga guna perumusan dan penerapan lanjutan dimasa yang akan datang agar lebih baik dan efektif. Berdasarkan wawancara dengan Dekan Fakultas Psikologi, beliau mengatakan bahwa:

*“Akan ada perbaikan dibeberapa sektor, dalam hal kegiatan akademik itu kan dibantu oleh wakil dekan terutama bidang akademik. Terkait kelembagaan dan lainnya Beliaulah yang menguasai hal tersebut, apalagi beliau juga seorang psikolog. Ini kan di fakultas psikologi mata kuliahnya semua menjurus kesana sementara saya bukan psikolog, orang tarbiyah. Sehingga dalam pelaksanaannya dibantu oleh dekan bidang akademik. Untuk administrasi, keuangan dibantu oleh wakil dekan 2. Kalau bidang pengabdian masyarakat tadi, mahasiswa kita ini dibantu oleh wakil dekan bidang kemahasiswaan. Mereka banyak lah kegiatan, kemarin yg terakhir itu Rohingya. kemudian ada bakti sosial, pengabdian kepada masyarakat ke Aceh Besar, itu sebelum covid, selama covid mereka melakukan pengabdian dengan menulis kemudian dimasukkan ke koran dan media-media online, bagaimana menghadapi pandemi, begitu aja selama covid ini, juga dosen-dosen yang sudah meneliti dan jurnalnya sudah terindeks scopus.”<sup>151</sup>*

Sementara itu, hasil wawancara dengan Dosen Fakultas FISIP mengenai kepemimpinan dekan perempuan yang saat ini menjabat, terdapat beberapa pencapaian, diantaranya yaitu adanya dosen yang menulis pada jurnal terindeks Scopus, adanya *Academic Writing Center* yang tidak ada pada fakultas lain selain FISIP dan sebagainya. Namun, terdapat juga kemunduran, misalnya Prodi Ilmu Administrasi Negara (IAN) pada tahun

---

151 Wawancara pada Tanggal 15 Desember 2020

2019 peminatnya berada pada urutan ke-3 namun sekarang tidak lagi. Akan tetapi hal tersebut bisa berpengaruh dari berbagai faktor selain kepemimpinan Dekan.<sup>152</sup>

Kemudian, menurut pendapat salah satu mahasiswa fakultas FISIP terkait pencapaian fakultas selama dipimpin oleh dekan perempuan, yakni:

*“Pencapaian yang didapat bisa dikatakan masih dalam proses menuju pencapaian, namun dalam proses kegiatan, FISIP sudah beberapa kali menyandingkan kegiatan nya dengan pihak/ instansi luar seperti KIP, Bawaslu dan lembaga pemerintahan lainnya. Dalam hal ini bisa dikatakan pencapaian dalam bidang hubungan sosial dengan kelembagaan pemerintah.”<sup>153</sup>*

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti melihat bahwa proses implementasi sudah dilakukan dengan baik, hal ini juga berdampak pada pencapaian-pencapaian yang ada. Proses evaluasi dilakukan guna untuk mengetahui apa saja yang perlu diperbaiki dan dilakukan pada tahap implementasi.

Pada akhirnya, kemampuan menjadi pemimpin kembali lagi kepada diri masing-masing. Perempuan sudah seharusnya meningkatkan kapasitas diri dalam semua aspek agar memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin, dekan fakultas Psikologi juga menyarankan bahwa:

*“Perempuan itu sendiri harus meningkatkan potensi diri, peningkatan itu dari berbagai aspek, mulai dari kualifikasi pendidikan hingga berbagai kualifikasi lainnya yang harus terpenuhi.”<sup>154</sup>*

Oleh karenanya dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin, seorang dekan harus memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan

---

152 Wawancara pada Tanggal 15 Januari 2021

153 Wawancara pada tanggal 20 Desember 2020

154 Wawancara pada Tanggal 16 Desember 2020

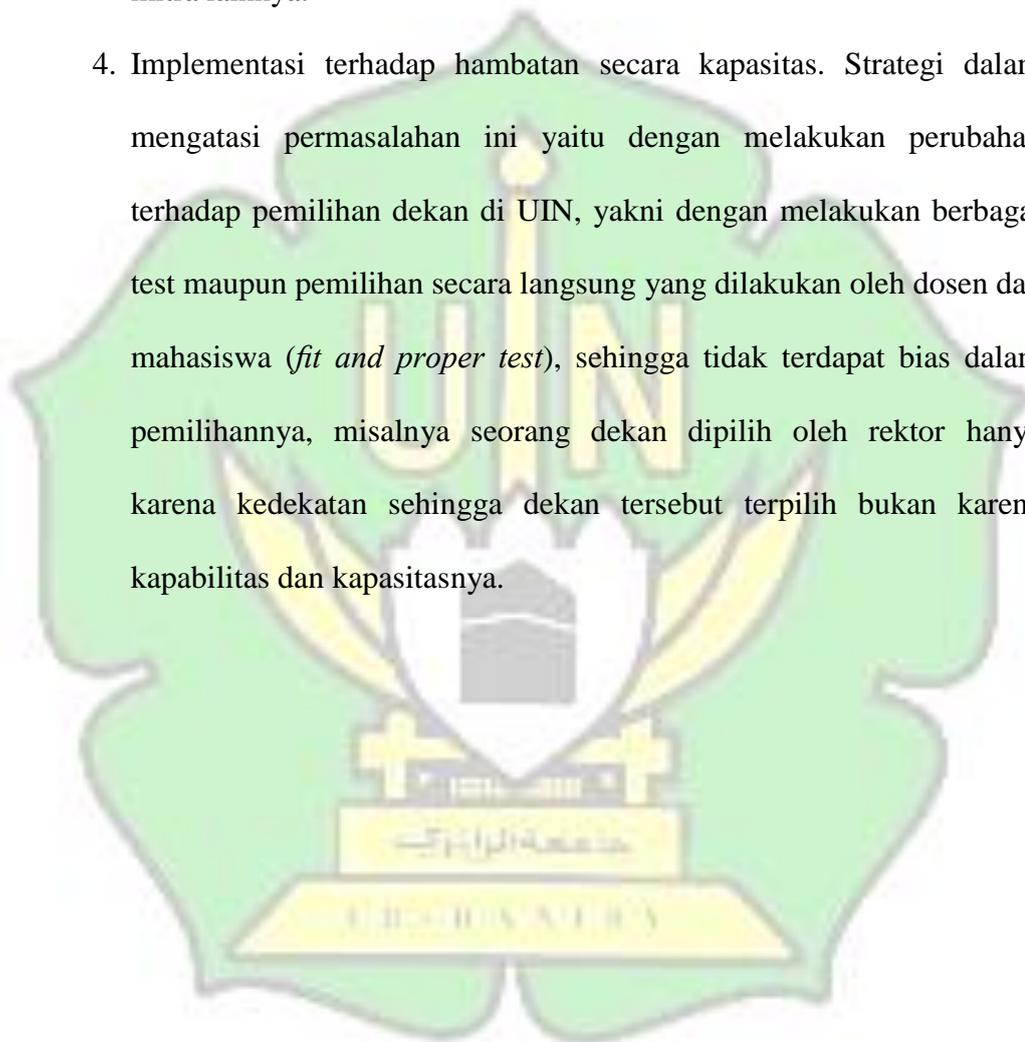
berdasarkan aturan dan tentunya harus mempunyai kompetensi diri sebagai seorang pemimpin. Kecakapan kepribadian dalam menghadapi situasi dan kondisi juga menjadi landasan untuk menjadi seorang pemimpin.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, peneliti menyimpulkan beberapa strategi dekan perempuan dalam menjalankan dan memajukan kepemimpinannya, diantaranya:

1. Implementasi terhadap hambatan sosial kultural mengenai kepemimpinan perempuan harus mulai bisa dikurangi yaitu dengan memberikan kesempatan-kesempatan kepada perempuan untuk menjadi pemimpin, baik itu dari pihak keluarga maupun dari pihak pemerintahan/ organisasi/ instansi/ kelembagaan. Karena bagaimanapun, perempuan juga berhak menjadi pemimpin dan tidak sedikit pencapaian yang didapatkan oleh kepemimpinan-kepemimpinan perempuan.
2. Implementasi terhadap hambatan kurangnya sumber daya. Kekurangan sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena fakultas tersebut masih tergolong fakultas baru, dan strategi untuk mengatasi permasalahan ini adalah dengan meningkatkan kompetensi dosen, mahasiswa maupun staf-staf yang ada, menciptakan program-program yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi dosen dan mahasiswa serta memperkenalkan fakultas ke eksternal kampus dan dunia luar melalui publikasi kegiatan-kegiatan dan program yang dilaksanakan.
3. Implementasi terhadap hambatan secara psikologis, adapun strategi

yang dilakukan adalah dengan mempererat kekeluargaan, kerjasama dan gotong royong antar tiap komponen dari fakultas, baik dosen, staf administrasi maupun dengan mahasiswa. Meningkatkan semangat kekeluargaan dan persaudaraan, semangat merangkul para dosen dan mitra lainnya.

4. Implementasi terhadap hambatan secara kapasitas. Strategi dalam mengatasi permasalahan ini yaitu dengan melakukan perubahan terhadap pemilihan dekan di UIN, yakni dengan melakukan berbagai test maupun pemilihan secara langsung yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa (*fit and proper test*), sehingga tidak terdapat bias dalam pemilihannya, misalnya seorang dekan dipilih oleh rektor hanya karena kedekatan sehingga dekan tersebut terpilih bukan karena kapabilitas dan kapasitasnya.



## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

1. Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan di UIN Ar-Raniry pada penelitian ini dilihat dari Pasal 8 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 yakni fakultas menyelenggarakan beberapa fungsi, diantaranya pelaksanaan pendidikan akademik pada tingkat Sarjana, Magister, Doktor, pendidikan vokasi, dan/atau profesi di lingkungan fakultas, pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, pelaksanaan pembinaan sivitas akademika dan pelaksanaan administrasi dan pelaporan, berdasarkan hasil penelitian, dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut dekan perempuan di UIN Ar-Raniry telah berperan aktif, meskipun masih terdapat beberapa hambatan-hambatan dikarenakan Fakultas yang dipimpinnya merupakan fakultas baru yang masih kekurangan sumber daya.
2. Adapun beberapa strategi kepemimpinan dekan perempuan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemangku jabatan publik di UIN Ar-Raniry diantaranya strategi terhadap hambatan sosial kultural, strategi terhadap hambatan kurangnya sumber daya karena fakultas yang dipimpin merupakan fakultas yang tergolong baru, strategi terhadap hambatan secara psikologis dan strategi terhadap hambatan secara kapasitas.

## 5.2 Saran

1. Pihak universitas harus melibatkan semua pihak yang mempunyai kewenangan dalam meningkatkan peran kepemimpinan perempuan baik dari internal universitas maupun dukungan dari keluarga. Perempuan harus diberikan akses yang lebih dalam proses peningkatan kapasitasnya sebagai pemimpin.
2. Memperbarui peraturan mengenai proses pemilihan dekan yang saat ini dipilih secara langsung oleh rektor menjadi dipilih secara langsung oleh dosen dan mahasiswa atau dengan mengadakan test yang akan diikuti oleh para calon dekan. Karena saat ini, walaupun yang dipilih adalah dekan-dekan yang memiliki kompetensi tetapi kesempatan yang dibuka tidak bisa diakses oleh semua orang secara sama dan merata, sehingga universitas seharusnya punya mekanisme memilih dekan secara lebih terbuka dan transparan, semua yang punya kapasitas punya kesempatan, termasuk kandidat dekan lain yang saat ini tidak punya kesempatan untuk menjadi dekan.
3. Meningkatkan proses pelatihan dan pembekalan bagi para dekan yang terpilih, terutama dekan yang baru pertama sekali menjabat sebagai dekan.
4. Upaya-upaya dalam rangka menanggulangi permasalahan ketimpangan kesetaraan gender yang terjadi terutama di lingkup UIN Ar-Raniry agar dapat diatasi secara bersama-sama dan melibatkan semua pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Buku:

- Ahmad, Jamaluddin, *Metode Penelitian Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Gava Media, 2015.
- Burhan Bungin. *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya)*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2011
- E. Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya)
- Faisal, Sanafiah. *Format-Format Penelitian Sosial*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Hamalik, Oemar. *Pengembangan SDM Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Hamka. 1965. *Tafsir Al-Azhar*, (Jakarta: Panji Masyarakat)
- Horton dan Hunt, *Pengantar Sosiologi: Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial*. Jakarta: Kencana Media Prenada Group, 2011.
- Idrus, Muhammad. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Erlangngga, 2009.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).
- Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Mansour, *Runtuhnya Teori Pembangunan Dan Globalisasi*. Yogyakarta. INSISTPress, 2009.
- Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohisi, Jakarta: Universitas Indonesia, 2007.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. 2003.
- Umam, *Perilaku Organisasi. Bandung*. Pustaka Setia, 2010.

- Riani, *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Robbins, Stephen. P. dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat, 2008
- Sagala, R. Valentine, *Advokasi Perempuan Akar Rumput*. Bandung: Institut Perempuan, 2011.
- Saparindah dan Imelda Bachtiar. 2010. *Berbeda tapi Setara: Pemikiran Tentang Kajian Perempuan* (Jakarta: Buku Kompas)
- Sarwono, Sarlito Wirawan, *Teori-Teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- Sinambela, *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta. Bumi Akasara, 2014.
- Soekanto, Soerjono, *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta,
- Syafiie, Inu Kencana. 2013. *Ilmu Pemerintahan*. Jakarta. Bumi Aksara,
- Toha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Umar, Husein. *Strategic Management in Action (Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger)*. 2001. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- USAIDHELM, “*The Five Year Journey of USAIDHELM: Working Together to Strengthen Higher Education in Indonesia*”, USAIDHELM Final Report, Indonesia, 2016.
- Zoetmulder, *Old Javanese English Dictionary*, 1982.
- Zulfina, Adriani, *Konsep Teori Gender dan Konsep Teori Kesetaraan dan Keadilan Gender*, Merangin: Pusat Penelitian Gender.

**Jurnal Ilmiah/Skripsi:**

Anjodah, Novechi. 2015. Kepemimpinan Perempuan dalam Jabatan Publik (Studi pada Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Biro Administrasi Pemerintahan dan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau). Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Raja Ali Haji Tanjungpinang.

Djuwar Soewito, Arbainah Saidi, dan Adrianus Nagong,. Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Jabatan Publik di Kantor Kelurahan Air Hitam Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda.

Fadhilla, Risnul.(2018). Mobilitas Aparatur Sipil Negara Perempuan Di Birokrasi Pemerintah Kota Banda Aceh. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Fitriani, Annisa. Jurnal TAPIs Vol.11, No. 2, 2015, "Gaya Kepemimpinan Perempuan".

Kahirunnisa dan Taher. 2017. Pendidikan Dan Pendapatan Terhadap Mobilitas Sosial Wanita Di Gampong Laksana Banda Aceh. JIM FISIP Unsyiah.

Purnamaningsih, Putu Eka. Peranan Kepemimpinan Wanita dalam Jabatan Publik (Studi Kasus Wilayah Kerja Denpasar Selatan). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Udayana.

Zulvi Noer Hida dkk. (2020) Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam. AL YASINI: Jurnal Hasil Kajian dan Penelitian dalam bidang Keislaman dan Pendidikan Ter-akreditasi Kemenristekdikti No.36/E/KPT/2019, ISSN: 2527-6603 (e), 2527-3175 (p) Vol. 5 No.

**Undang-Undang/Peraturan Pemerintah:**

Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 28D ayat 1

Undang-Undang Nomor. 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia Pasal 20 ayat (2)

Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) tahun 1998

Intruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional.

Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015 Tentang Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh

Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia.  
Undang-Undang Dasar Tahun 1945 Pasal 49.

#### **Artikel/Website:**

Akreditasi Fakultas Psikologi diakses di <http://fp.uin-ar-raniry.ac.id/index.php/id/posts/program-studi-psikologi-terakreditasi-bpada> Tanggal 4 Januari 2020

FISIP UIN Gandeng Karang Taruna Gelar Sosialisasi Politik Santun diakses di <https://www.pikiranmerdeka.co/news/fisip-uin-gandeng-karang-taruna-gelar-sosialisasi-politik-santun/> pada Tanggal 04 Januari 2021

Kegiatan Seminar Internasional diakses di <https://analisaaceh.com/fakultas-psikologi-uin-ar-raniry-gelar-virtual-international-students-conference-ii/> pada Tanggal 4 Januari 2020

Kepemimpinan Perempuan di Masa Kini. diakses di <https://geotimes.co.id/kepemimpinan-perempuan-di-masa-kini/>

Mengapa Indonesia Membutuhkan Undang-Undang Kesetaraan dan Keadilan Gender diakses di <https://www.scn-crest.org/id/en/news/latest-news/112-mengapa-indonesia-membutuhkan-undang-undang-kesetaraan-dan-keadilan-gender.html> pada tanggal 25 November 2020

81 Anggota DPRA dilantik diakses di [www.merdeka.com/politik/81-anggota-dpr-aceh-dilantik-jumlah-anggota-perempuan-cuma-8-orang](http://www.merdeka.com/politik/81-anggota-dpr-aceh-dilantik-jumlah-anggota-perempuan-cuma-8-orang) pada Tanggal 23 November 2020

<http://lamongankab.go.id/bag-pemdes/2017/01/18/1458>

Data Lurah di Lingkungan Provinsi DKI Jakarta diakses di <http://data.jakarta.go.id/dataset/data-lurah-di-lingkungan-pemerintahan-provinsi-dki-jakarta> pada Tanggal 8 November 2020

Lambang dan logo UIN Ar-Raniry diakses di <https://uin-ar-raniry.ac.id/index.php/id/pages/lambang-dan-logo> pada Tanggal 25 November 2020

Nilai Kepemimpinan Perempuan diakses di <https://text-id.123dok.com/document/zglwro7q-nilai-kepemimpinan-perempuan-dalam-q-s-an-naml-ayat-29-35-perspektif-teori-interpretasi-jorge-j-e-gracia-test-repository.html> pada tanggal 26 November 2020

Prestasi kelembagaan prodi PMI diakses di <http://pmi.uin.ar-raniry.ac.id/index.php/id/pages/akreditasipada> Tanggal 4 Januari 2020

Sejarah UIN Ar-Raniry Banda Aceh diakses di <https://uin.ar-raniry.ac.id/index.php/id/pages/sejarah> pada Tanggal 25 November 2020

Seminar Nasional Tentang Ketahanan Keluarga Digelar di UIN Ar-Raniry diakses di <https://habadaily.com/sosbud/16736/seminar-nasional-tentang-ketahanan-keluarga-digelar-di-uin-ar-raniry.html> pada Tanggal 07 Januari 2021

Visi dan misi UIN Ar-Raniry diakses di <https://uin.ar-raniry.ac.id/index.php/id/pages/visi-dan-misi> pada Tanggal 25 November 2020



## LAMPIRAN

### Lampiran I

#### DAFTAR PERTANYAAN UNTUK DEKAN PEREMPUAN DI UIN AR-RANIRY

1. Nama
2. Sejak kapan menjabat menjadi Dekan/fakultas apa?
3. Apa hambatan/kesulitan selama menjadi dekan?
4. Apakah ada pertimbangan ketika ibu dilantik menjadi seorang dekan?
5. Bagaimana pendapat ibu mengenai kepemimpinan perempuan dalam organisasi dan lembaga-lembaga tertentu baik lembaga swasta maupun lembaga pemerintahan, termasuk dalam Universitas?
6. Berdasarkan Pasal 8 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, yang kemudian menjadi bahan rujukan Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh, fakultas menyelenggarakan beberapa fungsi, diantaranya:
  - a. Pelaksanaan pendidikan akademik pada tingkat Sarjana, Magister, Doktor, pendidikan vokasi, dan/atau profesi di lingkungan fakultas,
  - b. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi,
  - c. Pelaksanaan pengabdian kepadamasyarakat,
  - d. Pelaksanaan pembinaan sivitas akademika, dan
  - e. Pelaksanaan administrasi dan pelaporan.
  - Apakah selama menjabat menjadi dekan ibu sudah berperan sepenuhnya dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi tersebut? (dijabarkan satu persatu, poin a-e)
  - Penyelenggaraan fungsi yang manakah yg paling sulit, apa faktor nya?
7. Dekan perempuan di UIN Ar-Raniry hanya ada 2 (dua) orang dari total 9 (Sembilan) orang dekan pada fakultas yang tersedia di UIN Ar-Raniry, menurut pendapat ibu bagaimana konsep kesetaraan gender terkait hal tersebut?
8. Apakah ibu pernah mengalami kejadian tidak menyenangkan selama memimpin menjadi dekan, terutama karna alasan “gender”?
9. Apakah ada tantangan tersendiri menjadi seorang dekan perempuan?
10. Pencapaian-pencapaian apa saja yg telah didapat oleh fakultas selama dipimpin oleh dekan perempuan?

11. Bagaimana upaya/strategi ibu dalam meningkatkan peran kepemimpinan dekan perempuan dalam lingkungan Universitas?
12. Apakah saran dan harapan ibu mengenai kepemimpinan perempuan di lingkungan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh?



## Lampiran II

### DAFTAR PERTANYAAN UNTUK DOSEN (yang saat ini sedang mengajar di fakultas yang dipimpin oleh seorang dekan perempuan di UIN Ar-Raniry)

1. Nama, Sejak kapan menjabat menjadi dosen?
2. Menurut bapak/ibu, bagaimana kepemimpinan dekan perempuan yang selama ini pernah menjabat? Apakah ada perbedaan dengan kepemimpinan laki-laki?
3. Berdasarkan Pasal 8 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, yang kemudian menjadi bahan rujukan Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh, fakultas menyelenggarakan beberapa fungsi, diantaranya:
  - a. Pelaksanaan pendidikan akademik pada tingkat Sarjana, Magister, Doktor, pendidikan vokasi, dan/atau profesi di lingkungan fakultas,
  - b. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi,
  - c. Pelaksanaan pengabdian kepadamasyarakat,
  - d. Pelaksanaan pembinaan sivitas akademika, dan
  - e. Pelaksanaan administrasi danpelaporan.Selama melihat kepemimpinan dekan perempuan yang ada di fakultas ini, menurut bapak/ibu apakah mereka sudah berperan sepenuhnya dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi tersebut? (dijabarkan satu persatu, poin a-e)
4. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai kepemimpinan perempuan dalam organisasi dan lembaga-lembaga tertentu baik lembaga swasta maupun lembaga pemerintahan, termasuk dalam Universitas?
5. Dekan perempuan di UIN Ar-Raniry hanya ada 2 (dua) orang dari total 9 (Sembilan) orang dekan pada fakultas yang tersedia di UIN Ar-Raniry, menurut pendapat bapak/ibu bagaimana konsep kesetaraan gender terkait hal tersebut?
6. Apakah ada tantangan tersendiri dipimpin oleh seorang dekan perempuan?
7. Kelebihan dan kekurangan kepemimpinan dekan perempuan?
8. Pencapaian-pencapaian apa saja yg telah didapat oleh fakultas selama dipimpin oleh dekan perempuan? Apakah menjadi lebih baik/maju atau sebaliknya?
9. Bagaimana upaya yang harusnya dilakukan dalam meningkatkan peran kepemimpinan dekan perempuan dalam lingkungan Universitas?

10. Apakah saran bapak/ibu mengenai kepemimpinan perempuan di lingkungan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh?



### Lampiran III

#### DAFTAR PERTANYAAN UNTUK MAHASISWA

1. Nama?
2. Menurut anda, bagaimana kepemimpinan dekan perempuan yang sedang menjabat di fakultas tempat anda berkuliah sekarang? Apakah ada perbedaan dengan kepemimpinan dekan laki-laki?
3. Berdasarkan Pasal 8 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, yang kemudian menjadi bahan rujukan Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh, fakultas menyelenggarakan beberapa fungsi, diantaranya:
  - a. Pelaksanaan pendidikan akademik pada tingkat Sarjana, Magister, Doktor, pendidikan vokasi, dan/atau profesi di lingkungan fakultas,
  - b. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi,
  - c. Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat,
  - d. Pelaksanaan pembinaan sivitas akademika, dan
  - e. Pelaksanaan administrasi dan pelaporan.

Selama melihat kepemimpinan dekan perempuan yang ada di Universitas ini, menurut anda apakah mereka sudah berperan sepenuhnya dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi tersebut? (dijabarkan satu persatu, poin a-e)

4. Bagaimana pendapat anda mengenai kepemimpinan perempuan dalam organisasi dan lembaga-lembaga tertentu baik lembaga swasta maupun lembaga pemerintahan, termasuk dalam Universitas?
5. Dekan perempuan di UIN Ar-Raniry hanya ada 2 (dua) orang dari total 9 (sembilan) orang dekan pada fakultas yang tersedia di UIN Ar-Raniry, menurut pendapat anda bagaimana konsep kesetaraan gender terkait hal tersebut?
6. Kelebihan dan kekurangan kepemimpinan dekan perempuan?
7. Pencapaian-pencapaian apa saja yg telah didapat oleh fakultas selama dipimpin oleh dekan perempuan? Apakah menjadi lebih baik/maju atau sebaliknya?
8. Bagaimana upaya yang dilakukan dalam meningkatkan peran kepemimpinan dekan perempuan dalam lingkungan Universitas?
9. Apakah saran dan harapan anda mengenai kepemimpinan perempuan di lingkungan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh?

Lampiran IV

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FISIP UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**  
Nomor : 1456/Un.08/FISIP/Kp.07.6/09/2020

**TENTANG**

**PENGGAKTAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN  
UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

**DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

- Menimbang** : a. Bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan;  
b. Bahwa saudara yang tersebut namanya dalam surat keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing skripsi.
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;  
2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;  
3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;  
4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;  
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;  
6. Keputusan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;  
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry;  
8. Peraturan Menteri Agama Nomor 21 Tahun 2015, tentang Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh;  
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag. RI;  
10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang Penetapan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;  
11. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor : 02/Un.08/R/Kp.07.5/01/2018 tentang Pemberian Kuasa dan Pendelegasian Wewenang Kepada Pejabat di Lingkungan Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Memperhatikan** : Keputusan Seminar Proposal Skripsi Prodi Ilmu Administrasi Negara pada tanggal 28 Agustus 2020

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan**  
**PERTAMA** : Menunjuk Saudara :  
1. Reza Idria, S.H.I., M.A. Sebagai pembimbing pertama  
2. Dian Rubianty, SE., Ak., MPA. Sebagai pembimbing kedua
- Untuk membimbing skripsi  
Nama : Izan Aulia Rahman  
NIM : 150802044  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul : Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan Di UIN Ar-Raniry Banda Aceh
- KEDUA** : Pembayaran honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2021.
- KETIGA** : Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan sampai dengan berakhirnya Semester Genap Tahun Akademik 2020/2021 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

Ditetapkan di : Banda Aceh  
Pada Tanggal : 3 September 2020

An. Rektor  
Dekan  
*Erdw*  
Ermita Dewi

- Tembusan :
1. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
  2. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
  3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan;
  4. Yang bersangkutan.

Lampiran V

12/11/2020

Document



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telepon : 0651- 7557321, Email : uin@ar-raniry.ac.id

Nomor : B-244/Un.08/FISIP I/PP.00.9/12/2020  
Lamp : -  
Hal : *Penelitian Ilmiah Mahasiswa*

Kepada Yth,

1. Dekan FISIP Dr Ernita Dewi S.Ag., M.Hum Penerima 1
2. Dekan PSIKOLOGI Dr. Salami MA Penerima 2
3. Biro Akademik FISIP Penerima 3
4. Biro Akademik Fakultas PSIKOLOGI Penerima 4
5. Dosen FISIP dan PSIKOLOGI Penerima 5
6. Mahasiswa UIN Ar Raniry Penerima 6
- 7.

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Pimpinan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

Nama/NIM : **IZAN AULIA RAHMAN / 150802044**  
Semester/Jurusan : **XI / Ilmu Administrasi Negara**  
Alamat sekarang : **Banda Aceh**

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **PERAN KEPEMIMPINAN DEKAN PEREMPUAN DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR RANIRY BANDA ACEH**

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terimakasih.

Banda Aceh, 10 Desember 2020

an. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan,



Bertaku sampai : 05 April 2021

Muhammad Thalal, Lc., M.Si., M.Ed.

Lampiran VI



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jln. Syeikh Abdul Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Situs: [www.ar-raniry.ac.id](http://www.ar-raniry.ac.id) E-Mail: [psikologi@ar-raniry.ac.id](mailto:psikologi@ar-raniry.ac.id)

Nomor : B-946/Un.08/FPsi/PP.00.9/12/2020  
Lampiran : -  
Hal : Penelitian Ilmiah Mahasiswa

21 Desember 2020

Kepada Yth.  
Dekan FISIP UIN Ar-Raniry  
di-  
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat,

Dekan Fakultas Psikologi UIN Ar-Raniry Banda Aceh, menerangkan bahwa :

Nama : Izan Aulia Rahman  
NIM : 150802044  
Semester/Jurusan : XI / Ilmu Administrasi Negara  
Alamat : Banda Aceh

Benar yang namanya tersebut diatas telah melaksanakan penelitian pada Fakultas Psikologi UIN Ar-Raniry dalam rangka penulisan skripsi dengan judul "*Peran Kepemimpinan Dekan Perempuan di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh*".

Demikian kami sampaikan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, dan terima kasih.

Wassalam,

Dekan

  
Salami



Lampiran VII

DOKUMENTASI PENELITIAN



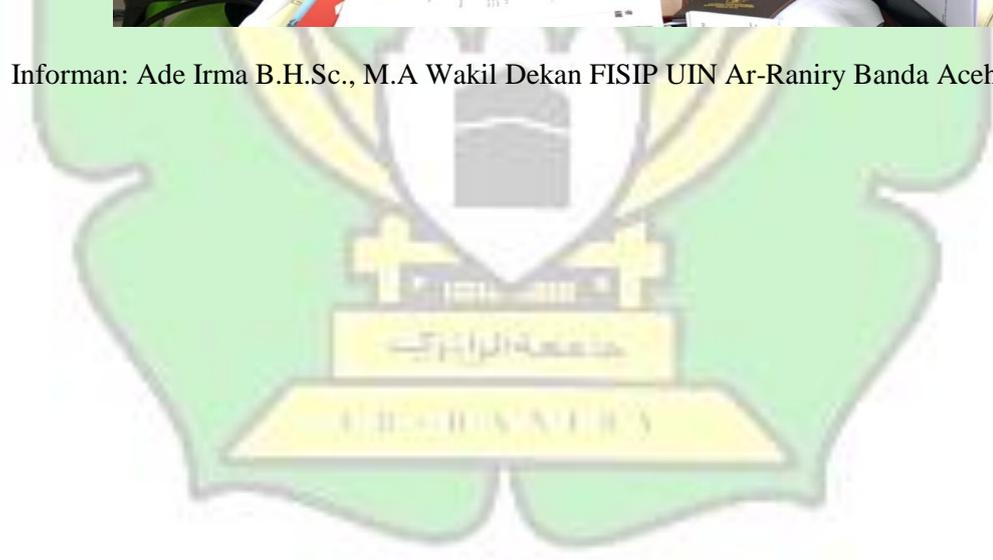
Informan : Dr. Salami, M.A., Dekan Fakultas Psikologi UIN Ar-Raniry Banda Aceh.



Informan : Dr. Ernita Dewi, S.Ag.,M.Hum. Dekan FISIP UIN Ar-Raniry Banda Aceh



Informan: Ade Irma B.H.Sc., M.A Wakil Dekan FISIP UIN Ar-Raniry Banda Aceh





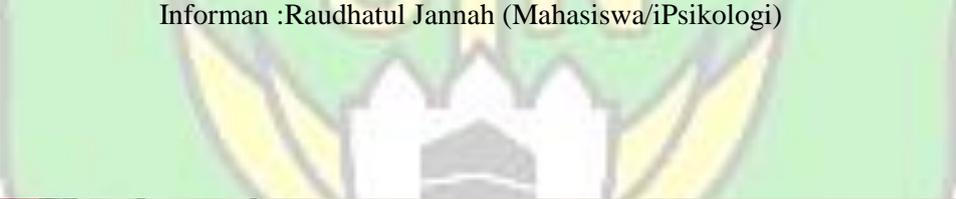
Informan : Vera Nova, S.Psi., M.Psi.,



Informan : Mirza Fanzikri, M.Si.,



Informan :Raudhatul Jannah (Mahasiswa/iPsikologi)



Informan : Muhammad Yasir (Mahasiswa FISIP)