

Kepemimpinan Perempuan Hindu Bali Terhadap Dinamika Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu

Ni Made Indiani¹, Ida Ayu Ketut Surya Wahyuni², I Ketut Winantra,³
I Made Bagus Andi Purnomo⁴, I Nyoman Putu Sutirta⁵

¹²³⁴⁵ Universitas Hindu Indonesia

¹indianimade@gmail.com, ²ayo43@gmail.com, ³ketutwinantra@unhi.ac.id,
⁴bagusandipurnomo@gmail.com, ⁵pututirta21@gmail.com.

Abstract

Many women in Indonesia have advanced in their education. Many also enter the public sphere and play a dual role. The inclusion of women in the public sphere is a portrait of the independence of Indonesian women. Although the public domestic dichotomy is still a long discussion, Balinese Hindu women have succeeded in making achievements in various sectors, including women who have additional duties as leaders in universities. The purpose of this study is to explore and analyze the leadership performed by Balinese Hindu women on the dynamics of Hindu Religious University (PTKH) in Denpasar. The discussion is carried out using phenomenological theory, which provides an interpretation or meaning of the subjective, phenomenological experiences of Balinese Hindu women leaders on the dynamics of PTKH as human resource development. This research was conducted with a qualitative design, using in-depth interview techniques and literature study. The conclusions obtained are: 1) the task is carried out by managing the time allocation between the domestic-public carefully, responsibly, and committed; 2) in problem solving, Hindu women's leadership style uses situational leadership style; 3) prioritizing a work culture based on kinship, proper communication, working smart, working sincerely, and based on regulations/procedures, so that they dare to appear in a healthy competition; 4) lifelong learning.

Keywords: Phenomenology; Hindu Women; Situational Leadership

Abstrak

Perempuan di Indonesia sudah banyak yang maju pendidikannya. Banyak pula yang memasuki ranah publik dan berperan ganda. Masuknya perempuan di ranah publik merupakan potret kemandirian perempuan Indonesia. Meskipun dikotomi domestik publik masih menjadi diskusi panjang namun perempuan Hindu Bali telah berhasil menggoreskan prestasi di berbagai sektor, termasuk perempuan yang mendapatkan tugas tambahan sebagai pemimpin di perguruan tinggi. Tujuan penelitian ini adalah hendak mengeksplorasi, menganalisis kepemimpinan yang dilakukan oleh perempuan Hindu Bali, terhadap dinamika Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu (PTKH) di Denpasar. Pembahasan dilakukan dengan mempergunakan teori fenomenologi, yakni memberikan interpretasi atau pemaknaan atas pengalaman subyektif, fenomenologikal dari pemimpin perempuan Hindu Bali terhadap dinamika PTKH sebagai pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini dilaksanakan dengan rancangan kualitatif, dengan mempergunakan teknik wawancara mendalam dan studi pustaka. Kesimpulan yang diperoleh: 1) tugas dilaksanakan dengan mengatur alokasi waktu antara domestik-publik secara cermat, penuh tanggung jawab, dan berkomitmen; 2) dalam penyelesaian masalah, gaya kepemimpinan perempuan Hindu mempergunakan gaya kepemimpinan situasional; 3) mengedepankan budaya kerja yang berasaskan kekeluargaan, komunikasi yang tepat, bekerja cerdas, bekerja ikhlas, dan berdasarkan peraturan/prosedur, sehingga berani tampil bersaing sehat; 4) belajar sepanjang hayat.

Kata Kunci: Fenomenologi; Perempuan Hindu; Kepemimpinan Situasional

Pendahuluan

Era globalisasi telah memberikan dampak yang luas pada berbagai aspek kehidupan, termasuk kebutuhan akan pendidikan. Salah satu tantangan nyata adalah pendidikan harus mampu menciptakan sumber daya manusia yang dilengkapi dengan keterampilan yang disebut kompetensi abad 21. Keterampilan abad 21 merupakan keterampilan penting yang dibutuhkan siswa untuk dapat berpartisipasi dalam kehidupan nyata di abad 21 (Wijaya dkk., 2016). Tuntutan tersebut mengajak semua masyarakat untuk berpacu meningkatkan pendidikan dan berbagai keterampilan demi meningkatkan daya saing bangsa. Era digitalisasi ini membawa perubahan sangat cepat, *instant*, dan juga memudahkan manusia untuk beraktivitas. Semua elemen termasuk dunia pendidikan harus dapat mengikuti gerak langkah perubahan itu tanpa kecuali.

Begitu juga pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama di bawah koordinasi Dirjen Bimas Hindu harus menyelaraskan gerak langkah untuk turut bersaing yaitu dengan mengembangkan sumber daya manusia yang ada di Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu (PTKH) demi memenuhi standar kualitas yang disyaratkan. Keberhasilan untuk mencapai kualitas sumber daya manusia yang mumpuni, tidak dapat lepas dari keterlibatan para pemimpin dan pimpinan perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang baik dan berkualitas pastilah dipimpin oleh seorang pemimpin yang cakap. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang memperoleh dukungan bawahannya atau rekan kerjanya. Kemampuan *leadership* juga dibutuhkan untuk menjalin kerjasama antar dan interpersonal, dan juga sangat berguna untuk mensosialisasikan ide-ide yang ada dalam pemikiran yang kemudian diwujudkan dalam bentuk hasil kerja.

Bagaimana dengan dosen perempuan Hindu Bali yang memperoleh tugas tambahan sebagai pemimpin di PTKH? Pandangan Suryani (Gelgel, 2016), menyatakan bahwa kewajiban pekerjaan perempuan Bali lebih beragam dibandingkan perempuan lain di Indonesia yang berjalan seiring dengan kebutuhan ekonomi, sehingga perempuan Bali harus memberikan sumbangan pendapatannya untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Temuan Mansyuri (2015) mengenai kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta, perempuan dalam melakukan perubahan, diperoleh fakta bahwa ciri kepala madrasah wanita menciptakan perubahan, disebabkan karena berani, disiplin memberi keteladanan, berdikari & partisipatif. Ditaria (2016) tentang analisis gender peran kepemimpinan perempuan menemukan bahwa peran-peran kepemimpinan dapat dilakukan dengan baik dan positif di mana sosok kepemimpinan perempuan dapat diterima oleh *staff*, dan saat sekarang bias gender tidaklah berpengaruh besar terhadap pandangan (yang menjadi bawahannya), tidak ditemukan pandangan yang salah serta penolakan dari kaum laki-laki.

Temuan ini juga sejalan dengan Kusumawati (2007) sebagaimana paparan sebelumnya bahwa hampir tidak ada perbedaan antara pemimpin laki-laki dan perempuan, tetapi jika perbedaan itu ada, maka persoalan adaptasi menjadi permasalahan. Dari beberapa temuan tersebut, maka penelitian yang berjudul kepemimpinan perempuan Hindu Bali terhadap dinamika PTKH penting untuk dibahas, mengingat persaingan perguruan tinggi semakin ketat, dan kompetitif, sementara tugas-tugas domestik tetap dijalani oleh para dosen perempuan. Bagaimana perempuan Hindu Bali yang mendapat tugas tambahan sebagai pemimpin di PTKH melaksanakan tugasnya?

Penelitian yang dilakukan di PTKH Denpasar juga tidak menitik beratkan pada bias gender atau membuat perbandingan antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan Hindu. Bagaimana perempuan Hindu Bali menjalankan tugas-tugasnya di tempat kerja, mengingat tugas-tugas domestik tidak pernah jauh dari lingkungan perempuan Hindu Bali. Tujuan penelitian adalah untuk mengeksplorasi, menganalisis kepemimpinan yang dilakukan oleh perempuan Hindu Bali, terhadap dinamika PTKH di Denpasar. Di samping itu ada beberapa alasan penting yang perlu diuraikan mengapa kepemimpinan perempuan Hindu Bali perlu diangkat dalam penelitian.

Alasan historis, bahwa berbicara kepemimpinan perempuan Hindu di masa lalu, Indonesia pernah memiliki pemimpin perempuan seperti Ratu Shima dari kerajaan Kalingga. Kerajaan Hindu Budha di Jawa Tengah pada abad ke - 6 yang sangat terkenal dengan penegakan hukum. Begitu juga pada abad ke -14 ketika Majapahit diperintah oleh Sri Ratu Tribhuwana Tungga Dewi Maharajasa Jayawisnuwardhani sangat terkenal dengan ekspansi politiknya dengan dibantu oleh patih Gajah Mada untuk mewujudkan sumpah palapanya ingin menyatukan nusantara. Sebelum Tribhuwana Tungga Dewi naik tahta, pemerintahan Raja Raden Wijaya dipengaruhi oleh istrinya yang bernama Gayatri. meskipun secara formal Gayatri tidak resmi menduduki tahta kerajaan, namun peran serta Gayatri tidak bisa diabaikan. Pemimpin perempuan di masa majapahit yang lainnya adalah Diah Suhita, yang merupakan pewaris kerajaan Majapahit ke-7 dan merupakan raja perempuan yang terakhir di era Majapahit. Majapahit yang sempat porak poranda karena perang, ditata kembali oleh Diah bersama dengan suaminya (Ratnapangkaja). Kepemimpinan Diah Suhita juga termasuk lama, yakni 28 tahun.

Selain di Pulau Jawa ada juga penguasa dari kerajaan Mataram Kuno yang diperintah oleh Sri Maharaja Rakai Layang Dyah Tulodong Sri Sajjana Sanmatanuraga Uttunggadewa dikenal pula dengan nama Dyah Tulodong pada tahun 919-924. Cerita yang terkenal dari Dyah Tulodong adalah ketika ekspansi Raja Airlangga digagalkan yang pada saat itu menguasai wilayah di sekitar Mataram Kuno. Nama Raja perempuan lain adalah dari kerajaan Samudra Pasai yang bernama Sultanah Nahrasiyah. Perempuan pertama yang menjadi raja di Aceh, tepatnya di Kerajaan Samudra Pasai, menggantikan ayahnya yang bernama Raja Malikussaleh. Masa kepemimpinannya berhasil membawa perkembangan pesat di kerajaan Aceh. Masa kepemimpinannya bahkan disebut sebagai zaman keemasan Islam dan Melayu (Namira, 2021).

Masih banyak sebenarnya pemimpin perempuan pada zaman kerajaan di Indonesia, namun jika dilihat dari segi kuantitas, jumlah pemimpin perempuan tidaklah sebanyak jumlah raja-raja (pemimpin laki-laki) Nusantara. Walau demikian para ratu yang memerintah pada zaman itu, patutlah dijadikan contoh atau landasan historis bagi para pemimpin perempuan Hindu zaman sekarang. Di samping karena kualitas kepemimpinannya yang terkenal, para pemimpin (ratu) tersebut sudah berhasil menorehkan sejarah Indonesia untuk memotivasi generasi berikut. Pergerakan perempuan tidak saja dari para pemimpin perempuan, tetapi ada juga pejuang perempuan yang bertempur di medan perang seperti Cut Nyak Dien (Aceh), Martha Christina Tihahu (Maluku), dan Laksamana Malahayati dari Aceh.

Pahlawan perempuan lainnya yang dianggap sebagai pemimpin gerakan perempuan belajar adalah Raden Ajeng Kartini dan Dewi Sartika. Pahlawan yang berhasil mendobrak tradisi yang pada waktu itu perempuan tidak diizinkan mengenyam pendidikan. Pemikiran tentang bagaimana agar perempuan bisa maju dan memperoleh kesetaraan pendidikan dengan kaum lelaki, telah ada di zaman Kartini, bahkan kesejahteraan masyarakat yang ada di sekitarnya, yaitu Jepara juga telah menjadi pemikirannya. Surat-surat yang ditulis kepada Nyonya Abendanon, berisikan ekspresi pemikiran yang sangat tertekan oleh adanya ketimpangan, tradisi yang tidak mengizinkan anak perempuan untuk menikmati sekolah (Pebriansyah, 2017). Dalam Epos Mahabrata juga dikenal adanya pemimpin perempuan Hindu yaitu Satyawati, yang menjadi Ratu dari Raja Santanu. Selain Satyawati, ada juga Srikandi yang satu-satunya perempuan masuk ke medan perang. Pemimpin perempuan Hindu di masa sekarang tetap masih dapat mengadopsi strategi dan gaya kepemimpinan para pahlawan Indonesia yang diakui ketangguhannya dalam memperjuangkan hak-haknya pada zamannya, tak terkecuali kepemimpinan yang diceritakan dalam epos Mahabarata yang sangat legendaris, tentu saja dengan menyesuaikan kondisi dan situasi yang dihadapi sekarang.

Alasan Ideologi, dalam Kitab Manava Dharmasastra, I.32 menyatakan sebagai berikut:

*Dwidha krtwatmano Deham ardhena puruso'bhawat Ardhena nari tasyam sa
Wirayama smrjat prabhuh*

Terjemahannya:

Dengan membagi dirinya menjadi sebagian laki-laki dan sebagian perempuan (*Ardhanareswari*), Ia ciptakan viraja dari wanita itu (Pudja & Sudharta, 2004)

Mencermati sloka di atas, dapat dikatakan bahwa laki-laki dan perempuan adalah sama-sama ciptaan Tuhan Yang Maha Esa. Dengan demikian perempuan bukanlah merupakan bagian dari tubuh laki-laki, atau subordinat dari laki-laki. Perempuan memiliki kedudukan yang sama dengan laki-laki. Perempuan memiliki kekuatan hidup yang sama sebagai manusia dengan laki-laki yang dalam konsep ajaran Hindu disebut *sabda* (kekuatan suara), *bayu* (kekuatan tenaga hidup) dan *idep* (kekuatan pengetahuan). Dalam teologi Hindu disebut *Ardhanareswari*. *Ardha* berarti setengah, *nara* artinya (manusia) laki-laki dan *iswari* artinya (manusia) perempuan. Tuhan menciptakan laki-laki dan perempuan dengan porsi yang sama, sebagaimana langit dan bumi yang masing-masing memiliki kekuatan dan kewajiban yang sama dalam menciptakan keharmonisan alam semesta (Anggreni, 2020). Perempuan sebagai seorang ibu mempunyai makna yang sangat dalam, sebagaimana istilah yang sering di dengar seperti ibu pertiwi, ibu negara, ibu kota dan masih banyak terminology tentang ibu yang posisinya sangat mulia, sebagai mana pemujaan terhadap Saraswati, Laksmi, Durga sebagai Ibu Mulia.

Alasan sosial budaya, Indonesia terdiri dari beribu-ribu pulau yang sudah pasti kaya dengan kebudayaan. Satu daerah dengan daerah lainnya memiliki kegiatan sosial dan budayanya masing-masing. Hal ini membuat Indonesia sangat beragam dalam hal kebudayaan, maka sering disebut dengan negara yang multikultural. Kebanyakan daerah-daerah di Indonesia menganut sistem patriarki yang artinya mengikuti garis keturunan ayah, yang dapat dijelaskan lebih lanjut, bahwa anak laki-laki dianggap anak yang mewakili keluarga dan dibebani untuk melanjutkan tanggung jawab keluarga besar. Perempuan di Bali ketika belum menikah tinggal di rumah ayahnya, suatu hari apabila sudah menikah, maka perempuan tersebut berstatus sebagai istri dan tinggal bersama suami dan keluarganya. Perempuan yang menikah akan menjadi bagian dari keluarga suaminya (*purusha*), untuk selanjutnya memperoleh tanggung jawab menjalankan perannya sebagai istri, ibu, dan juga melaksanakan upacara-upacara yang diselenggarakan di rumah keluarga sang suami. Secara otomatis turut berperan sebagai anggota masyarakat desa (*krama desa*). Posisi perempuan Hindu Bali akan semakin kuat apabila memiliki anak laki-laki yang dapat meneruskan garis keturunan ayahnya dan seluruh identitas yang melekat dengan patrilineal melalui reproduksi selanjutnya (Smith, 2003). Seorang istri memiliki peran penting dalam kebahagiaan, kedamaian serta keharmonisan dalam keluarga. Tidak dapat dipungkiri perempuan dalam rumah tangga memiliki peran yang sangat penting sama seperti peran laki-laki sebagai kepala rumah tangga, sesuai dengan konsep *arda anggani*.

Alasan ekonomi, perempuan di era sekarang sudah tidak terbelenggu di areal domestik saja, tetapi karena tuntutan ekonomi, tuntutan politik serta kemajuan pendidikan yang dicapai oleh kaum perempuan, sudah melangkahakan kakinya di ranah publik. Ini merupakan satu indikasi bahwa perempuan mampu mencari uang untuk memperoleh pendapatan tambahan agar pundi-pundi keluarga menjadi lebih banyak. Tuntutan ekonomi merupakan salah satu faktor pendorong perempuan aktif di ranah publik. Seiring perkembangan zaman, kemajuan pendidikan juga membawa pengaruh besar, terhadap aktivitas di luar rumah. Hal ini dibuktikan dengan data APS (Angka Partisipasi Sekolah) anak berumur 7 tahun - 18 tahun, maka anak perempuan yang sekolah berjumlah 99,32 persen pada tahun 2020 dan 99,20 persen pada tahun 2021. Angka ini terbilang seimbang

dengan anak laki-laki yang berjumlah 99,10 pada tahun 2020 dan 99,04 pada tahun 2021. Begitu juga indeks pemberdayaan gender pada tahun 2019-2020 untuk Bali adalah 72,27 dan 72,16 persen (BPS, 2021).

Beberapa alasan tersebut di atas menjadi landasan bahwa penelitian ini penting untuk dilaksanakan dan dibahas, karena dapat memberikan tambahan informasi dan wawasan tentang pengarusutamaan gender.

Metode

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kualitatif agar dapat memperoleh gambaran secara komprehensif tentang kiprah pemimpin perempuan Hindu Bali di PTKH yang berlokasi di Denpasar. Kegiatan perempuan Hindu Bali yang menduduki jabatan struktural yang memimpin (sebuah unit) di PTKH berlangsung dalam situasi yang wajar dan alami. Teknik pengambilan data dilakukan melalui wawancara mendalam yang sifatnya terbuka (*open-ended-interview*), dan telaah pustaka seperti buku, hasil penelitian, dan jurnal. Teknik pengambilan informan dengan cara *purposive sampling*, yakni dosen perempuan Hindu yang memperoleh tugas tambahan atau dosen tersebut duduk dalam struktural di PTKH yang berlokasi di Denpasar, dan bersedia diwawancarai. Dengan demikian yang dimaksudkan perempuan Hindu dalam penelitian ini secara otomatis adalah perempuan Hindu Bali. Dengan mempergunakan teori Fenomenologi akan dapat mengungkap pengalaman seseorang/individu yang sifatnya subyektif dan fenomenologikal. Selanjutnya dari wawancara yang dilaksanakan peneliti sebagai *instrument* kunci berusaha memahami dan memberikan makna atas pengalaman informan dan situasi emik yang terjadi. Penelitian ini berusaha mengeksplorasi kepemimpinan perempuan Hindu Bali sebagaimana yang tampak dalam situasi yang dialami dan wajar serta memaparkan sesuai dengan kondisi sosial apa adanya.

Hasil dan Pembahasan

Perempuan di Indonesia sudah memasuki era baru, atau sudah mengalami perubahan, yakni sudah menyandang peran ganda atau bahkan disebut menyandang multi peran. Peran ganda yang dimaksudkan bagi perempuan Hindu Bali adalah beban perempuan menjadi orangtua (bunda) bagi anak-anaknya, menjadi istri bagi suaminya, dan menjadi anggota masyarakat desa (ranah domestik). Peran tersebut ditambah lagi di ranah publik, baik yang mendatangkan uang (bersifat produktif) maupun tidak menghasilkan uang, yang bersifat sosial. Di sektor publik berbagai macam dan jenis pekerjaan ditekuninya, seperti menjadi petani, pendidik/guru/dosen, pebisnis, pekerja kantor, perawat, dokter, *advocate*, hakim, jaksa, ataupun sebagai pekerja di sektor pariwisata, sebagai *guide*, *tour leader*. Jika diperhatikan lebih detail lagi, banyak juga pekerja perempuan yang mencari pekerjaan jauh meninggalkan keluarganya yaitu sebagai pekerja migran Indonesia (PMI). Berdasarkan catatan BPS (2021) ada 38,61 persen sumbangan pendapatan perempuan Bali terhadap keluarga, lebih besar dari angka Indonesia yaitu 37,10 persen. Bahkan tidak jarang perempuan mampu menjadi tulang punggung keluarga. Kegiatan perempuan di ranah publik merupakan cermin kemandirian perempuan dalam mempertahankan eksistensinya. Bekerja adalah dharma dan memperoleh kekayaan sendiri adalah tujuannya. Dengan terciptanya kemandirian ekonomi, ruang gerak perempuan akan lebih terbuka, merasa lebih aman, nyaman, percaya diri dan kehadirannya di masyarakat serta keluarga akan semakin penting. Untuk itu, sumber daya pribadi berupa aset finansial dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan keharmonisan dalam keluarga (Dewi, 2016). Perempuan Hindu Bali terkenal dengan etos kerjanya yang tinggi, di samping karena keinginannya untuk mandiri juga menganggap bahwa bekerja adalah kewajiban (*dharma*).

Gerakan perempuan Hindu di ranah publik berjalan seiring dengan pergerakan alam lingkungan di Bali yang sangat kental dengan kegiatan upacara, budaya, tradisi keagamaan. Artinya alam semesta sudah seharusnya ikut dipikirkan kelestariannya, yang juga merupakan bagian integral dari budaya itu sendiri. Hal ini memberi refleksi bahwa kualitas sumber daya perempuan Hindu sudah sangat tinggi menyamai kualitas sumber daya laki-laki, meskipun diakui secara kuantitas tidak banyak sumber daya perempuan yang memperoleh kesempatan menduduki jabatan tertinggi di ranah publik. Perlahan tapi pasti kemajuan perempuan semakin tampak, bahkan kini, boleh dikatakan pemimpin perempuan Hindu Bali yang menduduki berbagai jabatan publik sudah semakin banyak, terlebih lagi dengan gencarnya isu gender yang menuntut suara perempuan di legislatif tersedia hingga 30 persen. Apakah itu berarti perempuan Indonesia sudah mewarisi semangat Kartini? Masihkah ada penghalang yang dirasakan oleh perempuan Hindu untuk maju, mengingat Indonesia kebanyakan menganut paham patriarki, termasuk Bali. Apabila berhadapan dengan budaya patriarki, yang menganut garis keturunan laki-laki (*purusa*) maka kedudukan perempuan Hindu Bali menjadi di bawah kedudukan laki-laki.

Para akademisi perempuan di perguruan tinggi, dapat meraih prestasi dengan upaya mandiri, kolaborasi, ataupun kolektif. Tugas dan kewajibannya adalah melaksanakan tri dharma perguruan tinggi yakni mengajar, melakukan riset, dan melaksanakan pengabdian masyarakat. Seluruh akademisi yang ada di perguruan tinggi berpeluang memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan struktural, yang penting adalah bisa bekerja secara kolektif koligial serta bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban. Beberapa akademisi/dosen perempuan Hindu ada mendapatkan tugas tambahan duduk di struktural, sebagai direktur, ketua program studi, atau koordinator/kepala lembaga (penjaminan mutu, pusat kajian dan lain sebagainya). Kesempatan untuk diberikan tugas tambahan tersebut merupakan suatu amanah atau tanggungjawab yang harus dikerjakan dengan baik, tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap beban pokok tri dharma yang harus dipikul, dan tanggung jawab domestik yang melekat. Kesempatan ini adalah peluang sekaligus tantangan bagi para dosen terutama perempuan Hindu untuk mengabdikan dirinya kepada perguruan tinggi (PTKH). Kemampuan *leadership* juga dibutuhkan untuk menjalin kerjasama antar dan interpersonal, dan juga sangat berguna untuk mensosialisasikan ide-ide yang ada dalam pemikiran yang kemudian diwujudkan dalam bentuk hasil kerja.

1. Upaya Perempuan Hindu Bali Menjalankan Mandat Kepemimpinan

Keterlibatan perempuan di ranah publik sudah tampak jelas di masyarakat, namun dikotomi peran perempuan domestik-publik masih terus berlangsung, dikarenakan perempuan dikonstruksi oleh masyarakat sebagai makhluk yang lemah, memiliki kodrat mengandung, melahirkan, menyusui, maka dianggap berkewajiban sebagai ibu rumah tangga yang mengasuh anak, sudah sepantasnya tinggal di rumah bersama dengan putra-putrinya sambil membereskan pekerjaan rumah. Untuk urusan kodrat (menstruasi, mengandung, melahirkan, dan menyusui anak) perempuan memang tidak dapat memungkiri lebeling tersebut dan posisi itu tidak dapat diganti oleh pria/laki-laki, tetapi masalah pengasuhan anak, sudah menjadi tanggung jawab orang tua (ayah dan ibu). Dengan demikian tugas pengasuhan adalah tanggung jawab bersama, bukan salah satu dari orangtuanya. Apabila perempuan sudah selesai melaksanakan kewajibannya sesuai kodratnya, maka sudah dipastikan dapat berpartisipasi di publik. Tentang tanggung jawabnya di ranah publik, tidak kalah dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada laki-laki, malahan perempuan dianggap lebih detail, tegas, berdasarkan aturan, dan bertanggung jawab sebagai pemimpin, karena naluri keibuannya masih melekat dalam dirinya (Jefry, 2014).

Hal ini juga disetujui oleh salah satu dosen perempuan Hindu yang memperoleh tugas tambahan (Ni Ketut Srie Kusuma Wardhani, wawancara, 12 Januari 2022) yang mengatakan bahwa:

Memang tidak ada pengaturan waktu yang *balance* antara mengurus kepentingan ranah domestik dan publik. Kalau mengurus rumah tentu saya lebih *flexible*. Artinya bangun bisa lebih awal, kemudian urusan dapur diselesaikan, lanjut urusan sendiri (ini harus diperhitungkan waktu mandi, berhias, makan dan sebagainya), sehingga saatnya berangkat ngantor tidak terlambat. Begitu juga urusan di kantor bekerja 8 jam harus dipergunakan waktunya seefektif mungkin, agar pulang ke rumah tidak membawa pekerjaan kantor. Tetapi target saya adalah selesai, kalau belum selesai barulah dikerjakan di rumah (jika diperlukan). Sebagai pegawai (dosen ASN), kegiatan saya banyak, selain di rumah dan kantor, juga aktif di beberapa organisasi sehingga mengulur waktu penyelesaian pekerjaan akan berdampak pada tertundanya pekerjaan yang lainnya. Jadi tanggung jawab yang dibebankan kepada saya, *astungkara* berjalan sesuai target, tetapi hasilnya juga tidak asal-asalan, karena dapat menguasai materi, konten, dan payung hukum yang dijadikan landasan untuk berpijak.

Dari uraian di atas dapat ditangkap bahwa kegiatan domestik dan kegiatan sosial kemasyarakatan seperti (*menyama braya*, dan berbagai upacara adat) yang padat dan sambung menyambung bisa dilaksanakan dengan mengatur waktu sedemikian rupa, sehingga kehadiran di ranah domestik hampir bisa dilaksanakan meskipun tidak tepat dengan waktunya karena sifatnya kekeluargaan. Perempuan Hindu Bali tetap melaksanakan dan tanggungjawab terhadap tugas-tugas domestiknya, walaupun sangat sibuk di luar, sebagaimana diungkapkan Gelgel (2016), bahwa tugas berat seorang wanita ini sudah berlangsung bertahun-tahun. Perempuan Bali tahun 1930-an menyadari bahwa tanggung jawabnya dalam keluarga dan masyarakat sangat berat, itulah sebabnya ada himbauan dari ibu Anak Agoeng Rai pada Kongres Bali II Darma Laksana, pada 24 Juli 1938 di Denpasar, bahwa perempuan tidak boleh dianggap sebagai benda yang tidak berguna. Kegiatan publik yang ditekuni oleh para dosen perempuan Hindu adalah melaksanakan kegiatan tri dharma dan tugas tambahan menjadi skala prioritas yang waktu pengerjaannya sudah terjadwal. Disiplin dan komitmen juga menjadi pegangan para pemimpin perempuan Hindu Bali untuk tidak kalah dengan yang lain. Jadi dari sisi waktu, penyelesaian bagian domestik yang diatur (menyesuaikan), sedangkan penyelesaian pekerjaan publik memperoleh porsi waktu berdasarkan ketuntasan hasil. Unjuk kerja yang maksimal sangat diperhatikan oleh para dosen perempuan di PTKH. Setiap kegiatan yang dilakukan ada pertanggungjawaban kegiatan maupun pertanggungjawaban dana yang dipergunakan dan harus dituntaskan berdasarkan waktu yang diberikan. Uraian tentang pengaturan pengalokasian waktu juga dipertegas oleh (I Dewa Ayu Hendrawathy Putri, wawancara, 13 Januari 2022) yang mengatakan bahwa:

Meskipun saya banyak kegiatan baik di kampus maupun di rumah namun pekerjaan tambahan yang dibebankan kepada saya berjalan dengan baik. Di rumah memang saya dibantu oleh asisten rumah tangga, begitu juga terkait dengan *menyama braya* ada mertua yang membantu. Jadi saya lebih banyak alokasi waktu untuk di kampus, dengan mengajar yang *full* (22 SKS) saya melaksanakan kewajiban-kewajiban yang ditugasi dengan penuh tanggung jawab, dengan mengatur waktu sedemikian rupa. Tak dapat dipungkiri *support* penuh dari suami saya juga tidak bisa diabaikan, suami saya sangat mendukung kiprah saya di sini (ranah publik), *quality time* sangat penting untuk memadukan persepsi.

Bahwasanya perempuan berkiprah di luar tidaklah bebas-sebebasnya, namun ada kerjasama dengan orang-orang terdekat seperti keluarga (suami, mertua, dan yang lain).

Analisis peran perempuan dapat dilakukan dari sudut pandang posisinya dalam kaitannya dengan tenaga kerja produktif tidak langsung (domestik) dan tenaga kerja produktif langsung (publik), salah satunya adalah peran egaliter yang memakan waktu dan upaya wanita untuk beraktivitas di luar rumah. Dukungan dan pertimbangan emosional bagi laki-laki sangat penting untuk menghindari konflik kepentingan dalam diskriminasi dan alokasi peran. Jika tidak, yang terjadi adalah orang akan berjuang mencari pembenaran atau menciptakan ketidaknyamanan dalam suasana kehidupan keluarga (Ahdiah, 2013).

2. Budaya Kerja Pemimpin Perempuan Hindu Bali di PTKH

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah budaya kerja, selain lingkungan kerja, disiplin dan juga motivasi kerja. Budaya kerja tercermin dalam pekerjaan yang serius dan bertanggung jawab, serta sangat mementingkan hasil dan kualitas pekerjaan. Efisiensi kerja yang tinggi dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh pola dan mekanisme kerja. Semakin efektif dan efisien tugas-tugas organisasi dilakukan, semakin besar potensi produktivitas kerja yang tinggi (Indraputra & Sutrisna, 2013). Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan (Indraputra dkk, 2013; Adha dkk, 2019).

Hal ini membuktikan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan dengan serius dan konsisten niscaya akan berhasil baik. Setiap organisasi termasuk PTKH mempunyai budaya kerja yang dijalankan sehari-hari, bahkan bisa dijadikan kebiasaan yang dipedomani secara tidak tertulis (berlaku konvensional). Peran pemimpin juga besar andilnya dalam hal membangun budaya kerja sebagaimana dikatakan oleh (I Dewa Ayu Hendrawathy Putri, wawancara, 11 Januari 2022) bahwa pimpinan tidak terlalu memandang struktur hirarki atas-bawah, namun lebih menganggap teman kerja dalam melaksanakan tugas kantor. Posisi struktural baru tampak apabila ada tamu luar yang berkunjung terutama tamu dari pemerintahan. Pimpinan sering mengingatkan untuk melaksanakan persembahyangan (*Tri Sandya*) apabila waktu telah menunjukkan pukul 12.00 dan sering mengajak makan siang bersama-sama, dengan membuka bekal masing-masing. Suasana yang bernuansa kekeluargaan tidak mengurangi rasa hormat bawahan terhadap pimpinan. Begitu juga apabila ada persoalan yang dihadapi oleh salah satu unit (program studi), dapat langsung berkonsultasi dengan komunikasi sewaktu-waktu sehingga lebih cepat dapat solusi.

Seorang pemimpin merupakan manager, sekaligus *leader*, meskipun sebenarnya itu berbeda karakteristik (Kolzow, 2014). Pemimpin perempuan Hindu cenderung mengajak daripada memerintahkan atau menganggap teman daripada bawahannya. Ini adalah bentuk strategi memberdayakan orang-orang di sekitarnya untuk bekerja bersama-sama dan bekerjasama, bahu-membahu membuat progress demi memajukan perguruan tinggi PTKH. Asas kekeluargaan lebih ditonjolkan namun tetap menghormati identitas, senior-junior dan penggunaan bahasa yang tepat. Seorang pemimpin memang harus menginspirasi orang-orang di sekitar untuk bisa lebih kreatif, inovatif, dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana ungkapan John Baldoni, bahwa *management is execution; leadership is inspiration*. Seorang pemimpin harus mempunyai seni dalam memimpin menurut Warren Bennis (Sharma dkk, 2013) dikatakan *i thought leading an organization was like conducting a symphony orchestra, but i don't think it was the only thing. It's like jazz. It's more improvised*. Jadi menurut Warren menjalankan organisasi layaknya memimpin sebuah *symphony orchestra* yang dipentingkan adalah bagaimana mengorganisir sumber daya yang ada demi keselarasan dan harmonisasi. Dalam kombinasi dengan teori strukturasi, struktur dianggap sebagai aturan dan sumber daya yang terkandung secara rekursif dalam replikasi sosial. Sebuah karakteristik dari sistem sosial

yang pada dasarnya dilembagakan secara struktural dalam arti bahwa hubungan dibangun di setiap ruang dari waktu ke waktu (Giddens, 1984).

Menciptakan budaya kerja yang efektif tidaklah mudah, karena hal ini memerlukan sebuah proses yang panjang dan secara terus menerus. Peran pimpinan dan para pengikutnya/bawahan, rekan kerja harus menyadari betul pola kerja yang harus dijalankan sehingga memperoleh hasil yang efektif. Dalam hal ini pemimpin perempuan Hindu juga memberikan contoh nyata yang bisa dilihat oleh semua orang, sehingga pemimpin tidak banyak cakap saja namun juga disertai dengan perilaku yang sepadan dengan instruksi yang dikeluarkan atau arahan yang sering diberikan kepada bawahannya/karyawannya. Sebagaimana tercantum dalam Bhagawad Gita III.21 yang terjemahannya berbunyi: apa pun yang dilakukan orang hebat, akan ada yang mengikuti. Apa pun standar perilakunya yang dijadikan contoh, semua orang mengikutinya (Darmayasa, 2017).

Dalam hal gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan perempuan Hindu Bali tidaklah terpaku pada satu model gaya kepemimpinan saja melainkan dengan memadukan berbagai model gaya kepemimpinan, diadopsi, dan diterapkan berdasarkan keperluan dan situasi di sekitar saat itu, meskipun diketahui berbagai gaya kepemimpinan modern maupun kepemimpinan Hindu. Mencermati dinamika dan heterogenitas pekerjaan yang ada maka perlu penanganan yang variatif berkenaan dengan masalah yang dihadapi. Gaya kepemimpinan yang seperti ini disebut gaya kepemimpinan situasional, yang menekankan pada partisipasi, di mana antara pimpinan dan yang dipimpin sama-sama bekerja sesuai tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan berdasarkan tupoksi. Gaya/model kepemimpinan dalam memecahkan masalah, sangat tergantung situasi, dan masalah yang dihadapi dikomunikasikan secara elegan (Ni Ketut Srie Kusuma Wardhani, wawancara, 13 Januari 2022). Memang kadang-kadang situasinya tidak mudah, tetapi sebagai seorang pimpinan perempuan Hindu patut berpedoman pada *Asta Brata* yang tertuang dalam pupuh sebagai berikut:

Asta bratane patut kukuhin, mangdane kalakon, ngaragayang asta dewatane, saking warah ratu nguni-nguni, yogya tuten dening, sang rumaga ratu”.

Terjemahannya:

Asta Brata hendaknya dipegang teguh, supaya dilaksanakan, menstanakan *asta dewata* dalam diri, yang berasal dari petuah raja-raja terdahulu, hendaknya patut ditiru oleh para penguasa (Sanjaya, 2020).

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin perempuan Hindu Bali di PTKH adalah gaya kepemimpinan situasional yang efektif dapat digunakan pemimpin untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Wahyudi (Dwiyani & Sarino, 2018) kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan seorang bawahan dalam kaitannya dengan tugas tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat Hersey *et al.*, (Dwiyani & Sarino, 2018) bahwa tingkat kematangan bawahan ditinjau dari pengetahuan dan juga mencakup keterampilan, pengalaman, dan psikologi.

Pengalaman dalam memimpin yang dialami oleh satu orang pemimpin perempuan Hindu tentu berbeda dengan yang lainnya, tergantung kepada situasi dan komunikasi yang dilakukan. Pengalaman yang dialami sangat subyektif, individual dan fenomenologikal sebagaimana penuturan informan sesuai dengan situasi sosial yang terjadi saat itu. Pendekatan subjektivitas dianggap sebagai poin penting dalam memberi makna pada suatu objek (Prabowo, 2006). Di samping persiapan mental yang harus dipersiapkan untuk mengemban tugas tambahan dimaksud, ada waktu ekstra yang dipersiapkan. Hambatan dan rintangan yang dihadapi oleh pemimpin perempuan Hindu sering kali berhadapan dengan pengaturan waktu antara urusan domestik dan publik. Namun hambatan ini dipandang sebagai tantangan yang menjadikannya semakin cerdas dalam bekerja demi

kesuksesan. Kesuksesan yang dicapai para perempuan Hindu di PTKH sudah tampak nyata, terbukti sudah ada yang menduduki jabatan akademik tertinggi (Guru Besar), meskipun jumlahnya masih belum sebanding dengan Guru besar (laki-Laki). Dengan kata lain pemimpin perempuan Hindu (termasuk yang menjadi Guru Besar) mempunyai kontribusi signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia Hindu demi kemajuan PTKH di Denpasar.

Pemimpin perempuan Hindu adalah sumber daya yang berharga, sumber keunggulan kompetitif dan secara efektif memiliki kebijakan bersama yang konsisten yang mendorong keterlibatan. Sebagai hasilnya dapat mendorong pengikut untuk bertindak secara fleksibel demi tercapainya tujuan-tujuan yang diunggulkan (Sedarmayanti, 2014). Upaya untuk menciptakan suasana perguruan tinggi yang kondusif sejalan dengan temuan Pentti Sydanmaanlakka (2003) tentang model kepemimpinan yang cerdas atau *intelligent leadership* adalah dialog antara pemimpin dengan pengikutnya yang membicarakan tentang visi, misi dan tujuan yang efektif. Proses ini akan berjalan dengan baik apabila terdapat nilai-nilai dan budaya yang sama dalam suatu lingkungan tertentu, Oleh karenanya lingkungan atau organisasi di mana berada sangat mendukung akan keberhasilan *team*. Jika pemimpin tidak memiliki kecerdasan yang dimaksud, maka acapkali orang-orang yang dipimpinya akan memanfaatkan atau mengakalnya. Kecerdasan seorang pemimpin yang ada dalam sebuah organisasi pendidikan yang memimpin beberapa orang guru, dosen, dan tenaga kependidikan diharapkan memiliki kecerdasan yang lebih, namun tidak terlalu jauh perbedaannya. Kesenjangan kecerdasan yang begitu jauh dapat menyebabkan pola pikir, pola rasa, dan pola karsa antara pemimpin dan yang dipimpinya menjadi tidak nyambung. Akibatnya apa yang dikatakan pemimpinnya sulit dipahami oleh orang-orang di sekitarnya (Usman, 2010).

Menurut Mac Gilchrist *et al.*, (Usman, 2010) ada 9 (sembilan) kecerdasan yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu: a) kecerdasan etika; b) kecerdasan spiritual; c) kecerdasan kontekstual; d) kecerdasan operasional; e) kecerdasan emosional; f) kecerdasan kolegal; g) kecerdasan reflektif; h) kecerdasan pedagogik; i) kecerdasan sistematis. Kesembilan kecerdasan tersebut dibangun, dipupuk, ditumbuhkembangkan dan diorganisir sedemikian rupa sehingga menghasilkan seorang pemimpin yang mumpuni. Seorang pemimpin yang baik atau pemimpin hebat, tercipta melalui proses yang panjang, mencakup dimensi waktu, ruang, dan kapasitas intelektual agar pemimpin tersebut mempunyai nilai tambah dan tambah nilai. Demi penambahan nilai tersebut, pemimpin perempuan Hindu (Wawancara, 14 Januari 2022) senantiasa belajar, dan belajar terus. Belajar di sini dimaksudkan dapat melalui pelatihan formal, mengikuti *workshop* terkait dengan tugas tambahan yang diemban, dan bisa dilakukan dengan *sharing* diantara teman sejawat atau berdiskusi secara spontan.

Dalam penelitian ini tidak ditemukan bias gender; sesungguhnya bias gender dalam dunia pendidikan di Indonesia tidak lagi perlu diperdebatkan sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik bagian 3 pasal 5 ayat 1 yang mengatakan bahwa pendidikan adalah hak dasar yang harus diperoleh setiap insan di seluruh lapisan masyarakat. Yang ada adalah persaingan diantara para dosen laki-laki maupun perempuan, sebagai pertanda motivasi untuk belajar sepanjang hayat. Dengan demikian sejalan dengan makna pengembangan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2014) adalah ketika berkembang dalam menjalankan organisasi, dengan mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan yang mengarah kepada keterampilan yang dimilikinya. Pemimpin yang baik atau pemimpin yang sukses adalah yang mampu mencapai hasil yang melampaui target. Hasil yang telah dicapai merupakan motivasi untuk melangkah ke pekerjaan berikutnya untuk memperoleh hasil yang lebih baik lagi. Jadi tidak berhenti sampai satu titik pemberhentian, tetapi belajar dan bekerja secara optimal

demikian pencapaian aktualisasi diri seperti dalam teori motivasi Maslow. Sangat diharapkan civitas akademika dapat saling memberi motivasi kepada rekan kerjanya dalam melaksanakan aktivitas yang bernuansa religi (Hindu). Budaya organisasi yang menjadi ritual, rutin, rutinitas yang dijalankan tidak lepas dari gabungan kebiasaan-kebiasaan yang dibawa oleh para pemimpin sebelumnya dan pemimpin yang sekarang. Rutinitas yang dilakukan mempengaruhi setiap individu ke dalam suatu perilaku yang sebaiknya dilakukan, dan mengarahkan ke perilaku yang sesuai dengan keadaan waktu tersebut.

Kesimpulan

Dosen perempuan Hindu Bali yang memperoleh tugas tambahan sebagai pemimpin di PTKH harus melaluinya dengan penuh tantangan, yaitu pemimpin perempuan Hindu Bali melaksanakan perannya (baik sebagai dosen maupun jabatan yang ditugaskannya) dengan penuh tanggungjawab, disiplin, dan berkomitmen. Ini membuktikan bahwa perempuan Hindu Bali dapat mengatur alokasi waktu antara domestik-publik dengan baik. Tugas domestik dilakukan secara ikhlas dan terus menerus karena sudah menjadi kewajibannya untuk menciptakan keluarga sejahtera dan bahagia demi terjaganya kelestarian alam *sekala niskala* (generasi sekarang dan keturunan serta leluhur). Peran keluarga juga diperhitungkan sebagai wujud dukungan yang diberikan kepadanya.

Pemimpin perempuan Hindu Bali menjalankan tugas kepemimpinannya dengan menerapkan model atau gaya kepemimpinan situasional (kontingensi) dalam menyelesaikan masalah. Senantiasa menjaga hubungan vertikal (Leluhur dan Tuhan) dan horizontal (sesama manusia dan kolega) dengan mengembangkan komunikasi yang elegan. Artinya mengetahui persis dengan siapa, kapan, dan di mana mengadakan interaksi komunikasi. Kepemimpinan perempuan Hindu Bali menerapkan budaya kerja yang mengedepankan azas kekeluargaan, komunikasi yang tepat (bangun, jalin, jaga), disiplin dan bertanggung jawab sesuai tupoksi yang mengharuskan bekerja cerdas dan bekerja ikhlas demi menciptakan, mempertahankan keberlangsungan iklim kerja yang kondusif. Sejalan dengan teori fenomenologi, bahwa proses, hambatan dan upaya yang dilakukan untuk penyelesaian tugas oleh para pemimpin Hindu Bali, sangatlah subyektif dan logis. Pekerjaan diatasi dengan cara dan seni yang dimiliki (*the art of managing*).

Keberadaan pemimpin perempuan Hindu Bali (termasuk yang menjadi Guru besar) di PTKH mempunyai kontribusi signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia Hindu demi kemajuan PTKH di Denpasar. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perempuan Hindu senantiasa termotivasi untuk maju sehingga tidak berhenti untuk belajar. Lembaga (PTKH) dimanfaatkan sebagai organisasi pembelajaran, yang merupakan wadah seluruh civitas akademika belajar dan terus menimba ilmu demi terwujudnya kualitas yang di standarkan. Semua akan berhasil baik di bawah seorang pemimpin yang membangun kerjasama, disiplin dan bertanggungjawab.

Daftar Pustaka

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47-62.
- Ahdiah, I. (2013). Peran-Peran Perempuan Dalam Masyarakat. *Jurnal Academica Fisip Untad* Vol.05 No. 02.
- Anggreni, N.M. (2020). Teo-Feminisme Dalam Epos Mahabharata (Perspektif Pendidikan Agama Hindu). Disertasi belum diterbitkan. Universitas Hindu Indonesia. Denpasar. Bali.

- Darmayasa. (2017). *Bhagawad Gita. (Nyanyian Tuhan)*. Denpasar: Yayasan Dharma Sthapanam.
- Dewi, K. C. (2016). *Peran Perempuan Hindu: Antara Reproduksi dan Aktualisasi Diri Dalam Perempuan & Kesuburan. Dalam Budi. U. (Ed)*. Tabanan: Pustaka Ekspresi.
- Ditaria. (2016). Analisis Gender Peran Kepemimpinan Perempuan di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Bantul Tahun 2016. *Repository.umy.ac.id. Jurnal Publikasi*.
- Diwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru sebagai determinan kinerja guru. *Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 17(1), 83-94.
- Gelgel, N. M. R. A. (2016). Perempuan Gianyar dan Belunggu Ranah Publik dan Privat. *Jurnal Kajian Bali*, 6(1), 173-210.
- Anthony Giddens. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Indraputra, T., & Sutrisna, E. (2013). Disiplin, Motivasi, Budaya Kerja, dan Kinerja. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 1(3), 276-281.
- Jefry, N. (2014). Efektivitas Kepemimpinan Perempuan Dalam Karir. Pusat Studi Gender Dan Anak (PSGA). Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palu. *Musawa Journal For Gender Studies*. Vol.6. No.1.
- Kolzow, D. R. (2014). *Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity*.
- Kusumawati, A. (2007). Kepemimpinan dalam Perspektif Gender: Adakah Perbedaan?. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1).
- Namira, I. (2021). 7 Raja Perempuan Hebat yang Pernah Menguasai Nusantara. Mereka Datang dari Majapahit hingga Samudra Pasai. Retrieved October 16, 2021, from <https://kaltim.idntimes.com/science/experiment/izza-namira-1/raja-perempuan-hebat-regional-kaltim/5>
- Pebriansyah, D.2017. Warisi Apinya Bukan Abunya, Kartini Bukan Sekedar Kebaya dan Sanggul, Kartini Adalah Pemikiran dan Keberanian. Dalam Dyah. M (Ed). Retrieved October 18, 2021, from (<https://seratpena.com/2017/04/21/warisi-apinya-bukan-abunya-kartini-bukan-kebaya-dan-sanggul-kartini-adalah-pemikiran-dan-keberanian/>)
- Prabowo, G. (2006). *Fenomenologi. dalam Salim.A.. Teori Dan Paradigma Penelitian Sosial*. Buku Sumber Untuk Penelitian Kualitatif. Edisi Kedua. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Pudja, G. & Sudharta, T.R. (2004). *Manawa Dharmasastra (Manu Dharmasastra)*. Surabaya: Paramita.
- Sanjaya, P. (2020). *Ajaran Kepemimpinan Hindu Dalam Geguritan Niti Raja Sasana Dan Implementasinya Pada Pendidikan Keagamaan Hindu Non Formal Di Kabupaten Buleleng*. Disertasi belum diterbitkan. Universitas Hindu Indonesia. Denpasar. Bali.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Dalam Ali S.M. (Ed). Bandung: PT Refika Aditama.
- Sharma, M.K & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*. Volume 3, Number 3. pp. 309-318

- Smith, D. (2003). *Religion in The Modern World. Hinduism and Modernity*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Statistik Indonesia. BPS. (2021). Retrieved December 20, 2021, from <https://www.bps.go.id/indicator/40/468/1/indeks-pemberdayaan-gender-idg-.html>)
- Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations.
- Wijaya, E. Y., Sudjimat, D. A., Nyoto, A., & Malang, U. N. (2016). Transformasi pendidikan abad 21 sebagai tuntutan pengembangan sumber daya manusia di era global. In *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika* (Vol. 1, No. 26, pp. 263-278).
- Usman, H. (2013). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009. Tentang Pelayanan Publik. from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38748/uu-no-25-tahun-2009>.