

Konstruksi Makna Kepemimpinan Perempuan dalam Birokrasi Pemerintahan di Indonesia

Reny Henriyani*, Bunga Shafa Azizah, Mahbub Ubaedi Alwi,
Ganjar Ndaru Aji, Aldi Hardianto
Universitas Indonesia, Depok, Indonesia
*reny.henriyani31@ui.ac.id

Abstract

Women's leadership in government bureaucracy is increasingly recognized for contributing to more inclusive and responsive public policies. However, in Indonesia, women's representation in strategic leadership positions remains limited, indicating persistent structural and cultural barriers. Previous studies have largely focused on structural aspects and numerical representation, while limited attention has been paid to how women leaders construct meaning and legitimacy through communication practices. This study explores how female Indonesian civil servants construct, negotiate, and interpret their leadership roles, particularly through communication practices related to public policy formulation and implementation. Employing a qualitative approach with an interpretative phenomenological design, data were collected through in-depth interviews with five mid-level women leaders in the Indonesian civil service involved in public policy processes. Data were analyzed thematically using Berger and Luckmann's social construction framework enriched by a leadership-as-communication perspective. The findings indicate that the meaning of women's leadership is dialectically constructed through three main processes: internalization of leadership values through social and professional experiences; objectivation through negotiation with organizational structures, bureaucratic norms, and social expectations; and externalization through adaptive communication practices that contribute to shaping more humane and responsive public policies for vulnerable groups. Academically, this study argues that women's leadership can be understood as a communicative practice that not only reflects bureaucratic structures but also dialectically reconstructs public policy orientations.

Keywords: *Women's Leadership; Social Construction; Leadership Communication; Bureaucracy; Public Policy*

Abstrak

Kepemimpinan perempuan dalam birokrasi pemerintahan semakin diakui berkontribusi terhadap pengembangan kebijakan publik yang lebih inklusif dan responsif. Namun, dalam konteks Indonesia, representasi perempuan pada posisi kepemimpinan strategis masih terbatas, mengindikasikan adanya hambatan struktural dan kultural. Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan perempuan dalam birokrasi cenderung berfokus pada representasi numerik dan hambatan struktural, sementara dimensi konstruksi makna melalui praktik komunikasi relatif kurang dieksplorasi. Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana pemimpin perempuan Aparatur Sipil Negara (ASN) membentuk, menegosiasikan, dan memaknai peran kepemimpinannya, khususnya dalam praktik komunikasi yang berkaitan dengan penyusunan dan implementasi kebijakan publik. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi interpretatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan lima pemimpin perempuan ASN eselon menengah yang terlibat dalam proses kebijakan publik. Analisis data

dilakukan secara tematik menggunakan kerangka konstruksi sosial Berger dan Luckmann yang diperkaya perspektif kepemimpinan sebagai praktik komunikasi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa makna kepemimpinan perempuan dikonstruksi secara dialektis melalui tiga proses utama, yaitu internalisasi nilai kepemimpinan melalui pengalaman sosial dan profesional, objektivasi melalui negosiasi dengan struktur organisasi, norma birokrasi, dan ekspektasi sosial, serta eksternalisasi melalui praktik komunikasi adaptif yang berkontribusi pada pembentukan kebijakan publik yang lebih humanis dan responsif terhadap kelompok rentan. Secara akademik, penelitian ini berargumen bahwa kepemimpinan perempuan dapat dipahami sebagai praktik komunikatif yang tidak hanya merefleksikan struktur birokrasi, tetapi secara dialektis turut merekonstruksi orientasi kebijakan publik.

Kata Kunci: Kepemimpinan Perempuan; Konstruksi Sosial; Komunikasi Kepemimpinan; Birokrasi; Kebijakan Publik

Pendahuluan

Kepemimpinan perempuan dalam birokrasi pemerintahan Indonesia semakin memperoleh perhatian seiring meningkatnya tuntutan terhadap tata kelola publik yang inklusif, partisipatif, dan responsif terhadap keberagaman kebutuhan masyarakat. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberadaan perempuan dalam posisi otoritas berkontribusi terhadap proses perumusan dan implementasi kebijakan publik yang lebih sensitif terhadap kelompok rentan dan kebutuhan sosial yang beragam (Hessami & da Fonseca, 2020; Dagohoy & Gascon, 2025; Ida et al., 2025; Kalbarczyk et al., 2025).

Kepemimpinan perempuan juga dikaitkan dengan implementasi pengarusutamaan gender yang lebih substantif Heinzl et al., (2025) serta kemampuan mengawal proses kebijakan secara lebih konsisten, khususnya ketika didukung lingkungan organisasi yang suportif terhadap perempuan, sebagaimana dijelaskan dalam konsep *conditional policy premium* (Potter & Volden, 2021). Lebih lanjut, pengaruh kepemimpinan perempuan dalam proses pengambilan keputusan sering kali berkaitan dengan dinamika representasi dalam struktur birokrasi.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa dampak perempuan dalam agenda kebijakan cenderung lebih kuat ketika keterwakilan mereka mencapai kondisi *critical mass*, yaitu ketika jumlah perempuan dalam struktur kepemimpinan tidak lagi bersifat simbolik, tetapi cukup signifikan untuk memengaruhi dinamika diskusi dan arah kebijakan organisasi (Huang et al., 2025; Lee, 2025). Kondisi tersebut membuka ruang deliberasi yang lebih inklusif serta memperkuat legitimasi perspektif gender dalam proses penyusunan kebijakan.

Kontribusi kepemimpinan perempuan dalam penyusunan kebijakan publik berkaitan dengan integrasi kemampuan interpersonal, etis, dan prosedural yang saling melengkapi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan cenderung mengembangkan gaya kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif yang memperkuat kerja sama tim serta dukungan pemangku kepentingan dalam birokrasi yang kompleks (Potter & Volden, 2021). Pendekatan relasional yang disertai empati juga memungkinkan pemimpin perempuan lebih peka terhadap kebutuhan staf dan kelompok marginal, sehingga meningkatkan kepercayaan publik (Murphy, 2023; Dagohoy & Gascon, 2025).

Dalam pengambilan keputusan, kecenderungan bersikap reflektif, terbuka terhadap keterbatasan informasi, serta menekankan ketelitian berkontribusi pada kualitas perumusan kebijakan (Murphy, 2023; Juniarti & Jie, 2024; Ida et al., 2025). Orientasi tersebut umumnya diperkuat oleh komitmen terhadap etika, akuntabilitas, serta kemampuan komunikasi dan persuasi yang mendukung legitimasi kebijakan (Kalbarczyk

et al., 2025; Alhadhrami et al., 2018). Secara keseluruhan, karakteristik tersebut memungkinkan kepemimpinan perempuan menghasilkan kebijakan yang efektif sekaligus responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pengakuan normatif terhadap keunggulan kepemimpinan perempuan di sisi lain justru menciptakan dilema komunikasi berupa *double bind*, yaitu ketegasan dapat dinilai agresif, sementara keramahan dianggap sebagai kelemahan kompetensi (Eagly & Carli, 2007). Dalam konteks birokrasi yang hierarkis, dilema ini memunculkan ekspektasi komunikasi yang kontradiktif, di mana pemimpin perempuan harus menegosiasikan identitas dan otoritas mereka secara aktif melalui interaksi sehari-hari (Cunha & Martins, 2023).

Selain itu, keterbatasan akses perempuan terhadap posisi kepemimpinan strategis masih menjadi persoalan di berbagai negara, termasuk Indonesia, yang sering dikaitkan dengan fenomena *glass ceiling* (Mbuli & Sibindi, 2023; Ida et al., 2025). Dalam konteks birokrasi pemerintah Indonesia, fenomena tersebut tercermin dalam ketimpangan antara partisipasi numerik dan representasi kepemimpinan perempuan. Data Badan Kepegawaian Negara Tahun 2025 menunjukkan bahwa perempuan mendominasi komposisi ASN secara kuantitatif (sekitar 54%), tetapi keterwakilan mereka cenderung menurun pada jenjang jabatan strategis.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa hambatan terhadap kepemimpinan perempuan bisa jadi tidak hanya bersifat struktural. Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji kepemimpinan perempuan dalam organisasi publik dan pemerintah. Choi & Park (2014) menunjukkan bahwa birokrasi pemerintah di Korea Selatan relatif lebih progresif dibanding sektor swasta, tetapi tetap mereproduksi budaya organisasi maskulin yang membatasi perempuan. Kuzhabekova et al., (2018) menemukan bahwa pekerja sipil perempuan di Kazakhstan menghadapi hambatan berbasis peran keluarga dan norma gender meskipun tidak ditemukan diskriminasi formal dalam promosi jabatan.

Di Indonesia, Sijabat et al., (2023) menegaskan bahwa representasi perempuan dalam birokrasi membutuhkan dukungan politik dan pemahaman substantif mengenai kesetaraan gender agar tidak berhenti pada keterwakilan simbolik. Pendekatan yang menyoroti pengalaman subjektif juga berkembang, seperti penelitian fenomenologis Dagohoy & Gascon (2025) pada pemerintah daerah Filipina yang menemukan peran kunci kemampuan komunikasi dan dukungan organisasi. Secara lebih luas, studi pada sektor non-publik, seperti penelitian Mbuli & Sibindi (2023) di korporasi Afrika Selatan, mengonfirmasi bahwa tantangan mendasar seperti *glass ceiling* dan konflik peran (*double burden*) bersifat universal, yang mengisyaratkan bahwa konteks birokrasi Indonesia mungkin juga berbagi dinamika sosial-kultural yang serupa.

Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan merupakan praktik sosial yang terbentuk melalui interaksi kompleks antara faktor individu, organisasi, dan kultural. Meskipun demikian, sebagian besar kajian masih menempatkan kepemimpinan perempuan sebagai fenomena struktural atau representasi numerik, sementara kajian yang secara khusus menelaah bagaimana pemimpin perempuan membangun dan memaknai kepemimpinannya melalui praktik komunikasi dalam birokrasi pemerintahan Indonesia masih terbatas.

Padahal, birokrasi Indonesia memiliki karakteristik hierarkis, normatif, serta dipengaruhi nilai sosial-budaya yang kuat, sehingga proses pembentukan makna kepemimpinan perempuan menjadi fenomena yang kontekstual dan dinamis. Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk memahami kepemimpinan perempuan bukan hanya sebagai posisi struktural, tetapi sebagai praktik sosial yang dibentuk melalui interaksi komunikasi sehari-hari dalam organisasi birokrasi. Penelitian ini berpijak pada perspektif konstruksi sosial yang memandang realitas kepemimpinan sebagai hasil proses intersubjektif melalui bahasa, simbol, dan interaksi sosial (Berger & Luckmann, 1991).

Dalam kerangka ini, kepemimpinan dipahami sebagai makna yang dibentuk, dinegosiasikan, dan dipertahankan melalui proses internalisasi, objektivasi, dan eksternalisasi dalam praktik komunikasi sehari-hari. Perspektif tersebut sejalan dengan kajian komunikasi kepemimpinan yang menempatkan komunikasi sebagai inti praktik kepemimpinan (Fairhurst & Connaughton, 2014).

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan memahami bagaimana pemimpin perempuan ASN membentuk, menegosiasikan, dan memaknai peran kepemimpinannya melalui praktik komunikasi dalam birokrasi pemerintahan Indonesia, khususnya dalam konteks penyusunan dan implementasi kebijakan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan perspektif fenomenologi interpretatif untuk menggali pengalaman subjektif pemimpin perempuan dalam membangun legitimasi, membentuk identitas kepemimpinan, serta menavigasi dinamika ekspektasi gender dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: Bagaimana pemimpin perempuan membentuk dan memaknai peran kepemimpinannya melalui proses komunikasi di lingkungan birokrasi pemerintahan Indonesia?.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi interpretatif untuk memahami bagaimana pemimpin perempuan mengonstruksi dan memaknai kepemimpinannya melalui pengalaman subjektif dalam birokrasi pemerintahan. Partisipan penelitian terdiri atas lima pemimpin perempuan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada level Eselon II dan III di lingkungan Kementerian/Lembaga, yang dipilih secara *purposif*. Pemilihan partisipan mempertimbangkan keragaman sektor kebijakan guna menangkap variasi pengalaman kepemimpinan dalam konteks kebijakan publik yang berbeda. Kriteria partisipan meliputi pengalaman kepemimpinan minimal tiga tahun, keterlibatan langsung dalam proses penyusunan atau implementasi kebijakan publik, serta pengalaman memimpin unit kerja dengan komposisi gender yang beragam. Kriteria tersebut ditetapkan untuk memastikan bahwa partisipan memiliki pengalaman pada posisi yang menuntut pengambilan keputusan strategis, pembentukan arah kebijakan, dan pembangunan legitimasi kepemimpinan dalam struktur birokrasi yang hierarkis. Jumlah partisipan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, di mana pengumpulan data dihentikan setelah wawancara kelima tidak lagi menghasilkan tema substantif baru dan menunjukkan pengulangan pola pengalaman kunci. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur yang memungkinkan eksplorasi pengalaman, refleksi, dan makna kepemimpinan secara naratif. Seluruh wawancara direkam, ditranskripsikan verbatim, dan dianalisis secara tematik interpretatif melalui tahapan pembacaan berulang, pengkodean unit makna, serta pengelompokan kode ke dalam tema. Sejalan dengan pendekatan fenomenologi interpretatif, posisi peneliti sebagai instrumen kunci diakui secara kritis. Refleksivitas dijaga melalui pembuatan jurnal reflektif untuk membedakan asumsi peneliti dengan data empiris serta melalui diskusi analitis sejawat. Keabsahan data lebih lanjut dijaga melalui triangulasi sumber dan *member checking*. Aspek etika penelitian dipenuhi melalui persetujuan partisipasi tertulis, perlindungan kerahasiaan data, serta pengaburan atau generalisasi informasi kontekstual tertentu untuk meminimalkan risiko identifikasi langsung maupun tidak langsung. Seluruh nama yang dicantumkan dalam artikel ini merupakan nama samaran.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan wawancara informan, hasil dan pembahasan pada penelitian disusun menggunakan kerangka konstruksi realitas sosial Berger & Luckmann (1991) yang memandang makna kepemimpinan sebagai hasil proses dialektis antara pengalaman individu dan struktur sosial. Pembahasan diawali dengan menelusuri proses internalisasi, objektivasi, eksternalisasi, hingga sintesis konstruksi makna kepemimpinan perempuan. Masing-masing menjadi tema besar yang diulas tersendiri.

1. Internalisasi: Pembentukan Makna Kepemimpinan melalui Pengalaman dan Interaksi Sosial

Pembentukan makna kepemimpinan perempuan dalam birokrasi pemerintahan pada tahap awal muncul dari pengalaman subjektif yang diinternalisasi sepanjang perjalanan sosial dan profesional individu. Internalisasi ini tidak hanya bersumber dari motivasi personal, tetapi juga dari pengalaman menerima kepercayaan struktural, proses pembelajaran sosial, serta interaksi dengan figur kepemimpinan yang diamati secara reflektif. Maya, pejabat eselon II pada Kementerian C, menuturkan bahwa keterlibatannya dalam posisi kepemimpinan awalnya bukan pilihan pribadi, melainkan hasil penugasan organisasi dan rekomendasi institusional. Ia menyatakan:

Sebenarnya saya tidak secara pribadi memilih untuk masuk ke jabatan ini. Saya ditugaskan dan direkomendasikan. Namun setelah menjalani, saya merasa terdorong untuk memperkuat sektor kebijakan yang saya tangani. Saya merasa pekerjaan ini penting dan saya bisa memberikan kontribusi nyata (Wawancara, 02 Mei 2025).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa motivasi kepemimpinan sering berkembang secara retroaktif. Maya tidak terlebih dahulu memiliki identitas sebagai pemimpin, tetapi membentuknya melalui keterlibatan langsung dalam peran struktural yang dijalani. Proses ini memperlihatkan bagaimana pengalaman struktural diproses secara reflektif sehingga membentuk komitmen personal dan keyakinan profesional, di mana ia memaknai kepemimpinan sebagai ruang kontribusi terhadap nilai yang dianggap penting. Temuan ini sejalan dengan Dagohoy & Gascon (2025) yang menekankan bahwa motivasi kepemimpinan perempuan sering berkembang secara intrinsik melalui pengalaman langsung dan dukungan organisasi. Internalisasi makna kepemimpinan juga dipengaruhi oleh pengalaman yang terbentuk dalam keluarga, sebagaimana disampaikan Dewi, pejabat eselon III pada Kementerian B:

Kebetulan saya anak pertama, jadi punya tiga adik. Secara naluri anak pertama memang lebih punya kemampuan untuk mengatur atau memimpin. Mungkin itu juga yang mempengaruhi gaya kepemimpinan saya (Wawancara, 27 April 2025).

Pengalaman ini menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan dapat terbentuk sejak awal melalui relasi keluarga yang menanamkan tanggung jawab sosial dan kemampuan koordinasi. Hal ini sejalan dengan konsep sosialisasi primer Berger & Luckmann (1991) di mana orientasi awal individu terhadap peran sosial dibentuk melalui interaksi keluarga dan internalisasi nilai-nilai sosial. Kepemimpinan muncul bukan semata sebagai kompetensi profesional, tetapi sebagai orientasi sosial yang telah terinternalisasi dalam kehidupan individu. Proses internalisasi juga diperluas melalui interaksi sosial yang berlangsung dalam perjalanan karier birokrasi. Seluruh informan menunjukkan bahwa pengalaman bekerja dalam struktur organisasi memberikan ruang pembelajaran kepemimpinan melalui observasi dan interaksi dengan figur pimpinan sebelumnya. Lina, pejabat eselon III pada Kementerian A, menggambarkan pengalamannya dipimpin oleh figur dengan gaya kepemimpinan berbeda yang membentuk preferensi nilai kepemimpinannya sendiri. Ia menyatakan:

Saya belajar dari pemimpin saya sebelumnya. Saat saya dipimpin laki-laki, nilai rasionalitasnya lebih dikedepankan. Tapi ketika dipimpin perempuan, ada *insight* lain yang saya ingin kuatkan ketika saya nanti menjadi pemimpin, yaitu menguatkan nilai-nilai feminisme untuk lingkup yang lebih luas (Wawancara, 07 Mei 2025).

Temuan tersebut memperlihatkan proses *sensemaking* dan *framing*, di mana individu menafsirkan pengalaman kepemimpinan yang diamati, kemudian membingkai identitas kepemimpinan mereka sendiri sesuai konteks profesional dan nilai personal. Proses ini sejalan dengan perspektif Fairhurst & Connaughton (2014) yang menekankan bahwa kepemimpinan dikonstruksi melalui interaksi komunikatif, di mana pemimpin membentuk makna melalui praktik *sensemaking* dan *framing*. Lebih jauh, figur pimpinan sebelumnya juga menjadi sumber inspirasi untuk melihat kepemimpinan sebagai ruang perubahan. Indah, pejabat eselon III pada Kementerian E, menyatakan:

Salah satu hal yang saya pelajari dari pimpinan saya sebelumnya, perubahan lebih mudah dilakukan ketika berada pada posisi pimpinan dibandingkan ketika menjadi bawahan (Wawancara, 02 Mei 2025).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa internalisasi makna kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan nilai atau karakter personal, tetapi juga persepsi tentang kepemimpinan sebagai praktik strategis untuk menciptakan perubahan institusional. Individu menginternalisasi keyakinan bahwa kepemimpinan adalah praktik agensi dan transformatif. Keyakinan ini kemudian menjadi dasar bagi tindakan eksternalisasi di kemudian hari. Temuan ini memperkuat perspektif Fairhurst & Connaughton (2014) yang melihat kepemimpinan sebagai tindakan pengorganisasian yang berpengaruh (*influential acts of organizing*), di mana komunikasi digunakan untuk menciptakan perubahan.

Menariknya, temuan penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai kepemimpinan perempuan tidak selalu bergantung pada figur perempuan sebagai *role model* utama. Para informan justru menggambarkan pembelajaran kepemimpinan yang bersifat lintas gender, di mana nilai dan strategi kepemimpinan dipelajari dari figur otoritas laki-laki maupun perempuan berdasarkan efektivitas praktik kepemimpinan yang diamati. Namun, kecenderungan ini juga dapat merefleksikan keterbatasan representasi perempuan pada posisi kepemimpinan yang lebih tinggi, sehingga figur perempuan tidak selalu tersedia sebagai referensi profesional. Dengan demikian, pembentukan identitas kepemimpinan perempuan dalam konteks birokrasi berlangsung melalui proses selektif dan reflektif terhadap berbagai model kepemimpinan yang ada, sekaligus dipengaruhi oleh dinamika representasi gender dalam struktur organisasi. Temuan ini memperluas studi sebelumnya yang menekankan pentingnya *role model* perempuan pada tingkat jabatan yang lebih tinggi dalam mendorong aspirasi kepemimpinan perempuan (Zeler et al., 2022; Lashari, 2023). Selain figur pimpinan, mentor, rekan dan kolega juga berperan penting membentuk gaya kepemimpinan perempuan melalui interaksi yang beragam.

Seluruh pengalaman ini digabungkan melalui proses refleksi, seleksi, dan adaptasi nilai kepemimpinan yang dianggap relevan dengan konteks organisasi dan karakter personal. Secara keseluruhan, tahap internalisasi menekankan bahwa kepemimpinan perempuan terbentuk melalui kombinasi pengalaman personal, pembelajaran sosial, dan legitimasi struktural. Sosialisasi primer dan sekunder Berger & Luckmann (1991), konsep *sensemaking*, *framing*, dan *influential acts of organizing* Fairhurst & Connaughton (2014), serta temuan Dagohoy & Gascon (2025) memperkuat analisis ini dengan menunjukkan bagaimana individu menyerap nilai sosial, menafsirkan pengalaman, dan membingkai identitas kepemimpinan mereka. Internalisasi menjadi fondasi identitas kepemimpinan sebelum makna tersebut berinteraksi lebih luas dengan struktur organisasi pada tahap objektivasi.

2. Objektivasi: Negosiasi Makna Kepemimpinan dalam Struktur dan Norma Birokrasi

Makna kepemimpinan perempuan tidak hanya dibentuk oleh proses internalisasi nilai dan pengalaman personal, tetapi juga dipengaruhi oleh realitas sosial objektif yang mengelilinginya. Dalam konteks kepemimpinan perempuan di birokrasi pemerintahan, objektivasi muncul melalui struktur dan norma organisasi, norma sosial, ekspektasi gender, serta dukungan sosial yang membentuk sekaligus membatasi praktik kepemimpinan perempuan. Salah satu realitas objektif yang paling menonjol adalah tuntutan peran ganda antara tanggung jawab domestik dan profesional. Pemimpin perempuan sering kali harus menegosiasikan tuntutan birokrasi, seperti mobilitas tinggi, ketersediaan waktu, serta kesiapan menghadapi penugasan lintas wilayah, dengan tanggung jawab keluarga yang tidak dapat sepenuhnya dialihkan. Kondisi ini terlihat pada pengalaman Indah yang secara sadar membatasi peluang promosi jabatan karena pertimbangan kebutuhan keluarga dan mobilitas kerja yang tinggi. Ia menyatakan:

Saya pernah ikut *bidding* promosi ke lokasi terpencil yang sulit dijangkau. Anak saya yang remaja protes, “Ummi enggak usah kerja aja,” membuat saya tidak *all out* dan akhirnya mengikuti tes dengan setengah hati. Dua kali terjadi seperti itu (Wawancara, 02 Mei 2025).

Refleksi dari pengalaman ini menunjukkan dilema struktural yang dihadapi perempuan bahwa keputusan karier bukan hanya soal ambisi, tetapi juga prioritas keluarga dan kapasitas menyesuaikan tuntutan sosial. Dalam kerangka konstruksi sosial, kondisi ini merupakan bentuk objektivasi norma gender, yang menempatkan perempuan sebagai figur utama dalam pengasuhan, bersinggungan dengan tuntutan birokrasi maskulin. Interaksi antara kedua norma yang terobjektivasi ini menciptakan dilema struktural bagi perempuan dalam mengembangkan karier kepemimpinan. Temuan ini sejalan dengan Kuzhabekova et al., (2018) yang menunjukkan bahwa beban domestik membatasi akses perempuan pada posisi kepemimpinan strategis.

Selain tantangan domestik, kepemimpinan perempuan juga menghadapi stigma gender dan fenomena *double bind* dalam praktik komunikasi organisasi. Dominasi laki-laki di posisi strategis menciptakan pengalaman komunikasi yang tidak netral bagi perempuan. Sari, pejabat eselon III pada Kementerian D, mengatakan:

Kalau di level saya kebanyakan masih perempuan, tetapi kalau berbicara di level yang lebih atas, yang mendominasi itu laki-laki. Kadang semakin tinggi level, ASN perempuan itu semakin sedikit sehingga sering jadi candaan atau digoda oleh rekan kerja atau pimpinan (Wawancara, 02 Mei 2025).

Pengalaman tidak netral lainnya disampaikan oleh Maya, sebagai berikut:

Ada satu kejadian ketika saya mengajukan gagasan dalam rapat, tapi sepertinya ide itu kurang mendapat perhatian. Saya pikir tidak perlu merespons secara langsung, saya memilih menunjukkan melalui kerja saja (Wawancara, 02 Mei 2025).

Kedua pengalaman berbeda tersebut menunjukkan fenomena *double bind* sebagaimana dijelaskan (Eagly & Carli, 2007). Perempuan diharapkan menunjukkan ketegasan, tetapi tetap menjaga citra feminin. Strategi Maya menunjukkan bukti kinerja bukanlah sikap pasif, melainkan sebuah tindakan komunikatif yang strategis. Maya memilih untuk membingkai ulang sumber legitimasinya dari ranah argumentasi verbal, yang mungkin didominasi pola komunikasi maskulin, ke ranah kinerja dan bukti kerja (*performance*), sehingga secara aktif menegosiasikan dan menantang objektivasi stigma yang ia hadapi. Hal ini sejalan dengan perspektif komunikasi kepemimpinan Fairhurst & Connaughton (2014) menekankan bahwa *double bind* adalah situs kontestasi kekuasaan di mana makna kepemimpinan dinegosiasikan melalui praktik sehari-hari.

Di sisi lain, kebijakan merit dapat memperkuat legitimasi kepemimpinan perempuan. Hal ini tergambar dalam pengalaman Dewi ketika ditunjuk memimpin unit teknis yang mayoritas anggotanya laki-laki. Ia menyampaikan:

Saat saya ditunjuk memimpin sebuah unit, saya sempat menyampaikan bahwa saya punya keterbatasan karena bidang ini sangat teknis dan anggota saya 90% laki-laki. Tetapi direktur saya mengatakan bahwa saya mampu dan meminta saya mengatur tim tersebut agar menjadi lebih baik (Wawancara, 27 April 2025).

Dukungan tersebut berfungsi sebagai mekanisme objektivasi positif yang memberikan validasi sosial terhadap kapasitas kepemimpinan perempuan. Dalam kerangka komunikasi kepemimpinan, pernyataan sang direktur merupakan tindakan *framing* (pembingkai) yang kuat dengan memindahkan norma dari “posisi teknis adalah domain laki-laki” menjadi “posisi ini dapat dipimpin perempuan kompeten”. Struktur organisasi dan sistem merit menormalisasi kehadiran perempuan, menunjukkan bahwa objektivasi dapat bersifat memberdayakan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa objektivasi kepemimpinan perempuan juga dapat terbentuk melalui kebijakan organisasi yang mendukung keberlanjutan karier perempuan. Meskipun tidak menjadi pengalaman dominan seluruh informan, salah satu informan menekankan bahwa transformasi kebijakan organisasi berperan dalam memungkinkan perempuan menjalankan kepemimpinan secara berkelanjutan, terutama melalui fleksibilitas kerja, peluang pengembangan kompetensi, serta komitmen terhadap kesetaraan gender. Menurut Indah:

Support system kini juga berasal dari kebijakan organisasi yang lebih ramah perempuan. Jika sebelumnya pegawai harus selalu *stand by* di kantor, kini lebih fleksibel termasuk dengan *work from home*. Peluang beasiswa meningkat, dan keberpihakan terhadap kesetaraan gender semakin membaik (Wawancara, 02 Mei 2025).

Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa objektivasi dalam birokrasi tidak selalu berfungsi sebagai mekanisme pembatas, tetapi juga dapat membentuk struktur institusional yang mendukung praktik kepemimpinan perempuan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lashari (2023) yang menegaskan pentingnya kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan antara kerja dengan keluarga sehingga dapat memperkuat jalur kepemimpinan perempuan. Selain dukungan yang berasal dari organisasi, dukungan keluarga dan jaringan sosial juga memainkan peran penting yang memungkinkan perempuan menjalankan peran kepemimpinan secara berkelanjutan. Lina mengatakan:

Support system di lingkungan saya memberi ruang. Kalau saya perlu lembur, suami saya membantu. Pengawasan anak juga dibantu orang tua, jadi saya merasa aman (Wawancara, 07 Mei 2025).

Refleksi ini menunjukkan bahwa dukungan keluarga bukan sekadar bantuan praktis, tetapi juga menegaskan legitimasi sosial terhadap kepemimpinan perempuan. Negosiasi dan komunikasi dalam keluarga mencerminkan transformasi nilai gender tradisional, sehingga objektivasi terjadi tidak hanya di ranah publik tetapi juga privat, dan keduanya saling memengaruhi.

Secara keseluruhan, objektivasi kepemimpinan perempuan dalam birokrasi pemerintahan terbentuk melalui interaksi kompleks antara norma sosial, struktur organisasi, stigma gender, dan dukungan sosial. Tantangan peran ganda, dominasi maskulin dalam struktur birokrasi, serta ekspektasi komunikasi yang kontradiktif menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan masih beroperasi dalam realitas sosial yang belum sepenuhnya setara. Namun, keberadaan sistem merit, kebijakan kesetaraan gender, serta dukungan keluarga menunjukkan bahwa struktur sosial juga dapat berfungsi sebagai ruang yang memungkinkan kepemimpinan perempuan berkembang. Dengan

demikian, kepemimpinan perempuan dalam birokrasi tidak hanya merupakan hasil kapasitas individu, tetapi merupakan produk interaksi antara individu dengan realitas sosial objektif yang membentuk, membatasi, sekaligus memungkinkan praktik kepemimpinan tersebut. Hal ini sejalan dengan perspektif komunikasi kepemimpinan Fairhurst & Connaughton (2014) yang menekankan bahwa realitas objektif bersifat dinamis, menjadi arena kontestasi di mana makna kepemimpinan terus-menerus dinegosiasikan melalui praktik komunikasi sehari-hari. Proses objektivasi ini kemudian menjadi konteks sosial yang memengaruhi bagaimana perempuan mengekspresikan dan mempraktikkan kepemimpinannya dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

3. Eksternalisasi: Praktik Kepemimpinan sebagai Produksi Realitas Sosial Baru

Proses eksternalisasi dalam kepemimpinan perempuan di birokrasi adalah tahap di mana makna subjektif yang terbentuk melalui internalisasi dan objektivasi diwujudkan dalam tindakan komunikatif nyata, yang secara aktif membentuk kembali realitas organisasi dan sosial. Hasil penelitian ini menemukan bagaimana perempuan mengekspresikan kepemimpinan mereka melalui praktik komunikasi yang adaptif, reflektif, dan produktif, sekaligus membangun realitas sosial baru. Pemimpin perempuan mengeksternalisasikan makna kepemimpinan melalui praktik komunikasi adaptif dengan menyeimbangkan ketegasan birokratis dengan sensitivitas interpersonal. Sari menyampaikan:

Kekuatan perempuan itu tahu kapan harus tegas, tahu kapan harus marah, tahu kapan membujuk... sehingga dalam berkomunikasi lebih tahu kapan bisa menggunakan pendekatan emosional yang membuat komunikasi lebih terasa interpersonal (Wawancara, 02 Mei 2025).

Strategi situasional ini merupakan respons terhadap *double bind* yang telah diinternalisasi, di mana perempuan diharapkan tegas seperti pemimpin maskulin tetapi tetap mempertahankan karakter feminin. Praktik adaptif ini menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan menciptakan gaya baru yang kontekstual, bukan meniru model maskulin. Dari perspektif komunikasi kepemimpinan, tindakan ini adalah bentuk *sensemaking* dan *framing* yang reflektif, di mana pemimpin memilih bingkai komunikasi yang tepat untuk memengaruhi makna dan hubungan (Fairhurst & Connaughton, 2014).

Selain itu, perempuan mengeksternalisasikan kepemimpinan melalui pengambilan keputusan yang mengintegrasikan rasionalitas birokrasi dan sensitivitas sosial. Hal ini sebagaimana tampak dalam pernyataan Dewi berikut:

Perempuan itu cenderung mengutamakan perasaan, tapi sebagai pemimpin kita harus ambil sisi baik dari pemimpin laki-laki yang mengutamakan logika. Jadi saya berusaha menggali data dan fakta yang valid. Keputusan yang saya ambil harus berdasarkan bukti, bukan sekadar kata orang (Wawancara, 27 April 2025).

Praktik ini menunjukkan integrasi pengalaman emosional dengan pertimbangan rasional sebagai sumber keputusan. Kombinasi data (*rationality*) dan kecerdasan emosional (*relationality*) adalah ciri komunikasi kepemimpinan perempuan yang adaptif yang membentuk kepemimpinan efektif (Dagohoy & Gascon, 2025). Dengan demikian, eksternalisasi di sini menghasilkan model kepemimpinan birokrasi baru, memberdayakan rasionalitas dan emosionalitas secara saling melengkapi.

Praktik pengelolaan konflik dan resistensi organisasi juga menjadi bentuk eksternalisasi penting. Beberapa informan menunjukkan bahwa mendengarkan secara aktif menjadi strategi utama dalam membangun legitimasi kepemimpinan dan mengurangi jarak kekuasaan antara pemimpin dan anggota organisasi. Indah menggambarkan bagaimana strateginya menghadapi resistensi bawahan terhadap kebijakan organisasi:

Saya dengerin dulu sampai selesai... setelah emosinya keluar semua, baru saya jelaskan kenapa kebijakan itu diambil. Biasanya setelah didengerin, mereka lebih bisa menerima penjelasan (Wawancara, 02 Mei 2025).

Dengan mendengarkan aktif, pemimpin membangun legitimasi dan menegosiasikan otoritas secara kolaboratif, bukan semata-mata melalui posisi formal. Hal ini memproduksi pola komunikasi organisasi yang lebih partisipatif, sekaligus menunjukkan bagaimana kepemimpinan perempuan menghasilkan realitas sosial baru. Perspektif Dagohoy & Gascon (2025) menekankan bahwa mendengar aktif adalah salah satu bentuk kecerdasan emosional dalam komunikasi kepemimpinan perempuan yang efektif. Hal ini dapat dipahami sebagai produksi realitas sosial baru di mana otoritas tidak hanya datang dari jabatan, tetapi juga dari kemampuan untuk mengakomodasi suara dan emosi anggota tim.

Legitimasi kepemimpinan perempuan juga dibangun melalui performativitas kepemimpinan yang diwujudkan dalam praktik keteladanan. Hampir semua informan menunjukkan bahwa konsistensi perilaku kerja menjadi sarana simbolik dalam memperkuat kepercayaan organisasi terhadap kepemimpinan mereka. Dewi mengatakan:

Saya memberikan contoh, misalnya disiplin datang pagi. Jam 6 pagi saya sudah sampai kantor. Selama jam kerja saya jarang ngegosip, saya menggunakan jam kerja sebaik mungkin. Hal itu saya tunjukkan kepada tim saya (Wawancara, 27 April 2025).

Tindakan sehari-hari yang konsisten ini berfungsi sebagai komunikasi non-verbal yang signifikan untuk menegaskan nilai-nilai profesionalisme dan integritas. Dalam perspektif Fairhurst & Connaughton (2014), praktik ini adalah *behavioral framing*, menetapkan standar norma kerja baru sekaligus memperkuat legitimasi kepemimpinan perempuan melalui tindakan sehari-hari. Praktik pemberdayaan anggota organisasi, khususnya perempuan, juga menunjukkan eksternalisasi kepemimpinan sebagai agen transformasi budaya organisasi. Lina menyampaikan:

Saya sering mengatakan kepada tim saya yang perempuan, “Jangan karena kamu seorang ibu, kemudian karimu terabaikan. Perempuan punya potensi yang sangat luas. Sisi emosional perempuan justru bisa memberikan nilai humanis dalam pekerjaan” (Wawancara, 07 Mei 2025).

Praktik ini menunjukkan bahwa perempuan mengeksternalisasikan nilai kesetaraan gender, mentransmisikan pengalaman subjektif mereka menjadi realitas sosial yang lebih inklusif. Puncak eksternalisasi kepemimpinan perempuan terlihat pada kontribusi mereka dalam penyusunan kebijakan publik yang responsif terhadap kelompok rentan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengalaman sosial perempuan mempengaruhi sensitivitas mereka dalam merumuskan regulasi yang berdampak langsung pada perlindungan hak-hak sosial. Indah menggambarkan keterlibatannya dalam penyusunan regulasi yang memperkuat perlindungan hak perempuan dan anak pasca perceraian serta meningkatkan jaminan sosial bagi penyandang disabilitas. Ia menyampaikan:

Kami menyusun aturan agar putusan pengadilan terkait perceraian dapat langsung menjadi dasar penyesuaian hak keuangan, sehingga hak istri dan anak tidak lagi terabaikan. Selain itu, ketentuan mengenai tunjangan disabilitas yang sebelumnya belum memadai juga diperbaiki agar menjadi lebih layak (Wawancara, 02 Mei 2025).

Di sini, eksternalisasi mencapai skala makro. Pengalaman dan nilai-nilai yang diinternalisasi (seperti kepekaan terhadap ketidakadilan) serta negosiasi dengan realitas objektif (struktur birokrasi dan hukum) terbentuk menjadi realitas objektif baru berupa kebijakan yang melembagakan perlindungan sosial. Hal ini sejalan dengan temuan

Kalbarczyk et al., (2025) yang menunjukkan bagaimana pemimpin perempuan di sektor kesehatan mengonversi *identity-derived power* (kekuatan yang berasal dari identitas) menjadi kebijakan yang memprioritaskan isu-isu terabaikan. Dalam kerangka Berger & Luckmann (1991) kebijakan ini adalah eksternalisasi tingkat tinggi dari pengalaman subjektif pemimpin perempuan, yang kini memiliki daya mengikat secara sosial dan hukum.

Secara keseluruhan, eksternalisasi memperlihatkan kepemimpinan perempuan sebagai praktik komunikatif produktif dan transformatif. Dari komunikasi adaptif, pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, keteladanan, pemberdayaan, hingga kebijakan publik, perempuan tidak hanya menyesuaikan diri dengan birokrasi, tetapi secara aktif menciptakan realitas sosial baru, meliputi pola relasi yang lebih kolaboratif, budaya organisasi inklusif, standar profesionalisme, dan kebijakan publik yang lebih adil. Semua praktik ini menegaskan bagaimana kepemimpinan perempuan diwujudkan melalui tindakan komunikatif yang membangun, menegosiasikan, dan mereproduksi realitas sosial baru.

4. Sintesis: Konstruksi Makna Kepemimpinan Perempuan dalam Kebijakan Publik

Proses konstruksi makna kepemimpinan perempuan dalam birokrasi Indonesia mencapai tahap sintesis ketika internalisasi, objektivasi, dan eksternalisasi dipahami sebagai rangkaian yang saling terkait dan membentuk siklus berkelanjutan. Internalisasi nilai kepemimpinan yang bersumber dari keluarga, pengalaman struktural, serta pembelajaran dari figur otoritas menjadi fondasi identitas kepemimpinan. Nilai tersebut kemudian berhadapan dengan struktur objektif berupa tuntutan peran ganda, norma birokrasi yang maskulin, serta dinamika dukungan sosial.

Dalam proses tersebut, pemimpin perempuan menegosiasikan makna kepemimpinannya melalui praktik komunikasi, pengambilan keputusan, dan kontribusi kebijakan publik. Sintesis ini menunjukkan logika generatif ketika pengalaman subjektif tidak berhenti pada tingkat personal, melainkan bertransformasi melalui interaksi dengan struktur dan diwujudkan dalam tindakan yang berdampak institusional. Proses tersebut membentuk pola kepemimpinan yang transformatif dan berkontribusi pada orientasi kebijakan publik yang lebih inklusif.

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan tidak dipahami sebagai sifat individual, tetapi sebagai hasil interaksi dinamis antara agensi dan struktur. Perspektif komunikasi kepemimpinan Fairhurst & Connaughton (2014) memperjelas bahwa seluruh proses ini dimediasi oleh praktik komunikasi yang bersifat konstitutif. Sintesis tersebut tercermin dalam cara para informan memaknai esensi kepemimpinan mereka. Kehadiran perempuan dalam posisi otoritas dipandang menghadirkan perspektif humanis dan multiperspektif dalam kebijakan. Indah menyatakan:

Ketika perempuan ada di atas, kita dengan pola mungkin lebih sensitif, pikirnya lebih ke banyak hal... mau enggak mau pasti akan mewarnai kebijakan itu jadi lebih humanis (Wawancara, 02 Mei 2025).

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman sosial perempuan diterjemahkan menjadi orientasi kebijakan yang mempertimbangkan dimensi relasional dan dampak sosial yang lebih luas. Sensitivitas ini bukan semata karakter personal, melainkan hasil dari proses dialektis antara pengalaman hidup dan praktik struktural. Makna kepemimpinan juga mencakup fungsi pemberdayaan dan dekonstruksi batasan, baik internal maupun eksternal. Upaya dekonstruksi ini sering diarahkan pada tantangan internal yang muncul dari internalisasi norma eksternal. Lina menjelaskan:

Saya ingin meyakinkan ke perempuan-perempuan lain bahwa sebenarnya *barrier* sebagai perempuan itu sebenarnya adanya di dalam diri sendiri. Dia jangan membatasi gendernya sendiri (Wawancara, 07 Mei 2025).

Pernyataan ini menyoroti hambatan internal yang nyata bagi pemimpin perempuan, yang dalam literatur disebut *impostor syndrome*, yaitu perasaan tidak layak atau keraguan diri yang muncul dari internalisasi norma sosial dan budaya organisasi yang bias gender (Cunha & Martins, 2023; Dagohoy & Gascon, 2025). Dalam konteks penelitian ini, hambatan tersebut bukan hanya pengalaman subjektif, tetapi juga membentuk arah praktik kepemimpinan. Tindakan untuk memberdayakan perempuan lain dapat dipahami sebagai bentuk eksternalisasi strategis, di mana pengalaman internalisasi norma dan hambatan internal diubah menjadi tindakan komunikatif yang memperkuat identitas perempuan dan membingkai ulang peran mereka sebagai sumber kekuatan. Dengan demikian, fenomena *impostor syndrome* menjadi bagian integral dari siklus konstruksi makna kepemimpinan perempuan yang menghubungkan pengalaman subjektif, negosiasi dengan struktur objektif, dan produksi tindakan yang transformatif. Namun, upaya individu untuk melawan *impostor syndrome* dan membingkai ulang identitas ini membutuhkan dukungan struktural yang konkret. Kesadaran akan hal ini terungkap dalam tuntutan yang sederhana namun mendasar yang menggeser fokus dari transformasi individu ke transformasi sistem, sebagaimana disampaikan Maya:

Simpel saja, berikan ruang yang sama dengan yang lain... biarkan nanti ini berkompetisi dan berprestasi (Wawancara, 02 Mei 2025).

Pernyataan ini menegaskan bahwa kesetaraan kesempatan adalah prasyarat bagi kepemimpinan perempuan, sekaligus menunjukkan bahwa ketika hambatan struktural dan bias budaya dihilangkan, kontribusi unik perempuan dapat dinilai secara adil berdasarkan kemampuan dan prestasinya. Temuan ini mengonfirmasi studi terdahulu, seperti Potter & Volden (2021) yang menyatakan bahwa tanpa penghapusan hambatan tersebut, kemampuan kolaboratif dan kerendahan hati yang menjadi ciri khas pemimpin perempuan tidak dapat memberikan hasil optimal.

Lebih jauh, temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa makna kepemimpinan perempuan meliputi bagaimana mengintegrasikan pengalaman emosional dan rasional dalam pengambilan keputusan, sebagaimana dicatat dalam (Dagohoy & Gascon, 2025). Hal ini menghasilkan pola kepemimpinan birokrasi baru yang transformatif dengan menolak dikotomi rasional-emosional dan memberdayakannya sebagai kekuatan yang saling melengkapi. Secara komprehensif, temuan penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan bukan hanya adaptasi terhadap struktur birokrasi, tetapi praktik komunikatif yang aktif membentuk ulang orientasi kebijakan publik.

Dengan demikian, penelitian ini mengonfirmasi, memperdalam, dan melampaui studi terdahulu dengan mengintegrasikan kerangka konstruksi sosial Berger & Luckmann (1991) dan perspektif komunikasi kepemimpinan Fairhurst & Connaughton (2014) dalam konteks birokrasi pemerintahan di Indonesia. Kontribusi orisinal penelitian ini terlihat dari hubungan dialektis antara struktur, agensi, dan hasil kebijakan, serta bukti empiris langka tentang bagaimana pengalaman subjektif perempuan dapat mentransendensi hambatan struktural dan terobjektivasi menjadi kebijakan publik yang berdampak luas dalam pengalaman partisipan.

Kesimpulan

Penelitian ini mengungkap bahwa konstruksi makna kepemimpinan perempuan dalam birokrasi pemerintahan Indonesia merupakan proses dialektis dan komunikatif yang terus-menerus berkembang. Makna kepemimpinan perempuan terbentuk melalui siklus dinamis antara internalisasi pengalaman hidup, negosiasi dengan struktur objektif

(seperti beban ganda dan bias gender), serta eksternalisasi melalui praktik komunikasi dan kebijakan yang transformatif. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak sekadar dibentuk oleh struktur birokrasi, melainkan secara aktif menghasilkan kembali struktur tersebut melalui strategi komunikasi yang adaptif dan produksi kebijakan publik yang lebih humanis serta inklusif. Kontribusi orisinal penelitian ini terletak pada pengintegrasian kerangka konstruksi sosial Berger & Luckmann (1991) dengan perspektif komunikasi kepemimpinan Fairhurst & Connaughton (2014) untuk menjelaskan bagaimana pengalaman subjektif perempuan dapat mentransendensi hambatan struktural dan bias gender menjadi praktik kepemimpinan dan kebijakan yang berdampak sosial nyata. Dengan demikian, artikel ini memperluas kajian kepemimpinan dan komunikasi birokrasi di Indonesia dengan menyoroti kepemimpinan perempuan sebagai praktik komunikatif yang produktif, reflektif, dan transformatif. Implikasi penelitian bersifat ganda. Secara teoretis, kajian kepemimpinan dalam birokrasi perlu bergeser menuju pendekatan yang memandang kepemimpinan sebagai praktik komunikasi yang dikonstruksi secara sosial. Secara praktis, diperlukan intervensi sistemik yang tidak hanya memberikan “ruang yang sama”, tetapi juga mengakomodasi nilai-nilai kepemimpinan alternatif yang dibawa perempuan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain jumlah informan yang terbatas dan fokus pada perspektif pemimpin perempuan, sehingga temuan perlu dikontekstualisasikan secara hati-hati dan dilengkapi oleh studi lanjutan. Untuk pengembangan penelitian selanjutnya, disarankan studi longitudinal untuk melihat dinamika konstruksi makna dari waktu ke waktu, serta penelitian komparatif yang melibatkan perspektif bawahan dan rekan kerja untuk melengkapi pemahaman atas proses intersubjektif ini. Pada akhirnya, temuan ini menegaskan peran pemimpin perempuan sebagai agen perubahan yang aktif mendefinisikan ulang birokrasi menuju tata kelola yang lebih responsif dan berkeadilan.

Daftar Pustaka

- Alhaddhrami, A., Goby, V. P., & Al-Ansaari, Y. (2018). Women's Enactment Of Leadership In A Heavily Gender-Marked Islamic Context: An Exploration Within The United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 728-747.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The Social Construction Of Reality: A Treatise In The Sociology Of Knowledge*. London, England: Penguin Books.
- Choi, S., & Park, C. O. (2014). Glass Ceiling In Korean Civil Service: Analyzing Barriers To Women's Career Advancement In The Korean Government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.
- Cunha, M. J., & Martins, R. L. (2023). Female Journalists Who Have Reached The Top: Perceptions On Communication, Leadership, And Gender Bias In The Portuguese Press. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(7), 84-100.
- Dagohoy, R. G., & Gascon, M. G. (2025). Exploratory Sequential Snalysis On The Factors Affecting The Leadership Of Women In Local Governments. *Changing Societies & Personalities*, 9(2), 416-440.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A Communicative Perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35.
- Heinzel, M., Weaver, C., & Jorgensen, S. (2025). Bureaucratic Representation And Gender Mainstreaming In International Organizations: Evidence From The World Bank. *American Political Science Review*, 119(1), 332-348.

- Hessami, Z., & da Fonseca, M. L. (2020). Female Political Representation And Substantive Effects On Policies: A Literature Review. *European Journal of Political Economy*, 63, 101896.
- Huang, T., Hassan, S., Villadsen, A. R., & Yi, H. (2025). From Presence To Policy: The Conditional Impact Of Women's Representation In Top Management Teams In Chinese Local Governments. *Public Administration* 1-13.
- Ida, R., Kinasih, S. E., Wahyudi, I., & Romadhona, M. K. (2025). Women's Involvements In Communication Forum For Disaster Management And Resilience In Eruption Of Mount Semeru, Lumajang, East Java. *Discover Social Science and Health*, 5(1), 1-21.
- Juniarti, J., & Jie, F. (2024). Performance Of Gender Diversity On Board Of Directors: The Case Of Indonesia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(4), 3438.
- Kalbarczyk, A., Nakatabira, M., Banchoff, K., Ahmed, I., Abdulkader, S., Argefa, T. G., & Morgan, R. (2025). Exploring The Perceived Impact And Influence Of Women Leaders Across Sub-Saharan Africa On Health Policy And Gender Equity. *BMJ Global Health*, 10(12).
- Kuzhabekova, A., Janenova, S., & Almukhambetova, A. (2018). Analyzing The Experiences Of Female Leaders In Civil Service In Kazakhstan. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1290-1301.
- Lashari, M. N. (2023). Through The Labyrinth: Women In The Public Universities Of Pakistan. *SN Social Sciences*, 3(5), 1-22.
- Lee, S. E. (2025). Gender, Empowerment, And Performance In Us Federal Agencies: The Role Of Women's Leadership Representation. *Public Personnel Management*, 54(3), 447-478.
- Mbuli, T., & Sibindi, N. (2023). Staring At The Glass Ceiling: A South African Lived Experience. *The International Journal Of Interdisciplinary Organizational Studies*, 18(2), 117.
- Murphy, B. (2023). The Female Chief Communication Officer: An Exploration Into Her Leadership Traits. *Public Relations Inquiry*, 12(1), 113-133.
- Potter, R. A., & Volden, C. (2021). A Female Policy Premium? Agency Context And Women's Leadership In The US Federal Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 91-107.
- Sijabat, S. G., Nailufar, F. D., & Saksono, R. A. (2023). Initiative In Active Representative Bureaucracy: Woman Leader In Nusa Tenggara Barat. *KnE Social Sciences*, 594-603.
- Zeler, I., Fuentes-Lara, C., & Moreno, Á. (2022). Female Leadership In Communication Management In Spain: Making A Difference In A Sexist Culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5), 74-92.