
KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM PERSPEKTIF GENDER

Oleh

Hasto Kristiyanto¹, Purnomo Yusgiantoro², Amrulla Octavian³, I Wayan Midhio⁴

^{1,2,3,4}Indonesian Defense University

Email: ¹hasto66@gmail.com, ²purnomoys@gmail.com, ³amarulla.octavian@idu.ac.id,

⁴wayan.midhio@idu.ac.id

Article History:

Received: 10-02-2022

Revised: 24-02-2022

Accepted: 17-03-2022

Keywords:

Strategic Leadership, Gender, Women

Abstract: *Discrimination and injustice against women still occur in various aspects of life. Gender inequality is caused by social culture as the influence of patriarchal understanding that places domination on men. In the midst of these various forms of gender inequality, positive law has provided a constitutional footing for women. This can be seen in the democratic system in Indonesia which gives equal rights to every citizen to vote and be elected. The issue of women's leadership in national defense requires a comprehensive multidisciplinary study. The approach from the aspects of women's systems, policies, procedures, and affirmative policies in the national defense system requires a special study. Various obstacles arise related to physical problems, endurance, totality, and various demands for quality standards for human resources. Indonesian women's leadership has historically gained legitimacy, and throughout the history of Indonesian civilization, there have always been women leaders who answered the call of Indonesian history. A cultural strategy is needed as the basis for the women's emancipation movement to overcome various cultural barriers, religious dogma, social inequality, and educational disparities through educational programs. female character. The cultural strategy is carried out through a process of political education and the regeneration of women's leadership as pioneers. Thus, women's leadership apart from adopting the concept of strategic thinking is also rooted in the nation's culture. Both can go hand in hand. Political education and the regeneration of women's leadership must be carried out in stages, massively, and systematically in order to overcome various gender disparities.*

PENDAHULUAN

Negara Indonesia Merdeka dibangun dengan konsepsi paripurna berlandaskan filosofis-ideologis Pancasila. Dalam negara Pancasila, peradaban bangsa merdeka dibangun guna mewujudkan Indonesia yang berdaulat di bidang politik; Indonesia yang berdiri di atas kaki sendiri (berdikari) di bidang ekonomi, dan Indonesia yang berkepribadian dalam kebudayaan.

Sejarah membuktikan, bahwa Indonesia lahir sebagai buah perasaan senasib sebagai bangsa terjajah. Perasaan senasib itu merasuk dalam satu kesadaran bertanah air satu, berbangsa satu, dan terus membangun semangat persatuan Indonesia. Persatuan Indonesia adalah sikap kebangsaan yang saling menghormati perbedaan dan keberagaman masyarakat dan bangsa Indonesia (BPIP 2019). Dengan prinsip kebangsaan ini, maka Indonesia dibangun tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, dan pembeda lainnya. Prinsip kebangsaan dalam Pancasila berdiri kokoh di atas kesetaraan warga negara Indonesia.

Atas dasar prinsip kebangsaan tersebut, maka konstitusi menegaskan pengakuan terhadap persamaan bagi seluruh warga negara tanpa terkecuali. Hal ini diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 pada Pasal 27 ayat (1), yaitu pengakuan persamaan sebagai warga negara, berarti perempuan dan laki-laki tidak ada perbedaan (Kania 2015). Secara yuridis, dalam tataran internasional maupun nasional, instrumen hukum dan peraturan perundang-undangan Indonesia mengakui tentang adanya prinsip persamaan hak antara laki-laki dan perempuan.

Pada tataran implementasi, diskriminasi dan ketidakadilan terhadap kaum perempuan masih terjadi di berbagai aspek bidang kehidupan. Ketidakadilan gender disebabkan oleh kultur sosial sebagai pengaruh paham patriarki yang menempatkan dominasi pada kaum laki-laki. Demikian pula halnya dengan aspek keagamaan. Berbagai tata cara peribadatan, dogma, bahkan fatwa, masih menempatkan perempuan pada tugas-tugas rumah tangga semata. Kepemimpinan perempuan dalam praktik, belumlah sederajat dengan kaum pria.

Di tengah berbagai bentuk ketidaksetaraan gender tersebut, hukum positif telah memberikan pijakan konstitusional bagi kaum perempuan. Hal ini terlihat di dalam sistem demokrasi di Indonesia yang memberikan hak setara (*equal*) kepada setiap warga negara untuk memilih dan dipilih. Bahkan berkaitan dengan kepemimpinan nasional, berdasarkan ketentuan Pasal 6 UUD NRI 1945, siapa pun bisa menjadi presiden dan wakil presiden tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, dan jenis kelamin (gender).

Meskipun konstitusi telah memberikan basis legalitas bagi kaum perempuan untuk hadir setara, namun di tingkat praktik politik, berbagai hambatan kultural tetap terjadi. Hal ini terlihat ketika kampanye pemilihan Presiden tahun 2004, dan juga di dalam pelaksanaan Pilkada, di mana calon pemimpin perempuan masih dihadapkan pada berbagai upaya pengadangan secara politik.

Berdasarkan penelitian Lembaga Survei Kedai Kopi dan *The Conversation*, pemimpin perempuan daerah pada Pilkada serentak 2018 menghadapi berbagai hambatan secara kultural dan politik. Namun, hal tersebut tidak menyurutkan gerakan emansipasi kepemimpinan perempuan dalam bidang politik. Bahkan survei tersebut menunjukkan adanya peningkatan partisipasi calon perempuan. Dari total 94 perempuan yang ikut dalam pemilihan kepala dan wakil kepala daerah, 31 orang berhasil terpilih atau 32,98%, atau meningkat dua kali lipat dibandingkan tahun 2017.

Peningkatan peran perempuan dalam kepemimpinan politik tersebut tidak terlepas dari politik afirmatif melalui Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2002 tentang Partai Politik yang mengharuskan kuota perempuan minimal 30% dalam kepengurusan partai politik dan dalam pencalonan anggota legislatif. Proses politik ini harus didukung melalui pendidikan politik guna menghadapi tantangan kultural dan keagamaan seperti adanya fatwa larangan memilih perempuan (Pusat Studi Wanita UGM, 2017).

Dalam perspektif historis, pentingnya kepeloporan kaum perempuan dijabarkan secara filosofis, historis, antropologis, dan sosiologis oleh Presiden Soekarno melalui karyanya yang berjudul *Sarinah: Kewajiban Wanita dalam Perjuangan Republik Indonesia* pada tahun 1947. Dalam buku tersebut, Soekarno menyimpulkan bahwa perempuan adalah sumber kebudayaan dan pelopor peradaban. Dengan indahnyanya, Soekarno menggambarkan laki-laki dan perempuan bagaikan dua kepakakan sayap seekor burung. Jika dua sayap sama kuatnya, maka terbanglah burung itu sampai ke puncak setinggi-tingginya; jika salah satu patah daripada dua sayap itu, maka tak dapatlah terbang burung itu sama sekali. Perempuan dan laki-laki memiliki kedudukan yang sama dalam hukum.

Secara kultural, penghormatan terhadap kaum perempuan muncul dari ungkapan bijak, '*Surga di telapak kaki Ibu*'. Ungkapan bijak ini menegaskan bagaimana kaum perempuan sebagai jalan peradaban. Surga di bawah telapak kaki Ibu menempatkan sikap hormat dan peran strategis anak pada sosok ibu; ibu sebagai pendidik; ibu yang mengalirkan sikap *welas asih* dan seluruh aspek kemanusiaan sebagai dasar pendidikan budi pekerti. Basis kultural yang penuh dengan pesan kemanusiaan atas peran strategis ibu, bisa menjadi modal penting di dalam pendidikan usia dini, termasuk di dalam pencegahan intoleransi dan radikalisme.

Dalam *Sarinah*, Soekarno berpandangan bahwa perempuan seharusnya berperan sebagai subjek perubahan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Soekarno juga menyampaikan kritik terhadap feminisme dan neo-feminisme Barat yang banyak menabrak order sosial, sementara kebudayaan Timur justru lebih mengedepankan harmoni sosial atas peran perempuan sebagai jalan peradaban.

Kedudukan perempuan berdasarkan perspektif gender ala *Sarinah* tidak memisahkan atau mengunggulkan salah satu jenis kelamin. Laki-laki dan perempuan merupakan satu kesatuan tak terpisahkan dan saling melengkapi satu sama lain. Soekarno juga meluruskan pemahaman-pemahaman pada sistem masyarakat patriarkat dan matriarkat yang mana apa pun peran perempuan dalam sistem masyarakatnya, tetap dapat berkontribusi secara aktif dengan akal sehat mereka, bukan terbelenggu oleh status gender.

Bila dikaji melalui pendekatan sejarah, kehadiran perempuan dalam kancah kepemimpinan di Indonesia bukanlah hal baru. Sejarah mencatat gerak dan pemikiran para pemimpin perempuan Indonesia, yang berkisah di berbagai bidang, bahkan dengan kualitas tingkat dunia. Beberapa nama pahlawan nasional yang melegenda seperti RA. Kartini, Cut Nyak Dien, Dewi Sartika, Rohana Kudus, HR. Rasuna Said, Laksamana Malahayati, Fatmawati, Maria Walanda Maramis, dan Supeni adalah contoh kehadiran perempuan pelopor, yang memberikan warna sejarah yang unik dan mendalam. Sifat alami perempuan yang keibuan dan mengayomi, mampu memberikan perlindungan dan keteduhan dalam situasi dan pergolakan seberat apa pun.



Di dalam negeri, terdapat nama Megawati Soekarnoputri. Sosok tokoh perempuan yang dikenal pendiam ini mampu menunjukkan kapasitasnya sebagai pemimpin yang mampu membangun partai dan membawa PDIP sebagai partai yang memegang teguh Pancasila, UUD NRI 1945, NKRI, dan Kebhinnekaan Indonesia. Sejarah mencatat, Megawati sebagai anggota DPR RI tiga periode, Wakil Presiden, dan kemudian menjadi Presiden sekaligus Ketua Umum Partai yang visioner dan memegang teguh prinsip dasar dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Peran strategis kepemimpinan perempuan juga tampak, ketika dunia menghadapi pandemi covid-19. Kepemimpinan Perdana Menteri Silveria Jacobs dari Sint Maarten di Kepulauan Karibia, Jacinda Ardern Perdana Menteri Selandia Baru, Angela Merkel Kanselir Jerman, Mette Frederiksen Perdana Menteri Denmark, Tsai Ing-wen Presiden perempuan pertama Taiwan, Erna Solberg Perdana Menteri Norwegia, Katrín Jakobsdóttir Perdana Menteri Islandia, dan Sanna Marin Perdana Menteri Finlandia adalah contoh hadirnya kepemimpinan strategis dari sosok perempuan yang begitu kental dengan ketegasan; memahami seluruh aspek kognitif atas persoalan yang dihadapi bangsanya, dan mampu berpikir strategis, sehingga mencetak prestasi di dalam pencegahan virus yang telah memorak-porandakan dunia.

Pesan dari semua kisah kepemimpinan di atas ialah peran strategis perempuan bagi tradisi kehidupan yang penuh dengan nilai kemanusiaan. Sangatlah tepat Soekarno menegaskan bahwa perempuan adalah asal muasal peradaban (Sarinah, 1947). Tulisan ini membahas peran strategis perempuan, persoalan pokok, kajian teori kepemimpinan yang mengedepankan kesetaraan gender, yang kemudian dijadikan pisau analisis guna mencari pendekatan strategis dan rekomendasi untuk mendorong kepemimpinan dalam perspektif gender, khususnya peran perempuan dalam pertahanan negara.

Persoalan pokok kepemimpinan perempuan di Indonesia, timbul akibat faktor kultural, agama, pendidikan, dan status sosial. Secara kultural, masyarakat Indonesia

menganut paham patriarkat yang mana kepemimpinan dan pekerjaan strategis lebih diutamakan kepada laki-laki. Dalam pandangan agama, ada fatwa yang tidak memperbolehkan perempuan menjadi kepala daerah atau negara; sedang hambatan dari aspek pendidikan, diatasi dengan kebijakan wajib belajar 9 tahun.

Persoalan kepemimpinan perempuan terhadap pertahanan negara memerlukan kajian multidisiplin ilmu secara komprehensif. Pendekatan dari aspek sistem, kebijakan, prosedur, dan kebijakan afirmatif perempuan di dalam sistem pertahanan nasional memerlukan kajian khusus. Berbagai hambatan muncul terkait dengan persoalan fisik, daya tahan, totalitas, dan berbagai tuntutan standar kualitas sumber daya manusia.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan dalam Perspektif Gender

Kajian konsep gender tidak akan pernah selesai, selama keadilan gender belum termanifestasikan secara menyeluruh di dalam sendi kehidupan masyarakat. Keadilan yang dimaksud, adalah bekerjanya prinsip kesetaraan warga negara tanpa kecuali. Sebagaimana diketahui, persoalan gender sering kali dijadikan parameter dalam mengukur kemampuan seseorang. Perempuan sering kali dijadikan kaum kelas dua dan diletakkan pada ranah domestik semata. Sebab, perempuan dianggap tidak memiliki kapasitas untuk turut menentukan arah kebijakan, baik pada konteks keluarga, pekerjaan, dan pemerintahan. Realitas ini, akibat stereotip bahwa kaum perempuan adalah makhluk lemah dan cenderung subjektif dalam menghadapi permasalahan. Hal inilah yang membuat perempuan, dianggap tidak layak untuk menempati posisi di ranah publik.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2019), Indeks Ketimpangan Gender (IKG) negara Indonesia, berada pada urutan keempat di kawasan Asia Tenggara dengan nilai 0,44. Data tersebut menunjukkan bahwa kesetaraan pembangunan antara laki-laki dan perempuan di Indonesia mengalami ketimpangan. Salah satu indikator yang digunakan dalam mengukur IKG adalah aspek kesehatan, pemberdayaan, dan pasar tenaga kerja (BPS, 2019). Dari ketiga indikator tersebut, pasar tenaga kerja merupakan aspek yang cukup merepresentasikan partisipasi perempuan di dalam ranah publik, termasuk dalam hal kepemimpinan (Stelter 2002; Rincón et al 2017).

Menurut Alqahtani (2019), terhambatnya perempuan untuk menjadi seorang pemimpin di dalam sistem sosial, ekonomi, politik, dan pendidikan, disebabkan oleh adanya stereotip, konsensus budaya, dan akses pada perempuan. Unsur-unsur inilah yang membuat perempuan mau tidak mau, harus menempuh usaha yang lebih keras, untuk menjadi seorang pemimpin. Menurut Djafri (2014), stereotip terhadap perempuan tidak bisa dilepaskan dari sejarah panjang dan konstruksi sosial yang dilakukan melalui sosialisasi, budaya, agama, kekuasaan negara, dan hukum.

Konstruksi ini kemudian terinternalisasi dalam diri individu dan masyarakat bahwa gender adalah ketentuan takdir dari Tuhan yang tidak dapat diubah. Padahal, takdir sendiri bukanlah gender, melainkan seks.

Adapun gender dan seks (jenis kelamin) merupakan dua hal yang berbeda. Gender berkaitan dengan peran yang dijalani individu berdasarkan konstruksi sosialnya (West dan Zimmerman, 1987; McDermott dan Hatemi, 2011), sedangkan seks adalah kategorisasi biologis berdasarkan fungsi reproduksi (Eckert dan Ginet 2013). Menurut Sterling (2000), *labeling someone a man or a woman is a social decision...can define our sex*. Hal ini akibat dari

pemahaman gender dan seks yang keliru. Sehingga, figur seorang pemimpin harus dari kalangan laki-laki dan mengesampingkan peranan perempuan.

Kepemimpinan menurut Gibson dan Hodgetts (1986) adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain melalui hubungan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pada pengertian ini, pemimpin tidak terbatas pada jenis kelamin, melainkan pada peran yang dapat meyakinkan orang lain dalam mencapai tujuan. Artinya, perempuan tetap memiliki hak untuk berkontribusi sebagai pemimpin. Menurut Kanter (1976), terdapat empat aspek kepemimpinan khas dari pemimpin perempuan, yaitu (1) memiliki sifat keibuan (*the mother*), meliputi rasa simpati tinggi dan menjadi pendengar yang baik untuk setiap permasalahan yang dihadapi bawahannya; (2) memiliki sifat penyayang (*the pet*), maksudnya dominan untuk melindungi bawahannya karena dianggap sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari dirinya sebagai pemimpin; (3) memiliki sifat motivator (*the sex object*), di

mana perempuan selalu mendukung dan memberi semangat bawahannya; dan (4) perempuan juga memiliki ketegasan (*the iron maiden*).

Beranjak dari pemahaman mengenai gender dan kepemimpinan yang telah dipaparkan, laki-laki dan perempuan memiliki hak yang setara, meskipun masing-masing memiliki karakteristik. Menurut Herachwati (2012), gaya kepemimpinan laki-laki cenderung autokrasi. Laki-laki lebih mengutamakan penyelesaian tugas, menonjolkan kepemimpinannya, dan menguasai lingkungan. Berbeda dengan perempuan yang cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin perempuan cenderung mengutamakan mutu kerja, membangun kerja sama dan mengarahkan diri sendiri. Hal ini menurut Raven dan Rubin (1983) disebabkan oleh karakter maskulin (cenderung dimiliki oleh laki-laki) yang agresif, bebas, objektif, dan impulsif. Sementara karakter feminin (cenderung dimiliki perempuan) lebih dominan emosional dalam hubungan personal dan lebih tertarik dengan hubungan interpersonal (Pedhazur dan Tetenbaum, 1979). Adanya perbedaan-perbedaan karakter kepemimpinan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seorang laki-laki dan perempuan memiliki kelemahannya masing-masing. Untuk itu, konsep gender Soekarno (1947) melalui representasi *Sarinah*, perlu dipertimbangkan. Laki-laki dan perempuan harus beriringan dan saling melengkapi.

Teori Transformasi Kepemimpinan Perempuan: Pendekatan Psikologis dan Sosiologis

Dalam buku *Sarinah: Kewajiban Wanita dalam Perjuangan Republik Indonesia*, Soekarno (1947) memaparkan sejarah peran kepemimpinan perempuan yang beriringan dengan kaum laki-laki. Perempuan berhasil menyejajarkan perannya dalam sistem sosial karena mampu menemukan cara bercocok tanam. Tradisi pertanian ini berdampak pada berkurangnya dominasi laki-laki, sebaliknya peran perempuan dalam sistem sosial semakin diakui. Meskipun pada masa selanjutnya, seiring dengan terjadinya peperangan antarkelompok masyarakat, membuat kaum perempuan kembali tersisih dan berlanjut hingga memasuki era pergerakan perempuan, yang diprakarsai oleh gerakan feminisme di Eropa.

Sementara itu, pada konteks perempuan di Indonesia, kepemimpinan perempuan sebenarnya sudah ada jauh sebelum Indonesia merdeka. Beberapa nama di antaranya seperti Nyi Ageng Serang, Dewi Sartika, RA. Kartini, Cut Nyak Dien, dan Laksamana Malahayati cukup memberi bukti bahwa peran kepemimpinan perempuan tidak bisa

dipandang sebelah mata. Memasuki era reformasi, peran perempuan di ranah publik pun, semakin menunjukkan

eksistensinya. Menurut Fitriani (2015), hal ini dipicu oleh sistem negara yang semakin demokratis dan terbukanya kesempatan perempuan dalam menentukan arah kebijakan negara melalui politik. Adapun keterlibatan perempuan dalam sistem pemerintahan, berdampak pada dibentuknya aturan-aturan yang sadar gender.

Menurut Doyle (1985), diskriminasi yang diterima kaum perempuan disebabkan oleh konstruksi sosial yang membentuk masyarakat, baik dari aspek psikologis dan sosial. Pada masyarakat patriarki seperti Indonesia, konstruksi sosial direpresentasikan melalui stereotip masyarakat mengenai peran laki-laki dan perempuan. Secara psikologis, perempuan cenderung menggunakan subjektivitasnya (perasaan) dan laki-laki lebih rasional. Sementara berdasarkan aspek sosialnya, laki-laki dianggap mampu memimpin karena ketegasannya dan perempuan tidak, karena dianggap terlalu lemah lembut (Fakih, 1996). Menurut Sumar (2015), salah satu faktor penyebab stereotip tetap bertahan adalah rendahnya tingkat pendidikan di kalangan masyarakat.

Beberapa kajian mengenai perbedaan gaya kepemimpinan dari perspektif gender, gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan tidak memiliki perbedaan yang signifikan (Baron dan Keney, 1986; Lussier dan Achua, 2010). Sementara itu, menurut Eagly dan Johson (1990) gaya kepemimpinan perempuan lebih demokratis dibanding laki-laki. Menurut Fitriani (2015), gaya khas kepemimpinan perempuan terbagi ke dalam dua tipe, yaitu kepemimpinan maskulin-feminin (ditinjau berdasarkan seksualitas) dan kepemimpinan transformasionaltransaksional (gaya kepemimpinan yang fleksibel).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hambatan Kepemimpinan Perempuan: Kultur, Dogma, Pendidikan, dan Strata Sosial

Kajian gender dilatarbelakangi oleh ketidakadilan dalam pembagian peran antara laki-laki dan perempuan. Meskipun kajian gender cenderung membela hak-hak kaum perempuan, namun pandangan tersebut sangat keliru. Semangat para ahli gender dalam mengkaji isu gender, pada hakikatnya menuntut adanya keadilan di semua golongan, laki-laki maupun perempuan. Namun, dalam realitasnya, perempuan memang paling banyak menjadi korban, baik dalam kehidupan keluarga, sekolah, dan pekerjaan, maupun dalam pemerintahan. Ketidakadilan ini mengakibatkan, sulitnya kaum perempuan berpartisipasi dalam urusan publik. Peran perempuan seolah dimarginalkan, dan dianggap tidak memiliki kompetensi sebagai pemimpin.

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, gender berkaitan dengan peran perempuan di dalam sistem sosial dan tidak melulu mengenai seks (jenis kelamin). Gender merupakan konstruksi sosial yang dibentuk oleh lingkungan, sehingga cara pandang, nilai, dan norma yang dijalani individu tidak lepas dari kultur, dogma, pendidikan, dan strata sosial yang berlaku di masyarakat. Dengan kata lain, keberhasilan kiprah perempuan dalam kepemimpinan tergantung pada keempat komponen tersebut.

Dalam kehidupan kemasyarakatan Indonesia, kultur patriarki masih menempatkan posisi perempuan harus tunduk kepada laki-laki. Jika ditinjau dengan menggunakan teori kepemimpinan, tentu akan membatasi seorang perempuan untuk berkembang dalam kehidupannya. Sebab, di dalam budaya patriarki, menurut Soekarno (1947) perempuan dianggap sebagai perhiasan dan pelayan bagi suaminya. Begitu pula dengan dogma. Dogma

sering dikaitkan dengan suatu ajaran yang diyakini sebagai jalan hidup kebenaran, seperti agama.

Dalam beberapa studi, dogma cenderung mengekang kebebasan seorang perempuan pada ranah publik. Di dalam ritus kepercayaan tertentu, perempuan dilambangkan sebagai manusia yang mudah mendapat dosa. Oleh sebab itu, terdapat aturan ketat yang mengatur ruang gerak perempuan. Secara eksplisit, realitas ini meletakkan perempuan di dalam keadaan yang dilematik. Perempuan dihadapkan pada suatu pilihan antara mendapat dosa (hukuman akhirat) atau mengikuti namun tidak bisa menyejajarkan diri dengan laki-laki. Jika ditinjau menggunakan kajian gender menurut Soekarno (1947), dogma semacam itu timbul dari pemikiran sempit. Peralnya, menurut Soekarno (1947), dalam ajaran-ajaran tentang dogma, sering kali interpretasi direduksi untuk kepentingan sekelompok orang.

Menurut Sumar (2015) pendidikan yang rendah menjadi salah satu indikator rendahnya keadilan gender di Indonesia. Pendidikan yang rendah membuat masyarakat tidak dapat berpikir secara luas mengenai kesadaran gender sehingga sulit untuk menerima pemahaman baru dan lebih memilih mempertahankan realitas yang ada, meskipun realitas tersebut cenderung merugikan kalangan tertentu, khususnya perempuan. Pendidikan rendah, membuat perempuan tidak menyadari bahwa kehidupannya berada dalam ketidakadilan. Hambatan kepemimpinan perempuan juga sering kali disebabkan oleh strata sosial. Perempuan ditempatkan pada strata yang rendah, baik dari segi ekonomi, keturunan, pendidikan, maupun kedudukan, sehingga sulit untuk bisa berpartisipasi pada ranah publik.

Dengan melihat tantangan di atas, berdasarkan teori kepemimpinan menurut Olson dan Simerson disebutkan bahwa fundamen pemikiran dan kepemimpinan strategis berada dalam irisan tiga bidang, meliputi (1) Psikologi kognitif, yaitu proses mental dalam eksplorasi kesadaran diri dan lingkungan; (2) Pemikiran sistem, yaitu memahami perilaku, sistem, interaksi multi-dimensional dan (3) Teori Permainan (*Game theory*), yaitu *social framework* yang mengamati antarpemain yang bersaing. Kepemimpinan perempuan harus mampu mencakup ketiga bidang tersebut.

Kepemimpinan strategis sebagaimana digagas Olson dan Simerson dapat digunakan sebagai jawaban, atas berbagai persoalan kepemimpinan gender di Indonesia. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pendidikan politik dan kepemimpinan perempuan memerlukan pendekatan tiga bidang tersebut, sekaligus ditambahkan suatu pendidikan yang bersifat membebaskan guna membangun kesadaran perempuan terhadap pentingnya *mental map* untuk mengatasi berbagai hambatan kultural, keagamaan, dan kesenjangan sosial. Sebab hal yang paling penting bagi seorang pemimpin adalah semangat juang (Soekarno, 1947). Kepemimpinan perempuan harus bersifat membebaskan, didorong oleh mentalitas yang tangguh untuk mencapai kemampuan kepemimpinan (*leadership skill*) yang efektif, khususnya kemampuan menentukan formasi atau visi strategis (*strategic formation*), dan sekaligus cakap dalam eksekusi (*strategic execution*). (Olson, Simerson 2011).

Peran Kepemimpinan Perempuan terhadap Pertahanan Negara

Perempuan dan laki-laki memang terlahir berbeda secara fisik. Di samping itu, mereka memiliki peranan yang juga berbeda di dalam keluarga. Perspektif *Sarinah* berargumentasi bahwa perempuan dan laki-laki memiliki peranan yang sama pentingnya dalam membangun dan menjaga ketahanan nasional di Negara Kesatuan Republik Indonesia,

khususnya di tengah-tengah lingkungan masyarakat.

Penggunaan perspektif gender tidak bisa dilepaskan dari adanya pembagian peran antara laki-laki dan perempuan. Hal ini sebagaimana menurut Soekarno (1947) bahwa kesetaraan laki-laki dan perempuan dapat terwujud dalam keharmonisan antara laki-laki dan perempuan yang saling melengkapi. Untuk langkah awal yang dapat dilakukan adalah menyadari pentingnya kesadaran gender, terutama untuk kaum perempuan. Kaum perempuan harus menyadari realitasnya sebagai bagian dari masyarakat, yang hak dan memiliki peran yang sama dalam memajukan negara.

Menurut Soekarno (1947), keterlibatan perempuan di dalam semua bidang berfungsi untuk mengisi 'pos-pos' yang kosong atau tidak dapat dilakukan oleh laki-laki. Misalnya, dalam pengambilan suatu kebijakan, perempuan harus ikut andil menyuarakan aspirasi kaum perempuan. Sebab, menurut Rahman (2005), minimnya keterwakilan perempuan dalam menentukan arah kebijakan publik, cenderung merugikan kaum perempuan itu sendiri. Hal ini disebabkan, kurangnya pemahaman laki-laki terhadap kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi perempuan. Dampaknya, ruang gerak perempuan menjadi terbatas dan kurang produktif.

Dengan mengetahui perannya (lewat pendidikan), kaum perempuan dapat merealisasikannya dalam upaya pertahanan dan keamanan di dalam kehidupan keluarga, lingkungan, dan masyarakat serta bangsa dan negara. Pemikiran ini berangkat dari Konstitusi UUD NRI 1945 yang secara tegas menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak dan wajib dalam upaya pembelaan negara (Pasal 27, ayat (3)) dan dalam usaha pertahanan dan keamanan (Pasal 30, ayat (1)). Kedua pasal ini secara tegas menyatakan bahwa setiap warga negara Indonesia, baik laki-laki maupun perempuan, berhak dan wajib ikut serta dalam upaya bela negara dan usaha mempertahankan keamanan nasional Indonesia.

Ketahanan Nasional saat ini menjadi sebuah tanggung jawab penting terutama bagi pemerintah di dalam mempertahankan keutuhan negara Indonesia. Hal ini mencakup masalah kedaulatan dan keamanan nasional, keutuhan wilayah, dan pemenuhan kebutuhan rakyatnya. Pemerintah Indonesia mendefinisikan ketahanan nasional sebagai kondisi dinamis suatu bangsa, berisi keuletan dan ketangguhan yang mengandung kemampuan untuk mengembangkan kekuatan nasional dalam menghadapi dan mengatasi segala tantangan, ancaman, hambatan, serta gangguan baik yang datang dari luar dan dalam yang secara langsung dan tidak langsung membahayakan integritas, identitas, dan kelangsungan hidup bangsa dan negara serta perjuangan mengejar tujuan nasionalnya (Sigit 2017). Tujuan nasional bangsa Indonesia, secara jelas tercatat di dalam Pembukaan UUD NRI 1945, alinea ke-4, yaitu melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia.

Atas dasar amanat konstitusi tersebut, Indonesia membangun tradisi kuat berkaitan dengan sistem pertahanan yang bersifat semesta yang melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya. Sistem pertahanan ini dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut untuk menegakkan kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan segenap bangsa dari segala ancaman (Buku Putih Pertahanan, 2015).

Pelibatan seluruh warga negara di dalam pertahanan negara dijalankan sesuai amanat

UUD NRI Tahun 1945. Pasal 27 ayat (3) menegaskan bahwa setiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam upaya pembelaan negara. Demikian halnya Pasal 30 ayat (1) bahwa tiap-tiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam usaha pertahanan dan keamanan.

Konstitusi negara dengan legalitas hukum yang kuat, telah mengamanatkan setiap warga negara, laki dan perempuan, memiliki tanggung jawab bela negara. Dengan ketentuan ini, maka tidak ada alasan bagi rakyat Indonesia untuk tidak terlibat dalam upaya pembelaan dan usaha pertahanan dan keamanan. Hal itu merupakan hak dan kewajiban konstitusional dari setiap warga Negara Indonesia.

Peranan Perempuan dalam bela negara adalah tanggung jawab warga negara. Gubernur Lemhannas, Prof. Dr. Ir. Budi Susilo Soepandji, D.E.A, menegaskan bahwa Ketahanan Nasional tidak mengenal perbedaan gender, terutama di dalam upaya menciptakan kondisi ideal untuk pembangunan bangsa. Dalam perspektif Ketahanan Nasional, justru kaum perempuan Indonesia memiliki peran yang sangat penting dan mendasar bagi terwujudnya kualitas watak dan karakter bangsa (Budi, 2012).

Dari apa yang disampaikan oleh Budi Susilo ini, jelas bahwa perempuan bukan saja bertanggung jawab dalam Ketahanan Nasional dan pembangunan bangsa tetapi juga ikut menentukan kualitas watak dan karakter bangsa. Hal ini dapat dipahami karena kualitas seorang Ibu akan sangat memengaruhi kualitas anak-anak yang dilahirkannya. Lebih jauh lagi, kualitas anak-anak akan sangat memengaruhi kualitas bangsa dan negara, mengingat anak-anak tersebut akan menjadi generasi muda yang bertanggung jawab dalam memajukan negara Indonesia. Oleh karena itu perempuan Indonesia harus cerdas (Republika, 2012).

Dalam usaha bela negara dan peran aktif dalam mengupayakan Ketahanan Nasional, berdasarkan teori kepemimpinan kontemporer, kaum perempuan dapat mengambil posisi dalam kepemimpinan sinergis (*synergistic leadership*). Teori yang mencakup perilaku kepemimpinan pria dan wanita. Perilaku ini menggambarkan interaksi empat faktor, yaitu (1) perilaku kepemimpinan; (2) struktur organisasi; (3) kekuatan eksternal; dan (4) sikap, keyakinan, dan nilai. Dalam era *post-modernitas* perlu aspek maskulinitas dan feminitas untuk menyeimbangkan situasi eksternal dengan organisasi (Irby, 2002).

Tekanan psikologis akan aspek feminin dan maskulin dalam kepemimpinan ini juga dirumuskan dalam dua jenis gaya kepemimpinan (Baxter, 2010), yaitu (1) seorang ahli yang berorientasi tugas (*taskoriented expert*) yang *concern* pada fungsi-fungsi instrumental yang berkaitan dengan pencapaian tujuan kelompok; dan (2) seorang ahli sosio-emosional (*socio-emotional expert*) yang menitikberatkan pada problem moral dan kekompakan kelompok.

Maka, dalam perspektif ilmu kepemimpinan kontemporer, peran pemimpin perempuan justru memperkaya karakter kepemimpinan modern yang bersifat perilaku, ilmiah, logis, empiris, dan didominasi aspek maskulinitas. Segala aspek kepemimpinan yang umumnya erat dengan sisi feminin, seperti partisipasi, kolaborasi, pemberdayaan, dan keterampilan interpersonal yang kuat dapat memperkuat kepemimpinan sinergis (Joanne Ardovini, H. Diane Trautman 2010)

Selain peran dalam kepemimpinan sinergis, untuk mengupayakan ketahanan nasional dibutuhkan kepemimpinan yang strategis. Purnomo Yugianoro dalam rumusan model

kepemimpinan strategis telah merangkum dan memadukan kedua aspek karakter gender ini untuk memperkaya karakter kepemimpinan strategis (Yusgiantoro, 2017), yaitu (1) Keberanian dalam pengambilan keputusan; (2) Keberanian untuk tidak populis, berorientasi pada hasil dan tujuan sekalipun tidak bisa menyenangkan semua pihak; (3) Pendekatan kooperatif (persuasif); (4) *Total football – to win the heart and mind of people*; (5) Menetapkan agen perubahan (pro); (6) Konversi agen perubahan (kontra); (7) *Clear messages what do you really want*. Kemampuan menyampaikan visi dengan terang benderang; dan (8) Manajemen perubahan (mengayomi).

Model kepemimpinan strategis di atas sangat bergantung pada kualitas mental personal dari pemimpin itu sendiri, kemampuan untuk menyelaraskan dengan faktor situasi dan kondisi yang dinamis. Dalam bidang pertahanan, diperlukan tujuh karakter kepemimpinan (*traits theory*), yaitu tangguh, adaptasi, ambisi (fokus dalam mencapai visi bersama), kerja sama, keteguhan, kegigihan, dan kepercayaan diri.

Untuk itu, perempuan sebetulnya dapat memanfaatkan sisi femininitas sekaligus memadukan dengan kecerdasan (aspek maskulinitas) untuk menerapkan kepemimpinan yang sinergis dan strategis. Dengan demikian, tujuan utama dalam rangka pertahanan dan ketahanan nasional dapat dicapai dengan pembangunan tim yang solid dan kerja sama sinergis dengan banyak pihak.

Transformasi Kepemimpinan Perempuan

Dengan mengatasi berbagai hambatan kultural, melalui proses pendidikan guna memperkuat kepemimpinan perempuan, transformasi kepemimpinan perempuan di dunia internasional semakin terbuka lebar. Berbagai konflik bersenjata yang terjadi di Republik Afrika Tengah, Suriah dan Yaman, Afganistan, perang sipil di Sudan Selatan, konflik sektarian di Myanmar, konflik Israel-Palestina, perang melawan kriminal di Meksiko, perang melawan narkoba di Kolombia, konflik di Ukraina dan lain-lain, memerlukan kepeloporan kepemimpinan perempuan. Kekerasan ekstrem yang terjadi di daerah konflik tersebut tidak hanya menghilangkan nilai kemanusiaan, tetapi perempuan dan anak-anak menjadi korban terbesar akibat konflik. Kondisi konflik penuh kekerasan tersebut berimplikasi terhadap hilangnya jaminan keamanan warga, terutama warga perempuan dan anak-anak.

Seperti yang dikutip oleh Izabela Pereira Watts dari laporan penelitian Rehn dan Sirleaf (2002) dan Addou (2006), 80% pengungsi dunia adalah kaum perempuan dan anak-anak. Mereka adalah para penyintas, janda yang bertanggung jawab dalam proses pemulihan, baik dengan menghitung mayat-mayat, membantu perawatan korban, atau mencari makanan bagi para anak-anak yatim piatu korban kekerasan. Jadi kaum perempuan telah menjadi korban terburuk dari perang, namun demikian dapat menjadi pemangku kepentingan terbesar dalam proses perdamaian.

Atas persoalan tersebut, Perserikatan Bangsa-Bangsa melalui Resolusi No. 1325 tahun 2000 telah menekankan pentingnya peran yang dimainkan kaum perempuan dalam upaya-upaya keamanan perdamaian dan keamanan internasional, termasuk pencegahan konflik dan pembangunan perdamaian. Enam resolusi tentang perempuan, perdamaian, dan keamanan menguatkan Resolusi No. 1325 tersebut.

Perempuan perlu menunjukkan bahwa tuduhan secara psikologis dan sosiologis terhadap kepemimpinan berdasarkan gender juga dapat dikembangkan. Dalam contoh kepemimpinan perempuan dari tokoh-tokoh yang telah disebut di atas, bahkan ditemukan

sifat yang paradoks. Sebagai contoh, Margaret Thatcher yang mendapat julukan “*the Iron Lady*”. Karakter feminin yang diasosiasikan dengan kelembutan, justru terpatahkan oleh kualitas maskulin yang penuh dengan ketegasan. Begitu pula dengan Aung San Suu Kyi, yang tidak hanya memersonifikasi sifat feminin dari kepedulian dan pengorbanan, tetapi juga kualitas kepemimpinan maskulin dari kekuatan dan keberanian untuk mengatasi ketidakadilan (Visser, 2011).

Dalam rangka mengembangkan kepemimpinan strategis sebagai sebuah *learning process* yang transformatif, dapat digunakan lima tahap strategis (Hughes, Beatty 2014) berikut:

- a. Memindai (*scanning*). *Assesing where we are*. Dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengukur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta menilai posisi saat ini untuk memahami juga situasi dan kondisi.
- b. Visi (*visioning*). *Understanding who we are and where we want to go*. Memahami ke mana arah, sasaran, dan tujuan
- c. Membingkai ulang (*reframing*). *Learning how we get there*. Melihat secara berbeda sesuai dengan konteks, situasi, dan kondisi
- d. *Making common sense*. Membantu organisasi untuk punya *sense of the world*, yaitu visi masa depan, tantangan yang dihadapi, bimbingan dari otoritas lebih tinggi, interaksi, hambatan, dan cara mengatasi.
- e. Pemikiran sistem (*system thinking*). Membedakan hubungan timbal balik (*discerns interrelationship*) antara variabel yang berbeda sesuai situasi yang kompleks dengan menggunakan lima taktik, yaitu mencari pola, melihat gambaran besar, mengamati interaksi, membuat hipotesis kausalitas, dan melakukan validasi tentang konklusi hipotesis.

Dalam aspek kultural, transformasi kepemimpinan Perempuan harus mampu melihat ke depan secara strategis (*visioner*). Analisis pemikiran strategis dapat ditempatkan dalam kerangka tiga garis waktu: *past, present, dan future*. Berangkat dari refleksi masa lalu dengan segala konteks historis, stereotip dan persepsi kultural, lalu menatap masa sekarang dengan tantangan dan perubahan yang ada. Kemudian kesimpulan dan opsi yang ada, dirumuskan menjadi sebuah tujuan strategis di masa depan sehingga transformasi kepemimpinan perempuan sungguh dapat diwujudkan (Wootton, Horne 2010). Melihat peran penting kepemimpinan perempuan di masa sekarang dan visi masa depan, maka yang perlu dilakukan adalah mendorong dan mendukung usaha para perempuan untuk bekerja bersama-sama membangun budaya perdamaian dan memperkuat peran perempuan dalam melakukan kerja-kerja perdamaian. Pada akhirnya transformasi kepemimpinan strategis dapat tercapai, di mana kaum perempuan Indonesia dengan kerangka pemikiran strategis dapat berperan aktif mewujudkan Indonesia sebagai taman sari dunia.

KESIMPULAN

Pemimpin perempuan harus lebih aktif di dalam penyusunan kebijakan pembangunan negara, baik melalui jalur politik, ekonomi, maupun jalur kebudayaan. Keterlibatan perempuan dalam seluruh aspek kehidupan tersebut penting, karena ketiadaan peran perempuan dalam suatu negara, akan pincanglah negara itu (Soekarno, 1947).

Demikian halnya peran perempuan dalam pertahanan negara, yang menurut Soekarno

dapat dilakukan dengan meningkatkan fungsi dan peran keluarga dalam membangun generasi yang unggul dan cinta tanah air. Selain itu perempuan juga dapat ikut serta dan terlibat langsung di dalam kegiatan pertahanan melalui militer. Hal ini memiliki dua fungsi pertama untuk melindungi hak perempuan dan anak-anak yang berada pada wilayah konflik. Sedangkan fungsi berikutnya adalah menyukseskan reformasi pertahanan yang dijalankan oleh PBB.

Kesimpulan

Kepemimpinan dalam perspektif gender mendapatkan landasan konstitusional yang kuat, di mana setiap warga negara adalah setara, memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama di mata hukum, dan wajib menjalankan tanggung jawabnya tanpa kecuali.

Kesetaraan warga negara ini sebagai landasan operasional atas prinsip ketiga Pancasila, Persatuan Indonesia, yang berdiri di atas prinsip kebangsaan, Indonesia untuk semua yang mengatasi paham individu dan golongan, termasuk ketidakadilan gender.

Kepemimpinan perempuan Indonesia mendapatkan legitimasi secara historis, dan dalam sepanjang sejarah peradaban Indonesia selalu hadir pemimpin perempuan yang menjawab panggilan sejarah

Indonesia.

Hambatan kepemimpinan perempuan ditinjau dari aspek kultural, dogma keagamaan, kesenjangan sosial, dan pendidikan, memerlukan strategi kebudayaan, pendidikan politik, dan politik afirmatif untuk mendorong kepemimpinan perempuan di dalam seluruh aspek kehidupan.

Kepemimpinan perempuan di dalam pertahanan negara, sebagai pelaksanaan sistem pertahanan nasional yang bersifat semesta dan menuntut keterlibatan seluruh warga negara, termasuk perempuan Indonesia.

Rekomendasi

Diperlukan strategi kebudayaan sebagai landasan gerakan emansipasi perempuan guna mengatasi berbagai hambatan kultural, dogma keagamaan, kesenjangan sosial, dan disparitas pendidikan melalui program pendidikan karakter perempuan. Hal ini diperlukan guna menjawab politik afirmasi perempuan dalam kepemimpinan politik dan pemenuhan tanggung jawab perempuan dalam bela negara.

Strategi kebudayaan yang dimaksud di atas, dilakukan melalui proses pendidikan politik dan kaderisasi kepemimpinan perempuan sebagai pelopor; perempuan sebagai jalan kebudayaan dengan seluruh kerangka teoretis kepemimpinan strategis di atas, yang membumi pada tradisi kebudayaan bangsa. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan selain mengadopsi konsepsi pemikiran strategis, juga mengakar pada kebudayaan bangsa. Keduanya bisa berjalan beriringan. Pendidikan politik dan kaderisasi kepemimpinan perempuan harus dilaksanakan secara berjenjang, masif, dan sistematis guna mengatasi berbagai disparitas gender.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aliabbas, Anton dan Husein. (2019). *Involusi Sektor Keamanan Indonesia*, Jakarta: Imparsial dan Tifa.
- [2] Alqahtani, T. (2019). *Barriers to Women's Leadership*. Granite Journal, Volume 3 Nomor 2.
- [3] Asad, I. L. (2011). *Heart of Resilience: Singapore's Community Engagement Programme*.

- Singapore: ISEAS & Ministry of Home Affairs.
- [4] Badan Pembinaan Ideologi Pancasila. (2019). *Membumikan Pancasila Demi Keberlanjutan Bangsa*. Jakarta: Deputi Bidang Pengkajian dan Materi BPIP.
- [5] Badan Pusat Statistik. (2019). *Pembangunan Manusia Berbasis Gender*. Jakarta: BPS.
- [6] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 51 Nomor 6.
- [7] Baxter, Judith. (2010). *The Language of Female Leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- [8] Bouta, Tsjeard, dan Georg Frerks. (2002). *Women's Roles in Conflict Prevention, Conflict Resolution and Post-Conflict Reconstruction*:
a. *Literature Review and Institutional Analysis*. Hague: Clingendael Institute.
- [9] Damayanti, Angel. (2017). *Perempuan dan Ketahanan Nasional*. Jakarta: Seminar Green Kampung UKI.
- [10] Djafri, N. (2014). *Efektivitas Kepemimpinan Perempuan dalam Karir*. *Musawa: Journal for Gender Studies*, Volume 6 Nomor 1.
- [11] Doyle, J. A. (1985). *Sex and Gender: The Human Experience*. Iowa: Wn. C. Brown Publisher.
- [12] Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). *Gender and Leadership style: A Meta Analisis CHIP Documents*, Paper 11.
- [13] Eckert, P., & Ginet, S. M. (2013). *Language and Gender* (2nd edition). New York: Cambridge University Press.
- [14] Fakhri, M. (1996). *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [15] Fitriani, A. (2018). *Gaya Kepemimpinan Perempuan*. *Jurnal TAPIs*, Volume 11 Nomor 2.
- [16] Gardner, Howard. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- [17] Gibson, J W., & Hodgetts, R. M. (1986). *Organizational Communication, A Managerial Perspective*. New York: Academic Press College Division.
- [18] Hendricks, Cheryl dan Hutton, Lauren. (2008). *Reformasi Ketahanan dan Gender*, DCAF, OSCE/ODHIR, UN-INSTRAW.
- [19] Herachwati, N. (2012). *Gaya Kepemimpinan Laki-Laki dan Perempuan*, *Majalah Ekonomi* Nomor 2.
- [20] Hughes, Richard L., and Beatty, Katherine C. (2014). *Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*. San Fransisco: Josey Bass.
- [21] Irby, Beverly J, Genevieve Brown, Jo Ann Duffy, and Diane Trautman. (2002). *The Synergistic Leadership Theory*. *Journal of Educational Administration*
- [22] Joanne Ardovini, H. Diane Trautman, Genevieve Brown dan Beverly Irby. (2010). *Including Female Leadership Experiences and Behaviours: A Qualitative Validation of Synergistic Leadership Theory*. *International Leadership Journal* Volume 2 Nomor 3.
- [23] Kania, Dede. (2015). *Hak Asasi Perempuan dalam Peraturan Perundangundangan di Indonesia: The Rights of Women in Indonesian Laws and Regulations*. Bandung: Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN Sunan Gunung Djati.
- [24] Kanter, M. S. (1976). *Men and Women of the Corporation*. New York: Collin Publisher.

-
- [25] Kusrahmadi, Sigit Dwi. (2005). *Ketahanan Nasional*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- [26] Lussier, Robert N. dan Achua, Christopher F. (2010). *Leadership: Theory, Application and Skill Development (4th Ed.)*. Mason, Ohio: SouthWestern Cengage Learning.
- [27] Mahfud MD, Moh. (2004). *Pemilihan Presiden dan Wakil Presiden Secara Langsung Perspektif Politik dan Hukum Tata Negara*. Jurnal UNISIA No. 51/XXVII/1/2004.
- [28] Mcdermott, R., & Hatemi, P. K. (2011). *Distinguishing Sex and Gender*. Political Science and Politics Journal Volume 44 Nomor 1.
- [29] Meintjies, S., Pillay, A. dan Turshen, M. (2001). *The Aftermath: Women in Post-Conflict Transormation*. London: Zed.
- [30] Mu'ti, Abdul. (2020). *Pendidikan Agama Islam yang Pluralistis: Basis Nilai dan Arah Pembaruan* (Pidato Pengukuhan Guru Besar UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2 September 2020)
- [31] Olson, Aaron K, and Simerson, B Keith. (2015). *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change, and Get Results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [32] Pedhazur, E. J., & Tetenbaum, T. J. (1979). *Bem Sexrole Inventory: A Theoretical and Methodological Critique*. Journal of Personality and Social Psychology Volume 37 Nomor 6.
- [33] Rahman, L., Noerdin, L., Aripurnami, S., & Yuningsih, R. L. (2005). *Representasi Perempuan dalam Kebijakan Publik pada Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Women Research Institute.
- [34] Raven, B. H., & Rubin, J. Z. (1983). *Social Psychology: People in Groups (2nd Edition)*. New York John Wiley & Sons.
- [35] Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). *Women and Leadership: Gender Barriers to Senior Management Positions*. Intangible Capital Journal Volume 13 Nomor 2.
- [36] Simon Wootton & Terry Horne. (2010). *Strategic Thinking: A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers. 3rd edition*. London: Kogan Page Limited.
- [37] Soekarno. (1947). *Sarinah: Kewajiban Wanita dalam Perjuangan Republik Indonesia*. Yogyakarta: The Soekarno Foundation.
- [38] Soepandji, Budi Susilo. (2012). *Komitmen Pemenuhan Hak-hak Konstitusional bagi Perempuan*. Konsultasi Nasional di Hotel Kartika Chandra. Jakarta: Komnas Perempuan.
- [39] Stelter, N. Z. (2002). *Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications*. The Journal of Leadership Studies Volume 8 Nomor 4.
- [40] Sterling, F. A. (2000). *Sexing the Body: Gender Politics and the Construction of Sexuality*. New York: Basic Books.
- [41] Supriyatno, Makmur. (2014). *Tentang Ilmu Pertahanan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- [42] Tim Penulis Komnas Perempuan. (2019). *Kertas Konsep Reformasi Sektor Keamanan Berwajah Perempuan*. Jakarta: Komnas Perempuan.
- [43] Visser, Mirella. (2011). *The Female Leadership Paradox*. Chicago: Springer.
- [44] West, C., & Zimmerman, D. (1987). *Doing Gender*. Gender and Society Journal Volume 1.

-
- [45] Izabela Pareira Wats, *WWP: Women, War and Peace*, dapat diakses pada <https://www.e-ir.info/2016/03/19/wwp-women-war-and-peace/> diunduh pada tanggal 9 September 2020
- [46] Karta Raharja Ucu, *Linda Gumelar: Perempuan Indonesia Harus Cerdas* dapat diakses pada <https://nasional.republika.co.id/berita/nasional/umum/m3jlle/linda-gumelar-perempuan-indonesiaharus-cerdas> diunduh pada tanggal 9 September 2020.
- [47] Pusat Studi Wanita UGM. *Kepemimpinan Perempuan di Indonesia* dapat diakses pada <https://psw.ugm.ac.id/2017/09/18/kepemimpinanperempuan-di-indonesia/> diunduh pada tanggal 13 September 2020.
- [48] Yohanes, Surya. 2007. *Ekonofisika dan Nobel Ekonomi*. Jakarta: Kompas