



ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI DINAS SOSIAL, PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN PERLINDUNGAN ANAK (DINSOS P3A) PROVINSI BALI

Ni Putu Arianta Seftiani^{1*}, Victorius Adventius Hamel², Anak Agung Gde Brahmantya Murti³

^{1,2,3} Administrasi Publik, Universitas Warmadewa, Indonesia

*E-mail correspondence: niputuariantaseftiani@gmail.com

ABSTRAK

Kepemimpinan perempuan dalam organisasi publik semakin memperoleh perhatian dalam kajian administrasi publik, khususnya dalam konteks birokrasi yang masih didominasi oleh struktur otoritas hierarkis. Meskipun representasi perempuan dalam jabatan struktural meningkat, perubahan dalam praktik pengambilan keputusan organisasi tidak selalu terjadi secara signifikan. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menekankan pada karakteristik gaya kepemimpinan perempuan atau perbandingannya dengan laki-laki, sehingga masih terbatas kajian yang menganalisis bagaimana praktik kepemimpinan perempuan dijalankan dan dinegosiasikan dalam struktur birokrasi yang bersifat hierarkis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan perempuan diterapkan dalam proses pengambilan keputusan serta bagaimana praktik tersebut berinteraksi dan dinegosiasikan dalam struktur kekuasaan birokrasi di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Dinsos P3A) Provinsi Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap pimpinan dan pegawai. Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengacu pada perspektif kepemimpinan kolaboratif, kepemimpinan relasional, dan feminisme postkolonial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Dinsos P3A Bali secara konsisten mengedepankan pendekatan kolaboratif dan relasional melalui komunikasi terbuka, forum diskusi partisipatif, serta koordinasi lintas bidang yang melibatkan staf dalam proses perumusan keputusan. Namun, keterlibatan tersebut lebih bersifat konsultatif karena keputusan strategis tetap berada pada kewenangan formal pimpinan dalam struktur birokrasi yang hierarkis. Kondisi ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan tidak mentransformasi struktur kekuasaan organisasi secara fundamental, melainkan beroperasi secara adaptif melalui strategi kolaboratif dalam batas sistem yang ada. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis mengenai bagaimana kepemimpinan perempuan dinegosiasikan dalam struktur birokrasi yang hierarkis, sehingga memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian administrasi publik, khususnya dalam memahami dinamika relasi kekuasaan dan praktik kepemimpinan perempuan dalam organisasi birokratis.

Kata kunci: kepemimpinan perempuan; pengambilan keputusan; kepemimpinan relasional; kepemimpinan kolaboratif; birokrasi publik

ARTICLE INFO

Received March 21, 2026

Revised May 17, 2026

Published May 31, 2026

ABSTRACT

Women's leadership in public organizations has gained increasing attention in public administration studies, particularly within bureaucratic contexts that remain dominated by hierarchical authority structures.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Warmadewa University

Although the representation of women in structural positions has increased, changes in organizational decision-making practices have not always occurred significantly. Most previous studies have focused on the characteristics of women's leadership styles or comparisons with male leadership, leaving limited attention to how women's leadership is enacted and negotiated within hierarchical bureaucratic structures. This study aims to analyze how women's leadership is implemented in decision-making processes and how such practices interact with and are negotiated within the bureaucratic power structure at the Department of Social Affairs, Women's Empowerment, and Child Protection (Dinsos P3A) of Bali Province. This research employs a descriptive qualitative approach, with data collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving leaders and staff. Data were analyzed thematically by drawing on the perspectives of collaborative leadership, relational leadership, and postcolonial feminism. The findings indicate that women's leadership in Dinsos P3A Bali consistently emphasizes collaborative and relational approaches through open communication, participatory discussion forums, and cross-sectoral coordination involving staff in decision-making processes. However, such involvement tends to be consultative in nature, as strategic decisions remain concentrated within the formal authority of top leadership in a hierarchical bureaucratic structure. This condition suggests that women's leadership does not fundamentally transform bureaucratic power structures but operates adaptively through collaborative strategies within existing institutional constraints. The novelty of this study lies in its analysis of how women's leadership is negotiated within hierarchical bureaucratic structures, thereby contributing to public administration scholarship, particularly in understanding the dynamics of power relations and the practices of women's leadership in bureaucratic organizations.

Keywords: *women's leadership; decision-making; relational leadership; collaborative leadership; public bureaucracy*

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam menentukan efektivitas organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Pemimpin memiliki peran strategis dalam mengarahkan, memotivasi, serta mengoptimalkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif organisasi, kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan untuk memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2021). Dengan demikian, kualitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh posisi formal, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam membangun interaksi, komunikasi, serta koordinasi yang efektif dalam organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang memengaruhi kualitas pengambilan keputusan, efektivitas kerja tim, serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam perkembangan kajian kepemimpinan modern, perhatian terhadap peran perempuan dalam posisi kepemimpinan semakin meningkat. Hal ini tidak terlepas dari meningkatnya partisipasi perempuan dalam ruang-ruang strategis organisasi, termasuk dalam sektor publik. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perempuan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan motivasi, inspirasi, serta keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan (Eagly et al., 2003). Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga

pada pengembangan kapasitas individu dalam organisasi melalui hubungan interpersonal yang kuat.

Karakteristik kepemimpinan perempuan juga sering dikaitkan dengan pendekatan yang lebih relasional dan partisipatif. Akkaya & Bagieńska (2022) menegaskan bahwa pemimpin perempuan memiliki kecenderungan untuk membangun hubungan kerja berbasis kepercayaan, yang ditunjukkan melalui empati, keterbukaan komunikasi, serta pendekatan yang lebih demokratis terhadap bawahan. Temuan ini diperkuat oleh Hsu et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan karakter interpersonal yang bersifat komunal menjadi faktor penting dalam efektivitas kepemimpinan perempuan. Dalam konteks ini, kepemimpinan perempuan tidak hanya dipahami sebagai perbedaan gaya dibandingkan dengan laki-laki, tetapi juga sebagai pendekatan yang menekankan pentingnya hubungan sosial dalam proses kepemimpinan.

Dalam organisasi publik, karakteristik tersebut berkaitan erat dengan konsep kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan relasional. Kepemimpinan kolaboratif menekankan pentingnya keterlibatan berbagai aktor dalam proses pengambilan keputusan melalui dialog, negosiasi, dan pertukaran informasi (Ansell & Gash, 2008). Pendekatan ini mengandaikan bahwa keputusan yang dihasilkan melalui proses kolaboratif cenderung lebih komprehensif karena mempertimbangkan berbagai perspektif yang berbeda. Sementara itu, kepemimpinan relasional memandang kepemimpinan sebagai proses sosial yang terbentuk melalui interaksi dan relasi antarindividu dalam organisasi (Uhl-Bien, 2006). Dalam perspektif ini, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai atribut individu pemimpin, tetapi sebagai fenomena yang muncul dari dinamika hubungan sosial dalam organisasi. Meskipun demikian, praktik kepemimpinan dalam organisasi publik tidak dapat dilepaskan dari konteks struktural birokrasi yang bersifat hierarkis. Struktur birokrasi pemerintahan pada umumnya dibangun berdasarkan pembagian kewenangan formal, rantai komando yang jelas, serta mekanisme pengambilan keputusan yang berjenjang (Robbins & Judge, 2021). Dalam sistem ini, kewenangan pengambilan keputusan strategis tetap berada pada posisi pimpinan tertentu yang memiliki otoritas formal tertinggi. Kondisi tersebut menciptakan batasan struktural terhadap praktik kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan kolaboratif.

Ketegangan antara pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dengan struktur birokrasi yang hierarkis menjadi isu penting dalam kajian administrasi publik. Di satu sisi, organisasi publik dituntut untuk menerapkan prinsip good governance yang menekankan partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Namun di sisi lain, struktur birokrasi tetap mempertahankan pola pengambilan keputusan yang bersifat top-down. Ketegangan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan tidak hanya berkaitan dengan perbedaan gaya kepemimpinan berbasis gender, tetapi juga menyangkut bagaimana praktik tersebut dijalankan dan dinegosiasikan dalam struktur kekuasaan organisasi.

Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan perempuan sering kali berada dalam posisi yang harus menyeimbangkan antara nilai-nilai relasional yang diusung dengan tuntutan struktural organisasi. Pemimpin dapat membuka ruang partisipasi melalui komunikasi dan diskusi, namun keputusan akhir tetap berada dalam kerangka otoritas formal birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa ruang partisipasi yang dibangun tidak selalu berujung pada redistribusi kekuasaan dalam organisasi, melainkan lebih pada peningkatan kualitas proses pengambilan keputusan.

Dalam perspektif feminisme postkolonial, kondisi ini dapat dipahami sebagai bentuk keterbatasan representasi dalam struktur kekuasaan yang telah mapan. Spivak (1988) menjelaskan bahwa kelompok atau aktor tertentu dapat memiliki ruang untuk berbicara dan berpartisipasi, tetapi tetap berada dalam batas-batas sistem yang tidak sepenuhnya dapat mereka ubah. Perspektif ini memberikan kerangka analisis untuk memahami bahwa kepemimpinan perempuan dalam birokrasi publik tidak hanya berkaitan dengan kehadiran perempuan dalam posisi strategis, tetapi juga menyangkut bagaimana mereka menavigasi dan menegosiasikan posisi tersebut dalam struktur kekuasaan yang ada.

Fenomena tersebut menjadi relevan untuk dikaji dalam konteks Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Provinsi Bali. Instansi ini menunjukkan dominasi perempuan dalam jabatan struktural, termasuk pada posisi pimpinan, sehingga memberikan konteks empiris yang menarik untuk menganalisis praktik kepemimpinan perempuan dalam organisasi birokratis. Di satu sisi, terdapat praktik komunikasi dan koordinasi yang membuka ruang partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan, seperti melalui forum rapat, diskusi lintas bidang, dan pertukaran informasi antarunit kerja. Namun di sisi lain, kewenangan pengambilan keputusan strategis tetap terpusat pada pimpinan sesuai dengan struktur birokrasi formal yang berlaku.

Kondisi ini memperlihatkan bahwa peningkatan representasi perempuan dalam jabatan struktural tidak secara otomatis diikuti oleh perubahan dalam pola distribusi kekuasaan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan dalam birokrasi publik perlu dipahami tidak hanya sebagai fenomena representasi, tetapi juga sebagai praktik yang berlangsung dalam batas-batas struktural tertentu. Dengan demikian, penting untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan perempuan dijalankan dalam proses pengambilan keputusan serta bagaimana praktik tersebut berinteraksi dengan struktur birokrasi yang bersifat hierarkis.

Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menekankan pada perbandingan gaya kepemimpinan antara perempuan dan laki-laki atau pada kontribusi kepemimpinan perempuan terhadap kinerja organisasi. Namun, masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana praktik kepemimpinan perempuan dijalankan dalam proses pengambilan keputusan di dalam struktur birokrasi yang tetap mempertahankan mekanisme kewenangan hierarkis. Keterbatasan ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam literatur yang belum banyak mengkaji dinamika interaksi antara gaya kepemimpinan perempuan dengan struktur kekuasaan organisasi.

Penelitian mengenai pengambilan keputusan oleh pemimpin perempuan juga menunjukkan bahwa proses tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh konteks struktural organisasi. Penelitian oleh Munive et al. (2023) menegaskan bahwa pengambilan keputusan dalam perspektif gender melibatkan dimensi relasional, nilai sosial, serta negosiasi terhadap struktur kekuasaan yang ada. Sementara itu, Mokot et al. (2022) menunjukkan bahwa pemimpin perempuan di organisasi pemerintahan cenderung mengedepankan pendekatan partisipatif dan konsultatif dalam proses pengambilan keputusan, meskipun tetap berada dalam batas kewenangan formal organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks birokrasi yang membingkai praktik pengambilan keputusan. Dengan demikian, penting untuk mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan perempuan tidak hanya membentuk proses

pengambilan keputusan, tetapi juga dinegosiasikan dalam struktur organisasi yang bersifat hierarkis.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan perempuan diterapkan dalam proses pengambilan keputusan serta bagaimana praktik tersebut berinteraksi dan dinegosiasikan dalam struktur birokrasi yang bersifat hierarkis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan kajian kepemimpinan perempuan, tetapi juga memperkaya perspektif administrasi publik dalam memahami dinamika relasi kekuasaan dan praktik kepemimpinan dalam organisasi birokratis.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan perempuan dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan birokrasi publik. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan karakteristik permasalahan yang bersifat kompleks, kontekstual, dan sarat makna, serta bertujuan untuk memahami pengalaman, persepsi, dan interaksi sosial aktor dalam konteks organisasi (Creswell & Poth, 2018). Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggali realitas empiris yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif, khususnya terkait dinamika relasi kekuasaan dan praktik kepemimpinan dalam organisasi birokratis.

Penelitian ini berpijak pada paradigma naturalistik, yaitu mengkaji fenomena dalam kondisi alamiah tanpa manipulasi terhadap variabel penelitian. Paradigma ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena kepemimpinan perempuan sebagaimana terjadi di lapangan, dengan mempertimbangkan konteks sosial, budaya, dan organisasi yang melingkupinya. Dengan demikian, data yang diperoleh merefleksikan kondisi empiris yang aktual dan memberikan pemahaman yang holistik terhadap praktik kepemimpinan dalam birokrasi publik.

Secara spesifik, penelitian ini menggunakan strategi studi kasus tunggal (single case study) dengan fokus pada Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Provinsi Bali sebagai konteks penelitian. Pemilihan studi kasus didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi tersebut memiliki karakteristik yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu dominasi perempuan dalam jabatan struktural serta adanya dinamika pengambilan keputusan dalam struktur birokrasi yang hierarkis. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak dapat dipisahkan secara tegas (Yin, 2018). Selain itu, pendekatan ini juga memungkinkan eksplorasi terhadap dinamika sosial, organisasi, dan budaya yang memengaruhi praktik kepemimpinan (Flyvbjerg, 2004).

Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulatif melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Triangulasi digunakan untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas data dengan mengombinasikan berbagai metode, sumber, dan waktu pengumpulan data (Abdulatif & Omar, 2019). Observasi dilakukan secara langsung dalam aktivitas organisasi untuk memahami dinamika interaksi, pola komunikasi, serta praktik kepemimpinan perempuan dalam kegiatan sehari-hari. Melalui observasi, peneliti dapat mengidentifikasi bagaimana proses pengambilan keputusan berlangsung secara nyata dalam forum formal maupun interaksi informal (Yunus, 2016).

Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur terhadap pimpinan perempuan, pejabat struktural, dan staf yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Teknik ini digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, serta praktik kepemimpinan secara lebih komprehensif, sekaligus memberikan fleksibilitas bagi informan dalam menyampaikan pandangannya (Creswell & Poth, 2018). Wawancara dilakukan secara bertahap dan berulang untuk memastikan kedalaman data serta memperoleh pemahaman yang konsisten terhadap fenomena yang diteliti. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menganalisis dokumen resmi organisasi, seperti laporan kegiatan, notulen rapat, struktur organisasi, serta kebijakan yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan. Data dokumentasi digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi temuan yang diperoleh dari wawancara dan observasi, sehingga menghasilkan data yang lebih komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2019).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi, dan catatan lapangan yang memberikan informasi langsung mengenai praktik kepemimpinan perempuan. Adapun data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, literatur akademik, serta arsip yang relevan dengan fokus penelitian. Kombinasi kedua jenis data ini memungkinkan peneliti untuk melakukan triangulasi sumber sehingga meningkatkan keakuratan dan kedalaman analisis.

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Kriteria informan dalam penelitian ini meliputi: (1) individu yang memiliki posisi strategis dalam struktur organisasi, (2) individu yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan, dan (3) individu yang memiliki pengalaman kerja yang memadai dalam organisasi. Informan terdiri dari pimpinan perempuan, pejabat struktural, serta staf yang berperan dalam proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan. Proses penentuan informan dilakukan secara bertahap hingga mencapai titik kejenuhan data (data saturation), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang dan tidak ditemukan lagi data baru yang signifikan.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles (2014) yang meliputi empat tahapan utama, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pengumpulan data dilakukan secara simultan dengan proses analisis, sehingga memungkinkan peneliti untuk terus melakukan refleksi dan penyesuaian selama proses penelitian berlangsung. Kondensasi data dilakukan dengan cara memilih, memfokuskan, menyederhanakan, serta mengorganisasi data yang relevan dengan fokus penelitian. Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola, tema, dan kategori yang muncul dari data lapangan.

Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis sehingga memudahkan peneliti dalam memahami hubungan antarvariabel dan menarik kesimpulan. Pada tahap ini, data yang telah dikategorikan disusun secara tematik sesuai dengan fokus penelitian, yaitu kepemimpinan relasional, kepemimpinan kolaboratif, serta dinamika struktur birokrasi dalam proses pengambilan keputusan. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian untuk memastikan bahwa temuan yang dihasilkan memiliki konsistensi dan validitas.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik uji kredibilitas melalui triangulasi sumber dan metode, serta melakukan pengecekan ulang terhadap data yang diperoleh. Selain itu, peneliti juga melakukan interpretasi data secara hati-hati dengan mempertimbangkan konteks sosial dan organisasi, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan perempuan dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam konteks birokrasi publik yang bersifat hierarkis.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Proses Pengambilan Keputusan di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Dinsos P3A) Provinsi Bali

Kepemimpinan perempuan di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Dinsos P3A) Provinsi Bali menunjukkan dinamika yang kompleks dalam konteks organisasi publik yang bercirikan birokrasi formal dan struktur hierarkis. Berdasarkan hasil penelitian, perempuan telah menempati posisi strategis dalam jabatan struktural, baik pada level pimpinan puncak maupun pejabat menengah. Kondisi ini secara normatif mencerminkan adanya peningkatan representasi perempuan dalam struktur birokrasi. Namun demikian, secara substantif, peningkatan representasi tersebut belum secara langsung berdampak pada perubahan pola distribusi kekuasaan dalam organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan cenderung mengedepankan pendekatan kolaboratif dan relasional. Hal ini tercermin dalam mekanisme pengambilan keputusan yang tidak hanya dilakukan melalui jalur formal, tetapi juga melalui interaksi sosial yang lebih fleksibel. Forum rapat formal, diskusi lintas bidang, serta komunikasi informal menjadi ruang utama dalam proses perumusan keputusan. Dalam forum tersebut, pejabat struktural dan staf diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan, pengalaman, serta pertimbangan teknis yang relevan dengan isu yang dibahas.

Proses ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan tidak bersifat sepenuhnya top-down, melainkan melibatkan dinamika pertukaran informasi yang lebih luas. Keterlibatan berbagai aktor dalam diskusi memungkinkan terjadinya proses klarifikasi, negosiasi, serta integrasi perspektif yang berbeda. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan tidak hanya berbasis pada otoritas formal, tetapi juga pada hasil interaksi kolektif yang terjadi dalam organisasi. Namun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa partisipasi tersebut memiliki batasan yang jelas. Meskipun staf dilibatkan dalam proses diskusi, keputusan akhir tetap berada pada pimpinan sebagai pemegang kewenangan formal. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi yang terjadi bersifat konsultatif, bukan deliberatif dalam arti yang sepenuhnya setara. Dengan kata lain, proses pengambilan keputusan mengakomodasi masukan dari berbagai pihak, tetapi tidak mengubah struktur dasar distribusi kekuasaan organisasi.

Dalam perspektif *collaborative governance*, kondisi ini dapat dipahami sebagai bentuk deliberasi terbatas yang belum mencapai tingkat pengambilan keputusan bersama. Sementara itu, dalam konteks birokrasi publik, kondisi ini menunjukkan bahwa inovasi dalam gaya kepemimpinan tidak secara otomatis diikuti oleh transformasi struktural. Oleh karena itu,

kepemimpinan perempuan dalam konteks ini lebih tepat dipahami sebagai praktik adaptif yang mengintegrasikan nilai partisipatif ke dalam sistem yang tetap hierarkis.

Ketegangan antara Kepemimpinan Relasional dan Struktur Hierarkis

Temuan penelitian mengungkap adanya ketegangan yang inheren antara pendekatan kepemimpinan relasional dengan struktur birokrasi yang hierarkis. Kepemimpinan relasional yang diterapkan oleh pimpinan perempuan tercermin dalam pola interaksi yang lebih terbuka, adanya kedekatan interpersonal, serta upaya membangun hubungan kerja yang berbasis kepercayaan. Dalam praktiknya, pimpinan tidak hanya menjalankan fungsi administratif formal, tetapi juga mengembangkan peran sosial sebagai penghubung antarindividu dalam organisasi. Interaksi yang dibangun tidak bersifat kaku, melainkan fleksibel dan responsif terhadap dinamika internal organisasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan dijalankan tidak hanya melalui struktur formal, tetapi juga melalui relasi sosial yang berkembang secara informal.

Pendekatan ini memberikan dampak positif terhadap suasana kerja organisasi. Keterbukaan komunikasi dan kedekatan interpersonal meningkatkan kepercayaan antarpegawai, memperlancar alur koordinasi, serta meminimalisasi potensi konflik internal. Dengan demikian, kepemimpinan relasional berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif. Namun demikian, struktur birokrasi tetap menempatkan otoritas formal sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan. Sistem hierarkis menuntut adanya kejelasan garis komando, pembagian kewenangan yang tegas, serta akuntabilitas vertikal yang kuat. Dalam kondisi ini, relasi sosial yang dibangun tidak serta-merta mengubah posisi formal dalam struktur organisasi.

Ketegangan antara dua pendekatan ini menghasilkan dinamika yang kompleks. Di satu sisi, terdapat upaya untuk menciptakan kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif. Di sisi lain, terdapat tuntutan struktural yang mengharuskan pengambilan keputusan tetap berada dalam kendali pimpinan. Akibatnya, proses pengambilan keputusan menunjukkan pola dualistik, yaitu dialogis pada tahap awal, tetapi tetap hierarkis pada tahap akhir. Temuan ini memperkuat bahwa perubahan dalam gaya kepemimpinan tidak secara otomatis menghasilkan perubahan dalam struktur kekuasaan organisasi. Kepemimpinan relasional dalam konteks ini lebih berfungsi sebagai pelengkap daripada pengganti struktur hierarkis.

Kepemimpinan Kolaboratif sebagai Strategi Adaptasi

Temuan penelitian mengungkap adanya ketegangan yang inheren antara pendekatan kepemimpinan relasional dengan struktur birokrasi yang hierarkis. Kepemimpinan relasional yang diterapkan oleh pimpinan perempuan tercermin dalam pola interaksi yang lebih terbuka, adanya kedekatan interpersonal, serta upaya membangun hubungan kerja yang berbasis kepercayaan. Dalam praktiknya, pimpinan tidak hanya menjalankan fungsi administratif formal, tetapi juga mengembangkan peran sosial sebagai penghubung antarindividu dalam organisasi. Interaksi yang dibangun tidak bersifat kaku, melainkan fleksibel dan responsif terhadap dinamika internal organisasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan dijalankan tidak hanya melalui struktur formal, tetapi juga melalui relasi sosial yang berkembang secara informal.

Pendekatan ini memberikan dampak positif terhadap suasana kerja organisasi. Keterbukaan komunikasi dan kedekatan interpersonal meningkatkan kepercayaan antarpegawai, memperlancar alur koordinasi, serta meminimalisasi potensi konflik internal.

Dengan demikian, kepemimpinan relasional berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif. Namun demikian, struktur birokrasi tetap menempatkan otoritas formal sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan. Sistem hierarkis menuntut adanya kejelasan garis komando, pembagian kewenangan yang tegas, serta akuntabilitas vertikal yang kuat. Dalam kondisi ini, relasi sosial yang dibangun tidak serta-merta mengubah posisi formal dalam struktur organisasi.

Ketegangan antara dua pendekatan ini menghasilkan dinamika yang kompleks. Di satu sisi, terdapat upaya untuk menciptakan kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif. Di sisi lain, terdapat tuntutan struktural yang mengharuskan pengambilan keputusan tetap berada dalam kendali pimpinan. Akibatnya, proses pengambilan keputusan menunjukkan pola dualistik, yaitu dialogis pada tahap awal, tetapi tetap hierarkis pada tahap akhir. Temuan ini memperkuat bahwa perubahan dalam gaya kepemimpinan tidak secara otomatis menghasilkan perubahan dalam struktur kekuasaan organisasi. Kepemimpinan relasional dalam konteks ini lebih berfungsi sebagai pelengkap daripada pengganti struktur hierarkis.

Peran Komunikasi dan Relasi dalam Proses Pengambilan Keputusan

Komunikasi dan relasi interpersonal merupakan elemen sentral dalam praktik kepemimpinan perempuan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dua arah menjadi mekanisme utama dalam membangun interaksi antara pimpinan dan staf. Melalui komunikasi ini, staf memiliki ruang untuk menyampaikan informasi, kendala, serta masukan terkait pelaksanaan program. Selain itu, hubungan kerja yang berbasis kepercayaan menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi. Kepercayaan memungkinkan terciptanya keterbukaan dalam interaksi, mengurangi hambatan komunikasi, serta meningkatkan kualitas koordinasi antarpegawai. Pimpinan tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai pihak yang memberikan dukungan dan jaminan psikologis dalam pelaksanaan tugas organisasi. Namun demikian, keterbukaan komunikasi tidak sepenuhnya mencerminkan kesetaraan dalam pengambilan keputusan. Meskipun staf dilibatkan dalam diskusi, posisi mereka tetap berada dalam struktur hierarkis yang membatasi pengaruh terhadap keputusan akhir. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi juga memiliki fungsi strategis sebagai mekanisme legitimasi.

Keputusan yang diambil oleh pimpinan memperoleh penerimaan yang lebih luas karena didahului oleh proses komunikasi yang partisipatif. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pertukaran informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun legitimasi organisasi.

Keterbatasan Struktural dalam Transformasi Kepemimpinan Perempuan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan utama dalam transformasi kepemimpinan perempuan terletak pada struktur birokrasi yang bersifat formal dan hierarkis. Sistem administrasi publik menekankan prosedur, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap aturan, sehingga membatasi ruang inovasi dalam praktik kepemimpinan. Selain itu, budaya organisasi yang menekankan senioritas dan kepatuhan terhadap atasan turut memperkuat struktur hierarkis. Nilai-nilai ini membentuk pola interaksi yang cenderung mempertahankan status quo, sehingga perubahan dalam distribusi kekuasaan menjadi sulit dilakukan.

Dalam konteks ini, kepemimpinan perempuan berkembang sebagai bentuk negosiasi antara nilai relasional yang diusung dengan realitas struktural yang dihadapi. Pendekatan yang

digunakan tidak bersifat konfrontatif terhadap sistem, melainkan adaptif dengan memanfaatkan ruang-ruang fleksibilitas yang tersedia.

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan tidak sepenuhnya mentransformasi struktur organisasi, tetapi berkontribusi pada perubahan dalam cara kerja organisasi, khususnya dalam aspek komunikasi, koordinasi, dan partisipasi.

4. SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan perempuan di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Dinsos P3A) Provinsi Bali dijalankan melalui pendekatan kolaboratif dan relasional yang terwujud dalam komunikasi terbuka, pelibatan aktor internal dalam forum diskusi, serta koordinasi lintas bidang dalam proses perumusan keputusan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan berkontribusi secara nyata pada peningkatan kualitas proses pengambilan keputusan, khususnya dalam memperkaya pertimbangan teknis, memperluas akses informasi, dan menciptakan ruang partisipasi dalam organisasi. Namun demikian, penelitian ini juga menegaskan bahwa partisipasi tersebut bersifat konsultatif, karena keputusan strategis tetap berada pada kewenangan formal pimpinan dalam struktur birokrasi yang hierarkis. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksinkronan antara proses pengambilan keputusan yang semakin inklusif dengan distribusi kekuasaan yang tetap terpusat. Dengan demikian, perubahan gaya kepemimpinan tidak secara otomatis diikuti oleh transformasi struktur organisasi.

Temuan penelitian mengungkap adanya ketegangan antara kepemimpinan relasional yang menekankan keterbukaan dan interaksi sosial dengan sistem birokrasi yang berorientasi pada hierarki, prosedur, dan otoritas formal. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan perempuan tidak berkembang sebagai kekuatan transformasional yang mengubah sistem, melainkan sebagai praktik adaptif yang menegosiasikan nilai-nilai partisipatif dalam batasan struktural yang ada. Pendekatan kolaboratif yang diterapkan berfungsi sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas proses organisasi tanpa menggeser mekanisme pengambilan keputusan yang bersifat top-down. Secara konseptual, penelitian ini menegaskan bahwa kontribusi utama kepemimpinan perempuan dalam birokrasi publik terletak pada dimensi prosesual, yaitu pada penguatan komunikasi, koordinasi, dan kualitas interaksi organisasi, sementara perubahan pada dimensi struktural khususnya terkait distribusi kekuasaan masih terbatas. Oleh karena itu, peningkatan representasi perempuan dalam jabatan struktural belum cukup untuk menghasilkan transformasi organisasi yang substantif apabila tidak diikuti oleh perubahan pada level sistem, kelembagaan, dan budaya birokrasi.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa penguatan kepemimpinan perempuan perlu diiringi dengan reformasi struktural yang membuka ruang partisipasi yang lebih setara dalam pengambilan keputusan. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi dalam memperkaya kajian administrasi publik dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dalam birokrasi tidak hanya berkaitan dengan gaya kepemimpinan, tetapi juga dengan dinamika negosiasi kekuasaan dalam struktur organisasi yang hierarkis.

5. REFERENSI

- Abdulatif, T., & Omar, S. (2019). *From Curriculum Reform to Classroom Practice: Intentions, Perceptions, and Actual Implementation in English Secondary Schools in Libya*.
- Akkaya, B., & Bagieńska, A. (2022). The Role of Agile Women Leadership in Achieving Team Effectiveness through Interpersonal Trust for Business Agility. *Sustainability (Switzerland)*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/su14074070>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4). <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.). In *Sage Publications*.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. In *Psychological Bulletin* (Vol. 129, Number 4). <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Flyvbjerg, B. (n.d.). *CASE STUDY*. Retrieved <https://ssrn.com/abstract=2278194>
- Hsu, N., Newman, D. A., & Badura, K. L. (2022). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: Meta-Analysis and Explanatory Model of Female Leadership Advantage. *Journal of Intelligence*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>
- Miles, M. at al. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Number 1).
- Mokat, J., Sendouw, R. H. E., Mantiri, J., & Rantung, M. I. R. (2022). Decision-Making of Women Leaders in Government Organizations. *SHS Web of Conferences*, 149. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214903008>
- Munive, A., Donville, J., & Darmstadt, G. L. (2023). Public leadership for gender equality: A framework and capacity development approach for gender transformative policy change. In *eClinicalMedicine* (Vol. 56). <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2022.101798>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational Behavior, Updated Global Edition. In *Pearson*.
- Spivak, G. C. (1988). Can the Subaltern Speak?.pdf. In *Marxism and the Interpretation of Culture*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Vol. 53, Number 5). <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>
- Yunus, M. (2016). Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. *Lentera Pendidikan : Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*, 19(1).