

Tinjauan terhadap Gaya Kepemimpinan Perempuan di Pemerintah Daerah Kabupaten Toraja Utara

Linda S. Paembonan

Universitas Kristen Indonesia

Helen Diana Vida

Universitas Kristen Indonesia

Abstrak: Artikel ini membahas gaya kepemimpinan perempuan di pemerintah daerah (Pemda) Toraja Utara, Sulawesi Selatan yang dalam kehidupan kesehariannya masih sangat menjunjung tinggi adat istiadat yang menganut paham patriarki. Namun dalam menjalankan fungsinya, beberapa posisi strategis di Pemda Toraja Utara dipimpin oleh perempuan. Data diperoleh dengan studi pustaka, observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan bervariasi berdasarkan pada karakter dan latar belakang kehidupan, pendidikan dan jenjang karir. Gaya kepemimpinan keenam informan mampu menyesuaikan kondisi dan situasi di lapangan dengan bawahan yang memiliki karakter berbeda-beda. Bahkan beberapa informan mampu menunjukkan prestasi yang signifikan dibandingkan dengan pimpinan sebelumnya yang dijabat oleh laki-laki. Berkaitan dengan adat di Toraja Utara yang kuat dan budaya patriarki yang kental, keenam informan mampu bersikap profesional dan berprestasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Pimpinan Perempuan, Toraja Utara

Abstract: This article discusses about the style of women leadership in the local government (Pemda) of North Toraja, South Sulawesi, which in their daily life is still highly upholds patriarchal culture. But in running out their functions, several strategic positions in local government of North Toraja are led by women. Data obtained by literature study, observation and interviews. The results showed that women leadership styles varied based on their character, background, education and career path. The sixth informant's leadership style was able to adjust to the conditions and situations in the field with subordinates who had diverse characters. Some informants were able to show significant achievements compared to the previous leaders held by male leaders. Related to the customs in North Toraja that are strong and uphold patriarchal culture, the six informants are still able to carry out their duties as leaders and be professional.

Keywords: Leadership Style, Women Leader, North Toraja

Koresponden penulis:

Linda S. Paembonan, Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Indonesia

Jl. Mayjen Sutoyo No. 2, Cawang, Jakarta Timur.

E-mail: linda.sumilat@uki.ac.id

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena banyak yang diamati namun sedikit dipahami. Soerjono Soekanto (1978) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dari seseorang (pemimpin atau *leader*) untuk memengaruhi orang lain (orang yang dipimpin/pengikutnya) sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Menurut George R. Terry (dalam Sutarto, 1991) kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang/pemimpin memengaruhi orang-orang lain untuk bekerja yang telah ditetapkan. Harold Koontz dan Cyrill O`donnell (1976) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat dan keyakinan.

Istilah gaya kepemimpinan dalam arti sempit merupakan cara yang dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya. Dalam situasi dan kondisi bagaimanapun, jika seseorang berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain maka aktivitas seperti itu telah melibatkannya ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan seseorang berupaya agar tujuan organisasi tercapai, maka organisasi perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Pada dasarnya setiap perilaku kepemimpinan tidak harus sama satu dengan yang lainnya. Pemilihan gaya kepemimpinan biasanya mengacu pada situasi dan kondisi yang terjadi di dalam organisasi.

Menurut Miftah Toha (2007), gaya kepemimpinan adalah suatu usaha kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor *interen* maupun faktor *ekstere*n. Sedangkan Winardi (2000) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yaitu sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan dalam hubungan yang mana seseorang akan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut.

Artikel ini secara khusus membahas dan menganalisis mengenai gaya kepemimpinan perempuan di lembaga pemerintahan Kabupaten Toraja Utara. Topik ini menarik untuk diteliti karena Toraja Utara masih sangat memegang kuat budaya patriarki, namun di satu sisi terdapat enam perempuan yang menduduki posisi sebagai kepala dinas dan camat. Hal ini menjadi menarik karena adanya kepercayaan dari pimpinan untuk memilih perempuan di dalam pemerintahan.

KABUPATEN TORAJA UTARA

Kabupaten Toraja Utara merupakan pemekaran dari Kabupaten Tana Toraja yang terbentuk berdasarkan Undang Undang Nomor 28 Tahun 2008. Sebagai pemerintahan yang terbilang masih baru, Toraja Utara menghadapi tantangan dalam menjalankan roda pemerintahan. Pemerintahan Kabupaten Toraja Utara seperti halnya kabupaten lain di Indonesia merupakan organisasi formal yang memiliki pegawai sebagai pengelola dan pelaksana kebijakan dan program-program pemerintah daerah.

Dalam Ketetapan MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang "Penyelenggaraan Otonomi Daerah; Pengaturan; Pembagian dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang Berkeadilan serta Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia" merupakan landasan hukum bagi keluarnya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah sebagai dasar penyelenggaraan otonomi daerah (Mardiasmo 2009). Selanjutnya UU ini diganti dan disempurnakan dengan UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 33 Tahun 2004. UU tersebut telah mengubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal ke horizontal, kemudian adanya perubahan kedua atas UU No. 32 Tahun 2004 menjadi UU No. 12 Tahun 2008 tentang Pemerintah Daerah.

Daerah diberi wewenang dan tanggung jawab dalam mengelola sumber-sumber keuangan untuk menjamin kemakmuran rakyatnya. Demi terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik, maka pemerintah mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*).

Penelitian sebelumnya tentang gaya kepemimpinan perempuan menemukan bahwa perempuan memiliki gaya khas tertentu yang bukan disebabkan oleh perbedaan jenis kelamin, namun lebih pada faktor karakteristik atau tuntutan pekerjaan. Jika karakteristik pekerjaan dihubungkan dengan gaya kepemimpinan perempuan secara umum gaya kepemimpinan perempuan terbagi atas dua yaitu gaya kepemimpinan feminis-maskulin dan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional (Fitriani 2015).

Penelitian selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan perempuan di lingkungan pemerintahan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan yang mampu mengarahkan, membimbing dan mengatur bawahan dengan baik serta mampu

membangun suasana kekeluargaan dalam organisasi ternyata mampu menciptakan dan memberikan iklim komunikasi yang positif serta dapat meningkatkan kinerja pegawai yang baik (Hariyono 2018).

GAYA KEPEMIMPINAN

Dalam kehidupan organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial terpenting serta faktor penentu kunci keberhasilan organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Locke (dalam Pidekso, S.P & Harsiwi, A.M. 2001) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup 3 elemen, yaitu:

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relation concept*) kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan relasi dengan para pengikut mereka.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin haruslah melakukan sesuatu. Seperti hasil observasi John Gardner yang dikutip oleh Locke bahwa kepemimpinan lebih dari sekadar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun menjadi pemimpin tidak hanya sekadar menduduki posisi saja.
- 3) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan mereka punya andil dalam mengimplementasikannya.

Seorang pemimpin harus memiliki beberapa ciri-ciri yang disyaratkan, yaitu:

- 1) Kemampuan untuk bersikap obyektif. Sesungguhnya ciri ini adalah ciri kepribadian yang matang. Seorang dalam kedudukan pimpinan diharapkan

mampu menangani isu-isu dan masalah-masalah secara obyektif, artinya secara rasional, netral dan tanpa prasangka. Sikap yang obyektif membantunya untuk mengurangi pengaruh faktor-faktor subyektif dan emosional yang dapat mengaburkan pandangan tentang kenyataan yang ada.

- 2) Sifat perseptif, yaitu pandangan yang jeli dan cepat mengenali kekuatan-kekuatan dan ambisi mereka yang dipimpinnya, sehingga ia dapat memperhitungkan hal-hal tersebut dalam mengambil keputusan atau dalam bertindak. Sifat perseptif juga dapat membedakan antara yang benar dan yang salah dalam perusahaan, pada orang-orang yang dipimpinnya dan juga pada dirinya sendiri.
- 3) Kemampuan untuk menentukan prioritas-prioritas secara tepat. Seorang pemimpin yang cakap, pandai membedakan antara hal yang penting dan tidak penting. Apabila ia harus mengambil keputusan ia dapat mengenali alternatif-alternatif mana yang cukup bernilai untuk dipertimbangkan dan yang tidak. Dalam menjalankan fungsinya sebagai pengawas ia akan memberikan perhatiannya kepada bidang-bidang atau aspek-aspek yang paling menentukan.
- 4) Kemampuan berkomunikasi. Kemampuan ini sebetulnya sudah lebih banyak merupakan "*skill*" yang dapat dipelajari oleh siapapun. Untuk menjalankan kepemimpinan secara efektif, seorang pemimpin akan sangat terbantu apabila ia mampu meneruskan dan menerima informasi secara jelas. Seorang pemimpin yang juga merupakan seorang komunikator yang pandai, tampaknya dapat lebih mudah melaksanakan tanggung jawabnya seperti merencanakan, mengorganisir, mengawasi dan khususnya memimpin karena ia lebih mudah menjalin hubungan dengan orang lain dan dapat lebih baik memanfaatkan data yang tersedia.

Selanjutnya berdasarkan pendekatan perilaku, keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang bersangkutan. Adapun gaya bersikap dan bertindak yang dimaksud dilihat dari cara memberi perintah, memberi tugas, cara berkomunikasi, cara menguasai pekerjaan bawahan, cara meminta laporan dari bawahan, cara memimpin rapat, menegur kesalahan bawahan dan lain-lain. Berdasarkan penjelasan tersebut, gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga macam pola, yaitu:

- 1) Authoritarian (Otoriter)

Perilaku pemimpin yang cenderung memiliki kesempatan untuk memengaruhi orang lain bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Ciri-cirinya antara lain:

- a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
- b. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
- c. Komunikasi berlangsung satu arah
- d. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan bawahan dilakukan secara ketat
- e. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran/pendapat
- f. Kasar dalam bertindak
- g. Tanggung jawab keberhasilan hanya dipikul oleh pimpinan
- h. Lebih banyak kritik daripada pujian
- i. Tugas bagi bawahan dibagikan secara instruktif
- j. Menuntut prestasi sempurna tanpa syarat
- k. Menuntut kesetiaan tanpa mutlak
- l. Cenderung ada paksaan, ancaman, hukuman
- m. Kaku dalam bersikap
- n. Prakarsa selalu datang dalam pimpinan

2) Demokratis

Kematangan kepemimpinan demokratis berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya ini antara lain keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

Ciri-cirinya antara lain:

- a. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan
- b. Wewenang pimpinan tidak mutlak
- c. Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai
- d. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak
- e. Pemimpin bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
- f. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan

- g. Pengawasan terhadap sikap dan tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan
- h. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruksi
- i. Pujian dan kritik seimbang
- j. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar
- k. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing
- l. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan

3) Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini dapat mendatangkan keuntungan bagi para anggota bawahan karena berpeluang mengembangkan kemampuannya sendiri. Tetapi dapat membawa kerugian bagi organisasi berupa kekacauan, karena masing-masing pejabat dapat bekerja menurut selera masing-masing.

Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan memberikan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
- b. Keputusan dan kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan
- c. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya
- d. Hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan pada bawahan
- e. Prakarsa selalu datang dari bawahan
- f. Hampir tiada pengarahan dari pimpinan
- g. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
- h. Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok
- i. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul orang per orang

Terdapat beberapa macam pendekatan dan teori mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli yang di antaranya adalah teori kepemimpinan situasional dari Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1995). Teori ini menggunakan pendekatan situasi yang didasarkan atas hubungan perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan. Definisi gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Konsepsi Hersey dan Blanchard telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan perannya, dengan hasil yang lebih efektif melalui interaksi dengan orang lain setiap harinya. Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan suatu pemahaman hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan pengikutnya.

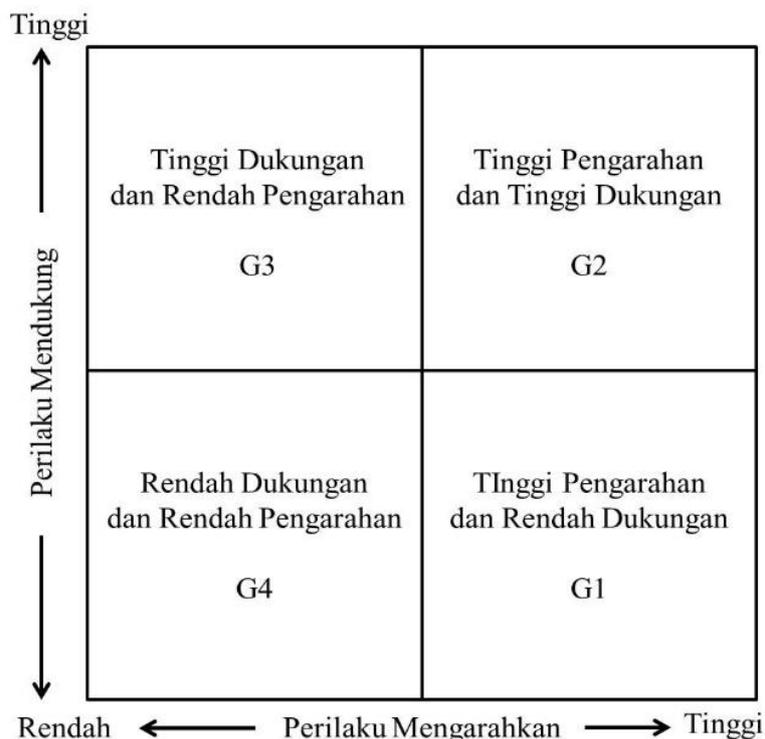
Oleh karena itu walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahan saja. Perilaku pengikut ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima/menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut yang dapat menentukan kekuatan pribadi atau apapun yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin.

Dalam hubungannya dengan perilaku pimpinan, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seseorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua perilaku tersebut dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini:



Sumber: Paul Hersey dan Ken Blanchard

Gambar 1. Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Dalam Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Dalam Gaya 2 (G2) Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Pada Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggungjawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Gaya Kepemimpinan seperti di atas merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain. Oleh karena pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, maka ketika pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, empat gaya dasar yang diuraikan di awal dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat dalam Gambar 2 di bawah ini.

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi G1

Sumber: Paul Hersey dan Ken Blanchard

Gambar 2. Empat Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Proses Pembuatan Keputusan

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pimpinan yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (kontrol) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan G3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara melaksanakan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Kelima fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Fungsi instruksi yaitu fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Komunikasi satu arah pada umumnya lebih cepat dan efisien, nampak lebih rapih dan teratur, kurang cermat, dipergunakan apabila komunikator ingin agar

kesalahan-kesalahannya tidak diketahui atau apabila ia ingin melindungi kekuasaannya dengan cara menyalahgunakan penerima bahwa pesan tidak diterima. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

- 2) Fungsi konsultasi yaitu fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Komunikasi dua arah umumnya lebih lambat tetapi cermat, penerima merasa yakin akan dirinya, nampak lebih kacau dan ramai, karena terjadi banyak interupsi, ungkapan perasaan dan permintaan, komunikator merasa lebih rawan, lebih mudah dikecam karena penerima dapat melihat kesalahan dan kekhilafan yang terjadi. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi pada orang-orang yang dipimpinnya yang mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan untuk menetapkan keputusan. Konsultasi dilakukan untuk mendengarkan pendapat dan saran apabila keputusan telah ditetapkan konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik (*feed back*) yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki atau menyempurnakan hasil keputusan.
- 3) Fungsi partisipasi yaitu fungsi yang tidak sekadar berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Fungsi ini hanya akan terwujud jika pimpinan mengembangkan komunikasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran pendapat, gagasan dan pandangan dalam memecahkan masalah-masalah untuk mengambil keputusan. Di sisi lain fungsi partisipasi berarti juga kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat orang-orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekadar mampu membuat suatu keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam

proses pelaksanaannya, dalam batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya.

- 4) Fungsi delegasi yaitu fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan dari pemimpin. Fungsi ini mengharuskan pemimpin untuk dapat memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya.
- 5) Fungsi pengendalian yaitu cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun mustahil untuk komunikasi dua arah. Kepemimpinan yang sukses/efektif harus mampu mengatur aktivitas anggota secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Konsep Hersey dan Blanchard telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan peranannya, dengan hasil yang lebih efektif melalui interaksi dengan orang lain setiap harinya. Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan suatu pemahaman hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan pengikutnya. Oleh karena itu walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahan saja. Perilaku pengikut ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima/menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut yang dapat menentukan kekuatan pribadi/apapun yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin.

METODE DAN DATA

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan keyakinan, pengalaman penelitian dan sifat dari permasalahan, untuk memperoleh pandangan-pandangan yang segar dan baru, memberikan detail fenomena yang rumit yang sulit diungkap dengan pendekatan kuantitatif (Strauss dan Corbin 1990). Kelebihan dari pendekatan kualitatif dapat mengkonstruksikan realitas sosial, makna budaya dan fokus pada proses interaktif maupun peristiwa.

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian *descriptive-explanatory* (kombinasi antara penelitian deskriptif dan penelitian eksplanatif). Peneliti mengawali dengan mendefinisikan subjek secara baik dan melakukan penelitian untuk mendeskripsikan secara akurat. Penelitian ini juga fokus pada pertanyaan “bagaimana” dan “siapa”. Penelitian eksplanatif mengidentifikasi alasan sesuatu terjadi, dengan menjawab pertanyaan “mengapa”. Pada penelitian ini, digunakan jenis penelitian *descriptive-explanatory* untuk menemukan jawaban mengenai gaya kepemimpinan perempuan di Pemerintah Kabupaten Toraja Utara.

Untuk mendapatkan data awal yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner dengan menggunakan model LASI kepada 6 pimpinan perempuan yang aktif menjabat pada 2018 yang terdiri dari empat orang kepala dinas, satu orang kabag umum dan satu orang camat di Pemerintah Daerah Kabupaten Toraja Utara. Pada tahap selanjutnya dilakukan wawancara mendalam pada enam perempuan pemimpin, setelah itu dilakukan analisis terhadap data hasil wawancara.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kombinasi (Bungin 2001) yaitu:

1. Wawancara mendalam

Wawancara yang dilakukan adalah wawancara dalam kategori tidak-terstandarisasi, bersifat informal, fokus dan tak-terstruktur. Wawancara mengalir bebas, bergantung pada kualitas interaksi sosial antara peneliti dan informan. Teknik wawancara dengan metode *life-history* (pengalaman hidup perempuan legislatif) untuk mendapatkan pengalaman individu dalam masyarakat secara detail dan mendalam, juga untuk memperoleh pandangan dari “dalam” mengenai gejala-gejala sosial dalam masyarakat kaitannya dengan kedudukan perempuan.

2. Studi dokumentasi

Dokumen merupakan rekaman peristiwa yang berkaitan dengan data sejarah dan budaya, arsip-arsip, hasil penelitian, laporan kegiatan atau program yang mendukung penelitian.

3. Observasi

Observasi dilakukan untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh dari wawancara dan studi dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara, gaya kepemimpinan keenam informan sangat bervariasi. Hal ini dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, pendidikan dan jenjang karier yang dimiliki oleh masing-masing informan. Keenam informan sudah menjadi Aparat Sipil Negara (ASN) lebih dari 18 tahun, dengan pengalaman di beberapa bagian atau departemen sebelum akhirnya menjabat di posisi pimpinan saat ini. Masing-masing informan memiliki bawahan minimal 30 orang dengan mayoritas bawahannya adalah perempuan.

Sesuai dengan gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan keenam informan dengan menggunakan empat gaya dasar kepemimpinan yaitu gaya instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Dari data yang ada, ditemukan bahwa 3 orang informan memiliki gaya dasar kepemimpinan partisipasi (G3) yaitu informan 1, 3 dan 5. Pada gaya partisipasi, para informan dalam menjalankan kepemimpinannya cenderung menekankan pada perilaku yang banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Gaya dasar kepemimpinan partisipasi (G3) yang digunakan oleh informan 5 mampu membawa dinas/lembaga yang dipimpinnya untuk meraih prestasi dan mengalahkan pimpinan lain yang semuanya laki-laki. Sedangkan bagi informan 1, gaya partisipasi diterapkan karena memiliki lebih dari 1000 bawahan tidak langsung yang membutuhkan pengarahan dan hubungan yang baik. Berbeda dengan informan 1 dan 5, informan 3 menerapkan dasar kepemimpinan partisipasi tidak hanya saat berada di kantor, namun juga menggunakan teknologi melalui grup *whatsApp*. Informan 3 merupakan sosok yang memaksimalkan penggunaan teknologi dan selalu berusaha menciptakan hal-hal kreatif yang mampu menunjang dan meningkatkan kinerja bawahannya.

Pada temuan berikutnya, didapati dua informan memiliki gaya dasar kepemimpinan konsultasi (G2) yaitu informan 2 dan 6. Kedua informan banyak melakukan pengarahan dan memberikan dukungan kepada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambilnya, serta menerima pendapat/masukan dari bawahannya. Namun pemimpin dengan gaya ini

masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas bawahannya.

Pada informan 2, gaya dasar kepemimpinan konsultasi diterapkan secara maksimal. Berusaha menjalin komunikasi dua arah dengan bawahannya, namun dalam pengambilan keputusan diputuskan dengan pertimbangan sendiri. Bagi informan 6 gaya ini juga diterapkan secara maksimal. Pada penerapannya informan 6 selalu menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya, hal ini disebabkan sebelum menjadi pimpinan, informan 6 sudah menjadi bagian dari dinas/lembaga tersebut sehingga hubungan dengan bawahan sudah kuat. Meskipun memiliki hubungan yang kuat, namun informan 6 mampu berperan sebagai teman dan juga sebagai pimpinan. Setiap keputusan didiskusikan dengan bawahan namun tetap keputusan berada ditangannya.

Dari keenam informan, hanya satu informan yang menggunakan gaya dasar kepemimpinan instruksi yaitu informan 4. Setelah dilakukan wawancara mendalam, dengan kondisi iklim kerja dan tanggung jawab yang diemban, dapat dipahami mengapa gaya instruksi yang digunakan. Namun meskipun demikian, informan 4 tidak secara mutlak menjalankan gaya instruksi. Ia juga tetap menyesuaikan dengan karakter bawahan dan beban tugas yang diberikan. Bagi bawahan yang dianggap sudah mampu/matang, maka gaya instruksi tidak diterapkan dan diganti dengan gaya konsultasi. Sosok informan 4 yang keibuan juga berperan dalam membangun hubungan dengan bawahan. Pada kondisi tertentu terutama di luar pekerjaan, informan 4 membangun hubungan dan komunikasi yang penuh kekeluargaan dengan bawahannya.

Temuan menarik dalam penelitian ini, dari keenam informan tidak ada yang memiliki gaya kepemimpinan delegasi. Dengan demikian, dapat terlihat bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, keenam pimpinan perempuan ini tidak dapat melepaskan diri dari bawahannya. Para pimpinan ini masih terlibat dan mengontrol kinerja bawahan meskipun ada bawahan yang sudah mampu diberikan tanggung jawab serta kepercayaan penuh dalam menjalankan tugas.

Pada hakikatnya gaya dasar kepemimpinan mendapat tanggapan dari bawahan pada saat pimpinan tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka keempat gaya dasar yang telah dipaparkan sebelumnya dapat diidentifikasi. Oleh karena pengambilan keputusan penting, maka prosesnya berlangsung secara berurutan. Keputusan harus dianggap sebagai sarana bukan hasil. Keputusan adalah mekanisme organisasional dengan bentuk usaha untuk mencapai

suatu tujuan tertentu. Dengan kata lain, gaya dasar kepemimpinan dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan yang terjadi dalam dinas/lembaga tersebut.

Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja

Pada dasarnya hal yang terpenting dalam kinerja suatu organisasi atau lembaga, termasuk di Pemda Kabupaten Toraja Utara adalah peran seorang pemimpin. Dari berbagai aspek terdapat beberapa hal yang penting untuk diamati seperti gaya kepemimpinannya, kemampuan akademiknya, pengalamannya, keteladanannya dan kemampuan dalam pengambilan keputusan. Keseluruhan hal penting tersebut dapat terlihat dari peningkatan kinerja dan prestasi dinas atau bagian yang dipimpin.

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, keenam informan mampu memimpin dinas/bagiannya dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Namun meskipun demikian, keenam informan mampu menunjukkan peningkatan kinerja dan prestasi dinas/bagian yang dipimpin. Peningkatan kinerja ini tak lepas dari kemampuan para informan untuk menjalankan lima fungsi utama kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi instruksi yang menjadi hal mendasar dalam kepemimpinan. Meskipun fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, namun seorang pimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa yang harus dikerjakan oleh bawahannya, bagaimana cara mengerjakan tugas tersebut, kapan waktu pelaksanaan dan pelaporan hasil, dan di mana tugas tersebut dilaksanakan agar keputusan/tugas dapat diwujudkan secara efektif. Instruksi bersifat satu arah oleh sebab itu harus disampaikan secara jelas dan terarah, kemampuan berkomunikasi yang baik menjadi faktor penentu keberhasilan seorang pimpinan dalam menjalankan fungsi ini. Di antara keenam informan, ada satu orang informan yang memiliki gaya kepemimpinan yang tinggi instruksi yaitu informan 4, hal ini disebabkan kondisi dinas yang di pimpinannya mengharuskan beliau bersikap tegas dan cenderung terlihat otoriter.
2. Fungsi konsultasi, fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah namun dalam pelaksanaannya sangat bergantung pada pihak pimpinan. Berdasarkan hasil wawancara, keenam informan telah melakukan fungsi konsultasi dengan baik. Namun demikian, ada dua orang informan yang sangat mengutamakan fungsi ini dibandingkan dengan fungsi yang lain yaitu informan 2 dan 6. Salah

satunya yaitu informan 6 memilih lebih banyak menerapkan fungsi ini karena sebelum diangkat menjadi pimpinan, beliau sudah menjadi bagian dari lingkup kerjanya saat ini sehingga pimpinan ini merasa bawahannya adalah rekan-rekan kerja yang awalnya satu level dengan dirinya. Kebersamaan yang sudah terbangun membuat hubungan dan komunikasi lebih kuat sehingga pimpinan dapat dengan leluasa dan percaya berdiskusi dengan bawahan. Pelaksanaan fungsi konsultasi pada umumnya dilakukan pada saat rapat rutin ataupun pada saat pimpinan harus mengambil keputusan penting. Fungsi ini memungkinkan para pimpinan mendapatkan masukan dan bahan pertimbangan serta umpan balik dari bawahannya, meskipun tetap yang memegang dan menentukan keputusan adalah pimpinan.

3. Fungsi partisipasi, dalam fungsi ini tidak hanya bersifat komunikasi dua arah namun juga membangun hubungan antara pimpinan dan bawahan. Fungsi ini mendorong pimpinan untuk terlibat dalam proses pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Dalam penelitian ini, terdapat tiga informan yang lebih mengutamakan fungsi ini dibandingkan fungsi lainnya yaitu informan 1,3 dan 5. Berdasarkan hasil wawancara, ketiga informan memilih menjalankan fungsi ini lebih sering dari pada fungsi yang lain karena mereka ingin mendapatkan hasil kinerja yang maksimal dari bagian yang dipimpinya. Hal ini terlihat dari salah satu pimpinan yaitu informan 5 yang mampu meraih prestasi dan unggul dibandingkan pimpinan lainnya yang setara dan semuanya laki-laki.
4. Fungsi delegasi merupakan fungsi yang memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan. Dalam menjalankan fungsi ini, pimpinan harus memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Keenam informan dalam penelitian ini seluruhnya menjalankan fungsi ini, namun dengan tingkatan yang rendah. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, dapat dipahami bahwa fungsi delegasi tidak dapat dilaksanakan secara maksimal karena faktor kepercayaan menjadi hal yang paling utama dan sangat berpengaruh dalam menjalankan fungsi ini.
5. Fungsi pengendalian, fungsi ini dilakukan oleh keenam informan. Seorang pimpinan harus bisa mengendalikan situasi ketika keadaan di lapangan berpotensi mengganggu kinerja dinas/lembaga. Pimpinan harus mampu

mengendalikan keadaan sehingga tujuan bersama tercapai secara maksimal. Dalam menjalankan fungsi ini, keenam informan umumnya melakukan komunikasi satu arah. Setelah keadaan pulih, mereka akan melakukan evaluasi dan membuka komunikasi dua arah dengan bawahan.

Melalui penelitian ini dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan keenam informan yang tercermin dari kelima fungsi pimpinan yang dilakukan, memiliki hubungan pada peningkatan kinerja. Walaupun gaya kepemimpinan keenam informan berbeda-beda, namun sesuai dengan kondisi dinas/lembaga yang dipimpin. Kinerja bawahan, kemajuan serta prestasi yang diraih dinas/lembaga menjadi salah satu tolak ukur bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh keenam informan sesuai dan tepat. Perilaku hubungan dan pemberian tugas yang ditampilkan kepada bawahan dalam konsep Blanchard dan Hersey, menunjukkan bahwa keenam informan secara keseluruhan telah bekerja sebagai pemimpin yang memiliki tingkat keluesan dalam berhubungan dengan bawahan yang dipimpin. Selain itu konsep tersebut juga menggambarkan tingkat keberhasilan dan secara umum menggambarkan efektifitas dalam pencapaian kinerja. Keadaan ini harus dipertahankan dan bahkan harus dievaluasi setiap saat agar pola hubungan dan pemberian tugas kepada bawahan selalu terjaga efektivitasnya.

Temuan lain dalam penelitian ini, dapat terlihat bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan peningkatan kinerja tidak hanya berdasarkan kemampuan pimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, namun juga berdasarkan pada profesionalitas yang tinggi dari tiap-tiap informan. Keenam informan dalam menjalankan tugasnya mampu memisahkan antara urusan adat istiadat dengan dunia kerja. Hal ini menjadi temuan yang menarik, karena kondisi Kabupaten Toraja Utara yang masih sangat kuat memegang adat istiadat dan budaya patriarki. Namun pada kenyataannya para pimpinan perempuan mampu menempatkan diri secara profesional dan menunjukkan prestasinya. Para informan juga mampu menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya yang laki-laki sehingga budaya patriarki bisa dipisahkan ketika masuk di dalam ranah pekerjaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap enam pimpinan perempuan di lingkungan Pemda Kabupaten Toraja Utara, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ini:

1. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh temuan bahwa pimpinan perempuan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Toraja Utara memiliki gaya kepemimpinan yang bervariasi sesuai dengan karakter dan latar belakang kehidupan pribadi (keluarga, pendidikan, jenjang karir) masing-masing.
2. Gaya kepemimpinan dari keenam informan yang bervariasi mampu menyesuaikan dengan kondisi dan situasi di mana mereka memimpin. Hal ini terlihat dari kemajuan dan perkembangan dinas ataupun bagian yang mereka pimpin. Bahkan beberapa informan mampu menunjukkan prestasi yang cukup signifikan dibandingkan dengan pimpinan sebelumnya yang dijabat oleh seorang pimpinan laki-laki.
3. Gaya kepemimpinan dapat berubah apabila situasi di lingkungan pekerjaan mengalami perubahan, terutama ketika dikaitkan dengan kondisi kematangan bawahannya. Sehingga tidak ada gaya kepemimpinan yang dikatakan paling ideal, karena masing-masing gaya menyesuaikan dengan iklim kerja yang ada.
4. Temuan menarik yang ditemukan dalam penelitian ini adalah sikap profesionalitas yang dijunjung tinggi oleh para pimpinan, mereka mampu memisahkan urusan adat istiadat dengan dunia kerja. Hal ini terkait dengan kondisi kabupaten Toraja Utara yang masih sangat kuat memegang adat istiadat dan budaya patriarki. Namun pada kenyataannya para pimpinan perempuan mampu menempatkan diri secara profesional dan menunjukkan prestasinya.

Catatan:

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Pemda Kabupaten Toraja Utara yang telah mengizinkan dan mendukung pelaksanaan penelitian selama di Kabupaten Toraja Utara dan kepada tim lainnya Audra Jovani, yang telah membantu penyelesaian penelitian ini.

REFERENSI

- A. Strauss and J. Corbin. 1990. *Qualitative Research; Grounded Theory Procedure and Techniques*. London: Sage Publication.
- Bungin, Burhan. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Fitriani, Annisa. 2015. "Gaya Kepemimpinan Perempuan", dalam *Jurnal TAPIS*, 11 (2), pp. 1-24.
- Hariyono. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan terhadap Iklim Komunikasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial", dalam *Jurnal Simbolika*, 4 (2), pp. 73-85.
- Hersey, Paul and Ken Blanchard. 1995. "Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia". Penerjemah: Agus Dharmas, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Ketetapan MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang "Penyelenggaraan Otonomi Daerah; Pengaturan; Pembagian dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang Berkeadilan serta Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- Koontz, Harold dan Cyrill O'Donnell. 1976. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions Edisi ke 5*. Mc Graw -Hill Book Co, New York.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.
- Pidekso, Y.S dan Harsiwi. 2001. "Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin", dalam *Jurnal Kinerja*, 5 (1), pp. 70-81.
- Sutarto. 1991. "Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi". Gajah Mada University Press.
- Sutikno, Sobry M. 2014. "Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan". Edisi Pertama. Lombok: Holistica.
- Toha, Miftah. 2007. "Kepemimpinan dalam Manajemen". Edisi Revisi. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada.
- Winardi, J. 2000. "Teori Organisasi dan Pengorganisasian". Jakarta: Raja Grafindo Persada.