



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024 Page 3178-3192

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Kepemimpinan Perempuan: Analisis Androgini Dalam Kepemimpinan Retno Marsudi

Nabila Putri Nurcahyani<sup>1✉</sup>, Cut Salwa Alifia Zahra<sup>2</sup>, Alya Humaira<sup>3</sup>, Aniqotul Ummah<sup>4</sup>

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Email: [nabilanurcahyani50@gmail.com](mailto:nabilanurcahyani50@gmail.com)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Karena adanya persepsi yang mengatakan perempuan adalah makhluk lemah dan tidak mampu memimpin, maka pada penelitian kali ini penulis akan mengangkat topik utama terkait konsep androgini. Konsep androgini terdapat pada sebagian pemimpin perempuan karena diyakini dapat meyakinkan bahwa perempuan tidak lemah dan bisa memimpin sebaik laki-laki. Dalam penelitian ini peneliti mengambil studi kasus dari Menteri Luar Negeri Republik Indonesia Retno Marsudi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ciri-ciri konsep androgini pada Retno Marsudi dan mengetahui implikasi konsep androgini yang diterapkan Retno Marsudi terhadap kepemimpinan efektif saat ini. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang menggunakan tinjauan pustaka untuk mengumpulkan data. Hasil penelitian ditemukan bahwa Retno Marsudi menunjukkan sifat androgini yang tegas dan berani dalam mengambil keputusan sulit, namun juga menunjukkan kepedulian dan kepekaan layaknya sifat perempuan, sehingga kepemimpinan androgini pada Retno Marsudi dinilai efektif diterapkan saat ini karena dapat mengubah persepsi kelompok masyarakat patriarki bahwa pemimpin perempuan juga dapat memiliki kapasitas dan kemampuan yang sama dengan pemimpin laki-laki, dan dengan pemimpin perempuan yang memiliki karakteristik androgini, hal ini juga dapat menjadi strategi bagi perempuan untuk mendapatkan legitimasi dalam posisi publik.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Perempuan, Androgini*

## Abstract

Because there is a perception that says women are weak and incapable of leadership, in this research, the author will bring up the main topic related to the concept of androgyny. The concept of androgyny is found in some female leaders because it is believed to ensure that women are not weak and can lead as well as men. In this research, the researcher takes a case study from the foreign minister of the republic of indonesia, Retno Marsudi. The purpose of this research is to identify the characteristics of androgyny concept in Retno Marsudi and to know the implications of the androgyny concept applied by Retno Marsudi on effective leadership in this time. This research is qualitative research with a descriptive approach that uses literature review to collect the data. The results of this research, it is found that Retno Marsudi demonstrates androgynous characteristics by being firm and courageous in making difficult decisions, yet also showing care and sensitivity like female traits, thus androgynous leadership in Retno Marsudi is considered effectively applied in this time because it can change the perception of patriarchal societal groups that female leaders can also have the same capacity and capability as male leaders, and with female leaders possessing androgynous characteristics, it can also be a strategy for women to gain legitimacy in a public position.

Keyword: *Leadership, Women, Androgyny*

## PENDAHULUAN

Istilah maskulin dan feminin adalah dua kata yang merupakan serapan dalam Bahasa Indonesia yang sudah sangat populer di tengah masyarakat. Di mana maskulin dianggap sebagai karakter laki-laki yang identik dengan kejantanan, sementara feminin dianggap sebagai karakter perempuan yang identik dengan kebetinaan. Keduanya dapat dilihat dalam kepribadian, perilaku, dan sikap setiap pribadi. Kenyataannya, ekspresi gender tidak mutlak terkutub pada konsepsi maskulin dan feminin. Di antara keduanya ada androgini, yaitu kuatnya ekspresi maskulin pada sosok perempuan, ataupun sebaliknya (Timothy, 2014).

Androgini mengacu pada karakteristik yang mencakup sifat-sifat maskulin dan feminin dalam satu individu. Androgini merupakan istilah yang berasal dari bahasa Yunani, di mana *andro* berarti laki-laki dan *gyne* berarti perempuan (Wijayakusuma, 2020). Androgini mutlak dikaitkan pada gender seseorang sebagai suatu ekspresi yang tidak mengikuti kebakuan pada satu jenis kelamin, namun mengambil posisi di antara keduanya. Androginitas seseorang dapat terlihat dari emosi, gestur, minat dan bakat hingga cara berpakaian seseorang yang teridentifikasi bukan merupakan karakter asli pada gendernya, namun ini bukan berarti pengingkaran terhadap kesejatan diri seseorang terhadap gendernya. Androginitas sendiri kerap digunakan pada konteks ekspresi atau identitas gender yang tidak selalu terikat dengan pandangan tradisional terhadap gender yang menjadi

*stereotype*. Orang yang dipandang sebagai androgini sangat mungkin dicirikan sebagai pribadi yang memiliki sifat-sifat atau penampilan yang tidak lazim, berlawanan, atau setidaknya ambigu dalam perspektif jenis kelamin (Yuditya dan Panjaitan, 2022).

Polarisasi dalam konsep maskulinitas dan feminitas yang berlaku secara kultural dan sosial, dalam pengkategorianya dibentuk dalam posisi yang berlawanan sehingga tidak akan pernah bertemu. Perempuan dituntut untuk selalu menampilkan citra feminin di sepanjang kehidupannya, sementara laki-laki dituntut untuk tetap menunjukkan karakter maskulin dalam kesehariannya, namun kenyataannya tak seorang pun yang konsisten berada pada keduanya. Kedua karakteristik ini sesungguhnya berbaur satu sama lain sehingga tidak dapat atau sulit diidentifikasi secara seksual (Zolla, 1981). Jika pandangan gender tradisional ini disetujui secara global dan menjadi acuan sepanjang jaman, maka tidak akan ditemukan alasan kuat untuk melakukan perjuangan atas kesetaraan gender. Sementara itu kehidupan sosial dan budaya justru memerlukan kombinasi harmonis antara konsep maskulinitas dan feminitas untuk menciptakan keselarasan. Dengan demikian, androginitas dalam upaya komplementasi karakter merupakan tuntutan yang harus dipenuhi dan dibudidayakan secara positif untuk menciptakan peri kehidupan yang lebih baik (Jones, et.al., 1978).

Di sepanjang perkembangan peradaban manusia, telah dibuktikan bahwa diperlukan pembangunan sumberdaya manusia yang berkualitas untuk menjalankan peran, tugas, dan fungsi tertentu sehingga memberi makna bagi kehidupannya secara personal maupun secara sosial. Bukankah dalam praktik tatanan sosial budaya, ketegasan (maskulin) harus disertai pengayoman (feminin)? Apalagi dalam era modernisasi dan globalisasi saat ini, di mana emansipasi dan kesetaraan gender telah menjadi keniscayaan yang diberlakukan sebagai salah satu interpretasi atas hak asasi manusia. Sehingga untuk posisi dan pekerjaan tertentu, diperlukan kombinasi karakter tertentu, dan bukan untuk gender tertentu (Kisworo, 2008). Alhasil, sudah semakin banyak dan dianggap lazim jika petugas kebersihan tidak semata-mata mengandalkan kekuatan dan kegesitan dari karakter maskulin, namun juga ketenangan dan ketelitian dari karakter feminim, demikian pula terjadi pada tugas-tugas dan fungsi-fungsi lainnya.

Puncak diskusi tentang gender dan karakternya adalah pada isu "kepemimpinan", di mana dalam tradisi patriarki adalah milik laki-laki. Selalu terselip keraguan yang diarahkan pada perempuan jika diharuskan menjadi pemimpin, dan keraguan itu selalu direfleksikan dalam bentuk eksploitasi karakter gender perempuan yang dianggap lemah (Dewi, 2016). Untuk menjawab keraguan tersebut, maka setiap pemimpin perempuan dituntut menampilkan karakter-karakter maskulin tertentu yang dibutuhkan, yang dapat meyakinkan

setiap orang akan kiprah kepemimpinannya. Karakter yang dimaksud adalah: ketegasan, ketepatan dan kecepatan berpikir serta bertindak, kemampuan mengorganisir dan menggerakkan, serta kelugasan dalam menjalin hubungan internal dan eksternal (Vasavada, 2012). Dalam konteks ini, maka androginitas perempuan sebagai pemimpin menjadi tuntutan yang logis. Androginitas yang melekat pada sosok perempuan sebagai pemimpin tentunya ditujukan untuk memberikan rasa nyaman dalam berkontribusi hingga pada akhirnya membentuk kepercayaan.

Sejak dahulu telah banyak sosok perempuan di dunia yang dipercaya untuk memimpin. Keberadaan Cleopatra (Mesir), Evita Peron (Argentina), Margaret Thatcher (Inggris), Indira Gandhi (India), Imelda Marcos (Filipina), Megawati Soekarnoputri (Indonesia), dan lain-lain, menunjukkan fakta tentang adanya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan, sekaligus menjadi rintisan kepemimpinan perempuan pada lingkup nasional dan internasional. Sehingga saat sekarang, kita menjadi sangat terbiasa dengan eksistensi perempuan di berbagai belahan dunia yang dipercaya sebagai pemimpin dalam skala lainnya pada institusi, organisasi politik, ataupun pejabat publik. Indonesia sebagai negara yang turut menjunjung tinggi kesetaraan gender, telah membudayakan eksistensi pemimpin perempuan, setidaknya dalam kabinet dan parlemen secara proporsional. Termasuk di dalam Kabinet Indonesia Maju (2019-2024), 6 di antara 38 pemimpin kementerian adalah perempuan. Salah satu yang menonjol kepemimpinannya adalah Retno Marsudi (Dra. Retno Lestari Priansari Marsudi, LL.M.) yang menjabat sebagai Menteri Luar Negeri perempuan pertama Indonesia. Berada pada jabatan yang sedemikian strategis tentu diperlukan karakter kepemimpinan yang khas dan kuat, mengingat Kementerian Luar Negeri menjadi ujung tombak interaksi dan diplomasi formal negara Indonesia, menjadi representasi utuh terkait politik dan sikap Indonesia di tengah negara-negara di dunia.

Lahir di Semarang pada 27 November 1962, Retno Marsudi yang berlatar pendidikan Master Hukum Uni Eropa dari Haagse Hogeschool – Belanda, memulai kiprahnya sebagai diplomat sejak bergabung di Kementerian Luar Negeri pada tahun 1997. Berbagai posisi dan jabatan di sepanjang karirnya, termasuk penghargaan atas kinerja dan prestasi yang berhubungan dengan kompetensinya, membawa dirinya pada tantangan sekaligus pelimpahan kepercayaan yang lebih besar, yaitu menjadi Menteri Luar Negeri Republik Indonesia sejak 27 Oktober 2014 (Saraswaty, 2021). Kenyataan ini menimbulkan ketertarikan khusus bagi penulis, untuk melakukan pendalaman karakter sosok Retno Marsudi, sekaligus mencari hubungan atau keterkaitan kepemimpinannya dengan karakter yang dibutuhkan dan dimunculkan dari dalam dirinya. Tentunya yang akan dikemukakan dalam tulisan ini akan meninjau sisi konsepsi androginitas dalam kepemimpinan, disertai pencarian sebab

akibat yang mungkin timbul dari penggalan androginitas Retno Marsudi. Pembicaraan ilmiah tentang androginitas pada lingkup sikap, perilaku, atau penampilan seseorang dalam tulisan ini, tidak akan pernah memberikan justifikasi pada perubahan fisiologis atau bergesernya orientasi seksual seseorang. Yang terpenting adalah mengetahui dan menganalisa kemunculan karakter-karakter khas pada diri seseorang, sesuai dengan tuntutan posisi dan jabatannya dalam konteks kepemimpinan.

Androgini dan kepemimpinan perempuan dimungkinkan dapat memiliki kausalitas yang tidak sederhana, dikarenakan memiliki ketergantungan pada konteks sosial dan budaya tertentu. Perempuan dengan karakter androgini memungkinkan untuk dinilai lebih kompeten, kuat, dan otoritatif pada berbagai situasi. Di sisi lain, kepemimpinan perempuan yang androgini akan selalu tidak bersesuaian dengan stereotip gender tradisional. Setiap perempuan yang terlalu menonjolkan karakter maskulin, dapat dianggap "tidak feminin" atau "terlalu keras" sebagai seorang perempuan. Padahal dengan lebih menonjolkan feminitas dalam karakter tradisional, perempuan justru dianggap kurang cocok diberikan tanggungjawab sebagai pemimpin. Artinya, kepemimpinan perempuan akan selalu menuntut pembuktian akan dimilikinya serta menguatnya karakter androgini yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinan yang dimaksud.

Akan halnya androginitas pada diri Retno Marsudi, seharusnya tidak dipertanyakan keberadaannya, karena penempatannya pada posisi dan jabatan sebagai menteri tentu telah melalui studi dan pertimbangan matang dari Presiden Joko Widodo yang meyakini akan kelayakannya sebagai pemimpin. Sementara jabatan Menteri Luar Negeri, menuntut kepemimpinan yang lebih kuat dan khas, di mana karakter androginitas Retno Marsudi dihadapkan pada situasi hubungan politik dan sosial negara di kancah internasional dan global. Berdasarkan rangkaian fakta dan asumsi yang telah dikemukakan di atas, maka disadari bahwa penulisan ini memerlukan pendalaman pada sisi androginitas, terutama tentang bekerjanya karakter yang dihubungkan dengan kebutuhan tugas dan jabatan tertentu. Dengan demikian rumusan masalah ini diwujudkan dalam pertanyaan-pertanyaan berikut: Karakteristik androgini seperti apa saja yang ada dalam diri Retno Marsudi? dan Bagaimana karakteristik Androgini pada Retno Marsudi berimplikasi pada sikap kepemimpinan yang efektif di era ini? Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada setiap pihak, sebagai bahan bacaan ataupun sebagai bahan rujukan bagi penelitian lainnya.

Dengan merujuk kepada penelitian terdahulu karya Dewi (2016) yang berjudul "Tri Rismaharini's Androgynous Leadership Strategizing Hegemonic Masculinity" ini secara keseluruhan telah menginvestigasi gaya kepemimpinan Tri Rismaharini, Wali Kota Surabaya

(2010-2020), menggunakan pendekatan metodologi penelitian feminis yang memusatkan perhatian pada sifat maskulin dan feminin pada gaya kepemimpinan Tri Rismaharini. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan berbagai video dan materi tertulis tentang sikap dan pengalaman Risma sebagai pemimpin politik perempuan. Artikel jurnal karya Dewi (2016) ini menarik untuk dijadikan kajian literatur dalam jurnal penulis karena, hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan Risma yang berbeda dari gaya kepemimpinan perempuan pada umumnya, karena lebih menunjukkan kecenderungan sifat maskulin dengan sentuhan nilai keibuan yang menghasilkan gaya kepemimpinan androgini. Namun, penelitian ini memiliki beberapa kekurangan, terutama dalam terbatasnya penjelasan yang memadai tentang sifat androgini dalam kepemimpinan Risma serta kurangnya landasan teori yang kuat mengenai konsep androgini menurut para ahli. Oleh karena itu, penelitian yang penulis lakukan sekarang bertujuan untuk melengkapi kekurangan tersebut dengan memasukkan teori dari para ahli yang relevan dan mengaplikasikannya secara langsung dalam menganalisis studi kasus. Selain itu, kami juga akan mengeksplorasi implikasi androginitas ini dalam konteks kepemimpinan yang efektif di masa sekarang, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih substansial bagi pemahaman tentang dinamika kepemimpinan perempuan dalam budaya dan politik di Indonesia.

#### METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian kali ini yaitu metode kualitatif. Metode kualitatif merupakan metode penelitian yang berdasar pada filsafat postpositivisme dimana pada penelitian dengan metode ini, peneliti berposisi sebagai instrumen kunci untuk meneliti objek alamiah (Sugiyono, 2015). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, menurut Sudjana & Ibrahim (2004), penelitian deskriptif merupakan penelitian yang melakukan pendeskripsian pada suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi. Dimana penjelasan deskriptif pada penulisan kali ini ditujukan untuk menjelaskan analisis terhadap dinamika gaya kepemimpinan Menteri Luar Negeri Indonesia yaitu Retno Marsudi yang dinilai memiliki tipe gaya kepemimpinan Androgini.

Kemudian dalam penelitian ini menggunakan studi pustaka, Sarwono (2006) menjelaskan bahwa studi pustaka adalah bagaimana menggunakan sumber referensi dan hasil dari penelitian terdahulu agar dapat mendapatkan landasan teori untuk dapat menganalisis serta menjawab permasalahan yang akan diteliti. Studi pustaka pada penelitian ini bersumber dari berbagai data yang ada pada buku, artikel dan jurnal-jurnal terdahulu yang memiliki persamaan topik dengan penelitian yang dilakukan kali ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Androgini yang ada pada Sifat Kepemimpinan Marsudi Retno Marsudi

King (1995) secara teoritis membagi gaya kepemimpinan menjadi dua bagian. Pertama adalah citra kepemimpinan maskulin yang berfokus pada model pengambilan keputusan dan kepemimpinan bersifat rasional, yang sangat mengedepankan rasionalitas dan kontrol. Seorang pemimpin yang menunjukkan citra maskulin juga diasosiasikan dengan maskulinitas seperti ketegasan dan agresi (King, 1995). Yang kedua adalah citra kepemimpinan feminin yang menekankan pada kerja sama dan konsensus yang juga merefleksikan feminitas seperti pengasuhan dan ketaatan (King, 1995). Kedua gaya kepemimpinan yang berbeda ini dapat dilakukan oleh pemimpin laki-laki dan perempuan. Dalam teori kepemimpinan, citra maskulin dianggap sebagai karakter yang efektif dan sesuai untuk pemimpin yang baik. Puncak diskusi tentang gender dan karakternya adalah pada isu "kepemimpinan", di mana dalam budaya patriarki adalah milik seorang laki-laki. Selalu terselip keraguan yang diarahkan pada perempuan jika diharuskan menjadi pemimpin, dan keraguan itu selalu direfleksikan dalam bentuk eksploitasi karakter gender perempuan yang dianggap lemah (Dewi, 2016).

Untuk menjawab keraguan tersebut, maka setiap pemimpin perempuan dituntut untuk bisa menampilkan karakter-karakter maskulin tertentu yang dibutuhkan, guna meyakinkan setiap orang akan kiprah kepemimpinannya. Karakter yang dimaksud contohnya seperti ketegasan, ketepatan dan kecepatan berpikir serta bertindak, kemampuan mengorganisir, serta kelugasan dalam menjalin hubungan internal dan eksternal (Vasavada, 2012). Dalam konteks ini, maka androginitas perempuan sebagai pemimpin menjadi sebuah hal yang logis untuk diterapkan. Kepemimpinan Retno Marsudi seringkali disebut sebagai contoh yang menonjol dari sifat kepemimpinan androgini. Dengan keberanian, ketegasan, dan kritiknya yang tajam, Retno Marsudi telah menetapkan standar baru dalam bidang diplomasi. Kepemimpinan yang bersifat androgini menandakan kombinasi yang harmonis antara karakteristik tradisional "maskulin" dan "feminin". Retno Marsudi mampu menunjukkan keberanian dalam mengambil keputusan sulit, akan tetapi di lain sisi juga bisa mempertahankan kepekaan dan kebijaksanaan dalam menangani hubungan diplomatik yang kompleks. Kritiknya yang tajam terhadap kebijakan luar negeri tidak hanya mencerminkan keberaniannya untuk berbicara terus terang, tetapi juga menunjukkan kemampuannya untuk melihat situasi secara kritis dan memberikan solusi yang efektif.

Merujuk pada video unggahan VOA Indonesia yang diunggah pada bulan Januari 2024 kemarin (voaindonesia.com, 2024), tindakan walk out yang dilakukan oleh Menteri Luar Negeri Retno Marsudi dalam sidang Dewan Keamanan PBB merupakan contoh konkret dari sifat kepemimpinan androgini yang dimilikinya. Dalam tindakan tersebut, Retno Marsudi menunjukkan keberanian dan ketegasannya dalam menyuarakan sikap Indonesia yang menentang keras agresi Israel di Jalur Gaza, sekaligus menolak pernyataan yang dianggap berbahaya dari PM Israel Benjamin Netanyahu. Dia mendesak untuk segera dilakukan gencatan senjata permanen, menyuarakan kebutuhan akan ruang untuk mengatasi situasi kemanusiaan di Gaza, serta memulai upaya rekonstruksi pasca konflik. Pendekatan ini menunjukkan kepekaan dan kebijaksanaan dalam menangani konflik yang kompleks, mencerminkan karakteristik "feminin" dalam kepemimpinan.

Tidak hanya itu, beberapa contoh sikap Retno Marsudi yang menunjukkan sifat androgini dalam kepemimpinannya adalah ketika dia berhasil menyelesaikan perundingan yang rumit antara Indonesia dan negara lain dengan pendekatan yang seimbang antara keberanian dan kebijaksanaan. Misalnya, dalam menangani kasus perburuhan migran Indonesia di luar negeri yang sering kali berpotensi memicu konflik diplomatik, Retno Marsudi berhasil memperlihatkan sikap tegas dalam menegosiasikan hak-hak pekerja migran, sekaligus menunjukkan kepekaan terhadap kondisi sosial dan kemanusiaan yang dihadapi oleh para pekerja migran tersebut (Wardah, 2022). Dalam kasus-kasus seperti ini, Retno Marsudi menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang terintegrasi, di mana keberanian, ketegasan, dan kemampuan diplomasi yang kuat digabungkan dengan kepekaan terhadap kebutuhan kemanusiaan, empati, dan kemampuan mendengarkan. Hal ini mencerminkan sifat androgini, di mana dia tidak terlalu terpaku pada stereotip gender tertentu dalam mengemban tugas diplomatiknya.

Androginitas yang melekat pada sosok perempuan sebagai pemimpin tentunya ditujukan untuk memberikan rasa nyaman dalam berkontribusi hingga pada akhirnya dapat membentuk sebuah kepercayaan bagi semua orang. Retno Marsudi menunjukkan karakteristik androgini yang sesuai dengan teori Bem (1997), dengan menggambarkan kesatuan antara karakteristik feminin dan maskulin. Sebagai seorang diplomat yang tegas dan berani, Retno Marsudi menunjukkan sifat-sifat yang biasanya dianggap maskulin, seperti keberanian dan ketegasan dalam mengambil keputusan yang sulit. Namun demikian, ia juga menunjukkan sifat-sifat feminin, seperti kepekaan terhadap kebutuhan manusia, kasih sayang, dan kepemimpinan yang inklusif. Menurut Bem (1997), salah satu ciri androgini adalah kemampuan perempuan untuk memiliki ambisi dan kepercayaan diri yang kuat. Dengan demikian, tindakan Retno Marsudi mencerminkan gabungan yang harmonis



antara karakteristik "maskulin" dan "feminin" dalam kepemimpinan, yang disebut sebagai androgini. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengandalkan satu jenis sifat saja, tetapi merupakan gabungan yang seimbang antara berbagai karakteristik yang beragam, seperti yang ditunjukkan oleh Retno Marsudi dalam tindakannya di berbagai forum internasional.

## 2. Implikasi Androginitas Retno Marsudi Terhadap Kebutuhan Tipe Kepemimpinan yang Efektif pada Masa Kini

Tipe kepemimpinan Androgini yang melekat pada beberapa tokoh pemimpin perempuan di Indonesia kerap kali dianggap efektif dalam membantu para tokoh tersebut untuk menjalankan kepemimpinannya. Dalam studi kasus Retno Marsudi yang telah dijelaskan dalam pembahasan poin pertama, menunjukkan bahwa Retno Marsudi memiliki tipe kepemimpinan Androgini dimana Retno Marsudi dalam kepemimpinannya menggabungkan karakteristik kepribadian yang cukup maskulin namun tetap berkarakteristik feminim. Tipe kepemimpinan Androgini inilah yang kemudian dihubungkan dengan kepuasan masyarakat dengan kepemimpinannya sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia yang kerap kali mencetak prestasi dengan pencapaian-pencapaiannya.

Gaya kepemimpinan Retno Marsudi yang mengkolaborasikan karakteristik maskulin dan feminin ini berimplikasi pada sikap kepemimpinan yang efektif diterapkan pada masa kini. Hal ini berhubungan dengan budaya patriarki yang mengakar di Indonesia, dimana terdapat adanya dominasi laki-laki dalam segala aspek kehidupan terkhusus pada aspek politik. Dalam budaya patriarki memandang bahwa laki-laki memiliki sikap dan sifat yang pantas menduduki suatu jabatan politik dibandingkan dengan perempuan. Sehingga dengan adanya budaya patriarki ini, tipe kepemimpinan androgini menjadi efektif untuk diterapkan oleh pejabat publik kaum perempuan karena penerapan penggabungan karakter maskulin dan juga feminim dapat menarik perhatian masyarakat (Kadek et al., 2021). Maka dengan ini Masyarakat Indonesia yang masih menganut budaya patriarki hingga saat ini, kemudian melihat sosok Retno Marsudi yang meskipun perempuan tetapi juga memiliki sikap kepemimpinan yang tegas dan lugas sehingga hal ini menarik perhatian masyarakat luas karena sikap kepemimpinan yang mereka anggap hanya bisa dimiliki oleh kaum laki-laki ternyata juga bisa dimiliki oleh sosok pemimpin perempuan. Hal ini kemudian efektif diterapkan pada saat ini karena dapat menambah legitimasi tokoh perempuan di posisi jabatan publik.

Selanjutnya tipe kepemimpinan androgini ini juga dapat dikatakan efektif untuk diterapkan dalam kepemimpinan perempuan pada masa kini karena tidak semua pemimpin perempuan dapat bertindak secara tegas dalam mengambil sebuah keputusan. Hal ini

mengacu pada penjelasan yang terdapat pada landasan teori, yang mana Supriyanto (2015), menjelaskan bahwa seseorang dengan tipe androgini yang mampu dalam menyeimbangkan karakteristik maskulin dan feminim memiliki indikasi bahwa individu tersebut memiliki sikap yang tepat dalam mengembangkan kemampuannya saat menghadapi suatu masalah. Hal tersebut kemudian ditunjukkan dalam diri Retno Marsudi dalam kepemimpinannya sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia yaitu melalui ketegasan dan keberaniannya, Retno Marsudi menolak permasalahan rencana aneksasi Israel kepada Palestina di tepi wilayah Barat (Putri, 2021). Retno Marsudi sendiri bahkan mengirim langsung surat ajakan penolakan aneksasi Israel terhadap Palestina kepada 40 negara (mirror.mui.or.id, 2020). Bahkan dilansir dari berita kemlu.go.id, (2020) disampaikan bahwa Indonesia melalui Retno Marsudi bersama Afrika Selatan dan Tunisia memprakarsai pertemuan Dewan Keamanan untuk membahas penolakan aneksasi Israel kepada Palestina. Sikap tegas dan tanggap Retno Marsudi dalam menangani permasalahan isu Israel dan Palestina dinilai masyarakat sebagai tindakan yang tepat dan strategis karena begitu cepat menyatakan sikap penolakan dan cepat melakukan ajakan kepada 40 negara lainnya sebagai himbauan penolakan.



Gambar 1. Salah Satu Bentuk Ketegasan dan Kecepatan Retno Marsudi Menanggapi Isu Kemanusiaan di Palestina

Sumber: mirror.mui.or.id. (<https://mirror.mui.or.id/berita/28653/menlu-retno-indonesia-negara-pertama-tolak-rencana-aneksasi-israel-terhadap-palestina/>)



Gambar 2. Bukti Keberanian Retno Marsudi Dalam Memprakarsai Pertemuan Dewan Keamanan PBB

Sumber: kemlu.go.id. (<https://kemlu.go.id/portal/id/read/1410/berita/indonesia-prakarsai-pertemuan-dk-pbb-tolak-rencana-aneksasi-israel#!>)

Lalu tipe kepemimpinan androgini ini kembali dikatakan efektif untuk diterapkan oleh pemimpin perempuan pada masa kini karena ditengah kompleksnya tanggung jawab yang diemban oleh seorang pemimpin, perlu adanya keseimbangan agar menghasilkan arah tindakan dan keputusan yang bijaksana. Dalam studi kasus Retno Marsudi yang termuat dalam berita laporan Arief Maulana (2018), dalam salah satu seminar yang berlangsung di Universitas Padjadjaran, Retno Marsudi menyampaikan bahwa dirinya bertekad membawa Indonesia ke garda terdepan dalam membantu permasalahan tentang kemanusiaan di belahan dunia dan juga bertekad untuk berkontribusi pada wilayah yang terkena bencana. Tekad nya itu ditegaskan melalui kalimat yang dilontarkannya yaitu "Begitu kena bencana, kita berusaha untuk masuk" ucap Retno Marsudi (unpad.ac.id, 2018). Hal ini kemudian benar dilakukan sebagai komitmen Kementerian Luar Negeri dalam aksi kemanusiaan salah satunya dengan mengirimkan bantuan ke negara Zimbabwe yang terkena topan Idai (ldkpi.kemenkeu.go.id, 2021). Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa Retno Marsudi dalam kepemimpinan mengedepankan empati dan simpati yang cukup tinggi namun juga tetap tegas terhadap segala komitmennya agar Indonesia dapat menjadi garda terdepan dalam hal bantuan kemanusiaan. Keseimbangan ini memang dibutuhkan oleh sosok pemimpin agar dapat bertindak bijaksana dan juga memiliki integritas. Dalam hal ini juga Retno Marsudi telah menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan teori kepemimpinan Hasibuan (1996), yang menyatakan bahwa pemimpin yang baik mampu mengarahkan dirinya sendiri dan anggotanya untuk bekerja sesuai arah tujuannya dan berkomitmen atas tujuan tersebut.

Dari analisis pada pembahasan poin pertama yang menyatakan bahwa Retno Marsudi menerapkan tipe kepemimpinan androgini serta pembahasan pada poin kedua ini yang menjabarkan alasan bahwa tipe kepemimpinan androgini dapat efektif diterapkan pada

masa kini inilah yang kemudian dapat dihubungkan dengan pencapaian-pencapaian Retno Marsudi selama masa kepemimpinannya sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia. Dibawah kepemimpinan Retno Marsudi, Indonesia berhasil terpilih menjadi anggota tidak tetap Dewan Keamanan PBB periode 2019-2020 dan sebagai anggota Dewan HAM PBB periode 2020-2022 (Permana, 2021). Permana (2021), juga menyertakan prestasi lainnya dari Retno Marsudi yaitu menjadi Agen Perubahan Kesetaraan Gender dan Pemberdayaan Perempuan dari *UN Women and Partnership Global Forum* pada tahun 2017, Penghargaan Perlindungan Buruh Migran dari Serikat Buruh Indonesia pada tahun 2017, dan mendapatkan *Certificate of Merit* sebagai *"The Best Ambassador"* dari *Diplomat magazine*. Selain Retno Marsudi, Indonesia juga memiliki pemimpin perempuan yang berprestasi dengan tipe kepemimpinan yang juga androgini yaitu Susi Pudjiastuti sebagai mantan Menteri Kelautan dan Perikanan dan juga Tri Rismaharini sebagai mantan Walikota Surabaya.

#### SIMPULAN

Retno Marsudi adalah seorang diplomat yang menunjukkan karakteristik kepemimpinan androgini, sesuai dengan teori Bem (1997) yang menggambarkan kesatuan antara karakteristik feminin dan maskulin. Sebagai Menteri Luar Negeri perempuan pertama di Indonesia, Retno Marsudi menunjukkan keberanian dan ketegasan dalam mengambil keputusan yang sulit, sifat-sifat yang sering kali dianggap sebagai ciri maskulin. Namun demikian, ia juga menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan manusia, kasih sayang, dan kepemimpinan yang inklusif, sifat-sifat yang biasanya dianggap sebagai ciri feminin. Menurut teori Bem (1997), salah satu ciri androgini adalah kemampuan perempuan untuk memiliki ambisi dan kepercayaan diri yang kuat, yang tercermin dalam prestasi Retno Marsudi sebagai Menteri Luar Negeri perempuan pertama. Prestasi ini menegaskan bahwa perempuan memiliki potensi yang sama untuk memimpin dan mencapai kesuksesan dalam arena internasional. Kepemimpinan androgini pada Retno Marsudi tidak hanya mengilhami perempuan untuk mengejar ambisi mereka, tetapi juga menegaskan pentingnya integrasi sifat-sifat feminin dan maskulin dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan yang kompleks.

Kemudian alasan mengapa tipe kepemimpinan androgini pada Retno Marsudi dinilai efektif diterapkan pada masa kini yaitu karena dapat merubah pandangan kelompok masyarakat patriarki bahwa pemimpin perempuan juga dapat memiliki kapasitas dan kemampuan yang sama dengan pemimpin laki-laki sehingga dengan adanya pemimpin perempuan yang memiliki karakteristik androgini juga dapat menjadi strategi untuk

mendapatkan legitimasi dalam suatu jabatan publik. Hal ini dibuktikan oleh Retno Marsudi dalam menangani permasalahan kemanusiaan di Palestina. Kemudian Tipe kepemimpinan androgini dikatakan efektif untuk diterapkan oleh pemimpin perempuan pada masa kini karena ditengah kompleksnya tanggung jawab yang diemban oleh seorang pemimpin, perlu adanya keseimbangan agar menghasilkan arah tindakan dan keputusan yang bijaksana. Hal ini dibuktikan Retno Marsudi dalam upaya nya yang selalu mengedepankan empati dan simpati dalam berkomitmen untuk membantu permasalahan kebencanaan.

Kemudian bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian terhadap tokoh politisi perempuan lainnya di Indonesia yang diindikasikan juga memiliki gaya kepemimpinan androgini dalam menjalankan tugas nya di pemerintahan. Hal ini dikarenakan dalam melakukan pencarian data pada penelitian kali ini, juga ditemukan beberapa politisi perempuan lainnya yang diindikasikan memiliki gaya kepemimpinan androgini namun belum dapat dibuktikan karena belum ada peneliti yang melakukan penelitian atas tokoh politisi perempuan tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arief Maulana. (2018). Menlu Retno Marsudi: Indonesia Mengedepankan Diplomasi Perdamaian dan Kemanusiaan. Universitas Padjadjaran.
- Bem, S. L. (1974). The Measurement of Psychological Androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Chairunnisa, Connie. (2016). Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Dewi, K. H. (2016). Tri Rismaharini's Androgynous Leadership: Strategizing "Hegemonic Masculinity". *Politika*, 7(2), 143-158.
- Hanum, Z. (2024, January 25). *Viral, Menlu Retno Marsudi Walk Out saat Utusan Israel Bicara di Forum Debat DK-PBB*. Media Indonesia. Retrieved March 18, 2024, from
- Harbani, Pasolong. (2008). Kepemimpinan Birokrasi (Bandung : CV. Alfabeta
- Hasibuan, Malayu s.p. (1996). Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: PT. Toko Gung Agung
- Hutahaean, W. S. (2021). Filsafat dan Teori Kepemimpinan. Malang: Ahlimedia Press.
- Jones, W. H., Chernovetz, M. E., & Hansson, R. O. (1978). The enigma of androgyny: Differential implications for males and females? *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46(2), 298-313.

- Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia. (2020). Indonesia Prakarsai Pertemuan DK PBB Tolak Rencana Aneksasi Israel. Diakses dari
- King, Cheryl Simrell. (1995). "Sex Role Identity and Decision Making Styles: How Gender Helps Explain the Paucity of Women at the Top", in *Gender Power, Leadership and Governance*, ed. Georgia Duerst-Lahti and Rita Mae Kelly. USA: The University of Michigan Press.
- Kisworo, R. D. (2008). Persepsi Identitas Gender Dan Konsep Diri Tentang Peranan Gender Dikalangan Mahasiswa. Institut Pertanian Bogor.
- Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Infrastruktur Kementerian Keuangan. (2021). Indonesia Memberikan Bantuan Kepada Zimbabwe atas Bencana Topan Idoi.
- Menlu Retno: Indonesia Negara Pertama Tolak Rencana Aneksasi Israel Terhadap Palestina. (2020). [mirror.mui.or.id](http://mirror.mui.or.id).
- Menlu Retno 'Walk Out' di Debat Terbuka Dewan Keamanan PBB*. (2024, January 24). VOA Indonesia. Retrieved March 18, 2024.
- Permana, A. A. (2021). Retno Marsudi Diplomat Perempuan Pertama Segudang Prestasi.
- Putri, W. K. (2021). Retno Marsudi Sebagai Menteri Luar Negeri.
- R. Kadek Y. D. P., et al. (2021). Strategi Androgini Calon Legislatif pada Pemilu Serentak di Kecamatan Kuta Utara. *Politika Udayana*, (1)2.
- Santrock, J. W. (2007). *Child Development*. McGraw-Hill.
- Saraswaty, I. D. (2021). "Biodata Retno Marsudi: Sukses jadi Seorang Menteri, Istri, dan Ibu". [kompas.com](http://kompas.com).
- Sarwono, J. (2006). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Siagian P. Sondang. (2003). Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudjana, N. & Ibrahim. (2004). Penelitian dan Penilaian Pendidikan. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D. Bandung: Alfabeta
- Syahril, S. (2019). Teori-Teori Kepemimpinan. *Ri'ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan*, 4 (2),208-215.
- Timothy, Laurie. (2014). "The Ethics of Nobody I Know: Gender and the Politics of Description". *Qualitative Research Journal*. Emerald. 14 (1): 64-78.
- Vasavada, T. (2012). A Cultural Feminist Perspective On Leadership In Nonprofit Organizations: A Case Of Women Leaders In India. *Public Administration Quarterly*, 36(4), 462-503.

- Wardah, F. (2022, September 2). *Kasus Penipuan Pekerja Migran Indonesia di Kamboja Beri Pelajaran Berharga*. VOA Indonesia. Retrieved March 18, 2024, from
- Watkins, P. (1986). *A Critical Review of Leadership Concepts and Research: The Implications for Educational Administration*. Washington, D.C.: ERIC Clearinghouse.
- Wibowo, U. B. (2017). *Teori Kepemimpinan*. Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.
- Wijayakusuma, P.K.F. (2020). Less Masculine, More Feminine dan Less Feminine, More Masculine: Laki-laki Mengekspresikan Androgini Melalui Fashion. *Universitas Hasanuddin. Jurnal Emik*, 3 (2), hal. 137-159.
- Yuditya, A., & Panjaitan, Y. A. (2022). Subversi Gender dan Identitas dalam Lagu "Plastic is Fantastic" Karya Oli London. *Universitas Indonesia. Jurnal Kajian Sastra dan Budaya*. 11 (2).
- Zolla, Elmeire. (1981). *The Androgyne: Fusion of the Sexes*. London: Thames and Hudson.