

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Secara biologis, manusia mempunyai dua jenis kelamin, yakni laki-laki dan perempuan, yang masing-masing memiliki perbedaan fisik. Laki-laki memiliki organ seksual seperti penis, jakun, hingga menghasilkan sperma, sementara perempuan dilengkapi dengan rahim, payudara, vagina, serta indung telur (Astuti, 2011: 3). Perbedaan ini juga berimplikasi pada pembagian peran sosial, yang seringkali menyebabkan ketimpangan. Dalam konteks politik, data di Indonesia memperlihatkan tingkat turut serta perempuan di dunia kerja dan politik senantiasa di bawah laki-laki. Masalah yang dihadapi perempuan berakar pada sejarah panjang yang dibayangi oleh stigma sosial yang menganggap perempuan selalu berada di bawah posisi laki-laki.

Anne Philips, yang dikutip dalam Laporan Perkumpulan untuk Pemilu dan Demokrasi (Perludem) pada 2014, mengungkapkan demokrasi perwakilan mesti dimaknai lagi dengan memfokuskan pada pendency politik kehadiran. Hal ini mencakup pada kesetaraan keterwakilan Perempuan dan laki-laki, berimbanganya perwakilan berbagai kelompok, serta upaya untuk memasukkan kelompok-kelompok marjinal pada lembaga perwakilan. Faktor utama yang kerap dipakai menjadi alasan kurangnya turut serta perpolitikan yang terjadi pada perempuan dikarenakan faktor sosio kultural, sosial ekonomi, kendala sistem politik, dan psikologis.

Sehingga mengakibatkan stereotip stigma pada perempuan yang hendak memasuki perpolitikan sehingga menciptakan konstruksi masyarakat. Selanjutnya, imbas dari hal tersebut adalah diskriminasi perempuan hingga terdapat anggapan jika perempuan tidak pantas untuk berpolitik karena ungkapan marginalisasi bagi kaum perempuan yakni bahwa ujungnya perempuan hanya bertugas di sumur, kasur, dan dapur.

Pasal 27 ayat (1) UUD 1945 menegaskan diakuinya prinsip kesetaraan untuk segenap warga tanpa terkecuali. Prinsip tersebut menghilangkan segala bentuk perlakuan diskriminatif, sehingga tiap individu berhak setara di depan hukum dan pemerintah dengan tak melihat asal suku, ras, agama, jenis kelamin, atau status sosial. Selain itu, berdasarkan UU No. 68 Tahun 1958, Indonesia telah lama mengesahkan regulasi mengenai Ratifikasi Konvensi Hak Politik Perempuan. Didukung pula dengan UU No. 7 Tahun 2017 tentang kuota partisipasi perempuan dalam pasal 245 yang sudah diregulasi, kaum perempuan berkesempatan berpartisipasi pada lembaga legislatif dalam lingkup daerah paling sedikit mendapat kesempatan 30%.

Kesenjangan partisipasi perempuan di perpolitikan makin diperkuat oleh studi Dzuhayatin (2011), temuan pemilu 2004 juga mengindikasikan gap yang relative besar di parlemen yang mana perempuan sebatas memperoleh 9,74%, sementara laki-laki mencapai 90,26%. Buramnya keterwakilan perempuan juga bisa dilihat pada DPR, yang mana perempuan hanya mendapat 8,80% sementara laki-laki 91,20%. Begitu pula di Mahkamah Agung, perempuan hanya 17,02 % sementara laki-laki 82,98%.

Tidak hanya pada perpolitikan, turut serta perempuan pada konteks kepemimpinan juga tergolong rendah sehingga sebagian besar pemimpin adalah laki-laki. Kepemimpinan perempuan keberterimaannya tergolong kurang dari banyak pihak dan termasuk permasalahan yang mesti diperhatikan sekaligus isu publik yang selalu diperbincangkan.

Secara umum, kepemimpinan merupakan interaksi antara individu, yakni hubungan yang melibatkan pengaruh serta kepatuhan dari bawahannya yang berasal dari pengaruh karisma dan seberapa berwibawa pemimpin (Kartono: 2013). Ciri-ciri kepemimpinan yang efektif ialah mereka yang berpengetahuan dan integritas yang tinggi, mampu memberi pengaruh dan bimbingan anggota timnya, yang menjadikan tujuan kolektif atau organisasi dapat tercapai sesuai harapan baik oleh pemimpin maupun anggotanya. Habsari dalam Ambarwati (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang sukses memiliki beberapa karakteristik utama yaitu mempertimbangkan minat hingga mencapai tujuan akhir, menyadari bahwa penilaian akhir adalah hal yang penting, memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tantangan, lebih mengutamakan pendekatan demokratis dibandingkan otoritas.

Jumlah perempuan dalam kepemimpinan memang masih tergolong sedikit karena menjadi seorang pemimpin bukan sekadar menduduki posisi tinggi, tetapi juga menanggung beban tanggung jawab yang besar. Keberanian dalam mengambil keputusan yang berisiko, menghadapi tekanan dari berbagai pihak, serta mempertahankan integritas di tengah

dinamika politik dan sosial merupakan tantangan yang tidak mudah dihadapi. Meskipun dukungan partai politik bisa menjadi faktor pendukung, pada akhirnya, seorang pemimpin harus memiliki keteguhan hati, visi yang jelas, serta kemampuan untuk menghadapi kritik dan tantangan tanpa gentar. Dengan kompleksitas tantangan tersebut, tidak mengherankan jika hanya sedikit perempuan yang berani melangkah dan bertahan di dunia kepemimpinan. Namun, dengan semakin banyaknya contoh pemimpin perempuan yang sukses, diharapkan dapat membuka jalan bagi generasi berikutnya untuk lebih percaya diri dalam mengambil peran strategis di berbagai bidang.

Perkembangan zaman memperlihatkan bahwa potensi untuk menjadi pemimpin peluangnya sama besar antar laki-laki dan perempuan tetapi seringkali tantangan yang lebih besar muncul pada diri perempuan itu sendiri. Tidak ada kebijakan afirmasi dalam menjadi pemimpin di lingkup pemerintahan, berbeda dengan lingkup legislatif. Dikancah perpolitikan pemerintah daerah Kabupaten Tegal, terdapat pemimpin perempuan yang menjabat menjadi Bupati dengan masa jabatan 2019-2024 yaitu Ibu Umi Azizah. Beliau merupakan bupati perempuan pertama yang memimpin Kabupaten Tegal. Bahkan, beliau mengatakan bahwa seluruh agenda pembangunan pada Kabupaten Tegal tak mungkin dijalankan dengan optimal, lebih lagi berhasil bila perempuan tidak turut serta dalam penyelenggaraannya.

Terdapat banyak perubahan-perubahan yang dilakukan Ibu Umi Azizah selama menjabat menjadi Bupati Kabupaten Tegal hingga saat ini termasuk partisipasi perempuan pun bisa turut serta di beragam sendi kehidupan sosial politik. Kepemimpinan adalah aspek kunci penentu kinerja pekerja sekaligus kapabilitas organisasi melakukan adaptasi akan dinamika lingkungan. Sebelum berpartisipasi di kancah perpolitikan, Ibu Umi Azizah terlebih dahulu memulai kairnya sebagai ketua PC Fatayat NU di Kabupaten Tegal dalam dua periode langsung, yakni pada 1987-1992 serta 1992-1997. Pada 2005, ia dipilih sebagai pemimpin organisasi perempuan Muslimat NU Kabupaten Tegal pada 2005-2010 dan Wakil Ketua Korda Muslimat NU Karesidenan Pekalongan, pada 2007.

Di periode 2021-2026, Ibu Umi Azizah terpilih lagi secara aklamasi oleh seluruh utusan Konfercab selaku Pimpinan Cabang Muslimat NU Kabupaten Tegal. Hingga pada akhirnya, sebelum menjadi Bupati Kabupaten Tegal beliau menjadi Wakil Bupati pada periode 2013-2018. Selama menjabat sebagai Wakil Bupati dalam periode tersebut, Ibu Umi Azizah juga dikenal aktif untuk mengawal berbagai program sosial yang berhubungan langsung pada masyarakat dari mulai mengatasi kemiskinan, pendidikan, bencana, kesehatan, sampai yang paling krusial yaitu pengarusutamaan gender dan perlindungan anak. Kemudian, atas dorongan tekad melalui kontestasi Pilkada Serentak tepatnya tanggal 27 Juni Tahun 2018 beliau dengan mudah meraih kemenangan menjadi Bupati Perempuan

di Kabupaten Tegal. Pilkada Kabupaten Tegal terdapat tiga pasang calon (paslon) Bupati dan Wakil Bupati yang berpartisipasi, yakni:

Tabel 1.1
PILKADA Kabupaten Tegal Tahun 2018

No	Pasangan Calon Bupati dan Wakil Bupati	Partai Pengusung
1.	Rusbandi dan Fatkhudin	Partai Golkar dan Partai Persatuan Pembangunan (PPP),
2.	Haron Bagas Prakoso dan Drajat	PDIP, Nasdem dan Demokrat,
3.	Enthus Susmono dan Umi Azizah	Partai Kebangkitan Bangsa (PKB) dan didukung oleh partai Gerindra, PKS, PAN, dan Hanura.

Sumber: Pemerintahan Kabupaten Tegal Tahun 2018

Akan tetapi di tengah perhelatan masa kampanye seluruh pasangan, berita yang tak disangka datang dari paslon nomor urut 3, yakni pada 14 Mei 2018, sang calon Bupati, Ki Enthus Susmono meninggal dunia. Sebagaimana UU No. 10 Tahun 2016 dan Peraturan KPU Nomor 3 Tahun 2017, apabila satu di antara paslon mengalami halangan tetap, seperti meninggal dunia, partai politik yang mengusung ataupun gabungannya bisa mengusulkan pasangan pengganti dengan tenggat paling lama tujuh hari selepas calon yang bersangkutan meninggal. Berdasarkan pertimbangan yang ada, Bapak Sabilillah Ardie dipilih untuk mendampingi Ibu Umi Azizah sebagai calon Wakil Bupati Tegal. Dalam hasil pungutan suara

Pilkada 2018, rekapitulasi suara yang dilaksanakan KPUD Kabupaten Tegal menunjukkan bahwa paslon nomor 3 berhasil meraih suara terbanyak di semua kecamatan di Kabupaten Tegal melalui total 518.017 suara, yang artinya mencapai 70,94%, yang disebut-sebut diraih tanpa adanya praktik *money politic*.

Dengan kepiawaian Ibu Umi Azizah dalam memimpin, deretan prestasi Pemerintah Kabupaten Tegal juga tak bisa dipisahkan dari peran beliau dan gaya kepemimpinan yang diusungnya. Salah satu penghargaan yang diraih di bawah kepemimpinan beliau adalah penghargaan Anugerah Parahita Ekapraya (APE) 2018 Tingkat Madya dari Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak pada akhir 2018 dan masih banyak capaian lainnya. Di bawah kepemimpinan Ibu Umi Azizahlah, kiprah perempuan di dalam ranah politik mulai dilibatkan dan dipertimbangkan secara nyata. Perjalanan politik perempuan sebenarnya tidak hanya diusung oleh partai politik saja, melainkan berasal dari akumulasi modal sosial yang diikuti ataupun terdapat kelompok masyarakat yang menaunginya.

Mengacu catatan yang didapat Badan Pusat Statistik Jawa Tengah memperlihatkan bahwa terdapat kenaikan persentase keterlibatan perempuan di dalam parlemen Kabupaten di bawah kepemimpinan Ibu Umi Azizah mulai dari tahun 2018 yang mencapai 20% kemudian terdapat peningkatan di tahun 2019-2022 yaitu mencapai 24% keterlibatan Perempuan di dalam parlemen Kabupaten Tegal.

Meskipun persentase belum mencapai kuota 30%, namun setidaknya terdapat peningkatan partisipasi perempuan dalam ranah politik sehingga kuota perempuan 30% di parlemen tidak hanya menjadi afirmasi tapi dari tahun ke tahun membuat kader perempuan berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas. Setiap tahunnya melalui kegiatan refleksi kepemimpinan Bupati dan Wakil Bupati kritik dan saran pun terbuka untuk publik, banyak dari tokoh masyarakat dan masyarakat biasa juga menilai kepiawaian Ibu Umi Azizah baik dalam mengayomi masyarakatnya, dengan gaya kepemimpinan yang berusaha untuk berbaur dan terjun langsung dalam masyarakat membuat banyak masyarakat yang simpati padanya.

Kegiatan refleksi kepemimpinan ini cukup bagus sebagai wujud keterbukaan kinerja Kepala Daerah dengan masyarakat, supaya masyarakat paham terhadap proses kinerja pemerintahan secara langsung. Namun, terdapat juga masyarakat yang melontarkan keluhan-keluhan terhadap kepemimpinan Ibu Umi Azizah bahwa masih ada beberapa masyarakat yang bingung dalam melaporkan kepada instansi mana mereka harus melapor jika terjadi bencana kemudian kebijakan yang dibuat juga dirasa kurang merata pada plosok desa. Dengan kata lain, sosialisasi dari kebijakan yang dilakukan kurang merata sampai tingkat plosok desa. Atas dasar kritik dan saran tersebut harapannya kepemimpinan Bupati dan Wakil Bupati tersebut bisa dievaluasi dan dapat menindaklanjuti keluhan-keluhan masyarakat dengan baik.

Hal yang menjadi daya tarik penulis untuk mengambil topik pembahasan ini adalah karena dengan opini bahwa kepemimpinan perempuan termarginalisasikan atau *diunderestimate* menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Bagaimana gaya kepemimpinan Ibu Umi Azizah dapat diterima oleh lingkungan birokrasi dengan keberanian beliau serta upayanya untuk tidak mundur dalam mencapai posisi tinggi dalam pemerintahan walaupun latar belakangnya di dunia politik dan pemerintahan tergolong minim. Keputusannya bukan sekadar langkah spontan, tetapi cerminan tekad kuat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap masyarakat. Di tengah berbagai tantangan yang membutuhkan pemahaman mendalam tentang birokrasi, beliau sebagai perempuan mampu mengatasi hambatan yang sering dihadapi oleh kelompok minoritas dalam meraih posisi tertinggi dalam hierarki organisasi.

Selain itu, aspek lain yang perlu diperhatikan, yaitu Ibu Umi Azizah menjadi perempuan daerah pertama yang dipilih sebagai seorang Bupati yang banyak memberikan perubahan terhadap kinerja dan tata kelola pemerintahan Kabupaten Tegal dengan mewujudkan pengarusutamaan gender agar tidak ada ketimpangan atau kesenjangan. Melalui paparan latar belakang tersebut, penulis hendak mengupas secara komprehensif mengenai gaya kepemimpinan perempuan Bupati Umi Azizah di lingkungan pegawai pemerintahan Kabupaten Tegal tahun 2019-2024.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat diambil rumusan masalah “Bagaimana gaya kepemimpinan Bupati Umi Azizah di lingkungan pegawai pemerintahan Kabupaten Tegal tahun 2019-2024?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis gaya kepemimpinan Bupati Umi Azizah di lingkungan pegawai pemerintahan Kabupaten Tegal tahun 2019-2024.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara teoretis sekaligus praktis, di antaranya:

1. Secara teoritis, digunakan untuk mengembangkan referensi ilmu ataupun wawasan keilmuan mengenai kepemimpinan seorang Bupati perempuan yaitu Ibu Umi Azizah di dalam tata kelola pemerintahan daerah Kabupaten Tegal.
2. Secara praktis
 - a. Untuk Pemerintahan Kabupaten Tegal

Temuan yang dihasilkan harapannya bisa berkontribusi pada pemerintahan daerah, utamanya bagi jabatan Bupati terkait kajian yang membahas kepemimpinan dan bisa menjadi acuan dalam konteks kepemimpinan dan pemerintahan di daerah lainnya.

b. Bagi penulis

Dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman baru bagi penulis tentang proses kepemimpinan seorang Bupati perempuan pada pelaksanaan tata kelola pemerintah di Kabupaten Tegal.

c. Bagi Masyarakat

Temuan yang dihasilkan harapannya bisa berkontribusi menyajikan informasi pada publik terkait bagaimana cara menilai kepemimpinan dari seorang Bupati yang akhirnya dapat menjadi tolak ukur jika nanti dilaksanakan Pilkada selanjutnya sehingga harapannya masyarakat bisa memilih seorang pemimpin dengan kriteria dan gaya kepemimpinan yang baik. Karena hal ini merupakan bagian dari partisipasi masyarakat sebagai kontrol untuk pemerintah agar pemerintah tidak terlena.

1.5 Penelitian Terdahulu

Di bagian ini, peneliti akan memaparkan sejumlah studi terdahulu yang mempunyai keterkaitan dengan topik yang hendak dibahas, dari mulai yang dilaksanakan peneliti lainnya hingga dari peneliti pribadi. Beberapa studi yang relevan akan disajikan secara singkat dalam bagian berikut ini.

Adapun penelitian yang digunakan sebagai tinjauan pustaka yaitu penelitian oleh Hesti Candrasari (2017) berjudul “Kepemimpinan Bupati Batang dalam Transparansi Anggaran Dana pada Tahun 2012-2017”. Penelitian ini menerapkan metode kualitatif, melalui pengumpulan data primer dan sekunder. Data tersebut didapat lewat wawancara dan

dokumentasi dengan analisis teknik triangulasi. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa Bupati Batang, Bapak Yoyok Riyo Sudibyo pada kepemimpinan SKPD menunjukkan karakter kepemimpinan yang demokratis, dari yang terkait proses mengambil keputusan, memberi teladan yang baik, memotivasi hingga mendorong agar bawahan bersemangat menjalankan pekerjaannya.

Penelitian lain terkait kepemimpinan dilakukan oleh Nabila Nisa Syabrina (2018) berjudul “Kepemimpinan Hj Ratu Tatu Chasanah Sebagai Bupati Kabupaten Serang (Studi Kasus Pelayanan Publik Bidang Perlindungan Perempuan dan Anak)”. Tujuan dari penelitian ini menyelidiki bagaimana kepemimpinan Bupati Kabupaten Serang terkait upaya melindungi perempuan dan anak dengan metode yang digunakan ialah metodologi penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan Bupati Kabupaten Serang terkait layanan publik di ranah perlindungan perempuan dan anak sudah baik.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Refa Viliani (2020) berjudul “Kepemimpinan Bupati Perempuan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat (Studi Kasus Bupati Neneng Hasanah Yasin 2012-2018)”. Studi ini mempergunakan pendekatan kualitatif lewat teknik observasi, wawancara, serta dokumentasi. Datanya yang telah terhimpun kemudian dianalisis melalui proses pengumpulan data, analisis, dan diambil simpulan. Temuan yang dihasilkan mengindikasikan, gaya kepemimpinan bupati Perempuan pertama di Kabupaten Bekasi, Jawa

Barat, serta karakter kepemimpinan yang dijalankannya serta pencapaian yang diraih dan faktor yang menyebabkan ia terpilih kembali untuk periode kedua. Dengan kesimpulan bahwa kepemimpinan Bupati ini disukai oleh masyarakat dengan ciri khasnya dalam memimpin wilayah Kabupaten Bekasi.

Mengacu studi terdahulu yang mempunyai keterkaitan sebagaimana disebutkan, ada sejumlah persamaan dan perbedaan dibanding penelitian yang dilaksanakan peneliti. Persamaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada topik yang diangkat yaitu mengenai kepemimpinan perempuan di ranah pemerintahan atau politik. Meskipun mempunyai persamaan mengenai kepemimpinan perempuan, namun peneliti melakukan penelitian yang berbeda di mana penelitian yang diangkat ini sifatnya lokal dengan latar belakang sosial dan kebudayaan yang berbeda. Peneliti juga lebih memfokuskan penelitiannya terhadap kepemimpinan di lingkungan pegawai beserta faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dari Ibu Umi Azizah periode 2019-2024 sebagai seorang Bupati perempuan pertama di Kabupaten Tegal.

1.6 Landasan Teori

Landasan teori ini dipakai guna menguatkan paparan yang sudah disebutkan. Dalam bagian ini, peneliti mempergunakan sejumlah teori guna mendukung topik penelitiannya melalui penjelasan secara teoritis tentang gaya kepemimpinan perempuan Bupati Umi Azizah di lingkungan pegawai pemerintahan Kabupaten Tegal Tahun 2019-2024.

1.6.1 Gaya Kepemimpinan

Pendapat Thoha (2004:49) menjabarkan, gaya kepemimpinan ialah norma perbuatan yang dipergunakan individu dalam mengupayakan memberi pengaruh Tindakan pada individu lainnya. Dalam hal ini, Gaya kepemimpinan berdasar pandangan Thoha melalui buku dengan judul "Teori Kepemimpinan" mengacu pada pemahaman tentang bagaimana seorang pemimpin bisa memengaruhi bawahannya agar bertindak guna tercapainya tujuan organisasi atau kelompok. Salah satu teori yang dibahas dalam bukunya adalah Teori Path-Goal yang diprakarsai oleh Robert House. Teori ini berfokus pada cara seorang pemimpin memfasilitasi atau mempengaruhi jalur (path) yang ditempuh oleh bawahannya agar mereka dapat mencapai tujuan (goal) mereka. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang bisa dipergunakan seorang pemimpin untuk memotivasi bawahannya. Tiap-tiap gaya kepemimpinan ini memiliki karakteristik yang berbeda dan cocok digunakan dalam berbagai situasi atau kondisi yang ada di organisasi. Berikut adalah penjelasan keempat gaya kepemimpinan tersebut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Pemimpin yang menggunakan gaya memimpin yang memberi arahan secara jelas, instruksi, dan pedoman kepada bawahannya terkait sesuatu yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya. Pemimpin banyak memberi arahan yang sangat spesifik, dan memberikan kejelasan tentang tugas dan tanggung jawab. Gaya ini cocok digunakan dalam situasi di mana bawahan membutuhkan kejelasan dan

struktur yang lebih. Misalnya, ketika bawahan belum berpengalaman atau ketika pekerjaan yang dilakukan sangat teknis dan kompleks. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin cenderung mengambil keputusan sendiri dan menyampaikannya kepada bawahannya seperti layaknya seorang bos. Bawahan diharapkan untuk mengikuti keputusan tersebut tanpa banyak meminta masukan atau diskusi lebih lanjut.

2. Gaya Kepemimpinan Pendukung (*Supportif Leadership*)

Pemimpin yang menggunakan gaya ini lebih fokus pada kesejahteraan emosional dan psikologis bawahan. Mereka lebih peduli pada kebutuhan individu, memberikan dukungan dan perhatian terhadap perasaan dan kesejahteraan bawahan. Gaya ini efektif digunakan ketika bawahan merasa tertekan atau bekerja dalam kondisi yang penuh tekanan. Gaya kepemimpinan ini juga cocok diterapkan di lingkungan kerja yang menuntut kepedulian tinggi terhadap kesejahteraan bawahannya, seperti dalam pekerjaan sosial atau pelayanan pelanggan. Selain itu, pemimpin ini yang mendengarkan masalah pribadi bawahannya, memberikan dukungan emosional saat mereka menghadapi kesulitan, serta mendorong suasana kerja yang lebih menyenangkan dan nyaman.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Pemimpin yang menggunakan gaya ini melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin mendiskusikan masalah atau keputusan penting dengan bawahan dan meminta masukan atau saran

mereka. Gaya ini mendorong partisipasi aktif dari bawahan dalam menyusun rencana dan kebijakan. Gaya kepemimpinan ini cocok digunakan ketika pemimpin membutuhkan ide-ide baru dan perspektif dari bawahan. Ini juga efektif ketika tim memiliki pengetahuan atau keahlian tertentu yang dapat memberi kontribusi pada keputusan yang lebih baik. Sebagai contohnya yaitu pemimpin yang meminta masukan atau feedback dari tim dalam merancang strategi atau menentukan langkah-langkah yang perlu diambil.

4. Gaya Kepemimpinan Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Pemimpin yang menggunakan gaya ini menetapkan standar tinggi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin ini memberi tantangan kepada bawahannya dan percaya bahwa mereka dapat mencapai tujuan tersebut dengan usaha yang lebih. Gaya kepemimpinan ini digunakan ketika bawahan memiliki keterampilan yang tinggi dan ingin bekerja lebih optimal agar meraih prestasi yang lebih baik. Ini sangat berguna dalam situasi yang menuntut pencapaian hasil yang ambisius atau dalam tim yang sudah berpengalaman dan terampil.

Adapun, teori menurut Max Weber dalam bukunya yang berjudul *Economy and Society* (1922) yang menggolongkan gaya kepemimpinan ke dalam dua jenis, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini menitikberatkan pada keterlibatan aktif anggota dalam proses pengambilan keputusan. Seorang pemimpin demokratis tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong diskusi terbuka, menghargai berbagai sudut pandang, dan menciptakan lingkungan kerja yang bersifat partisipatif. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak, melainkan hasil dari musyawarah bersama, sehingga tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif dalam tim.

2. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik bertumpu pada daya tarik pribadi dan kekuatan inspiratif seorang pemimpin. Pemimpin karismatik memiliki kepribadian yang kuat, visi yang jelas, serta kemampuan komunikasi yang mampu membangkitkan semangat dan loyalitas tinggi dari para pengikutnya. Karisma yang dimilikinya tidak hanya membuatnya dihormati, tetapi juga menjadikannya sebagai figur yang mampu mempengaruhi serta menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, bahkan dalam situasi yang penuh tantangan dan ketidakpastian.

1.6.2 Kepemimpinan Perempuan

Peran kepemimpinan Perempuan ialah jabatan publik bisa dipahami merupakan rangkaian tindakan yang dilaksanakan Perempuan sebagaimana perannya selaku pemimpin pada sebuah organisasi. Pada prinsipnya, kepemimpinan tidak memandang jenis kelaminnya, baik itu Perempuan atau laki-laki, karena kedua hal tersebut berpeluang dan bersyarat yang serupa agar menjadi pemimpin yang efektif. Meskipun pemimpin sering dikaitkan dengan laki-laki, tapi Perempuan juga berkemampuan sebagai individu yang bisa memimpin.

Berdasar pandangan Stephen P. Robbins, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kapabilitas untuk memengaruhi sekelompok orang agar meraih tujuan yang sudah ditentukan. Keefektifan pemimpin ialah saat ia mampu menerapkan gaya atau metode kepemimpinan tertentu dengan langkah pertama memahami bawahan yang dipimpinnya. Hal ini melibatkan pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan masing-masing bawahan serta kemampuan untuk memaksimalkan potensi mereka agar dapat menutupi kekurangan yang ada, seperti yang dijelaskan oleh Siagian dalam Azahrah & Nurani (2019). Dalam konteks kepemimpinan perempuan, Kanter (dalam Pratiwi, 2020) mengemukakan dua konsep yang penting, yakni *The Mother* dan *The Iron Maiden*, yang menggambarkan dua sisi peran perempuan dalam dunia kepemimpinan. Kedua konsep ini mengacu pada peran sosial yang dipersepsikan oleh masyarakat dan bagaimana hal tersebut memengaruhi cara perempuan memimpin.

1. *The Mother* (Peran Ibu)

Konsep "*The Mother*" dalam kepemimpinan perempuan mengacu pada gambaran peran perempuan sebagai sosok yang penuh kasih sayang, perhatian, dan pengasuhan. Dalam konteks kepemimpinan, peran ini mencerminkan kepemimpinan yang berfokus pada kesejahteraan orang lain, mengutamakan empati, kolaborasi, dan memberikan perhatian lebih kepada kebutuhan individu dalam kelompok atau organisasi. Perempuan yang mengadopsi peran *the mother* sering kali dianggap memiliki kemampuan dalam membangun hubungan yang kuat dan mendalam dengan bawahannya. Kepemimpinan yang penuh kasih ini dapat membuat lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung, yang dapat meningkatkan moral tim dan produktivitas. Di sisi lain, perempuan yang terlalu menonjolkan sisi keibuan atau kelembutan ini bisa menghadapi tantangan dalam dianggap serius dalam peran kepemimpinan. Terkadang mereka dipandang kurang tegas atau tidak cukup dominan dalam menghadapi situasi yang menuntut ketegasan, karena norma sosial sering mengaitkan peran ibu dengan kelembutan dan kebaikan hati.

2. *The Iron Maiden* (Peran Wanita Besi)

Konsep "*The Iron Maiden*" merujuk pada gambaran perempuan sebagai sosok yang kuat, tegas, dan tidak mudah dipengaruhi oleh emosi atau perasaan. Dalam peran ini, perempuan tampil dengan ketegasan yang tinggi, kemampuan membuat keputusan yang sulit, dan keberanian

menghadapi tantangan besar. Perempuan yang menjalani peran ini cenderung lebih fokus pada pencapaian hasil dan mungkin lebih dihormati karena kekuatan karakter dan ketegasan mereka. *The iron maiden* sering kali dihormati dalam organisasi atau kondisi saat pengambilan keputusan yang dilakukan secara cepat dan tegas, serta kemampuan untuk menanggulangi tantangan dengan keberanian. Kepemimpinan jenis ini memberi kesan bahwa perempuan dapat mengambil peran kuat dalam menghadapi masalah, mengatasi rintangan, dan memimpin dengan prinsip yang jelas.

Perempuan yang menggabungkan kedua peran ini dengan baik yaitu menjadi pemimpin yang empatik tetapi juga tegas mungkin akan lebih berhasil. Namun, banyak perempuan yang menghadapi dilema ini dalam menjalankan peran mereka. Jika terlalu menonjolkan sisi *the mother*, mereka mungkin dianggap kurang kuat atau kurang tegas dalam menghadapi situasi krisis. Sebaliknya, jika terlalu menonjolkan sisi *the iron maiden*, mereka bisa dipandang sebagai terlalu keras dan kehilangan sisi kemanusiaan yang penting dalam kepemimpinan.

1.6.3 Bupati atau Kepala Daerah

a. Definisi Bupati atau Kepala Daerah

Bupati atau Kepala Daerah untuk kabupaten merupakan seorang pemimpin yang melaksanakan tugas dan wewenangnya di dalam pemerintahan daerah. Dimana seorang Bupati diharapkan mampu menciptakan kepemimpinan yang baik artinya dapat mengarahkan sebuah

Kabupaten/Kota pada kondisi yang lebih baik lagi dibanding sebelumnya. Eksistensi Bupati ataupun Kepala Daerah sudah diregulasi melalui pasal 59 UU No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah bahwa Kepala Daerah sesuai maksud ayat (1) bagi provinsi dikenal sebagai gubernur, bagi kabupaten dikenal sebagai bupati, serta bagi kota dikenal sebagai walikota.

b. Tugas, Wewenang, dan Kewajiban Bupati

Pastinya sebagai Bupati, jabatan tersebut bertugas sebagai penyelenggara pemerintahan, pembangunan dalam rangka mensejahterakan masyarakatnya. Tugas dan wewenang Kepala Daerah mengacu UU No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah pasal 56 antara lain:

1. Menjadi pemimpin penyelenggaraan persoalan pemerintahan yang merupakan wewenang daerah didasarkan ketetapan aturan UU dan regulasi yang diberlakukan bersamaan dengan DPRD.
2. Merawat keadaan tentram dan tertib di lingkup sosial.
3. Membuat dan mengusulkan rencana Perda terkait RPJPD dan rancangan Perda tentang RPJMD pada DPRD agar diskusikan dengan DPRD, serta merancang dan memberlakukan RKPD.
4. Mengajukan usulan terkait proses pengangkatan wakil kepala daerah, dan
5. Menjalankan tugas lain sebagaimana aturan undang-undang.

Kaloh (2009: 49) menjabarkan, tugas dan tanggung jawab kepala daerah mencakup kegiatan administratif dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengarahan, pengendalian, serta pengawasan keberjalanan organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan.

1.6.4 Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2014), kinerja karyawan atau pegawai ialah capaian yang didapat dari sisi mutu dan juga kuantitasnya pada pelaksanaan tugas sebagaimana kewenangan yang diembankan. Kinerja ini bisa berasal dari pengaruh sejumlah aspek, dari mulai gaya kepemimpinan dari atasan, lingkungan kerja, serta hubungan antar rekan kerja. Kinerja ialah sebuah capaian dari pegawai terkait tugas kerjanya berdasarkan suatu kriteria yang ditetapkan pada sebuah su pekerjaan.

Sementara menurut Sutrisno (2010), secara umum dapat dikemukakan tiga indikator kinerja, di antaranya:

1. Kualitas

Aspek ini, menunjukkan banyaknya kekeliruan, waktu, serta ketekunan saat mengerjakan pekerjaan.

2. Kuantitas

Kuantitas yang diproduksi bervariasi tergantung pada berapa banyak produk yang dibuat dan hari kerja.

3. Waktu kerja

Saat menghitung waktu kerja pegawai, seseorang harus mempertimbangkan jumlah ketidakhadiran, lembur, dan jam kerja yang telah diselesaikan oleh masing-masing pegawai yang bersangkutan.

1.7 Definisi Konsep

Dalam eksistensinya, pemimpin perempuan memang masih menghadapi kendala dalam meningkatkan mobilitasnya. Maka dalam hal ini peneliti menganalisis gaya kepemimpinan bupati perempuan yaitu kepemimpinan dari Ibu Umi Azizah dalam pemerintahan Kabupaten Tegal karena setiap pemimpin tentunya mempunyai gaya kepemimpinan masing-masing. Adapun gaya kepemimpinan yang dipakai meliputi gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, dan gaya yang berorientasi pada pencapaian atau prestasi.

1.8 Operasionalisasi Konsep

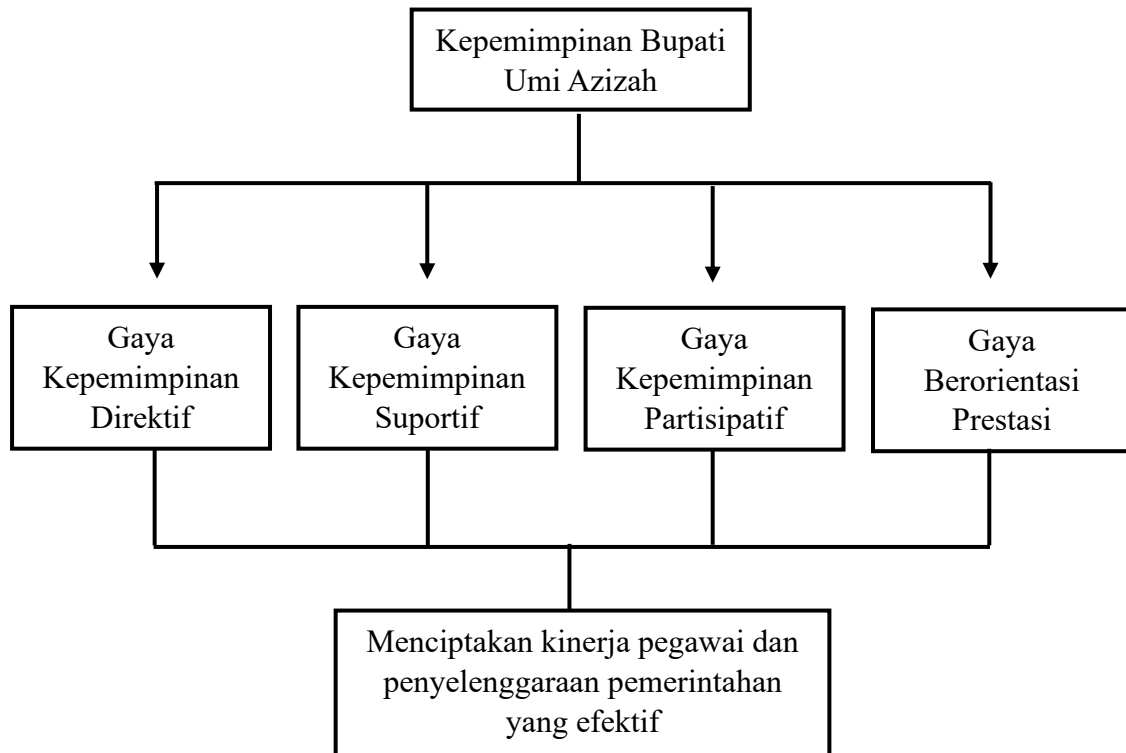
Tabel 1.2
Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Indikator
Gaya kepemimpinan	Kepala Daerah (Bupati) dan Pegawai Pemerintahan Kabupaten Tegal	1. Gaya direktif a) Pemimpin banyak memberikan arahan-arahan pada bawahannya b) Pemimpin banyak terlibat dalam pelaksanaannya tetapi layaknya bos c) Sedikitnya kebebasan bagi anggota untuk berinovasi dan bertindak

		2. Gaya suportif a) Pemimpin banyak melakukan interaksi dengan bawahannya b) Pemimpin memberikan motivasi kerja pada bawahannya c) Pemimpin memberikan bimbingan dan nasihat pada bawahannya
		3. Gaya partisipatif a) Pemimpin melibatkan bawahan dalam proses keputusan atau kebijakan serta tujuan organisasi b) Pemimpin memberikan perhatian pada pengembangan anggota organisasinya c) Pemimpin memberikan <i>reward and punishment</i> pada anggota atas tugas-tugas yang diberikan
		4. Gaya berorientasi pada prestasi a) Pemimpin mendelegasikan semua tugas kepada bawahannya b) Pemimpin menetapkan tujuan tinggi dan menantang tim untuk mencapai hasil yang besar c) Pemimpin mendorong kemampuan bawahan untuk memiliki inisiatif sendiri

Sumber: Peneliti, 2024

1.9 Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti, 2024

1.10 Metode Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian merujuk kepada jalan ataupun bagaimana proses yang dipakai guna mencari, menganalisis, dan membahas data sekaligus mengatasi permasalahan yang diajukan pada sebuah penelitian.

1.10.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini mempergunakan metode kualitatif dan pendekatannya studi kasus. Pendekatan ini merujuk kepada penelitian komprehensif tentang satu entitas sosial, seperti individu, kelompok, atau lembaga, yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang terstruktur dan komprehensif tentang unit tersebut. Menurut Lofland (Moleong, 2007: 157), data pokok pada studi kualitatif ialah berbentuk kata-kata dan perbuatan, sementara data tambahannya meliputi dokumen dan informasi lainnya.

Pada metode kualitatif ini, didapat data deskriptif berbentuk kata-kata, dari yang berupa tulisan sampai lisan, yang sumbernya ialah individu ataupun perilaku yang diteliti. Metode kualitatif dipergunakan dikarenakan sejumlah pertimbangan dalam menyesuaikan dengan realitas yang kompleks. Selain itu, metode kualitatif menjadikan peneliti bisa melakukan langsung bersama responden serta memberikan pemahaman yang lebih dalam guna memperkuat analisis terhadap pola nilai yang ada.

Menurut Creswell (2012), langkah-langkah dalam mengelola data kualitatif mencakup:

1. Mengolah dan menyiapkan datanya agar siap untuk dilakukan analisis.
2. Membaca seluruh datanya untuk memastikan pemahaman yang menyeluruh terhadap informasi yang terkandung di dalamnya.
3. Melakukan analisis lebih mendalam dengan cara membagi data menjadi bagian-bagian kecil dan memberi makna pada masing-masing unit tersebut.
4. Menerapkan proses dengan mendeskripsikan konteks, individu, topik, sekaligus kategori yang hendak dilakukan analisis.
5. Menyusun deskripsi yang sudah disebutkan berbentuk narasi ataupun laporan kualitatif yang jelas.
6. Melakukan interpretasi datanya menggunakan pendekatan pertanyaan (*questioning*), yakni dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang datang dari data dan analisis yang dilakukan (Creswell, 2012).

Dengan metode kualitatif dan pendekatannya berupa studi kasus, harapannya dapat dijadikan acuan dalam menerangkan arah dari analisis masalah yang hendak menjadi objek yang diteliti. Pada konteks ini, kekhasan studi kasus ialah terdapatnya sistem yang terbatas (*bounded system*) dan peneliti akhirnya membatasi arah dari penelitian

ini yaitu pada gaya kepemimpinan perempuan Bupati Umi Azizah di lingkungan pegawai pemerintahan Kabupaten Tegal Tahun 2019-2024.

1.10.2 Situs Penelitian

Sesuai dengan judul yang diambil, penelitian ini akan dilaksanakan di Kabupaten Tegal khususnya di beberapa instansi terkait di Kabupaten Tegal yaitu Sekretariat Daerah (Setda), Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan (Bappeda dan Litbang) serta instansi lain untuk memperoleh data terkait. Dengan demikian, fenomena mengenai studi gaya kepemimpinan Bupati Umi Azizah dapat terlihat.

1.10.3 Jenis Data

Jenis data yang dipergunakan ialah data yang sifatnya deskriptif yaitu penelitian yang menguraikan data yang didapat ataupun yang sudah ada, lalu diperiksa untuk memperoleh kesimpulan. Adapun datanya yang terkumpul bersifat eksploratif berbentuk kata-kata, gambar, tindakan, sumber data tertulis, dan statistik.

1.10.4 Sumber Data

Sumber data merupakan seluruh penjelasan yang didapat dari responden atau yang bersumber dari sejumlah dokumen terkait untuk kebutuhan penelitian. Sumber data kualitatif pada konteks ilmiah dibagi ke dalam dua hal, di antaranya:

a. Data Primer

Data primer ialah data yang didapat melalui sekumpulan data yang didapat secara langsung dari subjek yang diteliti. Pada konteks ini , data primer yang dihasilkan peneliti bersumber dari temuan observasi dan wawancara yang dilaksanakan langsung di lapangan oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapat melalui perantara lainnya ataupun tak langsung didapat oleh peneliti dari subjek yang diteliti. Menurut Bungin, data dan sumber data sekunder ialah data yang didapat melalui pihak kedua ataupun sumber sekunder dari informasi yang dibutuhkan (Bungin, 2005: 132). Data sekunder di sini mencakup data dokumentasi, jurnal, buku-buku ilmiah sekaligus informasi terkait kepemimpinan dari objek yang diamati, yakni studi kepemimpinan Bupati Umi Azizah sekaligus sejumlah faktor yang bisa memengaruhi kepemimpinannya.

1.10.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik dalam mengumpulkan data ialah metode yang dilaksanakan peneliti agar memfilter informasi serta mendapatkan data yang diperlukan untuk penelitiannya. Dengan penelitian kualitatif maka dari itu teknik dalam mengumpulkan datanya dipergunakan observasi, wawancara, hingga dokumentasi yang hendak diterangkan ialah:

1. Wawancara

Teknik wawancara dapat diartikan sebagai kegiatan pengumpulan data dalam rangka memecahkan suatu permasalahan yang diteliti dan untuk mendapatkan suatu informasi secara komprehensif dari beberapa responden dengan jumlah kecil (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian, peneliti nantinya mempergunakan wawancara mendalam, melalui cara ini peneliti nantinya akan berhadapan secara intens dengan informan yang tertera sebagai subjek penelitian guna mendapatkan data yang jelas dan berkaitan persoalan pada penelitian.

Selain itu, Sugiyono dalam Zuchri (2021) menyatakan bahwa pada dasarnya penentuan jumlah informan dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan rumus statistik tertentu seperti pada penelitian kuantitatif, melainkan melalui beberapa pertimbangan akademis seperti teori saturasi data yang menyatakan bahwa peneliti dapat berhenti melakukan wawancara apabila informasi yang didapat mulai berulang serta tidak terdapat data baru yang signifikan. Kemudian, menurut Lincoln and Guba dalam buku yang berjudul "*Naturalistic Inquiry*" juga menyebutkan bahwa penggunaan 5 sampai 10 informan dalam penelitian tema spesifik dapat memastikan kedalaman dan kualitas informasi yang didapatkan. Berikut narasumber yang dijadikan sumber wawancara, di antaranya:

Tabel 1.3
Data Informan dan Instansi

No	Informan	Instansi
1.	Nama : Dra. Umi Azizah Jabatan : Bupati Kabupaten Tegal periode 2019-2024	Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal
2.	Nama : Hari Nugroho, S.T. Jabatan : Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Prokompim) Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal	Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal
3.	Nama : Dany Setyawan, S.STP. Jabatan : Kepala Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal	Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal
4.	Nama : Mujahidin, S.H., M.H. Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tegal	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tegal
5.	Nama : Muhammad Faried Wajdy, S.Sos., M.Si. Jabatan : Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian, dan Pengembangan (BAPPEDA dan Litbang) Kabupaten Tegal	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian, dan Pengembangan (BAPPEDA dan Litbang) Kabupaten Tegal
6.	Nama : Dra. Dyah Lies M, MM. Jabatan : Kepala UPTD Perlindungan Perempuan dan Anak Dinas P3AP2KB Kabupaten Tegal	UPTD Perlindungan Perempuan dan Anak Dinas P3AP2KB Kabupaten Tegal
7.	Nama : Iwan Kurniawan, AP., MM. Jabatan : Kepala Dinas Sosial Kabupaten Tegal	Dinas Sosial (Dinsos) Kabupaten Tegal
8.	Nama : Bangun Nuraharjo, SE., M.Si.	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

	Jabatan : Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tegal	(BPKAD) Kabupaten Tegal
--	---	----------------------------

Sumber: Peneliti, 2024

2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi ataupun dikenal sebagai dis dokumenter ialah cara mengumpulkan data lewat beberapa dokumen yang biasanya berbentuk tulisan ataupun yang terdokumentasi. Dalam penelitian ini, dokumen bisa didapat melalui sejumlah laporan terkait aktivitas bupati dari yang terkait rapat program kerja bersama SKPD, proses mengambil suatu keputusan, rapat paripurna RAPBD, kegiatan refleksi kinerja bupati, berita-berita publikasi yang terkait sampai aktivitas keseharian syang bisa menjelaskan secara detail bagaimana kepemimpinan seorang Bupati Umi Azizah.

1.10.6 Teknik Analisis Data

Prinsip dari analisis data untuk studi kualitatif diterapkan sesuai aktivitas mengumpulkan datanya atau melalui cara interaktif dan berjalan berkelanjutan hingga selesai, sehingga pada saat menganalisis data kualitatif berjalan selama dan pasca pengumpulan data (Miles dan Huberman: 1984).

Penelitian ini mempergunakan teknik analisis data melalui tiga cara di antaranya:

1. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data merupakan mekanisme memusatkan orientasi secara sederhana, mengabstrakan, serta memindahkan data mentah yang sudah didapat melalui catatan lapangan (Rijali, 2018). Mengacu data yang dikumpulkan, proses reduksi data yang dilakukan peneliti yaitu menganalisis, menggolongkan dan mengeliminasi yang tak diperlukan dan mengelola yang tidak data antara yang primer dan sekunder sehingga tercipta pemilahan data dan memperoleh simpulan akhir yang bisa diverifikasi terkait topik yang peneliti ambil.

2. Penyajian data (*data display*)

Penyajian data ialah serangkaian data yang terbentuk yang memungkinkan agar mengambil kesimpulan dan mengambil tindakan dengan bentuk matriks, grafik jaringan hingga bagan. Artinya, peneliti bisa menyimak apa yang tengah berlangsung i dan menetapkan apakah akan ditarik simpulan yang benar ataupun dilakukan tindakan analisis lebih lanjut selaku suatu hal yang nantinya bisa berguna juga.

3. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*)

Penarikan simpulan pada dasarnya hanya bagian dari suatu aktivitas dari konfigurasi yang lengkap. Simpulan-simpulan juga dilakukan verifikasi pada saat berlangsungnya studi. Dimana peneliti harus menyusun rumusan proposisi berkaitan pemakaian prinsip logika, mengangkat itu menjadi temuan penelitian, lalu berlanjut dilakukan pengkajian terus menerus pada data yang sudah tersedia, pengelompokan data yang sudah dibentuk, serta proposisi yang sudah dilakukan perumusan. Tahapan berikutnya, berupa menarik kesimpulan dengan menuliskan laporan temuan penelitian secara utuh serta temuan baru yang berlainan dibanding hasil penelitian sebelumnya. Menurut Sugiyono. kesimpulan dalam penelitian kualitatif bersifat sementara sehingga dapat belum tentu dapat menjawab rumusan masalah, dan dapat terus menerus mengalami perkembangan sejalan dengan kondisi penelitian di lapangan (Sugiyono, 2018).