

---

## PERBEDAAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF MASKULIN dan FEMININ

**Ryani Dhyan Parashakti**  
Universitas Mercu Buana  
(ryaniparasakti@gmail.com)

### ABSTRACT

*At the present time there are enough women who are leaders and can work well in performing their duties and functions. There are at least five (5) requirements that have been met in order to achieve effective leadership are: (1) knowledge within the organization, (2) has a good reputation and school reports, (3) have the ability and strategic skills, (4) has a personality and high integrity, and (5) have high motivation power.*

*Although sex differences that men and women are biologically, but in reality, gender is considered normal treatment is expected to be feminine women and men are expected to be masculine. Basically women and men having sex-role stereotypes that will affect their personality and behavior. The purpose of writing this article is to see whether the manager's leadership style differs from the male leadership styles of women managers and managers discuss how men and women describe their leadership style tendencies. This article discusses the characteristics of femininity and masculinity of some experts, transformational vs. transactional leadership style, as well as views of male managers and female managers on their leadership style.*

**Keywords :** *Leadership style, feminine vs. masculine, transformational vs. transactional leadership style.*

### 1. Pendahuluan

Hubungan antara *stereotype* laki-laki dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi sangat menyolok. Organisasi seringkali menjadi rasional, analitikal strategis, berorientasi kepada keputusan, keras dan agresif dan begitu juga dengan para lelaki. Hal ini mempunyai implikasi yang penting bagi perempuan yang ingin menjalankan dunia semacam ini sebab sejauh ini apabila mereka berusaha mengembangkan nilai-nilai tersebut, mereka sering dipandang melanggar *stereotype* tradisional perempuan sehingga akan menimbulkan kritikan-kritikan seperti menjadi “terlalu tegas” dan mencoba memainkan peran laki-laki. Banyak diskusi yang dilakukan selama dua dekade terakhir mempersoalkan apakah seorang manajer laki-laki dan manajer perempuan berbeda. Pada awal tahun 1990-an, sebuah penelitian menyimpulkan tidak ada perbedaan gender dalam kepemimpinan. Beberapa peneliti terkenal dalam bidang manajemen termasuk Powell (1990; 1993) dan Bass (1981) mendukung pernyataan ini.

Penelitian Burke dan Collins (2001) mendapatkan bukti yang berbeda. Hasil dari kajian tersebut melaporkan bahwa gaya kepemimpinan akuntan perempuan berbeda dengan gaya kepemimpinan akuntan laki-laki. Perbedaan gender dalam gaya kepemimpinan dan skill manajemen diidentifikasi berdasarkan pengumpulan data pribadi dari sampel yang terdiri dari akuntan laki-laki dan akuntan perempuan. Hasil penelitian yang didapat mendukung penemuan terakhir tentang adanya perbedaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh laki-laki dan perempuan (Loden, 1985; Helgesen, 1990; Rosener, et.al., 1990; Alimo Metcalfe, 1995; Bas et.al.; Lipman-Blumen, 1996). Tujuan penulisan artikel ini adalah melihat apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer laki-laki dan perempuan serta kecenderungan mereka

menerapkan gaya kepemimpinan transaksional atau gaya kepemimpinan transformasional. Tulisan ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para peneliti, manajer maupun karyawan dalam perusahaan. Artikel ini diorganisir sebagai berikut : bagian pertama pendahuluan, bagian kedua membahas feminitas, maskulinitas, dan androgini bagian ketiga gaya kepemimpinan transformasional vs transaksional, bagian keempat pandangan tentang gaya kepemimpinan manajer laki-laki dan perempuan. Artikel ini ditutup dengan kesimpulan.

Apakah Maskulin dan Feminin Itu?

Anda tentu sering mendengar kata maskulin dan feminin. Kedua istilah itu sangat dekat dilekatkan dengan seksualitas. Maskulin dianggap khas laki-laki dan feminin dianggap khas perempuan. Secara umum, maskulin diartikan sebagai sesuatu yang memiliki sifat-sifat kejantanan, baik berupa kepribadian, perilaku, pekerjaan, benda atau lainnya. Misalnya agresif, dominan, ambisius, tanpa emosi, balap motor, naik motor besar, senjata api, tinju, bina raga, buruh bangunan, sopir truk, adalah hal-hal yang dianggap maskulin. Sebaliknya, feminin diartikan sebagai sesuatu yang memiliki sifat-sifat keperempuanan. Misalnya lembut, perasa, mudah menangis, boneka, pegawai perpustakaan, sekretaris, aerobik, perawatan wajah, adalah hal-hal yang dinilai feminin.

Diantara maskulin dan feminin ada androgini yakni tidak bersifat maskulin maupun feminin alias bisa dianggap maskulin maupun feminin sekaligus. Orang yang bersifat androgini mengombinasikan dalam dirinya sifat-sifat maskulin maupun feminin. Misalnya rajin memasak di dapur tapi bekerja sebagai buruh kapal atau sangat tegas ketika bekerja tapi sangat lembut ketika di rumah.

## 2. Identitas Gender: Androgini

Androgini adalah sebuah konsep yang dikembangkan oleh Sandra Bem, seorang psikolog Universitas Stanford pada tahun 1974. Pada tahun 1977, ia mengeluarkan sebuah *inventory* pengukuran gender yang diberi nama The Bem Sex Role Inventory. Berdasarkan respon dari item-item pada *inventory* ini, individu diklasifikasikan memiliki salah satu dari orientasi peran gender: maskulin, feminin, androgini, dan *undifferentiated*. Menurutnya, individu yang feminin adalah seseorang memiliki angka yang tinggi pada sifat feminin dan memiliki angka rendah dari sifat maskulin, individu yang maskulin adalah seseorang yang memiliki angka yang tinggi pada sifat maskulin dan memiliki angka yang rendah pada sifat feminin. Individu androgini adalah laki-laki atau perempuan yang memiliki angka tinggi pada sifat maskulin dan feminin. Individu *undifferentiated* memiliki angka yang rendah pada sifat maskulin dan femininnya.

Androgini berasal dari bahasa Yunani yang artinya "*andros-*" berarti laki-laki dan "*gyné -*" berarti perempuan. Androgini adalah istilah dalam identitas gender dimana seseorang tidak termasuk dengan jelas ke dalam peran maskulin dan feminin yang ada di masyarakat. Banyak androgini yang diidentifikasi berada di antara laki-laki dan perempuan dan juga disebut tidak memiliki gender. Berdasarkan Sandra Bem, individu androgini lebih fleksibel dan lebih sehat secara mental daripada individu maskulin atau feminin. Dalam sebuah hubungan, gender feminin dan androgini lebih diinginkan karena mereka lebih ekspresif dalam sebuah hubungan. Sedangkan, individu dengan peran maskulin dan androgini lebih diinginkan dalam bidang akademik dan pekerjaan karena

mereka memiliki tuntutan untuk bertindak dan asertif. Sebuah penelitian menemukan bahwa individu dengan peran maskulin dan androgini memiliki harapan lebih untuk bisa mengendalikan hasil dari usaha akademik yang mereka lakukan. Seperti yang dikatakan Sandra Bem di atas, mereka bisa saja terlihat agresif atau penurut, memaksa atau lembut, sensitif atau asertif. Mereka bertindak sesuai dengan kebutuhan mereka dan sesuai apa yang dibutuhkan dalam sebuah situasi. Biasanya, orang kreatif dan cerdas cenderung androgini karena mereka lebih adaptif. Mereka berperilaku dalam cara yang lebih tepat sesuai dengan situasi yang diberikan. Misalnya, ketika mereka ditempatkan dalam sebuah situasi yang menekan, perempuan androgini lebih asertif dan independen daripada perempuan feminin

### 3. Androgini dan kreativitas

Pada tahun 1980, Weinstein and Bobko menemukan bahwa IQ tidak berkorelasi dengan kreativitas. Lalu apakah yang berkorelasi dengan kreativitas? Androgini. Mengapa? Scott Barry Kaufman memberikan alasan bahwa “Menjadi individu androgini, terutama berada di masyarakat yang memiliki pandangan (*stereotype*) tertentu terhadap jenis kelamin, harus lebih terbuka pada pengalaman, fleksibel, menerima hal yang bersebrangan, tidak ambil pusing dengan norma-norma sosial, dan mandiri—sebagaimana sifat-sifat yang ada pada orang-orang kreatif.”

Dalam sebuah penelitian tahun 1981, Harrington dan Anderson menemukan bahwa partisipan yang masuk ke dalam kategori maskulin dan androgini memiliki skor yang tinggi pada kreativitas, daripada orang-orang yang ada dalam kategori feminin atau undifferentiated. Selain itu, Ellis Paul Torrance (1963) menunjukkan bahwa laki-laki yang kreatif memiliki karakteristik feminin yang lebih banyak dibandingkan kelompoknya, dan perempuan yang kreatif lebih maskulin dari perempuan lainnya. Namun perlu dicatat bahwa androgini dan kreativitas tidak berkorelasi secara langsung tapi ada dua konsep yang tertanam yaitu kepribadian dan lingkungan. Lalu apakah kreativitas hanya dimiliki oleh orang androgini? Tentu tidak. Layaknya kemampuan berpikir yang lain, kreativitas adalah sesuatu yang secara potensial dimiliki oleh setiap orang dan perlu dilatih untuk dikuasai. Selain beberapa ahli menyetujui bahwa kreativitas dapat diajarkan, dan dengan demikian ia dapat dimiliki oleh setiap manusia, meskipun mungkin dalam tingkatan yang berbeda.

### 4. Finitas dan Maskulinitas

Banyak penulis yang telah melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan perempuan dan laki-laki mengelompokkan ciri-ciri yang termasuk feminin dan maskulin seperti terlihat pada tabel 1. Yang menjadi pertanyaan kemudian adalah apakah ciri-ciri gender tersebut merefleksikan perbedaan yang sesungguhnya?

Martha Tilaar dalam bukunya “*Leadership Quotient, Perempuan Pemimpin Indonesia*”, menjelaskan bahwa gerakan mencari kesetaraan gender merupakan suatu gerakan yang telah dimulai sejak permulaan abad 20. Gerakan yang secara khusus dilakukan kaum perempuan sebagai aksi untuk menuntut kesamaan hak dengan laki-laki ini dikenal dengan gerakan feminisme. Gerakan feminisme semakin lama semakin gencar. Sejalan dengan semakin terasanya kebutuhan aktualisasi perempuan, gerakan tersebut semakin berkembang dan bervariasi. Salah satu variasi gerakan sedunia dipicu oleh *International Women Day* yang diselenggarakan pada tanggal 8 Maret 1968 di Paris yang

melahirkan gerakan *post-feminisme*. Menurut para pakar gerakan *post-feminisme* ini kemudian berkembang dalam 2 aliran besar. Aliran pertama mengkaji lebih dalam masalah identitas perempuan, sedangkan aliran kedua lebih memperjelas tuntutan untuk kesamaan (*equality*) antara perempuan dan laki-laki. Dalam konteks ini misalnya dipermasalahkan mengenai 2 pengertian besar yaitu *feminine versus masculine* dan *female versus male*. Konsep yang pertama berhubungan dengan konstruksi sosial, budaya dan psikis perempuan, sedangkan *female versus male* lebih merupakan konsep biologis.

Tabel 1. Karakteristik feminin dan maskulin menurut beberapa ahli

	<b>Feminitas</b>	<b>Maskulinitas</b>
Capra	Seimbang Responsif Kerjasama Intuitif Mempersatukan	Banyak tuntutan Agresif Kompetitif
Boydell dan Hammond	Tidak logis Bagian dari sifat alami Sistematis Otak kanan Bersifat patuh Penyatu Lunak Menang-menang Berjarak Membebaskan	Logis Pisah dari sifat alami Mekanis Otak kiri Bersifat dominan Pemisah Keras Menang-Kalah Berentetan Mengontrol
Marshall	Saling ketergantungan Penggabungan Mendukung Kerjasama Kemauan menerima Waspada terhadap pola-pola keseluruhan Keberadaan	Penonjolan diri Pemisahan Independen Kontrol Kompetisi

Sumber : Sparrow, J., and Rigg, C., (1993)

Gerakan feminisme maupun *post-feminisme* pada umumnya menolak perbedaan-perbedaan baik biologis maupun konstruksi sosial. Mereka menolak sikap pasif dan ketergantungan sebagai ciri khas perempuan. Menurut mereka perempuan mempunyai kesetaraan dengan laki-laki.

### 5. Transformasional vs Transaksional

Banyak penelitian terdahulu tentang kepemimpinan menitikberatkan pada pengidentifikasian ciri-ciri kepribadian yang dikenal dengan kepemimpinan efektif. Pada tahun 1990-an muncul trend baru penelitian kepemimpinan. Para peneliti mulai memfokuskan perhatian mereka pada dua gaya manajemen yang kontras yaitu kepemimpinan tranformasional vs transaksional. Pertama kali ide tentang kepemimpinan tranformasional dikemukakan oleh Burns (1978) sedangkan konsepnya dikembangkan oleh Bass (1985).

Kepemimpinan transformasional mengembangkan hubungan positif dengan bawahan agar memperkuat performa bekerja dan organisasi. Manajer yang menampilkan kepemimpinan tranformasional mendorong pekerja untuk melihat ke depan kebutuhan mereka sendiri dan juga menitikberatkan pada kepentingan kelompok secara keseluruhan. Rosener (1991) memberikan penekan yang lebih besar pada perempuan dibanding laki-laki dalam gaya kepemimpinan tranformasional. Gaya kepemimpinan ini melibatkan partisipasi, motivasi dan kekuasaan (dengan kharisma), sedangkan pendekatan transaksional melibatkan motivasi dengan memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan. Burke dan Collins (2001) melaporkan hasil kajiannya bahwa perempuan mungkin lebih bisa menunjukkan bahwa mereka menggunakan sebuah gaya kepemimpinan interaktif dibanding laki-laki, yang disebut kepemimpinan tranformasional. Gaya kepemimpinan ini sangat berhubungan dengan tujuh *skill* manajemen secara umum yaitu (1) pendelagasian, (2) manajemen konflik, (3) *coaching* dan *developing*, (4) *personal organization* dan *time management*, (5) komunikasi, (6) adaptabilitas personal, serta (7) analisa masalah dan pengambilan keputusan.

### 6. Pandangan tentang Gaya Kepemimpinan Manager Laki-laki dan Perempuan

Rajan dan Krishnan (2002) mengatakan bahwa terdapat perbedaan antara seorang manajer laki-laki dan manajer perempuan dari segi stabilitas emosional, agresifitas, kemampuan memimpin, kepercayaan diri, kepastian, keuletan, keinginan bertanggung jawab, keseriusan, obyektifitas, pengetahuan dan sifat keterusterangan.

Dengan adanya perbedaan gender dalam kerja, menjadikan masalah bagi perempuan. Sifat-sifat yang secara tradisional melekat pada perempuan dianggap sebagai tidak efektif. Sifat-sifat tersebut seperti lebih menggunakan intuisi daripada logika linier, menyukai dasar kemufakatan daripada kompetisi, serta mendorong keikutsertaan daripada memberikan perintah. Dalam artikelnya Rosener (1991) berkomentar “ketika perempuan berlaku seperti perempuan, mereka sering dipandang tidak seperti pemimpin, tidak bersifat manajerial dan tidak profesional”.

Pada tingkat persepsi, seorang manajer yang ideal di *stereotypekan* mempunyai karakter-karakter yang maskulin. Sebagai konsekuensinya, jika perempuan ingin memajukan organisasi, mereka didesak untuk belajar pengetahuan obyektif dan keahlian-keahlian *behavioral* yang dibutuhkan untuk berada ditempat pijakan yang sama dengan rekan laki-laki.

Rosener (1990) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan manajer laki-laki dan manajer perempuan serta dan menemukan beberapa hal yaitu :

- Perempuan kelihatannya lebih menggunakan “kepemimpinan transformasional” daripada laki-laki yaitu memotivasi orang-orang dengan mentransformasi kesenangan diri individu ke dalam tujuan-tujuan kelompok.
- Perempuan menggunakan gaya-gaya “kepemimpinan interaktif” dengan mendorong partisipasi, pembagian kekuasaan dan informasi, mempertinggi harga diri orang-orang.
- Dibandingkan laki-laki, perempuan kelihatan lebih suka menganggap asal mula kekuasaannya adalah dari kemampuan interpersonal yang dimiliki daripada jabatan dalam organisasi.
- Perempuan sebagai pemimpin percaya bahwa orang-orang akan tampil dengan sangat baik ketika mereka merasa senang akan diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka, dan ia mencoba membuat situasi-situasi yang membantu kepada perasaan itu.
- Dalam setiap aspek manajemen, mencoba membuat orang-orang merasa sebagai bagian organisasi mulai dari membuat tujuan-tujuan sampai memutuskan strategi.

Masih menurut Rosener (1990), para laki-laki cenderung untuk lebih dari perempuan dalam hal :

- Mengadopsi gaya-gaya kepemimpinan transaksional (memberikan penghargaan atau hukuman untuk bawahan).
- Menggunakan kekuasaan yang datang dari posisi dan wewenang formal organisasi mereka.

Penelitian yang dilakukan Marshall (1984) menemukan bahwa untuk perempuan, tantangan dan kepuasan dalam pekerjaan tertentu lebih penting daripada promosi-promosi berulang untuk pekerjaan tersebut. Di pihak lain Powell (1988) melaporkan perbedaan-perbedaan yang diamati dalam tingkah laku-tingkah laku spesifik dari laki dan perempuan. Misalnya, apabila bawahan tampil dengan buruk, laki-laki biasanya mencari penyebab dari hal tersebut. Jika masalahnya adalah ketidakmampuan, mereka mungkin menggunakan pelatihan, tetapi jika masalahnya adalah ketiadaan usaha, mereka cenderung untuk menghukum. Sebaliknya perempuan lebih cenderung mengambil pendekatan yang konsisten baik menggunakan cara pelatihan dan hukuman disetiap kasus. Perempuan juga cenderung kurang menggunakan sekretaris dan tidak suka menggunakan sesuatu yang menjadi penghalang antara dirinya dengan bawahannya.

Secara umum perempuan digambarkan berorientasi pada orang, bekerja dengan dan melalui orang lain termasuk staff, klien dan para dewan direksi. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh Sparrow dan Rigg (1994) terhadap 2 kelompok manager perumahan (terdiri dari kelompok manager laki-laki dan kelompok manager perempuan) di United Kingdom. Penelitian tersebut menghasil pandangan (*view*) manager laki-laki dan perempuan terhadap aspek-aspek yang ditanyakan dalam wawancara tersebut. Menurut mereka gaya laki-laki cenderung lebih bersifat positif secara lahiriah, semarak dan penuh kekuatan serta secara tradisional lebih bertindak dekat pada kebijaksanaan, kebiasaan

dan tradisi. Dalam pendekatan terhadap pembuatan keputusan, perempuan digambarkan membuat keputusan-keputusan yang dipertimbangkan, bukan keputusan yang menggertak atau yang bersifat ragu-ragu. Istilah kuncinya adalah pembuatan keputusan berdasarkan pada pengenalan. Dalam pengambilan keputusan laki-laki digambarkan obyektif, analitis, dan sistematis, kadang-kadang lebih lambat, kurang percaya diri dan berdasarkan aturan. Dalam hal kepemimpinan kelompok, pendekatan yang dilakukan oleh perempuan cenderung menunjukkan suatu perhatian dan pemahaman terhadap orang-orang berusaha untuk mengembangkan mereka, menggunakan pengetahuan dan penglihatan tersebut sebagai sumber pengelolaan, mengambil pendekatan yang bersifat partisipatif, sedangkan pendekatan yang dilakukan oleh laki-laki adalah mengelola kelompoknya lebih paternalistik dan protektif, memelihara jarak tertentu dengan kelompoknya, dan dalam beberapa peristiwa bersifat memimpin, berkuasa dan bertujuan menuntun melalui kepercayaan diri dengan cara memperlihatkan *effort* yang baik dalam bekerja. Pandangan manajer laki-laki dan perempuan tentang aspek-aspek yang ditanyakan terlihat pada tabel 2.

Shoya Zichy dalam bukunya *Women and The Leadership Quotient* mengupas *leadership quotient* perempuan pemimpin. Dalam buku tersebut, ia mengemukakan 8 tipe kepemimpinan perempuan yaitu tipe *trustees* (kepercayaan), tipe *conservator* (yang memelihara), tipe *tactician* (yang mengutamakan taktik), tipe *realistic* (yang mengutamakan kenyataan yang realistis di lapangan), tipe *strategic* (yang mengutamakan langkah-langkah rasional untuk menguasai keadaan), tipe inovator (yang mengutamakan inovasi-inovasi dalam memecahkan masalah), tipe mentor (yang memberikan tekanan pada motivasi yang diberikan kepada pengikutnya), dan tipe *advocator* (yang memfokuskan pada upaya memotivasi para pengikutnya dengan ide-ide atau petunjuk yang cemerlang). Masih dalam buku yang sama, Martha Tilaar seorang pengusaha perempuan Indonesia dalam bukunya menulis tentang spirit kepemimpinan perempuan di Indonesia. Buku tersebut ditulis berdasarkan pengalaman dan pengamatannya selama 30 tahun memimpin suatu perusahaan. Berdasarkan dari pengamatannya, dia menyimpulkan berlaku universal. Artinya bahwa perempuan Indonesia juga memiliki spirit, kemampuan dan kualitas yang tidak kalah dibandingkan dengan para perempuan manca negara. Dari pengamatannya terhadap ragam karakter pemimpin, Martha Tilaar kemudian mengkatagorikan karakter perempuan pemimpin Indonesia dalam beberapa kelompok. Pengelompokan ini dilakukan mengidentifikasi secara garis besar sifat dan ciri yang menonjol dari masing-masing pemimpin yang diamati. Martha Tilaar mengelompokkan karakter pemimpin perempuan Indonesia berdasarkan beberapa jenis bunga yang tumbuh dan dikenal baik di Indonesia yaitu mawar, anggrek, melati, teratai dan cempaka. Yang pertama, tipe mawar (*Rosace*) adalah tipe pemimpin yang memiliki rasa percaya diri (*self confidence*) yang besar. Tipe ini juga tampil sebagai sosok yang mampu menyemarakkan suasana disekitarnya, sangat komunikatif dan populer. Tipe yang kedua adalah tipe anggrek yang merupakan tipe pemimpin yang sangat ulet, intensif, tekun, liat dan giat dalam menghadapi berbagai tantangan. Tipe ini sangat menghargai *team work*. Ketika adalah tipe melati. Tipe melati adalah tipe pemimpin yang sederhana, tidak menonjolkan diri, sangat jujur dan bijaksana. Yang keempat adalah tipe teratai. Tipe ini adalah tipe pemimpin yang jujur dan

independen. Yang terakhir adalah tipe cempaka yang merupakan tipe pemimpin yang penuh tanggung jawab, mengayomi dan memberi suri teladan.

Tabel 2. Pandangan manajer pria dan wanita dari hasil penelitian Sparrow dan Rigg

Aspek	Pandangan Manajer Wanita	Pandangan Manajer Pria
Prioritas pekerjaan	Tim manajemen pelayanan yang efektif	Visi Entrepreneurship Kemampuan mengemas Ide untuk mencapai tujuan
Gaya kerja	People-oriented Bekerja dengan orang lain teratur Partisipatif	Politis Menggunakan kekuatan High profile Semarak Percaya diri Kesadaran yang tumbuh dari peristiwa yang berasal dari lingkungan eksternal Paternalistik
Pendekatan dalam pengambilan keputusan	Cenderung lambat Familiar dengan aspek-aspek kunci	Cepat Berorientasi pada tindakan Obyektif Analitikal Sistematis
Hubungan interpersonal dengan tim	Memahami orang lain Sensitivitas Peduli pada perasaan individual	Mendukung timnya  Melihat/memberikan perhatian kepada sesuatu setelah mereka merasa tertarik Bergantung sepenuhnya pada tim
Hubungan interpersonal dengan klien	Empati Memahami perbedaan kebutuhan	Melakukan tekanan pada kelompok

Sumber : Sparrow, J. dan Rigg, C (1994)

Salah satu topik utama yang menjadi perdebatan dalam literatur-literatur kepemimpinan adalah perbedaan antara *management skill* dan *leadership skill*. Alimo dan Metcalfe (1995) dalam penelitiannya yang membandingkan 2 buah penelitian yang dilakukan terhadap 2 kelompok manajer di UK dan US telah menentukan beberapa karakteristik manajer laki-laki dan perempuan yang memiliki *leadership skill*. Tabel 3 memperlihatkan persepsi manajer laki-laki dan perempuan mengenai karakteristik manajer laki-laki dan perempuan yang memiliki *leadership skill*. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang manajer harus dipilih berdasarkan pada sejumlah *skill*. Misalnya, untuk menjadi sukses seorang manajer seharusnya mampu mengembangkan dan melatih bawahannya, mampu mengkomunikasikan sesuatu dengan jelas, memecahkan konflik, menganalisa masalah, dan membuat keputusan. Seorang manajer juga harus mampu untuk merespon tantangan kerja dengan cara yang positif, menggunakan waktu secara efisien dan dapat mendelegasikan pekerjaan. Burke dan Collins (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif.

Penelitian yang dikembangkan oleh Quinn (1988) dan Denison et.al., (1995) mengindikasikan bahwa ada 8 peranan manajerial yang harus ditunjukkan jika manajer ingin menjadi efektif. Peran manajerial tersebut diidentifikasi dengan menggunakan

kerangka kerja nilai kompetisi yang disebut dengan model Quinn. Peranan manajerial tersebut adalah (1) inovator, (2) perantara, (3) produser, (4) direktur, (5) koordinator, (6) pengawas, (7) fasilitator, dan (8) penasehat. Untuk mengetahui persepsi pribadi terhadap manajer wanita maka Quinn mewawancarai 149 manager dan rekan sebaya, staf serta bos mereka. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa persepsi pribadi seluruh manager menyatakan bahwa manager perempuan menunjukkan peranan mengkoordinasi, memonitor dan menasehati lebih baik dari yang dilakukan oleh manager laki-laki. Staff mereka menyatakan bahwa manager perempuan lebih sering menunjukkan 5 peranan yaitu inovator, produser, direktur, koordinator dan penasehat sedangkan rekan sebaya mereka menyatakan bahwa manager laki-laki dan perempuan memiliki perbedaan dalam 2 peranan manajerial yaitu dalam hal “perantara dan penasehat”. Sedangkan menurut Boss tidak ada perbedaan antara manager laki-laki dan perempuan.

Tabel 3. Persepsi manajer laki-laki dan perempuan tentang karakteristik manajer yang memiliki *leadership skill*

Aspek	Persepsi dari Manajer Perempuan	Persepsi dari Manajer Laki-laki
Keahlian komunikasi dan interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berhubungan dengan orang lain pada level yang sama</li> <li>- Pendekatan personal (dapat memberikan informasi personal dan merespon dengan ramah)</li> <li>- Enjoy dengan apapun</li> <li>- Komunikatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Percaya diri sebagai pembicara</i></li> <li>- <i>Dapat mempengaruhi orang lain</i></li> <li>- <i>Mudah dengan orang lain</i></li> <li>- <i>Komunikasi dua arah</i></li> <li>- <i>Dapat berkomunikasi secara efektif dengan banyak orang</i></li> </ul>
Gaya kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan orang-orang yang kreatif</li> <li>- Memiliki skill</li> <li>- Sibuk tetapi “dapat diganggu”</li> <li>- Keras dan memberikan dukungan</li> <li>- Dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dalam organisasi dengan konsep “cinta”</li> <li>- Mulai dengan asumsi bahwa setiap orang ingin melakukan pekerjaan yang baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggerak</li> <li>- Kejelasan tujuan</li> <li>- Memberikan perintah yang jelas</li> <li>- Independen</li> <li>- Career driven</li> <li>- Mengorganisir</li> </ul>
Kualitas personal lainnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Self-aware (merasa nyaman dengan dirinya)</li> <li>- Berpandangan positif terhadap orang lain yang menilai dirinya</li> <li>- Sadar bahwa mereka mudah dikecam/dikritik</li> <li>- Jujur dengan nilai-nilai yang mereka miliki</li> <li>- Mampu berinteraksi dengan orang-orang yang berada di dalam maupun di luar organisasi</li> </ul>	

Sumber : Alimo dan Metcalfe (1995)

## 7. Kesimpulan

Pada dasarnya perempuan dan laki-laki memiliki *sex-role stereotype* yang akan berpengaruh pada personalitas dan perilaku mereka. Secara sosial seorang perempuan lebih pasif, akomodatif dan intuitif, sedangkan laki-laki lebih agresif, aktif dan mendominasi. Gender merupakan variabel yang memberikan dampak yang tidak bisa diabaikan. Laki-laki dan perempuan berbeda dalam gaya mempengaruhi dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Rosener (1991) dan Burke dan Collins (2001) menyatakan bahwa perempuan lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional sedangkan laki-laki lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan transaksional.

Sparrow dan Right (1994) mengemukakan bahwa dengan semakin kompleks dan semakin beragamnya *organisational setting* maka tidak ada gaya kepemimpinan yang paling efektif secara universal. Hal tersebut tergantung pada situasi dan orang-orang yang dikelola. Secara tradisional dan *stereotype*, pendekatan yang berpusat pada orang dikaitkan dengan gaya feminin dan pendekatan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan dikaitkan dengan gaya maskulin.

## Referensi

- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*, Free Press, New York, NY.
- Burke, Sarah and Collins, K.M., (2001), *Gender 5 Differences in Leadership Stless and Management Skills*, Women in Management Review. Vol. 17 No. 5 pp. 197-206.
- Powell, G.N., (1993). *Women and Man in Management* ", Second Edition, sage Publications, Newburry Park, CA.
- Quinn, R.E., (1988), *Beyond Rational Management : Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
- Rajan, S and Krishnan, VR. (2002). *Impact of Gender on Influence, Power and Authoritarianism* ", Women in Management Review, Vol. 17 No. 5 pp. 197-206.
- Rosener, J., B., (1991). In *Ways Men and Women Lead,*" Debate, Harvard Business Review, January/February, pp. 152/3.
- Sparrow, J and Rigg, C., (1994), *Gender, Diversity and Working Styles, Women and Management* ", Review, Vol. 9 No. 1, pp. 9-16.
- Tilaar, Martha dan Wulan Tillar Widiarto (2003), *Leadership Quotient : Perempuan Pemimpin Indonesia* ". Grasindo, Jakarta.
- Zichy, Shoya, Women and the Leadership W. (2001). McGraw-Hill, New York.
- Strough, JoNell. Leszczynski, Jennifer Pickar. Neely, Tara L. Flinn, Jennifer A, Margrett, Jennifer. 2007. *From Adolescence to Later Adulthood: Femininity, Masculinty, and Androgyny in Six Age Groups*". Springer Science
- Gershaw , David A. *Homework Help: Social Studies: Psychology: ANDROGYNY: Masculine & Feminine*. Artikel dapat diakses di [http://www.iiskha.com/social\\_studies/psychology/androgyny.html](http://www.iiskha.com/social_studies/psychology/androgyny.html)
- Kaufman, Scott Barry. 2009. *From George and Lennox to Gaga and Lambert: Androgyny, Creativity, and Pop Culture*. Artikel dapat diakses di <http://www.psychologytoday.com/blog/beautiful-minds/200912/george-and-lennox-gaga-and-lambert-androgyny-creativity-and-pop-culture>