

perbedaan laki-laki dan perempuan hanya pada apa yang sering disebut 3M (mens-truasi, melahirkan, dan menyusui). Aspek 3M ini oleh para feminis dianggap bukan alasan seorang perempuan harus menjadi ibu, karena konsep ibu adalah bukan karena alam (*nature*), melainkan karena adanya sosialisasi, atau konstruksi sosial (*nurture*). Ini berarti walaupun faktor biologis berperan bukan berarti faktor tersebut menjadi sesuatu yang dominan.

Secara alamiah (*nature*), semua orang sudah tahu kodrat laki-laki dan perempuan tidak saja dibedakan oleh identitas jenis kelamin, bentuk dan anatomi biologis lainnya, melainkan juga hormon-hormon dalam tubuh. Perbedaan tersebut menimbulkan akibat fisik biologis, seperti laki-laki mempunyai suara besar, berkumis, berjenggot, pinggul lebih ramping, dada yang datar. Sementara perempuan mempunyai suara yang lembut bening, dada menonjol, pinggul lebih besar, dan organ reproduksi yang amat berbeda dengan laki-laki. Keadaan biologis manusia dianggap mampu mempengaruhi tingkah lakunya. Dalam perbedaan relasi gender, perbedaan anatomis biologis dan komposisi kimia dianggap berpengaruh pada perkembangan emosional dan kapasitas intelektual masing-masing, meskipun tidak dapat dikatakan semuanya benar, mengingat dalam hal tertentu justru akan terjadi sebaliknya.

Kenyataan lain bahwa laki-laki umumnya lebih besar dan kuat fisiknya secara konstan dibanding perempuan yang sewaktu-waktu mengandung dan menjalani mentruasi. Kenyataan ini memainkan peranan penting dalam aspek pembagian kerja

menurut jenis kelamin. Masyarakat akan lebih diuntungkan kalau laki-laki bertugas sebagai pemburu daripada perempuan. Mengandung, melahirkan, dan menyusui adalah tugas perempuan yang tidak dapat digantikan kaum laki-laki. Atas dasar praktis ini berbagai kelompok masyarakat mengadakan pembagian kerja, laki-laki lebih tepat sebagai pemburu dan perempuan lebih tepat bertugas di sekitar rumah.

Perbedaan anatomi biologis dan hormon-hormon dalam tubuh oleh sejumlah ilmuwan dianggap berpengaruh ada perkembangan emosional dan kapasitas intelektual masing-masing. Unger (1979 dalam Umar, 1999), mengidentifikasi perbedaan emosional dan intelektual antara laki-laki dan perempuan yang dapat dicirikan seperti pada tabel 1.

Ciri-ciri tersebut selanjutnya akan menjadi faktor utama dalam penentuan peran sosial antara laki-laki dan perempuan di masyarakat. Laki-laki sering dianggap cocok untuk peran-peran publik yang menantang dibanding perempuan yang hanya pantas mengurus urusan domestik dan fungsi-fungsi reproduksi. Pemisahan fungsi ini akhirnya mengakar dalam masyarakat dan dibentuk oleh faktor budaya yang terinternalisasi dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu konsep *nurture* lebih mengarah pada konstruksi sosial yang dibangun oleh budaya masyarakat yang menyebabkan relasi gender laki-laki dan perempuan tidak lagi ditentukan oleh faktor biologis. Dalam faham *nurture*, peran sosial yang selama ini dianggap baku sesungguhnya bukanlah kehendak Tuhan dan bukan pula sebagai produk determinasi biologis me-

lainkan sebagai produk konstruksi sosial (*social construction*). Banyak nilai-nilai bias gender yang terjadi di dalam masyarakat dianggap disebabkan oleh faktor biologis tetapi sesungguhnya tidak lain adalah konstruksi budaya (Umar, 1999).

Nature dan *nurture* sebagai pembentuk perilaku manusia akhirnya melahirkan

kan teori baru yang berkembang luas dan dapat di terima banyak pihak, tetapi teori ini sering kali di besar-besarkan untuk membenarkan politik gender yang bercorak patriarki. Teori sosio-biologis ini dikembangkan oleh Pierre van den Berghe, Lionel Tiger dan Robin Fox dan intinya bahwa semua pengaturan peran jenis kelamin tercemin dari

Tabel 1. Identifikasi Perbedaan Emosional dan Intelektual antara Laki-Laki dan Perempuan

Laki-laki (<i>masculine</i>)	Perempuan (<i>feminim</i>)
- Sangat agresif - Independen - Tidak emosional - Dapat menyembunyikan emosi - Lebih objektif - Tidak mudah terpengaruh - Tidak submisif - Sangat menyukai pengetahuan eksakta - Tidak mudah goyah terhadap krisis - Lebih aktif - Lebih kompetitif - Lebih logis - Lebih mendunia - Lebih terampil berbisnis - Lebih berterus-terang - Memahami seluk beluk perkembangan dunia - Berperasaan tidak mudah tersinggung - Lebih suka berpetualang - Mudah mengatasi persoalan - Jarang menangis - Umumnya selalu tampil sebagai pemimpin - Penuh rasa percaya diri - Lebih banyak mendukung sikap agresif. - Lebih ambisi - Lebih mudah membedakan antara rasa dan rasio - Lebih merdeka - Tidak canggung dalam penampilan - Pemikiran lebih unggul - Lebih bebas berbicara	- Tidak terlalu agresif - Tidak terlalu independen - Lebih emosional - Sulit menyembunyikan emosi - Lebih subjektif - Mudah terpengaruh - Lebih submisif - Kurang menyenangi eksakta - Mudah goyah menghadapi krisis - Lebih pasif - Kurang kompetitif - Kurang logis - Berorientasi ke rumah - Kurang terampil berbisnis - Kurang berterus-terang - Kurang memahami seluk-beluk perkembangan dunia - Berperasaan mudah tersinggung - Tidak suka berpetualang - Sulit mengatasi persoalan - Lebih sering menangis - Tidak umum tampil sebagai pemimpin - Kurang rasa percaya diri - Kurang senang terhadap sikap agresif - Kurang ambisi - Sulit membedakan antara rasa dan rasio - Kurang merdeka - Lebih canggung dalam penampilan - Pemikiran kurang unggul - Kurang bebas bicara.

nenek moyang primat dan hominid mereka. Intensitas keunggulan laki-laki tidak saja ditentukan oleh faktor biologis tetapi elaborasi kebudayaan atas biogram manusia. Teori ini disebut "biososial" karena melibatkan faktor biologis dan sosial dalam menjelaskan relasi gender. Lindsey (dalam Umar, 1999) mengutip hasil penelitian Fausto-Sterling mengenai biologis gender (*biology of gender*) bahwa "apa yang di anggap sebagai perbedaan karena faktor biologis ternyata adalah refleksi budaya" (*what we consider to be results of biology are really reflections of culture*).

Lebih lanjut, Umar menyatakan laki-laki dominan secara politis dalam semua masyarakat karena predisposisi biologis bawaan merek. Biogram hominid kuno hidup terus dalam diri manusia kontemporer, mengerahkan jenis kelamin kepada jenis kegiatan yang berbeda secara mendasar. Pengamatan terhadap perilaku primat infrahuman, penelitian lintas budaya atas perbedaan jenis kelamin, dan penelitian atas pengaruh jenis kelamin dalam perkembangan perilaku manusia, semuanya memperkuat kesimpulan bahwa biologi manusia adalah suatu komponen yang penting dalam perilaku yang berbeda antara jenis-jenis kelamin.

Pada akhirnya, berbagai kajian dilakukan untuk melihat realitas sosial yang kini telah berkembang dalam masyarakat terkait dengan relasi gender. Tidak saja karena perkembangan jaman yang kian pesat, tapi juga karena kualitas sumber daya manusia yang semakin meningkat diberbagai bidang. Salah satunya adalah fenomena perilaku manusia dalam organisasi khususnya kepe-

mimpinan. Yang menarik adalah bahwa saat ini peluang perempuan menjadi pemimpin semakin besar, seiring dengan semakin besarnya tantangan yang harus dihadapi karena budaya yang telah mengakar di masyarakat.

Perspektif Gender tentang Kepemimpinan

Munculnya diskriminasi jabatan berdasarkan faktor jenis kelamin berawal dari kecenderungan pandangan masyarakat yang melebihkan posisi laki-laki sehingga peran publik yang seharusnya bisa juga dilakukan oleh perempuan seolah menjadi monopoli laki-laki dalam pandangan masyarakat, demikian halnya terhadap nilai patriarkis yang menggagaskan perempuan sebagai isteri dan pendamping karir suami selain sebagai ibu bagi keluarga. Dengan kata lain, diskriminasi dan dominasi dibentuk oleh andil faktor tradisi budaya masyarakat yang masih mengunggulkan laki-laki.

Posisi kepemimpinan sering dinilai sebagai jabatan yang disiapkan "hanya" bagi karyawan laki-laki. Masih sering muncul persepsi negatif yang berasal dari para laki-laki bila perempuan menduduki jabatan manajer (Billard, 1992). Tetapi karena ketidakberdayaan menghadapi tekanan faktor tradisi budaya patriarkis maka perempuan cenderung memilih dipimpin lawan jenis daripada kaumnya sendiri. Menurut Karlis (1996) bahwa umumnya orang Amerika percaya peluang kerja perempuan tidak sama, akan tetapi mereka juga lebih senang dipimpin oleh *boss* laki-laki daripada perempuan. Hal yang sama juga terjadi di Indo-

nesia bahwa sejumlah perempuan cenderung memilih lawan jenisnya yang dijadikan sebagai pemimpin daripada mereka yang berasal dari sesama jenis kelamin. Kecenderungan ini berlaku untuk pemimpin agama, politik, dan pemimpin perusahaan.

Sejumlah temuan yang disajikan merupakan realitas yang memprihatinkan gambaran dunia perempuan. Perempuan dihadapkan kepada tantangan berat, yakni tantangan eksternal dimana masalah diskriminasi dan dominasi menjadi perpanjangan tangan dari tekanan tradisi budaya masyarakat yang kuat mengakar. Hal ini diperkuat juga oleh ekspresi sikap emosional yang berasal dari lawan jenis, di mana tradisi organisasi masih mengunggulkan laki-laki karena minat tradisional maskulinitasnya. Organisasi sering didorong untuk rasional, analitis, strategis, berorientasi keputusan, keras, *aggressive*. Sikap ini paling tidak, terkesan ada keberpihakan kepada laki-laki sebagai kandidat yang paling cocok sebagai pimpinan. Ini semua merupakan tantangan nyata bagi perempuan.

Untuk dapat memasuki wilayah kepemimpinan, perempuan haruslah menjadi orang yang super, populer, dan "istimewa". Kehebatannya tercermin dari sikapnya yang pantang menyerah dan mau berseberangan dengan simbol-simbol tradisi yang ada sehingga ia tangguh bersaing menghadapi dominasi lawan jenis (Graitto, 2000). Senada menurut Jolson *et al.* (1997), bahwa perempuan dinilai melakukan invasi terhadap pekerjaan yang semula hanya bagi laki-laki, seperti politik, tinju dan manajer industri penjualan, bahkan dianggap sebagai pelang-

garan terhadap stereotipe tradisional perempuan.

Namun kini kondisi masyarakat telah berubah pesat dan mereka sudah lebih mampu membedakan nilai-nilai yang hidup dalam suatu masyarakat. Nilai-nilai yang telah usang mereka tinggalkan dan lainnya yang dianggap relevan mereka didinamisasikan. Oleh sebab itu, sejumlah nilai yang masih perlu dipertahankan pun mengalami transformasi, mengakibatkan pandangan masyarakat mengenai nilai sosial budaya yang pernah mapan ikut bergeser. Salah satunya adalah penilaian mengenai peran gender yang dikaitkan dengan pembagian kerja. Secara umum, peran gender membakukan tugas-tugas perempuan tidak hanya pada wilayah domestik seperti mengasuh anak, mengurus rumah dan lainnya tetapi juga peran-peran publik yang selama ini "diharamkan" masyarakat.

Kondisi ini memberi peluang kepada perempuan melakukan peran ganda sehingga ketimpangan peran seperti yang sering dikuatirkan orang tidak terjadi, di samping merupakan usaha untuk mencapai kesetaraan gender. Salah satu usaha mewujudkan kesetaraan gender dalam hal jabatan publik adalah diharapkan perempuan mempunyai daya tawar lebih. Perempuan diharuskan memiliki tingkat pendidikan, dan pengalaman yang tinggi dan jika memungkinkan di atas rata-rata. Selain faktor pengetahuan, keahlian, kemampuan dan visi menjadi hal penting yang perlu mendapat perhatian. Dengan begitu, perempuan bisa bersaing menempati sejumlah posisi strategis dalam organisasi baik pada level manajer menengah maupun eksekutif puncak.