

GAYA KEPEMIMPINAN LAKI-LAKI DAN PEREMPUAN

Nuri Herachwati
Bhaskaroga Dwiatmaja Basuki
(Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga)

ABSTRAK

Masalah utama yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimanakah gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan. Metode Penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Key informan dalam penelitian ini adalah Bupati kabupaten X sebagai key informan pemimpin laki-laki, Wakil Bupati kabupaten X sebagai key informan perempuan dan kepala dinas sebagai key informan bawahan bupati dan wakil bupati. Data diperoleh dengan cara in-depth-interview, penyebaran kuesioner dan observasi. Hasil penelitian adalah bupati/pemimpin laki-laki cenderung mempunyai gaya otokratis sedangkan wakil bupati/pemimpin perempuan cenderung mempunyai gaya demokratis.

Keywords: Gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis.

ABSTRACT

The main issue discussed in this study is how the leadership styles of men and women. The research method was use qualitative. Key informants in this study were Regents county X as key male leader informant, Vice Regent of the county X as a key female informant and heads of agencies as a key informant of the Regent. The Data obtained by depth-interviews, questionnaires and observation. The result of this study is the Regents County / men leader tend to have autocratic style while the vice-regent/female leaders tend to have a democratic style.

Keywords: autocratic style of leadership, democratic leadership style

1. PENDAHULUAN

Maskulin dan Feminim adalah dua perilaku yang dapat dimiliki oleh laki-laki maupun perempuan dan perilaku tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh setiap individu baik laki-laki maupun perempuan. Pertanyaannya adalah, apakah ada perbedaan perilaku didalam memimpin antara laki-laki dan perempuan yang nantinya dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan, metode-metode dan pendekatan kepada bawahan.

Eagly dan Johnson (1990) telah menemukan bahwa:

“the strongest evidence for a gender difference in leadership style in the tendency for women to adopt a more participative style and for men to adopt a more directive style”.

Ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih cenderung melakukan pendekatan yang mengajak bawahan untuk ikut maju berkembang dalam pemikiran dan pemimpin ikut terjun didalam

melaksanakan tugas agar mencapai tujuan, sedangkan berbeda dengan kaum laki-laki yang memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung hanya hubungan atasan dan bawahan yang dimana bawahan melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan tanpa adanya pendekatan emosional antara bawahan dan atasan.

“Eagly et al. (1992) have concluded that females were deemed more task-oriented, in contrast to the traditional stereotypical view of sex roles.”

Berdasarkan dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin perempuan dianggap lebih memikirkan tugas-tugas yang bersifat praktik, kontras dengan sudut pandang peran jenis kelamin tradisional yang *stereotip*.

Seperti yang dikemukakan oleh Eagly dan Johnson (1990) pada *meta-analysis* yang mereka lakukan bahwa berdasarkan dari perbedaan sifat-sifat dasar

gender, Eagly dan Johnson merumuskan gaya kepemimpinan otokratik dan demokratik adalah yang paling *representatif* didalam membedakan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan yang mana apabila di lihat dari sudut pandang stereotip tentang gender maskulin yang menggambarkan sosok individu yang kuat, tegas dan berani adalah gambaran dari gaya kepemimpinan otokratik sedangkan gender feminin yang menggambarkan sosok yang memperlihatkan sifat-sifat yang hangat dalam hubungan personal, lebih suka berafiliasi dengan orang lain dari pada mendominasi adalah gambaran dari gaya kepemimpinan demokratik,

maka yang perlu dipahami adalah kembali pada sudut pandang stereotip tentang perbedaan gender yang menganggap laki-laki adalah maskulin sedangkan perempuan adalah feminin. Berdasarkan dari pemahaman tersebut Eagly dan Johnson berasumsi bahwa gaya kepemimpinan laki-laki cenderung otokratik dan perempuan cenderung demokratik.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimanakah perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan?”



2. KERANGKATEORITIS

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Selain gaya kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Otokratis

Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

2. Demokrasi

Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan pemimpin yang demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Terdapat dua orientasi atau tujuan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, yaitu:

Berorientasi Tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan. Pemimpin yang **berorientasi tugas** cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis.

Berorientasi Hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi. Pemimpin yang **berorientasi hubungan** cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis.

Penelitian gaya kepemimpinan oleh Universitas Iowa. Pada 1930, dilakukan sebelum teori perilaku menjadi populer, Kurt Lewin dan rekan melakukan studi di University of Iowa yang memusatkan pada gaya kepemimpinan manajer. Penelitian mereka mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan dasar:

1. Gaya Otokratis kepemimpinan. Pemimpin otokratis membuat keputusan, memberitahu karyawan apa yang harus dilakukan, dan mengawasi pekerja dengan ketat.
2. Demokratis gaya kepemimpinan. Pemimpin demokrasi mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, bekerja dengan karyawan untuk menentukan apa yang harus dilakukan, dan melakukan tidak mengawasi karyawan dengan ketat.

Kepemimpinan otokratis dan demokratis sering ditempatkan di ujung-ujung kontinum, dengan

demikian gaya seorang pemimpin biasanya berada di antara dua gaya.

Gaya Kepemimpinan Laki-laki dan Perempuan

Berdasarkan jenis-jenis orientasi kepemimpinan diatas, maka dapat di artikan bahwa dua gaya kepemimpinan yang paling dipengaruhi oleh peran *gender* secara *stereotip* yang terdiri dari *maskulin* dan *feminine* adalah dua gaya kepemimpinan yaitu otokratis dan demokratis.

“Democratic versus autocratic style is a different (and narrower) aspect of leader behavior than task-oriented and interpersonally oriented styles (Alice H. Eagly & Blair T. Johnson, 1990)”

Kedua Gaya Kepemimpinan ini memiliki orientasinya masing-masing, seperti yang dikemukakan oleh Eagly bahwa gaya kepemimpinan otokratik merupakan gaya dari pemimpin yang berorientasi pada tugas sedangkan gaya kepemimpinan demokratik merupakan gaya dari pemimpin yang berorientasi pada hubungan interpersonal antara pimpinan dengan bawahan.

“The first of these aspects we termed task accomplishment, (or, for brevity, task style)--that is, organizing activities to perform assigned tasks. The second aspect we termed maintenance of interpersonal relationships (or, for brevity, interpersonal style, (Alice H. Eagly & Blair T. Johnson, 1990)”

Dilihat dari orientasi si pemimpin, terdapat dua orientasi kepemimpinan yang diterapkan oleh Eagly dan Johnson, yaitu orientasi interpersonal dan orientasi tugas. Beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila konsiderasi (atau mengutamakan hubungan interpersonal atasan dengan bawahan) merupakan gaya kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk memproduksi.

“Gibson (1995) has suggested that it may be useful to think of gender differences as displaying two types of qualities: communal and agentic. The communal quality of managers represents a concern for the welfare for others, while the agentic dimension of behaviour exhibits an assertive, goal-directed, and controlling tendency. A number

of studies have supported the notions that, in general, females have communal qualities more often and males agentic qualities. Gibson (1995) has found that men were more likely to emphasise the goal-setting dimension while women more often emphasised the interaction-facilitation one.”

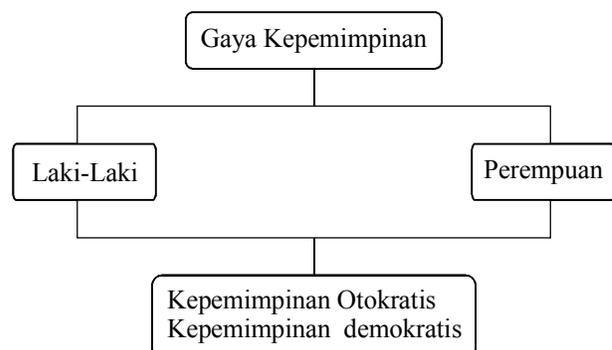
Seperti yang dikemukakan oleh Gibson menunjukkan bahwa sebagian besar perempuan memiliki dimensi perilaku *communal* yang cenderung memikirkan kesejahteraan bawahan dan lebih menekankan interaksi dan memfasilitasi bawahan, sedangkan kaum laki-laki lebih cenderung memiliki dimensi *agentic* yang mana didalam dimensi perilaku ini bersifat tegas, berorientasi pada tujuan dan cenderung bersifat menguasai.

Berdasarkan karakteristik *gender* yang dapat digolongkan menjadi maskulin dan feminin maka variabel gaya kepemimpinan yang relevan untuk dipergunakan adalah gaya kepemimpinan otokratis (*directive leadership*) untuk laki-laki dan demokratis (*participative leadership*) untuk perempuan.

” The only other aspect of leadership style studied frequently enough to allow us to represent it in our meta-analysis is the extent to which leaders (a) behave democratically and allow subordinates to participate in decision making, or (b) behave autocratically and discourage subordinates from participating in decision-making. The dimension of democratic versus autocratic leadership (or participative vs. directive leadership) follows from early experimental studies of leadership style and has been developed since that time by a number of researchers”.

Model Konseptual

Model konseptual yang digunakan untuk mengarahkan penelitian ini adalah :



3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Key informan dalam penelitian ini adalah:

1. **Bupati** kabupaten X sebagai *key informan* pemimpin laki-laki yang dianggap dapat memberikan informasi tentang gaya kepemimpinan laki-laki.
2. **Wakil Bupati** kabupaten X sebagai *key informan* pemimpin perempuan yang dianggap dapat memberikan informasi tentang gaya kepemimpinan perempuan.
3. **Kepala Dinas** sebagai *key informan* yang mewakili bawahan dari Bupati dan Wakil Bupati yang dianggap dapat memberikan informasi tentang gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Bupati sebagai pemimpin laki-laki dan informasi tentang gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Wakil Bupati sebagai pemimpin perempuan karena beliau merupakan salah satu orang

kepercayaan baik dari Bupati maupun Wakil Bupati.

Untuk keperluan Triangulasi sumber data tidak hanya dari bupati dan wakil bupati, tetapi juga dari bawahannya yaitu kepala dinas. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan *indept interview* untuk bupati, wakil bupati dan kepala dinas. Pemberian kuesioner pada bupati dan wakil bupati untuk melihat kecenderungan gaya kepemimpinannya. Selain itu juga dilakukan observasi terhadap gaya kepemimpinan bupati dan wakil bupati.

Tabel 3.1 menunjukkan Research Question, kemungkinan temuan dan kemungkinan hasil penelitian. Sedangkan table 3.2 menjelaskan tentang *linking data to propositions*. Dimana proposisi dalam penelitian ini adalah baik pemimpin laki-laki maupun perempuan bisa mempunyai gaya kepemimpinanotokratis dan demokratis.

Tabel 3.1
Research Questions, kemungkinan Temuan dan Kemungkinan hasil penelitian

No.	Research Questions	Kemungkinan temuan yang didapat dalam penelitian	Kemungkinan hasil penelitian
1.	Bagaimanakah perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan pada Bupati dan Wakil Bupati kabupaten X?	Adanya data yang menunjukkan perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki yang cenderung <i>otokratis</i> dan perempuan yang cenderung memiliki gaya kepemimpinan <i>demokratis</i>	Adanya perbedaan gaya kepemimpinan, <i>otokratis</i> atau <i>demokratis</i> yang dipengaruhi oleh perbedaan <i>gender</i>

Tabel 3.2
Linking data to Proporsitions

No.	Proposisi	Data yang Relevan	Linking data to Proposition
Gaya kepemimpinan Laki-laki			
1.	<i>Gaya kepemimpinan otokratis</i> , yang menggambarkan individu yang memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan.	Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan otokratis</i> , (mengutamakan penyelesaian tugas, cenderung menonjolkan diri dan bermotivasi untuk menguasai lingkungan).	Dengan adanya data yang menunjukkan bahwa, <i>gaya kepemimpinan otokratis</i> , (mengutamakan penyelesaian tugas, cenderung menonjolkan diri dan bermotivasi untuk menguasai lingkungan).
2.	<i>Gaya kepemimpinan demokratis</i> , yang menggambarkan individu bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.	Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan demokratis</i> , (pemeliharaan hubungan interpersonal, cenderung tidak mementingkan diri sendiri dan peduli dengan orang lain).	Dengan adanya data yang menunjukkan bahwa, Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan demokratis</i> , (pemeliharaan hubungan interpersonal, cenderung tidak mementingkan diri sendiri dan peduli dengan orang lain).

No.	Proposisi	Data yang Relevan	Linking data to Proposition
Gaya kepemimpinan Perempuan			
1.	<i>Gaya kepemimpinan otokratis</i> , yang menggambarkan individu yang memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan.	Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan otokratis</i> , (mengutamakan penyelesaian tugas, cenderung menonjolkan diri dan bermotivasi untuk menguasai lingkungan).	Dengan adanya data yang menunjukkan bahwa, <i>gaya kepemimpinan otokratis</i> , (mengutamakan penyelesaian tugas, cenderung menonjolkan diri dan bermotivasi untuk menguasai lingkungan).
2.	<i>Gaya kepemimpinan demokratis</i> , yang menggambarkan individu bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.	Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan demokratis</i> , (pemeliharaan hubungan interpersonal, cenderung tidak mementingkan diri sendiri dan peduli dengan orang lain).	Dengan adanya data yang menunjukkan bahwa, Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan demokratis</i> , (pemeliharaan hubungan interpersonal, cenderung tidak mementingkan diri sendiri dan peduli dengan orang lain).

Dalam tabel 3.3 berikut akan menunjukkan mengenai data-data, sumber bukti dalam mendapatkan data tersebut, dan bagaimana cara mengumpulkan data tersebut.

Tabel 3.3
Jenis Data, Sumber bukti dan cara mendapatkannya

No.	Data yang Relevan	Sumber bukti dimana data relevan tersebut diperoleh	Yang dilakukan untuk mendapatkan data tersebut
Laki-Laki sebagai Pemimpin			
1.	Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan otokratis</i> , (mengutamakan penyelesaian tugas, cenderung menonjolkan diri dan bermotivasi untuk menguasai lingkungan).	<i>In-depth Interview</i> , observasi dan kuesioner	Melakukan wawancara,observasi dan pemberian kuesioner kepada Bupati sebagai pemimpin laki-laki pada posisi/jabatan pekerjaannya serta wawancara dengan Kepala dinas sebagai bawahannya .
2.	Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan demokratis</i> , (pemeliharaan hubungan interpersonal, cenderung tidak mementingkan diri sendiri dan peduli dengan orang lain).	<i>In-depth Interview</i> , observasi dan kuesioner	Melakukan wawancara,observasi dan pemberian kuesioner kepada Bupati sebagai pemimpin laki-laki pada posisi/jabatan pekerjaannya serta wawancara dengan Kepala dinas sebagai bawahannya
Perempuan sebagai Pemimpin			
1.	Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan otokratis</i> , (mengutamakan penyelesaian tugas, cenderung menonjolkan diri dan bermotivasi untuk menguasai lingkungan).	<i>In-depth Interview</i> , observasi dan kuesioner	Melakukan wawancara,observasi dan pemberian kuesioner kepada Wakil Bupati sebagai pemimpin perempuan pada posisi/jabatan pekerjaannya serta wawancara dengan Kepala dinas sebagai bawahannya
2.	Data yang menunjukkan <i>gaya kepemimpinan demokratis</i> , (pemeliharaan hubungan interpersonal, cenderung tidak mementingkan diri sendiri dan peduli dengan orang lain).	<i>In-depth Interview</i> , observasi dan kuesioner	Melakukan wawancara,observasi dan pemberian kuesioner kepada Wakil Bupati sebagai pemimpin perempuan pada posisi/jabatan pekerjaannya serta wawancara dengan Kepala dinas sebagai

HASIL DAN PEMBAHASAN

Laki-laki sebagai pemimpin (Bupati)

Untuk memperoleh data didalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga metode, yaitu *interview* kepada informan Bupati yang ditujukan untuk mendapat data yang akurat dari subjek penelitian ini, *interview* kepada kepala dinas yang berfungsi sebagai bawahan yang ditujukan untuk melakukan pengecekan ulang terhadap validitas data yang telah didapat dari informan Bupati, observasi dilakukan juga untuk melakukan pengecekan ulang dan yang terakhir menggunakan kuesioner yang digunakan oleh universitas Iowa untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan seseorang. Hasil dari penelitian akan dibahas sebagai berikut

Hasil Interview

Informan Bupati beranggapan bahwa seorang pemimpin harus mengenali setiap karakter dari bawahannya agar beliau dapat menerapkan gaya kepemimpinan apa yang akan dia gunakan untuk mengatasi bawahannya. Sehingga beliau dapat bertindak dengan gaya kepemimpinan yang cenderung Demokratis untuk menjaga kinerja dari bawahannya agar tetap baik

"Ya kita...perilaku kita...kita harus memberikan contoh bahwa kita bekerja baik, bekerja sistematis, bekerja efektif dan kita harus bisa juga memberikan apa namanya.... tauladan kepada mereka tadi ya? Dan kemudian kita harus bisa menciptakan suasana yang bisa membuat mereka nyaman. Kalo kita misalnya pake perintah terus apalagi pake marah terus, orang tidak nyaman bekerja." (wawancara in-depth dengan informan Bupati, tanggal 1 February 2012)

Beliau juga memiliki gaya yang berbeda-beda untuk setiap bawahannya tergantung dari kategori bawahannya tersebut, dalam hal ini informan Bupati mengkategorikan bawahan dalam empat jenis kategori, yaitu bawahan yang baik dan pintar, bawahan yang baik tapi tidak pintar, bawahan yang tidak baik tapi pintar dan yang terakhir adalah bawahan yang tidak baik dan tidak pintar. Dari keempat jenis bawahan tersebut, menurut informan Bupati ini, beliau memiliki gaya yang berbeda-beda untuk mengatasi masing-masing kategori dari bawahan versi informan Bupati tersebut.

"Kalo untuk orang yang seperti itu kita anggap dia belum memahami apa yang menjadi keinginan kita, apa yang menjadi visi misi kita, kita berikan pemahaman ke dia bahwa kita itu "begini".....kita berikan pemahaman kepada dia... kalo toh ternyata dia tidak bisa dan tidak mau tuh terapinya lain lagi hehehe... terapinya macam-macam. Karena yang namanya staf tuh ka ada empat kategori.....yang pertama adalah pintar dan baik, yang kedua dia pintar tapi tidak baik yang, ketiga dia tidak pintar tapi baik, yang keempat dia tidak pintar dan tidak baik nah ini masing-masing ka nada kiatnya sendiri tuk menghadapi hehehe,....nah kita harus tahu dulu sifat mereka bagaimana-bagaimana mangkannya kita teropong dulu mereka ...oh ini begini orangnya....oh ini begini orangnya.... nanti terapinya beda-beda hehehe." (wawancara in-depth dengan informan Bupati, tanggal 1 February 2012)

Namun segala kecenderungan informan Bupati untuk memiliki gaya kepemimpinan demokratis dapat segera terpatahkan oleh pernyataan beliau yang menunjukkan beliau lebih mengutamakan penyelesaian tugas, cenderung menonjolkan diri dan bermotivasi untuk menguasai lingkungan yang mana sifat-sifat ini merupakan sifat dari pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otokratis.

"Seringkali saya harus mengetahui kehidupan dia dirumah tangga dia seperti apa, kegunaannya adalah kalo dia didalam rumah tangga dia enak, bahagia, dia kerja pasti enak, pasti bagus. tapi kalau dirumah tangga dia kacau balau dia pun kerja akan kacau, jadi saya secara personal harus dekat dengan mereka." (wawancara in-depth dengan informan Bupati, tanggal 1 February 2012)

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa informan Bupati termotivasi untuk menguasai lingkungan yang bertujuan untuk menjaga kinerja yang terbaik dari bawahan didalam menyelesaikan tugas mereka.

"Yang pertama saya minta mereka bekerja dengan profesional dulu, anda tidak perlu lihat kiri-kanan, laksanakan tugas pokok anda, kalo itu oktidak masalah itu..... kalo misalkan mau mendamaikan itu agak susah karena tujuan saya bukan untuk mendamaikan mereka tapi bagaimana mereka tetap bekerja untuk mencapai tujuan organisasi karena biasanya dengan berlalunya waktu, konflik tersebut akan mencair dengan sendiri."
(wawancara in-depth dengan informan Bupati, tanggal 1 February 2012)

Pernyataan tersebut semakin memperkuat kecenderungan informan Bupati dalam menggunakan gaya kepemimpinan secara Otokratis dengan membiarkan sebuah konflik terus berlanjut selama tidak mengganggu pekerjaan dari bawahannya.

Interview dengan Kepala Dinas

Pada *Interview* kepada salah satu bawahan dari Bupati dan Wakil Bupati, peneliti menggunakan salah satu dari jajaran Kepala Dinas yang ada di Kabupaten X untuk memperoleh data tambahan sebagai data yang memperkuat hasil penelitian. Setelah dilakukan *Interview*, didapat bahwa pernyataan-pernyataan yang diungkapkan oleh informan bupati yang telah dijelaskan pada *Interview* sebelumnya yang menunjukkan dirinya memiliki kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan demokratis semakin melemah. Hal ini dikarenakan bahwa dari pernyataan yang didapat dari salah satu Kepala Dinas kabupaten X, bahwa pada dasarnya memang informan bupati memiliki sedikit kecenderungan bergaya kepemimpinan Demokratis ketika akan membuat keputusan.

"Oooh jelas.....dan dia meminta masukan dari semua kepala dinas yang terkait...."
(wawancara dengan informan Kepala Dinas Tertentu, tanggal 7 Mei 2012).

Namun setelah digali lebih jauh maka akan tampak kurangnya hubungan interpersonal diantara informan kepala dinas tertentu dengan atasannya yaitu Bupati, dan didapati bahwa informan kepala dinas tertentu ini memiliki rasa sedikit takut untuk dapat berbicara bebas dengan atasannya dan pendekatan secara personal tidak pernah dialami oleh informan kepala dinas tertentu.

"Interaksi langsung jarang terjadi, cuman pada rapat aja..." **(wawancara dengan informan Kepala Dinas Tertentu, tanggal 7 Mei 2012).**

Jarang terjadinya interaksi langsung semakin memperkuat bahwa informan bupati memiliki gaya kepemimpinan otokratis dikarenakan kurangnya pendekatan interpersonal terhadap bawahan.

Observasi

Sebagian besar perolehan data dari observasi ini didapat pada masa pra-kampanye dan kampanye Pemilu Kepala Daerah Kabupaten Barito Selatan yang berlangsung dari awal tahun 2011 sampai pertengahan tahun 2011.

Pada masa pra-kampanye, informan bupati dikenal oleh peneliti sebagai orang yang ramah, murah senyum dan gemar menyapa siapa saja, seperti yang telah peneliti bahas sebelumnya bahwa informan bupati memang memiliki cara demikian untuk dapat mengenali lingkungannya. Hal tersebut terus berjalan sampai setelah dilantik, bupati tetap selalu gemar menyapa siapa saja yang dikenal. Namun itu hanya sebatas cara untuk mengenali lingkungan dimana yang bersangkutan berada. Hal ini berbeda dengan yang terjadi pada dunia kerja, dimana terus terjadi interaksi antara atasan dengan bawahan, dari sini peneliti mendapati bahwa banyak sekali bawahan dari informan bupati yang mendapat kesulitan untuk hanya sekedar berkomunikasi menanyakan hal-hal tentang pekerjaan diluar situasi yang formal seperti pada saat diadakannya rapat. Seringkali peneliti mendapati bahwa banyak bawahan dari informan bupati baik dari struktur organisasi pemerintah maupun dari struktural partai harus berhadapan dengan situasi kerja yang rumit, dan situasi kerja yang rumit ini menunjukkan salah satu ciri kepemimpinan bergaya otokratis.

Peran gender maskulin sangat mencolok pada perilaku-perilaku informan bupati dimana bupati lebih mengutamakan penyelesaian tugas, cenderung menonjolkan diri dan bermotivasi untuk menguasai lingkungan yang mana sifat-sifat ini merupakan sifat dari pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otokratis dan sedikitnya data yang didapat dari informan bupati yang lebih mementingkan hubungan interpersonal dengan bawahannya semakin memperkuat hipotesis peneliti bahwa informan

bupati sebagai pemimpin dengan peran gender maskulin sangat cenderung untuk memiliki gaya kepemimpinan otokratik.

Kuesioner sebagai data pendukung

Penggunaan kuesioner dari universitas Iowa dianggap dapat membantu peneliti untuk menentukan perilaku-perilaku kepemimpinan dari subjek penelitian. Berdasarkan dari kuesioner Gaya Kepemimpinan dari penelitian universitas Iowa maka informan bupati sangat kuat memiliki kecenderungan fokus pada pekerjaan dan cenderung untuk memiliki gaya kepemimpinan otokratis.

Perempuan sebagai pemimpin (Wakil Bupati)

Untuk memperoleh data didalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga metode, yaitu *interview* kepada informan Wakil Bupati yang ditujukan untuk mendapat data yang akurat dari subyek penelitian ini, *interview* kepada kepala dinas yang berfungsi sebagai bawahan yang ditujukan untuk melakukan pengecekan ulang terhadap validitas data yang telah didapat dari informan Wakil Bupati, observasi dilakukan juga untuk melakukan pengecekan ulang dan yang terakhir menggunakan kuesioner dari universitas Iowa untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan seseorang. Hasil dari penelitian akan dibahas sebagai berikut

Interview

Kesamaan sifat-sifat dari informan Bupati juga dapat ditemukan pada informan Wakil Bupati, dimana informan Wakil Bupati juga lebih mengutamakan penyelesaian tugas dari bawahannya.

"Kalau itu konflik pribadi tidak akan mengganggu kinerja mereka, saya tidak akan campur tangan....kalau itu konflik pribadi, saya tidak akan ambil pusing selama yang menjadi tugas dan kewajiban mereka sebagai PNS mereka jalankan dengan baik....tidak peduli mereka mau apa itu bukan urusan saya." (wawancara in-depth dengan informan Wakil Bupati, tanggal 15 February 2012)

Informan wakil bupati beranggapan bahwa tidaklah penting untuk mencoba meredakan konflik diantara bawahan apabila disinyalir bahwa konflik tersebut tidak akan mengganggu kinerja mereka.

"Bagaimana personaly saya mempengaruhi mereka...saya harus mengenal mereka secara pribadi dan mereka harus

tahu apa yang saya inginkan dan mereka tahu apa prinsip saya....cara saya memperlakukan setiap orang tidak bisa sama tergantung pribadi orang itu kaya apa dan tergantung keperluan saya apa....ya memang bagaimana saya bisa use mereka maksimal....dan saya nda mau mereka mengatur saya....dan saya juga harus tahu sampai mana sih loyalitas mereka supaya saya bisa dengan maksimal memanfaatkan mereka." (wawancara in-depth dengan informan Wakil Bupati, tanggal 15 February 2012).

Dari pernyataan beliau tersebut didapati bahwa informan wakil bupati sudah memiliki naluri untuk dapat mempengaruhi bawahannya dengan menggunakan pendekatan secara personal, hal ini menunjukkan bahwa informan wakil bupati memiliki kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan demokratis jika dilihat dari peran gender feminim

"Kalo saya tahu saya harus mengingatkan mereka....kan anak buah saya menjalankan tugas, kemudian mereka me report ke kita, kan kita menilai hasil kerja mereka nah kalo kita melihat ada sesuatu yang kurang sesuai dengan aturan ya kita bilang ini nda begini caranya....diperbaiki ini...nda bisa ini...nda boleh begini....jangan begini...harus dibilang langsung. jadi gini kalo anak buah melakukan keasalahan ya harus diingetkan, di kasih tahu, dasar kita ada dasar kita aturan dan kita harus konsisten dengan aturan itu." (wawancara in-depth dengan informan Wakil Bupati, tanggal 15 February 2012).

Informan wakil bupati lebih mengedepankan pembimbingan terhadap bawahan yang dinilai memiliki kinerja yang kurang baik. Pernyataan ini sangat cenderung pada kepemimpinan dengan gaya demokratis.

"Jadi pimpinan itu adalah memperhatikan ide-ide yang ada dibawah namun decision itu tetap ada pada pimpinan....mengakomodasi apa yang menjadi aspirasi rakyat....namun kita yang mengatur apa yang terbaik untuk rakyat...ya rakyat khan nda tau kemampuan pemerintah seperti apa....jadi memang sebagai pemimpin daerah itu adalah ee mensejahterakan rakyatnya dengan menginventarisir semua

apa yang menjadi kebutuhan rakyat untuk dapat dipenuhi sesuai dengan kemampuan pemerintah." (wawancara in-depth dengan informan Wakil Bupati, tanggal 15 February 2012).

Jadi informan Wakil Bupati lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis karena lebih mementingkan hubungan interpersonal daripada memberikan situasi kerja yang rumit kepada bawahan dan di dalam melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin, wakil bupati dapat memaparkan dengan baik fungsinya dan hal ini menggambarkan individu yang bermoral tinggi yang mana sifat ini masuk pada kategori pemimpin dengan gaya Demokratis.

Interview dengan Kepala Dinas

Wawancara dengan informan kepala dinas tertentu ini menunjukkan bahwa informan wakil bupati adalah seorang pemimpin yang sangat tegas dan berorientasi tugas yang sangat tinggi.

"Ooooo.... kalo itu dia sangat tegas kalo perkara pekerjaan..jangan macam-macam. beliau sangat mengerti betul bawahannya...mana yang malas...mana yang ini...yang itu....jadi kalo kita ada salah-salah yang pasti ibu wakil duluan yang tahu permasalahan dan itu langsung dia koreksi dengan detail." (wawancara dengan informan Kepala Dinas Tertentu, tanggal 7 Mei 2012).

Hal tersebut menunjukkan bahwa informan wakil bupati memiliki kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan otokratis, namun hal tersebut dapat dilemahkan oleh perilaku beliau yang lebih mengedepankan pembimbingan kepada bawahan yang memiliki kinerja kurang baik.

Menurut informan kepala dinas tertentu ini, bahwa informan wakil bupati sangat mudah diajak berkomunikasi dan informan kepala dinas tertentu ini merasa nyaman berkomunikasi dengannya.

"Saya kira tidak....soalnya... sudah sifat beliau...beliau mudah ditemui dan komunikasi sama beliau...saya merasa

lebih nyaman..." (wawancara dengan informan Kepala Dinas Tertentu, tanggal 7 Mei 2012).

Hal ini semakin memperkuat kecenderungan informan wakil bupati memiliki gaya kepemimpinan demokratis dimana beliau lebih dekat secara personal dengan bawahannya.

Observasi

Pada kesehariannya setiap hari kerja informan wakil bupati adalah sosok yang sangat sering berkomunikasi dengan bawahannya, tentu saja hal ini beliau lakukan karena salah satu tugas beliau sebagai wakil bupati adalah di bidang kepegawaian dan pengawasan.

Pada awal penelitian, didapat bahwa informan wakil bupati adalah perempuan yang keras dan berperilaku sebagai pemimpin yang otokratis. Hal ini dikarenakan cara beliau untuk mengenali sebuah lingkungan baru, beliau harus bertindak hati-hati karena beliau merupakan seorang pemimpin perempuan di dunia kerja yang penuh dengan laki-laki. Wakil bupati harus menunjukkan dahulu kepada lingkungan barunya bahwa wakil bupati bukan seorang perempuan yang selalu dianggap lemah dan tidak memiliki kemampuan untuk memimpin oleh bawahannya.

Namun setelah beliau berangsur-angsur mendapat pengakuan dari bawahan dan mulai menguasai lingkungan, perilaku dasar dari peran gender feminim mulai muncul yang mana wakil bupati lebih sering melakukan pendekatan secara personal kepada bawahannya dan memiliki sifat ke-Ibu-an yang sangat melekat pada informan wakil bupati. Hal ini menjadikan wakil bupati cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis.

Kuesioner sebagai data pendukung

Hasil dari kuesioner ini juga memperkuat dari hasil Interview yang dilakukan oleh peneliti kepada informan wakil bupati, yaitu meskipun informan wakil bupati memiliki gaya kepemimpinan otokratis namun tingkat kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan demokratis lebih tinggi dibandingkan dengan informan bupati.



5. DISKUSI

Dua gaya kepemimpinan ditemukan dalam penelitian ini, pertama adalah gaya kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan otokratis menggambarkan individu yang memusatkan pada kekuasaan, hal ini merupakan naluri dasar gender maskulin yang pada umumnya digambarkan pada sosok laki-laki. Individu yang memiliki gaya kepemimpinan otokratis lebih mengutamakan penyelesaian tugas, cenderung menonjolkan diri sendiri dan bermotivasi untuk menguasai lingkungan.

Pada awalnya informan Bupati menunjukkan kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan demokratis, hal ini dikarenakan beliau menggunakan beberapa sifat dari gaya kepemimpinan demokratis seperti dibawah ini

"Ya kita...perilaku kita...kita harus memberikan contoh bahwa kita bekerja baik, bekerja sistematis, bekerja efektif dan kita harus bisa juga memberikan apa namanya.... tauladan kepada mereka tadi ya? Dan kemudian kita harus bisa menciptakan suasana yang bisa membuat mereka nyaman. Kalo kita misalnya pake perintah terus apalagi pake marah terus, orang tidak nyaman bekerja." (wawancara in-depth dengan informan Bupati, tanggal 1 February 2012)

Pernyataan informan bupati tersebut menggambarkan dimana ia berusaha untuk mewujudkan sebuah lingkungan kerja yang baik untuk bawahannya dan hal itu merupakan salah satu sifat dari pemimpin bergaya demokratis.

Gender pada dasarnya berpengaruh pada cara pikir seseorang. Raven dan Rubin (1983) menyebutkan lebih detail karakteristik peran gender maskulin yakni agresif, bebas, dominan, objektif, tidak emosional, aktif, kompetitif, ambisi, rasional, rasa ingin tahu tentang berbagai peristiwa dan objek-objek nonsosial dan impulsif. Selain itu karakteristik peran gender maskulin kurang dapat mengekspresikan kehangatan dan rasa santai, serta kurang responsive terhadap hal-hal yang berhubungan dengan emosi (perasaan). Dengan sifat dasar laki-laki (maskulin) seperti itu, umumnya laki-laki akan mengesampingkan hal-hal yang berhubungan seperti emosi (perasaan). Kehidupan non pekerjaan seperti halnya hubungan interpersonal, keluarga dan lain sebagainya, bukanlah prioritas bagi laki-laki. Laki-laki cenderung tertarik pada hal yang bersifat rasional.

Berdasarkan hubungan peran gender dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang dapat terlihat jelas pada informan Bupati, yaitu seorang laki-laki yang memiliki sifat dasar maskulin dan memiliki cara untuk menguasai sebuah lingkungan, harus mengenali setiap individu yang ada didalamnya dan hal tersebut tidak ada hubungannya dengan faktor emosional informan Bupati ini, Pemimpin laki-laki menggunakan metode ini semata-mata hanya salah satu langkah yang harus diambil untuk menguasai lingkungan tempat dia memimpin.

"Seringkali saya harus mengetahui kehidupan dia dirumah tangga dia seperti apa, kegunaannya adalah kalo dia didalam rumah tangga dia enak, bahagia, dia kerja pasti enak, pasti bagus. tapi kalau dirumah tangga dia kacau balau dia pun kerja akan kacau, jadi saya secara personal harus dekat dengan mereka." (wawancara in-depth dengan informan Bupati, tanggal 1 February 2012)

Hubungan interpersonal yang lebih dekat hanya digunakan untuk memantau kinerja bawahannya dan bukan sesuatu yang emosional. Hal ini menunjukkan bahwa informan Bupati adalah seorang laki-laki yang memiliki sifat dasar gender maskulin dan sangat berpotensi untuk memiliki gaya kepemimpinan Otokratis.

Hasil dari analisis yang dilakukan pada subjek perempuan sebagai pemimpin didapatkan bahwa subjek memiliki gaya kepemimpinan Demokratis, yang menggambarkan individu bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Individu yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis lebih mengutamakan pemeliharaan hubungan interpersonal, cenderung tidak mementingkan diri sendiri dan peduli dengan orang lain.

Menurut Pendhazur dan Tetenbaum (1979) dan Bernard (1992) dalam Lala (2007) karakteristik peran gender feminin lebih memperlihatkan sifat-sifat yang hangat dalam hubungan personal. Secara karakter, dibandingkan dengan laki-laki, perempuan cenderung lebih emosional. Perempuan lebih tertarik dengan hal-hal seperti hubungan interpersonal.

Pada awal wawancara kepada informan Wakil Bupati didapati bahwa sebagai pemimpin wakil bupati memiliki sifat yang keras, cenderung dingin dan jauh dari peran gender feminin.

"Sekarang ini kan saya punya tujuan nih, tujuan saya adalah apa yang menjadi visi misi saya dengan Pak bupati bisa dilaksanakan, nah saya pimpin banyak dinas, saya harus memberikan kepada mereka arahan gitu, walaupun arahan itu...nah tentunya sesuai dengan eee kondisi yang ada, kalau menurut saya, saya ada sedikit otoritas disitu." (wawancara in-depth dengan informan Wakil Bupati, tanggal 15 February 2012)

Pernyataan tersebut penuh dengan kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan otokratis, namun setelah digali lebih dalam lagi dapat ditemukan bahwa informan wakil bupati agak cenderung otokratis dikarenakan lingkungan tempatnya memimpin memaksa beliau agar terlihat memegang kendali.

"Bagaimana personaly saya mempengaruhi mereka...saya harus mengenal mereka secara pribadi dan mereka harus tahu apa yang saya inginkan dan mereka tahu apa prinsip saya....cara saya memperlakukan setiap orang tidak bisa sama tergantung pribadi orang itu kaya apa dan tergantung keperluan saya apa.... ya memang bagaimana saya bisa use mereka maksimal....dan saya nda mau mereka mengatur saya....dan saya juga harus tahu sampai mana sih loyalitas mereka supaya saya bisa dengan maksimal memanfaatkan mereka." (wawancara in-depth dengan informan Wakil Bupati, tanggal 15 February 2012)

Karena informan Wakil Bupati merupakan orang yang memiliki latar belakang dari kalangan swasta dan benar-benar baru di lingkungan birokrasi membuatnya harus hati-hati didalam lingkungan tersebut dalam mengambil langkah untuk mencapai tujuan.

Lips (2007) mengartikan gender sebagai harapan-harapan budaya terhadap laki-laki dan perempuan. Misalnya, perempuan dikenal dengan lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan. Secara karakter, perempuan memiliki sifat lemah lembut, penyayang, lebih emosional, lebih ekspresif dibanding laki-laki. Pernyataan ini segera terkuak seiring dengan berjalannya wawancara dengan informan Wakil Bupati, dimana Wakil Bupati adalah seorang perempuan yang memiliki peran gender feminin di balik semua karakter keras yang dimiliki.

Hal ini dapat dilihat bagaimana wakil bupati lebih memperhatikan masukan-masukan dari masyarakat untuk dijadikan pertimbangan didalam mengambil keputusan.

"Jadi pimpinan itu adalah memperhatikan ide-ide yang ada dibawah namun decision itu tetap ada pada pimpinan....mengakomodasi apa yang menjadi aspirasi rakyat....namun kita yang mengatur apa yang terbaik untuk rakyat...ya rakyat khan nda tau kemampuan pemerintah seperti apa....jadi memang sebagai pemimpin daerah itu adalah ee mensejahterakan rakyatnya dengan menginventarisir semua apa yang menjadi kebutuhan rakyat untuk dapat dipenuhi sesuai dengan kemampuan pemerintah." (wawancara in-depth dengan informan Wakil Bupati, tanggal 15 February 2012)

Sifat tersebut digolongkan pada sifat pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan Demokratis, ditambah lagi sifat ke-ibu-an yang sangat melekat pada informan wakil bupati sehingga cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis karena wakil bupati merasa terpanggil untuk memberikan sesuatu yang lebih baik kepada lingkungan ditempat beliau memimpin.

"Diingetin...dan kalo untuk bawahan yang didekat saya, saya akan mengingatkan mereka secara langsung dan ooo jangan coba-coba mencari muka didepan saya dengan menjelek-jelekan rekan mereka, dan saya blak-blakan dan yang penting ada kejujuran, ada keterbukaan, keterus-terangan.....yang saya lakukan selama ini saya harus memberikan pengarahan kepada mereka "ini lho seharusnya" berarti kan saya mendidik...kita ini siapapun mereka, kita mempunyai tugas masing-masing untuk mendidik lingkungan kita untuk lebih baik....keberadaan kita itu memberikan sesuatu yang lebih baik kepada lingkungan kita." (wawancara in-depth dengan informan Wakil Bupati, tanggal 15 February 2012)

Individu dengan gaya kepemimpinan demokratis, umumnya tidak tampak pada bagian luar sifat individu tersebut, namun apabila kita gali lebih dalam maka sifat-sifat dasar dari individu tersebut dapat kita kenali. Karakter yang keras diluar hanya digunakan sebagai pelindung supaya dapat bertahan

di lingkungan yang penuh dengan laki-laki membuat perempuan yang sebagai informan wakil bupati agak cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis, namun setelah digali lebih dalam, kebenaran dari

sifat dasar dari peran gender feminin dapat terlihat jelas dan sifat tersebut merupakan sifat dari gaya kepemimpinan demokratis.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, Christopher F and Lussier, Robert N. 2010. *Effective Leadership. Australia: South Western*
- Alwasilah. A., and Chaedar. 2002. *Pokoknya kualitatif*. Jakarta : PT Dunia Pustaka Jaya.
- Andersen, J.A., and Hansson, P.H. 2010. *At The End Of The Road? On Differences Between Women and Men in Leadership Behaviour*, (Online), (www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm, diakses 30 November 2011).
- Arif, Syamsudin. 2006. Menyikapi Feminisme dan Isu Gender. *Wanita dan Keluarga Citra Sebuah Peradaban*. vol. 2, no. 3, pp : 90-99.
- Bravo-Baumann, H. 2000. *Capitalisation of experiences on the contribution of livestock projects to gender issues*. Working Document. Bern, Swiss Agency for Development and Cooperation.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper Row.
- Drath, W.H., & Paulus, C.J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Eagly, A.H., and Johnson, B.T. 1990. *Gender And Leadership Style: A Meta-Analysis*. CHIP Documents. Paper 11.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily (1983). *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia. Cet. XII.
- E. F Borgatta & R.J.V. Montgomery. 2000, p. 1057.
- FAO. 1997. *Gender: the key to sustainability and food security*. SD Dimensions, May 1997
- Grant, J. 1988. *Women as Managers: What They Can Offer to Organisations*. Organizational Dynamics. Vol. 11.
- Hemphill, J., & Coons, A. 1957. *Development of the leader behavior description questionnaire*. In R. Stogdill & A. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau for Business Research, Ohio State University.
- Hesse-Biber, S & Chager, G.L. 2000. *Working women in America : Split dreams*. New York: Oxford University Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & GLOBE (1999). *Cultural influences on leadership and organizations. Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171-233). Stanford, CT: JAI Press.
- IFAD. 2000. *Gender strengthening programme*. Via del Serafico, 107-00142 Rome, Italy.
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L.** 1978. *The social psychology of organizations*. New York: **Wiley**.
- Lips, H. M. (2007, Summer). *Gender and possible selves*. New Directions for Adult and Continuing Education, (114), Special issue.
- Lips, Hilary M. (1993). *Sex and Gender: An Introduction*. London: Myfield Publishing Company.
- Pedhazur, E. J. and T. J. Tetenbaum: 1979, *Bem Sexrole Inventory: A Theoretical and Methodological Critique*, *Journal of Personality and Social Psychology* 37(6), 996–1016.
- Rauch & Behling, 1984. *Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement*.

- Rowold, Jens. 2009. *Relationship Between Leadership Behaviours and Performance*. Dortmund: TU Dortmund University.
- Sahrah,A (1996). *Takut Sukses Wanita Karier : Tinjauan dari segi peran,jenis, status identitas diri, dan atribusi kesuksesan*. Thesis (doctoral). Universitas Gajah Mada : Yogyakarta.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. 2d. Ed. San Francisco, CA.: Jossey Bass.
- Showalter, Elaine (ed.) (1989). *Speaking of Gender*. New York & London:Routledge.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- World Health Organization. 2002. *Gender and human rights*. Report of a technical consultation on sexual health 28–31 January 2002, Geneva.
- Yukl, Gary. 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan oleh PT Indeks. 2005. Jakarta: Indeks