



MEMBEDAH STEREOTIP GENDER: PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP SEORANG *GENERAL MANAGER* PEREMPUAN

Nukhbah Sany, Edy Rahardja¹
e-mail: nukhbahsany@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Women who decided to work has several reasons, i.e. for self-actualization and help fulfilling the financial needs of the family. However, the number of women who became a manager (non-entrepreneurs) is still small when compared with the number of male leaders. Women who have positions as a leader of a company have more responsibility and perceived as different compared to the regular career woman. The study was conducted to understand how the perception of the employees against their female manager from the standpoint of gender stereotypes.

This study uses a qualitative research as research methods and phenomenology as research approach. Samples taken in this study were 8 persons, of whom 1 female General Manager, 1 male manager, and 6 employees of women and men. The interviewees are derived from the same division, in order to maximize the data obtained.

The results of this study include: (1) Female General Manager doesn't experience discrimination in the work environment caused by gender, (2) leadership effectiveness by the female General Manager rated good by the employees, (3) the leadership style associated with the communal traits adopted General Manager of women (transformational leadership) preferred by employees, and (4) family and communal negative traits possessed by General Manager caused inhabitation for her career development and self development. The study also provides results that (4) the traits related to gender do not affect the outcome of the evaluation and promotion given by the leaders.

Keywords: women, leadership, gender stereotypes, qualitative.

PENDAHULUAN

Derasnya arus globalisasi serta perubahan kondisi ekonomi dan sosial menyebabkan perubahan-perubahan dalam struktur dan pola pikir masyarakat, termasuk perubahan peran dan persepsi diri perempuan. Menurut pandangan tradisional, sosok perempuan yang baik adalah seseorang yang mampu mendampingi suami dan membimbing anak dengan baik. Perempuan yang baik akan sering disamakan dengan sosok ibu rumah tangga, dengan tugas utama mengurus dan mendidik keluarga.

Globalisasi mulai menggeser pemikiran masyarakat terhadap perempuan. Saat ini, perempuan memiliki kesempatan untuk menempuh pendidikan yang tinggi. Peran perempuan tidak lagi terbatas pada urusan dapur saja. Bahkan untuk membantu ekonomi keluarga, tidak sedikit perempuan yang bekerja baik dalam sektor wirausaha maupun nonwirausaha. Hal ini dianggap sebagai suatu hal yang baik, asalkan dalam prakteknya perempuan tersebut tidak melupakan peran utamanya sebagai ibu rumah tangga.

Jika dalam keluarga posisi pemimpin dipegang mutlak oleh suami/ laki-laki, lain halnya dengan sektor pekerjaan. Terdapat fleksibilitas dalam pencapaian jabatan karir, sehingga memungkinkan bagi perempuan untuk menduduki posisi pemimpin. Hal ini

¹ Corresponding author



didukung oleh Undang-undang Ketenagakerjaan no. 13 tahun 2003 yang mengatur kesamaan gender atas hak-hak normatif tenaga kerja.

Namun, jika dilihat saat ini domain manajemen dan profesional lain masih didominasi oleh kaum laki-laki (Kusterer, 2013). Hampir semua laki-laki bekerja dalam lingkup profesional, sedangkan hanya sebagian perempuan saja yang bekerja secara *full time* maupun *part time* di luar rumah, dengan sisanya memilih mundur dari karir profesional mereka untuk menjadi ibu rumah tangga (Sandberg, 2013). Tingginya presentase perempuan yang meninggalkan karir mereka disebabkan karena ketidakmampuan menyeimbangkan peran ganda perempuan, yaitu tanggung jawabnya sebagai ibu rumah tangga dan tanggung jawabnya sebagai seorang perempuan karir. Di saat pekerjaan mereka menuntut investasi waktu yang maksimal, sisi biologis mereka menuntut untuk melahirkan dan mengurus anak. Lingkungan kerja yang belum mendukung fleksibilitas atas kedua tanggung jawab ini membuat pilihan mundur dari pekerjaan sebagai solusi terbaik.

Tidak diragukan bahwa perempuan juga memiliki keterampilan untuk memimpin dalam lingkungan pekerjaan. Namun, jika diperhatikan perempuan dalam posisi senior adalah hal yang langka dan masih jarang ditemui. Studi menunjukkan bahwa walaupun perempuan mendapatkan penghasilan yang sama besarnya dengan laki-laki, masih sedikit perempuan yang menduduki jabatan manajerial (Sandberg, 2013). Menurut Ketua Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo) Shinta Widjaja Khamdani, keberadaan perempuan dalam akses formal masih sangat sedikit. Hanya 5% perempuan Indonesia duduk di kursi manajer. Shinta menyatakan bahwa faktor budaya Indonesia masih menganggap tabu jika seorang perempuan menjadi pemimpin.

Dari dalam diri, terdapat *leadership ambition gap* antara perempuan dan laki-laki. Studi Goux dalam Sandberg (2013) menjelaskan lebih sedikit perempuan setuju pada pernyataan "Saya bercita-cita untuk menjadi manajer dalam bidang di mana saya bekerja nanti" dibandingkan laki-laki. Perempuan juga lebih enggan untuk menyebut diri mereka sebagai "pemimpin" atau pribadi yang "visioner", "percaya diri", dan "siap mengambil risiko."

Dalam memahami fenomena perempuan sebagai manajer saat ini, penelitian dilakukan untuk menganalisa pemikiran para manajer beserta karyawan dan mengajak narasumber untuk merefleksikan asumsi mereka terhadap gender dan manajemen. Penelitian dilakukan di Dafam Holding Company karena perusahaan tersebut memiliki pemimpin perempuan yang menjabat sebagai *General Manager*.

Diharapkan dengan adanya penelitian ini, pembaca dapat memahami secara mendalam mengenai fenomena perempuan sebagai seorang manajer dalam pandangannya terhadap eksistensi serta efektivitas kepemimpinan, gaya kepemimpinan, evaluasi pekerjaan, promosi pekerjaan, dan pengembangan karir dan pengembangan diri seorang pemimpin perempuan, serta dapat digunakan sebagai referensi dan bahan pembelajaran bagi perempuan yang ingin berkarir dalam bidang manajerial.

TELAAH PUSTAKA

Persepsi

Robbins (2015) mendefinisikan persepsi sebagai sebuah proses individu dalam mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya. Persepsi dianggap penting karena perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi mereka tentang apa realita yang ada, bukan mengenai realita itu sendiri.

Terdapat 3 faktor yang memengaruhi persepsi, antara lain (Robbins, 2015):

1. Penilai.
2. Objek atau target yang dinilai.
3. Situasi di mana persepsi itu dibuat.

Kepemimpinan Perempuan

Saat ini, pemimpin tidak hanya dikaitkan dengan posisi milik laki-laki. Jumlah perempuan yang menduduki jabatan kepemimpinan telah mengalami peningkatan walaupun tidak begitu signifikan (Kusterer, 2013). Pertanyaan yang selalu muncul mengenai kepemimpinan seorang perempuan adalah: Apakah terdapat perbedaan antara kepemimpinan perempuan dengan kepemimpinan laki-laki? Wirawan (2013) menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara kepemimpinan perempuan dan kepemimpinan laki-laki, yang didasarkan atas 5 asumsi sebagai berikut:

1. Perbedaan fisik
2. Jenis dan jumlah hormon berbeda
3. Otak
4. Psikologi
5. Persepsi lingkungan

Stereotip Gender

Menurut Schneider (2004), stereotip adalah persepsi mengenai kualitas yang membedakan kelompok atau kategori manusia. Stereotip dapat juga berarti “ide di pikiran kita” yang membentuk suatu kepercayaan. Secara khusus istilah gender dan stereotip peran gender dipelajari melalui atribut dan peran (masyarakat, pekerjaan, dan keluarga) yang cenderung diasosiasikan individu terhadap gender tertentu, sehingga stereotip gender merupakan persepsi mengenai peran yang diberikan masyarakat terhadap gender tertentu (Mills, 2012).

Perempuan secara umum memiliki dua peran, yaitu peran utamanya dalam keluarga (sebagai istri bagi suaminya dan sebagai ibu bagi anak-anaknya) dan perannya dalam karir. Penting untuk menekankan pemahaman bahwa peran gender adalah suatu hal yang dinamis, dengan tetap mengetahui batasan-batasannya. Seorang laki-laki mutlak menjadi pemimpin dalam keluarga yang bertugas sebagai pencari nafkah utama. Di sisi lain, perempuan memiliki kesempatan untuk mengaktualisasikan dirinya dalam karir dan membantu ekonomi keluarga tanpa melupakan tanggung jawabnya sebagai pengurus rumah tangga.

Diskriminasi yang muncul yang sering dialami oleh perempuan dalam pekerjaan muncul dalam bentuk konflik peran, yang lebih dirasakan manajer perempuan dibandingkan dengan manajer laki-laki (Gunnarsdóttir, 2014). Berdasarkan *role congruity theory* dalam penelitian Kusterer (2013) terhadap prasangka terhadap pemimpin perempuan, harapan yang berbeda antara peran kepemimpinan dan peran gender perempuan berasal dari gagasan bahwa kepemimpinan adalah *agentic* sedangkan peran perempuan adalah *communal*. Karakteristik *agentic* ditandai dengan perilaku yang tegas, suka mengatur, dan percaya diri, sedangkan karakteristik *communal* berhubungan dengan perilaku yang memedulikan kesejahteraan orang lain, seperti simpatik, peka, dan suka menolong. Manajer laki-laki yang *agentic* dianggap sesuai dengan peran kepemimpinan dan peran gendernya, namun manajer perempuan yang *agentic* dianggap tidak sesuai dengan peran gendernya. Penyimpangan peran ini disebabkan oleh norma deskriptif (bagaimana keyakinan atas perempuan) dan norma perskriptif (bagaimana perempuan harus berperilaku) yang memengaruhi potensi kepemimpinan yang dirasakan seorang wanita serta evaluasi perempuan di posisi kepemimpinan yang sebenarnya.

Kepemimpinan *agentic* digambarkan sebagai karakteristik pemimpin yang baik dan dinilai secara positif ketika ditunjukkan oleh laki-laki. Namun ketika ditunjukkan oleh perempuan, perilaku mereka akan dipersepsikan sebagai sesuatu yang negatif. Meskipun perempuan yang berperilaku secara *agentic* mampu mencapai kesuksesan, perannya akan tetap dipertanyakan dan didevaluasi kompetensi dan kinerja mereka.

Penstrereotipan Pemimpin Perempuan pada Pekerjaan

Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan Pemimpin Perempuan

Dalam hubungannya dengan gender, penelitian Van Engen dan Willemsen dalam Kusterer (2013) menyatakan bahwa perbedaan antara manajer perempuan dan laki-laki sejalan dengan stereotip gender: perempuan menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis, interpersonal, dan transformasional daripada laki-laki, sedangkan laki-laki lebih menggunakan gaya kepemimpinan berorientasi tugas/ transaksional.

Rosener (dikutip oleh Handoko, 2012) dalam jurnalnya yang berjudul “Ways Woman Lead” menekankan bahwa perempuan secara alamiah lebih nyaman menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, yang sesuai dengan karakteristik feminim mereka. Dalam jurnal ini Rosener menggeser pemikiran banyak orang bahwa perempuan harus bersikap layaknya pria agar dianggap sebagai pemimpin yang baik. Pandangan Rosener telah menghancurkan paradigma tradisional bahwa kepemimpinan transaksional yang berbasis tugas dan pemberian *reward* lekat kaitannya dengan laki-laki dan dianggap sebagai kepemimpinan paling baik, dengan membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dengan segala keunikannya juga sama efektifnya.

Persepsi Karyawan terhadap Efektivitas Kepemimpinan Perempuan

Jonsen (2010) menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan keefektifan antara perempuan dan laki-laki yang menduduki posisi manajer, namun terdapat perbedaan pada kepercayaan atas gender dan perilaku kepemimpinan dalam variasi budaya. Kepercayaan ini memengaruhi kesempatan perempuan untuk meningkatkan karir, termasuk di antaranya keputusan dalam seleksi manajerial, promosi, penempatan, maupun pelatihan.

Ketika seorang perempuan mendapatkan hasil evaluasi yang positif/ baik, orang-orang akan lebih memandang kesuksesan dari kepemimpinannya disebabkan oleh faktor eksternal dibandingkan faktor internal. Manajer perempuan yang mengadopsi karakteristik *agentik* juga mengalami *backlash effect*, di mana mereka mendapat nilai evaluasi kompetensi yang tinggi namun tetap dipandang masyarakat sebagai sosok yang tidak memadai untuk menjadi pemimpin (Eileen, 2014). Hal ini membuat perempuan sebagai pemimpin berada pada posisi yang serba salah.

Persepsi Karyawan terhadap Evaluasi Pekerjaan Pemimpin Perempuan

Dalam kepemimpinan organisasi, stereotip gender cenderung merugikan perempuan. Perempuan dalam posisi manajer mendapat hasil evaluasi yang lebih negatif dibandingkan laki-laki, yang ditafsirkan sebagai akibat kurangnya kecocokan antara peran gendernya sebagai perempuan dan posisi yang erat kaitannya dengan laki-laki yang ia duduki. Alasan dari pandangan ini adalah karakteristik yang terkait dengan kualitas pemimpin yang baik berhubungan dengan laki-laki (yang diberi label maskulin atau *agentik*) dan bukannya perempuan.

Eagly et al. dalam Rhee (2015) memiliki hipotesis bahwa penilai yang berjenis kelamin laki-laki merasa terganggu dengan adanya manajer perempuan karena menempatkan perempuan pada posisi kepemimpinan berlawanan dengan hirarki gender tradisional. Pendapat ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa laki-laki memiliki kecenderungan untuk menilai manajer perempuan dengan lebih rendah dibandingkan dengan perempuan pada posisi biasa.

Persepsi Karyawan terhadap Promosi Pekerjaan Pemimpin Perempuan

Gender secara positif mempengaruhi penerimaan promosi karyawan dan manajer. Karyawan perempuan pada umumnya mendapatkan kesempatan promosi yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan laki-laki yang memiliki jabatan setara. Kemungkinan perempuan untuk dipromosikan menjadi manajer juga lebih rendah, walaupun faktor seperti pendidikan dan pengalaman telah dimasukkan sebagai pertimbangan (Anandarajan, 2015).

Hambatan perempuan dalam mendapatkan promosi disebabkan karena kurangnya pengalaman yang mereka miliki dibandingkan dengan karyawan laki-laki, yang kemudian disebut dengan istilah “*pipeline theory*”. Teori ini memberikan argumen bahwa jika perempuan memiliki pengalaman yang sama dengan para koleganya, ia akan memiliki kesempatan yang sama pula dalam mendapatkan promosi (Anandarajan, 2015). Namun, hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa walaupun perempuan memiliki pengalaman yang sama dan diperhitungkan dalam penilaian promosi, kesempatan baginya untuk mendapatkan promosi tetap lebih sedikit dibandingkan laki-laki. Hal ini dipandang sebagai hasil dari fenomena *glass ceiling*, yaitu hilangnya kesempatan untuk pengembangan karir yang tidak disebabkan oleh penilaian atau *assessment* yang obyektif.

Persepsi Karyawan terhadap Pengembangan Karir dan Pengembangan Diri Pemimpin Perempuan

Stereotip gender menghambat perkembangan seorang karyawan, terutama perempuan karena mereka mengalami ekspektasi yang lebih banyak dari laki-laki. Dalam bukunya, Sandberg (2013) menjelaskan bahwa banyak karyawan melewatkan banyak kesempatan untuk mengembangkan karir mereka karena takut akan dipersepsikan negatif oleh teman/ koleganya. Hambatan ini mengakibatkan para karyawan tersebut untuk mengalami hal-hal di bawah ini antara lain (Sandberg, 2013):

1. Takut mengambil risiko.

Sebagai seorang yang menjalani karir bisnis, ketidakpastian adalah hal yang tidak dapat dihindari. Belajar menerima dan merangkul ketidakpastian adalah upaya yang dapat dilakukan untuk dapat berkembang dalam karir. Laki-laki lebih terbuka terhadap penerimaan risiko ini, terlihat dari ketertarikan mereka untuk bergabung dalam bisnis-bisnis teknologi baru. Sedangkan perempuan cenderung bekerja dalam area fungsional yang sama bahkan ketika mereka mengambil pekerjaan yang baru. Dan ketika manajer perempuan mengalami perpindahan jabatan, mereka lebih cenderung memilih melakukannya di perusahaan yang sama dibandingkan pindah ke perusahaan lain. Sandberg menyebut orang-orang yang menolak mengambil risiko sebagai “*risk averse*”, dan akan menimbulkan stagnasi pada karir mereka.

2. Bertahan di posisi/ jabatan yang sama.

Bagi seorang pemimpin, bertahan di area fungsional atau bahkan di organisasi yang sama akan menciptakan inersia dan menghambat kesempatan untuk berkembang. Mencari pengalaman yang berbeda merupakan upaya yang berguna bagi kepemimpinan seseorang.

Tekanan eksternal yang dialami perempuan membuat mereka cenderung bermain aman (*stay put*). Stereotip gender mempersulit perempuan untuk menempati jabatan yang secara tradisional dipegang oleh laki-laki. Perempuan juga akan cenderung lebih memilih untuk mendukung karir pasangannya daripada sebaliknya.

3. Enggan menerima tugas yang menantang.

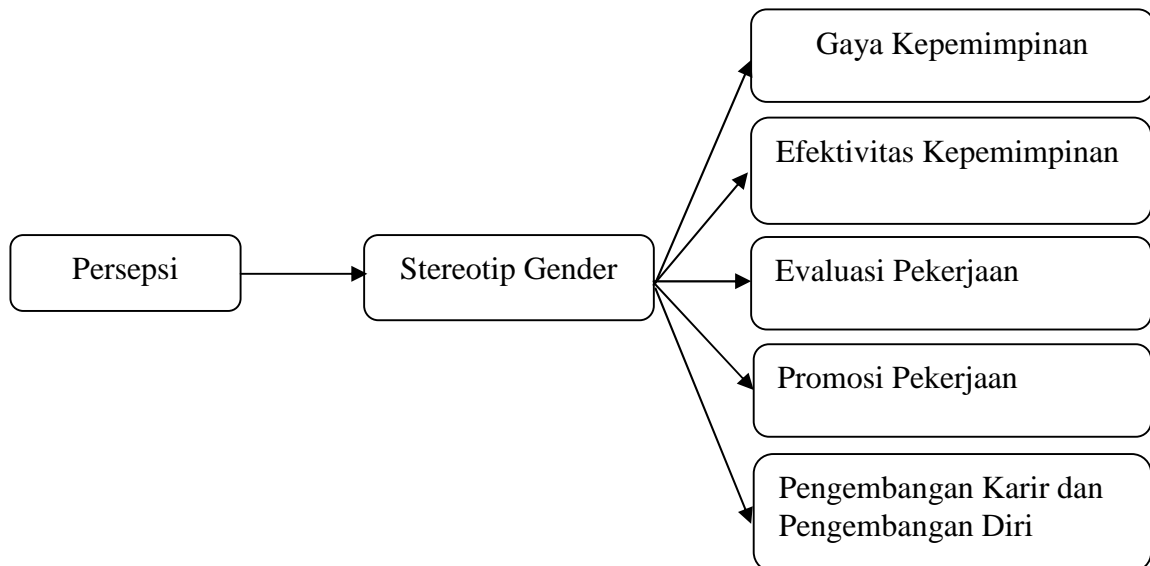
Stereotip gender yang berakibat pada *risk averse* (upaya menghindari risiko) juga membuat perempuan lebih enggan untuk menerima tugas yang menantang. Berbeda dengan karyawan laki-laki yang sering mencari tugas yang berstandar tinggi dan mengambil proyek dengan tingkat visualitas tinggi, perempuan lebih ragu dan untuk memilihnya atau bahkan menjauh agar tidak dipilih. Alasan utamanya adalah perempuan terlalu cemas jika mereka tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk tugas baru tersebut. Terhadap keadaan ini, Sandberg menyarankan untuk mengganti pemikiran “Aku tidak siap untuk melakukannya” menjadi “Aku ingin melakukannya—dan aku akan belajar sembari menjalaninya.”

4. Enggan untuk mengajukan promosi, bahkan ketika mereka layak mendapatkannya.

Masalah ini lebih banyak dialami oleh perempuan. Keyakinan bahwa pimpinan akan memberi imbalan jika mereka melakukan tugas yang baik membuat para perempuan jarang memperjuangkan hak mereka untuk mendapatkan promosi. Sandberg mengutip istilah yang diciptakan oleh Carol Frohlinger dan Deborah Kolb, pendiri Negotiating Women, Inc., yaitu “Tiara Syndrome”, di mana perempuan “berharap jika mereka terus melakukan tugas yang baik seseorang akan menyadarinya dan menaruh tiara di kepala mereka.” Kerja keras dan hasil yang baik memang *seharusnya* disadari oleh orang lain terutama atasan, namun ketika tidak ada yang mengetahuinya, penting bagi seorang karyawan untuk menunjukkannya.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka dibuat kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Sandberg, 2013.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap pemimpin perempuan mereka, dimana pada Indonesia yang menganut patriarki ini presentase perempuan yang menduduki jabatan eksekutif masih sangat sedikit. Penstereotipan pada pemimpin perempuan yang akan diteliti harus ditemukan sesuai dengan bulir-bulir rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, maka digunakan metode penelitian kualitatif. Dengan menggunakan metode kualitatif, maka data yang akan didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penstereotipan Pemimpin Perempuan pada Pekerjaan

General Manager perempuan tidak merasa bahwa posisinya istimewa, walaupun ia merupakan satu-satunya pemimpin perempuan dalam perusahaan. Di sisi lain, dia juga tidak merasakan adanya diskriminasi maupun perlakuan khusus dari kolega-koleganya. *General Manager* perempuan berpendapat bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, tidaklah harus mengadopsi sifat-sifat *agentik* atau bersikap seperti laki-laki. Sifat-sifat *communal* juga dapat diadopsi untuk kepemimpinan kinerja perusahaan yang efektif. Namun, terdapat sifat *communal* yang negatif seperti simpatik berlebihan yang disadari *General Manager* perempuan sebagai penghambat dalam menjalankan kepemimpinannya.

Sebagian besar narasumber karyawan berpendapat bahwa gender *General Manager* perempuan tidak memengaruhi persepsi mereka atas kualitas kepemimpinan maupun hasil pekerjaannya.

Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan Pemimpin Perempuan

Gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh *General Manager* perempuan dalam Dafam Holding Company adalah gaya kepemimpinan transformasional, sejalan dengan teori Kusterer (2013). Seluruh karyawan menyukai gaya kepemimpinan ini, karena pendapat karyawan merasa pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan dihargai. Selain itu, sikap-sikap transformasional yang diadopsi *General Manager* perempuan menciptakan rasa nyaman dan kekeluargaan dalam lingkungan kerja.

Persepsi Karyawan terhadap Efektivitas Kepemimpinan Perempuan

Seluruh karyawan berpendapat bahwa mereka mengagumi efektivitas kepemimpinan *General Manager* perempuan yang ditandai dengan sikapnya dalam penentuan *deadline* dan kemampuan memenuhi *deadline* tersebut, cepatnya penyelesaian masalah, memonitor pekerjaan yang sedang dilakukan, serta minimalisasi kesalahan yang terjadi selama proses pekerjaan. Hal ini membuat karyawan mengagumi sang *General Manager* perempuan.

Persepsi Karyawan terhadap Evaluasi Pekerjaan Pemimpin Perempuan

Gender dianggap seluruh narasumber sebagai faktor yang tidak memengaruhi evaluasi pekerjaan. Hasil evaluasi yang didapatkan karyawan Dafam Holding Company berasal dari prestasi dan kemampuan mereka untuk memberikan kinerja terbaiknya terhadap perusahaan.



Persepsi Karyawan terhadap Promosi Pekerjaan Pemimpin Perempuan

Gender juga dianggap seluruh narasumber sebagai faktor yang tidak memengaruhi promosi pekerjaan. Namun, hal ini hanya berlaku ketika karyawan dipindahkan ke kantor cabang Semarang (dalam kota). Ketika promosi yang diberikan membuat karyawan dipindahkan ke kantor yang berada di luar kota, gender akan dipertimbangkan dengan laki-laki memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mendapatkan promosi tersebut.

Persepsi Karyawan terhadap Pengembangan Karir dan Pengembangan Diri Pemimpin Perempuan

Hasil penelitian mengkonfirmasi teori Lyness dan Schrader dalam Sandberg (2013) yang menyatakan bahwa perempuan akan cenderung bekerja dalam area fungsional yang sama bahkan ketika mereka mengambil pekerjaan yang baru. Dan ketika manajer perempuan mengalami perpindahan jabatan, mereka lebih cenderung memilih melakukannya di perusahaan yang sama dibandingkan pindah ke perusahaan yang berada di kota lain. General Manager perempuan lebih memilih untuk tetap bekerja pada kantornya saat ini ketika mendapatkan promosi dibandingkan dengan dipindahtugaskan di kantor cabang luar kota. Hal ini disebabkan karena seorang istri harus menghargai pekerjaan suaminya, sehingga meminta keluarga untuk pindah demi promosi yang didapatkan sang istri bukan merupakan pilihan yang akan dia ambil.

Karyawan berpendapat bahwa faktor penghambat pengembangan karir bagi sang *General Manager* perempuan adalah keluarga, yang disebabkan oleh beban peran ganda yang dia miliki. Di sisi lain, faktor yang dianggap sebagai penghambat pengembangan diri *General Manager* adalah sifat-sifat communal negatif yang dimiliki, seperti kurang tegas, kurang percaya diri, suka berubah-ubah dalam mengambil keputusan, kekhawatiran yang berlebihan, kadang lupa, dan mudah terbawa perasaan. Diharapkan sifat-sifat tersebut akan dikurangi. Sikap yang lebih *agentic* (penuh tekad dan tegas) diharapkan para narasumber untuk kualitas kepemimpinan yang lebih baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa di Dafam Holding Company, *General Manager* perempuan memandang posisinya sebagai pekerjaan yang penuh tantangan. Namun, perasaan istimewa karena menjadi satu-satunya perempuan dalam jabatan *General Manager* tidak dirasakan karena dalam bekerja, baik jenis kelamin atau gender tidak membuatnya mendapatkan perlakuan khusus dari rekan kerja maupun bawahan.

Manajer laki-laki dan karyawan memandang *General Manager* perempuan sebagai sosok yang hebat karena mampu menyeimbangkan beban peran ganda yang dimiliki. Kepemimpinan transformasional dan efektivitas kerja *General Manager* perempuan disukai baik oleh manajer laki-laki maupun karyawan. Mereka menganggap bahwa faktor keluarga dianggap sebagai penghambat pengembangan karir, sedangkan beberapa *communal* yang dimiliki *General Manager* seperti kurang tegas, kurang percaya diri, dan kekhawatiran berlebihan menghambat pengembangan diri. Namun, sifat-sifat *communal* lain yang dimiliki *General Manager* seperti hangat, simpatik, dan suportif yang dia terapkan dalam gaya kepemimpinan transformasional disukai oleh karyawan.



Pandangan masyarakat terhadap seorang perempuan karir yang sukses adalah sebagai berikut: sebaik apapun karir perempuan yang dijalani, tugas utamanya sebagai ibu rumah tangga yang bertanggung jawab untuk mengurus suami, anak, dan keluarga tetap tidak boleh dilupakan. Perempuan karir dituntut untuk memiliki manajemen waktu yang baik karena membagi waktu terhadap peran ganda yang dijalankan tidaklah mudah.

REFERENSI

- Anandarajan, Asokan et. al., 2015, "Gender, Ethnicity, and Demographic Factors Influencing Promotions to Managers for Auditors: An Empirical Analysis," *Mirrors and Prisms Interrogating Accounting*, pp. 1-29, Diakses 2 November 2015, dari Emerald Insight.
- Eileen, Kathryn et. al., 2014, "A Potential Generation Gap: Perspectives on Female Leadership," *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 29, no. 7, pp. 419-31, Diakses 8 November 2016, dari Emerald Insight.
- Goux, Darshan, *Millenials in the Workplace*, Bentley University Center for Women and Business (2012), 17-25, <http://www.bentley.edu/centers/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/cwb/milleniials-report.pdf>
- Gunnarsdóttir, Hulda Mjöll, 2014, "Gender and Person/Role Conflict in Management: A Study of Gender, Management Position, and Emotional Dissonance Among Managers in a Scandinavian Setting," *Emotions and the Organizational Fabric*, pp. 271-303, Diakses 2 November 2015, dari Emerald Insight.
- Handoko, T. Hani, dkk. 2012. *Manajemen dalam Berbagai Perspektif*. Erlangga.
<http://economy.okezone.com/read/2015/02/24/320/1109794/hanya-5-wanita-di-indonesia-jadi-manajer>. Diakses pada 12 Februari 2016.
- Jonsen, Karsten et. al., 2010, "Gender Differences in Leadership—Believing is Seeing: Implications for Managing Diversity", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29, No. 6, pp. 549-72, Diakses 2 November 2015, dari Emerald Insight.
- Kusterer, Hanna Li et. al., 2013, "Gender Typing in Stereotypes and Evaluations of Actual Managers", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, No. 5, pp. 561-579, Diakses 2 November 2015, dari Emerald Insight.
- Mills, Maura et. al., 2012, "Assessing Gender Biases," *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27, No. 8, pp. 520–40, Diakses 2 November 2015, dari Emerald Insight.
- Rhee, Kenneth S. dan Tracey H. Sigler, 2015, "Untangling the Relationship Between Gender and Leadership," *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 30, No. 2, pp. 109-34, Diakses 8 November 2015, dari Emerald Insight.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.



Sandberg, Sheryl. 2013. *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Broadway: Knopf.

Schneider, D.J. 2004. *The Psychology of Stereotyping*. New York: Guilford Press.

Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.