

# KEPEMIMPINAN BERDASARKAN GENDER: EFEKTIVITAS & TANTANGAN

(Studi Kasus pada Kelurahan Mugassari dan Kecamatan Tembalang)

Indra Dwi Putranto, Mirwan Surya Perdhana<sup>1</sup>

[Indradp27@gmail.com](mailto:Indradp27@gmail.com)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*Gender is not only about type of sex, but it is more about character, social role and identity in the society. Gender equality has not perfectly happened in workplace and also political issue. It caused of the incredulity of people about women leadership. However, in previous research we found that women and men are equal on their leadership capability. Therefore, this research aimed to identify leadership style, leadership effectiveness, and also challenges of men and women leaders in Indonesia.*

*This research used qualitative method and case study approach. The main object of this research are men and women leaders in Indonesian government organizations. Moreover, this research investigated on subordinate, counterpart, and superior about leadership of those leaders.*

*The result of this research revealed that men and women leaders are using transformational leadership style. And then, those leaders are considered equal on leadership effectiveness, and also have common challenges on task, communication, and their leadership.*

*Key words: Leadership Style, Leadership Effectiveness, Leadership Challenge, Transformational Leadership, Transactional Leadership*

## PENDAHULUAN

Kesetaraan dalam gender telah berkembang dengan pesat seiring dengan perkembangan zaman. Gender bukanlah hanya sekedar perbedaan jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan, namun lebih pada bagaimana laki-laki dan perempuan dibedakan dari karakternya, peran sosialnya atau identitasnya dalam masyarakat (WHO, 2013). Maka kesetaraan gender adalah pandangan bahwa semua orang harus diperlakukan secara setara dan tidak didiskriminasikan berdasarkan identitas gender mereka (United Nations, 1948). Dengan berjalannya waktu, persoalan mengenai kesetaraan gender juga sudah memasuki dunia pekerjaan dan juga politik.

Kesetaraan gender yang belum berjalan sempurna di dunia kerja ditunjukkan dengan bukti sebuah penelitian yang mengatakan pada tahun 2008 di 500 perusahaan Fortune hanya 30% perempuan yang menjadi jajaran teratas di perusahaan dan hanya 12 perempuan yang berhasil menjadi CEO (Chief Executive Officer) (Lublin, 2010). Hal tersebut jelas menunjukkan bahwa kesetaraan gender belum berjalan dengan sempurna di negara maju seperti Amerika. Apabila kita teliti kembali pada negara-negara Asia ataupun Timur-Tengah, maka kesetaraan gender akan lebih sulit untuk dijumpai.

Selain bidang bisnis, ternyata kesetaraan gender juga masih sangat tabu di dunia politik. Contohnya adalah, Hillary Clinton yang merupakan seorang politikus, mantan senator dan menteri

---

luar negeri, yang mencalonkan diri sebagai Presiden perempuan pertama di Amerika (Supriadi, 2016). Hillary dikalahkan oleh Donald Trump pada Pemilu 2016. Sedangkan di Indonesia terdapat Megawati Soekarnoputri yang merupakan mantan Presiden RI dari proses aklamasi dan mantan anggota DPR RI. Megawati maju sebagai Calon Presiden pada Pemilu 2004, namun dikalahkan oleh Susilo Bambang Yudhoyono (SBY).

Belum percayanya publik mengenai kemampuan seorang perempuan dalam memimpin sangat disayangkan. Karena ternyata, Eagly, et al (2003) telah membuktikan bahwa kepemimpinan seorang perempuan dapat mengimbangi atau bahkan mengungguli kemampuan para pemimpin laki-laki dalam berbagai sisi (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). Yaseen (2010) juga menemukan fakta bahwa sebenarnya pemimpin perempuan di Arab memiliki sifat yang lebih demokratis dibandingkan dengan para pemimpin laki-laki. Karena pada prakteknya, pemimpin perempuan ternyata dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya secara lebih baik. Dengan hal tersebut, maka pemimpin perempuan akan lebih mudah membangun koneksi yang baik dengan bawahan, rekan kerja, dan atasannya. Disamping itu pemimpin perempuan di Arab dapat mengungguli pemimpin laki-laki dalam hal efektivitas kepemimpinan dan membangun hubungan yang baik dengan para bawahannya (Yaseen, 2010).

Selain fenomena-fenomena tersebut, terdapat pula beberapa celah pada penelitian terdahulu yang akan dilengkapi oleh penelitian ini. Celah penelitian atau *Research gap* adalah pertanyaan atau masalah yang belum terslesaikan pada penelitian sebelumnya dengan sempurna. *Research gap* akan menunjukkan pengertian yang mendalam terhadap penelitian yang dilakukan dan akan dapat menjelaskan apa saja yang akan dilakukan dalam penelitian ini, serta menunjukkan hal-hal yang akan di lengkapi oleh penelitian ini. Alvesson & Sandberg (2011) mengungkapkan bahwa *research gap* dapat dijadikan dasar yang kuat dalam membangun penelitian baik.

Penelitian sebelumnya banyak dilakukan di Eropa, Arab, dan Negara Asia lainnya, maka penelitian ini dilakukan di Indonesia, khususnya di Kota Semarang. Penelitian sejenis sebelumnya dilakukan di perusahaan profit, lembaga pendidikan dan klub olahraga, maka penelitian ini mengambil sampel padan organisasi pemerintah. Penelitian sejenis sebelumnya berupa literature review atau menggunakan metode kuantitatif, maka penelitian ini dilakukan secara empiris, menggunakan metode kualitatif. *Research gap* diatas, didapati dari beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut (Brandt & Laiho, 2013; Rhee & Sigler, 2015; Shapira, Arar, & Azaiza, 2010; Wang, Chiang, Tsai, Lin, & Cheng, 2013; Wells, Peachey, & Walker, 2014; Mendez & Busenbark, 2015; Schuh et al., 2014; Wells et al., 2014; Rhee & Sigler, 2015; Strøm, D'Espallier, & Mersland, 2014; Wang et al., 2013; Yaseen, 2010)

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang akan penelitian ini angkat adalah; Apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara Pemimpin Laki-laki dan pemimpin perempuan? Bagaimana persepsi efektivitas gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan pada organisasi pemerintah? Apakah tantangan yang dialami para pemimpin (perempuan dan laki-laki) dalam kepemimpinannya di organisasi pemerintah?

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Full Ranged Leadership Theory

Full Ranged Leadership Theory (FRLT) ini adalah sebuah model teori kepemimpinan yang didasarkan pada lebih dari 100 tahun penelitian tentang teori kepemimpinan. FRLT ini mengidentifikasi perilaku dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara lebih mendalam. Pada perilaku Transaksional, akan dibahas mengenai *laissez-faire (hands-off leadership)*, *management-by-exception (putting out the fires)* dan juga *contingent rewards (let's make a deal)*. Sedangkan pada perilaku Transformasional akan dibahas lebih lanjut tentang *individualized consideration (compassionate leadership)*, *intellectual stimulation (thinking outside of "the box")*, *inspirational motivation (exciting the masses/sharing the vision)*, dan juga *idealized influence (walking the walk)*. Pada sebuah penelitian di Nebraska menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mempraktekan keempat perilaku diatas mendapatkan usaha lebih dari para

karyawannya, mengalami tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih tinggi, dan juga keefektifan secara organisasi (Barbuto & Cummins-Brown, 2007).

**Perbandingan Perilaku Gaya Kepemimpinan  
Transaksional dan Transformasional**

<b>Transaksional</b>	<b>Transformasional</b>
<p>1. <i>Laissez-Faire</i> (Hands-off leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketidadaan kepemimpinan</li> <li>• Menolak mengambil sikap atas sebuah isu</li> <li>• Tidak menekankan pada hasil</li> <li>• Menahan diri dari campur tangan ketika isu timbul</li> <li>• Tidak peduli terhadap kinerja karyawan</li> <li>• “pemimpin itu tidak peduli apakah kita melakukan pekerjaan ataupun tidak.”</li> </ul>	<p>1. <i>Individualized Consideration</i> (Compassionate leader)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berempati pada kebutuhan individual</li> <li>• Membuat hubungan interpersonal dan karyawan</li> <li>• Secara tulus memberikan perhatian dan menunjukkannya melalui tindakan</li> <li>• Mendorong perkembangan dan pertumbuhan dari karyawan secara terus-menerus</li> <li>• Mengirimkan pesan, “aku peduli tentang mu dan aku mencari apa yang kau inginkan.”</li> </ul>
<p>2. <i>Management-By-Exception</i> (Putting out the fires)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengambil tindakan perbaikan</li> <li>• Memiliki standar, tetapi baru bergerak ketika masalah muncul</li> <li>• Menekankan pada apa yang salah dilakukan</li> <li>• Menegakkan aturan, tidak menyukai perlawanan atas status quo</li> <li>• Hanya mendengarkan dari pemimpin apabila terjadi kesalahan</li> <li>• “oh tidak, dia datan!”</li> </ul>	<p>2. <i>Intellectual Stimulation</i> (Thinking outside of the box)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong imajinasi dari karyawan</li> <li>• Mencari cara terbaik untuk melakukan sesuatu</li> <li>• Melawan cara lama dalam menjalankan sesuatu</li> <li>• Mendorong bawahan untuk tidak berpikir seperti dia</li> <li>• Berani mengambil resiko untuk keuntungan potensial</li> <li>• Mengirim pesan, “bila kita mengubah asumsi kita, maka...”</li> </ul>
<p>3. <i>Contingent Rewards</i> (let’s make a deal!)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengaplikasikan transaksi yang membangun</li> <li>• Membuat ekspektasi yang jelas mengenai hasil dan penghargaan</li> <li>• Memberikan penghargaan dan pengakuan untuk keberhasilan</li> <li>• Secara aktif memonitor kemajuan karyawan dan memberikan ‘umpan balik’ yang suportif.</li> <li>• “apabila kamu melakukan sesuai perjanjian, kamu akan mendapat penghargaan.”</li> </ul>	<p>3. <i>Inspirational Motivation</i> (Exciting the masses/Sharing the vision)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menginspirasi orang lain untuk <i>perform</i></li> <li>• Menjelaskan dengan baik bagaimana organisasi dimasa depan</li> <li>• Menciptakan tujuan yang kuat diantara para karywan</li> <li>• Menyamakan kebutuhan organisasi dan individu</li> <li>• Membantu karyawan untuk meraih lebih dari apa yang mereka pikirkan</li> <li>• Mengirim pesan, “apabila kita berfokus pada apa tujuan organisasi, maka kita dapat memperoleh apapun yang kita inginkan!”</li> </ul>
	<p>4. <i>Idealized Influence</i> (Action speak louder than words)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendemonstrasikan visi yang inklusif</li> <li>• Menjalankan apa yang harus dijalankan</li> <li>• Memperlihatkan komitmen yang kuat dan kegigihan dalam mencapai tujuan</li> <li>• Menunjukkan kepercayaan diri dalam</li> </ul>

Transaksional	Transformasional
	visi organisasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan kepercayaan dan kepercayaan diri karyawan</li> <li>• Menyimbolkan tujuan dan misi dari organisasi</li> <li>• Mengirimkan pesan, “aku percaya bahwa ini lah hal yang benar-benar harus dilakukan.”</li> </ul>

(Barbuto & Cummins-Brown, 2007)

### Efektivitas Kepemimpinan

Pada dasarnya, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara keefektivitasan kepemimpinan antara pemimpin perempuan dan laki-laki. Namun hal yang membedakan adalah kepercayaan karyawan tentang gender dan perilaku pemimpinnya dalam berbagai variasi budaya (Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2010). Namun kepercayaan atau persepsi terhadap gender dan perilakunya ini berpengaruh pada keputusan manajerial dalam peningkatan karir, promosi, penempatan, dan juga pelatihan yang diterima oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan hal diatas, posisi perempuan sebagai pemimpin selalu dianggap negatif oleh banyak kalangan. Dalam suatu kondisi, apabila seorang pemimpin perempuan mengalami sebuah kesuksesan, orang-orang lebih melihat tersebut disebabkan oleh faktor eksternal dibandingkan dari keefektivitasan kepemimpinan pemimpin tersebut. Pemimpin perempuan yang mengimplementasikan karakteristik *agentik* dalam kepemimpinannya diperusahaan atau organisasi dan mendapatkan kesuksesan atas itu, akan tetap dianggap sebagai pemimpin yang tidak berkompeten dan tidak sesuai dengan karakter asli dari gendernya (Eilenn, 2014).

Dalam penelitian sebelumnya, telah dikemukakan beberapa karakteristik untuk mengetahui apakah seorang pemimpin itu efektif dalam menjalankan kepemimpinannya dari sudut pandang karyawan atau bawahan (Muchiri, Cooksey, Milia, & Walumbwa, 2011). Karakteristik-karakteristik tersebut adalah sebagai berikut; Pemimpin yang efektif akan senantiasa menjunjung tinggi keadilan, kesetaraan dan kejujuran diantara para bawahannya, selalu memberikan timbal balik yang sesuai dengan apa yang dilakukan oleh para bawahannya, selalu meranuh simpati dan empati kepada para bawahannya, serta yang terakhir, pemimpin yang efektif akan selalu membuka diri bagi para bawahannya untuk setiap pertimbangan dan juga konsultasi.

**Tabel Kepemimpinan Efektif**

Persepsi kepemimpinan Efektif sudut pandang kepada karyawan	Persepsi kepemimpinan efektif sudut pandang kepada atasan
<i>Fairness, equality &amp; honesty</i>	<i>communication</i>
<i>contingent reward</i>	<i>Leader assist &amp; supports</i>
<i>emphaty</i>	<i>leader listens to employees</i>
<i>employee investment</i>	<i>Staff development</i>
<i>Consultation &amp; consideration</i>	

(Muchiri et al., 2011)

### Tantangan Kepemimpinan

Perubahan era yang terjadi pada dunia hingga saat ini membuat kepemimpinan menjadi suatu hal yang menantang. Selain terdapat evolusi pada gaya kepemimpinan dari satu zaman ke zaman lainnya, ternyata tantangan yang dihadapi kepemimpinan juga berubah-ubah pada setiap zamannya. Pada era globasasi seperti ini, maka tantangan yang dihadapi oleh pemimpin masa kini berbeda dengan para pemimpin dimasa lalu (Kartasmita, 1997). Dibutuhkan sebuah kepemimpinan yang kuat dan tangguh untuk dapat mengatasi setiap tantangan yang ada, khususnya yang ada di Indonesia

Dalam bukunya “Leadership Challenge”, Kouzes & Posner (2003) mengemukakan terdapat lima praktek dalam kepemimpinan yang dianggap sebagai tantangan dalam memimpin. Yang pertama adalah bagaimana seorang dapat mengetahui bagaimana seharusnya mereka memperlakukan orang-orang disekitarnya dan bagaimana untuk mencapai tujuan. Yang kedua, seorang pemimpin harus dapat menginspirasi para bawahannya dengan menyebarkan visi yang jelas. Yang ketiga, pemimpin tentu saja tidak dapat terpaku pada satu cara saja dalam mengejar tujuan organisasi, tetapi mereka harus lebih inovatif. Sedangkan yang keempat, seorang pemimpin harus dapat mendorong para bawahannya untuk bergerak menjalankan tugasnya masing-masing. Dan yang terakhir adalah bagaimana seorang pemimpin untuk dapat meyakinkan para bawahannya untuk melakukan yang terbaik (Posner & Kouzes, 2003). Maka dengan kelima praktek tersebut, seorang pemimpin dapat melakukan hal yang luar biasa dalam memimpin organisasinya.

## METODE PENELITIAN

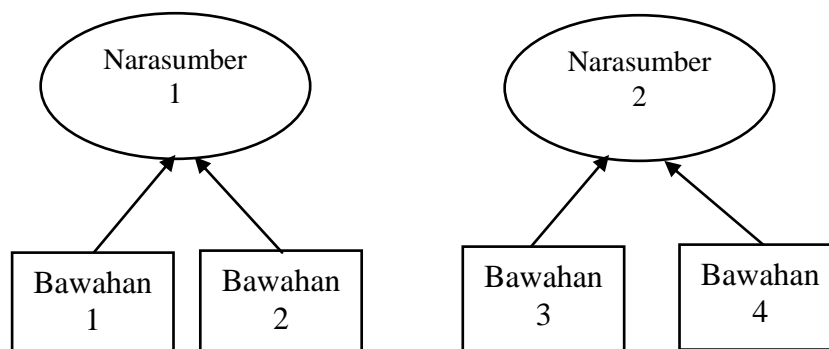
Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Creswell (2007) mengemukakan bahwa studi kasus adalah penelitian kualitatif yang berfokus pada sebuah “kasus” tertentu pada kehidupannya nyata secara kontemporer. Dengan kata lain, penelitian ini ingin mengetahui lebih dalam mengenai pengalaman sekelompok individu dan dijadikan subjek penelitian. Penelitian studi kasus meliputi studi mengenai sebuah masalah yang di eksplor melalui satu atau beberapa kasus didalam system yang terbatas (Creswell, 2007). Metode penelitian studi kasus memiliki kesamaan dengan penelitian naratif, khususnya apabila yang dipilih adalah satu kasus tertentu, tetapi terdapat beberapa perbedaan. Pada umumnya studi kasus memilih pada satu individu, multi-individu, suatu program ataupun aktivitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh penelitian (Creswell, Hanson, Clark Plano, & Morales, 2007). Pada studi kasus, pendekatan analisisnya haruslah mencakup penjelasan detail mengenai kasus tersebut berdasarkan konteks kondisi asli kasus tersebut (Yin, 2003).

Salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara. Dengan teknik wawancara secara mendalam melalui tanya jawab secara langsung dengan informan, diharapkan dapat menghasilkan data yang diinginkan. Selain wawancara secara mendalam, untuk mendapat informasi yang bersifat terfokus pada topik penelitian maka teknik pengumpulan data lainnya adalah dengan wawancara terstruktur. Deddy (2014) menjelaskan bahkan wawancara terstruktur adalah wawancara yang utama atau baku dengan pertanyaan-pertanyaan yang sudah disusun terlebih dahulu oleh peneliti.

Pertanyaan wawancara dalam penelitian ini menggunakan instrument *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S* yang sudah diadaptasi menjadi pertanyaan terbuka untuk meneliti gaya kepemimpinan, dan juga *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) form 5X* yang telah diadaptasi menjadi pertanyaan terbuka untuk Efektivitas Kepemimpinan.

Dalam penelitian ini telah ditentukan beberapa informan yang diharapkan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan penelitian ini:

1. Pimpinan dari dua bagian tertentu di organisasi pemerintahan di Kota Semarang.
2. Bawahan langsung dari pimpinan bagian yang telah dipilih.
3. Rekan kerja atau pimpinan bagian lain yang setara dengan pimpinan yang telah dipilih.
4. Atasan atau pimpinan langsung dari kepala bagian yang telah dipilih.



Skema wawancara



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari kelima sikap dalam kepemimpinan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yang lebih mendalam. Dari dua pemimpin laki-laki dan dua pemimpin perempuan ini, secara umum mempraktekkan dan memperlihatkan kecenderungan memiliki gaya kepemimpinan yang lebih **Transformasional**. Hal ini sejalan dengan pendapat penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa tidak terdapat hubungan gaya kepemimpinan dengan gender pemimpin (Wells et al., 2014). Hal tersebut dapat dilihat dari dimensi-dimensi yang para pemimpin bawa kepada masing-masing bawahannya. Secara khusus, keempat pemimpin ini mempratekkan kepemimpinan yang mengacu pada *Individualized Consideration*, dimana para pemimpin ini memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan para bawahannya, berempati pada kebutuhannya, serta secara aktif mendorong bawahan untuk berkembang (Barbuto & Cummins-Brown, 2007).

Berkaitan dengan hal diatas, hanya satu pemimpin laki-laki yang memadukan gaya kepemimpinan **transformasional** (*Individualized Consideration*) dengan gaya kepemimpinan **Transaksional**, lebih spesifik lagi *Contingen Rewards*, karena pemimpin tersebut secara jelas menggambarkan ekspektasinya terhadap bawahan, memberikan penghargaan secara terbuka, serta secara tidak langsung mengaplikasikan ‘transaksi’ antara bawahan dan atasan yang bersifat membangun (Barbuto & Cummins-Brown, 2007). Maka apabila dilihat secara umum, tidak terdapat perbedaan yang berarti dari gaya kepemimpinan yang dipakai atau diterapkan oleh para pemimpin perempuan maupun laki-laki didalam penelitian ini, hanya perbedaan dalam penerapannya saja. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan bahwa pemimpin perempuan dan laki-laki secara umum memiliki persamaan dalam strategi kepeimpinannya (Alonso-Almeida & Bremser, 2015).

Secara umum keempat pemimpin ini telah memenuhi semua aspek perspektif efektivitas kepemimpinan dari para bawahannya (*communication, leader assist & supports, leader listens to employees, dan staff development*). Maka apabila dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan Muchiri et al (2011), keempat pemimpin ini memiliki kepemimpinan yang efektif. sehingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin perempuan maupun pemimpin laki-laki dalam organisasi pemerintah ini sama-sama memiliki kepemimpinan yang efektif. Yang berbeda hanyalah cara keempat pemimpin ini dalam mencapai kepemimpinan yang efektif tersebut. Apa yang ditemukan oleh penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa pemimpin perempuan tidak kalah dengan pemimpin laki-laki dalam hal efektivitas kepemimpinan (Yaseen, 2010).

Secara umum penelitian ini menemukan beberapa poin tantangan yang ditemukan oleh para pemimpin (laki-laki dan perempuan) dalam kasus ini. Beberapa poin tersebut adalah **tantangan pekerjaan, tantangan komunikasi, dan tantangan kepemimpinan**. Dalam hal ini dalam tantangan pekerjaan, yang dianggap sebagai tantangan oleh para pemimpin ini adalah banyaknya kuantitas tugas yang harus dihadapi oleh para pemimpin ini. Selain itu, keempat pemimpin ini dituntut untuk bekerja dengan baik di ruangan maupun diluar lapangan, serta harus mampu menghadapi keberagaman kebutuhan dan karakteristik masyarakat. Maka dari itu, para pemimpin ini harus mampu berinovasi dalam pekerjaannya, tidak dapat bertahan dengan cara yang sama terus menerus. Yang kedua, dalam tantangan komunikasi yang dianggap sebagai tantangan adalah bagaimana untuk dapat berkomunikasi dengan seluruh lapisan didalam organisasi (khususnya yang bergender perempuan) dengan baik. Dan terakhir, yang dimaksud dengan tantangan kepemimpinan oleh para pemimpin dalam penelitian ini adalah bagaimana untuk terus dapat mengembangkan organisasi dimasa dengan melalui kaderisasi maupun dengan cara menjadi pemimpin yang lebih *visioner*.

## KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa keempat pemimpin tersebut memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung **transformasional**, khususnya *Individual consideration*. Hanya satu pemimpin laki-laki yang ditemukan mampu memadukan gaya kepemimpinan tersebut dengan gaya kepemimpinan **transaksional** (*contingent reward*). Secara umum, tidak terdapat perbedaan yang berarti dalam gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan perempuan dalam penelitian ini.

**Tabel Gaya Kepemimpinan Laki-laki dan Perempuan**

Sifat / gender	Pemimpin Perempuan	Pemimpin Laki-laki
Komunikatif	Pendekatan interpersonal, keterikatan, kekeluargaan, cenderung informal	Memadukan antara hubungan formal dan informal, menganggap sebagai rekan kerja
Empati	Memiliki perhatian yang lebih pada bawahan didalam maupun diluar pekerjaan	Memperhatikan kebutuhan bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan
Direktif	Memberikan contoh yang jelas	Memberikan contoh, standar, serta bersikap lebih tegas
Pengembangan	Berusaha mengembangkan kemampuan bawahan dengan berbagai cara	Berusaha mengembangkan kemampuan dan pribadi bawahan dengan cara formal maupun informal, memberikan jalan untuk promosi
Gaya kepemimpinan	<b>Transformasional</b> ( <i>Individual Consideration</i> )	<b>Transformasional</b> ( <i>Individual Consideration</i> ) Dipadukan <b>Transaksional</b> ( <i>Contingent Reward</i> )

Penelitian ini menemukan bahwa keempat pemimpin telah memenuhi aspek-aspek yang diharapkan bawahan dari atasannya yaitu; *communication, leader assist & supports, leader listens to employees*, dan *staff development*. Penelitian ini menemukan bahwa seluruh aspek tersebut telah diwujudkan oleh para atasan melalui beberapa poin dalam kepemimpinannya, yaitu *Involvement, motivation & encouragement*, dan *Fullfilment*. Maka dapat disimpulkan keempat pemimpin (laki-laki dan perempuan) dalam penelitian ini dinyatakan memiliki kepemimpinan yang sama-sama efektif, dan tidak ada perbedaan dalam segi efektivitas antara pemimpin laki-laki maupun perempuan.

**Tabel Efektivitas Kepemimpinan Laki-laki dan Perempuan**

kepemimpinan	Pemimpin perempuan	Pemimpin laki-laki	Aspek yang dipenuhi
Involvement	Mendampingi bawahan dalam pekerjaan, melibatkan pendapat bawahan dalam pembuatan keputusan	Melibatkan pendapat bawahan dalam pembuatan keputusan, melibatkan bawahan dalam semua tugas	<i>leader listens to employees</i>
Motivation & Encouragement	Memberikan perhatian lebih pada pekerjaan bawahan, memberikan insentif secara pribadi maupun organisasi, pendampingan tugas	Memberikan inspirasi melalui contoh, memberikan insentif secara pribadi maupun organisasi, membuka peluang untuk promosi	<i>Communication, leader assist &amp; support</i>
Fullfilment	Memiliki kedekatan interpersonal dengan bawahan, membantu pengembangan kemampuan dan pribadi bawahan	Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan secara formal maupun informal, mengembangkan kemampuan bawahan melalui pelatihan, dan pemberian tugas beragam	<i>staff development</i>

Dapat disimpulkan bahwa masing-masing pemimpin dalam penelitian ini memiliki tantangan tersendiri dalam kepemimpinan. Tidak dapat di generalisasikan tantangan yang dihadapi oleh pemimpin perempuan maupun pemimpin laki-laki. Karena tantangan ini lebih bersifat pribadi dibandingkan gender. Yang menarik adalah, kedua pemimpin perempuan dalam kepemimpinan ini tidak menyebut bahwa keluarga atau glass ceiling sebagai tantangan bagi mereka. Karena tidak sedikit literatur sebelumnya yang menyebut bahwa kedua hal ini merupakan masalah utama atau tantangan utama dalam kepemimpinan seorang perempuan. Hal tersebut tidak terjadi karena adanya sistem kenaikan pangkat bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) setiap 4 tahun sekali, menyebabkan setiap PNS akan terus mengalami kenaikan pangkat dan pasti menempati suatu jabatan tertentu didalam masa baktinya.

### KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepemimpinan dan gender, namun pada pelaksanaannya masih terdapat keterbatasan pada penelitian ini. Terdapat beberapa batasan dalam penelitian ini, diantaranya adalah dari sisi instrumen penelitian dan ruang lingkup penelitian.

Penelitian ini menggunakan instrumen MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) oleh Bass & Avolio (1995) dan instrument efektivitas kepemimpinan yang terdapat pada penelitian oleh Muchiri et.al (2011) sebagai dasar pembuatan daftar pertanyaan wawancara. Namun masih terdapat instrumen lainnya untuk mengukur gaya kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan. Maka hasil dari penelitian ini belum sempurna menggambarkan gaya kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan dari pemimpin laki-laki dan perempuan di organisasi pemerintah.

Batasan penelitian selanjutnya adalah ruang lingkup dari penelitian ini. Penelitian ini berusaha untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan dari pemimpin laki-laki dan perempuan dilihat dari gaya kepemimpinan, efektivitas dan tantanggannya. Namun, penelitian ini hanya dilakukan pada pemimpin-pemimpin yang berada pada organisasi pemerintah yang berada di Kota Semarang, Jawa Tengah. Sehingga hasil dari penelitian ini belum dapat menggambarkan kepemimpinan laki-laki dan perempuan pada pada organisasi pemerintah secara umum di Indonesia.

### REFERENSI

- Abdullah, S. N. (2014). The causes of gender diversity in Malaysian large firms. *Journal of Management and Governance*, 18(4), 1137–1159. <https://doi.org/10.1007/s10997-013-9279-0>
- Alonso-Almeida, M. del M., & Bremser, K. (2015). Does gender specific decision making exist? *EuroMed Journal of Business*, 10(1), 47–65. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2014-0008>
- Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Härtel, C. E. J. (2014). Emotions and the Organizational Fabric, 1–10. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120140000010010>
- Baker, C. (2014). Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 332–337. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2014-0020>
- Barbuto, J. E., & Cummins-Brown, L. L. (2007). Full Range Leadership. *October*, 1406(October).
- Bass, B. M. (1981). *Stigdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research (revised and expanded version)* (The Free P). New York.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2013). Transformational Leadership and Organizational Culture, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>



- Borgatta, E. F., Bales, R. F., & Couch, A. S. (1954). Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership. *American Sociological Review*, 19(6), 755–759.
- Brandt, T., & Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 44–66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Singh, P., Alayoglu, N., & Koyuncu, K. (2012). Gender differences in work experiences and work outcomes among Turkish managers and professionals. *Gender in Management: An International Journal*, 27(1), 23–35. <https://doi.org/10.1108/17542411211199255>
- Cantor, N., & Mischel, W. (1979). Prototypes in Person Perception. *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 3–52.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd edition). California: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- de Lourdes, M., Machado-Taylor, & White, K. (2014). Women in Academic Leadership. *Gender Transformation in the Academy*, 375–393.
- Dunn, D., Gerlach, J., & Hyle, A. (2014). Gender and leadership: Reflections of women in higher education administration. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 9–18. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84870386936&partnerID=40&md5=3a9ccd553c42adf848b2ddc67a9a4c12>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Fielder, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1976). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: Wiley.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievance and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43–56.
- French, J. R. P. (1956). A Formal Theory of Social Power. *Psychological Review*, 63(3), 181–194.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences* (viii). London: Macmillan and Co.
- Hunt, J., & Larson, L. (1977). *Leadership: The Cutting Edge*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular relevance to military problems. *Psychological Bulletin*.
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2010). Gender differences in leadership – believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(6), 549–572. <https://doi.org/10.1108/02610151011067504>
- Kartasmita, G. (1997). Tantangan Kepemimpinan Abad ke-21 (pp. 1–6). Jakarta.
- Kenney, R. A., Blascovich, J., & Shaver, P. R. (1994). Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409–437. [https://doi.org/10.1207/s15324834basps1504\\_2](https://doi.org/10.1207/s15324834basps1504_2)
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A., Executive, S. T., & May, N. (1991). Leadership: do traits

matter ?, 5(2), 48–60.

- Li Kusterer, H., Lindholm, T., & Montgomery, H. (2013). Gender typing in stereotypes and evaluations of actual managers. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 561–579. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0012>
- Lord, R. G., & Maher, J. (1991). *Leadership and Information Processing*. Routledge.
- Lublin, J. S. (2010). Most Big-Company Women CEOs Are Also Mothers, Book Finds; “You Plan Not to Have Guilt.” Retrieved September 16, 2017, from <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704763904575549842261018652>
- Lyle, E., & MacLeod, D. (2016). Women, Leadership, and Education as Change. *Racially and Ethnically Diverse Women Leading Education: A Worldview*, 25, 5–75. <https://doi.org/doi:10.1108/S1479-366020160000025005>
- McCall, M., & Lombardo, M. M. (1977). *Leadership, Where Else can We Go?* North Carolina: Duke University Press.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and Motivation*. Massachusetts: MIT Press, Cambridge.
- Mechanic, D. (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 349–364.
- Mendez, maria J., & Busenbark, john R. (2015). Shared leadership and gender: all members are equal... but some more than others. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Muchiri, michael K., Cooksey, R. W., Milia, L. V. Di, & Walumbwa, F. O. (2011). Gender and Managerial Level Differences in Perceptions of Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 462–492. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2013-0017>
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Phillips, james S., & Lord, R. G. (1981). Causal Attributions and Perceptions of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(2), 143–163.
- Posner, J. M., & Kouzes, B. Z. (2003). *The Leadership Challenge Workbook (1st ed.)*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Rhee, kenneth S., & Sigler, T. H. (2015). Untangling the Relationship between Gender and Leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 30(2), 109–134.
- Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363–379. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1663-9>
- Shapira, T., Arar, K., & Azaiza, F. (2010). Arab women principals’ empowerment and leadership in Israel. *Journal of Educational Administration*, 48(6), 704–715. <https://doi.org/10.1108/09578231011079566>
- Shaw, J. B. (1990). A cognitive categorization model for the study of intercultural management. *Academy of Management Review*, 15(4), 626–645.
- Stogdill, R. M. (1959). *Individual Behavior and Group Achievement*. New York: Oxford University Press.
- Strøm, R. Ø., D’Espallier, B., & Mersland, R. (2014). Female leadership, performance, and

governance in microfinance institutions. *Journal of Banking and Finance*, 42(1), 60–75.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.01.014>

Supriadi, A. (2016). Hillary Clinton Resmi jadi Calon Presiden AS Wanita Pertama. Retrieved February 14, 2018, from <https://www.cnnindonesia.com/internasional/20160727003209-134-147267/hillary-clinton-resmi-jadi-calon-presiden-as-wanita-pertama>

United Nations. (1948). Universal Declaration of Human Rights. *General Assembly Resolution*, 217 A(10), 1–6. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00161>

United Nations. (2018). World Population Prospects: The 2017 Revision. Retrieved March 11, 2018, from [www.worldometers.info/world-population](http://www.worldometers.info/world-population)

Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101–113. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.001>

Wells, J. E., Peachey, J. W., & Walker, N. (2014). The relationship between transformational leadership, leader effectiveness, and turnover intentions: Do subordinate gender differences exist? *Journal of Intercollegiate Sport*, 7, 64–79.

WHO. (2013). Pengertian gender. Retrieved January 30, 2018, from <http://www.who.int/gender-equity-rights/understanding/gender-definition/en/>

Yaseen, Z. (2010). Leadership styles of men and women in the Arab world. *Education, Business and Society: Contemporary Middle East*, 3(1), 63–70.