

STUDI FENOMENOLOGI GAYA KOMUNIKASI EQUALITARIAN PEMIMPIN PEREMPUAN DALAM PERUSAHAAN

Nyoman Gita Garneta Satyaputri, Nurul Hasfi
garneta.gita1704@gmail.com

Program Studi S1 Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jl. Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 746407
Faksimile (024) 746407 Laman: <https://fisip.undip.ac.id> / Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

The dominance of male leaders in organizations, driven by gender inequality and stereotypes that hinder women from reaching top positions. Communication style plays a crucial role in a leader's success. This study focuses on the equalitarian communication style adopted by female leaders in organizational cultures often dominated by masculine norms. The research uses Standpoint Theory, Muted Group Theory, and Equalitarian Communication Style. The results show that female leaders are able to utilize their unique perspectives to build strong relationships with team members and create a collaborative work culture. However, they also face various obstacles such as the double burden and gender stereotypes. This research highlights the implementation of an equalitarian communication style by female leaders in banking companies to support gender equality and achieve organizational goals. The implementation of an equalitarian communication style by female leaders is not only a reflection of the struggle for equality but also a significant step towards creating a more inclusive and productive work culture, thereby supporting the achievement of overall organizational goals.

Keywords: *Female Leadership, Equalitarian Communication Style, Standpoint Theory, Muted Group Theory, Gender Equality, Organizational Communication*

ABSTRAK

Pemimpin di organisasi yang masih didominasi oleh laki-laki karena adanya kesenjangan gender dalam kepemimpinan dan stereotip yang menghambat perempuan untuk mencapai posisi puncak. Gaya komunikasi memainkan peran penting dalam keberhasilan seorang pemimpin. Penelitian ini berfokus pada gaya komunikasi equalitarian yang diterapkan oleh perempuan pemimpin dalam konteks budaya organisasi yang seringkali didominasi oleh norma-norma maskulin. Penelitian menggunakan *Standpoint Theory*, *Muted Group Theory*, dan Gaya Komunikasi Equalitarian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan mereka menghadapi berbagai hambatan, seperti beban ganda dan stereotip gender. Namun mereka mampu memanfaatkan perspektif unik mereka untuk membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim dan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif. Penelitian ini menyoroti penerapan gaya komunikasi equalitarian yang diterapkan oleh para pemimpin perempuan di perusahaan perbankan dalam mendukung kesetaraan gender dan mencapai tujuan organisasi. Penerapan gaya komunikasi equalitarian oleh pemimpin perempuan tidak hanya menjadi refleksi dari perjuangan untuk mencapai kesetaraan, tetapi juga menjadi langkah penting dalam menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan produktif, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Perempuan, Gaya Komunikasi Equalitarian, Standpoint Theory, Muted Group Theory, Kesenjangan Gender, Komunikasi Organisasi

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan anggota timnya untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dalam organisasi tidak hanya tentang kepercayaan kepada pemimpin, tetapi juga tentang kepercayaan kepada semua anggota organisasi. Kepercayaan ini memungkinkan setiap anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik, sehingga tercipta kerjasama yang harmonis antara pemimpin dan anggotanya. Setiap orang berhak dan berpotensi untuk menjadi pemimpin karena sejatinya kepemimpinan dapat dilatih. Namun pada realitanya posisi puncak dalam dunia kerja hingga saat ini masih didominasi oleh laki-laki. Berdasarkan hasil laporan dari Grant Thornton (2023) dalam “*Women in Business 2023*”, secara global perempuan yang menempati posisi manajemen perusahaan hanya berkisar 33,5%. Indonesia sendiri menduduki peringkat ke-10 global dalam hal representasi perempuan di manajemen senior, dengan 37%

perempuan menempati posisi tersebut pada tahun ini. Angka ini menunjukkan penurunan dari tahun lalu, dimana persentasenya mencapai 39%.

Data tersebut menunjukkan bahwa dominasi laki-laki dalam dunia kerja masih begitu kuat dan sehingga jumlah perempuan yang menempati posisi puncak di suatu perusahaan terbilang masih sedikit jika dibandingkan laki-laki. Menurut Anggraini & Dwiningtyas (2022), perempuan dalam posisi kepemimpinan seringkali dihadapkan pada berbagai rintangan, seperti stereotip gender, prasangka gender, dan diskriminasi. Hal ini menciptakan ekspektasi dan penilaian yang tidak adil terhadap mereka dibandingkan dengan pemimpin laki-laki. Dominasi laki-laki dalam budaya patriarki yang sudah berlangsung lama menghasilkan tindakan diskriminatif terhadap perempuan, baik oleh individu maupun kelompok, dan mengakibatkan perempuan termarginalisasi (Apriliandra & Krisnani, 2021).

Banyak perempuan tidak menduduki posisi struktural atau fungsional dalam institusi karena mereka memiliki tanggung jawab domestik dan peran utama dalam keluarga. Hal ini menyebabkan tidak semua perempuan mampu menempati posisi struktural atau fungsional di tempat

mereka bekerja. Pandangan bahwa perempuan harus selalu mendapatkan izin dari keluarga untuk bertugas menghambat potensi mereka dalam kepemimpinan. Hambatan ini, yang tidak berlaku bagi laki-laki, membuat perempuan sulit mencapai puncak karir dan posisi kepemimpinan di berbagai bidang (Wibowo, 2012). Hal ini menjadi konstruksi sosial yang melekat terhadap perempuan mengenai peran yang seharusnya dijalani oleh perempuan. Perempuan dianggap memiliki peran untuk menjadi istri atau ibu dan berfokus pada hal-hal yang lebih berorientasi pada pekerjaan domestik, sedangkan karir menjadi nomor dua setelah pekerjaan domestik. Sehingga menyebabkan jumlah perempuan yang menjadi pemimpin masih sangat sedikit.

Rintangan yang masih harus dihadapi oleh pemimpin perempuan yaitu pandangan terhadap perempuan yang berkarir karena terikat oleh peran gender, hal ini kemudian menyebabkan perempuan menjadi terhambat dalam mengembangkan potensinya karena terikat oleh peran gender. Terdapat perbedaan pandangan antara perempuan dan laki-laki, perempuan dianggap lebih lemah, emosional, dan keibuan, sedangkan laki-laki dianggap kuat, rasional, dan perkasa (Sasmita & As'ad Raihan, 2017). Stereotip tersebut menggambarkan bahwa perempuan lebih lemah daripada laki-laki dan ada pekerjaan

yang dikhususkan untuk laki-laki dan perempuan. Peran maskulin dan feminin merupakan konstruksi sosial budaya yang menghasilkan peran dan tugas yang berbeda. Pandangan tersebut menjadi hal yang menghambat kemajuan karir bagi seorang perempuan.

Berdasarkan survei daring *Social Norms, Attitudes and Practices (SNAP) 2020* yang dilakukan oleh *YouGov* dengan dukungan *Investing in Women* yang dilakukan dengan melibatkan 6.000 responden laki-laki dan perempuan di kota-kota besar di Indonesia, Filipina, dan Vietnam. Survei tersebut berfokus pada empat norma gender utama yang umum di masyarakat, salah satunya adalah norma gender mengenai kepemimpinan yang menanyakan apakah perempuan dianggap lebih baik dalam peran pendukung dan laki-laki dianggap sebagai pemimpin yang lebih baik. Survei tersebut menunjukkan bahwa di Indonesia, 7 dari 10 pekerja melaporkan bahwa perusahaan mereka didominasi laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa norma gender tradisional masih kuat di tempat kerja di Indonesia. Selain itu, responden yang bekerja di perusahaan yang didominasi laki-laki memiliki pandangan yang lebih tradisional tentang kepemimpinan. Mereka lebih cenderung setuju dengan norma gender yang tradisional, seperti perempuan sebagai pengasuh dan laki-laki sebagai pemimpin.

Ketidaksesuaian dengan stereotip pekerjaan dapat menurunkan peluang seseorang untuk dianggap sukses. Orang yang tidak menunjukkan kualitas yang diasosiasikan dengan jenis kelamin tertentu untuk pekerjaan tertentu dianggap kurang mampu dan memiliki peluang lebih kecil untuk berhasil (Kinanti, 2021). Pandangan tersebut semakin menghambat kemajuan perempuan untuk mencapai posisi puncak manajerial di suatu perusahaan. Stereotip gender yang mengasosiasikan perempuan dengan sifat-sifat feminin seperti emosional, tidak tegas, dan berbicara dengan lembut menjadi hambatan bagi perempuan karena dianggap tidak tepat tampil sebagai pemimpin.

Perempuan sebagai pemimpin cenderung harus berkompromi dengan asumsi dan ekspektasi atas dirinya. *Harvard Business Review* melakukan wawancara dengan 64 pemimpin perempuan senior (berada di level *Vice President*, CEO, Manajer, atau Eksekutif) dari 51 organisasi berbeda di Amerika Serikat yang bekerja di berbagai industri. Menemukan bahwa terdapat paradoks yang berasal dari kebutuhan untuk menjadi tangguh dan baik, yang dihadapi para perempuan ini. Terdapat strategi yang digunakan untuk mengelola hal tersebut, pemimpin perempuan menghadapi paradoks unik dalam menyeimbangkan berbagai ekspektasi. Mereka harus menjadi

tangguh dan baik, berwibawa dan partisipatif, memperjuangkan diri sendiri dan melayani orang lain, serta menjaga jarak dan tetap dekat dengan tim. Diperlukan keseimbangan agar para pemimpin perempuan dapat mencapai kesuksesan dan berhasil untuk memimpin timnya (Zheng, 2018). Sehingga menarik untuk mengetahui pengalaman pemimpin perempuan di Indonesia yang harus berkompromi dengan asumsi yang melekat pada perempuan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1999 tentang Pengesahan Konvensi ILO No. 111 Mengenai Diskriminasi Dalam Pekerjaan dan Jabatan, mengatakan bahwa konvensi ini mewajibkan setiap negara anggota ILO yang telah meratifikasi untuk menghapuskan segala bentuk diskriminasi dalam pekerjaan dan jabatan berdasarkan ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, pandangan publik, kebangsaan atau asal usul keturunan (Rahmat, 1999). Melalui UU tersebut ditegaskan bahwa seharusnya sudah tidak ada perbedaan atau diskriminasi dalam jabatan kepada perempuan.

Kemampuan berkomunikasi yang baik memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan tujuan organisasi secara jelas, memotivasi tim, serta mengatasi berbagai tantangan yang muncul, sehingga keputusan yang diambil dapat dilaksanakan

dengan efektif (Mahmudah, 2013). Gaya komunikasi kepemimpinan adalah strategi yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku dan sikap anggota timnya, mengarahkan, serta membangun dan memelihara hubungan dengan anggotanya (Juarsa, 2016). Gaya komunikasi menjadi salah satu faktor yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Perempuan dengan berbagai pandangan tentang peran gender seperti yang telah disampaikan sebelumnya, memiliki gaya komunikasi yang berbeda dengan laki-laki. Gaya komunikasi ini dapat membantu mereka untuk mengatasi pandangan dan membangun kredibilitas mereka sebagai pemimpin.

Berangkat dari data dan fakta yang sudah diuraikan di atas, penelitian terkait pengalaman pemimpin perempuan dalam menerapkan gaya komunikasi kepada bawahannya di tengah pandangan dan asumsi yang harus dihadapi perempuan sebagai pemimpin menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Dalam konteks kepemimpinan perempuan, stereotip gender yang masih melekat di masyarakat dapat mempengaruhi gaya komunikasi dan efektivitas kepemimpinan perempuan. Stereotip gender ini sering kali mengaitkan perempuan dengan sifat-sifat feminin seperti emosional, tidak tegas, dan berbicara dengan lembut. Hal ini dapat menyebabkan perempuan mengalami

hambatan dalam mencapai posisi puncak dalam organisasi dan membuat mereka kesulitan untuk membangun kredibilitas mereka sebagai pemimpin.

Maka menarik untuk meneliti dan memahami bagaimana pengalaman perempuan yang telah berhasil mencapai posisi puncak organisasi. Penelitian ini akan melihat elemen komunikasi, yaitu gaya komunikasi yang digunakan oleh pemimpin perempuan dalam mengelola anggota tim dan membangun kredibilitas mereka sebagai pemimpin. Gaya komunikasi tersebut dapat mengacu pada cara penyampaian pesan baik verbal maupun non-verbal.

RUMUSAN MASALAH

Perempuan sering kali mengalami kesulitan dalam mengejar karir tertingginya. Hal ini disebabkan oleh stereotip yang membedakan laki-laki dan perempuan sebagai subjek yang berbeda. Perbedaan ini menciptakan konstruksi sosial yang menghambat perempuan untuk menduduki posisi-posisi strategis. Perempuan cenderung menghadapi hambatan untuk dapat mencapai posisi puncak di suatu perusahaan.

Kesenjangan ini diperparah oleh anggapan dan diskriminasi terhadap perempuan. Perempuan dianggap lebih "emosional" dan tidak tepat sebagai pemimpin. Ketika seorang perempuan pemimpin menggunakan gaya komunikasi

yang tegas atau asertif, ia mungkin dinilai lebih negatif dibandingkan laki-laki yang menggunakan gaya komunikasi yang sama. Sebaliknya, jika seorang perempuan pemimpin terlalu lembut atau terlalu fokus pada hubungan, ia mungkin dianggap tidak cukup kompeten untuk memimpin (Littlejohn & Foss, 2009). Hal ini menyebabkan hambatan bagi perempuan dalam mencapai posisi puncak. Di sisi lain, penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan memiliki potensi untuk membawa keuntungan bagi organisasi (Offermann & Foley, 2020). Kepemimpinan perempuan juga membawa perspektif yang berbeda dan melengkapi perspektif laki-laki, yang penting untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif dan inovatif.

Kepemimpinan perempuan sangatlah penting untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan, menjadi role model bagi perempuan muda, dan membongkar stereotip dan stigma terhadap perempuan. Keberhasilan pemimpin perempuan dalam memimpin organisasinya dengan gaya komunikasi yang diterapkan menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Oleh karena itu, peneliti merumuskan permasalahan dalam pertanyaan penelitian “Bagaimana pengalaman pemimpin perempuan dalam menerapkan gaya komunikasi *equalitarian* di dunia kerja?”

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengalaman yang dihadapi oleh pemimpin perempuan dalam menerapkan gaya komunikasi *equalitarian* di dunia kerja.

KERANGKA TEORI

Standpoint Theory

Level komunikasi dalam penelitian ini adalah komunikasi organisasi yang menempatkan fenomena penelitian dalam tradisi kritis dengan menggunakan *standpoint theory* sebagai teori utama. Teori ini menjelaskan terkait dengan isu gender yang didominasi oleh kekuasaan kelompok tertentu yang lebih memiliki akses edukasi, pengetahuan, dan kekayaan. Hal tersebut membuat kelompok yang memiliki akses menjadi memiliki kontrol atas kelompok yang tidak memiliki akses (marginal). *Standpoint theory* akan digunakan untuk melihat realitas pemimpin perempuan dalam perusahaan.

Teori ini diadaptasi oleh Julia Wood dan Marsha Houston ke dalam disiplin komunikasi dan dianggap sebagai perspektif penting dalam ilmu komunikasi yang berfokus pada memahami bagaimana pengalaman dan posisi sosial seseorang mempengaruhi cara mereka melihat dan memahami dunia (Littlejohn et al., 2017). Dalam konteks penelitian ini, teori ini mengasumsikan bahwa laki-laki dan perempuan seringkali mengalami

lingkungan sosial yang berbeda, di mana laki-laki secara tradisional menempati posisi yang lebih berkuasa dan memiliki lebih banyak *privilege* dibandingkan perempuan.

Standpoint theory menegaskan bahwa penelitian budaya harus dimulai dengan mereka yang terpinggirkan. Hal ini disebabkan karena mereka adalah "orang luar di dalam" budaya dominan, sehingga memiliki pandangan yang lebih jujur tentang apa yang sebenarnya terjadi. Orbe berpendapat bahwa penting untuk menghabiskan waktu dan usaha untuk fokus pada komunikasi ko-kultural—"komunikasi antara kelompok dominan dan anggota kelompok ko-kultural dari perspektif anggota kelompok ko-kultural." (Griffin et al., 2023).

Teori ini berangkat dari pengakuan adanya ketidaksetaraan relasi kuasa yang menyebabkan marginalisasi atau penindasan terhadap perempuan. Perempuan sebagai kelompok yang terpinggirkan ini memiliki perspektif yang dibentuk oleh pengalaman ketidaksetaraan tersebut. Setiap posisi sosial (*standpoint*) memiliki ekspektasi tertentu yang membedakannya dari laki-laki sebagai kelompok dominan. Perspektif perempuan seringkali diasosiasikan dengan urusan rumah tangga dan pengasuhan anak. Namun, pengetahuan dan kemampuan ini bukanlah bawaan lahir, melainkan hasil

proses sosialisasi yang dialami perempuan. Teori ini menekankan bahwa perspektif laki-laki yang dominan telah membentuk pandangan masyarakat tentang peran dan tanggung jawab perempuan, seringkali membatasi potensi dan peluang perempuan (Littlejohn et al., 2017).

Menurut Littlejohn (2017), individu dari kelompok terpinggirkan tidak hanya melihat dunia dari perspektif identitas mereka sendiri, tetapi juga mampu melihatnya dari perspektif kelompok berkuasa. Kemampuan ini muncul karena mereka terpaksa hidup di kedua dunia. Mereka harus bisa bernegosiasi dengan kelompok dominan untuk bertahan hidup, sementara kelompok dominan tidak perlu memahami kelompok terpinggirkan.

Adanya pandangan masyarakat tentang peran dan tanggung jawab yang membatasi potensi dan peluang perempuan menunjukkan terdapat prasangka yang menjadi masalah dalam masyarakat dan dapat mempengaruhi peluang seseorang, terutama dalam kepemimpinan. Menurut Eagly & Karau (2002), terdapat dua bentuk prasangka terhadap kepemimpinan perempuan. Perempuan dipandang kurang baik daripada laki-laki sebagai calon peran kepemimpinan dan mengevaluasi perilaku yang memenuhi persyaratan peran pemimpin kurang baik ketika dilakukan oleh seorang perempuan. Prasangka tersebut membuat pemimpin perempuan

sulit mendapat dukungan untuk menduduki posisi pemimpin karena orang mungkin akan lebih kritis terhadap perempuan pemimpin dibandingkan laki-laki pemimpin.

Penelitian ini akan menggunakan *standpoint theory* untuk memahami pengalaman pemimpin perempuan dalam organisasi. Dengan mengakui bahwa perempuan seringkali menempati posisi yang terpinggirkan dalam hierarki kekuasaan, penelitian ini akan menggali perspektif mendalam tentang bagaimana pengalaman tersebut membentuk cara mereka berkomunikasi, berinteraksi, dan memimpin. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya akan mengidentifikasi tantangan yang dihadapi perempuan pemimpin, tetapi juga akan melihat kekuatan dan sumber daya yang mereka kembangkan untuk mengatasi hambatan tersebut.

Muted Group Theory

Muted group theory berfokus pada bagaimana praktik komunikasi kelompok dominan menekan, membungkam, atau mendevalusi kata-kata, ide, dan wacana kelompok subordinat. Teori ini berkaitan dengan apa dan seberapa banyak orang dengan status sosial yang berbeda berbicara, kapan dan di mana mereka berbicara, dengan kata dan konsep apa, dalam mode atau saluran apa, dan dengan konsekuensi apa. Teori ini mendorong

perhatian pada cara-cara sistem dan praktik bahasa tidak diciptakan setara oleh semua penutur. Teori ini menunjukkan bahwa cara penting bagi suatu kelompok sosial untuk menciptakan dan mempertahankan dominasinya adalah dengan membungkam ucapan dan ide-ide mereka yang oleh kelompok dominan telah diberi label di luar lingkaran istimewa (Littlejohn & Foss, 2009).

Anggota kelompok subordinat memang berbicara. Orang-orang yang terikat atau ditugaskan ke kelompok subordinat mungkin memiliki banyak hal untuk dikatakan, tetapi dalam situasi campuran mereka mungkin memiliki sedikit kekuatan untuk mengatakannya tanpa menimbulkan masalah. Kata-kata mereka (dan minat serta pekerjaan mereka), kecuali disajikan dalam bentuk yang dapat diterima oleh mereka yang berada dalam kelompok dominan, seringkali tidak dianggap dapat dipahami oleh atau penting bagi mereka yang berada dalam kelompok dominan seperti kata-kata, minat, dan pekerjaan kelompok dominan. Ucapan mereka yang berada dalam kelompok subordinat sering kali tidak dihormati, dan pengetahuan mereka sering kali tidak dianggap cukup untuk pengambilan keputusan atau kebijakan. Pengalaman mereka sering kali ditafsirkan ulang untuk mereka oleh orang lain, dan mereka didorong untuk melihat diri mereka sendiri

sebagai diwakili oleh kata-kata dan konsep dalam wacana dominan (Littlejohn & Foss, 2009).

Salah satu premis dari *muted group theory* adalah bahwa anggota kelompok yang terbungkam mungkin, setidaknya kadang-kadang, mengalami keberadaan ganda, melihat kenyataan baik seperti yang dialami dari perspektif dominan maupun dari perspektif mereka sendiri yang terbungkam. Misalnya, perempuan di sebagian besar jika tidak semua budaya tidak sebebaskan atau semampu pria dominan untuk mengatakan apa yang ingin mereka katakan, kapan dan di mana mereka ingin mengatakannya, tanpa celaan atau hukuman. Mereka terbungkam. Meskipun karena kebutuhan mereka mempelajari persepsi dan pengetahuan kelompok yang mendominasi, mereka tidak dapat dengan mudah atau langsung mengartikulasikan pengalaman mereka karena kata-kata dan norma untuk penggunaannya telah dirumuskan terutama oleh mereka yang menyatakan diri mereka sebagai atasan. Kata-kata dan persepsi yang terus-menerus diabaikan pada akhirnya mungkin tidak diucapkan dan mungkin bahkan tidak terpikirkan (Littlejohn & Foss, 2009).

Terdapat asumsi yang mendasari *muted group theory* (West & Turner, 2010):

1. Perbedaan Persepsi Berdasarkan Gender: Asumsi pertama ini berpendapat bahwa laki-laki dan perempuan memiliki cara

pandang yang berbeda terhadap dunia karena perbedaan pengalaman dan aktivitas mereka yang berakar pada pembagian kerja berdasarkan gender.

2. Pembagian Kerja: Secara historis, masyarakat membagi tugas berdasarkan jenis kelamin. Perempuan umumnya bertanggung jawab atas pekerjaan rumah tangga, sementara laki-laki bekerja di luar rumah. Pembagian ini, terutama setelah Revolusi Industri, menciptakan perbedaan yang jelas antara ruang lingkup kehidupan pribadi (rumah) dan publik (pekerjaan).

3. Dampak pada Persepsi: Perbedaan dalam pengalaman sehari-hari ini membentuk cara kita memandang dunia. Perempuan yang lebih fokus pada hubungan interpersonal dan urusan rumah tangga akan memiliki perspektif yang berbeda dengan laki-laki yang lebih sering terlibat dalam kompetisi dan kegiatan publik.

Aliran Feminisme Liberal

Menurut Kroloke dan Sorensen (dalam Sunarto et al., 2016) Gerakan feminisme gelombang pertama berfokus pada perjuangan mendapatkan hak politik bagi perempuan. Muncul di era industrialisasi awal, gerakan ini sejalan dengan semangat liberalisme yang tengah berkembang, menuntut kesetaraan hak politik antara perempuan dan laki-laki, serta antara kulit putih dan kulit hitam. Aliran feminis liberal, yang menjadi bagian dari gelombang ini, secara khusus

memperjuangkan hak-hak perempuan kelas menengah untuk mendapatkan akses yang sama dalam bidang politik dan ekonomi. Aliran ini juga mendorong adanya pengakuan terhadap pekerjaan rumah tangga yang selama ini dilakukan oleh perempuan dan menuntut upah yang layak untuk pekerjaan tersebut.

Pemikiran liberalisme memberikan posisi hak individu lebih penting dibanding sumber daya yang ada. Menurut liberalisme hak harus diberikan sebagai prioritas di atas kebaikan. Hal ini disebabkan hak menghasilkan bingkai kerja yang menjadi dasar bagi kita untuk memilih apa yang terbaik bagi kita masing-masing selama tidak merampas hak orang lain (Sunarto et al., 2016)

Terdapat dua kelompok liberalisme yaitu liberalisme klasik (libertarian) yang fokus pada melindungi kebebasan sipil; dan liberalisme kesejahteraan (equalitarian) yang fokus pada bidang ekonomi. Namun tujuan feminis liberal yaitu memperjuangkan peluang yang sama yaitu untuk menciptakan masyarakat yang adil tempat kebebasan berkembang (Tong, 2007).

Pada abad ke-18 fokus pada perjuangan pendidikan. Perempuan seringkali digambarkan emosional dan laki-laki rasional. Hal ini terjadi karena laki-laki dididik dengan nilai-nilai keberanian, pengendalian diri, keadilan, dan kekuatan

mental. Sedangkan perempuan dididik dengan kesabaran, kepatuhan, tempramen baik, dan kelenturan. Maka perempuan seharusnya mendapatkan pendidikan agar dapat mengembangkan kapasitas rasional dan moral untuk menjadi manusia yang lengkap. Kemudian di abad ke-19 fokus pada kesetaraan politik dan ekonomi. Kesetaraan akan didapatkan jika perempuan diberikan hak, politik, kesempatan, dan pendidikan yang sama seperti laki-laki (Sunarto et al., 2016).

Pada abad ke-20, perjuangan feminisme liberal masih menekankan pada pemenuhan hak politik perempuan. Perempuan harus bisa berpikir dan bertindak seperti laki-laki agar setara dengan laki-laki. Untuk itu, perempuan harus mampu meminimalkan kualitas feminin dan beta yang ada dalam dirinya dan memaksimalkan kualitas maskulin dan alfa yang ada dalam dirinya (fokus pada hirarki, otoritas, kepemimpinan yang tegas berorientasi pada tugas berdasarkan rasionalitas sebagai maskulin secara budaya). Dalam perkembangannya kemudian disarankan agar baik perempuan dan laki-laki mengembangkan kualitas androgini dalam diri mereka. Daripada pendekatan yang bersifat kompetitif, disarankan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih kolaboratif dalam memperjuangkan kesetaraan di berbagai bidang kehidupan (Tong, 2007).

Gaya Komunikasi

Menurut Saphiere (dalam Juarsa, 2016) gaya komunikasi adalah cara seseorang menyampaikan dan menerima pesan, baik secara verbal maupun non-verbal. Gaya komunikasi ini unik untuk setiap individu dan dipengaruhi oleh kepribadian serta latar belakang budaya mereka. Gaya komunikasi pemimpin cara berkomunikasi verbal dan non-verbal yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan, memengaruhi, dan memimpin anggotanya guna tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Stewar L. Tubbs dan Sylvia Moss (dalam Ruliana, 2016), mengungkapkan terdapat enam gaya komunikasi yaitu *controlling*, *equalitarian*, *structuring*, *dynamic*, *relinquishing* dan *withdrawal*.

Gaya controlling, ditandai dengan upaya dominan untuk mengendalikan interaksi. Komunikator dengan gaya ini cenderung memaksakan kehendak, membatasi pilihan, dan mengabaikan perspektif orang lain. Cenderung lebih fokus pada pengiriman pesan daripada membangun pemahaman bersama.

Gaya equalitarian, ditandai oleh keterlibatan aktif bawahan dalam pengambilan Keputusan sehingga komunikasi berbentuk dua arah. Pemimpin dengan gaya ini menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, menghargai masukan, dan mendorong partisipasi.

Gaya structuring, ditandai oleh penekanan pada perencanaan yang matang, prosedur yang jelas, dan evaluasi kinerja yang objektif. Pemimpin dengan gaya ini menciptakan lingkungan kerja yang terorganisir dan efisien.

Gaya dynamic, ditandai oleh semangat perubahan, inovasi, dan pengambilan risiko. Pemimpin dengan gaya ini mendorong pertumbuhan dan pengembangan tim serta organisasi.

Gaya relinquishing, ditandai oleh pemberian otonomi dan tanggung jawab kepada karyawan, percaya bahwa anggotanya mampu menyelesaikan tugas, dan dukungan penuh terhadap pengembangan mereka. Pemimpin dengan gaya ini percaya pada kemampuan timnya.

Gaya withdrawal, ditandai dengan kurangnya keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dengan tim. Pemimpin dengan gaya ini cenderung menghindari konflik.

Pemimpin tidak jarang erat dengan laki-laki sehingga perempuan lebih perempuan perlu upaya lebih untuk dapat bisa menempatkan diri sejajar. Sejatinya perempuan memiliki peluang juga untuk dapat menjadi pemimpin, tetapi bagaimana peluang tersebut dapat dimanfaatkan oleh perempuan. Gaya kepemimpinan *equalitarian* menjadi gaya komunikasi yang diadopsi oleh pemimpin perempuan yang selalu memberikan perhatian penuh,

memberikan kesempatan para karyawan dalam menyampaikan aspirasi dan membina hubungan baik dengan merangkul para karyawannya (Staciana, 2015).

Gaya komunikasi *equalitarian* menjadi gaya komunikasi yang paling ideal untuk diterapkan oleh pemimpin di perusahaan. Gaya komunikasi ini memiliki aspek penting yaitu landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah. Gaya komunikasi *equalitarian* akan memudahkan komunikasi dalam organisasi karena gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan. Gaya komunikasi ini juga turut menjamin berlangsungnya tindakan berbagi informasi dalam suatu organisasi (Ruliana, 2016).

Gaya komunikasi *equalitarian* dapat diidentifikasi dari segi komunikator, maksud dan tujuan. Gaya komunikasi ini dicirikan dengan pendekatan yang akrab dan hangat dimana komunikator menciptakan suasana yang bersahabat dan membuat orang lain merasa nyaman untuk berinteraksi. Maksud dari gaya komunikasi ini adalah untuk menstimulasi orang lain dengan membangun hubungan yang baik dalam komunikasi, menciptakan rasa saling percaya, dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggotanya (berbagi ide dan

pendapat). Tujuan dari gaya komunikasi ini adalah menekankan pengertian bersama yang ditandai dengan informasi yang diberikan dapat dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat dan membangun hubungan yang solid (Ruliana, 2016).

Dalam praktiknya penerapan gaya komunikasi *equalitarian* yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat dilihat melalui proses komunikasi yang terjadi dua arah, komunikasi bersifat terbuka dimana anggotanya dapat menyampaikan gagasan dan pendapat dalam situasi informal, memiliki sikap kepedulian yang tinggi dan dapat membina hubungan yang baik, penyaluran informasi berjalan dengan baik, efektif memelihara empati dan kerja sama karyawan khususnya dalam situasi pengambilan keputusan dan memberikan tugas kepada orang yang ahli di bidangnya (Anggriawan, 2017).

Penelitian ini akan menganalisis bagaimana pemimpin perempuan menerapkan gaya komunikasi *equalitarian* dalam konteks kepemimpinan mereka. Dengan mengacu pada gaya komunikasi yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pengalaman pemimpin perempuan dalam menerapkan gaya komunikasi *equalitarian* di perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif.

Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menempatkan peneliti dalam konteks dunia nyata, menggunakan praktik interpretatif dan material untuk memahami fenomena yang terjadi. Peneliti akan berusaha untuk memahami makna yang diberikan individu terhadap pengalaman mereka dalam lingkungan alami, sehingga menghasilkan interpretasi yang mendalam tentang fenomena yang diteliti.

Metode penelitian menggunakan pendekatan fenomenologi untuk menggali realitas dari sudut pandang individu yang terlibat langsung pada fenomena yang diteliti untuk mendapatkan pemahaman yang kaya dan mendalam. Fenomenologi merupakan pendekatan penelitian yang berfokus pada pengalaman hidup individu dalam memahami suatu fenomena. Dalam penelitian ini, peneliti akan menyelami pengalaman informan secara mendalam, mencari makna dan esensinya, dan melampaui batasan objektivitas untuk memahami perspektif subjektif mereka. (W.Creswell & N.Poth, 2018: 124).

Moustakas (1994) membahas berbagai pendekatan penelitian fenomenologi. Modifikasinya terhadap metode Stevick–Colaizzi–Keen dianggap sebagai salah satu pendekatan yang paling praktis dan bermanfaat (W.Creswell & N.Poth, 2018: 272). Langkah-langkah

penelitian yang dijelaskan oleh Moustakas, sebagai berikut:

1. Penelitian ini diawali dengan mendeskripsikan fenomena yang dialami dengan informan terkait dengan fenomena yang diteliti melalui hasil wawancara mendalam.
2. Tahap *horizontalization*, peneliti kemudian menganalisis wawancara atau sumber data lainnya untuk mengidentifikasi pernyataan-pernyataan yang menggambarkan pengalaman individu terkait topik penelitian. Pernyataan-pernyataan signifikan ini kemudian dicatat dan diurutkan. Setiap pernyataan dianggap sama pentingnya, dan peneliti berusaha untuk mengembangkan daftar yang tidak berulang dan tidak saling tumpang tindih.
3. Tahap *clustering*, peneliti mengelompokkan pernyataan-pernyataan signifikan yang telah diidentifikasi ke dalam unit informasi yang lebih luas. Unit-unit yang lebih besar ini, yang juga dikenal sebagai unit makna atau tema, menjadi dasar interpretasi data. Pengelompokan ini membantu mengelompokkan pernyataan-pernyataan yang terkait dan

menghilangkan pengulangan, sehingga mempermudah peneliti dalam memahami pola dan makna yang muncul dari data.

4. Peneliti kemudian menyusun deskripsi tekstural tentang pengalaman para peserta dalam studi terkait fenomena yang diteliti. Deskripsi tekstural berfokus pada "apa" yang dialami oleh informan, dan tidak menafsirkan atau menganalisis pengalaman mereka. Peneliti menyusun deskripsi struktural yang berfokus pada "bagaimana" pengalaman para peserta terjadi. Dalam deskripsi ini, peneliti merefleksikan dan menganalisis konteks dan situasi di mana fenomena tersebut dialami.
5. Tahap *composite*, merupakan gabungan dari deskripsi tekstural dan struktural yang telah dibahas sebelumnya. Deskripsi disajikan dalam bentuk paragraf panjang dan informatif, yang memberitahu pembaca tentang "apa" yang dialami para peserta dengan fenomena tersebut dan "bagaimana" mereka mengalaminya (termasuk konteksnya).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan aliran feminisme liberal yang menekankan pada pemenuhan

hak politik perempuan. Perempuan harus bisa berpikir dan bertindak seperti laki-laki agar setara dengan laki-laki. Untuk itu, perempuan harus mampu meminimalkan kualitas feminin dan beta yang ada dalam dirinya dan memaksimalkan kualitas maskulin dan alfa yang ada dalam dirinya (fokus pada hirarki, otoritas, kepemimpinan yang tegas berorientasi pada tugas berdasarkan rasionalitas sebagai maskulin secara budaya). Hal ini dapat dilihat melalui budaya dan kebijakan yang dimiliki oleh perusahaan untuk berfokus pada kesetaraan bagi seluruh karyawannya tanpa membedakan gender laki-laki dan perempuan, seluruhnya didasarkan pada penilaian yang objektif dari perusahaan sesuai dengan KPI yang telah ditentukan. Tantangan yang dihadapi narasumber terkait ada keraguan terhadap kemampuannya sebagai pemimpin perempuan, terutama karena terdapat pekerjaan tertentu yang dianggap lebih sesuai dilakukan oleh laki-laki. Pandangan ini mendukung prasangka yang menghambat perempuan dalam kepemimpinan. Prasangka tersebut menunjukkan bias masyarakat terhadap kompetensi perempuan dalam posisi kepemimpinan.

Berdasarkan standpoint teori yang mengasumsikan bahwa laki-laki dan perempuan seringkali mengalami lingkungan sosial yang berbeda, di mana

laki-laki secara tradisional menempati posisi yang lebih berkuasa dan memiliki lebih banyak *privilege* dibandingkan perempuan. Kondisi dimana perempuan masih harus menghadapi prasangka dan beban ganda menunjukkan menunjukkan bahwa perempuan seringkali membatasi potensi dan peluang dirinya. Dengan standpoint yang dimiliki oleh perempuan, penerapan gaya komunikasi *equalitarian* berusaha menjalin hubungan profesional dan personal yang baik dengan karyawan, terbuka terhadap masukan, dan mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan gaya komunikasi *equalitarian* yang mereka terapkan. Gaya ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif tetapi juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif.

Penerapan gaya komunikasi *equalitarian* oleh pemimpin perempuan juga mencerminkan salah satu dimensi dari *standpoint theory*, yaitu kemampuan perempuan untuk melihat perspektif kelompok dominan dan kelompok terpinggirkan. Hal ini memberikan mereka keunggulan dalam membangun komunikasi yang inklusif dan adaptif.

Secara praktis, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh perempuan terutama sebagai pihak yang memiliki posisi terpinggirkan membuat perempuan

memiliki kesadaran akan perannya sebagai pemimpin. Gaya komunikasi *equalitarian* kerap diterapkan oleh pemimpin perempuan dengan tujuan untuk dapat menciptakan hubungan yang dekat dan komunikasi yang efektif. Dengan penerapan gaya komunikasi *equalitarian* dalam kepemimpinannya kemudian mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih inklusif.

Secara sosial, penelitian ini mengatakan bahwa posisi pemimpin masih kerap dikaitkan dengan sifat-sifat maskulin. Tantangan beban ganda sebagai seorang ibu membuat perempuan kerap kali membatasi dirinya untuk naik ke posisi manajerial karena adanya kondisi dimana untuk bisa mendapatkan promosi harus dapat ditempatkan dimana saja. Sebagai seorang ibu kondisi tersebut akhirnya membuat perempuan membatasi diri dan memilih untuk tetap bekerja dekat dengan keluarga. Peran dan kontribusi perempuan dalam perusahaan sebagai pemimpin dapat memberikan dampak yang positif bagi lingkungan perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, pemimpin perempuan menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan peran gender mereka, termasuk beban ganda sebagai perempuan karier dan ibu rumah tangga, serta prasangka yang meragukan kemampuan mereka untuk

memimpin. Tantangan ini sering diperkuat oleh budaya sosial yang masih mengasosiasikan posisi kepemimpinan dengan sifat-sifat maskulin, seperti ketegasan, otoritas, dan rasionalitas. Dalam konteks perusahaan, gaya komunikasi *equalitarian* yang diterapkan oleh pemimpin perempuan menjadi alat strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan mendukung kesetaraan gender. Gaya komunikasi *equalitarian* mencerminkan keterbukaan, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, serta perhatian terhadap hubungan profesional dan personal dengan anggota tim.

Penelitian ini menemukan bahwa meskipun perempuan masih dihadapkan pada prasangka sosial dan struktural, mereka mampu memanfaatkan pengalaman dan perspektifnya untuk melihat kebutuhan dari kelompok dominan dan terpinggirkan, sesuai dengan dimensi *standpoint theory*. Hal ini memberikan keunggulan bagi pemimpin perempuan dalam menciptakan komunikasi yang adaptif dan membangun kepercayaan di antara tim. Namun, kondisi sosial seperti beban ganda dan keterbatasan mobilitas karena prioritas keluarga seringkali menjadi penghalang perempuan untuk mengejar posisi manajerial yang lebih tinggi. Penerapan gaya komunikasi *equalitarian* oleh pemimpin perempuan tidak hanya menjadi refleksi dari

perjuangan untuk mencapai kesetaraan, tetapi juga menjadi langkah penting dalam menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan produktif, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini berhasil menggambarkan pengalaman mendalam pemimpin perempuan dalam menghadapi tantangan dan potensi mereka untuk membangun lingkungan kerja yang lebih setara.

Penelitian ini telah mengungkap dinamika pengalaman pemimpin perempuan dalam menerapkan gaya komunikasi *equalitarian* di lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin perempuan ini menghadapi tantangan unik, terutama terkait dengan peran ganda sebagai perempuan karier dan ibu rumah tangga. Selain itu, adanya prasangka gender yang masih melekat di masyarakat juga menjadi hambatan bagi mereka untuk sepenuhnya mengembangkan potensi kepemimpinannya.

Meskipun demikian, para pemimpin perempuan dalam penelitian ini telah menunjukkan kemampuan adaptasi dan resiliensi yang tinggi. Mereka mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif melalui penerapan gaya komunikasi *equalitarian*. Dengan memberikan kesempatan bagi semua anggota tim untuk berpartisipasi,

mendengarkan masukan, dan membangun hubungan yang saling menghormati, para pemimpin perempuan ini berhasil membangun tim yang solid dan produktif.

Hasil penelitian ini mendukung pandangan feminisme liberal yang menekankan pentingnya kesetaraan gender dalam dunia kerja. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesetaraan gender tidak hanya sebatas pada kebijakan formal, tetapi juga membutuhkan perubahan pada tingkat individu dan budaya organisasi. Perempuan perlu terus memperjuangkan hak-haknya dan menantang stereotip gender yang masih ada.

Berdasarkan tujuan dalam penelitian ini, yaitu memahami pengalaman yang dihadapi oleh pemimpin perempuan dalam menerapkan gaya komunikasi equalitarian di dunia kerja. Melalui analisis hasil wawancara para narasumber penelitian, penelitian ini telah mengidentifikasi tantangan, strategi, dan dampak dari penerapan gaya komunikasi equalitarian.

REKOMENDASI

Penulis berharap melalui penelitian ini dapat memberikan pemahaman baru terkait pengalaman pemimpin perempuan di perusahaan perbankan. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan untuk melakukan penelitian di sektor lain untuk menjadi perbandingan dan mengetahui pengalaman perempuan di

berbagai sektor yang mungkin akan berbeda dengan perbankan terutama dengan kebijakan dari perusahaan yang berbeda-beda.

Melalui penelitian ini diharapkan dapat mendorong lebih banyak perempuan untuk mengambil peran kepemimpinan dalam berbagai organisasi dan sektor. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada terciptanya masyarakat yang lebih adil dan setara, di mana perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk mencapai kesuksesan dalam kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliftha Kinanti, N., Irfan Syaebani, M., & Vitri Primadini, D. (2021). Stereotip Pekerjaan Berbasis Gender Dalam Konteks Indonesia Gender-Based Job Stereotypes in the Indonesian Context. *Jurnal Manajemen Dan Usahawan Indonesia* •, 44(1), 1–16.
- Anggraini, R. Y., & Dwiningtyas, H. (2022). Narasi Komunikasi Pemimpin Perempuan Untuk Mencapai Posisi Puncak Dalam Dunia Kerja. *Interaksi Online*, 3(10), 393–405.
<https://www.fisip.undip.ac.id>
- Anggriawan, F. (2017). Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Area Pelayanan Di Samarinda. *EJournal Ilmu Komunikasi*, 5(4), 260–274.
- Apriliandra, S., & Krisnani, H. (2021). Perilaku Diskriminatif Pada Perempuan Akibat Kuatnya Budaya Patriarki Di Indonesia Ditinjau Dari Perspektif Konflik. *Jurnal Kolaborasi Resolusi Konflik*, 3(1), 1.
<https://doi.org/10.24198/jkrk.v3i1.31968>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role

- congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Griffin, E., Ledbetter, A., & Sparks, G. (2023). Em_Griffin_Andrew_Ledbetter_Glen_Sparks_A_First_Look_at_Communication. In *Eleventh Edition*. McGraw-Hill Education.
- Juarsa, E. (2016). Gaya Komunikasi Pemimpin Divisi MIS PT. Trias Sentosa Tbk Krian. *Jurnal E-Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra, Surabaya*, 4(1), 2–9.
- Littlejohn, S., & Foss, K. (2009). ENCYCLOPEDIA OF COMMUNICATION THEORY. In *Encyclopedia of Communication Theory*.
<https://doi.org/10.4135/9781412959384.n178>
- Littlejohn, S. W., Foss, K. A., & Oetzel, J. G. (2017). *THEORIES OF HUMAN COMMUNICATION* (Eleventh).
- Mahmudah, D., Bidang, P., Komunikasi, S., Media, D., & Jakarta, B. (2013). *Komunikasi, Gaya ««« Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Dalam Organisasi (Communication, Leadership Style and Motivation in Organization)*. 285–302.
- Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). Is There a Female Leadership Advantage? In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* (Issue February).
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>
- Rahmat. (1999). *Undang-undang Nomor 21 tahun 1999 tentang pengesahan ILO convention no. 111 concerning discrimination in respect of employment and occupation. 111*.
- Ruliana, P. (2016). *KOMUNIKASI ORGANISASI: TEORI DAN STUDI KASUS* (2nd ed.). PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Sasmita, J., & As'ad Raihan, S. (2017). *Proceeding Of The 6 Th NCFB And Doctoral Colloquium Towards A New Indonesia Business Architecture "Strategic Leadership: A Necessity for Prosperity and Sustainability"* Fakultas Bisnis Dan Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya Kepemimpinan Pria Dan Wan. 225–239.
<https://repository.unri.ac.id/handle/123456789/5652>
- Sunarto, Dwiningtyas, H., & Lestari, S. B. (2016). *Komunikasi Gender*. CV EF Press Digimedia.
- Tong, R. P. (2007). *Feminist Thought: Pengantar Paling Komprehensif kepada Aliran Utama Pemikiran Feminis* (Kurniasih (ed.)). Yogyakarta Indonesia : Jalasutra., 2010.
- W.Creswell, J., & N.Poth, C. (2018). Qualitative Inquiry Research Design: Choosing Among Five Approaches. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- West, R., & Lynn H. Turner. (2010). *Introducing Communication Theory: ANALYSIS AND APPLICATION* (FOURTH EDI). Frank Mortimer.
- Wibowo, D. E. (2012). Peran Ganda Perempuan Dan Kesetaraan Gender. *Muwazah*, 3(1), 356–364.
<https://doi.org/10.28918/muwazah.v3i1.6>
- Zheng, W., Kark, R., & Meister, A. (2018). How women manage the gendered norms of leadership. *Harvard Business Review*, 1–7.
<https://hbr.org/2018/11/how-women-manage-the-gendered-norms-of-leadership>