PEREMPUAN DALAM POSISI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN*

Nur Kholis**
IAIN Sunan Ampel Surabaya

ABSTRACT

Rendahnya jumlah wanita potensial dalam posisi kepimpinan telah menyebabkan kesenjangan gender tidak hanya di pendidikan tetapi juga di tempat kerjalainnya. Masyarakat telah menyepakati hanya laki-laki yang bisa menjadi pemimpin yang baik; oleh karenanya masyarakat masih tetap menolak akses wanita dalam kepemimpinan karena tidak sesuai dengan norma yang berlaku. Wanita yang menginginkan posisi kepemimpinan menghadapi hambatan-hambatan dan seringkali harus menyerah karena merasa tidak mampu mengatasi berbagai hambatan itu. Laki-laki dan perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, tapi perbedaan ini bukan berarti yang satu lebih baik dari lainnya. Kenyataannya, perilaku kepemimpinan efektif erat hubungannya dengan karakteristik yang dapat diatribusikan kepada feminitas.

Kata Kunci: kepemimpinan, kepemimpinan perempuan, gaya kepemimpinan

Pendahuluan

Rendahnya jumlah perempuan potensial dalam posisi kepemimpinan[1] telah menyebabkan kesenjangan gender tidak hanya di pendidikan tetapi juga di tempat kerja lainnya. Masyarakat telah menyepakati hanya laki-laki yang bisa menjadi pemimpin yang baik; dan oleh karenanya masyarakat masih tetap menolak akses perempuan dalam kepemimpinan karena tidak sesuai dengan norma yang berlaku. Perempuan yang menginginkan posisi kepemimpinan menghadapi hambatan-hambatan dan seringkali harus menyerah karena merasa tidak mampu mengatasi berbagai hambatan itu.

Pada awal melinium III ini ditemukan meningkatnya pekerja perempuan di sektor 'luar,'[2] baik di lembaga pemerintah maupun lembaga non-pemerintah. Perempuan mewakili lebih kurang 80% dari total karyawan di berbagai departemen store. Di salah satu anak perusahaan rokok PT. HM. Sampoerna, perempuan mewakili lebih dari 90% total tenaga kerja. TKI yang dikirim ke luar negeri hampir didominasi oleh perempuan. Karena alasan produktifitas dan atau

---

*Materi Kuliah Umum pada Sertifikasi Kepala Madrasah oleh Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya dengan dukungan dana dari LAPIS AusAID, Surabaya: 27 Maret 2006.

**Lektor Kepala pada Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya dan Senior Program Officer LAPIS AusAID Jakarta.

[1]Dalam tulisan ini *posisi kepemimpinan* identik dengan *posisi manajerial* dan subyeknya disebut *pemimpin* atau *manajer*. Selanjutnya, keduanya digunakan secara berganti-ganti dengan maksud yang sama, yaitu seseorang yang memiliki jabatan tertentu.

[2] Istilah sektor luar digunakan sebagai lawan kata sektor domestik, yaitu urusan kerumahtanggaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rendahnya bayaran, rekrutmen tenaga kerja perempuan di berbagai sektor akan semakin meningkat di masa datang.

Sayangnya, banyak pekerja perempuan yang belum memiliki kesempatan untuk meraih posisi puncak dalam dunia kerjanya. Dalam pemerintahan dengan mudah dapat dilihat perempuan hanya mewakili kurang dari 0,5% dalam susunan kabinet reformasi, meskipun wakil presidennya seorang perempuan. Bahkan dalam era Kabinet Gotong Royong pun menteri perempuan hanya 2 orang meskipun presidennya seorang perempuan. Anehnya lagi, meskipun penduduk Indonesia lebih banyak perempuan, dus otomatis mayoritas pemilih wakil parlemen adalah perempuan, anggota DPR yang terpilih ternyata lebih banyak dari kaum laki-laki. Dalam dunia bisnis dapat dilihat hanya beberapa perempuan yang memiliki posisi manajemen puncak. Penelitian Hagberg Consulting Group (2000) menunjukkan pada pertengahan 1990-an perempuan menguasai hanya 7% dari keseluruhan posisi eksekutif dan 13% memiliki posisi manajemen lainnya, dibandingkan dengan kenyataan bahwa perempuan mewakili 50% dari tenaga kerja. Dalam dunia pendidikan terjadi hal yang sama. Tak seorang perempuan pun yang menduduki jabatan Rektor atau Ketua dalam 14 IAIN dan 33 STAIN di seluruh Indonesia, tidak ada juga yang menjadi rektor di universitas-universitas di bawan Mendiknas. Di USA, meskipun jumlah guru perempuan di SD mewakili 83% dan di SLTP mencapai 54%, yang sempat menjadi kepala SD hanya 52% dan SLTP hanya 26% (Spencer & Kochan, 2000), dan hanya 7% perempuan yang menjadi penilik (pengawas) sekolah di USA (Shakeshaft, 1998). Dari sini nampak sekali bahwa kebanyakan tenaga kerja perempuan hanya ditempatkan sebagai manajer tingkat menengah dan bawah, dan mayoritas hanya sebagai karyawan biasa.

Ketika para ahli berbicara kepemimpinan, sebenarnya tidak banyak yang mempertegas hubungannya dengan jenis kelamin,[3] alias bebas gender. Bahkan, dalam sebuah hadis juga disebutkan "semua dari kamu adalah pemimpin…" (Al-Hadis). Ajaran Islam ini tegas menunjukkan bahwa setiap orang (laki-laki dan perempuan) memiliki hak menduduki posisi manajemen dan keduanya sama-sama dimintai pertanggungjawaban atas posisi yang diduduki. Individu yang mampu memenuhi pertanggungjawaban adalah individu yang memiliki kemampuan membawa kepemimpinannya mencapai tujuan-tujuannya. Jadi *stressing point* kepemimpinan adalah kualitas; dan kualitas dapat dimiliki baik oleh laki-laki maupun perempuan. Dalam konteks kelembagaan Luba Chliwniak (1997) mendefinisikan pemimpin sebagai individu-individu yang memiliki visi dan makna untuk institusi dan memiliki idealisme yang akan dituju dan dicapai oleh organisasi. Laki-laki dan perempuan bisa sama-sama memiliki visi dan makna untuk lembaga dan idealisme yang akan dituju organisasi.

Jika asumsi tentang kepemimpinan bebas gender benar, mengapa perempuan mengalami kesulitan dalam meraih posisi pimpinan. Apakah laki-laki merupakan pemimpin lebih baik dari perempuan hanya karena mereka laki-laki?

---

[3]Dua pendekatan digunakan untuk mendefinisikan istilah jenis kelamin: (1) biologis dengan istilah sex yaitu berkaitan dengan alat kelamin dan (2) sosiologis dengan istilah gender yaitu penentuan jenis kelamin berdasarkan peran yang dikontruk oleh masyarakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian tidak mendukung asumsi ini. Dalam dunia pendidikan, kenyataannya, sekolah yang dikelola oleh perempuan pada umumnya lebih baik kinerjanya daripada sekolah yang dikelola oleh laki-laki. Kualitas belajar siswa dan kinerja profesional guru nampak lebih tinggi, pada umumnya, di sekolah-sekolah yang dipimpin oleh perempuan (Porat, 1991). Pendeknya, kepala sekolah perempuan sangat efektif dan mampu serta produktif sebagaimana laki-laki dalam arena akademik. Ada temuan mengejutkan ternyata perempuan justru mendapat ranking lebih tinggi dari laki-laki dalam dunia manajemen. Hagberg Consulting Group (2000) meneliti lebih dari 300 eksekutif, direktur dan CEO laki-laki dan perempuan untuk membandingkan kualitas manajerial dan kepemimpinan mereka. Penelitian ini menemukan bahwa perempuan mengungguli laki-laki dalam bidang manajerial, khususnya, mencakup mengangkat pegawai, membimbing dan mengembangkan staf, dan mengorganisasi dan memonitor pekerjaan orang lain. Perempuan juga mengalahkan laki-laki dalam kepemimpinan, khususnya, mencakup: merumuskan dan mengekspresikan visi, menetapkan arah yang jelas, menjalankan tugas, menjadi model inspirasional, menetapkan standard tinggi kinerja, dan memiliki tanggung jawab. Kesimpulannya, perempuan adalah manajer dan pemimpin lebih baik daripada laki-laki.[4] Beberapa orang, namun, masih tetap berkeyanikan bahwa perempuan kurang mampu, kurang kompetitif, atau kurang produktif daripada laki-laki dan akan gagal ketika memimpin.

Perempuan dan Kepemimpinan

Manajemen organisasi yang efektif lebih selaras dengan gaya kepemimpinan feminin daripada maskulin. Atribut keperempuanan seperti keibuan, sensitif, empatik, intuitif, kompromis, atentif, kooperatif, dan akomodatif semakin diasosiasikan dengan pengelolaan sekolah efektif. Meskipun sifat-sifat ini adalah *innate* (bawaan) dan sangat berharga, perempuan yang memiliki ciri-ciri pemimpin yang baik masih tetap menghadapi hambatan yang besar dan mobilitas karir yang lambat khususnya di perguruan tinggi (Porat, 1991). Kaum perempuan harus menerima hambatan seksisme ketika harus menapak menuju kepemimpinan puncak. Megawati merupakan contoh kasus nyata betapa banyak kritik bernada seksis dilayangkan padanya saat-saat eleksi kursi kepresidenan pada pemilu 1999 tahun lalu.

Kondisi ini diperparah dengan keadaan bahwa organisasi senantiasa berusaha mengisi posisi, khususnya pada level tertinggi, dengan orang yang paling sesuai dengan 'norma' yang ada, yaitu norma laki-laki. Gaya komunikasi dan kepemimpinan laki-laki sangat dihargai dalam organisasi dan dijadikan

---

[4]Kesimpulan ini didasarkan pada temuan penelitian bahwa perempuan memiliki kemampuan lebih dalam skill sosial, komunikasi dan pemain team, terbuka dan transparan, mementingkan sukses team, memanfaatkan skill mempengaruhi bukan otoritas, kurang tradisional, lebih toleran terhadap perbedaan, kurang terikat dengan tradisi sosial, lebih apresiatif pada pekerjaan orang lain, lebih terbuka pada pikiran dan perasaan, dan lebih antusiastik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

standard untuk mengukur gaya semua pemimpin (Haslett, Geis, & Carter, 1992)[5]. Karena gender merupakan hambatan bagi pemimpin perempuan, sebagian perempuan merasa berkeharusan untuk memimpin dengan cara dan gaya yang dianggap norma; yaitu, gaya yang dipakai laki-laki memimpin. Menggunakan metode kepemimpinan laki-laki merupakan cara termudah bagi perempuan untuk diangkat di posisi administratif atau posisi kepemimpinan apa saja, khususnya karena gaya kepemimpinan ini senantiasa dianggap yang diterima oleh publik dan sangat efektif untuk menarik promosi dan ketenaran.

Dengan demikian tidak diberikannya perempuan posisi kepemimpinan lebih karena persoalan kepercayaan bahwa perempuan kurang memenuhi syarat-syarat kepemimpinan yang diperlukan. Perempuan tidak sesuai dengan norma yang ada yaitu norma laki-laki. Perempuan yang memiliki posisi yang didominasi laki-laki mengharuskan dirinya memiliki kualifikasi lebih daripada laki-laki lawannya. Kenyataannya, untuk mendapat posisi kepemimpinan, perempuan harus kerja keras dan menerima tanggung jawab dan tugas-tugas lebih dari yang lain (laki-laki) (Owen, 1986). Para perempuan yang memiliki keinginan untuk memiliki jabatan tertentu menemukan lembaganya dan kantor dinasnya tidak memilih atau merekrut mereka untuk mengikuti progam-program pengembangan profesi, akademik, atau karir. Sebaliknya lembaga lebih senang dan sering mengirim laki-laki untuk mengikuti pelatihan, seminar, workshop, dan semacamnya. Ini maknanya dengan sendirinya lembaga telah membatasi perempuan untuk siap-siap merebut posisi kepemimpinan.

Salah satu alasan mendasar mengapa hanya sedikit perempuan yang diangkat untuk menempati posisi kepemimpnan adalah karena kesenjangan gender. Meskipun efektifitas kepemimpinan lebih didasarkan pada perilaku daripada gender, gender masih tetap menjadi hambatan bagi perempuan yang menginginkan posisi kepemimpinan (Getskow, 1996). Ada tiga model yang dipakai menjelaskan rendahnya jumlah perempuan yang memiliki posisi kepemimpinan.

Pertama adalah model *meritocracy* atau model perspektif individu (Estler, 1975). Keduanya berorientasi psikologis (Tallerico & Burstyn, 1996). Model ini memandang perempuan sebagai penyebab, mencakup sifat-sifat pribadi, watak, kemampuan, atau kualitasnya. Sikap-sikap individu seperti harga diri dan percaya diri, motivasi, dan aspirasi juga masuk kategori ini. Keyakinan yang diasosiasikan dengan model ini adalah bahwa perempuan tidak cukup tegas, tidak menginginkan kekuasaan, kurang percaya diri, tidak berjuang untuk posisi, tidak mau bermain dalam sistem, dan tidak melamar untuk sebuah jabatan. Kepercayaan tentang tiadanya keinginan perempuan akan kekuasaan mungkin tidak terkait dengan

[5]Dalam bukunya *The organizational woman: Power and paradox*, 1992 Haslett, Geis, & Carter menegaskan adanya perbedaan mendasar antara realitas organisasi laki-laki dan perempuan. Perempuan bisa dengan mudah menempati posisi kepemimpinan dalam organisasi perempuan. Tapi kriteria kepemimpinan untuk organisasi perempuan sekalipun menggunakan kriteria kepemimpinan laki-laki. Jadi, anggota organisasi perempuan yang ingin menempati posisi kepemimpinan diharuskan mempelajari bagaimana cara dan gaya laki-laki memimpin. Ini kemudian disebut oleh penulis sebagai sebuah paradok dalam organisasi perempuan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tiadanya keinginan mendapatkan kekuasaan, tetapi terkait dengan cara memahami kekuasaan, yang ternyata sangat berbeda dari laki-laki. Metode yang dipakai perempuan dalam menggunakan kekuasaan yang dimiliki berbeda. Perempuan menggunakan kekuasaan untuk memberdayakan orang lain. Mereka beranggapan bahwa kekuasaan bukan milik pribadi, tetapi kolektif (Conner & Sharp, 1992). Ini artinya tuduhan ini kurang berdasar; hanya saja karena perempuan berpendirian bahwa kepemimpinan adalah perilaku kolektif menyebabkanya dianggap tidak berkeinginan mendapatkan kekuasaan. Dus, pandangan ini adalah bias gender.

Model kedua, perspektif organisasional atau model diskriminasi, terfokus pada sistem itu sendiri. Adanya bias gender sistemik menyebabkan perbedaan aspirasi karir dan keberhasilan antara laki-laki dan perempuan yang kemudian membatasi peluang perempuan meraih posisi (Estler, 1975). Model ini menjelaskan bagaimana struktur dan praktik-praktik organisasi secara sistemik telah mendiskriminasikan perempuan Laki-laki dapat meraih posisi tinggi karena mereka lebih disenangi dalam praktik promosi, sedangkan perempuan tidak bisa meraihnya meskipun telah berusaha.

Model ketiga berkaitan dengan kedudukan sosial perempuan atau model perspektif social. Model ini terfokus pada norma-norma sosial dan budaya yang menyebabkan praktik-praktik diskriminatif (Tallerico & Burstyn, 1996). Norma-norma, kebiasaan, adat-istiadat masyarakat mensepakati bentuk-bentuk sosialisasi yang menggiring perempuan dan laki-laki ke dalam bidang kerja yang berbeda dan upah serta status yang berbeda pula. Masyarakat memotivasi laki-laki untuk berkarir maksimal, sebaliknya memotivasi perempuan cukup menjadi ‘pembantu’ suami.

Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Laki-Laki

Meskipun laki-laki dan perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, perbedaan itu tidak berarti bahwa yang satu mengunguli yang lain. Roslin Growe dan Paula Montgomery (2000) merangkum berbagai hasil penelitian tentang perbedaan gaya kepemimpinan perempuan dan laki-laki

Pertama terletak pada cara memahami kepemimpinan. Laki-laki memandang kepemimpinan sebagai mengarahkan (*directive*) dan perempuan memandang kepemimpinan sebagai memfasilitasi (*facilitative*). *Kedua*, dalam hal aspek pekerjaan, meskipun pemimpin laki-laki dan perempuan melakukan tugas-tugas yang sama dalam pekerjaannya, masih terdapat banyak aspek pekerjaan yang berbeda. Perempuan memperkuat hubungan, kebersamaan, dan proses, tetapi laki-laki menfokuskan pada tugas, mencapai tujuan/sasaran, menguasai informasi, dan kemenangan.

Ketiga, dalam dunia pendidikan perempuan menekankan pada kepemimpinan instruksional dalam praktik supervisi dan sangat memperhatikan perbedaan individu siswa, pemahaman tentang metode mengajarkan kurikulum, dan tujuan pengajaran. Dalam kepemimpinan instruksional (pendidikan), perempuan menghabiskan lebih banyak waktunya sebagai kepala sekolah dan guru, dan memiliki gelar lebih tinggi dari laki-laki; mereka menekankan pentingnya kurikulum dan pengajaran dalam kerjanya. Pemimpin perempuan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menfokuskan pada kepemimpinan instruksional, laki-laki lebih mementingkan pada persoalan organisasi. *Keempat*, laki-laki dalam posisi kepemimpinan lebih cenderung memimpin dari depan, berusaha memiliki semua jawaban untuk anak buahnya. Perempuan cenderung menuju kepemimpinan fasilitatif, mempersilahkan anak buahnya memberikan kontribusi melalui delegasi, bantuan (dorongan), dan mendorong dari belakang.

Kelima, karena fokus utama perempuan adalah pada hubungan, mereka lebih sering berinteraksi dengan guru, siswa, orang tua, komunitas, kolega, dan atasan. Sebaliknya, laki-laki menekankan pada penyelesaian tugas-tugas dan mereka cenderung memimpin melalui serangkaian imbal balik nyata mencakup pemberian *reward* pada karyawan karena selesainya (beresnya) suatu pekerjaan dan memberikan *punishment* pada karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaannya. *Keenam*, banyak perempuan mendukung *decision making* dan kontributif dan bersifat konsensus dan menekankan pada aspek proses, tetapi laki-laki cenderung memilih aturan mayoritas dan cenderung menekankan pada produk, tujuan.

Ketujuh, laki-laki menggunakan gaya kepemimpinan tradisional *top-down*, sedangkan perempuan lebih tertarik dengan mentransformasikan interes pribadi orang ke arah tujuan organisasi dengan cara memperkuat perasaan harga diri, partisipasi aktif, dan berbagi kekuasaan dan informasi. *Kedelapan*, kepala sekolah perempuan menghabiskan lebih banyak waktunya dalam pertemuan-pertemuan tak terjadwal (informal), tampak dalam lingkungan sekolah (disiplin), dan mengamati (memperhatikan) guru-guru daripada kepala sekolah laki-laki. Kepala sekolah perempuan lebih sering berinteraksi dengan stafnya dan menghabiskan lebih banyak waktunya di kelas atau dengan guru guna mendiskusikan persoalan akademis dan pengajaran kurikulum. Kepala sekolah perempuan lebih mampu mempengaruhi guru-guru untuk menggunakan metode-metode mengajar yang lebih baik.

Penelitian Shelly M. Dorn, Carolyn dan L. O'Rourke Rosemary Papalewis (1996) menemukan perbedaan gaya memimpin antara laki-laki dan perempuan tidak jauh berbeda dengan rangkuman Growe dan Montgomery di atas. Perbedaan itu adalah: perempuan harus lebih ahli, dan laki-laki bersandar pada *image*, *broker* kekuasaan, dan aliansi; laki-laki lebih berorientasi pada tugas, perempuan lebih idealistik; laki-laki berorientasi tugas; perempuan lebih peduli dan mengayomi; laki-laki autoritarian dan perempuan partisipatoris.

Perilaku Kepemimpinan Perempuan

Aburdene dan Naisbitt (1992) menggambarkan dalam bukunya, *Megatrends for Women*, 25 perilaku yang mencirikan kepemimpinan perempuan. Perilaku-perilaku itu dikelompokkan dalam enam ciri utama, yaitu: *empowering* (memberdayakan), *restructuring* (merestrukturisasi), *teaching* (mengajarkan), *providing role models* (memberikan contoh), *encouraging openness* (mendorong keterbukaan), dan s*timulating questioning* (memberikan peluang mempertanyakan). Gillet-Karam (1994) menggunakan empat perilaku utama kepemimpinan perempuan: (a) *vision*, pemimpin perempuan siap menanggung

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

resiko dalam mengadakan perubahan; (b) *people*, pemimpin perempuan memperhatikan dan menghormati perbedaan individu; (c) *influence*, pemimpin perempuan bertindak secara kolaboratif; (d) *values*, pemimpin perempuan berusaha keras membangun kepercayaan dan keterbukaan. Apapun penggambaran perilaku kepemimpinan perempuan, faktanya perempuan benar-benar memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menjadi pemimpin yang hebat.

Sementara itu Dorn, O'Rourke dan Papalewis (1996) dalam penelitiannya menemukan ciri-ciri kualitatif yang diasosiasikan dengan perilaku kepemimpinan perempuan. Dalam penelitiannya pemimpin perempuan memiliki kualitias personal mencakup: integritas, positive thinking, sabar, kerja keras, antusias, suka mendengarkan, pandai mengelola, keterbukaan, inklusif, dan kepedulian terhadap anak buah. Sedangkan Hagberg Consulting Group (2000) menyatakan, perempuan lebih menekankan pada pada *team leadership*, lebih baik dalam manajemen SDM, dan lebih pandai memotivasi orang lain. Baker (1992) menganggap perilaku kepemimpinan model *team work*, *team leadership*, atau keterlibatan merupakan paradigma baru gaya kepemimpinan untuk abad 21. [6]

Hambatan Kepemimpinan Perempuan

Dalam kepemimpinan, perempuan menghadapi berbagai hambatan yang tidak dialami oleh laki-laki. Hambatan muncul dari eksternal dan internal. Hambatan internal berpusat pada ciri-ciri dasar kepribadian dan perilaku manajemen dan strategi. Perempuan kurang berani mengambil resiko sehingga menyebabkan penolakannya terhadap tugas-tugas yang beresiko tinggi, padahal pekerjaan beresiko melapangkan peluang menuju kepemimpinan puncak. Perempuan juga terlalu merasa bertanggung jawab, yang menyebabkannya gampang terseret pada persoalan detil untuk menjamin segala sesuatu telah diatasi secara benar. Ia juga terlalu perhatian dan loyal pada team, sehingga memaksannya terlalu bertanggung jawab, akhirnya membuatnya berperan sebagai pelindung dan ibu untuk bawahannya. Karena tidak menfokuskan waktu dan energi untuk poin-poin penting, perempuan bisa bekerja lebih keras dan jelas lebih lelah.

Sedangkan hambatan eksternal mencakup banyak hal. *Pertama*, berbagai mitos mengatakan bahwa perempuan tidak mampu mendisiplinkan siswa dewasa, khususnya siswa laki-laki; perempuan terlalu emosional; terlalu lemah secara fisik; dan laki-laki menolak bekerja dengan perempuan (Whitaker & Lane, 1990). Jika mitos sudah tidak ada, maka hambatan perempuan untuk mencapai posisi lebih tinggi akan dapat diatasi.

Kedua, sikap masyarakat terhadap sebuah peran yang tepat untuk laki-laki dan perempuan juga merupakan hambatan. Masyarakat menuduh perempuan tidak cukup berorientasi tugas, terlalu tergantung pada umpan balik (petunjuk) dan

[6]Kesimpulan ini didasarkan pada temuan penelitian bahwa perempuan memiliki kemampuan lebih dalam skill sosial, komunikasi dan pemain team, terbuka dan transparan, mementingkan sukses team, memanfaatkan skill mempengaruhi bukan otoritas, kurang tradisional, lebih toleran terhadap perbedaan, kurang terikat dengan tradisi sosial, lebih apresiatif pada pekerjaan orang lain, lebih terbuka pada pikiran dan perasaan, dan lebih antusiastik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

evaluasi lainnya (minta diajari terus), dan kurang mandiri. Perempuan menerima dorongan sedikit atau tidak sama sekali untuk mencari posisi kepemimpinan, sedangkan laki-laki sangat didorong untuk memasuki (mencari) posisi tersebut, meskipun faktanya perempuan memimpin lembaga lebih baik. Rendahnya dorongan ini tetap ada meskipun perempuan telah memiliki gelar tinggi dalam jenjang pendidikan dan pengalaman kepemimpinan yang cukup dan berharga.[7]

Ketiga, rendahnya keterlibatan dan jaringan sosial baik formal maupun informal seperti organisasi-organisasi politik, keagamaan, sosial, profesional, dsb., menyebabkan kurang dikenalnya perempuan, yang pada akhirnya mempengaruhi peningkatan karirnya. Meskipun sejumlah perempuan mendapatkan akses dunia luar rumah karena dibawa suami, sebagian besar perempuan yang sudah menikah harus mengalami keterputusan dengan dunia yang dulu ditekuninya termasuk pekerjaan. Minimnya keterlibatan dengan dunia luar dan meninggalkan pekerjaan bukan murni kehendak atau pilihan perempuan, bahkan Miller melaporkan 87% dari perempuan sampel penelitiannya menemukan kepuasan diri dari pekerjaannya dan 58% justru senang bekerja di luar rumah (Miller, 1984). Sebaliknya, tuntutan dan tugas-tugas domestik menyebabkan perempuan keluar masuk pekerjaan (Machung, 1989)[8] dan ini berbahaya bagi pengembangan karirnya karena dengan sendirinya perempuan kurang memiliki pengalaman profesional (Harris, Lowery, & Arnold, 2002) dan pada akhirnya sulit mendapatkan posisi kepemimpinan. Pekerjaan kantor memerlukan kerja keras, waktu panjang, dan politik lokal yang mengundang stress, dan ketika tanggungjawab keluarga dan mengasuh anak ditambahkan, perempuan akan bekerja 70 jam atau lebih setiap minggu. Hal ini memungkinkan munculnya

---

[7]Dalam masyarakat, kalau ada perempuan yang menginginkan kekuasaan beragam tuduhan bermunculan. Kalimat untuk mengekpresikan tuduhan itu antara lain: (1) Perempuan tidak perlu menjadi pemimpin, bukankah ia masih dipimpin oleh suaminya; (2) Kalau perempuan memimpin, nanti anak buahnya kan diajak belanja melulu, menanam bunga, dan merias diri; (3) Kalau perempuan memimpin, ia dituduh feminis, keras, jagoan, dan tidak tahu malu; (4) Perempuan akan menjadi tontonan publik, (5) Kalau ia lagi menstruasi atau hamil tua, dan melahirkan, bisakah ia aktif bekerja?; (6) Kalau membuat keputusan, sah tidak keputusan itu; (7) Dalam keluarga perempuan itu dibawah laki-laki; (8) Anak buahnya dan orang lain akan diajak komunikasi batin atau melalui perasaan; (9) Apakah perempuan bisa diajak lari cepat?; (10) Apakah anaknya atau suaminya tidak dibawa ke kantor?; (11) Siapa yang memasakkan suaiminya dan memandikan bayinya; (12) Kita nanti akan jadi pembantu setianya, sedikit-sedikit minta bantuan dan pertolongan. Tuduhan-tuduhan semacam ini menimbulkan keraguan bahkan ketakutan bagi perempuan untuk mencari posisi kepemimpinan.

[8]Di Amerika, persoalan keluar masuk pekerjaan berkaitan dengan perkawinan didokumentasikan dengan lengkap oleh Harris, Lowery & Arnold (2002). Studi National Educational Association tahun 1930-31 menemukan, 77% dari distrik yang disurvey tidak akan memperkerjakan perempuan nikah dan 63% akan memecat guru perempuan jika menikah. Pada tahun 1974, pengadilan memikirkan kebijakan sekolah di beberapa distrik yang mengharuskan guru perempuan meninggalkan sekolah empat bulan pertama masa hamil "untuk menjauhkan anak-anak dari pandangan perempuan hamil. Pada awal l980-an, studi-studi mengindikasikan kemajuan karir profesional sering menyebabkan perempuan membatasi jumlah keluarga. Pada tahun 1990-an, 50% perempuan pekerja level universitas tidak memiliki anak. Dilaporkan, calon pengawas SD dinasihati oleh perempuan lain untuk “memastikan anaknya tidak sedang belajar di SD” sebelum melamar posisi pengawas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konflik dalam keluarga. Jika tugas-tugas kantor kebetulan jauh dari tempat tinggalnya, perempuan cenderung menolak untuk dimutasi. Kurangnya dukungan dari organisasi dan masyarakat, status minoritas, harapan berbasis kelamin, bias gender, stress kerja, dan kesepian merupakan hambatan yang biasa dihadapi perempuan dalam berkarir.

Keempat, masih rendahnya jumlah perempuan dalam posisi kepemimpinan menyebabkan sedikitnya contoh model dan pembimbing bagi perempuan yang memasuki jenjang kepemimpinan. Hanya akhir-akhir ini perempuan menemukan sebagian kecil dari rekannya memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

Mengatasi Hambatan

Paling tidak ada lima strategi mengatasi hambatan bagi perempuan untuk menuju posisi kepemimpinan: *Sosialisasi, kebijakan, bimbingan, teknik peningkatan karir, dan skill bertahan hidup.*

Sosialisasi melalui workshop, diskusi, seminar dan cara lain tentang perspektif baru dalam kepemimpinan dilakukan untuk mengeliminasi stereotype gender institusional. Pemahaman bahwa kepemimpinan bukan monopoli laki-laki harus dimiliki oleh komunitas dan masyarakat secara umum. Nampaknya, pusat-pusat studi gender (PSG) di lingkungan Perguruan Tinggi merupakan wahana advokasi dan pemberdayaan perempuan dan bisa dimanfaatkan untuk persiapan karir posisional perempuan. Jika digunakan secara tepat, Kementrian Urusan Perempuan juga merupakan tempat positif untuk menyiapkan calon-calon pemimpin perempuan masa depan.

Kebijakan terkait dengan peran perempuan perlu dibuat oleh organisasi atau lembaga yang memperkerjakan perempuan menyangkut redefinisi struktur kekuasaan dan prosedur pengembangan sumber daya manusia. *Sharing power* berbasis gender perlu ditetapkan sebagai kebijakan untuk mendorong *gender-equality* dalam kepemimpinan. Undang-undang dan atau peraturan-peraturan juga perlu dibuat untuk mengurangi dan menghindari pelecehan dan stereotype seksual.

Adalah keharusan bagi organisasi untuk memberikan dukungan, dorongan, dan bimbingan bagi tenaga kerja perempuan. Bimbingan mengurangi keputusasaan, mempercepat adaptasi bagi tenaga kerja muda, menciptakan sistem dukungan, dan mempercepat pemahaman sistem kerja. Vaughan (1989) menambah, bimbingan dan role model berpengaruh besar dalam mengakselerasi peluang perempuan memperoleh posisi kepemimpinan. Tidak masalah jika pembimbing itu laki-laki, tetapi pembimbing terbaik bagi perempuan adalah perempuan, karena mereka bebas berinteraksi dan berbagi ilmu dan pengalaman. Materi bimbingan mencakup kepercayaan diri, sikap positif dalam manajerial, dan sikap tentang keperempuanan dan pekerjaan.

Untuk mendapatkan posisi kepemimpinan di abad 21, perempuan dapat menggunakan teknis peningkatan karir. Teknik-teknik itu mencakup: aktif terlibat dalam pemberdayaan, menggunakan sponsor, menjadi model, dan networking (misalnya, aktif dalam organisasi profesional atau sosial). Penelitian Hackney (1999), Wesson (1998), dan Holtkamp (2002) menegaskan, *nertwoking* dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

profesional merupakan jalan menuju dan sukses menjadi kepala sekolah. Dengan ini perempuan akan mendapatkan saran, dukungan moral dan koneksi serta cara-cara mengatasi frustasi, berbagi rasa tentang pekerjaan, dan mendapatkan dorongan. Morrison Morrison, White, & Van Velsor (1987) merumuskan empat teknik kunci sukses menuju posisi puncak. Empat teknik kunci ini ditujukan untuk siapa saja yang menginginkan posisi puncak. Namun, khusus untuk perempuan justru teknik ini lebih aplikatif.

Pertama, *be able* (kemampuan). Perempuan harus yakin bahwa ia memahami persyaratan sebuah posisi. Mereka harus mengembangkan keterampilan berbicara dan menulis ditambah keterampilan-keterampilan yang membantu berkompetisi dengan orang lain. Untuk itu mereka harus selalu belajar, formal atau informal dan mencurahkan waktu dan usaha ekstra pada setiap pekerjaan.

Kedua, *be seen as able* (dikenal memiliki kemampuan). Tak seorang pun akan membiarkan kemampuannya direndahkan atau diabaikan. Perempuan harus tidak malu-malu menunjukkan kompetensi dan kemampuannya dalam pekerjaan-pekerjaan yang menjanjikan dan berharga, khususnya pekerjaan-pekerjaan yang bersifat batu loncatan menuju puncak.

Ketiga, *know what you want* (memahami keinginan). Berkemauan membuat keseimbangan, membuat prioritas, berkorban, dan rileks. Keempat, *help others to help* (ajak orang lain untuk membantu). Perempuan perlu mencari dukungan orang lain yang bisa membantu meskipun diluar pekerjaan. Dengan kata lain ia perlu merencanakan, menyusun strategi untuk mencapainya dan mempersilahkan pimpinan dan orang lain mengetahuinya, sehingga mereka akan memberi dorongan dan dukungan.

Perempuan yang memiliki posisi kepemimpinan atau yang mencari posisi kepemimpinan harus memiliki minimal tujuh keterampilan untuk bertahan di tempat kerja (Crampton & Mishra, 1999). Pertama, menyempatkan membuat rencana peningkatan karir, yang membutuhkan kerja keras, dedikasi, dan jam ekstra. Kedua, memahami bahwa kompetisi dan politik lokal itu benar-benar ada dalam organisasi dan perempuan harus belajar menunjukkan keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk berkompetisi. Ketiga, maju terus dan mengembangkan kepercayaan diri. Supaya dikenal karena mampu meneyelesaikan pekerjaan istimewa dan penting untuk organisasi, menampakkan diri sehingga orang lain tahu siapa yang telah sukses merupakan hal penting. Keempat, memiliki keberanian dan siap berhadapan dengan sistem dominasi laki-laki. Kelima, menunjukkan komitmen pada pekerjaan untuk memenangkan kompetisi dan belajar mendelegasikan secara efektif. *Delegator* yang baik mampu (1) menganalisa pekerjaan, (b) memutuskan apa yang harus didelegasikan, (c) merencanakan pendelegasian, (d) memiliki orang yang diberi delegasi, (e) mendelegasikan, dan (f) menindaklanjuti aktifitas yang didelegasikan. Keenam, menepati deadlines. Memiliki kemampuan menyelesaikan tugas secara tepat waktu akan meningkatkan persepsi orang lain terhadap sebuah kinerja. Ketujuh, mengembangkan dan berlatih peran manajerial. Tujuan pemimpin adalah mendapatkan kehormatan (posisi), bukan cinta. Untuk mendapatkan peran kepemimpinan, perempuan harus bermain peran dan memanfaatkan kekuasaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dimiliki di posisi itu.

Kesimpulan

Pemimpin dengan gaya inklusif dapat memberikan lembaga nilai-nilai baru yang berakar dalam kerjasama, komunitas, dan hubungan antar komunitas. Pemimpin perempuan memiliki gaya inklusif yang diperlukan untuk mengembangkan lembaga, organisasi, dan manajemen. Sistem organisasi moderen selalu terstruktur sebagaimana kebanyakan sistem keluarga. Dalam organsisasi pendidikan, laki-laki menjadi pemimpin, dan perempuan menjadi pengajar murid atau staf sekretariat. Dalam organisasi bisnis, laki-laki menjadi direktur, perempuan cukup puas menjadi wakil direktur atau bahkan sekretaris. Jika perempuan tetap berpandangan bahwa organisasi moderen sama dengan sistem rumah tangga,[9] maka rendahnya ekualitas dalam kepemimpinan tidak dapat dihindari. Bahkan sampai sekarang pemimpin perempuan masih diuji dengan cara-cara tertentu, sedang laki-laki tidak. Laki-laki tidak perlu menjawab pertanyaan mendasar tentang kemampuannya atau menjalani pemeriksaan serius sebagaimana perempuan misalnya, apakah sudah mendapat persetujuan suami untuk menduduki posisi tertentu.

Akhirnya, sampai sekarang masih tetap ada ketidakadilan di tempat kerja menyangkut posisi perempuan dalam kepemimpinan. Penelitian telah memberikan banyak informasi tentang kesenjangan gender, tetapi bagaimana cara menjembataninya? Akankah abad 21 benar-benar membawa perubahan? Akankah waktu yang menghapus kesenjangan gender dalam kepemimpinan yang nampak seperti tembok tebal bagi kebanyakan perempuan? Mungkin tidak. Waktu akan membantu, tetapi diperlukan lebih dari sekedar waktu. Benar, kita perlu memahami bahwa gaya kepemimpinan perempuan berbeda dengan kepemimpinan laki-laki, tetapi kita semua harus mengurangi perbedaan itu dalam kepemimpinan.

Pemimpin perempuan dan pemimpin-pemimpin masa depan harus tidak didekte oleh apa yang dianggap norma dalam masyarakat, yaitu kepemimpinan laki-laki. Perempuan tidak bisa lagi sekedar berada diluar garis mengharap dikenal karena bekerja dengan baik. Perempuan harus kokoh dalam menyuarakan gagasan, penelitian, dan mengharap diperlakukan secara adil. Pesan yang harus dikumandangkan adalah tidak ada pemimpin perempuan, yang ada adalah hanya pemimpin, yaitu pemimpin yang siap untuk efektif dalam posisi apapun.

References

Aburdene, P., & Naisbitt, J. (1992). *Megatrends for women* (1st ed.). New York: Villard Books.

Baker III, G. A. (1992). *Cultural Leadership: Inside America's Community Colleges.* ERIC.

[9]Dengan pandangan ini perempuan akan mengganggap wajar dan normal jika organisasinya selalu dipimpin oleh laki-laki.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Chliwniak, L. (1997). Higher education leadership: Analyzing the gender gap. Retrieved from http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed410846.html

Conner, N. L., & Sharp, W. L. (1992). Restructuring schools: Will there be a place for women? *The Clearing House*, *65*(6), 337.

Crampton, S. M., & Mishra, J. M. (1999). Women in management. *Public Personnel Management*, *28*(Spring), 87. Retrieved from www.wpnet.com/cgi-bin/epwtop/page.

Dorn, S. M., O'Rourke, C., & Papalewis, R. (1996). Women in educational administration: Nine case studies. Presented at the National Forum Journals.

Estler, S. E. (1975). Women as leaders in public education. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, *1*, 363–386.

Getskow, V. (1996). Women in Community College Leadership Roles. Retrieved January 8, 2006, from www.gseis.ucla.edu/ERIC/digests/dig/dig9790.html

Gillet-Karam, R. (1994). Women and Leadership. In G. A. Baker, J. Dudziak, & P. Tyler (Eds.), *A Handbook on the community college in America : its history, mission, and management*. Westport, Conn.: Greenwood Press.

Growe, R., & Montgomery, P. (2000). Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap. *National FORUM of Educational Administration and Supervision Journal (NFEASJ), 15E*.

Hackney, C. E., & Hogard, E. M. (1999). Women in Transition: A Mission of Service. *Advancing Women in Leadership Journal*. Retrieved from http://www.advancingwomen.com/awl/winter99/hackney.html

Hagberg Consulting Group. (2000). Women and leadership. Retrieved from http://www.leadership-development.com/f-research.html

Harris, S., Lowery, S., & Arnold, M. (2002). When women educators are commuters in commuter marriages. *Online Journal of Advancing Women in Leadership, (Winter)*. Retrieved from http://www.advancingwomen.com/awl/winter2002/harris.html

Haslett, B., Geis, F. L., & Carter, M. R. (1992). *The organizational woman: Power and paradox*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.

Holtkamp, L. A. (2002). Crossing Borders: An Analysis of the Characteristics and Attributes of Female Public School Principals. *Advancing Women in Leadership Journal*, *10*(1), n1.

Machung, A. (1989). Talking career, thinking job: Gender differences in career and family expectations of Berkeley seniors. *Feminist Studies*, *15*(1), 35–58.

Miller, J. V. (1984). *The family-career connection: A new framework for career development*. Columbus, OH: National Center Publications, National Center for Research in Vocational Education.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.

Owen, W. F. (1986). Rhetorical themes of emergent female leaders. *Small Group Behavior*, *17*(4), 475–487.

Porat, K. L. (1991). Women in administration: The difference is positive.

Shakeshaft, C. (1998). Wild patience and bad fit: Assessing the impact of affirmative action on women in school administration. *Educational Researcher*, *27*(9), 10–12.

Spencer, W. A., & Kochan, F. K. (2000). Gender related differences in career patterns of principals in Alabama: a statewide study. Retrieved from http://epaa.asu.edu/epaa/v8n9.html

Tallerico, M., & Burstyn, J. N. (1996). Retaining women in the superintendency: The location matters. *Educational Administration Quarterly*, *32*(Suppl), 642–665. Retrieved from www.wpnet.com/cgi-bin/epwtop/page.)

Vaughan, G. B. (1989). Female community college presidents. *Community College Review*, *17*(2), 20–26.

Wesson, L. H. (1998). Exploring the dilemmas of leadership: Voices from the field. *Advancing Women in Leadership*, (2). Retrieved from http://www.members.advancingwomen.com/awl/winter98/awlv2_wesson4final.html

Whitaker, K. S., & Lane, K. (1990). What is "a woman's place" in educational administration? *Education Digest*, *56*(3), 12–16. Retrieved from (www.wpnet.com/cgi-bin/epwtop/page)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id