

**KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM:  
PANDANGAN POSISI MANAJERIAL BAGI WANITA**  
Mismiwati  
Titin Hartini\*

**Abstrak:** *Many leaders and managers have emerged and not a few women who achieve success. These women have proved that the feminine woman is not a weakness and inferior compared with masculine traits in men. Differences in the nature of women and men will make a difference also in the leadership of women and men. Characterized by male leadership style 'command and control' was originally considered to be the nicest. However, success stories of women as leaders in an organization have proven that leadership style 'command and control' is not the only way to reach the top leadership.*

ملخص: وقد ظهرت العديد من القادة والمديرين وليس عدد قليل من النساء الذين يحققون النجاح. وقد أثبتت هذه المرأة أن المرأة المؤنث ليس ضعف وأدنى مقارنة مع الصفات الذكورية لدى الرجال. والاختلافات في طبيعة المرأة والرجل تحدث فرقا أيضا في قيادة المرأة والرجل. يتميز أسلوب القيادة الذكور 'القيادة والسيطرة' كان يعتبر في

أن نمط القيادة " القيادة والسيطرة " ليست هي السبيل الوحيد للوصول إلى القيادة العليا.

**Kata Kunci** : *interactive leadership, kepemimpinan wanita*

Islam memiliki banyak pandangan atau pendapat mengenai Kepemimpinan. Wacana kepemimpinan yang berkembang ini, diawali setelah Rasulullah SAW wafat. Masyarakat Islam telah terbagi-bagi ke dalam banyak kelompok atau golongan. Kelompok-kelompok Islam ini terkadang satu sama lain saling menyalahkan atau bahkan mengkafirkan. Kondisi seperti ini sangatlah tidak sehat bagi perkembangan Islam. Permasalahan perbedaan argumentasi harusnya dapat diselesaikan dengan mekanisme diskusi dengan menggunakan logika. Dengan menggunakan logika kita dapat menilai suatu

---

\* Alamat koresponden penulis, email: *mismiwati@yahoo.com*, atau Kantor Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang

argumentasi absah dan benar. Janganlah sampai suatu kebenaran harus disingkirkan hanya karena ego kita.

Kebenaran haruslah dijunjung tinggi. Karena kebenaran adalah sesuainya pernyataan dengan kenyataan. Kenyataan (realitas) tidaklah mungkin menipu, akan tetapi pemahaman kitalah yang bisa jadi belum sampai pada realitas tersebut. Atau pemahaman kita sebenarnya telah sampai pada realitas (kenyataan), namun egoisme kitalah yang menyuruh untuk menolaknya. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual, yang dilatari oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Beberapa perkembangan konsep kepemimpinan yang layak dicatat adalah:

- *Trait Approach*: Pendekatan ini menekankan evaluasi dan seleksi kepemimpinan didasarkan pada karakteristik fisik, mental dan psikologis. Kelemahannya tidak ditemukan karakteristik spesifik yang membedakan pemimpin efektif dan tidak efektif.
- *Behavioral Theories*: Menekankan evaluasi kepemimpinan efektif berdasarkan behavior dan fokus pada fungsi dan tipe kepemimpinan.
- *Situational Leadership*: Pendekatan ini menyatakan tidak ada tipe kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan dalam segala situasi. Sehingga perilaku kepemimpinan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Beberapa teori yang dikemukakan adalah *Path Goal* (keterkaitan performansi dengan *reward*), *Tannenbaum & Schmidt's Leadership Continuum* (orientasi kepemimpinan berdasarkan derajat otoritas dan derajat kebebasan), *Fiedler's Contingency Theory* (kepemimpinan berdasarkan *relationship* dan *task*), dan *Vroom & Yelton's Normative Theory* (kepemimpinan dan pengambilan keputusan).

Kedudukan pemimpin dalam organisasi sering dinilai sebagai jabatan yang terbuka 'hanya' bagi laki-laki. Kecenderungan pembagian kerja yang didasarkan oleh jenis kelamin lebih merupakan pencerminan sikap dan pandangan masyarakat yang menempatkan derajat dan posisi laki-laki lebih tinggi dibanding perempuan. Bila ada perempuan yang

ingin memasuki wilayah ini, maka ia harus orang yang hebat, istimewa, dan mampu bersaing dengan laki-laki. Sampai saat ini pandangan tersebut masih dianut masyarakat umumnya, baik di Indonesia, maupun di Amerika dan Eropa.

Walaupun demikian, kondisi masyarakat saat ini telah berkembang pesat ke arah perubahan yang mendunia sifatnya. Perubahan ini memungkinkan terjadinya pergeseran pandangan mengenai nilai-nilai sosial budaya yang selama ini telah mapan. Salah satunya adalah penilaian mengenai pembagian kerja tidak lagi atas dasar peran jenis kelamin akan tetapi lebih pada peran gender. Perbedaan antara laki-laki dan perempuan bukan karena adanya perbedaan jenis kelamin yang biologis sifatnya, namun lebih pada keyakinan atau *belief* yang secara sosial dianut oleh masyarakat tertentu. Jadi masyarakat memberikan keyakinan mengenai. Karakteristik-karakteristik apa yang cocok bagi pria dan bagi wanita. Dengan demikian, peran gender merupakan konseptualisasi peran individu atas dasar ciri-ciri seksual dengan menggunakan pendekatan keyakinan atau *belief* pada budaya tertentu. Hal inilah yang menyebabkan adanya variasi pemahaman dari waktu ke waktu, dari suatu tempat ke tempat lain, dan dari suatu budaya ke budaya lain. Wanita yang bekerja di luar rumah dapat ke budaya lain. Wanita yang bekerja di luar rumah dapat dinilai positif oleh masyarakat tertentu, sebaliknya negatif untuk kelompok masyarakat lain. Demikian juga halnya dengan kedudukan wanita sebagai pemimpin atau atasan dalam organisasi perusahaan.

Mensosialisasikan peran gender dalam kaitannya dengan posisi kepemimpinan berarti membuka pemahaman dan sikap baru tentang pengakuan keberadaan wanita sebagai individu sama dengan laki-laki. Akibatnya, pemberlakuan hak dan kesempatan menerima tanggungjawab yang lebih besar bagi pekerja perempuan terdidik, berpengalaman, terampil, dan berprestasi di sektor formal tanpa mempersoalkan jenis kelamin. Dengan kata lain, wanita yang memiliki tingkat pendidikan, kemampuan, keterampilan, dan berpengalaman dan berprestasi berhak dan berpetualang menempati posisi-posisi strategis untuk mengoptimalkan perannya, misalnya

jabatan manajer madya, dan eksekutif puncak dalam organisasi.

Dalam dunia usaha, sampai saat ini wanita ternyata masih ketinggalan dibandingkan dengan laki-laki. Terutama dalam kaitan dengan posisi puncak, hanya ditemukan hampir satu wanita dari 10 orang anggota komite eksekutif atau dewan direktur di berbagai belahan dunia. Dalam hal ini representasi di Amerika lebih mengembirakan dibandingkan dengan di Eropa dan Asia. Sebuah studi baru yang dilakukan terhadap 300 perusahaan terbesar di dunia dalam ukuran kapitalisasi pasar (100 di Eropa, 100 di Amerika dan 100 di Asia) menemukan, jumlah perempuan yang duduk di tingkat dewan dan komite eksekutif di Amerika dan Kanada dua kali lebih besar dibandingkan di Eropa. (PortalHR, 2006)

Ekonomi di Asia bahkan lebih buruk, dengan 9 kali lebih kecil dibandingkan dengan Amerika. Survei tersebut dilakukan oleh perusahaan *international executive search* Christian & Timbers dan agensi komunikasi Capital Com. Sementara di Inggris, sebuah survei terpisah yang dilakukan perusahaan konsultan Deloitte menemukan bahwa tidak ada perubahan dalam kecilnya angka—hampir 3 persen—pemimpin wanita di perusahaan-perusahaan terbesar di negara tersebut. Hanya 9 dari 350 perusahaan dan hanya 2 dari 100 perusahaan dipimpin oleh perempuan.

Kebanyakan organisasi dari perusahaan-perusahaan besar secara tradisional diatur berdasarkan pola-pola laki-laki yang sering tidak menguntungkan pemimpin wanita. Pada setiap perusahaan di Amerika yang disurvei, terdapat sedikitnya satu wanita dalam tubuh organisasinya. Sedangkan, 18 perusahaan di Eropa dan 66 perusahaan di Asia sama sekali tidak memilikinya. Sebanyak 29 perusahaan di Amerika memiliki anggota dewan dan komite eksekutif yang terdiri lebih dari 20 persen perempuan, berbanding dengan 5 persen di Eropa dan 2 persen di Asia. Survei juga menemukan, keberadaan wanita di tingkat dewan umumnya dalam peran supervisi laporan-laporan dan di komite eksekutif biasanya dalam peran operasional. Secara regional, Kanada memperlihatkan representasi yang sangat bagus, dengan 19

persen komite eksekutif adalah wanita, berbanding dengan Amerika Serikat 14,8 persen.

Sejumlah penelitian mengenai hal ini telah dilakukan dan menunjukkan hasil yang berbeda satu dengan lainnya. Jolson, Dubinsky (dalam Gibson, 1995) dalam penelitiannya melaporkan bahwa, peran atasan dan gaya manajemen yang dipilih laki-laki dan wanita menunjukkan bahwa, (1) kemampuan adaptasi terhadap orang dan situasi merupakan aspek terpenting dalam kepemimpinan (2) stereotipe gender tidak relevan sebagai prediktor perilaku kepemimpinan (3) dan bila wanita menjalankan perilaku kepemimpinan yang akomodatif dan partisipatif, maka wanita dikritik sebagai terlalu pasif; sebaliknya jika lebih berorientasi pada tugas (otokratik) perempuan dinilai sebagai terlalu *aggressive* atau maskulin. Juga, Eagly & Johnson, menyimpulkan bahwa perempuan lebih banyak menggunakan pola demokratik atau partisipatif, sedangkan laki-laki lebih banyak memerankan gaya otokratik atau *directive*. Artinya, perempuan lebih demokratik daripada laki-laki.

Razier dan Herch-Cochras, (1996) melaporkan bahwa wanita lebih memilih menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan laki-laki lebih menunjukkan trait pemimpin maskulin. Sebaliknya, keduanya sama-sama memiliki komitmen dan konflik *work-family* yang tinggi; Butz & Lewis (1997) tidak ada perbedaan antara laki-laki wanita menampilkan perilaku kepemimpinan yang sama tanpa membedakan negara asalnya, akan tetapi penekanan antara keduanya berbeda. Laki-laki lebih menekankan pada dimensi *goal setting* dan perempuan pada *interaction facilitation*.

Pada dasarnya wanita lebih menggunakan gaya manajemen *interactive* dibandingkan laki-laki. Ia mendorong partisipasi, membagi kekuasaan dan informasi, mendorong partisipasi, membagi kekuasaan dan informasi, mendorong rasa harga diri orang lain. Rosener, juga mengklaim bahwa wanita cenderung menggunakan kepemimpinan *transformational*, sedangkan laki-laki lebih *transactional*. Billiard (1992) melaporkan temuan Bass yang menyatakan pemimpin wanita lebih sering menggambarkan dirinya

memiliki kualitas kepemimpinan *transformational*. Ia lebih lanjut, menerangkan wanita digambarkan bawahan sebagai pemimpin kharismatik dan memberikan umpan balik secara positif daripada kritikan.

Dari segi situasi, Steven Berglas, Orr, dan Paula Forman, serta James Autry (dalam Billiard, 1992) melaporkan gaya kepemimpinan wanita lebih sesuai untuk masa-masa sulit. Kepemimpinannya lebih efektif dan sesuai, karena mereka membina dan mendorong nilai-nilai organisasi. Juga, sesuai bagi perusahaan yang menerapkan praktek manajemen yang berorientasi pada pengembangan unit kerja dibanding laki-laki yang lebih cocok pada praktek manajemen yang berorientasi hirarkis piramidal. Demikian juga, Paula Forman dan James Autry. Menurut Forman, wanita menekankan pentingnya hubungan interpersonal dan cocok bagi organisasi yang menghargai perbedaan pendapat; sedangkan menurut Autry, menekankan kepemimpinan yang lebih tanggap terhadap pemberdayaan karyawan. Hal ini karena wanita menilai diri lebih afiatif dibanding laki-laki yang lebih sebagai pimpinan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian di atas, secara umum disimpulkan bahwa kepemimpinan atasan yang dipersepsikan karyawan laki-laki dan perempuan pada dasarnya tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan disebabkan oleh faktor gender. Bahwa ada perbedaan dalam hal-hal tertentu itu lebih disebabkan oleh penekanan yang berkaitan dengan hal-hal yang bersifat non-stereotip dan cara memimpin. Jadi, bukan faktor gender yang mengakibatkan kepemimpinan atasan itu secara signifikan berbeda. Kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau pun jabatan seseorang.

### **Kepemimpinan Efektif**

Pada dasarnya pemimpin yang efektif itu lahir dari suatu proses sejak menciptakan wawasan, mengembangkan strategi, membangun kerja sama dan mampu bertindak. Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam

diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*). Jawaban atas pertanyaan bagaimana seseorang dapat menjadi pimpinan/manajer yang efektif dan sukses adalah: dengan bekerja sebaik-baiknya (*by performing well*). Namun jawaban tersebut kini bukan lagi merupakan jawaban yang tepat karena akurasi penilaian kerja seseorang di dalam suatu organisasi melalui sistem evaluasi formal adalah meragukan.

Salah satu alternatif menilai keefektifan seorang pimpinan adalah dengan *role concept*, yaitu penilaian yang dilakukan oleh bawahan, penyelia/supervisor, atau pesaing. Apabila menurut bawahan pimpinan memenuhi harapannya, maka pimpinan tersebut dinilai efektif. Sebaliknya, bila harapan bertentangan atau bias, maka pimpinan tersebut dinilai tidak efektif. Cara penilaian melalui pendapat yang bersifat subyektif ini mungkin juga menimbulkan keraguan. Oleh karena itu akan lebih mudah bila penilaian tersebut dikaitkan dengan perilaku yang diharapkan oleh seluruh bawahan dari seorang pimpinan. Dengan demikian penilaian akan lebih bersifat obyektif. Yang menjadi masalah adalah sulitnya menjawab pertanyaan perilaku yang bagaimana yang diharapkan dari seorang pimpinan.

Pendapat yang muncul adalah bahwa keefektifan seorang pimpinan terletak pada kemampuannya dalam membuat suatu kegiatan menjadi bermakna, dalam kapasitasnya sebagai seorang pimpinan. Artinya, kegiatan itu untuk memberi orang lain perasaan apa yang mereka lakukan

itu dimengerti, sehingga mereka dapat mengkomunikasikan arti dari perilaku mereka. Dengan demikian potensi kepemimpinan seseorang lahir dari berbagai kombinasi dan proses biologis, sosial, dan psikologis yang kompleks.

### **Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transaksional merupakan upaya pemimpin untuk memotivasi bawahan dengan mempertukarkan *reward* dengan rujuk untuk kerja tertentu. Ada 3 sub tipe perilaku pemimpin transaksional, yaitu *contingent reward*, *management by exception active* dan *management by exaption passive*. Sejak dulu pemimpin sudah menerapkan prinsip *antigent reward* untuk mempengaruhi bawahan. Walaupun bentuk dan cara pemberian imbalan ini berbeda-beda, namun ciri utamanya adalah adanya tawar-menawar untuk memperoleh imbalan dan penyelesaian tugas. Pemimpin memberikan imbalan tertentu jika bawahan dapat memberikan keuntungan tertentu bagi perusahaan. Jadi ada unsur *reward and punishment*.

Dengan ciri perilaku kepemimpinan transaksional ini diharapkan unjuk kerja bawahan akan meningkat. Menurut Bass, proses transaksional dapat dilihat bila pemimpin memberikan pengenalan, penjelasan, peran dan tuntutan tugas yang diperlukan bawahan, sehingga menghasilkan unjuk kerja yang diharapkan. Dengan cara ini, pemimpin memberikan keyakinan, dan dorongan kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang dipersepsi sebagai menguntungkan dan bernilai bagi dirinya. Bila dikaitkan dengan teori hirarkhi kebutuhan Maslow, maka kepemimpinan transaksional akan meningkatkan kebutuhan bawahan ke hirarkhi yang lebih tinggi.

Selain 3 sub tipe perilaku kepemimpinan di atas, ada juga tipe lain yang disebut *laissez-faire*. Tipe ini menunjukkan *absence of leadership* dan merupakan bentuk ekstrim dari kepemimpinan transaksional. Tipe ini juga dapat disebut *nonleadership* karena ia bersifat *inactive* dan *reactive*. Tipe ini dipandang sebagai tipe pasif bawahan yang hebat, mampu dan bersemangat, memiliki unjuk kerja yang tinggi serta memiliki



nilai-nilai positif terhadap efektivitas dan unjuk kerja (Den Hartof et al, 1994).

Kepemimpinan transformasional berawal dari pandangan Bass (1985) bahwa perlu memperluas pandangan mengenai kepemimpinan dan motivasi. Ia mempertanyakan pandangan yang menyatakan bahwa unjuk kerja merupakan fungsi tersedianya imbalan ekstrinsik, yang berarti semakin tinggi nilai ekstrinsik imbalan ekstrinsik, yang berarti semakin tinggi nilai ekstrinsik yang ditawarkan maka orang akan semakin bersedia melakukan, walaupun ia tidak tertarik. Menurut Bass, ada orang yang bersedia bekerja keras melaksanakan tugas yang sulit dan menantang, walaupun tanpa imbalan ekstrinsik. Ini berarti tidak semua orang bekerja keras karena imbalan ekstrinsik, tapi karena adanya motivasi instrinsik.

Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin membangun kesadaran bawahan akan nilai-nilai dan pentingnya tugas yang diemban dengan cara menyampaikan visinya kepada bawahan sehingga mereka bekerja melampaui minat pribadinya serta mendorong perubahan ke arah kepentingan organisasi. Akibatnya tumbuh kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, komitmen dan rasa hormat kepada atasan dengan mengoptimalkan potensi dan usaha untuk bekerja lebih baik dari biasanya. Ringkasnya, *transformational leader* berusaha melakukan *transforming of visionary* kepada bawahan dan organisasi sehingga mereka memiliki kesamaan persepsi, sikap dan perilaku untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan serta membawa organisasi ke arah baru. Umumnya kepemimpinan transformasional ini efektif saat organisasi berada dalam situasi krisis.

Ada beberapa ciri (subtipe) kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. *Attributed Charisma*. Secara tradisional, kharisma dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh para pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma itu lebih pandemik dan bisa dimiliki oleh pemimpin di level bawah. Pemimpin yang memiliki ciri ini memperlihatkan visi, keahlian dan

kemampuannya serta bertindak untuk mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri. Ia dijadikan suri teladan, idola, dan model bawahan.

2. *Idealized Influence*. Pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan akibat moral dan ..... dari keputusannya. Ia menunjukkan kepercayaannya akan cita-cita, keyakinan dan nilai-nilai hidupnya. Hal ini menyebabkan ia dikagumi, dihargai, dipercaya dan bawahan berusaha menyamainya.
3. *Inspirational Motivation*. Pemimpin memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan berpartisipasi, ditimbulkan semangat kelompok, dikobarkan antusiasme dan optimisme, sehingga harapan-harapan menjadi penting dan bernilai dan perlu diwujudkan melalui komitmen yang tinggi.
4. *Intellectual Stimulation*. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja yang dilakukan dan mendorong bawahan untuk mencari cara-cara kerja baru. Hal ini mendorong bawahan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi.
5. *Individualized Consideration*. Pemimpin memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai perhatian bawahan terhadap organisasi. Ini menyebabkan bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh atasannya, sehingga ia bersedia menampilkan unjuk kerja yang maksimal.
6. *Extra Effort*. Pemimpin membangkitkan dan meningkatkan semangat bawahan untuk melakukan berbagai hal yang sebelumnya dirasakan sulit. Pemimpin memotivasi, memberikan dukungan dan meyakinkan bawahan bahwa dirinya mampu menunjukkan unjuk kerja yang lebih baik dari biasanya.

**Gaya Kepemimpinan Wanita: *Interactive Leadership***

Wanita dengan karakter dasarnya yang berbeda dengan pria telah merintis jalan mereka sendiri dalam hal kepemimpinan. Seperti yang terlihat, gaya kepemimpinan wanita yang berbeda dari pria ternyata juga dapat menghantar wanita mencapai sukses, sama seperti pria. Gaya kepemimpinan wanita ini dipandang sebagai bersumber dari hasil penggalan pengalaman mereka sebagai wanita. Kalau 'komando dan kontrol' menandai gaya kepemimpinan pria, gaya kepemimpinan wanita lebih bercirikan partisipasi. Wanita pemimpin pada umumnya mendorong berkembangnya partisipasi semua pihak yang ada didalam organisasinya, sehingga gaya kepemimpinan demikian disebut sebagai *interactive leadership*.

Sesuai dengan gayanya, wanita pemimpin akan melakukan berbagai cara untuk dapat membuat setiap orang berpartisipasi dan merasa menjadi bagian dari kelompok. Misalnya dengan mendorong setiap orang untuk berbicara pada setiap kesempatan, mulai dari menentukan tujuan hingga menetapkan strategi organisasi. Untuk mencapai hal ini, mereka biasanya juga menciptakan mekanisme yang mengundang dan memungkinkan orang untuk berpartisipasi dan ikut terlibat.

Partisipasi ini digambarkan sebagai suatu cara untuk mengembangkan rasa berharga pada diri seseorang, dan untuk memacu bawahan. Pandangan demikian didasarkan pada kepercayaan bahwa orang akan melakukan yang terbaik ketika mereka merasa baik terhadap diri mereka sendiri dan pekerjaannya. Oleh karena itu wanita pemimpin akan mencoba menciptakan situasi yang dapat menyumbang terhadap perasaan tersebut. Misalnya dengan menanyakan saran dari orang lain sebelum menarik keputusan/kesimpulannya sendiri, serta menguji suatu keputusan sebelum benar-benar menerapkannya. Wanita pemimpin juga akan menjelaskan pandangannya secara eksplisit untuk menjamin bahwa mereka tidak melewatkan pertimbangan-pertimbangan yang penting dari orang lain.

Namun demikian, para wanita pemimpin ini juga menyadari bahwa gaya partisipatif semacam ini selain mempunyai keunggulan juga sekaligus memiliki kelemahan. Keunggulan-keunggulan yang muncul dari adanya partisipasi adalah:

1. Membuat orang mudah mengekspresikan ide dan saran sehingga menjamin bahwa suatu keputusan telah mempertimbangkan sebanyak mungkin informasi.
2. Meningkatkan dukungan terhadap keputusan-keputusan yang diambil dan mengurangi resiko ide tersebut akan diremehkan dan mendapat tantangan, karena banyak orang akan merasa ikut memiliki dan terlibat dalam pengambilan suatu keputusan.
3. Mudah mencari pengganti individu. Bila individu yang bertanggungjawab atas suatu proyek berhalangan, akan dapat dengan mudah digantikan oleh individu yang lain, karena yang terakhir ini juga familiar dengan proyek tersebut.

Sementara itu, kelemahan-kelemahan gaya partisipatif adalah membutuhkan lebih banyak waktu dalam pencarian dan penggalan ide, karena melibatkan lebih banyak orang. Bahkan, kadang-kadang, wanita pemimpin harus menghilangkan kontrol, terbuka terhadap kritik, dan tak jarang menyulut terjadinya konflik pribadi. Yang paling riskan adalah adanya anggapan bahwa menanyakan sesuatu kepada orang lain seringkali diinterpretasikan sebagai ketidaktahuan pemimpin dan tidak dimilikinya solusi bagi masalah yang ada. Kelemahan lain adalah tidak semua orang mau berpartisipasi. Sebagian orang lebih suka didikte mengenai apa yang harus dia lakukan daripada harus turut berpartisipasi dan menyumbangkan ide.

### **Berbagi Kekuatan dan Informasi**

Ciri kedua dari gaya kepemimpinan wanita adalah berbagai kekuatan dan informasi (*to share power and information*). Hal ini sekilas bertentangan dengan pandangan yang lazim. Banyak orang, khususnya pemimpin, memandang informasi sebagai kekuatan: memiliki informasi berarti memiliki

kekuatan. Ketika kekuatan maka kecenderungannya adalah pemimpin menyimpan informasi bagi dirinya sendiri.

Sebaliknya, wanita pemimpin pada umumnya justru merasa lebih pas dengan membiarkan kekuatan dan informasi berpindah tangan atau dimiliki oleh orang lain. Sebagai contoh, wanita pemimpin lebih menyukai mengundang banyak orang untuk menentukan dan memilih alternatif daripada membuat keputusan atau menetapkan suatu strategi dengan hanya mengumpulkan sejumlah kecil eksekutif.

Wanita pemimpin lebih percaya bahwa berbagi kekuatan dan informasi akan membuahkan hasil-hasil positif, antara lain memungkinkan terciptanya kesetiaan/*loyalty* karena ide dan gagasan bawahan didengar dan diperhatikan. Hal ini akan merupakan contoh bagi yang lain untuk melakukan hal yang sama, dan sebagai akibatnya akan memacu arus komunikasi secara umum. Selain itu, wanita pemimpin juga percaya bahwa cara ini dapat memberikan gambaran bahwa pimpinan mendengarkan permasalahan sebelum meledak, karena dengan berbagi kekuatan dan informasi akan memberi kesempatan kepada bawahan untuk turut mengupayakan pencapaian kesimpulan, pemecahan masalah, dan penyesuaian keputusan.

Salah satu keunggulan dari berbagi informasi adalah bahwa bawahan merasa menjadi orang penting. Hal ini akan meningkatkan *self-worth* bawahan. Namun, berdasarkan anggapan bahwa informasi adalah sumber kekuatan, maka pimpinan yang berbagi informasi sering dinilai naif dan tidak disukai. Risiko lain adalah adanya kemungkinan bawahan meledak, mengkritik, atau menentang apa yang dikatakan pimpinan. Bawahan juga akan frustrasi bila pimpinan mendengarkan ide mereka tetapi pada akhirnya tidak menggunakan ide tersebut.

Tidak akan begitu mudah untuk menentukan apakah gaya kepemimpinan wanita efektif atau tidak efektif. Pimpinan yang efektif, menurut *role concept* di atas, adalah pimpinan yang dapat memenuhi harapan seluruh bawahannya. Padahal, banyak faktor yang membentuk harapan seorang seperti kesukaan dan karakter personal. Akibatnya, perilaku

pimpinan yang memenuhi harapan bawahan akan bersifat kasuistik, artinya berbeda-beda untuk tiap organisasi. Namun, secara umum dapat dikatakan bahwa banyak bawahan mengharapkan mereka sebagai individu yang mempunyai pemikiran sendiri (karenanya mereka tidak suka didikte).

Mengacu pada keunggulan-keunggulan yang ada pada gaya kepemimpinan interaktif wanita, maka keterbukaan, kejujuran dan perlakuan manusiawi kepada bawahan seperti yang diharapkan adalah mungkin dilakukan. Mengundang partisipasi menyebabkan orang merasa dipentingkan dan diperlakukan sebagai individu yang mempunyai pemikiran yang dihargai. Sedangkan dengan berbagi kekuatan dan informasi, seorang pimpinan menjadi terbuka dan jujur terhadap ide dan keputusannya. Namun demikian, menentukan dan membandingkan seberapa besar tingkat keefektifan tersebut, terutama dibandingkan dengan kepemimpinan pria, masih merupakan pertanyaan yang sulit untuk dijawab.

Secara tradisional, wanita ditempatkan dalam tugas mengambil tanggungjawab untuk mengasuh anak, menangani pekerjaan rumah, dan mengasuh anak. Sementara laki-laki berperan dari pekerjaan rumah. Akhir-akhir ini, semakin banyak wanita yang bekerja di luar rumah dan proporsi mereka dalam lapangan kerja mengalami peningkatan, termasuk pula dilapangan pekerjaan yang secara tradisional didominasi oleh laki-laki. Mereka juga disinyalir mulai mengambil peran-perang penting dalam organisasi di semua negara. Seperti diketahui jabatan prestisius dan mendapat imbalan termahal didalam organisasi adalah top manajemen. Oleh karena organisasi disusun secara hirarkis, maka jabatan top manajemen hanya sebagian kecil dan laki-laki atau wanita boleh berharap untuk mencapai posisi itu. Dari wilayah yang terbatas ini adalah tempat bagi wanita ?

Wanita seringkali dikatakan lebih *sensitive*, lebih emosional dan *people-oriented*, sedangkan laki-laki lebih *task-oriented* dan *agresive*. Tetapi perbedaan tersebut disangkal oleh penelaahan secara sistematis memanager organisasi. Studi yang dilakukan. Donnel and Hall (1980), misalnya,

menemukan dari penelitiannya bahwa wanita dan laki-laki secara *significant* tidak ada perbedaan dalam *task-orientation* atau dalam *people orientation*. Demikian halnya dengan studi yang dilakukan oleh G.N. Powell (1990), misalnya menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara manajer laki-laki dan manajer wanita dalam berbagai hal dalam kaitannya pelaksanaan tugas. Wanita manajer ternyata tidak menunjukkan lebih *people-oriented* dibanding laki-laki, dan juga tidak melakukan *task-oriented jobs* yang kurang efektif dibanding laki-laki manajer. Skor terhadap tes motivasi antara keduanya juga menunjukkan nilai yang sama.

Penelitian yang lain mendukung pendapat bahwa wanita membawa perbedaan sikap ke dalam jabatan manajerial, seperti: lebih kooperatif, suka berkerabat dan kasih, dan pengasuhan. Sikap-sikap semacam ini akan menciptakan keunggulan bagi organisasi, karena mengembangkan teknik yang dapat digunakan untuk mengelola tenaga kerja secara efektif. (Post, 1996).

Jika wanita tidak berbeda dengan laki-laki dalam memerankan fungsi manajerial, mengapa jumlah wanita yang menduduki posisi manajerial relatif sedikit? Seandainya wanita dipandang mampu mengelola wanita yang menempati posisi manajerial?

#### **Kendala Bagi Wanita: Anggapan Stereotip Pemimpin Wanita**

Bagi mayoritas kaum pria, wanita adalah makhluk lemah yang selalu butuh perlindungan lelaki. Makanya banyak yang menganggap bahwa wanita tidak layak menjadi pemimpin. Memang, pada kenyataannya banyak yang lebih 'sreg' jika dipimpin oleh kaum pria. Baik dalam organisasi kecil apalagi besar, seperti negara. Dengan alasan bahwa pria lebih kuat, lebih rasional, lebih cekatan, dan lebih pintar. Padahal kalau melihat sejarah mandat kepemimpinan wanita, banyak juga pemimpin wanita yang sukses di bidangnya. Beberapa contoh yang bisa mewakili adalah Ratu Cleopatra yang berkuasa di Mesir selama 69-30 SM, Isabella di Spanyol selama dekade 1451-1504, Marry Tudor di Inggris 1516-1558, Corazon Aquino di Filipina, dan masih banyak lagi. Dan di Indonesia juga

pernah dipimpin oleh seorang wanita, *Dyah Permata Megawati Setiawati* alias *Megawati Soekarno Putri*.

Walau demikian masih banyak anggapan *stereotype* tentang kepemimpinan wanita. Banyak yang menganggap bahwa wanita hanya layak berdiri di belakang lelaki. Sekalipun banyak yang bisa dilakukan wanita di belakang pria, wanita tetap dianggap tidak memiliki otoritas. Makanya, meski Mega sudah resmi dengan tampuk kepemimpinannya tidak sedikit yang meragukannya. Hal ini sedikit banyak dipicu oleh anggapan umum terhadap wanita yang sudah timbul sejak jaman dulu:

- *Wanita lebih sensitif dan lembut.* Secara kodrat wanita memang lebih perasa dari pria. Karena itu wanita pun lebih sering menangis ketimbang pria. Secara fisik, wanita juga lebih lembut dari lelaki. Akan tetapi di zaman serba keras sekarang ini wanita dituntut untuk bisa membela diri. Wanita-wanita sudah semakin sadar bahwa tidak selamanya ia bisa mengandalkan orang lain untuk membela dirinya. Sehingga wanita jaman sekarang sudah tampil menjadi pribadi yang kuat dan tegar.
- *Wanita selalu butuh lelaki untuk melindunginya.* Wanita dan pria memang ditakdirkan untuk bersatu. Tetapi pria berada pada posisi pelindung dan pencari nafkah bagi wanita. Sedangkan wanita cukup mengurus rumah, suami dan anak-anak. Anggapan ini menyebabkan banyak wanita yang bergantung pada kaum lelaki. Di lingkungan kerja, banyak wanita yang memilih menyingkir jika rekan pria mengambil alih pekerjaannya. Tapi kini tidak lagi, banyak wanita-wanita cakap yang lebih maju karirnya dari lelaki. Bahkan suami-istri sama-sama bekerja bukan hal asing lagi.
- *Wanita mahluk penakut.* Sejak dulu, wanita selalu dijejali oleh berita-berita menakutkan tentang kekerasan terhadap wanita. Banyak laporan mengenai kekerasan wanita mulai dari pelecehan seksual sampai perkosaan. Namun kini wanita sudah lebih realistis, ia punya cara tersendiri untuk menghadapi bahaya yang mengancamnya.



- *Wanita tidak pantas jadi pemimpin.* Dengan alasan kelemahannya, kodrat, perilaku, dan sebagainya, wanita dianggap tidak layak menjadi pemimpin. Wanita hanya dianggap pelengkap kaum lelaki. Sulitnya wanita yang berlaku tegas dan terbuka justru akan dianggap sombong, pemaksa, dan banyak sebutan lainnya. Akibatnya tidak ada alasan yang tepat bagi wanita untuk menjadi pemimpin.

Berbagai anggapan dan kondisi tersebutlah yang menyebabkan banyaknya keragu-raguan terhadap pemimpin wanita. Tapi apapun alasannya, meski banyak yang ragu bahkan sinis terhadap kepemimpinan wanita, pada akhirnya wanita terus menancapkan kukunya di berbagai bidang. Banyak wanita yang membuktikan kemampuannya dalam memimpin suatu organisasi. Lagipula dengan dipimpin wanita bukan berarti kekalahan bagi kaum lelaki bukan? Perbedaan gender memang sudah tidak terpakai lagi. Justru sebaliknya jika pria dan wanita saling bahu membahu, sukses bisa diraih bersama karena masing-masing memang mempunyai kekurangan dan kelebihan.

Selain pandangan stereotipe di atas, ada banyak faktor yang dapat menjelaskan mengapa hanya sedikit wanita yang berhasil mencapai posisi manajerial. Faktor itu dapat dikelompokkan ke dalam kendala eksternal dan kendala internal.

#### **Kendala Eksternal**

Stereotip, kendala terbesar yang mungkin dihadapkan kepada wanita di semua negara adalah adanya stereotip yang menganggap wanita dan laki-laki memiliki perbedaan perilaku manajerial dan perilaku manajerial laki-laki dipandang lebih baik untuk mencapai keunggulan organisasi. Berbagai studi menyatakan adanya stereotip bahwa wanita merupakan manajer/pimpinan yang inferior. Penelitian yang dilakukan oleh Powell dan Butterfield (1988) menemukan bahwa responden wanita dan laki-laki berpendapat: pemimpin yang berhasil/sukses memiliki ciri-ciri yang cenderung melekat pada laki-laki dari pada wanita. Temuan serupa dikemukakan oleh Barbara June Limbach (1995). Studi yang dilakukan bertujuan

untuk mengidentifikasi *self-perception traits* dari para wanita manajer yang sukses sebagai dasar untuk menentukan apakah male dominated management traits diperlukan bagi wanita untuk meniti ke jenjang manajerial. Berdasarkan temuannya ia menyatakan” ... *that characteristics of the good manager can be explained in terms of stereotypes of the masculine management position*”. Temuan yang tidak berbeda juga ditunjukkan oleh Bowo Harcahyo dalam studi yang dilakukannya pada tahun 1996. Responden laki-laki manajer ternyata memiliki pandangan bahwa wanita manajer kurang memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Ditambahkannya bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa stereotip yang masih mengakar di organisasi di mana mereka bekerja, merupakan kendala utama bagi kemajuan wanita.

Jika budaya organisasi beroperasi dibawah stereotip itu, maka hal itu akan menjadi kendala bagi wanita untuk dapat menerobos ke posisi manajerial, karena secara alami stereotip tidak membutuhkan bukti kebenaran, jika seseorang pengambil keputusan memiliki pandangan semacam itu (baik dia laki-laki ataupun wanita), maka pandangan tersebut akan mempengaruhi penilaiannya terhadap applicants’ potensial.

*Sexual harassment*, persoalan *sexual harassment* yang dihadapi wanita di tempat kerja bukan lagi berita baru. Kontak antara wanita dan laki-laki di tempat kerja mengalami peningkatan, jika wanita memiliki kawan kerja laki-laki atau jika wanita menduduki posisi manajerial (Gutek, Morasch, and Cohen; 1993). Hasil penelitian (Gutek, 1985) mengindikasikan bahwa wanita yang “terdidik” (*well-educated*) lebih sering menghadapi perlakuan *sexual harassment* dibanding wanita yang “kurang terdidik” (*less-educated*). Konsekuensinya, wanita yang menduduki posisi manajerial (menandakan memiliki pendidikan yang relatif tinggi) menjadi “target” perlakuan *sexual harassment*, karena mereka akan lebih tergantung pada pekerjaan/jabatan spesifik (*specific job*) dibanding wanita yang kurang berpendidikan, yang mana banyak memiliki peluang pekerjaan dalam kelasnya.

Sebagai contoh wanita penjaga toko atau pembantu rumah tangga yang meninggalkan pekerjaannya akan dengan cepat menemukan pekerjaan lainnya. Sedangkan wanita manajer, ahli hukum, peneliti dan sebagainya, mungkin menginginkan jabatan yang relatif terbatas jumlahnya di perusahaan yang terkenal. Wanita yang berpendidikan akan menjadi target jika jabatan yang diharapkan hanya tersedia baginya. Tambahan, jika ia memiliki harapan yang tinggi akan jabatan tersebut, yang mana akan membuatnya kurang “berhati-hati”, yang mana akan membuatnya kurang “berhati-hati” untuk menandai “tawaran” perlakuan seksual sebagai *harassment*. Kedua, *sex ratio* di tempat kerja juga dapat menjelaskan mengapa wanita yang menduduki posisi manajerial akan lebih sering mengalami *harassment*. Gutek mengatakan (1985), wanita atau laki-laki yang secara statistik minoritas di tempat kerjanya lebih sering melaporkan adanya “*sexual touching and comments*” yang dilakukan oleh lawan jenisnya. Kondisi ini tentunya dihadapi oleh wanita karena posisi manajerial didominasi oleh laki-laki. Ironisnya, lebih sering dari pada tidak, wanita yang melaporkan kasus seksual *harassment* lebih dilihat sebagai “*effender*” dari pada sebagai “*victim*”. Klaim seperti halnya “*she misunderstood*” atau “*she was being seductive*” seringkali diberikan sebagai alasan terjadinya kasus *sexual harassment*. Fakta, laki-laki lebih sering merasa bahwa laporan atas kasus seksual *harassment* sangat dibesar-besarkan

Diskriminasi, sebagai kendala organisasional masih sering dihadapi oleh wanita. Diskriminasi muncul sebagai akibat lanjut adanya stereotip di atas. Karena wanita dianggap kurang tepat memerankan fungsi manajerial, maka kesempatan yang diberikan kepada wanita juga terbatas, seperti halnya kesempatan mengikuti training manajerial dan mendapatkan promosi. Dari 60 responden wanita manajer dan laki-laki manajer yang diteliti oleh Bowo Harcahyo (196: 67), 25% di antaranya menyatakan bahwa diskriminasi merupakan kendala terbesar bagi wanita untuk mencapai posisi manajerial.

**Kendala Internal**

Lemah membangun jaringan informal (*informal network*). Relatif sedikitnya wanita yang berhasil menduduki posisi manajerial, juga disebabkan oleh lemahnya “kemampuan” wanita untuk membangun atau terlibat pada jaringan informal yang dapat memfasilitasinya untuk mendaki ke tangga manajerial yang lebih tinggi. Seperti dikatakan oleh Rizzo, Anne Marie dan Carmen Mendez (1990:12): “*The type of personal relationship provides individual support support, inside information, and access to those who make decisions that are imperative when contemplating position advancements*”. Kemampuan untuk membangun jaringan informal ini mensyaratkan adanya persahabatan dan penerimaan oleh kawan kerja pada level yang sama atau dengan level yang lebih tinggi. Namun perlu diingat bahwa banyaknya hubungan kontak dengan yang lain, memang tidak dengan sendirinya menjadi jaminan yang cukup untuk dapat masuk ke dalam jejaring informal yang benar-benar bermanfaat. Yang amat lebih penting adalah hubungan kontak dengan orang yang memiliki *authority* atau mempunyai informasi atau peran kunci dalam jejaring tersebut. Hubungan semacam ini sangat dipengaruhi oleh “*high levels of education dan socioeconomic status*” dimana *high level interaction* terbentuk. Oleh karena kenyataannya bahwa laki-laki mendominasi *high-level hierarchical positions*, maka hanya sedikit celah yang tersedia bagi wanita untuk masuk kedalam interaksi semacam itu. Konsekuensinya, tanpa memiliki akses ke dalam *higher placed networks*, maka bagi wanita hanya dapat membangun kontak horisontal dengan yang lain pada kondisi yang sama sehingga *quality resources* yang diperoleh tidak cukup membantu wanita untuk menapaki tangga manajerial.

Tidak memahami bagaimana *game* dimainkan. Penelitian yang lain menunjukkan alasan mengapa banyak wanita tidak mampu (gagal) menduduki posisi manajerial adalah karena mereka tidak dapat bersaing sebagai akibat kurangnya pemahaman akan “*the rules of the game*” dan yang lebih penting adalah mereka tidak memiliki “*sense of competition*” (Haskell, 1995). Jika wanita ditanya bagaimana

mereka dapat sukses, jawaban khas yang diberikan bersifat pasif: mereka bekerja keras, melaksanakan tugas dengan baik, dan karena keberuntungan. Seperti ditegaskan oleh Haskell (1995) kecakapan dan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik tidaklah cukup. Mereka seringkali terlewatkan dari promosi jabatan karena mereka tidak memahami *matra politic organizational*. *Matra politic organizational* disini menekankan pada hubungan personal dimana kekuatan dapat dibangun untuk mendapatkan kualitas sumberdaya yang mendukung occupational outcomes.

Pasif dan tidak merencanakan karier. Wanita seringkali ambivalen terhadap karier atau menjadi ibu rumah tangga yang baik. Proses sosialisasi sejak kanak-kanak yang dilalui mendidik wanita (juga laki-laki) untuk menempatkan suami menjadi pencari nafkah utama. Oleh karena itu wanita kurang berambisi dan kurang menginginkan untuk mencapai yang lebih tinggi. Pekerjaan bagi mereka sebagai hobi atau sekedar untuk mendapatkan inome tambahan atau sebagai imbalan atas kerja keras dan kinerjanya yang baik atau karena keberuntungan. Hal ini menyebabkan wanita pasif menunggu untuk dipilih dan tidak merancang karier dan merencanakan bagaimana mencapainya.

### **Kepemimpinan Wanita dalam Islam**

Penelitian menunjukkan bahwa wanita cenderung mengadopsi lebih banyak gaya kepemimpinan demokratik atau partisipatif, sedangkan pria lebih suka dengan sistem kontrol direktif atau komando. Dalam surat At Taubah (9) ayat 71 Allah SWT berfirman: *Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan sholat, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa Lagi Maha Bijaksana.* Ayat di atas menegaskan bahwa kepemimpinan memerlukan tiga hal yaitu: (1) melakukan, (2) memfasilitasi sehingga orang lain bisa

bekerja secara lebih efektif dan (3) tak melakukan apa-apa, merefleksikan dan menghabiskan untuk berpikir.

Dalam Q.S. An-Nisaa' [4] : 34 dijelaskan bahwa "*Kaum laki-laki adalah pemimpin bagi kaum perempuan.*" Inilah salah satu ayat yang sering digugat oleh kaum 'feminis' dan orientalis serta seringkali dijadikan senjata untuk memaksakan imej buruk kepada Islam. Seolah-olah Islam adalah agama penindas perempuan, dan seolah-olah Tuhan selalu berpihak pada lelaki. Jika mengamati terjemahan "pemimpin" belum mampu menjelaskan semua makna yang hendak dijelaskan oleh Al-Qur'an, meskipun aspek kepemimpinan adalah salah satu kandungannya.

Dengan menghayati penggunaan ayat di atas, Allah tidak hendak menyematkan medali kehormatan kepada laki-laki dan memaksa perempuan untuk menjadi manusia kelas dua sepanjang hidupnya. Yang jelas terlihat dari ayat ini bukanlah pemberian hak yang berlebih. Sebaliknya, justru ayat ini secara tegas memberi kewajiban yang lebih kepada kaum lelaki. Dengan satu pilihan kata saja, Allah SWT membebani kaum Adam dengan kewajiban pemenuhan kebutuhan, perhatian, pemeliharaan, pembelaan, dan pembinaan. Sama sekali bukan hal yang mudah, dan sama sekali bukan pembenaran untuk berbuat seenaknya dengan predikat 'pemimpin'. Karena itu, kepemimpinan adalah suatu aspek penting yang harus dilatih dan diajarkan kepada anak laki-laki sejak kecil.

Kini beredar pemahaman awam bahwa—dalam pandangan Islam—tugas lelaki adalah sebagai pemimpin, dan perempuan hanya bertugas melayani mereka. Poin pertama sudah pada dasarnya bahwa predikat 'pemimpin' yang dimaksud dalam Al-Qur'an sebenarnya bukanlah hal yang menggembirakan, namun justru beban yang mesti dipertanggungjawabkan di akhirat kelak. Tanggung jawab ini menuntut kesempurnaan dan kesinambungan. Tidak ada tempat untuk orang-orang yang kerdil jiwa dan minim kemampuannya. Begitulah semestinya lelaki yang mengaku dirinya Muslim.

Poin kedua adalah masalah tugas perempuan melayani lelaki. Sebenarnya, yang bertugas melayani itu adalah istri terhadap suami. Perintah untuk hal ini pun sebenarnya sama sekali tidak bermaksud untuk mengecilkan arti kaum perempuan. Bukan berarti ketika sudah diperistri, lantas kehidupan seorang perempuan harus dibatasi hanya untuk melayani suaminya saja. Dalam hal 'pelayanan kepada pemimpin' ini, pada dasarnya Islam adalah agama yang senantiasa sesuai dengan fitrah manusia. Islam tidak mungkin memberatkan, justru mempermudah hidup manusia. Kalau ada suatu ketidakseimbangan yang terjadi pada kita ketika kita berusaha menegakkan ajaran Islam dengan sempurna, maka pasti ada suatu kesalahan dalam memahami perintah agama.

### **Kesimpulan**

Tanpa mengabaikan berbagai kendala yang dihadapi wanita bagi kemajuannya, kiranya terdapat peluang (rasa optimis) bagi wanita untuk ikut bersaing ke dalam posisi manajerial. Berbagai tren yang ada dapat dipakai sebagai alat untuk memprediksikan hal itu. Tren tersebut mencakup tingkat pendidikan, partisipasi dalam angkatan kerja, munculnya kesempatan saling-tindak, dan kesempatan ditawarkan oleh industri baru.

Tingkat pendidikan. Akhir-akhir ini, umumnya di semua negara industri, terjadi/adanya tren terhadap pencapaian tingkat pendidikan dan tingkat pertumbuhan yang pesat dalam jumlah mahasiswa perguruan tinggi untuk wanita dibanding laki-laki. Di beberapa negara, lebih dari 50% orang yang masuk perguruan tinggi adalah wanita dan di hampir semua negara, tidak ada lagi "*gender gap*" di bidang pendidikan. Wanita juga memasuki beberapa bidang studi yang sebelumnya merupakan spesialisasi untuk laki-laki, dimana manajer direkrut, seperti ekonomi, manajemen, dan hukum. Tingkat pendidikan yang semakin tinggi akan merubah cara dan menambah cakrawala berpikir wanita dan menyiapkan mereka menjadi lebih "matang" untuk menerobos posisi manajerial. Disamping itu wanita terdidik akan

mempengaruhi lingkungan dimana mereka berada dan berinteraksi, terutama terhadap pandangan-pandangan yang selama ini “merugikan” wanita.

Partisipasi dalam angkatan kerja. Seperti diketahui, bahwa partisipasi wanita dalam angkatan kerja semakin meningkat porposinya. Dengan memasuki arena ini, wanita mulai mengakumulasi pengalaman dan senioritas, dan berjalan seiring waktu maka wanita akan secara senioritas, dan berjalan seiring waktu maka wanita akan secara otomatis “*move up*” ke hirarki organisasional. Berdasarkan data, tidak dipungkiri, bahwa proporsi wanita dalam angkatan kerja yang besar tidak seimbang dengan proporsi mereka dalam posisi manajerial. Namun demikian proporsinya tetap meningkat. Proporsi yang semakin meningkat dalam angkatan kerja dan khususnya dalam posisi manajerial akan mengeleminasi stereotip yang “meremehkan” wanita. Keadaan akan lebih baik bila mereka (wanita) yang berada pada hirarki organsasional menunjukkan *well performance*.

Munculnya Kepemimpinan Saling-tindak. Beberapa peneliti mendukung gagasan bahwa dalam jabatan manajerial, wanita akan membawa sikap dan skill yang dimiliki, seperti kooperatif, afilatif, pengasih, pengasuhan, dan emosional. Sesuai dengan sikap dan *skill* yang dimilikinya, wanita akan mendorong partisipasi semua pihak yang ada dalam organisasi, membagi kekuatan/kekuasaan dan informasi, mempertinggi rasa berharga pada diri seseorang dan menumbuhkan semangat kerja. Kepemimpinan demikian disebut sebagai kepemimpinan saling-tindak (*inferactive leadership*). Gaya demikian menciptakan *win-win situation*-baik bagi tenaga kerja dan organisasi.

Kesempatan ditawarkan oleh industri baru. Peneliti di berbeda negara mencatat adanya kecenderungan untuk industri baru dan industri yang berkembang pesat yang menyediakan dengan mudah bagi wanita manajer. Kesempatan itu mencakup pekerjaan baru dan pada posisi-posisi yang mana belum “dicirikan” sex tertentu dan lemah persaingan. Pada bidang perbankan, misalnya pertumbuhan industri yang pesat dan juga ekspansi spesialisasi manajerial



tertentu seperti marketing, sumber daya manusia, dan public relation, menciptakan permintaan akan manajer dan konsekuensinya sebagai kesempatan baru bagi wanita.

### Daftar Pustaka

- Bass, BM ,1985 *Leadership and Performance Beyond Expection*, New York; Free Press.
- Billard, Mary, 1992, *Do Women Make Better Managers?*, Working Woman, March.
- Butz, Clarence E & Lewis, Philip V, 1996, Correlation of Gender-Related Values of Indepence and Relationship and Leadeship Orientation, *Journal of Business Ethics*, Vol.15
- Donnel SM and J. Hall, 1980, "Men and Women as Managers A Significant Case of No Significant Difference," *Organizational Dynamics*.
- Den Hartof, D.N.dkk, 1994, *Transactional Leadership vs Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ in the Netherland*, 23<sup>rd</sup> International Congress Applied Psychology, Jluy 17<sup>th</sup> – 22<sup>th</sup> Madrid.
- Gutek, Barbara A, 1985, *Sex and The Workplace*, San Fransisco: J ossey-Bass.
- Gibson, Christina B. (1995), An Investigation of Gender Differences in Leadership Across Four Countries, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter.
- Gutek, Barbara A, 1993, Bruce Morach and A.G. Cohen," Interpreting, Social Sexual Behavior in a Work Setting", *Journal of Vocational Behavior*.
- Harcahyo, Bowo R. 1996. *Perception of Managers of Both Genders on Women in Management in Semarang City, Central Java, Indonesia*. Unpublished Masteral Thesis, University of Santo Tomas, Manila Philippines.
- Haskell, J.R. 1995, "Women Blocked by Corporate Politic" *Management World*, Vol. 14, no.9, October.
- Post, James E; William C Frederick, Anne T. Lawrence, James Weber, , 1996, *Business and Society: Corpore Straegy, Public Policy, Ethic*. Eight Edition. New York : Mc. Graw-Hill, Inc.

- Powell, G.N, "One More Time : Do Female and Male Managers Differs?", 1990, *Academyc of management Executive*.
- Powell, GN, dan Butterfield, DA., 1988, The Good Manager: Masculline or Androgynous?, *Management Journal*, Vol. 22.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kiat Memimpin Dalam Abad ke-21*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Rizzo, Ann Marie and Carmen Mendez, 1990, *The Integration of Women in Management A Guide for Human Resources and Management Development Specialist*. New York : Quorum Books.
- Rozier, Carolyn, K & Hersch-Cocharn, Mona, S, 1996, *Gender Differences in Managerial Characteristics in a Female-Dominated Health Profession*, Health and Care Supervisor, Vol, 14.