

Meskipun demikian, secara empiris ditemukan bahwa perempuan memiliki potensi memimpin sama dengan laki-laki. Kemiripan antara pemimpin pria dan wanita tidak seharusnya begitu mengejutkan. Hampir semua studi yang memperhatikan isu ini, menggunakan posisi manajerial sebagai sinonim dengan kepemimpinan. Dengan demikian, perbedaan kelamin yang tampak dalam populasi umum menjadi kabur. Hal ini dikarenakan adanya seleksi-diri karir dan seleksi organisasional. Seperti halnya orang yang memilih karir dalam pelaksanaan hukum atau rekayasa sipil mempunyai banyak kesamaan, begitu pula individu yang memilih karir manajerial cenderung mempunyai hal-hal yang sama (Abdulafaiq, 2006).

Lebih lanjut, orang yang memiliki ciri yang dikaitkan dengan kepemimpinan seperti kecerdasan, keyakinan, dan kemampuan bergaul lebih besar kemungkinannya untuk dipersepsikan sebagai pemimpin dan didorong untuk memburu karir di mana mereka dapat menjalankan kepemimpinan, terlepas dari jenis kelamin. Sama halnya organisasi, lebih cenderung merekrut dan mempromosikan orang yang menonjolkan atribut kepemimpinan ke posisi pemimpin. Akibatnya adalah, jenis kelamin bukan menjadi hal yang dominan untuk mencapai posisi kepemimpinan formal dalam organisasi.

Berbagai kajian empiris yang dilakukan menunjukkan fakta tersebut. Carless (1998), dalam penelitian menyimpulkan bahwa *superior* menilai manajer perempuan lebih transformasional daripada manajer laki-laki, demikian juga penilaian dari *leader*.

Sedangkan penilaian dari *subordinate* menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh laki-laki dan perempuan adalah seimbang. Sedangkan Kusumawati (2001) dalam penelitiannya berjudul Kepemimpinan Berdasarkan Gender (Suatu Kajian Gaya Transformasional Dan Transaksional Berdasarkan Persepsi Karyawan Bank Pemerintah Dan Swasta B Di Malang), menyimpulkan bahwa kepemimpinan berdasarkan gender yang dipersepsikan karyawan tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan, dengan kata lain tidak ada perbedaan signifikan antara kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan *Non Leadership* laki-laki dan perempuan berdasarkan persepsi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pemikiran Bass dan Avolio (1992, dalam Maher, 1997), yang menyatakan bahwa perbedaan gender dalam hal kepemimpinan transformasional dan transaksional ini merupakan sesuatu yang jauh dari pandangan universal.

Meskipun demikian terdapat beberapa perbedaan dalam gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan. Perempuan cenderung mengambil gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagai kekuasaan dan informasi, serta berupaya meningkatkan harga diri pengikutnya. Mereka lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontak, dan keterampilan antar pribadi mereka untuk mempengaruhi orang lain. Tetapi laki-laki lebih besar kemungkinan untuk menggunakan suatu gaya komando dan pengendalian direktif. Mereka mengandalkan

otoritas formal posisi mereka sebagai pangkalan bagi pengaruh mereka. Kecenderungan bagi pemimpin perempuan untuk lebih demokratis ketimbang laki-laki menurun bila perempuan itu berada dalam pekerjaan yang didominasi pria. Tampaknya normal kelompok dan stereotipe jantan dari kepemimpinan mengesampingkan preferensi pribadi sehingga perempuan meninggalkan gaya feminim mereka dalam pekerjaan semacam itu dan bertindak lebih otokratis (Abdulafaiq, 2006).

Kenyataan ini mencerminkan bahwa laki-laki dan perempuan sama-sama mempunyai potensi untuk memimpin. Karena tidak ada perbedaan gender dalam hal kemampuan intelektual, kepemimpinan, komunikasi lisan, dan stabilitas kerja (Powell, 1995, dalam Graitto, Sjabadhyini, dan Wutun, 2000). Apabila ada sedikit perbedaan pola kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan, maka hal tersebut disebabkan oleh penekanan yang disesuaikan dengan situasi yang berkembang. Itu berarti ada sejumlah faktor lain yang bersifat *non-stereotype*, dan karena itu gender bukanlah penyebabnya. Bahwa kalau pemimpin perempuan dianggap tidak cocok melakukan pekerjaan yang secara tradisional dilakukan laki-laki, tegas Hofstede (1997, dalam Graitto, Sjabadhyini, dan Wutun, 2000) maka bukan karena secara teknis mereka tidak mampu melakukannya melainkan karena tindakan mereka dalam hal semacam ini dianggap tidak sesuai dengan simbol-simbol budaya yang ada dimana laki-laki itu bercitra pahlawan. Juga ia menambahkan bahwa aktivitas bekerja menjadi nilai-nilai dominan dalam simbol budaya maskulin

yang berciri seperti kuat, tegas dalam memutuskan, dan bila perlu menyelesaikan konflik dengan cara kekerasan.

Kemajuan pesat dalam bidang pendidikan perempuan juga membuktikan bahwa perempuan mempunyai potensi yang sama dengan laki-laki dalam hal kemampuan universal. Tampaknya, kemajuan yang dramatis ini seiring dengan perbaikan sosial-ekonomi, komitmen politik yang besar untuk memajukan perempuan. Hal yang paling sulit dalam menerapkan konsep kesetaraan (*egalitarianism*) dalam praktiknya adalah kenyataan bahwa manusia itu tidak selalu sama, baik dalam karakter, kapasitas, kesenangan, maupun kebutuhan (Megawangi, 1998). Konsep kesetaraan ini mempunyai asumsi bahwa setiap manusia mempunyai aspirasi, keinginan, dan kebutuhan yang sama. Oleh karena itu, untuk mengkaji konsep kesetaraan gender secara kontekstual, maka khusus untuk hal-hal yang menyangkut keragaman biologis, pencapaian kesetaraan gender dalam dunia nyata ternyata sulit dicapai, karena semua tidak akan pernah lepas dari konteks budaya, agama dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat. Imbauan UNDP untuk menghilangkan "diskriminasi" secara implisit tentu dapat diartikan juga sebagai imbauan untuk penghapusan unsur keragaman biologis sebagai faktor penyebab ketidaksetaraan. Karena, segala ketimpangan gender dalam bidang publik ternyata penyebab utamanya adalah faktor keragaman biologis yang tercermin dari corak budaya dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi masyarakat.

Konsep lain yang lebih "membumi" dikemukakan Rae dalam bukunya *Equality*

ties (dalam Megawangi, 1998) adalah konsep kesetaraan dalam kesempatan (*equality of opportunity*), dimana konsep kesetaraan dalam kesempatan ini secara implisit mencakup pula konsep kesetaraan kontekstual. Konsep kesetaraan dalam kesempatan antara laki-laki dan perempuan dalam bidang ekonomi dan politik misalnya, di Indonesia sudah dijamin oleh Undang-undang No. 7/1984, yaitu wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi anggota parlemen.

John Rawls dalam *A Theory of Justice* (1971, dalam Megawangi, 1998) memberikan solusi dalam memecahkan kompleksitas konsep kesetaraan dalam kesempatan. Dalam menerangkan konsep kesetaraan dalam kesempatan, ia berpendapat bahwa kesetaraan ini harus berarti "*those with similar abilities and skills should have the same life chances*" (bagi mereka yang mempunyai kemampuan dan keahlian sama harus mempunyai kesempatan sama). Pengertian ini mengakui adanya keragaman dalam bakat dan kemampuan manusia. Mereka yang mempunyai bakat dan kemampuan sama, harus mendapatkan kesempatan yang sama, walaupun mereka berbeda dalam hal ras, gender, tingkat sosial-ekonomi.

Adanya keragaman pada manusia, entah itu biologis, aspirasi, kebutuhan, kemampuan, ataupun kesukaan, telah memberikan inspirasi pada Tawney dalam bukunya *Equality* (1952, dalam Megawangi, 1998) untuk membuat suatu konsep kesetaraan yang disebut "*person-regarding equality*" atau konsep kesetaraan yang mengakui faktor spesifik perseorangan.

Konsep ini mirip dengan konsep kesetaraan kontekstual. Kesetaraan menurut konsep ini bukan dengan memberi perlakuan yang sama kepada setiap manusia yang mempunyai kebutuhan yang berbeda, melainkan dengan memberikan perhatian sama kepada seluruh manusia agar kebutuhannya yang sesuai dengan masing-masing individu dapat terpenuhi. Fokus utama dari konsep ini adalah memberikan perhatian dan kehormatan yang sama kepada setiap manusia, sedangkan perlakuan yang diberikan adalah disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks masing-masing individu. Tawney mengatakan bahwa kesetaraan yang adil adalah konsep yang mengakui faktor spesifik seseorang dan memberikan haknya sesuai dengan kondisi perorangan. Artinya kesetaraan adalah bukan kesamaan (*sameness*) yang sering menuntut persamaan matematis, melainkan lebih kepada kesetaraan yang adil yang sesuai dengan konteks masing-masing individu.

Apabila kesetaraan dalam keragaman (*equality in diversity*) ingin diciptakan, tentu diperlukan sebuah struktur masyarakat yang melandasinya. Keragaman peran berarti pula keragaman struktural, atau adanya masyarakat yang berstruktur. Dengan demikian terlihat bahwa secara *de jure* tidak ada hambatan struktural bagi perempuan untuk menjadi setara dengan pria, termasuk yang menyangkut faktor keragaman biologis. Walaupun secara *de facto*, banyak perempuan yang secara sukarela tidak dapat melepaskan faktor biologisnya, terutama yang berkaitan dengan aspek reproduksi. Namun hal ini tidak menghambat peluang bagi perempuan untuk dapat

bersaing menempati posisi yang strategis dalam organisasi, baik pada tingkat manajer madya maupun eksekutif puncak serta berpartisipasi aktif di bidang publik dan bidang-bidang lain yang selama ini hanya merupakan lahan bagi kaum laki-laki, seperti halnya kepemimpinan..

Daftar Pustaka

- Abdulafaiq. 2006. *Kepemimpinan Perempuan Di Birokrasi Pemerintah* (Studi Kasus Bupati kabupaten Tuban Jawa Timur). Diakses dari internet dengan situs <http://www.google.com>
- Billard, Mary. 1992. Do Woman Make Better Managers? *Working Woman*, March.
- Carless, Sally A. 1998. Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, And Subordinate Perspectives. *Sex Roles*. Vol. 39. pp. 887-902.
- Graito, Indarwahyanti, Bertina Sjabadhyini dan Rufus Patti Wutun. 2000. Kepemimpinan Atasan Menurut Persepsi Gender. *Usahawan*. XXIX Maret 2000.
- Jolson, Marvin A.; Alan J Dubinsky; Lucette B. Comer &, Francis J. Yammarino. 1997. Follow The Leader. *Marketing Management*, Vol. 5, Iss: 4, pp. 38-50.
- Karlis, Lisa. 1996. How The World Views Woman. *Working Woman*. Vol. 5. Iss: 4. pp. 9,16
- Kusumawati, Andriani. 2001. *Kepemimpinan Berdasarkan Gender* (Suatu Kajian Gaya Transformasional dan Transaksional Berdasarkan Persepsi Karyawan Bank Pemerintah dan Swasta B di Malang). *Thesis Magister yang tidak Dipublikasikan*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Lips, H.M. 1988. *Sex and Gender: an introduction*. California: Maysield Publishing Company.
- Maher, Karen J. 1997. Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. *Journal Sex Roles*. Vol. 37. pp: 209-225.
- Maula, M. Jadul. Ed. 1999. Otonomi Perempuan Menabrak Ortodoksi. Yogyakarta: Penerbit LKPSM.
- Melliana S., Anastasia. *Menjelajahi Tubuh Perempuan dan Mitos Kecantikan*. Yogyakarta: LKIS
- Megawangi, Ratna. 1999. *Membiarkan Berbeda: Sudut Pandang Baru Tentang Relasi Gender*. Cetakan Pertama. Penerbit Mizan Bandung.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo: Jakarta.
- Umar, Nasaruddin. 1999. *Argumen Kese-taraan Jender: Perspektif Al-Qur'an*. Cetakan I. Penerbit Paramadina Jakarta.
- Wutun, Rufus Patti. 1996. Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan: Kajian Teori Transactional-Transformational Menurut Bass pada Bank Pemerintah dan Swasta Nasional di Jakarta. *Thesis Magister yang tidak Dipublikasikan*. Program Pascasarjana. UI. Jakarta.