



**PROSIDING SEMINAR NASIONAL  
PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI  
DALAM MENDUKUNG  
MANAJEMEN RITEL**

**Hari, Tanggal;  
Di Aula Lantai 3 Kampus  
Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia  
Jl. Soekarno Hatta No. 643 Bandung**

**PROSIDING SEMINAR NASIONAL**  
**PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI**  
**DALAM MENDUKUNG MANAJEMEN RITEL**



Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat  
Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia



## DAFTAR ISI

1. Pengaruh Persepsi Kebermanfaatan dan Kepuasan Wajib Pajak Terhadap Penggunaan *E-Filing* di Setda Pemkab Bandung Barat  
**Elan Rusnendar, Nicholas Naibahao**
2. Studi Literatur Kepemimpinan Perempuan Budaya Jawa *Asih Asah Asuh* Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi  
**Sofia Nuryanti**
3. Pengaruh Kinerja Keuangan, Kebijakan Dividen, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Non Keuangan  
**Eko Purwanto**
4. Pelaksanaan CSR PT. PLN Persero Meningkatkan Pengetahuan Lingkungan Hidup Masyarakat Kampung Nelayan Hutan Mangrove Surabaya  
**Rebecca Kizia, Rosita Manurung**
5. *Self Disclosure* Homoseksual (Studi Komunikasi Antarpribadi Dalam Hubungan Pertemanan)  
**Indah Sari**
6. Analisis Bahasa Rupa Pada Film Animasi ‘Sita Sings The Blues’  
**Citra Kemala Putri**
7. Analisis Makna Denotasi dan Konotasi Pada Iklan Produk Jeans Levi’s  
**Citra Kemala Putri**
8. Connective Action Melalui Petisi Daring Sebagai Pelengkap Gerakan Sosial Nyata: Petisi Dukong Transportasi Online di Jawa Barat  
**Rachmawati Windyaningrum, Diwan Setiawan**
9. Kemerdekaan Pers! Mengapa dan Untuk Apa?” (Jurnal Dewan Pers, Edisi:12,September 2016 Oleh: Bagir Manan), Sebuah Analisis Wacana Kritis.  
**Hanafi**
10. Pengaruh Kualitas Sistem, Kualitas Informasi dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pengguna Website SMK Negeri 3 Bandung  
**Vani Maharani Nasution, Ridona U. S.**
11. Media Pembelajaran Bahasa Indonesia Untuk Penutur Asing  
**Reni Nursyanti, Ratih Hardiantini, Nisya Syafiska**

12. Aplikasi Pengendalian Produksi di Bagian Pengemasan PT. Bio Farma (Persero)  
**Rd. Yadi Rakhman Alamsyah, Ade Cahyan**
13. Perangkat Lunak Penjualan Online Studi Kasus Pada PT. Sinergi Sukses Mobilindo  
**Titan Paramayoga, Rd. Yadi Rakhman Alamsyah, Stefanus**
14. Pengaruh Sistem Informasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Studi Empiris pada Kantor Pusat Yayasan Rumah Zakat Indonesia)  
**Graha Prakarsa**
15. Praanggapan Dalam Interview Ahok Dengan Kompas TV Perihal “Keluarnya Ahok Dari Gerindra”  
**Dwi Pebrina Sinaga, Eline Rozaliya Winarto**
16. Sistem Informasi Pengelolaan Data Penggunaan Sumber Energi Dalam Industri Garmen (Studi Kasus: PT. Kahatex Bandung)  
**Chairul Habibi, Marwondo**
17. Pemodelan Arsitektur Enterprise Sekolah Menggunakan Enterprise Arsitektur Planing (EAP)  
**Reni Nursyanti, R. Yadi Rahman A, Rohmat**
18. Pemanfaatan Teknologi Radio Frequency Identification (RFID) Untuk Mendeteksi dan Mengidentifikasi Kehadiran  
**Ivan Michael Siregar**
19. Implementasi SIG Pada Pengelolaan Sumber Benih Tanaman Hutan  
**Ivan Michael Siregar**
20. Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Pengetahuan Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Pada KPP Pratama Bandung Bojonagara  
**Eko Purwanto, Nabilah Rizky Faujiah**
21. Pengaruh Jumlah Wisatawan, Jumlah Hotel, Terhadap Penerimaan Pajak Hotel  
**Eko Purwanto**
22. Aplikasi Perencanaan Produksi (Studi Kasus: PT Multi Garmentama)  
**Marwondo, Vani Maharani Nasution**
23. Implementasi Aplikasi Mobile Android Untuk Manajerial Pelawatan Anggota Organisasi  
**Akbar Pasha, Ivan Michael Siregar**
24. Pengembangan Sistem Informasi Penanganan Keluhan (Studi Kasus: Istana Plaza)  
**Chairul Habibi, Riki Aprian**

25. Perancangan Desain User Experience (UX) dan User Interface (UI) Aplikasi 'Ruang Anak'  
**Nichi Hana Karlina, Annisa Ayuratnasari**
26. Perancangan Identitas Visual dan Media Launching Komunitas 'Peduli Jilbab on The Street' Regional Bandung  
**Nichi Hana Karlina, Titin Mulyati**
27. Perancangan Single Page Application menggunakan Flask-Restful dan Mithril.js (Studi Kasus: Website Directory Travel Haji dan Umroh)  
**Teguh Reinaldo**
28. Hubungan Antara Atribusi Bencana Banjir Dengan Dukungan Sosial Pada Warga Kelurahan Andir Kecamatan Baleendah Bandung Selatan  
**Evi Srinur Hastuti**

## **Studi Literatur Kepemimpinan Perempuan Budaya Jawa *Asih Asah Asuh* Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi**

**Sofia Nuryanti**

Fakultas Psikologi, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia  
[sofia.nuryanti@unibi.ac.id](mailto:sofia.nuryanti@unibi.ac.id)

### **Abstrak**

Pada dasarnya pemimpin harus mampu memelihara hubungan relasional dengan karyawan dan menjalankan visi perusahaan dengan baik. Pada zaman globalisasi ini, banyak perempuan yang hadir sebagai sosok pemimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin perempuan diharapkan mampu mempengaruhi karyawan agar tercipta kinerja yang tinggi dan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Gaya kepemimpinan Jawa *asih asah asuh* sudah banyak diadopsi pada kepemimpinan modern. Gaya kepemimpinan perempuan dengan mengadopsi falsafah kepemimpinan *asih asah asuh* dapat dikatakan sebagai pemimpin yang efektif. Gaya kepemimpinan *asih asah asuh* sejalan dengan karakteristik pemimpin yang visioner, berfikir inovatif, percaya diri dan mampu mendelegasikan anggota organisasinya.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Perempuan, Pemimpin Efektif, *Asih Asah Asuh*.

### **Abstract**

*In the position of leader must be able to relational relationships with employees and run the vision of the company well. In this era of globalization, many women are present as a leader figure in an organization. Female leaders are expected to influence employees to create high performance and increase employees' commitment to the organization. The leadership style of Java asih asah asuh has been widely adopted in modern leadership. The female leadership style with access to the philosophy of graduating leadership can be regarded as an effective leader. The style of graduating leadership is in accordance with the characteristic of the visionary leader, thinking innovatively, confident and able to delegate members of his organization.*

**Key Words:** *Women's Leadership, Effective Leaders, Asih Asah Asuh.*

## 1. PENDAHULUAN

Studi penelitian tentang kepemimpinan yang mengkaitkan dengan gender di Indonesia sudah sering ditemukan. Esensi dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (Robbins, 1998). Eksistensi seorang pemimpin diharapkan mampu mentransformasikan visi organisasi kepada anggota organisasi agar tercapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan dan gender selalu dikaitkan dengan peran pemimpin dalam hal pengambilan keputusan yang demokratis atau otokratik dan bagaimana peran pemimpin dalam strategi komunikasi dengan bawahan, rekan kerja dan atasan (Parker, Crampon., & Smith, 2004). Pemimpin efektif sering dikaitkan dengan gender laki-laki karena dianggap mampu dan mempunyai *power* lebih besar dibandingkan perempuan. Namun seiring dengan modernisasi, banyak ditemukan pemimpin perempuan yang menduduki posisi penting di perusahaan walaupun mereka hanya diberikan sedikit akses pada kekuasaan penting (Ahmadi, 2011).

Kepemimpinan perempuan di Indonesia bukanlah trend fenomena baru yang diperbincangkan. Kiprah pemimpin perempuan di Indonesia telah mengambil peran dan posisi strategis pada organisasi perusahaan maupun dalam pemerintahan. Kajian penelitian yang membahas kepemimpinan perempuan juga semakin mendalam dan kompleks karena belum ada pemahaman yang sama mengenai eksistensi perempuan itu sendiri ditempatkan. Millet (2005) mengemukakan bahwa dominasi gender pada budaya merupakan ideologi yang paling persuasif dalam konsep kekuasaan. Pada kultur patriarkis seperti Jepang dan Negara Arab memberikan dominasi pengaruh yang besar pada kepemimpinan laki-laki dalam membuat kebijakan pada kekuasaan di organisasi masyarakat. Demikian pula yang terjadi pada kepemimpinan di Indonesia, budaya cenderung menempatkan posisi laki-laki

sebagai peran strategis dalam bidang organisasi politik, perusahaan maupun agama.

Masyarakat kini telah berubah pesat dalam mempersepsikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat. Transformasi cara pandang masyarakat mengakibatkan pergeseran pada nilai-nilai sosial budaya. Nilai yang dianggap tidak relevan dengan dinamisasi perkembangan negara pun juga perlahan ditinggalkan. Demikian pula dengan peran perempuan yang sering dijumpai pada posisi strategis di masyarakat. Bahkan istilah pemberdayaan perempuan sudah kurang tepat lagi jika digunakan untuk mengkaji objek pembangunan karena perempuan Indonesia semakin mampu meningkatkan kualitas sebagai penggerak dimensi kehidupan dan pembangunan bangsa (Suratman, 2016).

Menurut penelitian sebelumnya ditemukan bahwa terdapat korelasi positif antara kepemimpinan perempuan dengan peningkatan kinerja karyawan dan performa keuangan (Dickey & Christopher, 2013). Berdasarkan survey pada 350 perusahaan Fortune 500 yang dilakukan oleh Catalyst dalam Cormier (2007) ditemukan bahwa beberapa perusahaan memiliki profitabilitas 35% lebih tinggi yang menempatkan perempuan sebagai pemimpin dibandingkan perusahaan yang lebih sedikit jumlah pemimpin perempuannya. Menurut *Business Research* di New York, 14,6% adalah perempuan memegang posisi sebagai jabatan direksi dari 15,6% perempuan yang menjadi karyawan perusahaan versi Fortune 500 (Haveman & Judith, 2007).

Demikian juga Dickey (2013) mengemukakan bahwa perempuan di Negara Eropa lebih banyak dijumpai di bidang pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa peran perempuan dalam beberapa posisi strategis sudah mulai diperhatikan. Demikian pula pada negara yang patriarkis seperti Arab Saudi telah ditemukan bahwa 10 tahun terakhir posisi perempuan banyak menduduki posisi tinggi sebagai presiden universitas, wakil menteri, anggota dewan (Ahmadi, 2011). Hal ini menunjukkan

bahwa telah terjadi dinamisasi persepsi masyarakat dalam memandang kredibilitas perempuan sebagai peran penting dan strategis dalam organisasi masyarakat dan perusahaan.

Ketika perempuan telah menduduki jabatan sebagai pemimpin juga dihadapkan pada hal fundamental yang mempengaruhi posisinya seperti nilai sosial, status sosial, komunikasi, pendidikan. Hal ini yang menjadi tantangan bagi perempuan yang masih terbelenggu pada budaya patriarkis yang menempatkan posisi perempuan pada sektor domestik. Namun kualitas kepemimpinan perempuan yang berkembang di satu dasawarsa terakhir berhasil menjawab tantangan tersebut. Sebagian besar pemimpin perempuan telah mampu memerankan peran pemimpin sebagai penggerak dalam dimensi kehidupan organisasi untuk menjalankan misi organisasi.

Kajian tentang kepemimpinan perempuan banyak ditemukan pada dekade terakhir. Penelitian tentang perbedaan gender yang mempengaruhi kinerja organisasi, pengaruh karakteristik pekerjaan yang menghubungkan dengan gaya kepemimpinan, keseimbangan perempuan dalam peran kerja dan keluarga. Namun penelitian tentang karakteristik pemimpin perempuan yang memberikan kontribusi peningkatan kinerja karyawan masih jarang ditemukan di Indonesia. Karakteristik pemimpin perempuan ideal dalam jajaran organisasi yang mampu mempengaruhi dan memberdayakan anggota organisasi akan memberikan gambaran bagi pemegang pengambil kebijakan organisasi.

Pemimpin perempuan yang menduduki posisi strategis memiliki tantangan tersendiri dalam menjalankan perannya sebagai posisi penting untuk tetap mengemban visi dan melaksanakan misi organisasi. Beberapa pemimpin perempuan yang sukses melakukan gaya kepemimpinan berbeda tergantung pada kondisi organisasi yang dipimpin, faktor predisposisi karakteristik personal, faktor pengalaman sebelumnya dan proses belajar dari teori

manajemen efektif organisasi modern. Berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan pada esensinya digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu falsafah gaya kepemimpinan efektif yang masih sering dipraktikkan pada era modernisasi yang semakin canggih ini adalah gaya kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yaitu kepemimpinan jawa *asih asah asuh*. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik mengkaji falsafah gaya kepemimpinan *asih asah asuh* sebagai kepemimpinan perempuan jawa yang efektif. Pendekatan studi kepustakaan yang digunakan dalam paper ini bertujuan untuk mencari pemahaman yang lebih mendalam terkait gaya kepemimpinan perempuan yang mengadopsi nilai-nilai kepemimpinan jawa *asih asah asuh* sebagai pemimpin yang efektif untuk menghadapi berbagai tantangan intrinsik dan ekstrinsik termasuk tantangan budaya jawa dalam mengembangkan strategi perubahan mencapai produktivitas perusahaan.

## 2. METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan metode review sistematis yang berasal dari jurnal, buku dan literatur ilmiah lainnya. Review sistematis adalah studi yang berasal dari sintesis terhadap penelitian primer yang menyajikan topik tertentu dengan memformulasikan pertanyaan spesifik, melibatkan telaah kritis dalam penyajian studi dan hasilnya dikomunikasikan (Green, 2005). Studi literatur ini perlu dilakukan agar bisa memberikan gambaran mendalam bagaimana meningkatkan peran kepemimpinan perempuan yang mampu meningkatkan kinerja organisasi.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Faktor Biologis Pada Perempuan

Secara alamiah (*nature*) kodrat perempuan berbeda dengan laki-laki. Perbedaan ini bukan hanya dalam bentuk anatomi biologis melainkan hormon-hormon dalam tubuh juga berbeda. Kondisi biologis



dan hormon yang berbeda akan mempengaruhi tingkah lakunya. Perbedaan komposisi kimia pada anatomi tubuh perempuan dan laki-laki diasumsikan akan berpengaruh pada perkembangan emosional dan kapasitas intelektualnya (Umar, 1999). Tetapi pada kenyataannya konsep tersebut tidak semua sesuai dengan kenyataan yang ada di masyarakat. Konsep *nature* dan *nurture* memberikan kontribusi bahwa faktor bawaan genetik dan stimulasi lingkungan akan berperan terhadap perkembangan social emosi manusia. Hal ini berlaku pada laki-laki dan perempuan. Perempuan yang dibesarkan pada lingkungan egaliter dan berasal dari orang tua yang cerdas maka akan menghasilkan perempuan yang berkualitas jika gen positif bawaan orang tuanya lebih dominan. Sama halnya pula dengan laki-laki jika diturunkan dari orang tua yang memiliki bobot berkualitas akan tetapi tidak pernah mendapat stimulus baik dan pengaruh buruk lingkungan maka orang laki-laki tersebut tidak bisa mengembangkan konsep diri yang tepat.

Konsep *nature* lebih mengarah pada kualitas *inate* yang diturunkan dari orang tuanya sedangkan konsep *nurture* lebih menekankan pada peran lingkungan sebagai pembentukan nilai-nilai yang ditanamkan oleh masyarakat. Demikian pula pada peran gender di masyarakat, konsep *nurture* sebagai konstruksi sosial yang dibangun budaya masyarakat. Sehingga banyak nilai bias gender yang dianggap masyarakat sebagai faktor biologis namun sebenarnya merupakan kontruksi budaya. Teori ini menurut Lindsey disebut sebagai "biososial" karena melibatkan faktor biologis dan sosial dalam menjelaskan relasi gender (Umar, 1999).

Tinjauan pustaka yang didapat dari Robbins (1998) mengatakan bahwa para pemimpin yang efektif mempunyai campuran biokomia yang untuk yaitu perpaduan antara *hormone* dan *kimia otak* yang membantu mereka mengembangkan interaksi sosial dan menghadapi stres. Jenis kimia itu adalah hormon testosteron dan

serotonin yang selalu aktif dalam meningkatkan sosialisasi dan mengontrol agresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa testosteron meningkat saat mendapatkan hal-hal yang mampu meningkatkan suasana hati yang positif seperti memperoleh promosi (gelar), meningkatnya jabatan. Hal ini memperlihatkan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki potensi yang sama dalam peluang menjadi pemimpin yang efektif karena mereka sama-sama memiliki testosteron dan serotonin yang dapat meningkat suatu waktu (Robbins, 1998). Demikian pula pada perempuan meningkatnya hormon ini akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri sebagai pemimpin efektif yang mampu meningkatkan produktivitas kerja.

### Gaya Kepemimpinan Perempuan

Perubahan pada beberapa struktur masyarakat yang menempatkan peran perempuan pada posisi strategis menarik perhatian beberapa peneliti. Kajian pustaka yang menemukan bahwa pemimpin perempuan sama efektifnya dengan pemimpin laki-laki telah banyak ditemukan. Penelitian yang menghubungkan gender dengan gaya kepemimpinan umumnya mengarah ke gaya kepemimpinan tertentu yang terlihat khas perempuan. Penelitian Parker (1996) yang mengaitkan gender dan gaya kepemimpinan yaitu dalam hal pengambilan keputusan yang otokratik dan mempengaruhi bawahan dengan strategi komunikasi.

Kepemimpinan perempuan *Anglo-America* cenderung lebih bergaya transformasional menggunakan pendekatan partisipatif dan kepemimpinan laki-laki cenderung bergaya transaksional menggunakan pendekatan direktif. Hal lain yang menarik menurut Bem (Parker, 1996) mengatakan bahwa perempuan *African-American* cenderung androgini dengan mengkombinasikan maskulin dan *feminism* walaupun mereka tetap meyakini kepercayaan tradisional akan peran perempuan dalam keluarga. Penelitian oleh Visser (2002) tentang prototipe gender

berdasar budaya yang dilakukan di Belanda bahwa terjadi perubahan persepsi masyarakat tentang konsep feminim dan maskulin. Menurut hasil penelitian bahwa pemuda Belanda lebih melihat bahwa konsep *feminism* diidentikkan pada orientasi keluarga dan maskulin diidentikkan dengan orientasi karir.

Menurut temuan Weidenfeller (2012) mengatakan bahwa perempuan menerapkan gaya kepemimpinan efektif yaitu kolaboratif yang mencakup tiga hal yaitu :

a. Perubahan Budaya

Tujuan implisit perubahan budaya adalah untuk mendorong motivasi karyawan serta meningkatkan kreativitas dan inovasi karyawan. Perubahan budaya diharapkan mampu menyetarakan gender dalam hal meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Perubahan budaya perusahaan harus sejalan dengan visi dan misi organisasi Pemimpin perempuan memerlukan gaya kepemimpinan visioner dan strategi manajemen yang unggul untuk mewujudkan tujuan tersebut (Weidenfeller, 2012).

b. Fokus Pada Hasil

Pemimpin perempuan dalam mengelola perusahaan lebih berorientasi pada tujuan perusahaan. Segala kebijakan strategis manajemen perusahaan diharapkan mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu pada praktiknya pemimpin perempuan lebih menekankan proses penilaian yang hirarkis dan linear dalam penilaian kinerja karyawannya. Hal ini dimaksudkan agar tercipta transparansi dan pencapaian produktivitas yang optimal (Weidenfeller, 2012).

c. Pendekatan Direktif

Pemimpin perempuan dalam melaksanakan tugas juga menekankan orientasi pada pemeliharaan karyawan. Pendekatan direktif yang dilakukan pemimpin perempuan adalah membangun hubungan interpersonal yang baik dengan seluruh karyawan bawahan. Apabila hubungan interpersonal terjalin dengan baik dan kekerabatan meningkat diharapkan

mampu meningkatkan komitmen karyawan sehingga loyalitas karyawan pada perusahaan pun makin meningkat. Menurut penelitian Pecci (2013) menyatakan bahwa selain melakukan pendekatan direktif, pemimpin perempuan juga memelihara kemitraan yang kuat dengan rekan kerja, atasan dari rekan kerja, pihak pelanggan dan pemegang saham. Strategi manajemen yang dilakukan dengan menggunakan umpan balik sehingga saran dan masukan dari lingkungan luar dapat digunakan sebagai acuan dalam meningkatkan produktivitas. Hal ini mengacu bahwa perempuan lebih interaktif dalam upaya membangun konsensus dan hubungan keterlibatan (partisipasi) seluruh anggota perusahaan.

Gaya kepemimpinan perempuan merupakan kepemimpinan kolaboratif dari gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan hubungan interpersonal (Haveman & Judith, 2007). Temuan ini menyiratkan bahwa perempuan lebih mengadopsi gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif dalam menerapkan kekuasaannya. Pemimpin perempuan lebih menekankan perlibatan dan pemberdayaan kepada bawahan dan anggota organisasi. Dengan keterlibatan seluruh anggota organisasi, bawahan akan merasa dihargai dan diberikan peluang untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Hubungan timbal balik yang demikian akan meningkatkan karismatik seorang pemimpin.

Akan tetapi menurut temuan yang dilakukan oleh Robbins (1998) ketika variabel kontrol yang dimasukkan berupa jenis pekerjaan yang didominasi kaum laki-laki maka hasilnya terdapat penurunan dalam gaya kepemimpinan perempuan cenderung otokratik. Tampak bahwa norma kelompok dan *stereotype* kepemimpinan telah mengabaikan preferensi kepribadian perempuan (Robbins, 1998). Pada perkembangan modernisasi, organisasi juga mengalami dinamisasi oleh lingkungan yang berubah-ubah. Organisasi memerlukan pemimpin yang mampu tanggap secara cepat

untuk beradaptasi terhadap lingkungan eksternal pada keadaan yang penuh tidak kepastian ini. Sosok pemimpin yang efektif diperlukan untuk menjaga fleksibilitas yang mampu meningkatkan motivasi bawahan dan kepercayaan pemegang saham atau klien. Variabel tersebut menurut Robbin (1998) mampu meningkatkan efektivitas pemimpin. Nampaknya pemimpin perempuan cenderung lebih baik dalam melakukan hal ini daripada laki-laki. Ada kecenderungan bahwa pemimpin perempuan mampu melakukan negosiasi dengan baik karena mampu menjalin komunikasi dan hubungan serta pendekatan yang berkesinambungan. Hal ini yang membuat beberapa pemimpin perempuan memiliki keahlian dalam memenangkan beberapa proyek perusahaan. Perbedaan perempuan dalam hal komunikasi lebih menekankan pada hubungan dan keakraban daripada laki-laki yang menekankan status dan kemandirian (Robbin, 1998).

Pemimpin perempuan lebih cenderung memberikan pelatihan dan pengajaran yang mengarahkan karyawan pada prosedur yang benar dan memotivasi karyawan untuk berpikir aktif dan kreatif (Werhane, 2007). Perempuan dalam gaya kepemimpinannya seolah-olah menjadi "ibu" yang mengajarkan "anak" agar melakukan sesuatu dengan benar. Pemimpin perempuan mampu meletakkan nilai-nilai bagi karyawan sebagai dasar untuk mewujudkan nilai profesional dan nilai sosial dalam memberikan kontribusi pada perusahaan. Sebagai perwujudan nilai profesional, karyawan diberikan contoh dalam melaksanakan spesifikasi tugas menantang dan meningkatkan kinerja efektif sedangkan sebagai perwujudan nilai sosial, karyawan diberikan motivasi pada kerja kelompok dan pengembangan relasi kerja yang baik. Gambaran kepribadian perempuan sebagai sosok yang teguh pada visi misi mendorong tindakannya sebagai pemimpin (Elgamal, 2012). Kondisi yang demikian membuat pemimpin perempuan cenderung lebih tegas, pejuang keras, persuasif dan memiliki dorongan kuat untuk

menyelesaikan masalah dibandingkan dengan pemimpin laki-laki (Elgamal, 2012).

### **Pemimpin Perempuan *Asih Asah Asuh***

Barker (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan dan kekuasaan selalu terkait dengan gender, kelas, budaya dan kolonialisme. Pemimpin merupakan mesin penggerak sebuah organisasi. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh persiapan pemimpin pada strategi mencapai tujuan perusahaan. Pandangan normatif tentang peran laki-laki dan perempuan yang dikaitkan dengan kultur budaya akan bervariasi dalam suatu kontinum dari pandangan tradisional sampai dengan pandangan modern (William & Best, 1990). Seiring dengan era globalisasi, kodrat perempuan Jawa tidak hanya sebagai *konco wingking* suami yang membantu suami mengurus domestik rumah tangga tetapi banyak ditemui perempuan Jawa sukses dalam beberapa posisi strategis perusahaan dan pemerintahan.

Falsafah kepemimpinan Jawa sangat banyak ragamnya. Sebagaimana pemimpin dalam perusahaan harus bisa *ngayomi* dan *ngademi* bawahannya. *Ngayomi* yang berarti melindungi bawahan dan *ngademi* yang berarti mensejahterkan karyawan sehingga karyawan akan loyal pada perusahaan. Demikian pula dengan pemimpin yang mempunyai figure (*ajur ajeg*) akan menjadi favorit bagi karyawan karena bawahan merasa *diorangkan* (Endraswara, 2013). Figur ini merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung memperhatikan keluh kesah para karyawan. Cakupan tentang falsafah kepemimpinan Jawa sangat luas, maka penulis mengkususkan dengan mengkaji gaya kepemimpinan perempuan yang *asih asah asuh*.

Pemimpin perempuan sejatinya memimpin organisasi dan membawahi banyak karyawan harus menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan masa depan. Pemimpin perempuan yang mengadopsi gaya kepemimpinan Jawa *asih asah asuh* akan menjadi suri tauladan demi meningkatkan kinerja organisasi dan

produktivitas organisasi. Maksud kata *asah* berarti pemimpin harus mampu mencintai bawahan, kata *asah* berarti pemimpin “menggosok” pemikirannya agar semakin tajam dalam berpikir dan kata *asuh* berarti *ngemong* dan *ngayomi* bawahan agar termotivasi. Jiwa pemimpin yang demikian akan mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi yang semakin kompleks.

Falsafah kepemimpinan *asih* menghendaki agar pemimpin mampu mengembangkan hubungan interpersonal yang hangat dengan bawahan seperti memberikan penghargaan pada karyawan yang berprestasi. Pemimpin harus mengarahkan bagaimana bawahan mencapai cita-cita. Pemimpin perempuan cenderung mudah menanamkan nilai etos kerja pada bawahan karena pemimpin perempuan menggunakan pendekatan fisik dan psikis dalam memotivasi bawahan.

Falsafah kepemimpinan *asah* menghendaki agar pemimpin perempuan bisa menjalankan tugas dalam mengatur kinerja organisasi. Pemimpin berhak menentukan kebijakan perusahaan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam penyampaian kritik kepada bawahan pemimpin perempuan menggunakan estetika simbol yang membuat bawahan tetap memegang prinsip hormat kepada atasan.

Falsafah kepemimpinan *asuh* menghendaki agar pemimpin bijaksana dalam mendorong pemimpin untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas bawahan. Pemimpin perempuan lebih memperhatikan aspek psikologis karyawan sehingga dengan ketekunan pemimpin mampu memberdayakan bawahan untuk mandiri dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Dari makna di atas gaya kepemimpinan *asih asah asuh* ini serupa dengan kepemimpinan pada penelitian Ohio State University yang berorientasi pada pertimbangan dan struktur memprakarsai. Penerapan gaya kepemimpinan *asih asah asuh* juga diterapkan pada pegangan BNI 1946 sebagai salah satu kewajiban tertulis pimpinan bank (Endraswara, 2013).

#### 4. KESIMPULAN

Efektivitas pemimpin perempuan tidak semata-mata karena faktor biologis yang membedakan dengan pemimpin laki-laki tetapi kapasitas dan kemampuan dalam gaya kepemimpinan yang diadopsinya yang membuat menjadi pemimpin efektif. Pemimpin perempuan diyakini lebih efektif dari pemimpin laki-laki karena ada beberapa faktor yang melatar belakangi antara lain:

- a. Faktor intrapersonal, berkaitan dengan kondisi biologis, kecerdasan pemimpin, peran jenis kelamin dan faktor edukasi.
- b. Faktor interpersonal, berkaitan dengan gaya kepemimpinan, strategi manajemen pemimpin dan perilaku kepemimpinan.
- c. Faktor kultural, berkaitan dengan lingkungan keluarga, lingkungan perusahaan dan lingkungan kultural yang diadopsinya.

Gaya kepemimpinan perempuan yang mengadopsi misi Ki Hajar Dewantara yaitu *asih asah asuh* sesuai dengan perkembangan kepemimpinan modern yaitu kepemimpinan kolaboratif antara gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif. Penerapan falsafah kepemimpinan *asih asah asuh* yang sesuai dengan situasi kondisi organisasi dapat dinilai efektif dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Falsafah kepemimpinan *asih* menghendaki agar pemimpin mampu mengembangkan hubungan interpersonal yang hangat dengan bawahan seperti memberikan penghargaan pada karyawan yang berprestasi. Pemimpin harus mengarahkan bagaimana bawahan mencapai cita-cita. Pemimpin perempuan cenderung mudah menanamkan nilai etos kerja pada bawahan karena pemimpin perempuan menggunakan pendekatan fisik dan psikis dalam memotivasi bawahan.

Falsafah kepemimpinan *asah* menghendaki agar pemimpin perempuan bisa menjalankan tugas dalam mengatur kinerja organisasi. Pemimpin berhak menentukan kebijakan perusahaan sebagai

strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam penyampaian kritik kepada bawahan pemimpin perempuan menggunakan estetika simbol yang membuat bawahan tetap memegang prinsip hormat kepada atasan.

Falsafah kepemimpinan *asuh* menghendaki agar pemimpin bijaksana dalam mendorong pemimpin untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas bawahan. Pemimpin perempuan lebih memperhatikan aspek psikologis karyawan sehingga dengan ketekunan pemimpin mampu memberdayakan bawahan untuk mandiri dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

### Saran Teoritis

Perlunya penelitian kepemimpinan perempuan dengan jumlah subjek lebih banyak pada kelompok etnis tertentu yang dapat dibandingkan dalam aplikasi gaya kepemimpinannya. Kajian metode diuji dengan pendekatan metode kuantitatif untuk mengetahui kesimpulan yang signifikan. Apakah perbedaan masing-masing etnis pada kepemimpinan perempuan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan.

Faktor eksogen yaitu faktor intrapersonal, faktor interpersonal, dan faktor kultural perlu dikaji lebih teoritis dalam penelitian selanjutnya untuk mendapatkan kebermaknaan apakah hanya cukup faktor itu saja yang menentukan efektifitas kepemimpinan perempuan.

## 5. REFERENSI

- Ahmadi, A. H. (2011). Challenges facing women leaders in Saudi Arabia. *Human Resources Development International*, 14(2), 149-166.
- Barker, C. (2005). *Cultural Studies : Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Bentang
- Cormier, D. (2007). Retaining top women business leaders: strategies for ending the exodus. *Business Strategy Series*, 8(4), 282-289.
- Dickey, C. (2013). Why women can save Europe. *Newsweek Global*, 161 (3), 1.
- Elgamal, A. M. (2012). An empirical analysis of female leadership in the Arab world. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 95-102.
- Endraswara, S. (2013). *Kepemimpinan Falsafah Jawa*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Green, S. (2005). Systematic reviews and meta analysis. *Singapore Med J* 2005; 46(6): 270-274.
- Haveman., & Judith. M. (2007). Great expectation. *Wilson Quarterly*, 31(3), 46-53.
- Parker, P. S. (1996). Gender, Culture, and Leadership : Toward a culturally distinct model of African-American women executives leadership strategies. *Leadership Quarterly* 7(2), 189-214.
- Pecci, A. (2013). Women and leadership: more work needs to be done. *New Hampshire Business Review*, 35(11), 17-19.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*, 8 th ed, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Umar. (1999). *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Visser, I. (2002). Prototypes of Gender : Conceptions of Feminine and Masculine Women's. *Studies International Forum* 25(5), 529-539
- Weidenfeller, N. K. (2012). Breaking through the glass wall: The experience of being women enterprise leader. *Human Resource Development International*, 15(3), 365-374.
- Werhane, P. H. (2007). Women leaders in a globalized world. *Journal of Business Ethics*, 74, 245-235
- William, J. E & Best, G. L. (1990). *Psyche, gender and selfviewed cross culturally*. Sage Publications : California/London/New Delhi