
PERKEMBANGAN TEORI *LEADERSHIP* DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DALAM PERSPEKTIF GENDER

Mulyani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Informatika dan Bisnis (UNIBI) Bandung
Email: karmagatri@gmail.com

Abstrak

Teori leadership merupakan teori yang telah banyak dikaji oleh para peneliti dan terus mengalami perkembangan hingga saat ini. Perkembangan teori leadership memungkinkan teori ini untuk terus dikaji dengan memasukkan unsur-unsur lain sebagai dimensinya. Perspektif gender digunakan untuk mengkaji salah satu teori leadership yaitu transformational leadership. Penelitian ini berfokus untuk menemukan karakteristik gender mana yang lebih terepresentasi oleh transformational leadership. Hasil penelitian dengan menggunakan metode literature review menemukan bahwa transformational leadership ini memuat female value sehingga disebut oleh beberapa peneliti sebagai feminime leadership style. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori leadership dalam perspektif gender memunculkan suatu kenyataan yang paradok, yaitu dimana stereotype terhadap perempuan, yang pada awal perkembangan teori leadership menjadi glass ceiling bagi karier perempuan ditemukan sebagai karakteristik dari transformational leadership yang saat ini merupakan gaya kepemimpinan yang banyak dianut karena dianggap paling efektif.

Kata kunci: Kepemimpinan, Transformational Leadership, Perspektif Gender

Abstract

Leadership theory has been studied by many researchers and continuously develop until now. The development of leadership theory made it possible to put other elements as it's dimension. A gender perspective is used to examine transformational leadership theory. This study focused to find out gender characteristics which represented in transformational leadership. The result of this studied using literature review method found that transformational leadership contains female value, so called by some researchers as feminism leadership style. The results show that the theory of leadership in a gender perspective raises a paradoxical reality. at the beginning of development of leadership theory, negative stereotype which become glass ceiling for women's career is found as characteristics of transformational leadership, which is widely held leadership style currently because of its effectiveness.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Gender Perspective

1. PENDAHULUAN

Teori *leadership* terus mengalami perkembangan dan memberikan banyak kemungkinan untuk dikaji dengan berbagai perspektif. Perspektif yang dapat digunakan untuk mengkaji teori *leadership* sangat beragam, misalnya teori *leadership* yang dikaji dengan memasukan unsur budaya organisasi, perilaku organisasi, aspek-aspek psikologis dan masih banyak lagi. Salah satu perspektif yang dijadikan dimensi untuk mengkaji teori *leadership* dalam tulisan ini adalah perspektif gender.

Penggunaan perspektif gender dalam tulisan ini adalah didasari oleh adanya pandangan tradisional yang mendiskriminasi gender tertentu dalam bidang *leadership* terkait dengan karakteristik gender. pendiskriminasi terkait dengan karakteristik gender ini misalnya adalah stereotype yang mengatakan perempuan adalah lemah-lembut dan emosional sehingga kurang pantas menempati jabatan sebagai pemimpin. Karakteristik yang tepat untuk menjadi pemimpin adalah sosok yang tegas dan kuat, yang sesuai dengan stereotype laki-laki. Pandangan-pandangan seperti disebutkan diatas pada akhirnya memunculkan glass ceiling bagi gender tertentu dalam hal ini perempuan didalam karier *leadership*

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengkaji perkembangan teori *leadership* dalam perspektif gender. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi para *decision maker* -dalam organisasi kerja-dalam memilih manajer atau pucuk-pucuk kepemimpinan didalam organisasi-, agar terhindar dari bias gender dan mengarah kepada keputusan yang diskriminatif. Bias gender dan diskriminasi dapat merugikan semua pihak bahkan organisasi itu sendiri, bila memilih pemimpin dengan mendasarkan pada pandangan tradisional *leadership* yang cenderung patriarki. Hal ini dapat mengakibatkan organisasi kehilangan kesempatan untuk mendapatkan seorang pemimpin yang benar-benar memiliki kompetensi dan dapat membawa organisasi meraih tujuannya.

2. LEADERSHIP STYLE DAN PERKEMBANGANNYA

2.1. Leadership: Definisi dan Konsep

Kata *leadership* diperkenalkan pada awal 1800an dalam tulisan mengenai pengaruh politik dan kontrol parlemen Inggris selama pertengahan abad 19 (Bass, 1990). in this periode, *leadership was "based on inheritance, usurpation or appointment" and was considered to occur most frequently in anglo-Saxon countries* (Bass,1990p.11). *leadership* pada awalnya didefinisikan sebagai kemampuan penting untuk mempengaruhi orang lain. Definisi yang diungkapkan oleh Katz dan Khan pada tahun 1966 tersebut kemudian diperluas oleh sejumlah peneliti lainnya, seperti Tannenbaum dan Michener (Jogulu, 2006). Tannenbaum mendefinisikan *leadership* sebagai pengaruh interpersonal yang terlatih dalam berbagai situasi, melalui proses komunikasi untuk meraih tujuan yang spesifik atau berbagai tujuan. Michener pada tahun 1990 mendefinisikan *leadership* sebagai proses yang terjadi dalam suatu group dimana seorang anggotanya mempengaruhi dan mengontrol perilaku anggota lainnya ke arah tujuan bersama.

Bernard M. Bass (Bass,1990) menyatakan bahwa Pemimpin / *Leaders* adalah agen perubahan, seorang yang bertindak untuk mempengaruhi orang lain, sementara perbuatan kepemimpinan / *Leadership* terjadi apabila seorang anggota grup melakukan modifikasi terhadap motivasi atau kompetensi orang lain di dalam grup tersebut. Pemimpin merupakan orang yang mampu mempengaruhi orang-orang disekitarnya khususnya bagian dari kelompoknya. Seorang pemimpin juga layaknya layar pada perahu yang mampu membawa, mendorong, dan memanfaatkan daya disekitarnya untuk menggerakkan anggota kelompoknya menuju visi dan misinya. Seorang pemimpin adalah agen perubahan, dimana kelompoknya menaruh harapan-harapan mereka pada sosok pemimpinnya. Seorang pemimpin harus mampu merespon perubahan yang terjadi secara konstan dan memimpin organisasi mereka, tidak sekedar bertahan hidup tetapi mentransformasi struktur,

fungsi, pendanaan, dan metode yang dapat mengantarkan organisasi secara efektif meraih misinya (trautmann, 2007)

Northouse (2004) dalam Bolde (2004) mengidentifikasi empat tema umum dalam mendefinisikan kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan adalah sebuah proses,
2. Kepemimpinan berkaitan dengan pengaruh,
3. Kepemimpinan terjadi dalam konteks grup/kelompok,
4. Kepemimpinan berkaitan dengan pencapaian tujuan (Bolde, 2004).

Rejai dan Phillips (2004) setelah mempelajari kepemimpinan selama 3 dekade dalam berbagai situasi dan konteks mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Imbue a person with a vision and a set goals*
2. *Endow that person with the skill to articulate the vision and the goals in such a way as to attract a significant following*
3. *Provide that person with the skill to specify the means and to organize and mobilize the followers toward the realization of the vision and the goals, and*
4. *Give that person sufficient understanding of the followers in order to devise and pursue goals that are rewarding to both the leader and the followers*

Dari definisi yang ada terdapat pola umum dari definisi kepemimpinan, (1) Kepemimpinan adalah proses, (2) Kepemimpinan berkaitan dengan saling mempengaruhi satu sama lain, (3) Kepemimpinan terjadi dalam konteks grup/kelompok, (4) Kepemimpinan berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan (5) Tujuan tersebut dibagi/dimiliki bersama antara pemimpin dan pengikutnya. Dengan demikian kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai: Suatu proses yang melibatkan kemampuan untuk mempengaruhi individu-individu secara personal di dalam kelompok maupun kelompok secara keseluruhan untuk berproses mencapai tujuan bersama.

Teori kepemimpinan telah melampaui beberapa fase perkembangan yang cukup signifikan. Pada awalnya hampir semua literatur kepemimpinan masa lalu selalu mengaitkan antara kepemimpinan dengan kekuasaan atau otoritas seperti yang telah dikemukakan oleh Machiavelli dalam judul karya tulisnya "*The Prince*". Dalam

perkembangannya teori kepemimpinan saat ini telah bergeser dan lebih memberikan penekanan ke arah sifat (*traits*) dan perilaku (*behavioral*) dari pemimpin. Hal ini dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan pemimpin di dalam memimpin suatu entitas / grup.

Penelitian kepemimpinan sifat berfokus pada identifikasi karakteristik-karakteristik personal yang memunculkan kepemimpinan yang efektif. Berawal pada era 1930an, para peneliti mulai berfikir bahwa pemimpin yang efektif pasti memiliki sejumlah kualitas personal yang membedakan mereka dengan pemimpin yang tidak efektif dan mereka yang bukan pemimpin. Tahun 1948, Ralph Stogdill mempublikasikan seratus dua puluh empat penelitian dan survey yang ada antara 1904-1947. Dalam Tulisannya yang berjudul *Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of The Literature* tersebut disimpulkan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin karena memiliki kombinasi dari *traits*/sifat yang baik, tetapi pola karakteristik dari pemimpin harus relevan dengan karakteristik, aktivitas, dan tujuan dari pengikutnya (Henman 2015). *Traits* secara tradisional mengacu pada atribut personal, kualitas/karakteristik yang dimiliki seseorang. Stogdill sendiri menggambarkan *trait* sebagai *review cited decisiveness in judgment, speech fluency, interpersonal skills, and administrative abilities as stable leader qualities* (Zaccaro 2007).

Dasar pemikiran dari teori kepemimpinan sifat ini adalah bahwa pemimpin-pemimpin besar memiliki sejumlah karakteristik sifat tertentu. Hal ini juga yang mendasari teori klasik dari Kepemimpinan Sifat dimana teori ini membangun sejumlah karakteristik kepemimpinan yang didasari pada karakteristik-karakteristik dari pemimpin-pemimpin yang ada pada masanya. Tujuan dari teori tersebut adalah untuk menjelaskan sifat-sifat umum yang dimiliki oleh para pemimpin dalam kehidupan nyata.

James Kouzes dan Barry Posner (1983-1987) mengawali suatu era baru dalam teori Kepemimpinan Sifat dimana mereka tidak menganalisis sifat-sifat dari pemimpin yang ada tetapi mereka melakukan penelitiannya dengan mengajukan pertanyaan kepada orang-orang mengenai apa yang mereka inginkan dari

pemimpin mereka. Berikut adalah 10 (sepuluh) sifat kepemimpinan yang utama menurut Kouzes dan Posner (leadership-central.com 2013):

1. *Honest*
2. *Forward-looking*
3. *Inspirational*
4. *Competent*
5. *Fair-minded*
6. *Supportive*
7. *Broad-minded*
8. *Intelligent*
9. *Straightforward*
10. *Dependable*

Setelah era Kepemimpinan Sifat, para peneliti pada 1940an-1960an mulai melakukan pendekatan yang berbeda. Mereka mulai memperhatikan pada perilaku yang ditunjukkan oleh para pemimpin. Mereka mencari apakah terdapat keunikan tersendiri dari perilaku para pemimpin yang efektif. Teori Kepemimpinan Perilaku ini berangkat dari pemikiran bahwa bila terdapat sejumlah perilaku tertentu yang mengidentifikasi pemimpin, maka kepemimpinan dapat diajarkan, orang dapat dilatih menjadi pemimpin melalui sejumlah perilaku. Berbeda dengan teori Kepemimpinan Sifat yang menganalisa kepemimpinan melalui mentalitas, fisik dan karakteristik sosialnya, teori Kepemimpinan Perilaku mengukur sebab dari efek hubungan dari perilaku manusia yang spesifik.

Penelitian penting dalam teori Kepemimpinan Perilaku diawali dengan penelitian di Ohio State University 1940an. Para peneliti mengidentifikasi sejumlah dimensi dari perilaku pemimpin. Mereka menemukan 2 (dua) kategori perilaku kepemimpinan yaitu: *Initiating structure* dan *consideration* (Robbin dan Judge 2007). *Initiating structure* mengacu pada bagaimana pemimpin mendefinisikan dan menstruktur peranannya dan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan *consideration* adalah mengacu pada bagaimana pemimpin memiliki hubungan pekerjaan yang dikarakteristikan oleh saling percaya, menghargai ide-ide bawahannya, dan menghargai perasaan-perasaan mereka. Hasil penelitian ini menghasilkan kuisisioner yang

sekarang dikenal sebagai LBDQ (*Leaders Behavior Description Questionnaire*).

Penelitian lainnya yang juga dianggap penting dalam mashab ini yaitu penelitian Michigan University. Tahun 1950an, Dr. Rensis Likert seorang pakar psikolog organisasi yang terkenal, melakukan penelitian di University of Michigan (Leadership-central.com 2013). Penelitian Michigan ini memiliki tujuan yang serupa dengan yang dilakukan di Ohio yaitu mencari sejumlah karakteristik yang tampak dari pemimpin yang berhubungan dengan pengukuran performansi efektifitas. Dari hasil penelitian tersebut memunculkan 2 (dua) dimensi kepemimpinan perilaku yaitu: *employee-oriented* dan *production-oriented*. Pemimpin yang berorientasi pada pegawainya dideskripsikan sebagai pemimpin yang menekankan pada hubungan interpersonal sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi cenderung menekankan pada aspek pekerjaan dan teknikal pekerjaan. Hasil penelitian ini menyarankan dan lebih menyukai pemimpin yang perilakunya berorientasi pada pegawainya dengan argumentasi bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pegawainya berasosiasi dengan produktivitas kelompok yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi (Robbin dan Judge 2007).

2.2. Perkembangan dan Paradigma dalam Penelitian Leadership

Memasuki era tahun 1990an, dalam rangka pencarian terhadap *leadership* yang efektif, muncul trend penelitian dalam bidang *leadership* yang memfokuskan *leadership* pada dua gaya yang kontras yaitu *transactional* dan *transformational*. Konsep *Transformational leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Burn pada tahun 1978 dan dikembangkan kembali oleh Bass pada tahun 1985 (Burke, 2001). Bass (1985) menyatakan bahwa *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk menciptakan suatu perubahan yang radikal sedang *Transactional leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menghasilkan perubahan yang sifatnya *incremental* (berkaitan dengan kenaikan gaji) (Laohavichien, 2009).

Transformational *leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang umumnya dimiliki oleh seorang pemimpin yang bawahannya percaya, kagum, setia dan hormat kepada sang pemimpin dan juga termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada yang sebenarnya diharapkan dan *Transactional leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang kepemimpinannya didasarkan pada wewenang birokratis yang menekankan pada kekuasaan resmi. *Transactional leadership*, dimiliki karena adanya suatu wewenang formal, sebaliknya *transformational leadership* dapat dimiliki siapapun, bahkan yang tidak memiliki wewenang secara formal. Perbedaan paling mendasar diantara keduanya adalah dalam cara memotivasi anak buahnya, dimana *transactional* lebih menekankan increment berupa reward untuk mencapai tujuan organisasi dan *transformational* menekankan pada kharisma yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bergerak menuju tujuan bersama. Dengan berjalannya waktu, *transformational* saat ini menjadi suatu teori *leadership* yang populer. Hal ini didukung oleh bukti-bukti empirik yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara substansial mempengaruhi performansi karyawan dan level outcomes organisasi (Kark, 2004). Sejalan dengan konsep tersebut melalui tulisan ini akan dikaji lebih jauh mengenai bagaimana teori *transformational leadership* ini dipandang dari sisi gender.

3. LEADERSHIP DALAM PERSPEKTIF GENDER

Gaya kepemimpinan/*leadership style* yang khas (laki-laki/perempuan), dikaji dan dilihat berdasarkan kemelekatan karakteristik gender pada gaya kepemimpinan tersebut. Untuk itu kita perlu terlebih dahulu mengetahui secara jelas manakah karakteristik-karakteristik yang menjadi milik suatu gender tertentu

3.1. Konsep Gender Dan *Stereotype* Gender

konsep gender (Fakih, 2003) menunjuk pada berbagai sifat yang melekat pada laki-laki atau perempuan yang dipersepsi dan dikonstruksi secara sosial maupun kultural;

misalnya perempuan itu lemah-lembut, cantik, emosional, atau keibuan; sementara laki-laki itu kuat, rasional, jantan dan perkasa. Sejumlah sifat-sifat tersebutlah yang kemudian melekat dan dianggap merepresentasikan karakter gender. Tidak jarang pula sifat-sifat/ karakter tersebut menjadi *stereotype* terhadap suatu gender tertentu.

Kaum perempuan pada umumnya, kerap menjadi korban dari pandangan-pandangan gender yang dikonstruksi secara sosial. Pola-pola kekuasaan kaum pria yang otoriter pada semua bidang kehidupan mengakibatkan terbatasnya partisipasi kaum wanita dalam aktivitas kehidupan di luar lingkungan keluarga.

Pandangan-pandangan patriarki yang dominan ini berdampak terhadap pendeskreditan kaum perempuan di berbagai negara. Hal ini disebut oleh Sarantakos sebagai pandangan *androcentricity*, yaitu dunia ini senantiasa dipandang dan dipahami dari sudut pandang kaum lelaki, dimana perempuan hanya digambarkan sebagai objek yang pasif daripada sebagai manusia yang bertindak sebagai subjek. Hal ini dapat memunculkan dua kondisi yaitu:

- *Gynopia* yaitu suatu keadaan ketika kaum perempuan terabaikan.
- *Misogyny* yaitu suatu kondisi yang ditandai dengan kebencian terhadap kaum perempuan.

Kondisi-kondisi tersebut membuat kaum perempuan tersisihkan dan mengalami berbagai peran-peran gender yang tidak adil atau ketidakadilan gender (*gender inequalities*). Ketidakadilan gender merupakan sistem atau kultur dimana baik kaum laki-laki dan perempuan menjadi korban dari sistem tersebut (Fakih, 2003). Ketidakadilan gender yang kerap kali dialami kaum perempuan termanifestasi dalam berbagai bentuk ketidakadilan salah satunya adalah pelabelan negatif atau *stereotype*.

Stereotype atau pelabelan negatif, merupakan pencitraan terhadap suatu kelompok atau individu yang mengarah kepada hal-hal yang negatif dan tidak sesuai dengan kenyataan empirisnya. *Stereotype* yang sering ditujukan kepada kaum perempuan menyebabkan terjadinya tindakan diskriminasi terhadap

perempuan, misalnya *stereotype* yang beranggapan bahwa perempuan adalah orang yang emosional dan labil; anggapan ini sering menyebabkan kaum perempuan tersisih dalam persaingan untuk menempati jabatan penentu kebijakan dalam kerja publik bahkan sebelum persaingan itu sendiri dimulai. Istilah "diskriminasi" menurut *Discrimination (Employment and Occupation) Convention No.111, Concerning Discrimination In Respect of Employment and Occupation* meliputi setiap perbedaan, pengecualian atau pengutamaan atas dasar ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, keyakinan politik, kebangsaan atau asal-usul sosial yang berakibat meniadakan dan mengurangi persamaan kesempatan; juga menegaskan bahwa untuk tujuan Konvensi ini, istilah pekerjaan dan jabatan meliputi juga kesempatan mengikuti pelatihan keterampilan, memperoleh pekerjaan dan jabatan tertentu dan syarat-syarat kondisi kerja.

3.2. Perempuan Dalam Teori *Leadership*

Teori *leadership*, baik *transactional* maupun *transformational*, pada awal perkembangannya, sering diidentikkan dengan laki-laki. Hal ini oleh Schein disebut sebagai Fenomena "*think manager-think male*" (Jogulu,2006). Fenomena ini menjelaskan bahwa kesuksesan dan karakter seorang pemimpin sering diidentikkan dengan karakter laki-laki. Dalam banyak budaya, baik timur maupun barat, pemikiran seperti ini masih sangat kental. Hal ini mempengaruhi penelitian dan ketertarikan para peneliti *leadership* pada dekade tahun 1940an hingga tahun 1980an, yang dalam penelitiannya menunjukkan dominasi laki-laki dalam kepemimpinan, yang antara lain juga dipengaruhi oleh perspektif para penelitinya dimana pada dekade tersebut didominasi oleh laki-laki (Jogulu,2006).

Leadership yang berhasil, diidentikkan dengan karakter laki-laki yang maskulin. Maskulinitas dalam *leadership* ini salah satunya tergambar dalam *trait theory*. *trait theory* menggambarkan sifat-sifat maskulin sebagai bagian dari karakteristik *leadership* yang dianggap sebagai elemen yang vital dalam meraih keberhasilan dalam kepemimpinan. *Trait theory* ini sangat menonjol dalam

literatur-literatur tahun 1904 hingga 1947 (Bass,1990).

Pergeseran paradigma *leadership* dimulai pada dekade tahun 1990an. Pada dekade tersebut, penelitian dalam bidang *leadership* mulai memasukan unsur-unsur kepemimpinan perempuan (Carless,S.A.,1998). Eksistensi perempuan dalam *leadership*, yang mulai diperhitungkan melalui sejumlah penelitian pada dekade tahun 1990an tersebut memunculkan berbagai pertanyaan seputar gaya kepemimpinan perempuan. Salah satunya mempertanyakan, apakah perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang sama dengan laki-laki di dalam mempraktekkan *leadership* mereka.

Dominasi laki-laki dalam bidang *leadership* pada dekade sebelumnya yang berfokus pada *men perspective* selama ini telah menjadi glass ceiling bagi karier perempuan dalam bidang *leadership*. kenyataan ini membuat perempuan harus mengidentikkan gaya kepemimpinan mereka dengan gaya kepemimpinan yang maskulin. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Engen (2001) bahwa manajer perempuan dalam lingkungan yang didominasi laki-laki, diharapkan untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan "*mens world*" untuk memelihara status mereka sebagai pemimpin (Engen, 2001). Kendati demikian, pada dekade tersebut, sejumlah peneliti melalui penelitiannya, meyakini bahwa terdapat perbedaan antara kepemimpinan yang dilakukan oleh laki-laki dan perempuan. Hal ini didasarkan pada sifat-sifat gender yang melekat pada laki-laki dan perempuan (e.g. Carless,S.A.,1998; Engen, 2001; Trinidad,2005).

Smith (1994) melalui penelitiannya, menyatakan bahwa pemimpin perempuan mempengaruhi lingkungan kerja mereka secara berbeda dengan pemimpin laki-laki walaupun karakteristik mereka secara personal hampir serupa. Penelitian ini juga mendukung teori tentang men and women in the work place dan teori sosial. teori tentang *men and women in the work place*, menyatakan bahwa laki-laki dan perempuan menerima sejumlah perlakuan/*treatment* yang berbeda ditempat kerjanya seperti status, masa jabatan, tugas, menyebabkan laki-laki dan perempuan

berperilaku berbeda dalam pekerjaannya dan memiliki sikap yang berbeda terhadap pekerjaannya. Teori sosial mengungkapkan laki-laki dan perempuan memiliki *experience* yang berbeda didalam pekerjaan yang dipengaruhi oleh *behaviour*, persepsi dan latar belakang yang berbeda. Sejalan dengan kedua teori tersebut, penelitian Smith menemukan kenyataan bahwa laki-laki dan perempuan berperilaku berbeda dalam pekerjaannya dan diperlakukan berbeda dalam lingkungan kerjanya. Sejalan dengan pemikiran para peneliti diatas (e.g. Carless,S.A.,1998; Engen, 2001; Trinidad,2005; Smith,1994), maka dapat dikatakan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki sifat-sifat gender yang berbeda yang mempengaruhi gaya kepemimpinan mereka sehingga melahirkan suatu gaya kepemimpinan yang khas (khas pemimpin laki-laki dan khas pemimpin perempuan).

3.3. Transformational Leadership Dan Karakteristik Gender

Transformational *leadership*, seperti telah dijelaskan sebelumnya, merupakan gaya kepemimpinan yang pemimpinnya dipandang secara luarbiasa dan terdapat kebergantungan yang tinggi dari pengikutnya terhadap pemimpin yang *transformational*. Karakter-karakter dari *transformational leadership* digambarkan oleh kark sebagai gaya kepemimpinan yang *less hierarchical, more flexible, team-oriented, dan participative*.

Dalam praktek *leadership*, *transformational leadership* ini banyak disukai dan digunakan oleh perempuan (Trinidad, 2005). Berdasarkan hasil penelitiannya, Trinidad menemukan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, perempuan mengadopsi gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif. Sesuai yang dikatakan Burk bahwa *participative dan demokratis (more flexible)* merupakan karakter dari kepemimpinan yang *transformational*. Hal yang serupa ditemukan Burke dalam penelitiannya (Burke, 2001), yang menemukan fakta bahwa manajer perempuan lebih menyukai untuk mempraktekkan *transformational leadership* daripada manajer laki-laki. Sejalan dengan Tinidad dan Burke,

Carless mengemukakan bahwa manajer perempuan ditemukan lebih *transformational* dibandingkan laki-laki, manajer perempuan dinilai memiliki kepemimpinan yang *supportif, empowerment*, dan memiliki *leading vision and charisma* yang lebih dibandingkan manajer laki-laki. *Women used a more participative and inclusive style of leadership and men were more likely to use a directive, controlling style* (Carless,S.A.,1998).

Transformational leadership ini dikatakan banyak disukai dan digunakan oleh perempuan, karena *transformational leadership* ini berkaitan dengan *female value*. Benarkah demikian?. Dalam kepemimpinannya, manajer perempuan mengadaptasikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan konteks dari organisasi yang dipimpinnya (Engen, 2001). hal ini menurut Engen menunjukkan bahwa manajer perempuan memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menentukan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yang dilakukan perempuan, dibangun dengan kerjasama, kolaborasi, *lower control*, dan pemecahan masalah yang didasarkan pada intuisi dan rasionalitas, gaya kepemimpinan ini sangat dekat dengan *transformational leadership*. *Attributes of transformational leadership are closely aligned to feminine characteristics in general as compared to masculine characteristics* (Jogulu, 2006). Berdasarkan review yang dilakukan Engen ditemukan sejumlah karakteristik dari *transformational leadership* yang tipikalnya sama dengan *stereotype* atribut gender perempuan (lemah lembut/ *cooperative, flexible*). *Transformational leadership style can also be despites as a feminine leadership style because of its emphasis on the manager's intellectual stimulation of, and the individual consideration given to employess* (Engen,2001). Pernyataan Engen ini, diperkuat juga oleh sejumlah peneliti lain yang secara eksplisit juga menyatakan bahwa *transformational leadership* ini adalah merrefer pada *feminine leadership style*

4. KESIMPULAN

Teori *leadership* terus mengalami perkembangan sebagai bentuk pencarian terhadap gaya kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan yang saat ini dianggap paling efektif karena dapat mempengaruhi performansi karyawan dan mempengaruhi level *outcomes* perusahaan adalah *transformational leadership*.

Berdasarkan pengkajian terhadap teori *leadership* melalui perspektif gender, perempuan pada awal dekade perkembangan *leadership*, masih menjadi gender yang tersisih. Hal ini karena pada masa itu teori *leadership* dipandang berdasarkan *men perspective*. Pandangan ini telah menjadi *glass ceiling* bagi karier perempuan dalam bidang *leadership* pada masa itu.

Sejalan dengan perkembangan teori *leadership* yang menyatakan *transformational leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dan menjadi trend kepemimpinan saat ini, ditemukan kenyataan bahwa berdasarkan karakter-karakter yang dimilikinya, *transformational leadership* ini memiliki sejumlah karakter yang *less hierarchical, more flexible, team-oriented, dan participative*. Sejumlah karakter tersebut juga ditemui sebagai karakter gender yang melekat pada perempuan, sehingga sejumlah penelitian secara eksplisit menyatakan bahwa *transformational leadership* ini adalah mengacu pada *feminine leadership style*.

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan (sebagaimana dituliskan diatas), maka dapat disimpulkan bahwa teori *leadership* yang dikaji dengan perspektif gender ini memunculkan suatu kenyataan yang paradok, yaitu dimana *stereotype* terhadap perempuan yang pada awal perkembangan teori *leadership* menjadi *glass ceiling* bagi karier perempuan ditemukan sebagai karakteristik dari *transformational leadership* yang saat ini merupakan gaya kepemimpinan yang banyak dianut karena dianggap paling efektif.

5. REFERENSI

- Bass, B.M.1990. Stogdill's Handbook of *Leadership*. New York Press.
- Bass, B.M.,Waldman, D.A., Avolio, B.J. 1987. *Transformational leadership and The Falling Dominoes Effect*. *Group & Organizational Studies*. 12 (1). 73-87.
- Burke, S., Collins, K.M. 2001. *Gender Defferences In Leadership Styles And Management Skills*. *Women in Management review*. 16 (5). 244-256.
- Bolde, Richard . 2004. "What is Leadership?; *Leadership South West Research Report 1* ,(online), *South West Of England Regional development Agency*". (http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/what_is_leadership.pdf , diakses 22 April 2015)
- Carless, S.A. 1998. *Gender Defferences In Transformational leadership: An Examination Of Superior, Leader, And Subordinate Perspective*. *Sexs role*. 39(11/12), 887-902.
- Engen, M.L., Deer Leeden, R., Willemsen, T.M. 2001. *Gender, Context And Leadership Styles: A Field Study*. *Journal of Occupational an organizational Psychology*. 74. 581-598.
- Fakih, M. 2003. *Analisis Gender Dan Transformasi Sosial*, Pustaka Pelajar Yogyakarta
- Jogulu, U.D., Wood G. J. 2006. *The Role Of Leadership Theory In Raising The Profile Of Women In Management*. *Equal Opportunites International*. 25 (4). 236-250.
- Laohavichien, T., Fredendall, L.D., Cntrell, R.S.2009. *The Effect of transformational and tansformational Leadership on Quality Improvement*. *The Quality Management Journal*.16(2). 7-24.
- Leadership-central.com. 2013. "Leadership Theorys".(online) (<http://www.leadership-central.com/leadership-theories.html>, diakses 22 juni 2015)
- Rejai, Mostofa., Phillips, Kay. 2004. "Leadership Theory And Human Nature". *Journal of Political and Military Sociology*. 32(2). 185-192.

- Robbins, S. P., Judge, T. 2007. *Organizational behavior*. Pearson/Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.
- Smith, Patricia,L.,Smith S,J.,1994. The Feminization of Leadership. *Training&Development*. 48(2). 43-46.
- Trautmann, K., Maher, J.K., Motley, D.G. 2007. Learning Strategies as Predictors of transformational leadership: the case of non Profit Managers. *Leadership &Organization Development Journal*. 28 (3). 269-287.
- Trinidad, C., Normore, H. 2005. Leadership And Gender Dangerous Liaison?. *Leadership and organizational development journal*. 26(7). 574-590.
- Zaccaro, Stephen J. 2007. Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*. 62(1). 6-16.