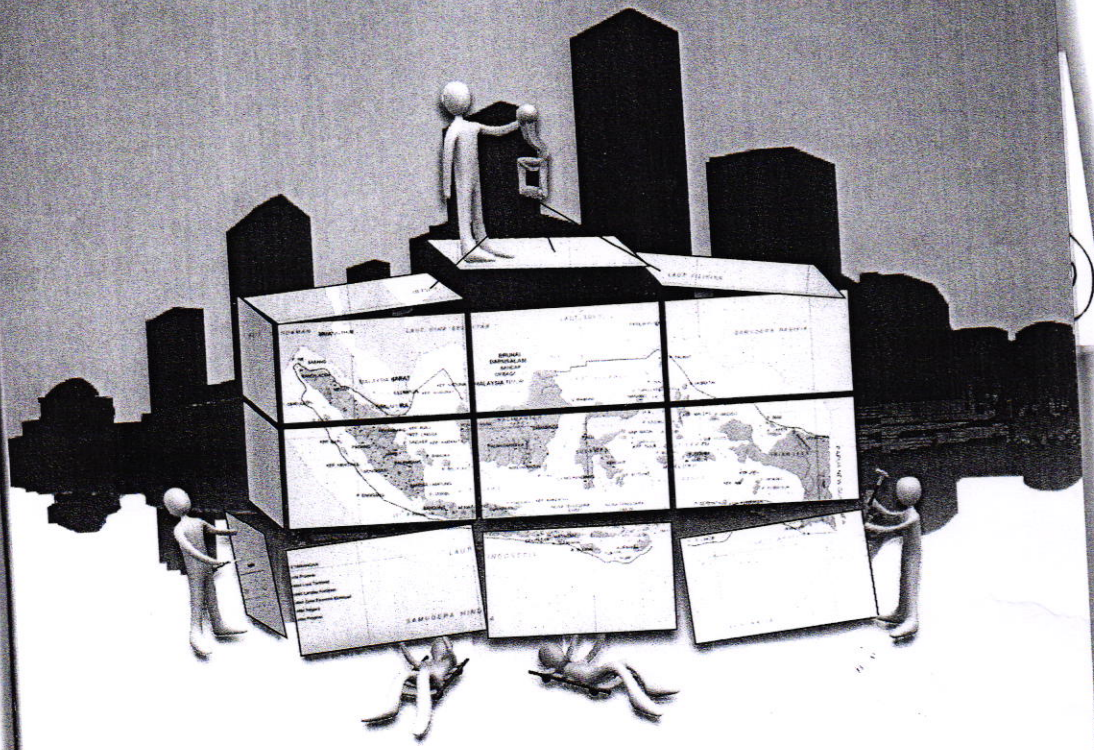


Proseding Seminar Nasional
**KONTRIBUSI ILMU-ILMU SOSIAL
DALAM PERCEPATAN PEMBANGUNAN
INDONESIA BERMARTABAT**



7 Mei 2015
Ruang Ki Hajar Dewantara FIS UNY

**Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Yogyakarta**



L DALAM PERCEPATAN
ERMARTABAT
ogyakarta

ogyakarta

banguntapan, Yogyakarta

n (KDT)
an Pembangunan Indonesia
eri Yogyakarta
0,5 cm.

Daftar Isi

PENGANTAR	vi
MEMBANGUN INDONESIA BERMARTABAT Prof. Zamroni, Ph.D	1
GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN PEMIMPIN DI PT (UNY) Pratiwi Wahyu Widiarti, M. Lies Endarwati	17
HIDDEN CURRICULUM DALAM PEMBELAJARAN SEJARAH DAN PENANAMAN NASIONALISME Dyah Kumalasari	36
FENOMENA NILAI-NILAI KEARIFAN LOKAL PADA ERA GLOBALISASI SEBAGAI BAGIAN DARI PEMBANGUNAN KARAKTER BANGSA, MASYARAKAT KOTAGEDE YOGYAKARTA Raras Gistha Rosardi, M.Pd	51
OPTIMALISASI FUNGSI EDUKASI MEDIA MASSA UNTUK PEMBANGUNAN BANGSA BERMARTABAT Suranto Aw	68
MEMBANGUN KARAKTER BANGSA MELALUI LITERASI DIGITAL Dyna Herlina S	83

KEARIFAN LOKAL MASYARAKAT KAWASAN RAWAN BENCANA III LERENG BARAT DAYA GUNUNG API MERAPI DALAM MITIGASI BENCANA ERUPSI Sriadi Setyawati, Arif Ashari, Heru Pramono	97
SOCIALISERING PROCESS HUKUM KETENAGAKERJAAN DAN KONTRIBUSINYA DALAM PEMBANGUNAN KETENAGAKERJAAN YANG BERMARTABAT Chandra Dewi Puspitasari, LL.M.	113
REVITALISASI PASAR TRADISIONAL DALAM PENINGKATAN KESEJAHTERAAN PEDAGANG (STUDI KASUS PADA PASAR DEMANGAN YOGYAKARTA) Sugi Rahayu	129
PERANAN PENELITIAN SEJARAH DALAM PERCEPATAN PEMBANGUNAN PERTANIAN INDONESIA: PERTANIAN DI KLATEN 1968-1984 Dyah Ayu Anggraheni Ikaningtyas	149
NOTULENSI SEMINAR NASIONAL FAKULTAS ILMU SOSIAL UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA	167



GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN PEMIMPIN DI PT (UNY)

Pratiwi Wahyu Widiarti

M. Lies Endarwati

Dosen Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: a) Gaya kepemimpinan perempuan yang menjabat posisi pimpinan di unit-unit kelembagaan di UNY; b) Peluang, tantangan dan hambatan yang dialami perempuan pemimpin di UNY dalam pengembangan profesionalitasnya. Desain penelitian merupakan penelitian deskriptif, dengan pendekatan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, rancangan sampling menggunakan teknik *purposive multi stage sampling* (sampling bertingkat bertujuan). Hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1) atasan perempuan, gaya kepemimpinan transformasional yang rendah, ada 36 orang (55,4%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi, 29 orang (44,6%). Jika dibandingkan atasan laki-laki dalam gaya kepemimpinan transformasional ada sebanyak 42 orang (52,5%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam kepemimpinan transformasional ada sebanyak 38 orang (47,5%) yang tinggi. Jadi dalam hal ini, gaya kepemimpinan perempuan dalam hal kepemimpinan transformasional

rendah; 2) atasan perempuan, gaya kepemimpinan transaksional yang rendah, ada 29 orang (44,6%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional tinggi, ada 36 orang (55,4%), sedang pada atasan laki-laki dalam gaya kepemimpinan transaksional ada sebanyak 46 orang (57,5%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam kepemimpinan transaksional ada sebanyak 34 orang (42,5%) yang tinggi. Jadi dalam hal ini, gaya kepemimpinan perempuan cenderung bergaya kepemimpinan transaksional.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Perempuan; Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional, Peluang, Tantangan, Hambatan dan Solusi.*

A. Pengantar

Fenomena yang terjadi di dalam organisasi, baik di perusahaan maupun lembaga atau institusi menunjukkan adanya kesenjangan gender (*gender gap*) pada posisi puncak atau level pemimpin. Sebagai contoh di Uni Emirat Arab (UAE) (Linda Moore, 2008: http://uaeinteract.com/uacint_misc/) persentase keberadaan perempuan lebih sedikit dibandingkan laki-laki pada sektor-sektor keuangan (L: 62,5%, P: 37,5%); sosial (L: 80%, P: 20%); pendidikan (L: 59%, P: 41%) dan sektor kesehatan (L: 65%, P: 35%). Sedangkan persentase keberadaan perempuan lebih banyak di sektor pemerintahan (L: 34%, P: 66%). Sementara di Amerika menurut Luba Chliwniak (1997: 5); saat itu hanya 16% perempuan yang menjadi pemimpin di sekolah maupun universitas. Kemudian hanya 13 % menjadi pimpinan di bidang bisnis, hanya 25% perempuan menjadi pimpinan di bidang akademik, padahal 52 % siswa atau mahasiswa adalah perempuan. Catatan dari LeEllen Carter (2008) menyatakan bahwa: 1) laki-laki tetap lebih banyak menduduki posisi eksekutif dibandingkan perempuan; 2) perempuan lebih banyak menduduki posisi administratif dalam program persiapan,

3) kebanyakan perempuan ada dalam posisi administrasi seperti kepala sekolah SD. Menurut Eli, 2006 (dalam Christian Magallon, dkk: 2008), di tahun 2006 ada 98% laki-laki yang menjabat posisi CEO di perusahaan besar dan hanya 2 % perempuan yang menjabat CEO.

Indonesia, secara khusus dalam konteks institusi PT, terdapat data dari 92 PTN dan 3.124 PTS hanya terdapat 2 orang perempuan saja yang menjadi rektor di PTN. Data lain mengenai persentase perempuan pada jabatan fungsional, Lektor 38%, Lektor Kepala 31%, dan Guru Besar 20% (web UMM, rabu, 27 Maret 2013). Dengan demikian, secara faktual memang terdapat kesenjangan baik dalam jumlah maupun jenis posisi yang dijabat atau di emban di antara perempuan dan laki-laki. Terutama dalam posisi pemimpin.

Para ahli menyebut banyak aspek yang melatar belakangi mengapa perempuan jarang yang menduduki posisi pemimpin (*leader*), dalam penelitian Christian Magallon, dkk (2008) yang melakukan studi pustaka pada 278 studi di University of California, Merced menemukan, aspek-aspek terjadinya bias di tempat kerja yang berdasar pada kepemimpinan, kekuasaan dan persepsi diantara perempuan dan laki-laki. Menurut Jean Woollard dan Carol Pickering (2009; www.partnersindevelopment.co.uk), ada 4 hambatan yang dialami perempuan yaitu: prasangka, resistensi terhadap kepemimpinan perempuan, gaya kepemimpinan dan tuntutan kehidupan berkeluarga.

Sedangkan menurut Vina Salviana dalam lokakarya yang diselenggarakan oleh HELM (*Higher Education and Leadership Management*) (web UMM: 27 Maret 2013), ada hambatan pada perempuan antara lain, *glass ceiling*, adanya pembatasan dalam promosi akademik bagi perempuan, *chilly climate* dalam proses akademik perempuan merasakan ketidaknyamanan dalam lingkungan akademiknya, *leaking pipeline* atau representasi perempuan menurun dalam beberapa bidang kehidupan akademik. Padahal perempuan sebagai pemimpin, dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung untuk menggunakan gaya demokratis,

partisipatif daripada laki-laki. Perempuan dinilai sebagai lebih interpersonal, bias mendengarkan sebagai keterampilan yang membuat orang lain merasa nyaman dan penting. Selain itu juga "Perempuan memiliki pandangan pada kesetaraan. Perempuan dapat menjadi lebih kooperatif dan mendukung, tidak suka menonjolkan diri dan kompetitif. Tidak suka berkonflik, relatif sabar, telaten, teliti, kolegial," (Lokakarya HELM, Surabaya Februari 2013: web UMM, 27 Maret 2013).

Menarik untuk dicermati persoalan-persoalan seputar kepemimpinan perempuan, terutama jika dikaitkan dengan Perguruan Tinggi (PT), oleh HELM disebutkan bahwa ada fenomena minimnya kepemimpinan perempuan di Perguruan Tinggi (web UMM: 27 Maret 2013).

UNY sebagai salah satu PTN di Indonesia dapat menjadi representasi dari PT-PT yang ada di Indonesia, terutama tentang keberadaan perempuan dalam posisi pemimpin. UNY terdiri dari 7 Fakultas, FIP dengan 7 jurusan; FMIPA dengan 9 jurusan; FBS dengan 11 jurusan; FIS dengan 8 jurusan; FT dengan 17 jurusan; FIK dengan 4 jurusan; dan FE dengan 7 jurusan, serta Program Pasca Sarjana dengan 5 Prodi berjenjang S3 dan 12 prodi berjenjang S2.

Keberadaan unit-unit fakultas maupun lembaga-lembaga di UNY, posisi-posisi pimpinan seperti Ka Prodi, Ka Jur, Ka Bag, Ka Lembaga, Dekanat, Senat serta Pimpinan Universitas, di isi atau dijabat oleh berbagai individu, baik laki-laki maupun perempuan. Peneliti belum mendalami lebih jauh secara detail, namun persentase antara perempuan dan laki-laki yang memimpin bisa digambarkan hampir sama dengan temuan-temuan di Luar Negeri maupun di Indonesia. Sehingga menjadi suatu temuan menarik jika dilakukan riset ini. Bagaimana gambaran persentase kepemimpinan perempuan dan laki-laki di UNY, kemudian bagaimanakah gaya kepemimpinan, bagaimana peluang, tantangan dan hambatan yang dialami oleh perempuan

ih
at
un
di
in
,
et
ar
n
ra
et
li
g
7
n
4
n
li
a
ut
ti
a
r
l.
i.
-
a
1
n
it

pemimpin dalam pengembangan profesionalitasnya. dapat menjadi bahan informasi dan bisa menjadi bahan pertimbangan kebijakan yang dijalankan di UNY, terutama kebijakan yang terkait dengan perspektif gender.

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa fenomena keberadaan perempuan pemimpin terutama di PT di Indonesia minim. Di UNY pun ditengarai mengalami hal ini. Perempuan pemimpin yang minim ini bisa jadi bersangkut paut dengan aspek-aspek gaya kepemimpinan, peluang, tantangan dan hambatan yang dialami perempuan dalam pengembangan profesionalitasnya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana gaya kepemimpinan perempuan yang menjabat posisi pimpinan di unit-unit kelembagaan di UNY? (2) Bagaimana peluang, tantangan dan hambatan yang dialami perempuan pemimpin di UNY dalam pengembangan profesionalitasnya.

B. Hasil Penelitian

Lokasi Penelitian di UNY, subjek penelitian terdiri 2 bagian, subjek pegawai yang menjadi anggota/staf dari pimpinan struktural serta perempuan pemimpin yang dipilih dari masing-masing unit. Subjek pegawai, dari 160 angket yang diberikan, kembali sebanyak 145 angket.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tabel C.1. Tabulasi Silang Gaya Kepemimpinan Transformasional

		Jenis Kelamin Atasan		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Trans-forma-sional	Rendah	42 52,5%	36 55,4%	78 53,8%
	Tinggi	38 47,5%	29 44,6%	67 46,2%
Total		80 100,0%	65 100,0%	145 100,0%

Dari tabulasi silang antara gaya kepemimpinan transformasional dengan jenis kelamin atasan dapat dideskripsikan bahwa, pada atasan perempuan, gaya kepemimpinan transformasional yang rendah, ada 36 orang (55,4%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi, 29 orang (44,6%). Jika dibandingkan, pada atasan laki-laki dalam gaya kepemimpinan transformasional ada sebanyak 42 orang (52,5%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam kepemimpinan transformasional ada sebanyak 38 orang (47,5%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan antara atasan laki-laki dan atasan perempuan sama-sama lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang rendah. Jadi dalam hal ini, *gaya kepemimpinan perempuan dalam hal kepemimpinan transformasional rendah.*

Gaya Kepemimpinan Transaksional

C.2. Tabulasi Silang Gaya Kepemimpinan Transaksional

		Jenis Kelamin Atasan		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Transak- sional	Rendah	46	29	75
		57,5%	44,6%	51,7%
	Tinggi	34	36	70
		42,5%	55,4%	48,3%
Total		80	65	145
		100,0%	100,0%	100,0%

Dari tabulasi silang antara gaya kepemimpinan transaksional dengan jenis kelamin atasan dapat dideskripsikan bahwa, atasan perempuan, gaya kepemimpinan transaksional yang rendah, ada 29 orang (44,6%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi, 36 orang (55,4%). Jika dibandingkan, atasan laki-laki dalam gaya kepemimpinan transaksional ada sebanyak 46 orang (57,5%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam kepemimpinan transaksional ada sebanyak 34 orang

ional
asan
ada
gaya
5%).
inan
lah,
ada
tara
iliki
hal
mal

5
0
0
5
0

al
n
9
a
a
l
1
5

(42,5%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan atasan laki-laki lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan transaksional rendah, sedangkan atasan perempuan lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi. Dalam hal ini, *gaya kepemimpinan perempuan cenderung bergaya kepemimpinan transaksional*.

Berdasarkan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional pada atasan yang dipersepsi oleh anggota atau stafnya, diperoleh hasil dari kepemimpinan transformasional, bahwa, pada atasan perempuan banyak yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang rendah, yaitu ada 36 orang (55,4%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi, 29 orang (44,6%). Jika dibandingkan dengan atasan laki-laki maka hasilnya ada sebanyak 42 orang (52,5%) atasan laki-laki termasuk rendah, sementara atasan laki-laki ada sebanyak 38 orang (47,5%) yang termasuk tinggi.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (Ancok: 130-132) akan lebih mampu mendorong inovasi. Pemimpin transformasional memandang karyawan sebagai orang yang bertanggung jawab, memiliki kesadaran dari dalam diri untuk bekerja dan bangga pada pekerjaannya. Kepemimpinan transformasional ini juga memiliki sifat memanusiakan pengikutnya, memperlakukan pengikutnya sebagai manusia cerdas dan terhormat, mampu mendorong anggota untuk mengembangkan aspirasi dan memperoleh makna dalam bekerja.

Selanjutnya ada empat ciri pemimpin transformasional yaitu: a) pengaruh yang diidealkan (*ideal influence*), dalam hal ini ada sifat-sifat keteladanan yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. Dalam penelitian ini, Pada atasan perempuan, dalam gaya kepemimpinan idealistis dan dipengaruhi oleh perilaku pimpinan (gaya F) yang rendah, ada 34 orang (52,3%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya memimpin F yang tinggi, 31 orang (47,7%). atasan laki-laki ada sebanyak 39

lonal
asan
ada
gaya
%)
nan
lah,
ada
ara
liki
hal
nal

(1,8%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan atasan laki-laki lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan transaksional rendah, sedangkan atasan perempuan lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi. Dalam hal ini, *gaya kepemimpinan perempuan cenderung bergaya kepemimpinan transaksional*.

Berdasarkan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional pada atasan yang dipersepsi oleh anggota atau stafnya, diperoleh hasil dari kepemimpinan transformasional, bahwa, pada atasan perempuan banyak yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang rendah, yaitu ada 46 orang (55,4%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi, 29 orang (44,6%). Jika dibandingkan dengan atasan laki-laki maka hasilnya ada sebanyak 42 orang (52,5%) atasan laki-laki termasuk rendah, sementara atasan laki-laki ada sebanyak 38 orang (47,5%) yang termasuk tinggi.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (Ancok: 130-132) akan lebih mampu mendorong inovasi. Pemimpin transformasional memandang karyawan sebagai orang yang bertanggung jawab, memiliki kesadaran dari dalam diri untuk bekerja dan bangga pada pekerjaannya. Kepemimpinan transformasional ini juga memiliki sifat memanusiaikan pengikutnya, memperlakukan pengikutnya sebagai manusia cerdas dan terhormat, mampu mendorong anggota untuk mengembangkan aspirasi dan memperoleh makna dalam bekerja.

Selanjutnya ada empat ciri pemimpin transformasional yaitu:
a) pengaruh yang diidealkan (*ideal influence*), dalam hal ini ada sifat-sifat keteladanan yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. Dalam penelitian ini, Pada atasan perempuan, dalam gaya kepemimpinan idealistis dan dipengaruhi oleh perilaku pimpinan (gaya F) yang rendah, ada 34 orang (52,3%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya memimpin F yang tinggi, 31 orang (47,7%). atasan laki-laki ada sebanyak 39

orang (48,8%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam gaya memimpin F ada sebanyak 41 orang (51,3%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan atasan perempuan dan atasan laki-laki sama-sama terdapat perimbangan antara yang tinggi dan rendah dalam gaya kepemimpinan transformasional (gaya kepemimpinan model F). Artinya dalam hal ini, secara umum gaya kepemimpinan idealistis dan dipengaruhi oleh perilaku pimpinan ini, baik pada atasan perempuan dan laki-laki tidak menonjol tinggi maupun rendah. Bisa jadi gaya kepemimpinan ini tidak dimiliki oleh pemimpin perempuan maupun pemimpin laki-laki dalam penelitian ini.

Ciri yang b) stimulasi intelektual, dalam hal ini pemimpin selalu mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi di balik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan sesuatu hal. Pemimpin tidak mengkritik bawahan, namun berfokus pada pemberian apresiasi pada setiap gagasan, sekecil apapun gagasan tersebut. Dalam penelitian ini, hasilnya nampak sebagai berikut: Pada atasan perempuan, dalam gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada rangsangan intelek (gaya kepemimpinan B) yang rendah, ada 36 orang (55,4%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya memimpin B yang tinggi, 29 orang (44,6%). Pada atasan laki-laki ada sebanyak 42 orang (52,5%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam gaya memimpin B ada sebanyak 38 orang (47,52%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan baik atasan perempuan maupun laki-laki lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada rangsangan intelektual/pendekatan rasional (termasuk gaya transformasional) yang rendah. Artinya dalam hal kepemimpinan yang menitikberatkan pada rangsangan intelek, tidak muncul pada pemimpin baik perempuan maupun laki-laki, karena kebanyakan berada pada kategori rendah dalam kepemimpinan model ini.

Ciri c) adalah kepedulian secara perorangan, yaitu pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawannya dan membantu karyawan

m gaya
i dapat
rdapat
pinan
um hal
i oleh
i tidak
i tidak
dalam

selalu
balik
mpin
esiasi
litian
alam
elek
gkan
, 29
5%)
n B
kan
aya
al/
ah.
ida
an
ah
ng
in
an
at

agar bisa maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan mereka, termasuk kebutuhan psikosisoal karyawan. Dalam penelitian ini,

Pada atasan perempuan, dalam gaya kepemimpinan dengan mempertimbangkan segi-segi kehidupan individu (gaya I) yang rendah, ada 33 orang (50,8%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya memimpin I yang tinggi, 32 orang (49,2%). Atasan laki-laki ada sebanyak 45 orang (56,3%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam gaya memimpin I ada sebanyak 35 orang (43,8%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan atasan perempuan terdapat perimbangan antara yang tinggi dan rendah dalam gaya kepemimpinan transformasional (gaya kepemimpinan model I), sedangkan atasan laki-laki lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan dengan mempertimbangkan segi-segi kehidupan individu yang rendah, Artinya pada atasan laki-laki tidak muncul gaya kepemimpinan yang mempertimbangkan aspek-aspek kehidupan karyawannya, hal ini bisa dikaitkan dengan stereotip laki-laki yang cenderung berfokus pada tugas semata, sementara pada atasan perempuan juga tidak bisa dideteksi, atasan perempuan tidak nampak menonjol memiliki gaya kepemimpinan ini.

Ciri d) motivasi yang inspirasional, adalah sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi bermakna. Dalam penelitian ini, atasan perempuan, dalam gaya kepemimpinan yang mengutamakan motivasi kerja yang inspirasional (gaya memimpin G) yang rendah, ada 38 orang (58,5%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya memimpin G yang tinggi, 27 orang (41,5%). atasan laki-laki ada sebanyak 43 orang (53,8%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam gaya memimpin G ada sebanyak 37 orang (46,3%) yang tinggi.. Jadi dapat disimpulkan baik atasan perempuan maupun atasan laki-laki lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan yang mengutamakan motivasi kerja yang inspirasional (penuh dengan inspirasi) (termasuk gaya transformasional) yang

rendah. Hal ini berarti atasan perempuan dan laki-laki dalam penelitian ini tidak memiliki gaya kepemimpinan yang mengutamakan motivasi kerja yang inspirasional; peneliti menduga, atasan perempuan dan laki-laki dalam hal ini tidak banyak terlibat dalam pengambilan keputusan tingkat tinggi, hanya terlibat dalam pengambilan keputusan yang bersifat lebih teknis, sehingga "tidak sempat" memunculkan dorongan yang inspirasional bagi anggotanya.

Dalam gaya kepemimpinan yang transaksional, seperti:

- a). gaya kepemimpinan dengan ketergantungan pada penghargaan atau imbalan, hasilnya adalah atasan perempuan, dalam gaya kepemimpinan (gaya A) ada sebanyak 33 orang (50,8%) yang rendah, sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya memimpin A yang tinggi, 32 orang (49,2%). Pada atasan laki-laki ada sebanyak 45 orang (56,3%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam gaya memimpin A ada sebanyak 35 orang (43,8%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan atasan perempuan terdapat perimbangan antara yang tinggi dan rendah dalam pemilikan gaya kepemimpinan transaksional (gaya kepemimpinan model A), sedangkan atasan laki-laki lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan dengan ketergantungan pada penghargaan atau imbalan (termasuk gaya transaksional) yang rendah, Artinya pada atasan perempuan tidak terindikasi ada gaya kepemimpinan ini secara khusus, sementara pada atasan laki-laki tidak muncul gaya kepemimpinan ini, Sehingga atasan laki-laki dianggap tidak membuat anggotanya tergantung pada penghargaan atau imbalan, sedang atasan perempuan tidak nampak jelas memberi penghargaan atau imbalan.
- b). Gaya kepemimpinan manajemen pengecualian-pasif yang berarti pimpinan pasif dalam pengawasan, pemimpin baru berbuat apabila terdapat kesalahan karyawan, menunjukkan hasil, atasan perempuan, dalam gaya kepemimpinan manajemen pengecualian-

tian
vasi
aki-
isan
ang
gan

aan
aya
ang
aya
aki-
ara
ang
ian
am
ian
aya
tau
ya
ian
cul
ap
tau
eri

irti
iat
an
in-

an
bat

pasif (gaya C) yang rendah, ada 32 orang (49,2%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya memimpin C yang tinggi, 33 orang (50,8%). Pada atasan laki-laki ada sebanyak 45 orang (56,3%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam gaya memimpin C ada sebanyak 35 orang (43,8%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan atasan perempuan terdapat perimbangan antara yang tinggi dan rendah dalam pemilikan gaya kepemimpinan transaksional (gaya kepemimpinan model C), sedangkan pada atasan laki-laki lebih banyak memiliki gaya manajemen pengecualian-secara pasif (termasuk gaya transaksional) yang rendah, Hal ini menyiratkan, pada atasan perempuan, tidak terindikasi secara jelas memimpin dengan manajemen pengecualian-pasif ini, sedangkan atasan laki-laki lebih banyak tidak memimpin dengan gaya ini.

- c). Gaya kepemimpinan manajemen pengecualian-aktif yang berarti pemimpin selalu aktif mengawasi karyawan bekerja, apakah sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang ada atau tidak. Dalam penelitian ini, atasan perempuan, dalam gaya memimpin dengan manajemen pengecualian-aktif (gaya D) yang rendah, ada 34 orang (52,3%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya memimpin D yang tinggi, 31 orang (47,7%). Pada atasan laki-laki ada sebanyak 53 orang (66,3%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam gaya memimpin D ada sebanyak 27 orang (33,8%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan atasan perempuan terdapat perimbangan antara yang tinggi dan rendah dalam pemilikan gaya kepemimpinan transaksional (gaya kepemimpinan model D), sedangkan atasan laki-laki lebih banyak memiliki gaya manajemen pengecualian-secara aktif (termasuk gaya transaksional) yang rendah. Artinya, atasan perempuan tidak jelas mengindikasikan diri dalam gaya kepemimpinan mengawasi secara aktif karyawan bekerja, sedangkan atasan laki-laki dalam memimpin dengan selalu aktif mengawasi karyawan tidak muncul.

Dalam hal kepemimpinan transformasional, diperoleh hasil, bahwa atasan perempuan, gaya kepemimpinan transformasional yang rendah, ada 36 orang (55,4%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi, 29 orang (44,6%), sementara atasan laki-laki dalam gaya kepemimpinan transformasional ada sebanyak 42 orang (52,5%) termasuk rendah, dan atasan laki-laki dalam kepemimpinan transformasional ada sebanyak 38 orang (47,5%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan atasan perempuan dan atasan laki-laki sama-sama lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang rendah. Artinya tidak banyak atasan perempuan dan atasan laki-laki yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional.

Hal ini dapat dijelaskan, barangkali dari deskripsi kerja di bagian-bagian atau sub-sub bagian yang ada di UNY, bersifat rutin, apabila rutin diartikan sebagai pekerjaan yang monoton, itu-itu saja, maka memang sangat tergantung kepada pribadi dari atasan baik laki-laki maupun perempuan. Kepemimpinan transformasional, membutuhkan syarat pribadi yang mampu memberi pengaruh, mampu merangsang intelekt anggota, mampu memikirkan kebutuhan atau aspek-aspek kehidupan orang lain, serta mampu memberi motivasi yang inspirasional. Dalam penelitian ini, nampaknya hal-hal ini tidak muncul dalam persepsi anggota terhadap atasan baik atasan laki-laki maupun perempuan.

Dalam hal kepemimpinan transaksional, diperoleh hasil atasan perempuan, gaya kepemimpinan transaksional yang rendah, ada 29 orang (44,6%), sedangkan atasan perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi, 36 orang (55,4%). Pada atasan laki-laki dalam gaya kepemimpinan transaksional ada sebanyak 46 orang (57,5%) termasuk rendah, sementara atasan laki-laki dalam kepemimpinan transaksional ada sebanyak 34 orang (42,5%) yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan atasan perempuan lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi, sedangkan atasan laki-laki lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan transaksional rendah

awa
lah,
liki
%),
nal
ki-
ng
an
an
an
al.
n-
in
ig
n
it
k
n
a
i

Penjelasan untuk hasil ini adalah atasan perempuan lebih nampak gaya kepemimpinan transaksionalnya yang memiliki ciri-ciri: terdapat ketergantungan pada penghargaan atau imbalan, bersifat mengawasi secara aktif pekerjaan karyawan, atau malah bersifat pasif, hanya bergerak pada saat karyawan melakukan kesalahan, meminta karyawan untuk mematuhi aturan dan standar kerja. Dalam kaitan ini, atasan perempuan biasanya bersifat lebih taat azas, patuh dan disiplin dalam mengerjakan tugas dan memberi tugas pada karyawan. Mekanisme kerja atasan perempuan, peneliti menduga cenderung bersifat mengikuti aturan dan ketentuan yang ada, tidak banyak lika-liku, sehingga bisa jadi cenderung tidak inovatif. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai standar, bagi atasan perempuan mungkin dirasa cukup, namun memang terdapat kelemahan dalam hal ini, bisa jadi atasan perempuan kurang transformatif, misalnya, kurang dapat menjadi sosok ideal, kurang mampu memotivasi, kurang mampu merangsang intelekt anggota, serta tidak memiliki motivasi yang inspirasional bagi anggotanya.

Peluang, Tantangan, Hambatan, Solusi pada Perempuan pemimpin

- a. Dalam hal peluang sebagian besar perempuan pimpinan menyatakan ada peluang dan selalu di dukung untuk mengikuti pelatihan, workshop, seminar dan melanjutkan studi. Adanya kesempatan promosi bagi yang memenuhi syarat. Namun ada juga yang berpendapat bahwa pegawai harus di dorong dan dimotivasi untuk maju dan berkarier agar lebih baik lagi.
- b. Tantangan bagi perempuan dalam mengembangkan karir adalah masih adanya senioritas dari segi usia, masalah pembagian waktu dengan keluarga, kemudian saat mengajukan ide pengembangan banyak prosedur, dan selalu menunggu kebijakan.
- c. Hambatan
 1. *Glass ceiling* sebagian besar mengatakan bahwa tidak ada

pembatasan dalam promosi akademik bagi perempuan, namun ada juga yang berpendapat bahwa ada beberapa bagian di lembaga yang tidak menghendaki pimpinannya dijabat oleh perempuan dikarenakan beban kerja yang berat.

2. *Chilly climate*, sebagian besar tidak merasakan adanya ketidaknyamanan dalam lingkungan akademik, namun ada juga yang berpendapat bahwa masih terasa ketidaknyamanan karena berada dalam posisi lingkungan kerja orang-orang lapangan yang kadang tidak mengandalkan rasionalitas namun lebih pada fisik
 3. *Leaking pipeline*, dalam hal ini sebagian besar mengatakan tidak ada hambatan, namun ada juga yang berpendapat bahwa untuk jabatan yang lebih tinggi dituntut penguasaan di bidang yang belum tentu dikuasai oleh perempuan, Sebab adanya *Leaking pipeline*, bukan persaingan, namun karena jumlah perempuan sedikit, bukan kepangkatan/pendidikan yang memenuhi syarat.
- d. Solusinya sebagian besar mengatakan agar berusaha untuk menguasai semua bidang pekerjaan dan memberikan hak yang sama bagi perempuan untuk mengembangkan dirinya.

C. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. a. Gaya kepemimpinan perempuan dalam hal kepemimpinan transformasional rendah.
b. Gaya kepemimpinan perempuan dalam hal kepemimpinan transaksional cenderung tinggi.
2. Peluang, Tantangan, Hambatan, Solusi
a. Dalam hal peluang sebagian besar menjawab ada peluang dan selalu di dukung untuk mengikuti pelatihan, workshop,

seminar dan melanjutkan studi. Adanya kesempatan promosi bagi yang memenuhi syarat.

- b. Tantangan bagi perempuan dalam mengembangkan karir di beberapa Sub Bagian adalah masih adanya senioritas dari anak buah dari segi usia, masalah pembagian waktu dengan keluarga, kemudian saat mengajukan ide pengembangan banyak prosedur, dan selalu menunggu kebijakan.
- c. Hambatan
 - 1) *Glass ceiling* sebagian besar mengatakan bahwa tidak ada pembatasan dalam promosi akademik bagi perempuan, namun ada juga yang berpendapat bahwa ada beberapa bagian di lembaga yang tidak menghendaki pimpinannya dijabat oleh perempuan dikarenakan beban kerja yang berat.
 - 2) *Chilly climate*, sebagian besar tidak merasakan adanya ketidaknyamanan dalam lingkungan akademik, namun ada juga yang berpendapat bahwa masih terasa ketidaknyamanan karena berada dalam posisi lingkungan kerja orang-orang lapangan yang kadang tidak mengandalkan rasionalitas namun lebih pada fisik.
 - 3) *Leaking pipeline*, dalam hal ini sebagian besar mengatakan tidak ada hambatan, namun ada juga yang berpendapat bahwa untuk jabatan yang lebih tinggi dituntut penguasaan di bidang yang belum tentu dikuasai oleh perempuan, Sebab adanya *Leaking pipeline*, bukan persaingan, namun karena jumlah perempuan sedikit, bukan kepangkatan/ pendidikan yang memenuhi syarat.
- d. Solusinya sebagian besar mengatakan agar berusaha untuk menguasai semua bidang pekerjaan dan memberikan hak yang sama bagi perempuan untuk mengembangkan dirinya.

Saran

1. Perlu bagi pengambil kebijakan di UNY untuk mempertimbangkan peningkatan kepemimpinan transformasional terutama bagi perempuan pemimpin.
2. Perlu bagi pengambil kebijakan di UNY dapat meminimalisir prosedur dalam mewujudkan gagasan atau ide, agar karakteristik kepemimpinan transformasional dapat berkembang lebih baik, karena akan mendorong terjadinya inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

ruk
an
in.
sir
gar
at
ya

Ashar Sunyoto Munandar. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.

Cohen, Louis. 1976. *Educational Research in Classrooms and Schools: A Manual of Materials and Methods*. London: Harper & Row Publishers.

Djamaludin Ancok. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.

Feldman.S. Robert. 1985. *Social Psychology: Theories, Research and Applications*. USA: Mc Graw Hill.

Huffman, Vernoy & Vernoy. 1981. *Psychology in Action*. New York: WH. Freeman & Co.

Syaifuddin Azwar. 2001. *Skala Pengukuran Psikologi*. Yogya.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sumber Internet:

Luba Chliwniak.1997. *Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap*. ASHE-ERIC Higher Education Report, vol 25, No 4. 1997

HELM (*Higher Education and Leadership Management*) dibiayai Badan Bantuan Pembangunan Internasional (*United States Agency for International Development/ USAID*). Lokakarya tentang Kepemimpinan Perempuan di PT.Surabaya, 21-22 feb 2013.

LeEllen Carter (2008). *Women in Educational Leadership*. EDCI 6300, Tennessee State University, March 24, 2008.

Linda Moore, 2008: http://uaeinteract.com/uaeint_misc/English_2007/eyb5.pdf)

Magallon, Christian, Fhaiza Raza, Carla N. Saldana, and Rahul Ragu.
Equality of Women in a Male Dominated Workforce, Biases a thing of the Past: Fact or Fiction. WRITING 101, University of California, Merced