

PERBEDAAN GENDER DALAM PENGGUNAAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: SUATU PENGUJIAN DARI PERSPEKTIF ATASAN, BAWAHAN, REKAN KERJA, DAN DIRI SENDIRI ¹

*Olivia Fachrunnisa*²

ABSTRACT

Transformational leadership with its emphasis on vision, individual development, employee empowerment, and challenging traditional assumption has become a popular leadership style in business organization. A number of authors have speculated on possible gender differences in the use of transformational leadership, however, there has been a notable lack of evidence. As increasing woman worker as has top management positions, it is important to determine if there is existence any gender differences in leadership behavior.

The purpose of this research is to examine the existence of gender difference in transformational leadership. Data were collected through questionnaire 107 people with composition 75 man leader and 32 woman leader from private universities were participated. The result of the hypothesis examination by using t test showed that leader woman and leader man differ when use transformational style. These differences perception are coming from many source ratings such as superior, peer, subordinate, and self. Woman leader reported more individualized consideration than man leader. Self assessment showed that woman leader more

transformational than man leader. While rating from superior perception, woman showed more transformational from man.

Keywords: gender differences, transformational leadership

PENDAHULUAN

Peran seorang pemimpin sangat penting untuk menentukan arah dan tujuan sebuah organisasi. Kepemimpinan diartikan sebagai upaya individu untuk mempengaruhi perilaku individu lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan paksaan. Kepemimpinan akan terjadi apabila seseorang mempengaruhi pengikutnya untuk memenuhi permintaannya tanpa menggunakan kekuatan. Pengertian ini menunjukkan bahwa, kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh sehingga semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari pengertian itu menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikutnya.

¹ Ringkasan Hasil Penelitian Studi Kajian Wanita yang Didanai oleh Dirjen Dikti Tahun 2006.

² Olivia Fachrunnisa adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA), Semarang.

Unsur lain dalam pernyataan tersebut berfokus pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut. Individu akan memandang seorang pemimpin efektif atau tidak dari sudut kepuasan kerja yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara menyeluruh.

Kepemimpinan transformasional dengan beberapa ciri seperti menekankan pada visi, pengembangan individu, pemberdayaan, dan melawan beberapa asumsi tradisional telah menjadi suatu bentuk kepemimpinan yang populer dalam organisasi bisnis sekarang ini. Sejumlah peneliti mempunyai beberapa spekulasi mengenai adanya perbedaan gender dalam penggunaan kepemimpinan transformasional (seperti Avolio & Bass, 1988; Bycio, Hackett & Allen, 1995). Akan tetapi hal ini belum mendapatkan dukungan empiris yang memadai (Bass & Avolio, 1994). Semakin banyaknya kaum wanita menduduki posisi manajemen memungkinkannya adanya beberapa perbedaan gender dalam perilaku kepemimpinan. Still (1997) menunjukkan bahwa, meskipun proporsi wanita dalam beberapa posisi manajemen meningkat, masih ada beberapa keraguan mengenai kemampuannya untuk memimpin. Sementara itu, para pemimpin pria dalam organisasi semakin menunjukkan sifat-sifat maskulin dalam memimpin (Brenner, Tomkiewicz, & Schein, 1989; Heilman, Block & Martell, & Simon, 1989; Schein & Muller, 1992).

Selama beberapa tahun, para peneliti mencari dukungan adanya perbedaan gender dalam kepemimpinan yang ditengarai dengan sedikitnya posisi wanita dalam kepemimpinan sebuah organisasi (Bass, 1990). Perlahan-lahan situasi ini mulai berubah dan pada tahun 1990, Eagly dan Johnson menemukan ada sekitar 162 penelitian tentang gaya kepemimpinan pada pria dan wanita. Meta analisis yang dilakukan oleh Eagly dan Johnson mengenai perbedaan gender dalam kepemimpinan ini memberikan hasil yang berbeda-beda. Analisis yang dilakukan pada gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada hubungan interpersonal menunjukkan tidak adanya perbedaan antara pemimpin pria dan wanita. Perbedaan gender yang signifikan hanya ditemukan pada penggunaan gaya demokratis. Wanita lebih partisipatif dan *inclusif* sementara pria lebih *directive*

dan bergaya sebagai seorang pengawas.

Penelitian yang dilakukan oleh Carless (1998) menguji adanya perbedaan penggunaan gaya kepemimpinan transformasional antara pria dan wanita yang bekerja pada organisasi perbankan di Australia. Hasilnya menunjukkan adanya temuan yang berbeda-beda ketika gaya kepemimpinan ini dinilai oleh tiga sumber yaitu atasan, diri sendiri, dan bawahan. Kelemahan atau kekurangan penelitian ini adalah obyek yang diambil dalam sebuah organisasi yang sebagian besar pekerja atau pejabat strukturalnya didominasi oleh wanita dan tidak memasukkan sumber penilai lain yaitu rekan kerja.

KEPEMIMPINAN

Terry (2000) menyatakan bahwa, kepemimpinan merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain. Pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Robbins (2000) berpendapat bahwa, pemimpin terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dan pengaruh yang sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas dan relasi-relasi di dalam sebuah organisasi (Yukl, 1998).

Findler (1999) mengatakan bahwa, kepemimpinan adalah pola hubungan antarindividu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas dan hubungan dalam sebuah organisasi. Beberapa perbedaan pendapat tersebut terletak pada siapa yang menggunakan pengaruh, cara menggunakan pengaruh, dan sasaran yang ingin dicapai dari pengaruh dan hasil dari usaha menggunakan pengaruh. Hubungan antara pemimpin dan mereka yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya hubungan (interaksi). Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi kelompoknya, karena apabila pemimpin tidak mampu melakukannya maka berarti ia tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang

digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam teori kepemimpinan ada beberapa gaya kepemimpinan yang sering digunakan seperti direktif, suportif, demokratis, dan lainnya. Karakteristik pemimpin seperti perilaku, kepribadian, pengalaman, dan kemampuan komunikasi sangat berpengaruh terhadap gaya seseorang memimpin organisasi. Perbedaan gaya dan perilaku kepemimpinan sangat menentukan tingkat keberhasilan dalam penerimaan, tingkat kepuasan dan tingkat komitmen bawahan. Pemakaian gaya yang tepat disertai motivasi eksternal dapat mengarahkan pencapaian tujuan seseorang maupun organisasi.

Faktor situasi juga memiliki peran yang paling penting dalam menentukan efektifitas kepemimpinan. Tiga dimensi situasi dalam gaya kepemimpinan yaitu: hubungan pemimpin anggota, tingkat dalam struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapat melalui wewenang formal. Situasi dan kondisi tersebut menentukan efektifitas suatu kepemimpinan dalam organisasi. Para pakar tentang kepemimpinan telah menyajikan klasifikasi tiga macam gaya kepemimpinan yaitu: otokratis, partisipatif, dan bebas (*free rein leadership style*). Para pemimpin otokratis mengambil keputusan mereka sendiri. Para bawahan melaksanakan apa yang diperintahkan kepada mereka. Pemimpin tipe ini, menganggap bahwa mereka memiliki kewenangan penuh dan tanggung jawab mutlak. Para pemimpin otokratis seringkali menghadapi risiko timbulnya perasaan menentang di antara karyawan mereka, terutama apabila mereka melaksanakan gaya kepemimpinan tersebut secara ekstrim atau menggunakannya secara berlebihan antara bawahan yang juga berkeinginan untuk menjalankan otokratis mereka.

Kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya menjadi faktor dominan yang menentukan sukses tidaknya suatu organisasi karena pemimpinlah yang menjadi koordinator, motivator, dan katalis yang akan membawa organisasi pada puncak keberhasilan. Oleh karena itu, orang selalu mengasosiasikan kegagalan atau keberhasilan organisasi dengan pemimpinnya baik itu di perusahaan, lembaga pemerintah, swasta, maupun badan sosial (Anthony, et.al., 1999). Inti gaya kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Tujuan dan cita-citanya merupakan unsur

yang paling pokok dalam gaya kepemimpinan. Sadar bahwa tujuan dan cita-cita itu baik demi kesejahteraan orang banyak, mengumpulkan, mengarahkan karyawan untuk bersama-sama bekerja mencapai tujuan dan cita-cita.

Popper dan Zakkai (1999) menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses dimana pemimpin dan karyawan saling meningkatkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran diri karyawan dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral, seperti kemerdekaan, keadilan, dan hak asasi manusia. Bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Menurut Howell dan Hall-Merenda (1999) gaya kepemimpinan transformasional dan keberhasilan organisasi sebagian tergantung pada sikap, nilai, dan ketrampilan pemimpin. Barling et.al (2000) mengemukakan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik. Dalam gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi karyawan berprestasi. Dalam hal ini, karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pimpinan sehingga karyawan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, Bass (1998) menegaskan bahwa kepercayaan karyawan merupakan konsekuensi logis dari gaya kepemimpinan transformasional. Manakala aspek kepercayaan pemimpin dirasakan oleh para karyawan, maka konsep gaya kepemimpinan transformasional juga terasakan. Peran seorang pemimpin yang utama adalah sebagai katalis bagi perubahan yang akan dilaksanakan, artinya pemimpin berperan meningkatkan sumber daya manusia yang ada dan berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja yang tinggi bagi karyawan, tetapi tidak bertindak sebagai pengawas perubahan. Dalam gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dituntut untuk memiliki visi yang kuat.

Bass (1990) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik yaitu pertama, kharisma, mengkomunikasikan visi organisasi, menumbuhkan kepercayaan, dan rasa kagum karyawan terhadap

pemimpin. Menurut Yukl (1998), kharisma merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai, dan tujuan yang dianggapnya benar. Kedua, inspirasional, mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan tantangan kerja secara jelas, membangkitkan semangat kerja, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting. Pelaku pemimpin inspirasional menurut Yukl dan Fleet dalam Bass (1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Ketiga, stimulasi intelektual, menghargai ide-ide karyawan, mengembangkan rasionalitas, dan kreativitas karyawan, serta melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah intelektual. Seltzer dan Bass (1990) menjelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Keempat, berprestasi, menghargai perbedaan individual, dan memberi penghargaan individual. Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai.

Perbedaan Gender dalam Kepemimpinan Transformasional

Studi dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Bass, 1985b; Avolio, et al., 1995) untuk menguji perbedaan gender dalam gaya kepemimpinan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Bass, Avolio dan Atwater (1996) telah menguji perbedaan gender dalam perilaku pemimpin dengan tiga sampel. Sampel pertama terdiri dari 79 manajer level atas wanita dan 150 manajer level atas pria yang bekerja di perusahaan Teknologi Informasi di Amerika Serikat. Penilaian yang dilakukan oleh bawahan (N=877) menunjukkan bahwa pemimpin wanita mendapat penilaian lebih tinggi dibandingkan pemimpin pria pada semua perilaku memimpin. Temuan ini berbeda dengan studi sebelumnya dengan menggunakan sampel kedua yaitu supervisor level pertama yang bekerja di sejumlah organisasi, 38 pemimpin wanita, dan 58 pemimpin pria.

Penilaian yang dilakukan oleh bawahan (N=271) menunjukkan tidak adanya perbedaan gender dalam hal *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation*. Akan tetapi, wanita dilaporkan mendapatkan penilaian yang lebih tinggi pada dimensi *Charismatic* dan *Individual Consideration*. Temuan dari sampel kedua ini konsisten dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Bass dan Avolio (1994). Secara umum, studi ini melaporkan adanya perbedaan yang signifikan antara pemimpin pria dan wanita, walaupun itu dalam porsi yang kecil. Yammarino, Dubinsky, Corner & Jolson (1997) berpendapat bahwa sesungguhnya, tidak ada perbedaan yang praktikan antara pemimpin pria dan wanita.

Sementara itu, sample ketiga yang terdiri dari 154 pemimpin wanita dan 131 pemimpin pria yang bekerja pada organisasi non profit, persepsi bawahan (N=913) menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan pada perilaku memimpin pria dan wanita. Korniver (1991) juga menemukan tidak adanya perbedaan antara penilaian yang bersumber dari diri sendiri (*self-assesment*) manajer pria dan wanita dalam kepemimpinan transformasional, kecuali pada *Intellectual Stimulation*. Manajer wanita memberikan penilaian yang lebih tinggi dibandingkan dengan manajer pria.

Bass (1997) berpendapat bahwa, kepemimpinan transformasional secara universal dapat diaplikasikan. Dikatakan bahwa, tanpa mempertimbangkan aspek budaya, pemimpin yang transformasional mendorong bawahan untuk mengembangkan kemampuannya pada kelompok atau organisasi, bawahan akan termotivasi untuk mengembangkan usaha yang lebih tinggi. Walaupun ada universalitas mengenai praktik kepemimpinan transformasional, Bass menunjukkan bahwa perbedaan budaya akan memberikan perbedaan pada pengukuran level individual. Akan terjadi banyak variasi karena konsep yang sama mungkin terdiri dari proses yang spesifik, nilai, pemahaman implisit, atau perilaku yang berbeda pada budaya yang berbeda. Hal ini memunculkan banyak pertanyaan pada universalitas perbedaan gender dalam kepemimpinan transformasional. Meskipun sudah banyak penelitian mengenai perbedaan gender di Amerika Serikat, hal ini masih memunculkan banyak dorongan untuk direplikasi di negara lain dengan konsep budaya yang berbeda.

Penilaian Banyak Sumber (Multi Rating Source)

Seorang pimpinan, manajer, atau karyawan mempunyai hubungan yang berbeda-beda dengan atasan, rekan kerja, dan bawahannya sehingga individu mungkin akan mendapatkan penilaian yang berbeda-beda dari sumber-sumber tertentu. Penilaian kemampuan suatu kinerja tertentu termasuk gaya kepemimpinan seseorang yang melibatkan banyak sumber merupakan proses penilaian dengan mengkombinasikan penilaian kinerja atasan oleh bawahannya (*upward*), penilaian kinerja bawahan oleh atasannya (*downward*), penilaian oleh sesama rekan kerja (*lateral*), dan penilaian oleh diri sendiri (*self assessment*) atau dikenal dengan penilaian kinerja 360 derajat (Antonioni, 1996; Waldman, Atwater & Antonioni, 1998). Kombinasi ini menghasilkan penilaian yang lebih adil, akurat, bertanggungjawab, memotivasi peningkatan kinerja, dan mengembangkan perilaku dibandingkan penilaian tradisional (Edward & Ewen, 1996).

Beberapa temuan menunjukkan bahwa ketika akan menguji perbedaan gender, maka penilaian oleh diri sendiri secara signifikan biasanya akan lebih *stereotype* dibandingkan penilaian bawahan untuk gaya interpersonal dan orientasi pada tugas (Sally, 1998). Hal ini memungkinkan akan adanya temuan yang berbeda jika penilaian mengenai MLQ dilakukan oleh banyak sumber. Bass dan Avolio menggunakan penilaian oleh bawahan, sedangkan Korniver's (1991) menggunakan penilaian oleh diri sendiri. Sedangkan dalam penilaian ini data akan dikumpulkan dalam banyak sumber yaitu atasan, bawahan, diri sendiri, dan rekan kerja.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Beberapa penelitian telah menunjukkan adanya pengaruh gender pada kepemimpinan transformasional. Sebuah meta analisis terhadap 49 penelitian yang dilakukan mulai tahun 1985 sampai 2001, Eagly et.al (dalam Manning, 2002) menemukan adanya perbedaan yang signifikan walaupun kecil antara pria dan wanita dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Simpulan dari meta analisis ini bahwa, wanita lebih superior pada semua faktor faktor kepemimpinan transformasional ditambah dengan adanya *contingent reward*. Sedangkan pria, lebih tinggi dalam pemakaian gaya transaksional pada dimensi

management by exception dan *laissez-faire*. Sebagai contoh, manajer bank wanita dilaporkan lebih interpersonal (suatu perilaku yang menunjukkan transformasional) apabila dibandingkan dengan pria (Carless, 1998).

Beberapa studi yang lain menemukan bahwa, bawahan menilai manajer wanita mereka lebih bisa memberdayakan karyawan dibanding dengan manajer pria (Denmark, 1993). Pada institusi pendidikan, dengan menggunakan instrumen pengukuran kepemimpinan yang berbeda-beda para peneliti menemukan bahwa, pemimpin wanita telah dinilai lebih transformasional dibanding pemimpin pria oleh anggota senat fakultas mereka (McGrattan & McHugh, dalam Manning, 2002).

Druskat (1994) menemukan bahwa, anggota gereja Katholik menilai pemimpin mereka adalah seseorang yang transformasional dan pemimpin wanita ternyata mendapat penilaian yang lebih tinggi. Meta analisis studi mengenai kepemimpinan transformasional yang menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, *Center for Leadership Studies*, 2001), menemukan bahwa, manajer wanita telah dinilai lebih tinggi secara signifikan pada tiga dari lima dimensi skala kepemimpinan transformasional MLQ dibanding pria.

Menurut perspektif gender, atribut individual sangat bervariasi menurut gender mereka (Betz & Fitzgerald, 1987; Hening & Jardin, 1977; Loden, 1985). Menurut pendekatan ini, wanita mengembangkan gaya yang feminin pada kepemimpinan yang dicirikan dengan bentuk kepedulian yang tinggi, sedangkan pria mengadopsi gaya maskulin dalam kepemimpinan, yang dicirikan dengan bentuk dominasi dan berorientasi pada tugas (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). Sedangkan menurut teori peran sosial (Eagly, 1987) menyatakan bahwa, individu berperilaku sesuai dengan ekspektasi sosial tentang peran gendernya. Melalui proses sosialisasi, individu belajar mengenai peran masing-masing gender. Model feminin pada kepemimpinan transformasional memasukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional seperti pengambilan keputusan secara partisipatif, kolaborasi, dan kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan (Eagly, Karau, Miner & Johnson, 1994; Helgeson, 1990; Loden, 1985). Dengan demikian, dapat diharapkan adanya perbedaan antara pria dan wanita dalam penggunaan perilaku perilaku kepemimpinan transformasional tertentu. Hipotesis pertama dalam

penelitian ini adalah:

H1: Terdapat perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita dalam penggunaan perilaku gaya kepemimpinan transformasional tertentu (pemimpin wanita cenderung lebih menunjukkan pemakaian gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan pria).

Wherry dan Bartlett (1982) menyatakan bahwa, penggunaan *multi raters* akan menghasilkan suatu keunggulan bagi individu dalam proses penilaian kinerja yang dapat ditemukan pada sebuah teori penilaian yang diajukan beberapa tahun sebelumnya. Tujuan utama teori ini menguji dampak faktor kinerja aktual karyawan yang dinilai dan mengidentifikasi berbagai metode untuk mengurangi bias penilaian. Proposisi utama penggunaan *multi raters* adalah untuk mengurangi bias dan kesalahan dalam penilaian kinerja. Persepsi seorang atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan akan menunjukkan penilaian yang berbeda-beda tentang penggunaan gaya kepemimpinan transformasional seseorang. Bawahan wanita akan menilai pemimpin wanita lebih profesional bila dibandingkan dengan pemimpin prianya. Sedangkan seorang atasan pria atau wanita akan memberikan persepsi penilaian yang berbeda juga tentang gaya kepemimpinan bawahannya. Diri sendiri akan cenderung melakukan penilaian yang lebih rendah bila dibandingkan dengan penilaian pihak lain. Sedangkan rekan kerja pria atau wanita akan memberikan persepsi penilaian gaya kepemimpinan teman kerja pria dan wanita secara berbeda. Sehingga hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat perbedaan persepsi yang signifikan antara persepsi penilaian antara atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri mengenai gaya kepemimpinan transformasional

METODE PENELITIAN

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 132 responden yang berasal dari para wakil dekan di lingkungan PTS Kota Semarang. Dipilihnya wakil dekan sebagai target responden adalah karena dalam sebuah PTS mereka termasuk jajaran manajemen menengah yang memiliki atasan yaitu dekan, rekan kerja sebagai sesama wakil dekan, dan ketua jurusan atau

program studi sebagai bawahan langsung. Alasan kedua, adalah karena belum banyaknya PTS yang mempunyai pemimpin wanita lebih banyak dibanding pria. Data dikumpulkan pada awal bulan April – Juni 2006. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari MLQ (*Multi-factor Leadership Questionnaire*) terdiri dari 27 item, 17 item menilai ciri kharismatik, 7 item menilai *Individual Consideration* dan 3 item menilai *Intellectual Stimulation*. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan semua item yang digunakan untuk kuesioner penelitian ini valid dan reliabel.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t pada program SPSS 11 untuk menguji apakah ada perbedaan gaya memimpin pria dan wanita, serta apakah ada perbedaan persepsi di antara sumber-sumber penilai mengenai gaya memimpin pria dan wanita. Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 1 dan 2 berikut ini.

Tabel 1
Hasil Pengujian Perbedaan Gender Dalam Kepemimpinan Transformasional

Sumber Penilai	Gender	Rata2 Penilaian	T test	Sig.
Total Penilaian	Pria	3.6939	0.248	0.804
	Wanita	3.6820		
Atasan	Pria	4.0370	0.301	0.764
	Wanita	4.0264		
Rekan Kerja	Pria	3.5723	-1.119	0.265
	Wanita	3.6817		
Diri Sendiri	Pria	3.6530	3.662	0.000
	Wanita	3.4325		
Bawahan	Pria	3.5134	-0.634	0.528
	Wanita	3.5876		

Tabel 2
Ringkasan Hasil Pengujian Perbedaan Penilaian
berdasar indicator MLQ

Sumber Penilai	Variabel	Gender	Mean	T test	Sig.
Atasan	<i>Charismatic</i>	Pria	4.0717	0.901	0.369
		Wanita	4.0298		
	<i>Individual Consideration</i>	Pria	4.0098	-0.055	0.956
Wanita	4.0121				
Bawahan	<i>Charismatic</i>	Pria	3.6938	-0.617	0.538
		Wanita	3.7767		
	<i>Individual Consideration</i>	Pria	3.6164	-0.602	0.548
Wanita	3.6804				
Rekan Kerja	<i>Charismatic</i>	Pria	3.6003	-1.151	0.252
		Wanita	3.7178		
	<i>Individual Consideration</i>	Pria	3.5421	-0.704	0.483
Wanita	3.6174				
Diri Sendiri	<i>Charismatic</i>	Pria	3.6503	4.550	0.000
		Wanita	3.3619		
	<i>Individual Consideration</i>	Pria	3.7260	0.789	0.431
Wanita	3.3619				
Diri Sendiri	<i>Intellectual Stimulation</i>	Pria	3.4977	2.287	0.024
		Wanita	3.2429		

Berdasar pada tabel 1 dan 2 di atas dapat dilihat bahwa, hipotesis pertama yang menyatakan terdapat perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita dalam penggunaan perilaku gaya kepemimpinan transformasional tertentu menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan. Dari total penilaian penggunaan gaya kepemimpinan transformasional dipersepsikan bahwa, wanita mendapatkan rata rata penilaian yang lebih tinggi dibanding pria. Tetapi perbedaan ini tidak signifikan secara statistik.

Hasil Penilaian oleh banyak sumber disajikan pada tabel 2. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa, penilaian yang berasal dari diri sendiri menunjukkan nilai yang signifikan. Dapat disimpulkan dari tabel tersebut bahwa, pemimpin wanita mempersepsikan dirinya lebih *intellectual stimulation* dibandingkan pemimpin pria. Kesimpulan berikutnya adalah terdapat perbedaan persepsi antara atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri dalam menilai gaya kepemimpinan transformasional pemimpin pria dan wanita. Perbedaan ini hanya signifikan secara statistik pada penilaian yang bersumber dari diri sendiri.

Pengujian juga dilakukan menurut indicator MLQ yaitu *charismatic leadership, individual consideration, intellectual stimulation*. Atasan mempersepsikan bawahan wanita lebih *intellectual stimulation*. Bawahan juga mempersepsikan bahwa, atasan wanita lebih *intellectual stimulation*. Sementara penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri menunjukkan pemimpin wanita mempersepsikan dirinya sendiri lebih *individual consideration*. Hasil uji t menunjukkan bahwa ketika diminta menilai dirinya sendiri, pemimpin wanita mempersepsikan adanya perbedaan dalam hal ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik dan *intellectual consideration*.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menguji perbedaan gender dalam kepemimpinan transformasional melalui berbagai perspektif. Mengikuti apa yang direkomendasikan oleh Eagly dan Johnson (1990), level dalam hirarki organisasional seringkali lebih didominasi oleh pemimpin pria dikarenakan terbatasnya jumlah wanita di organisasi. Pada sejumlah PTS yang dijadikan sampel, jumlah pemangku jabatan jajaran wakil dekan sebagian besar adalah pria. Temuan hasil penilaian ini ternyata bervariasi menurut sumber penilai. Bawahan melaporkan tidak adanya perbedaan antara pemimpin pria dan wanita dalam penggunaan kepemimpinan transformasional. Pada level analisis global, pemimpin wanita dinilai lebih transformasional dibanding pemimpin pria. Ketika diuji pada sumber penilaian sendiri, nampaknya perbedaan gender lebih dibatasi pada perilaku yang berorientasi interpersonal, pengambilan keputusan partisipatif, menghargai individu, dan kontribusi tim serta perhatian pada kebutuhan individual.

Adanya temuan yang bervariasi menurut sumber data maka kesimpulan teoritis yang bersifat tentatif dapat disimpulkan. Data menunjukkan bahwa, perbedaan gender dalam artian pria dan wanita yang berkinerja pada tugas-tugas organisasional dan menduduki posisi yang sama dalam hirarki organisasional tidak menunjukkan perbedaan dalam penggunaan kepemimpinan transformasional menurut bawahan. Sedangkan menurut persepsi diri sendiri, pemimpin wanita cenderung menunjukkan dirinya lebih *intellectual stimulation* dan *individual consideration*.

Pemimpin wanita menilai dirinya sendiri lebih tinggi dalam perilaku kepemimpinan interpersonal dan feminin yang diukur oleh MLQ. Hal ini mengimplikasikan bahwa pemimpin wanita dalam peran yang maskulin melihat dirinya berperilaku feminin ketika memimpin anak buahnya. Bukti ini memperkuat bahwa atasan seringkali menyandarkan pada *stereotype* ekspektasi pria dan wanita ketika menilai kepemimpinan. Simpulan alternatifnya, bisa jadi wanita yang memegang posisi manajerial mungkin menjadi pemimpin yang lebih baik dibanding pria dan ini menjadi suatu rekomendasi bagi kebanyakan industri yang didominasi oleh pria.

Temuan yang berbeda bisa juga dijelaskan oleh adanya perbedaan gender fihak penilai. Sebagian besar rekan kerja, atasan, dan bawahan yang menjadi sumber penilai pada penelitian ini adalah pria. Hanya sebagian bawahan yang wanita. Hal ini bisa memunculkan kesimpulan bahwa, bawahan wanita akan mempersepsikan atasannya lebih transformasional dibandingkan jika sebagian besar bawahannya adalah pria. Pada tataran praktis, hasil ini memberikan implikasi positif ke depan bagi wanita di lingkungan PTS.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa, pemimpin wanita mempersepsikan dirinya lebih *intellectual stimulation* dibandingkan pria. Hal ini tidak mendukung pernyataan Bass dan Avolio (1992) dan Druskat (1994) bahwa, *stereotype* gender menjelaskan penemuan ini. Pemimpin wanita diprediksikan berkinerja lebih rendah karena wanita tidak sesuai dengan kriteria ideal seorang pemimpin dan bersikap lebih ketat terhadap bawahan. *Stereotype* yang dipercaya untuk pemimpin pria adalah mereka bekerja lebih baik tetapi terkadang tidak disukai oleh para bawahan. Akan tetapi Bass dan Avolio juga menyimpulkan bahwa, wanita cenderung lebih bisa dipercaya, lebih respek dan menunjukkan perhatian lebih pada bawahan. Wanita cenderung lebih bersifat memelihara hubungan, memperhatikan fihak lain dan lebih sensitif dibanding laki-laki. Karakteristik ini lebih sesuai dengan kepemimpinan transformasional. Pada penelitian ini wanita dipersepsikan lebih tinggi pada hal-hal seperti *intellectual stimulation* yang dicirikan dengan mampu mendorong bawahan untuk optimis, menatap jauh ke depan, dan lebih bisa mengakomodasi ide-ide bawahan.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI PRAKTIS

Penilaian yang dilakukan oleh banyak sumber yaitu atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan menunjukkan adanya perbedaan gaya memimpin transformasional antara pria dan wanita, tetapi perbedaan tersebut tidak signifikan secara statistik. Hanya saja, ketika diminta melakukan penilaian diri sendiri, wanita mempersepsikan dirinya lebih transformasional jika dibandingkan dengan pria. Sementara, baik pada level global maupun pada level perilaku transformasional yang spesifik, pemimpin wanita mempersepsikan dirinya lebih mendekati ciri ciri kepemimpinan transformasional seperti kharismatik dan *intellectual stimulation*.

Perspektif banyak sumber penilai menghasilkan kesimpulan bahwa, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara penilaian yang berasal dari atasan, rekan kerja, maupun bawahan. Hal ini mungkin lebih dikarenakan jumlah responden pria lebih banyak dibanding wanita. Temuan bahwa bawahan dan rekan kerja memberikan penilaian yang sama antara pemimpin pria dan wanita mengimplikasikan bahwa, pemimpin wanita dapat diterima pada industri perguruan tinggi. Hal ini juga menyatakan bahwa bawahan dan rekan kerja tidak mendasarkan pada *stereotype* tertentu ketika menilai perilaku memimpin. Ketika menginterpretasikan temuan ini sebagai sesuatu yang positif bagi masa depan wanita maka, ada banyak faktor yang menentukan kelanjutannya di organisasi dan tentunya ini menjadi suatu optimistik bagi para pemimpin wanita.

Berkaitan dengan temuan penelitian dan simpulan yang bisa diambil maka, implikasi praktis yang bisa dikemukakan adalah organisasi hendaknya memberikan peluang kepada wanita untuk menduduki posisi kepemimpinan dalam level apapun, memberikan pemahaman yang benar kepada para karyawan pria bahwa, pemimpin wanita dalam beberapa hal mempunyai ciri-ciri kepemimpinan yang lebih transformasional dibanding pria.

Organisasi juga hendaknya memprogramkan pelatihan kepada para calon pemimpin baik pria maupun wanita mengenai ciri-ciri dan aplikasi gaya kepemimpinan transformasional di organisasi. Banyak penelitian yang memberikan dukungan bahwa, penggunaan gaya kepemimpinan transformasional di organisasi mengakibatkan organisasi memiliki daya saing dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D.I. 1995. MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report, Palo Alto, CA: Mind Garden
- Bass, B., & Avolio, B., & Atwater, L. 1996. The Transformasional and Transactional Leadership of Men and Women, *Journal Applied Psychology*, 45, 5-34.
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J., & Schein, V.E. 1989. The Relationship Between Gender Role Stereotypes and Requisite Management Characteristic Revisited, *Academy of Management Journal*, 32, 662-669.
- Dobbins, G.H., & Platz, S.J. 1986. Sex Differences in Leadership: How Real Are They? *Academy of Management Review*, 11, 118-127.
- Druskat, V.U. 1994. Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in The Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5, 99-119.
- Eagly, A.H., & Johnson, B. 1990. Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Ghozali, I. 2000, *Analisis Multivariat*, BP Universitas Diponegoro Semarang
- Greenberg, J dan Robert A. Baron, 2000. *Behavior In Organizations*. Prentice Hall International
- Kismono, G. 2001, *Bisnis Pengantar*, BPFE UGM Yogyakarta
- Luthans F, 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall
- Eagly, A.H., Karau, S.J., Miner, J.B., & Johnson, B. 1994. Gender and Motivation to Manage: A Meta-Analysis. *Leadership Quarterly*, 5, 135-159.
- Robbins, 2001. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications* Prentice Hall.
- Yukl G., 1994, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta