

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bagian ini akan dijelaskan tentang tinjauan teoritis yang ada hubungannya dengan masalah penelitian yang meliputi teori kepemimpinan, dan teori tentang *gender* (terutama tentang wanita).

2.1. Pendekatan dalam Teori Kepemimpinan

2.1.1. Definisi kepemimpinan

Beberapa ahli telah memberikan definisi mengenai kepemimpinan dalam berbagai tulisannya. Definisi yang diberikan para ahli tersebut antara lain, Keating (1986) tentang kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kemudian oleh Hemphil dan Coons (1957) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku dari seseorang ketika memimpin aktivitas dari sebuah kelompok untuk mencapai tujuan (Handi, 1998). Juga Moore yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan membuat orang-orang bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin (Handi, 1998). Chung dan Meggison (1981) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu (Handi 1998). Siagian (1982) juga mengidentifikasikan kepemimpinan sebagai ketrampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat, maupun yang lebih rendah darinya, dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan geo-sentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Stoner (1982) menyatakan *as the process of directing and influencing the task-related activities of group members*. Dan dari definisi Stoner ini dapat diuraikan 3 hal penting dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. Melibatkan *orang lain*, seperti bawahan atau pegawai untuk menerima pengarahan-pengarahan dari pimpinan, dan membantu menegakkan status pemimpin dan memungkinkan berlangsungnya proses kepemimpinan tersebut.
- b. Menyangkut *distribusi kekuasaan* yang tidak sama antara pimpinan dengan bawahan atau pegawai. Pemimpin mempunyai otoritas untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan para anggota kelompoknya.
- c. *Influence atau pengaruh* dalam mengarahkan bawahan atau pegawai. Dengan kata lain pemimpin tidak hanya mengatakan apa yang harus dikerjakan, tetapi juga mempengaruhi para bawahan tentang bagaimana melaksanakan instruksinya.

Leadership can be described as a process of influence on group in a particular situation, at a given point in time, and in a specific set of circumstances that stimulates people to strive willingly to attain organizational objectives, giving them the experience of helping attain the common objectives and satisfaction with the type of leadership provided.

Dari uraian Cribbin (1972) diatas dapat pula disimpulkan bahwa pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan menggerakkan anggota atau bawahan dalam melaksanakan kegiatan organisasinya. Pemimpin harus dapat bersikap bila pada suatu saat dihadapkan dalam situasi tertentu atau pada suatu keadaan yang spesifik terutama diperhatikan dalam perilaku dan gaya kepemimpinannya.

Cribbin (1981) juga menyatakan, ...the ability to gain consensus and commitment to common objectives, beyond organizational requirements, which are attained with the experience of contribution and satisfaction on the part of the work group. Thus, manager-leaders strive to surpass corporate expectations.

Dari definisi diatas dapat pula disimpulkan bahwa pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi anggota dalam mengerjakan tugasnya (*ability to gain*). Dalam memimpin hendaknya pemimpin mendapat dukungan baik secara teknis maupun secara moral (konsensus dan komitmen). Mempunyai kesamaan tujuan dengan

anggota atau bawahannya. Pemimpin juga harus memikirkan pemenuhan kebutuhan bagi anggotanya (gaji).

Kemudian menurut Davis (1982), ... tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanyalah sejumlah orang yang kacau. Kepemimpinan ialah kemampuan untuk membujuk orang lain supaya mengejar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan bergairah. Ia adalah faktor manusiawi yang mempersatukan kelompok dan mengerakkannya ke arah tujuan. Kegiatan manajemen seperti merencanakan, mengorganisasi, dan membuat putusan ialah kepompong tersembunyi sampai saat pemimpin meledakkan kekuatan motivasi dalam orang dan membimbing mereka ke arah tujuan. *Kepemimpinan mengubah potensi menjadi kenyataan*. Ia adalah tindakan akhir yang membawa kepada keberhasilan semua potensi yang ada pada organisasi dan orang-orangnya.

2.1.2. Tiga pendekatan utama dalam mempelajari kepemimpinan

2.1.2.1. Pendekatan sifat kepribadian pemimpin (*traits approach*)

Pendekatan sifat kepribadian pemimpin ini meliputi hal-hal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal-hal tersebut adalah :

- 1) Pendidikan umum yang meluas, mempunyai pendidikan umum dan meluas, tidak selalu harus diidentikkan dengan pendidikan tinggi dan memiliki gelar kesarjanaan. Pemimpin yang baik adalah seorang *generalist* yang mempunyai kemampuan untuk mengembangkan ketrampilan dibidang manajemen yang dituntut oleh tugasnya dan tidak perlu menjadi seorang spesialis dengan ketrampilan teknis.
- 2) Kemampuan berkembang secara mental, dalam filosofi dikatakan bahwa suatu organisme yang hidup, jika berhenti bertumbuh berarti sudah mulai dengan proses kematiannya. Demikian pula dengan seorang pemimpin yang harus berkembang secara mental dalam kehidupan kepemimpinannya.
- 3) Ingin tahu, dengan berkembangnya dunia ini maka terjadi banyak perkembangan dan perubahan (perubahan lingkungan, alat, teknologi, prosedur kerja, dll). Kesadaran tentang perubahan inilah yang memungkinkan seorang pemimpin

menjadi inovatif dan kreatif dan tidak boleh cukup puas terhadap hal-hal yang telah dicapainya.

- 4) Kemampuan analitis, kemampuan menganalisis situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap merupakan syarat kesuksesan bagi seorang pemimpin.
- 5) Memiliki daya ingat yang kuat, seorang pemimpin sering dihadapkan pada informasi dan orang-orang dengan jumlah yang besar, maka daya ingat yang kuat diharapkan dapat menyaring hal-hal dan siapa saja yang penting baginya dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.
- 6) Kapasitas integratif, dengan adanya perbedaan fungsi, spesialisasi yang semakin beragam, dan kepentingan yang berbeda pula, maka kapabilitas integratif sangat penting karena dengan kapasitas yang demikianlah maka administrasi dan organisasi dapat digerakkan sebagai suatu *total system* ke arah pencapaian tujuan.
- 7) Keterampilan berkomunikasi, dalam memberikan perintah, instruksi, petunjuk, pedoman, dan masukan, pemimpin harus menguasai teknik berkomunikasi. Dalam berkomunikasi yang perlu diperhatikan adalah kemampuan mempergunakan bahasa dengan baik, karena kejelasan ide yang akan disampaikan dan teknik penyampaiannya baik secara lisan maupun tulisan dilakukan dengan mempergunakan media bahasa.
- 8) Ketrampilan mendidik, seorang pemimpin pada dasarnya juga seorang pendidik, karena pada kenyataannya bila seorang bawahan menghadapi kesulitan dalam tugasnya, ia akan cenderung pergi pada atasannya untuk memperoleh petunjuk dan pengarahan.
- 9) Rasionalitas dan obyektivitas, dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin harus berpikir dengan rasionalitas, obyektif dan tidak boleh secara emosional.

Karena seorang yang emosional biasanya akan kurang berhasil sebagai seorang pemimpin.

- 10) Pragmatisme, dalam membuat keputusan harus disesuaikan dengan kemampuan dan sumber-sumber yang ada.
- 11) Adanya naluri untuk prioritas, sifat yang dapat menentukan mana yang penting, kurang penting, dan tidak penting. Dengan *sense of priority* ini maka masalah-masalah penting akan mendapat perhatian dan penyelesaian terlebih dahulu.
- 12) *Sense of urgency*, berkaitan dengan *sense of priority*, yaitu dengan memberikan perhatian khusus, pengerahan tenaga, keahlian, biaya, dan peralatan pada skala prioritas yang lebih penting.
- 13) *Sense of timing*, mengetahui secara cepat tentang saat yang tepat dan tidak tepat dalam bertindak. Hal ini penting untuk tujuan alokasi sumber-sumber yang terbatas.
- 14) *Sense of cohesiveness*, merasa satu dan sama dengan yang dipimpinnya, akan sangat penting dalam mengembangkan dan membina kerjasama, koordinasi, integrasi, dan kesesuaian dalam bertindak.
- 15) *Sense of relevance*, terutama dalam hal yang menyangkut relevansi keputusan yang diambil dengan tujuan yang akan dicapai.
- 16) Kesederhanaan, pemimpin yang baik hendaknya memberikan contoh/ teladan pada bawahannya, dengan kesederhanaan dalam cara dan pola hidupnya.
- 17) Keberanian, semakin tinggi kedudukan dalam suatu organisasi, semakin perlu memiliki semakin besar keberanian dalam mengambil keputusan, beban pengambilan keputusan menjadi semakin berat baik kualitas maupun kuantitas, resiko pengambilan keputusan yang semakin besar, keputusan yang diambil tidak selalu memuaskan semua pihak.

- 18) Kemauan mendengar, pada kenyataan semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, akan mempunyai kecenderungan untuk lupa akan kemauan mendengar (baik dari orang lain maupun dari bawahannya). Padahal kemauan mendengar ini adalah hal penting yang harus dimiliki oleh pemimpin yang baik.
- 19) Adaptabilitas dan fleksibilitas, seperti yang dikatakan pada awal tadi bahwa dengan berkembangnya dunia maka akan terdapat banyak perkembangan dan perubahan, maka seorang pemimpin harus bersikap menyesuaikan dan fleksibel.
- 20) Ketegasan, ketegasan diperlukan dalam usaha menjamin stabilitas yang dinamis dalam organisasi.

2.1.2.2. Pendekatan perilaku pemimpin (*behavioral approach*)

Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi pengikutnya. Pendekatan ini menitik-beratkan pandangannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu :

1. *Task-oriented*, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.
2. *Employee-oriented*, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan kedua hal tersebut diatas telah dilakukan beberapa penelitian, antara lain :

1) Studi kepemimpinan Ohio State University

Studi ini dilakukan di Ohio State University oleh Hemphill & Coons, dan dilanjutkan oleh Halpin & Winer, melihat kepemimpinan atas dua dimensi perilaku utama yang selalu muncul, yaitu : *initiating structure and consideration*. Untuk menyederhanakan konsep tersebut, maka dibuat bagan yang berbentuk kuadran tentang kombinasi antara *initiating structure* dan *consideration* seperti pada Gambar 2.1.

1. Low structure and high consideration	2. High structure and high consideration
4. Low structure and low consideration	3. High structure and low consideration

Gambar 2.1. : The ohio state leadership quadrants (Halpin & Winer)

Perhatian atau *consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Sedangkan struktur pengambilan inisiatif atau *initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin mengatur dan menentukan hubungannya dengan bawahan. Pemimpin menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya. Studi ini menunjukkan fungsi kepemimpinan yang penting, yaitu pengarahan tugas atau tujuan dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Dari Gambar 2.1. yang paling ideal adalah situasi ke-2 yaitu *high structure and high consideration*. Dimana pengarahan tugas, hubungan, serta perhatian pimpinan dan bawahan baik. Dengan terciptanya keadaan kerja yang baik, maka akan membantu meningkatkan kinerja dalam perusahaan.

2) Teori kepemimpinan Michigan University

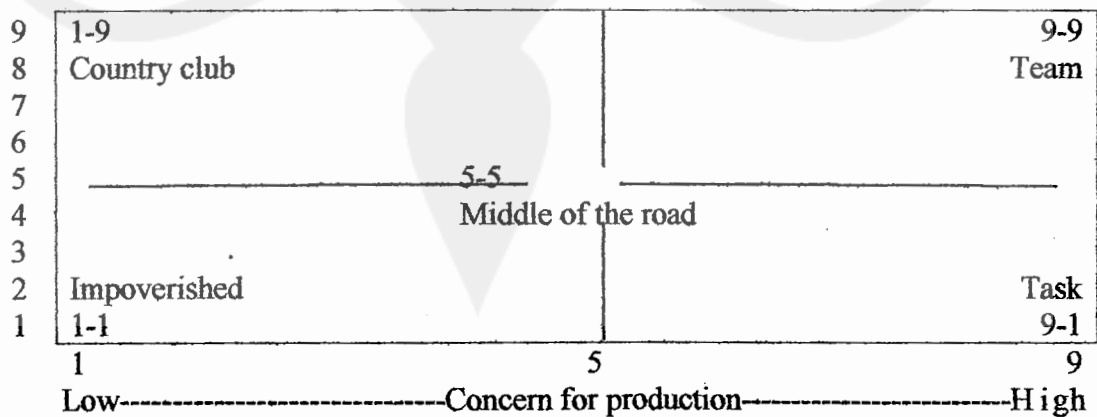
Studi yang dilakukan oleh Pusat Penelitian Survei Universitas Michigan (1947) ini bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip yang mempengaruhi produktivitas kelompok kerja dan kepuasan para anggota kelompok atas dasar partisipasi yang mereka berikan. Dalam studi ini mengidentifikasi dua macam konsep, yaitu :

1. *Employee orientation* atau orientasi bawahan, dan
2. *Production orientation* atau orientasi produksi

3) Managerial Grid

Blake & Mouton (1978) membedakan kepemimpinan dalam dua dimensi, yaitu : *concern for people & concern for production*. Berdasarkan dua aspek tersebut, teori managerial mengembangkan lima gaya kepemimpinan, yaitu :

1. *Impoverished*, pemimpin yang menggunakan usaha paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dan dianggap cukup untuk mempertahankan organisasi.
2. *Country club*, kepemimpinan yang berdasarkan pada hubungan informal antar individu, penghargaan pada hubungan kemanusiaan.
3. *Task*, pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi.
4. *Middle of the road*, keseimbangan yang optimal antara tugas dan hubungan manusiawi.
5. *Team*, keberhasilan organisasi tergantung pada hasil kerja kelompok.



Gambar 2.2.: The managerial grid leadership styles (Blake & Mouton 1978)

4) Teori kepemimpinan berdasarkan dinamika kelompok

Teori yang dikembangkan oleh Cartwright & Zander ini mengemukakan bahwa untuk pencapaian tujuan-tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dan bawahannya. Dalam teori ini terdapat dua penggolongan, yaitu :

1. Pencapaian tujuan dengan memberikan arah kepada bawahan
2. Pemeliharaan integritas kelompok dengan membina hubungan antar anggota kelompok.

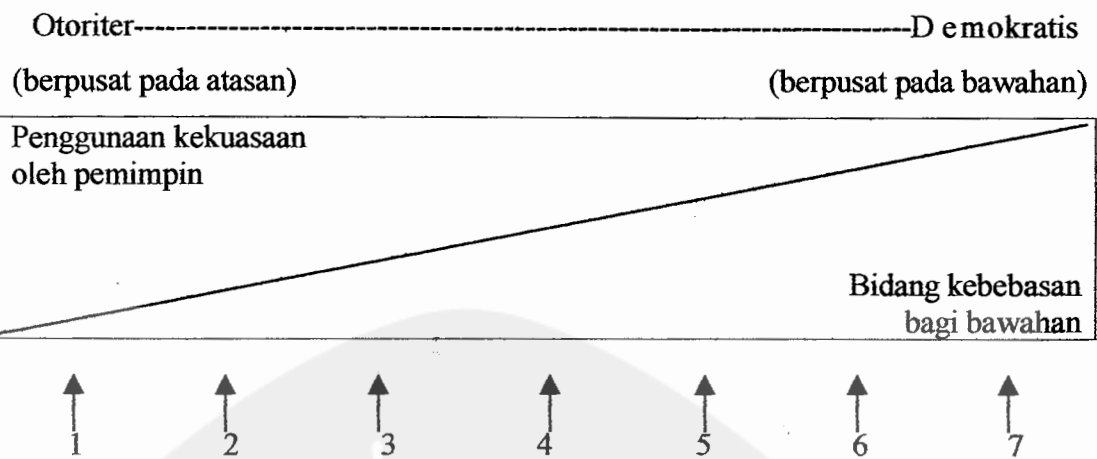
5) Sistem kepemimpinan

Rensis Likert, teori kepemimpinan berdasarkan dua dimensi (*task-oriented & employee-oriented*) menjadi empat sistem, yaitu :

1. *Exploitive authoritative*, tidak ada kepercayaan pada bawahan, ada ancaman dan sanksi, komunikasi atas ke bawah, tertutup, formal, instruktif.
2. *Benevolent authoritative*, kepercayaan sedikit, ada ancaman dan sanksi, komunikasi sedikit terbuka.
3. *Consultative*, kepercayaan pada bawahan tetapi tidak penuh, komunikasi terbuka tetapi terbatas.
4. *Participative*, kepercayaan penuh, ada penghargaan, komunikasi terbuka, kreatif, informal.

6) Teori Tannenbaum dan Schmidt

Tannenbaum & Schmidt mengemukakan macam-macam gaya kepemimpinan yang dapat digambarkan sebagai suatu *kontinum*, bersifat tolak belakang/ekstrim yang digunakan dengan menyesuaikan situasi yang ada.



Gambar 2.3. : Continuum of leadership behavior (Tannenbaum & Schmidt, 1938)

Keterangan gambar yang menggambarkan perilaku pemimpin, yaitu :

- 1 = pemimpin membuat keputusan dan mengumumkannya (otoriter murni)
- 2 = pemimpin 'menjual' keputusannya
- 3 = pemimpin menyampaikan gagasan/ide dan mengundang pertanyaan
- 4 = pemimpin mengemukakan putusan sementara, yang masih dapat diubah
- 5 = pemimpin menyampaikan masalah, memperoleh saran, lalu memutuskan (demokratis murni)
- 6 = pemimpin mendefinisikan pembatasan dan meminta kelompok untuk membuat keputusan
- 7 = pemimpin memperbolehkan bawahan untuk berfungsi dalam batasan yang telah ditetapkan oleh atasan (kendali bebas murni)

7) Teori Rita & Kenneth J. Dunn

Dalam teori ini terdapat tujuh gaya kepemimpinan, yaitu :

1. *Collaborative*, tingkat tertinggi dalam kepemimpinan yang demokratis.

Menunjukkan keakraban antara pemimpin dengan bawahannya, bekerja sama

dalam merumuskan tujuan-tujuan, menyusun rencana, menentukan prosedur-prosedur, mengadakan evaluasi-evaluasi, dan lain-lain.

2. *Cooperative*, pembagian kepemimpinan pada staf. Staf yang berkepentingan berkonsultasi dalam situasi dan hal yang menurut pimpinan akan menarik perhatian mereka. Panitia merupakan pendekatan yang sering digunakan sebagai suatu fungsi dalam gaya kooperatif. Biasanya panitia ini akan menangani suatu bidang kepemimpinan sebagai tanggung jawabnya.
3. *Participative*, mengikut-sertakan staf dalam saran-saran, dan ide-ide. Dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang timbul, akan menyertakan para staf untuk memberi usul-usul, dan saran-sarannya.
4. *Bureaucratic*, mempunyai sifat kolaboratif, kooperatif, dan partisipatif secara terbatas. Karena dibatasi dengan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman baik tertulis maupun tidak tertulis yang sudah ditetapkan biasanya digunakan sebagai landasan pokok kepemimpinan.
5. *Laissez-faire*, masa bodah, acuh-tak acuh, lepas tanggung jawab. Membiarkan para anggota/bawahan melakukan tugasnya sendiri tanpa memberikan evaluasi yang obyektif atau mengingatkan konsekuensi-konsekuensinya, dan tidak bersedia memikul tanggungjawab bila timbul sesuatu. Bawahan tidak pernah merasa pasti mengenai prosedur perusahaan, kemajuan, keberhasilan, dan kegagalannya.
6. *Benevolent despot*, gaya demokrasi semu (seolah-olah demokratik tetapi sebenarnya otokratik), manipulasi diplomatik. Secara aktual pemimpin ini mau mendengarkan orang lain (saran, ide, dll) dengan penuh perhatian, tetapi pada akhirnya keputusan tetap ada di tangan pemimpin.

7. *Autocratic*, tidak pernah memberikan kesempatan, menggunakan kekuasaan, menentukan semua keputusan. Pemimpin seperti ini biasanya terlihat sangat sibuk, sangat direktif, dan tidak mau toleran terhadap segala penyimpangan, berorientasi pada tugas dan otoriter. Sering menggunakan kekuasaan secara langsung untuk mencapai tujuan, keputusan-keputusan, dan mendapatkan persetujuan-persetujuan dari staf.

2.1.2.3. Pendekatan kontigensi dan situasional.

Studi yang mempelajari tentang perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu.

1) Teori Least Preferred Co-worker (LPC) Fiedler

Fiedler mengembangkan teori tentang gaya kepemimpinan, dan di dalamnya terdapat tiga faktor, yaitu:

1. *Task-motivated*, mempunyai perhatian besar dan memprioritaskan pada tugas.
2. *Socio-independent*, kurang melibatkan pagawai
3. *Relationship-motivated*, mempunyai perhatian tinggi dan memprioritaskan pada hubungan antar personal.

Dari tiga hal di atas dapat di nilai dengan menggunakan 16 item pertanyaan dengan skala penilaian 8 point. Skala penilaian LPC adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. : Tipe pemimpin berdasarkan LPC (Fiedler)

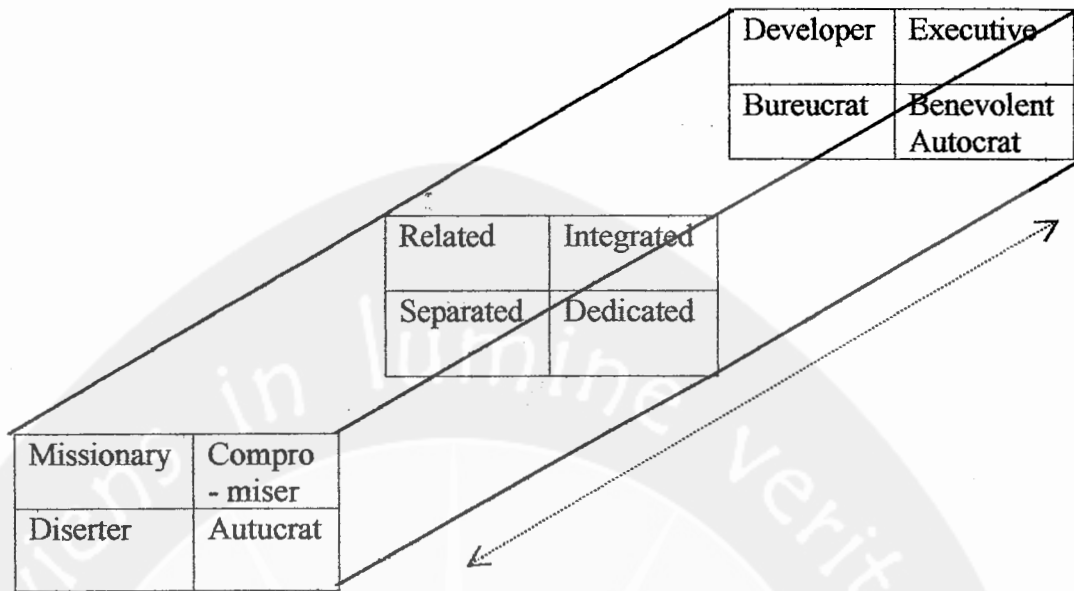
LPC Score	Preferred leadership type
< 58	Task-motivated
58 – 63	Socio-independent
> 63	Relatioship-motivated

2) Teori kepemimpinan Tiga Dimensi

Reddin dalam 'Managerial Effectiveness', teori Tiga Dimensi, yaitu :

- 1) Gaya dasar *integrated*, tugas tinggi dan hubungan tinggi. Akan menjadi gaya *eksecutive* bila diekspresikan dalam suatu situasi yang efektif, dengan memenuhi kebutuhan kelompok dalam menetapkan tujuan dan cara pencapaiannya juga sangat memperhatikan hubungan dalam kelompok. Kelompok akan menjadi kohesif dan bekerja keras. Tetapi bila tidak efektif maka akan menjadi gaya *compromiser*, dengan selalu memecahkan masalah dengan mengadakan kompromi antara tugas dan hubungan, sehingga tidak berorientasi pada hasil yang akan dicapai.
- 2) Gaya dasar *related*, tugas rendah dan hubungan tinggi. Bila efektif akan menjadi gaya *developer*, memberikan kepercayaan kepada bawahan dan memberikan kemudahan untuk berkembang dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Bila tidak efektif akan menjadi gaya *missionary*, yang hanya tertarik pada adanya harmoni, dan terkadang tidak bersedia mengorbankan hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.
- 3) Gaya dasar *separated*, tugas rendah dan hubungan rendah. Bila efektif akan menjadi gaya *bureucrat*, mendelegasikan wewenang pada bawahan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dikerjakan. Bila tidak efektif akan menjadi gaya *diserter*, tidak memebrikan struktur yang jelas dan dukungan moral pada waktu yang diperlukan.
- 4) Gaya dasar *dedicated*, tugas tinggi dan hubungan rendah. Bila efektif akan menjadi gaya *benevolent-autocrat*, mempunyai tata kerja yang sangat terstruktur, dan jelas untuk semua bawahannya. Bila tidak efektif akan menjadi gaya *autocrat*, semua kebijaksanaan ditetapkan sendiri tanpa peduli pada

bawahan. Memaksakan untuk mendapatkan hasil dengan metode yang dianggap baik.



Gambar 2.3. : Model Kepemimpinan Tiga Dimensi (Reddin,1970)

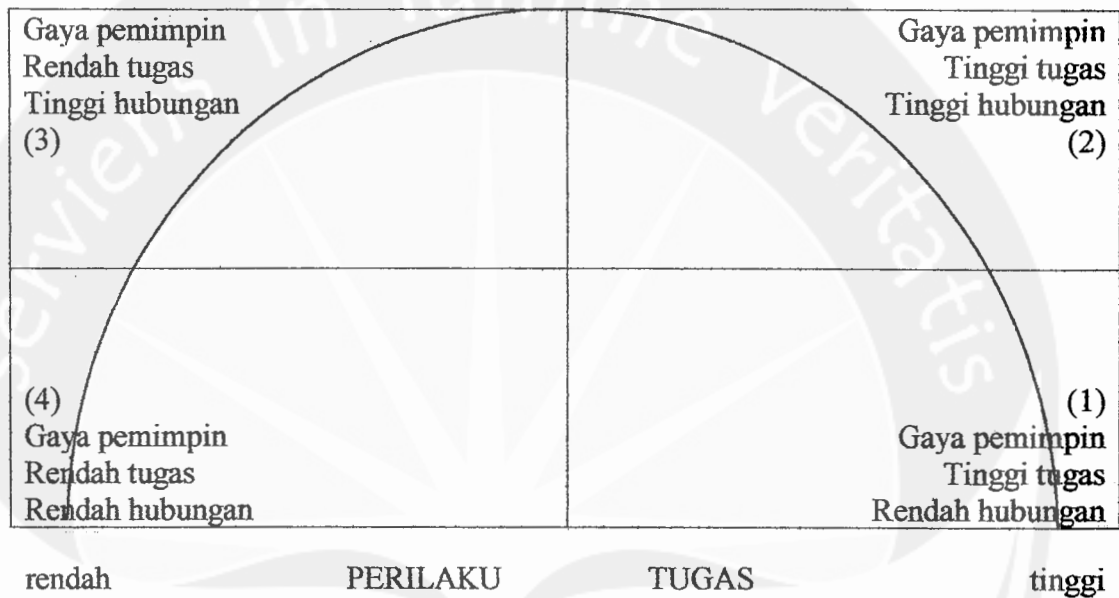
3) Teori Kepemimpinan Situasional

Hersey & Blanchard memodifikasi perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan hubungan dan menghasilkan gaya-gaya kepemimpinan menjadi empat macam, yaitu :

1. Gaya instruksi (*telling*), pemimpin berorientasi tinggi terhadap tugas dan rendah terhadap hubungan. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin berperan dan mengendalikan semua tugas (apa, bagaimana, kapan, dan dimana).
2. Gaya konsultasi (*selling*), pemimpin berorientasi tinggi terhadap tugas dan tinggi terhadap hubungan. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosio-emosional untuk membeli keputusan.
3. Gaya partisipasi (*participating*), pemimpin berorientasi rendah terhadap tugas dan tinggi terhadap hubungan. Pemimpin dan bawahan secara bersama memberi

andil dalam keputusan melalui komunikasi dua arah dan bawahan cukup mampu dan berpengetahuan dalam melaksanakan tugas.

4. Gaya delegasi (*delegating*), pemimpin berorientasi rendah terhadap tugas dan rendah terhadap hubungan. Pendelegasian dan supervisi secara umum kepada bawahan untuk melaksanakan tugas mereka. Bawahan adalah orang yang matang dalam melakukan tugas dan matang secara psikologis.



Di atas rata-rata		Rata-rata		Di bawah rata-rata	
Kedewasaan Pegawai					
Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau		

Gambar 2.5. : Teori daur hidup hersey dan blanchard (Hersey & Blanchard 1977)

2.2. Pendekatan tentang Wanita

2.2.1. Menurut John J. Macionis

Macionis menyatakan bahwa secara umum pria dan wanita itu berbeda. Dan perbedaan itu diuraikan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2.: Perbedaan pria dan wanita (Macionis, 1991)

Pria	Wanita
Dominan	Submissive
Independent	Dependent
Intelligent & Competent	Unintelligent & Incapable
Rational	Emotional
Analytical	Intuitive
Strong	Weak
Brave	Timid
Ambitious	Content
Active	Passive
Competitive	Cooperative
Insensitive	Sensitive
Attractive because of achievement	Attractive because of physical appearance

2.2.2. Menurut Karlina Leksono Supelli

Karlina Leksono Supeli (1999) dalam artikelnya berpendapat bahwa :

‘...kemampuan lainnya melibatkan hal-hal yang bersifat *perempuan*, seperti kemampuan menggunakan diplomasi, negosiasi, menata emosi di dalam lingkungan kerja, memberikan pelayanan seperti berinteraksi dengan pelanggan, peduli dalam arti bertanggung jawab untuk menjaga hubungan sosial di tempat kerja.’

2.2.3. Menurut DR. A. B. Susanto

Susanto berpendapat bahwa dalam berkarir, wanita mempunyai kelebihan dan kekurangan dibanding pria. Kelebihannya antara lain dalam hal *emotional intelligence* lebih piawai dalam menjalankan aktivitas perusahaan, dan lebih pandai dalam melakukan negosiasi. Juga mempunyai intuisi yang lebih tajam, sehingga lebih kreatif

dalam menciptakan peluang dan bidang usaha baru serta mempunyai daya saing yang tinggi untuk tampil dalam arena profesional. Wanita karir biasanya lebih bersifat dan berperilaku *asertif*, yaitu berada diantara agresif (cenderung tidak melihat atau tidak mempertimbangkan kepentingan orang lain) dan submisif (cenderung menerima dan menyerah pada keadaan) dengan mempertimbangkan kondisi yang sedang dihadapi. Pada sifat atau perilaku ini tingkat sensitivitas yang dimiliki cukup tinggi, sehingga dapat membaca situasi yang terjadi disekelilingnya, yang memudahkan dalam menempatkan diri dan melakukan aktivitas secara strategis, terarah, dan terkendali mantap. Wanita juga sangat memperhatikan penampilan fisik yang baik (busana, tata rias, dll). Sedangkan kekurangan yang dimiliki wanita pada umumnya adalah ketakutan untuk berbicara didepan umum dan menjadi pusat perhatian, akan kehilangan waktu bagi keluarga, lebih memikirkan prioritas, dan ketakutan mengalami kegagalan.

2.2.4. Menurut Marjorie Hansen Shaevitz

Shaevitz (1989) berpendapat sebagai berikut bahwa dalam pekerjaan, wanita dituntut untuk "bekerja lebih" agar dinilai sama tinggi dengan pria. Wanita mempunyai rasa "ingin tahu" yang lebih besar daripada kaum pria. Wanita lebih memiliki *hasrat untuk merawat*, baik dalam arti merawat secara fisik maupun merawat dalam arti perhatian (*care*). Dan lebih ekspresif, lebih mudah mengungkapkan perasaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.2.5. Menurut Stephen P. Robbins

Stephen juga mengungkapkan pendapat tentang wanita seperti perbedaan antara pria dan wanita dalam berkarir adalah *job performance* dan *conversational style*. Wanita lebih mampu menciptakan suasana yang nyaman. Ciri khas wanita yang kurang agresif,

dalam memimpin menggunakan gaya yang lebih demokratis, lebih partisipatif, lebih membagi kekuasaan informasi. Serta dapat bersikap lebih otokrat dalam pekerjaan tertentu, dan lebih bersahabat (*relationship style*).

