

GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN

Nina Zulida Situmorang

*Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma
Jl. Margonda Raya No. 100 Depok 16424, Jawa Barat
ninasitumorang@yahoo.com*

Abstrak

Makalah ini difokuskan pada gaya kepemimpinan perempuan yang bertujuan menemukan model gaya kepemimpinan yang khas perempuan. Metode penelitian dilakukan berdasar kajian teoritis dari penelusuran jurnal-jurnal penelitian, buku dan makalah lainnya. Hasil kajian berdasarkan matrik dari karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan akan terbentuk 4 (empat) kombinasi gaya kepemimpinan yaitu feminim-maskulin, feminim- transaksional, maskulin-transformasional dan transaksional- transformasional.

Kata Kunci : *gaya kepemimpinan, gender, perempuan*

PENDAHULUAN

Kesuksesan atau kegagalan dari berbagai organisasi umumnya bergantung pada perilaku para pemimpinnya. Pada umumnya motivasi karyawan, antusiasme, harapan masa depan dan bahkan kemampuan karyawan untuk menunjukkan usaha mereka akan bergantung pada bagaimana baiknya para pemimpin melakukan tugas dan kewajiban mereka. Ada beberapa elemen terpisah tetapi saling berinteraksi dalam proses kepemimpinan yaitu karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut, dan situasi terjadinya interaksi pemimpin dan pengikut. Untuk menganalisis dan memahami sepenuhnya hakikat dan persyaratan kepemimpinan, semua elemen ini harus diperhatikan.

Tahun-tahun belakangan ini para ahli sosial, konsultan manajemen dan para penulis lainnya banyak memusatkan tulisannya pada topik gaya kepemimpinan perempuan. Sebagian penulis secara ekstensif melakukan penelitian dalam organisasi dimana secara umum berpendapat adanya perbedaan jenis kelamin dalam gaya kepemimpinan. Penulisan ini akan mengkaji dalam bab pembahasan penelitian gender dalam organisasi, gender dengan stres kerja dan gender dengan gaya kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

Makalah ini menggunakan metode kajian teoritik berdasar literatur bersumber jurnal-jurnal penelitian, buku dan makalah lainnya. Berdasarkan penelusuran dengan tema gaya kepemimpinan diambil satu teori yang dapat dipakai untuk penelitian berikutnya untuk membuktikan teori tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tema gaya kepemimpinan perempuan tidak bisa terlepas dengan istilah gender. Untuk memahami istilah *gender* perlu dipadankan dengan istilah jenis kelamin. Jenis kelamin merupakan identitas yang membedakan antara laki-laki dan perempuan berdasarkan ciri-ciri biologis, sedangkan gender membedakan perempuan dan laki-laki berdasarkan ciri-ciri sosial budaya (konstruksi sosial).

Gender menurut Doyle (1985) adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan perbedaan antara laki-laki dan perempuan secara sosial budaya. Perbedaan ini mengacu kepada unsur emosional dan kejiwaan, sebagai karakteristik sosial dimana hubungan laki-laki dan perempuan dikonstruksikan sehingga berbeda antara tempat dan waktu. Misalnya perempuan dikenal sebagai makhluk lemah lembut, cantik, emosional, dan keibuan sedangkan laki-laki dianggap kuat, rasional, jantan, dan perkasa.

Ciri-ciri tersebut merupakan sifat yang dapat dipertukarkan karena ada juga laki-laki yang mempunyai sifat emosional, lemah lembut, keibuan dan perempuan memiliki sifat kuat, rasional serta perkasa (Fakih, 1996). Akibatnya, perbedaan ini menimbulkan ketidakadilan baik kaum laki-laki dan kaum perempuan. Ketidakadilan yang dialami kaum perempuan yang bersumber pada penandaan (*stereotype*) yang dilekatkan kepada mereka banyak sekali. Diantaranya anggapan bahwa perempuan memiliki pembawaan “emosional” sehingga perempuan tidak tepat tampil sebagai pemimpin atau menjadi manajer. Hal ini mengakibatkan masih adanya diskriminasi dalam masyarakat terhadap perempuan walaupun menurut undang-undang, perempuan telah memperoleh hak yang sama dengan laki-laki dalam segala hal.

Bahkan Amerika yang dipandang sebagai simbol negara maju baik di bidang industri dan pergerakan wanitanya menunjukkan hanya sedikit kemajuan untuk mendobrak “dinding pemisah” yang membatasi upaya politikus perempuan guna menduduki jabatan penting. Contohnya, kegagalan kandidat perempuan dalam pemilihan Senat Majelis Rendah dan pemilihan daerah (Gubernur) tahun 1990 (Fajri N, Adi I.R. & Moerdiyanto, 2002).

Hal ini menunjukkan di Amerika masih terjadi diskriminasi terhadap perempuan khususnya bidang politik yang disebabkan faktor budaya dan agama yang menempatkan perempuan pada posisi yang lebih rendah dari laki-laki, walau pemerintah telah mengeluarkan undang-undang dan peraturan yang melarang segala bentuk diskriminasi berdasar ras, agama dan gender.

Penelitian-penelitian tentang gender relatif cukup banyak diteliti dan dan tidak pernah berhenti dari waktu ke waktu. Namun jika dicermati dari jurnal-jurnal penelitian dari tahun ke tahun yang ada terutama di atas tahun 90-an mengarah ke satu kesimpulan yang hampir sama, yakni tidak ditemukan perbedaan gender dalam organisasi dan jika ada perbedaan tersebut tidak begitu berarti.

Gender dalam Organisasi

Beberapa penelitian melaporkan tidak ada perbedaan gender dengan segala aspek kepuasan kerja (Fry & Greenfeld, 1980; Sauser & York, 1978; D. B. Smith & Plant,

1982; Weaver, 1980 dalam Witt dan Nye, 1992). Sedangkan peneliti lain membuktikan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan gender (D’Arcy, Syrotiuk & Siddique, 1984; Forgionne & Peeters, 1982; Hulin & Smith, 1965; Mannheim, 1983; Murray & Atkinson, 1981; Shapiro & Stern, 1975; P. C. Smith, Kendall & Hulin, 1969; Stockford & Kunze, 1950; Varca, Shaffar & McCauley, 1983; Weaver, 1974 dalam Witt dan Nye, 1992). Gender lebih banyak berhubungan dengan ketidakadilan dalam upah, promosi atau kepuasan kerja yang menunjukkan hasil yang tidak konsisten di antara penelitian-penelitian tersebut (Witt & Nye, 1992).

Penelitian Dahesihsari dan Seniati (2002) menunjukkan bahwa kesukubangsaan dan *fear of success* berpengaruh terhadap komitmen perempuan terhadap organisasi. Ditemukan hubungan negatif yang bermakna antara *fear of success* dengan komitmen organisasi yang menunjukkan bahwa semakin rendah ketakutan dosen perempuan akan konsekuensi negatif yang akan diterima atas kesuksesan mereka dalam pekerjaan, semakin tinggi keterikatan mereka pada universitas.

Secara garis besar penelitian-penelitian di atas membuktikan tidak adanya perbedaan gender dalam organisasi apalagi jika dari tahun dilakukannya penelitian, dimana penelitian di atas tahun 1990 cenderung membuktikan tidak adanya perbedaan gender dalam organisasi.

Gender dengan Stres Kerja

Penelitian Narayanan, Menon dan Specktor (1999) membuktikan bahwa perempuan menunjukkan frekuensi stres lebih tinggi dari pria yang disebabkan konflik interpersonal.

Di bidang sales, dalam mengatasi (*coping*) stres pria cenderung menggunakan metode *problem-focused* dengan cara aksi langsung yakni berbicara dengan supervisor atau mereka dibanding perempuan yang lebih suka membicarakan dengan orang lain (misal keluarga). Namun di tingkat pekerjaan atau pendidikan tinggi (profesor) pria dan perempuan lebih sering menggunakan metode *problem-focused*. Dikuatkan dengan penelitian Melin dkk. (1999) yang menyatakan bahwa reaksi psikologi dan stres secara fisiologi pada pekerja assembling menunjuk-

kan perbedaan dimana pria mempunyai *epinephrine* tinggi dan tekanan darah *systolic* lebih tinggi dari wanita. Alasan ini yang melatar belakangi pandangan bahwa perempuan lebih stres dari pria karena konflik interpersonal. Pada prinsipnya penelitian gender dan stres kerja menunjukkan tidak ada perbedaan gender, namun yang berbeda adalah dalam hal mengelola stres yang muncul (*coping stress*).

Gender dengan Gaya Kepemimpinan

Penelitian yang menghubungkan gender dengan gaya kepemimpinan umumnya mengarah ke gaya kepemimpinan tertentu yang terlihat khas perempuan. Parker (1996) meneliti dengan mengaitkan masalah gender dan gaya kepemimpinan dengan 2 aspek kepemimpinan yaitu (1) dalam hal pengambilan keputusan berorientasi pada pemimpin yang demokratis atau otokratik dan (2) mempengaruhi bawahan, atasan dan rekan kerja dengan strategi komunikasi.

Penelitian Chodorow (1978); Kohlberg (1969); Money dan Ehrhardt (seperti yang dikutip Parker, 1996) menunjukkan bahwa remaja wanita Anglo-American bersosialisasi cenderung *dependent* dan *nurturing* sedang remaja prianya *independent* dan agresif.

Penelitian Dugger (dalam Parker, 1996) memperlihatkan adanya perubahan sikap dan nilai mereka tentang identitas seksual di antara beberapa budaya Amerika. Rosener (Parker, 1996) dalam penelitiannya memperlihatkan perempuan Anglo-American cenderung lebih bergaya transformasional sedangkan para prianya transaksional yang sependapat bahwa perempuan lebih demokratis dan partisipatif sedang pria lebih otokratik dan direktif. Parker (1996) juga sependapat bahwa perempuan lebih transformasional daripada transaksional.

Hal lain yang menarik menurut Bem (dalam Parker, 1996) bahwa perempuan African-American dibanding dengan model kepemimpinan pria dan wanita Anglo-American cenderung androgini yang mengkombinasikan maskulin dan feminim. Namun perempuan African-American juga tetap menganut kepercayaan tradisional tentang peran perempuan dalam keluarga.

Tentang sensitif gender umumnya penelitian menunjukkan perempuan African-

American (*black women*) lebih sensitif dibanding Anglo-American (*white women*). Penelitian menarik lainnya bahwa perempuan African-american lebih merasakan diskriminasi dalam hal ras dibanding diskriminasi gender (Parker, 1996).

Eagly dan Johnson (dalam Steers, Porter & Bigley, 1996) melakukan meta analisis tentang gender dan gaya kepemimpinan yang secara garis besar membagi 2 (dua) hasil penelitian dari berbagai penelitian yang ada yaitu: (1) Loden (1985) berdasar studi menyimpulkan adanya perbedaan jenis kelamin dalam gaya kepemimpinan yakni maskulin dan feminim. Loden menyatakan laki-laki cenderung mempunyai model kepemimpinan maskulin sedangkan perempuan cenderung kepemimpinan feminim. Peneliti lain yang sama dengan Loden antara lain Sargent (1981) dan Hennig dan Jardin (1977), dimana penelitian dilakukan berdasar perilaku para manajer dalam suatu organisasi, dan (2) peneliti-peneliti sosial seperti Brown (1979), Hollander (1985), Shakeshaft (1987) dan Bass (1981) menyimpulkan bahwa tidak ada perbedaan gaya kepemimpinan antara pria dan wanita. Bartol dan Martin (1986) hanya menemukan sedikit perbedaan gaya kepemimpinan pria dan wanita.

Dari hasil meta analisis gender dan gaya kepemimpinan oleh penelitian Eagly dan Johnson (dalam Steers, Porter & Bigley 1996) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih demokratis dibanding pria dalam lingkungan organisasi yang sama.

Perbedaan berdasar jenis kelamin ini dilatari oleh perbedaan pria dan wanita dalam hal kepribadian dan ketrampilan kerjanya. Penelitian tentang perbedaan dalam hal jenis atau karakteristik pekerjaan diturunkan dan dikembangkan oleh John Holland (Anastasi & Urbina, 1997) yakni *General Occupational Themes* yang ditandai dengan (R) Realistis, (I) investigatif, (A) Artistik, (S) Sosial, (E) Enterprising, dan (C) Convensional.

Masing-masing tema mencirikan tidak hanya tipe orang tetapi juga lingkungan kerja yang oleh orang tersebut dirasakan paling sesuai. Sampel diambil 9484 pria dan 9467 perempuan yang menghasilkan karakteristik pekerjaan yang cenderung lebih diminati pria atau perempuan.

Tabel 1.
 Ciri-ciri Feminim dan Maskulin

Feminim	Maskulin
Tidak Agresif	Sangat Agresif
Tergantung	Tidak Tergantung
Emosional	Tidak Emosional
Sangat Subjektif	Sangat Objektif
Mudah Terpengaruh	Tidak Mudah Terpengaruh
Pasif	Aktif
Tidak Kompetitif	Sangat Kompetitif
Sulit Mengambil Keputusan	Mudah Mengambil Keputusan
Tidak Mandiri	Mandiri
Mudah Tersinggung	Tidak Mudah Tersinggung
Tidak Suka Spekulasi	Sangat Suka Spekulasi
Kurang Percaya pada Diri Sendiri	Sangat Percaya pada Diri Sendiri
Mebutuhkan Rasa Aman	Tidak Sangat Membutuhkan Rasa Aman
Sangat Memperhatikan Penampilan dirinya	Tidak Memperhatikan Penampilan dirinya

Hal yang menarik dilihat atribut ketergantungan status sosial terhadap patner untuk kategori feminim artinya bahwa penganut konsep feminim berkurang persepsi ketergantungan sosial terhadap patnernya selama 5 tahun.

Secara umum penelitian Visser (2002) tentang prototip gender berdasar budaya (Belanda) hasilnya menunjukkan terjadinya perubahan dan kenaikan persepsi/prototipe mereka tentang konsep feminim dan maskulin disetiap item. Walaupun bukan peningkatan drastis, artinya selama 5 tahun tidak terlalu banyak perubahan (masih tradisional).

Konsepsi pemuda Belanda tentang gender menunjukkan bahwa peran domestik secara jelas menjadi standar norma dalam kehidupan sehari-hari dibanding negara-negara Eropa lainnya. Wanita Belanda umumnya memilih pekerjaan part-time sedang pria full-time. Namun masalah ketidakadilan upah masih cukup banyak terjadi di Belanda. Jika dihubungkan dengan hasil tes, terlihat bahwa kategori feminim melekat pada orientasi – keluarga sedangkan kategori maskulin berorientasi karir.

Berdasar hasil penelitian di atas, perbedaan yang muncul bersumber dari metode penelitian yang berbeda. Para peneliti sosial melakukan penelitian perilaku manajer secara formal dengan berdasar kuesioner dan

menganalisisnya secara kuantitatif. Pendekatan metode yang berbeda ini menghasilkan generalisasi berdasar penelitian formal dan kurang bermakna dalam melihat perbedaan gaya kepemimpinan pria dan wanita.

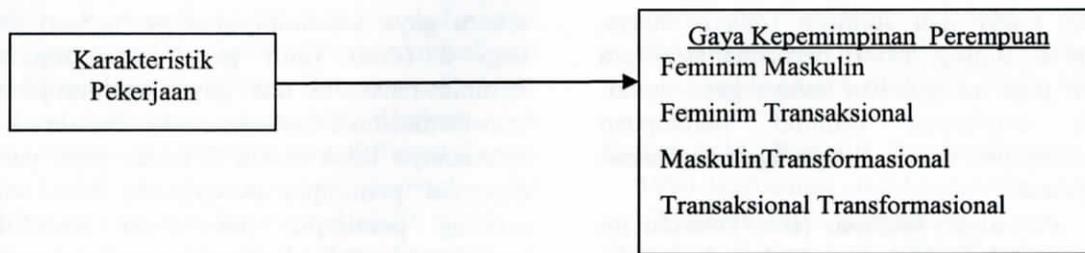
Tipe -tipe Gaya Kepemimpinan

Secara umum ada 2 (dua) gaya kepemimpinan khas perempuan yakni (1) kepemimpinan maskulin-feminim dan (2) kepemimpinan transformasional-transaksional.

Gaya Kepemimpinan Feminim-Maskulin

Menurut Loden (1985), gaya kepemimpinan maskulin mempunyai ciri-ciri kompetitif, otoritas hirarki, kontrol tinggi bagi pemimpin, tidak emosional dan analisis dalam mengatasi masalah. Sedangkan kepemimpinan feminim mempunyai ciri-ciri kooperatif, kolaborasi dengan manajer dan bawahan, kontrol rendah bagi pemimpin dan mengatasi masalah berdasar intuisi dan empati.

Perbedaan jenis kelamin dalam gaya kepemimpinan maskulin dan feminim terlihat jelas dalam penelitian Loden seperti yang dikutip Steers, Porter dan Bigley (1996). Laki-laki cenderung mempunyai model kepemimpinan maskulin sedangkan perempuan cenderung kepemimpinan feminim sesuai dengan ciri-ciri yang ada.



Gambar 1. Model Gaya Kepemimpinan Perempuan

Persepsi tentang ciri-ciri maskulin-feminim berdasar dari tahun ke tahun tidak banyak mengalami perubahan seperti yang dilaporkan dari penelitian Visser (2002) tentang prototip gender berdasar budaya (Belanda) dimana hasilnya menunjukkan terjadinya perubahan dan kenaikan persepsi/prototipe mereka tentang konsep feminim dan maskulin disetiap item. Walaupun bukan peningkatan drastis, selama 5 tahun tidak terlalu banyak perubahan (masih tradisional) dimana maskulin identik dengan laki-laki dan feminim identik dengan perempuan. Namun rentang waktu 5 tahun membuat konsep feminim berkurang persepsi ketergantungan status sosial terhadap patnernya selama 5 tahun.

Sesuai dengan gaya kepemimpinan feminim yang khas berdasarkan jenis kelamin, Visser (2002) juga mengungkapkan bahwa gaya feminim melekat pada orientasi keluarga sedangkan gaya maskulin lebih berorientasi pada karir. Selain maskulin-feminim ada gaya lain yang merupakan perpaduan maskulin-feminim yang dikenal dengan gaya androgini yang bisa digunakan laki-laki atau perempuan dan tak tergolongkan (Bem, 1981). Di lapangan menurut Bem banyak dijumpai anak perempuan suka dan melakukan hal yang biasa dilakukan anak laki-laki.

Perempuan African-American cenderung bergaya androgini dibanding prianya menurut pendapat Bem (dalam Parker, 1996). Namun perempuan African-American dalam penelitian tersebut tetap menganut kepercayaan tradisional tentang peran perempuan dalam keluarga. Penelitian-penelitian di atas lebih menguatkan bahwa gaya kepemimpinan maskulin-feminim sangat erat dengan jenis kelamin sehingga dapat mengarahkan pada gaya kepemimpinan khas perempuan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional-Transaksional

Bass (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah suatu pendekatan sosial terhadap kepemimpinan yang melibatkan proses timbal balik antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin meyakinkan pengikut bahwa beberapa keuntungan akan bertambah bila pengikut berperilaku seperti yang diharapkan pemimpin. Pemimpin merespon terhadap kebutuhan dasar bawahan dan kebutuhan akan rasa aman. Pemimpin dan bawahan mengatur suatu proses pertukaran (transaksi).

Sedangkan kepemimpinan transformasional menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari oleh nilai-nilai, keyakinan dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Pemimpin transformasional dapat menggerakkan pengaruhnya demi kepentingan kelompok, organisasi, atau negara daripada kepentingan self interest mereka sendiri. Mereka berusaha agar dapat mengubah konsep diri bawahan dan meningkatkan bawahan mereka menjadi orang-orang yang dapat mencapai aktualisasi diri, regulasi diri, dan kontrol diri.

Secara umum penelitian-penelitian yang ada menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional dibanding pria. Rosener (dalam Parker, 1996) dalam penelitiannya memperlihatkan bahwa perempuan Anglo-American cenderung lebih bergaya transformasional sedangkan para prianya transaksional. Selain gaya kepemimpinan transformasional-transaksional juga dikenal gaya demokratik dan otokratik, namun jika ditinjau ciri-ciri kedua gaya tersebut secara umum sama di mana gaya demokratik identik dengan transformasional dan otokratik identik dengan transak-

sional. Eagly dan Johnson (dalam Steers, Porter & Bigley, 1996) berpendapat secara umum juga menguatkan bahwa gaya demokratis cenderung dimiliki perempuan dibanding pria dalam lingkungan organisasi yang sama

Perbedaan berdasar jenis kelamin ini dilatari oleh perbedaan pria dan wanita dalam hal kepribadian dan ketrampilan kerjanya (Eagly & Johnson dalam Steers, Porter, & Bigley, 1996). Penelitian tentang perbedaan dalam hal jenis atau karakteristik pekerjaan diturunkan dan dikembangkan oleh John Holland (Anastasi & Urbina, 1997) yakni General Occupational Themes yang ditandai dengan (R) Realistis, (I) investigatif, (A) Artistik, (S) Sosial, (E) Enterprising, dan (C) Conventional.

Masing-masing tema mencirikan tidak hanya tipe orang tetapi juga lingkungan kerja yang oleh orang tersebut dirasakan paling sesuai. Sampel diambil 9484 pria dan 9467 perempuan yang menghasilkan karakteristik pekerjaan yang cenderung lebih diminati pria atau perempuan. Hal tersebut dibuktikan dengan lebih banyaknya perempuan bekerja di bidang pelayanan jasa atau pekerjaan yang membutuhkan sedikit ketrampilan seperti di bidang administrasi, perawat atau pelayan toko dan hanya sedikit yang menduduki jabatan manajer atau pengambilan keputusan (Abbott & Sapsford, 1987). Sehingga terbentuk pengklasifikasian pekerjaan, misalnya insinyur atau arsitek lebih diminati pria sedangkan psikolog, pekerja sosial diminati perempuan.

SIMPULAN

Hasil penelitian-penelitian masalah gender, umumnya menunjukkan tidak banyak perbedaan gender dalam hal organisasi. Namun jika gender dihubungkan dengan gaya kepemimpinan terlihat adanya gaya tertentu khas perempuan, tapi bukan karena perbedaan jenis kelamin, namun lebih pada faktor karakteristik/tuntutan pekerjaan (Eagly & Johnson dalam Steers, Porter & Bigley, 1996). Hal ini menunjukkan adanya pengaruh karakteristik pekerjaan dengan gaya kepemimpinan perempuan.

Pada Gambar 1 tampak bahwa jika karakteristik pekerjaan dihubungkan dengan gaya kepemimpinan perempuan, secara

umum gaya kepemimpinan perempuan terbagi 2 (dua) yaitu gaya kepemimpinan feminim-maskulin dan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional. Dalam kenyataannya tidak selalu 2 (dua) gaya yang dipunyai pemimpin perempuan, bisa saja seorang pemimpin perempuan memiliki kombinasi dari 2 (dua) gaya tersebut karena menyesuaikan karakteristik atau tuntutan pekerjaan. Karenanya 2 (dua) gaya tersebut jika dibentuk matriks, maka akan terbentuk 4 (empat) kombinasi gaya kepemimpinan yaitu feminim-maskulin, feminim-transaksional, maskulin-transformasional dan transaksional-transformasional.

Karakteristik atau tuntutan pekerjaan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan feminim-maskulin, feminim-transaksional, maskulin-transformasional dan transaksional-transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbot, P dan Sapsford, R. 1987 *Women and Social Class* Tavistock Publication, London.
- Anastasi, A dan Urbina, S. 1997 *Psychological Testing* Simon & Schuster Co., New Jersey.
- Bass, B.M. 1985 *Leadership and Performance Beyond Expectations* The Free Press. A., London.
- Division of Macmillan Publishing Inc.
- Bem, S.L. 1981 *The Sex role inventory professional manual* Consulting Psychologist Press Inc., California
- Doyle, James A. 1985 *Sex and Gender: The Human Experience* Wn. C. Brown Publisher, Iowa.
- Dahesihsari, R. dan Seniati A.N.L. 2002 "Hubungan antara Peran Jenis Kelamin, Fear of Success dan Kesukubangsaan dengan Komitmen Dosen Perempuan terhadap Organisasi" *Anima, Indonesian Psychological Journal* Vol. 17, No.4, 332-345.
- Fajri, N., Adi, I.R. dan Moerdiyanto, D. 2002 "Perempuan Amerika dan Perjuangannya Pasca Perang Dunia II" *Sosiohumanika* Vol. 15, No.3, 541-555.
- Fakih, M. 1996 *Analisis Gender dan Transformasi Sosial* Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

- Melin, B., Lundberg, U., Soderlund, J., dan Granqvist, M. 1999 "Psychological and Physiological Stress Reaction of Male and Female assembly Workers : a Comparison between two different Forms of Work Organization" *Journal of Organizational Behavior* Vol 20, 47-61.
- Narayanan, I., Menon S., dan Spektor P. E. 1999 "Stress in the Workplace: a Comparison of Gender and Occupations" *Journal of Organizational Behavior* Vol 20, 63-73.
- Nuryoto, S. 1992 *Kemandirian Remaja Ditinjau dari Tahap Perkembangan, Peran Jenis dan Jenis Kelamin* Disertasi. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Parker, P.S. 1996 "Gender, culture, and leadership: Toward a culturally distinct model of African-American women executives' leadership strategies" *Leadership Quarterly* Vol 7, No 2, 189-214.
- Steers, R.M., Porter, L.W. dan Bigley, G.A. 1996 *Motivation and Leadership at Work* McGraw-Hill., Singapore.
- Witt, L.A. & Nye, L.G. 1992 "Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction" *Journal of Applied Psychology* Vol. 77, No. 6, p.910-917.
- Visser, I. 2002 "Prototypes of Gender : Conceptions of Feminine and Masculine" *Women's Studies International Forum* Vol 25, No 5, 529-539.