

Perbedaan Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Gender

Oleh: Alfriets Sepang, DPA

Abstract

Walaupun perbedaan jenis kelamin yaitu laki-laki dan perempuan adalah biologis, tetapi dalam kenyataannya, perlakuan gender yang dianggap normal adalah perempuan diharapkan menjadi feminin dan laki-laki diharapkan menjadi maskulin. Pada dasarnya perempuan dan laki-laki memiliki *sex-role stereotype* yang akan mempengaruhi peronalitas dan perilaku mereka. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk melihat apakah gaya kepemimpinan manajer laki-laki berbeda dengan gaya kepemimpinan manajer perempuan dan membahas bagaimana manajer laki-laki dan perempuan mendeskripsikan kecenderungan gaya kepemimpinan mereka. Artikel ini membahas karakteristik feminitas dan maskulinitas dari beberapa ahli, gaya kepemimpinan transformasional vs transaksional, serta pandangan manajer laki-laki dan manajer perempuan tentang gaya kepemimpinan mereka.

Keywords

Gaya kepemimpinan,
feminin vs. Maskulin, gaya
kepemimpinan
trasformasional vs
transaksional

Pendahuluan

Hubungan antara *stereotype* laki-laki dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi sangat menyolok. Organisasi seringkali menjadi rasional, analitikal strategis, beroroentasi kepada keputusan, keras dan agresif dan begitu juga dengan para lelaki. Hal ini mempunyai implikasi yang penting bagi perempuan yang ingin menjalankan dunia semacam ini sebab sejauh ini apabila mereka berusaha mengembangk n nilai-nilai tersebut, mereka sering dipandang melanggar *stereotype* tradisional perempuan sehingga akan menimbulkan kritikan-kritikan seperti menjadi “terlalu tegas” dan mencoba memainkan peran laki-laki.

Banyak diskusi yang dilakukan selama dua dekade terakhir mempersoalkan apakah seorang manajer laki-laki dan manajer perempuan berbeda. Pada awal tahun 1990-an, sebuah penelitian menyimpulkan tidak ada perbedaan gender dalam kepemimpinan. Bebrapa peneliti terkenal dalam bidang manajemen termasuk powell (1990; 1993) dan Bass (1981) mendukung pernyataan ini.

Penelitian Burke dan Collins (2001) mendapatkan bukti yang berbeda. Hasil dari kajian tersebut melaporkan bahwa gaya kepemimpinan akuntan perempuan berbeda dengan gaya kepemimpinan akuntan laki-laki. Perbedaan gender dalam gaya kepemimpinan dan skill manajemen diidentifikasi berdasarkan pengumpulan data pribadi dari sampel yang terdiri dari akuntan laki-laki dan akuntan perempuan. Hasil penelitian yang didapat mendukung penemuan terakhir tentang adanya perbedaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh laki-laki dan perempuan (Loden, 1985; Helgesen, 1990; Rosener, 1990; Rosener et.al., 1990; Alimo Metcalfe, 1995; Bas et.al.: Lipman-Blumen, 1996).

Tujuan penulisan artikel ini adalah melihat apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer laki-laki dan perempuan serta kecenderungan mereka menerapkan gaya kepemimpinan transaksional atau gaya kepemimpinan transformasional. Tulisan ini diterapkan dapat memberikan manfaat bagi para peneliti, manajer maupun karyawan dalam perusahaan. Artikel ini diorganisir sebagai berikut: bagian pertama pendahuluan, bagian kedua membahas femininitas dan maskulinitas, bagian ketiga gaya kepemimpinan transformasional vs transaksional, bagian keempat pandangan tentang gaya kepemimpinan manajer laki-laki dan perempuan. Artikel ini ditutup dengan kesimpulan.

Femininitas dan Maskulinitas

Bayak penulis yang telah melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan perempuan dan laki-laki mengelompokkan ciri-ciri yang termasuk feminin dan maskulin seperti terlihat pada tabel 1. Yang menjadi pertanyaan kemudian adalah apakah ciri-ciri gender tersebut merefleksikan perbedaan yang sesungguhnya?

Tabel 1.

Karakteristik feminin dan maskulin menurut beberapa ahli.

	Femininitas	Maskulinitas
Capra	Sembang Resposif Kerjasama Intutif mempersatukan	Banyak tuntutan Agresif Kompetitif
Boydell dan Rammond	Tidak logis Bagian dari sifat alami Sistematis Otak kanan Bersifat patuh Penyatu Lunak Menang-menang Berjarak membebaskan	Logis Pisah dari sifat alami Mekanis Otak kiri Bersifat dominan Pemisah Keras Menang-kalah Berentetan mengontrol
Marshall	Saling tergantung Penggabungan Mendukung Kerjasama Kemauan menerima Waspada terhadap pola-pola Keseluruhan keberadaan	Penonjolan diri Pemisahan Independen Kontrol kompetisi

Sumber: Sprrow, J., and Rigg, C., (1993)

Martha Tilaar dalam bukunya "*Leadership Quotient, Perempuan Pemimpin Indonesia*", menjelaskan bahwa pergerakan mencari kesetaraan gender merupakan suatu gerakan yang telah dimulai sejak permulaan abad 20. Gerakan yang secara khusus dilakukan kaum perempuan sebagai aksi untuk menuntut kesamaan hak dengan laki-laki ini dikenal dengan gerakan feminisme. Gerakan feminisme semakin lama semakin gencar.

Sejalan dengan semakin terasa kebutuhan aktualisasi perempuan, gerakan tersebut semakin berkembang bervariasi. Salah satu variasi gerakan sedunia dipicu oleh *International Women Day* yang diselenggarakan pada tanggal 8 Maret 1986 di Paris yang melahirkan gerakan *post-feminisme* ini kemudian berkembang dalam 2 aliran besar. Aliran pertama mengkaji lebih dalam masalah identitas perempuan, sedangkan aliran kedua lebih memperjelas tuntutan untuk kesamaan (*equality*) antara perempuan dan laki-laki. Dalam konteks ini misalnya dipermasalahkan mengenai 2 pengertian besar yaitu *feminine versus masculine* dan *female versus male*. Konsep yang pertama berhubungan dengan konstruksi sosial, budaya dan psikis perempuan, sedangkan *female versus male* lebih merupakan konsep biologis. Gerakan feminisme maupun *post-feminisme* pada umumnya menolak perbedaan-perbedaan baik biologis maupun konstruksi sosial. Mereka menolak sikap pasif dan ketergantungan sebagai ciri khas perempuan. Menurut mereka perempuan mempunyai kesetaraan dengan laki-laki.

Transformasional vs Transaksional

Banyak penelitian terdahulu tentang kepemimpinan menitik beratkan pada pengidentifikasian ciri-ciri kepribadian yang dikenal dengan kepemimpinan efektif. Pada tahun 1990-an muncul *trend* baru penelitian kepemimpinan. Para peneliti mulai menfokuskan perhatian mereka pada dua gaya manajemen yang kontrak yaitu kepemimpinan transformasional vs transaksional. Pertama kali ide tentang kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh Burns (1978) sedangkan konsepnya dikembangkan oleh Bass (1985).

Kepemimpinan transformasional mengembangkan hubungan positif dengan bawahan agar memperkuat performa pekerja dan organisasi. Manajer yang menampilkan kepemimpinan transformasional mendorong pekerja untuk melihat kedepan kebutuhan mereka sendiri dan juga menitikberatkan pada kepentingan kelompok secara keseluruhan.

Resener (1991) memberikan penekan yang lebih besar pada perempuan dibandingkan laki-laki dalam gaya kepemimpinan **transformasional**. Gaya kepemimpinan ini melibatkan partisipasi, motivasi, dan kekuasaan (dengan kharisma), sedangkan pendekatan **transaksional** melibatkan motivasi dengan memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan.

Burke dan Collins (2001) melaporkan hasil kajiannya bahwa perempuan mungkin lebih bisa menunjukkan bahwa mereka menggunakan sebuah gaya kepemimpinan interaktif dibanding laki-laki, yang disebut kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini sangat berhubungan dengan tujuh *skill* manajemen secara umum yaitu (1) pendelegasikan, (2) manajemen konflik, (3) *coaching* dan *developing*, (4) *personal organization* dan *time management*, (5) komunikasi, (6) Adaptabilitas personal, keutelan, keinginan bertanggungjawab, keseriusan, obyektifitas, pengetahuan dan sifat keterusterangan.

Dengan adanya perbedaan gender dalam kerja, menjadikan masalah bagi perempuan. Sifat-sifat yang secara tradisional melekat pada perempuan dianggap sebagai tidak efektif. Sifat-sifat tersebut seperti lebih menggunakan intuisi daripada logika linier, menyukai dasar kemufakatan daripada kompetisi, serta mendorong keikutsertaan daripada memberikan perintah. Dalam artikelnya Rosener (1991) berkomentar “ketika perempuan berlaku seperti perempuan, mereka sering dipandang tidak seperti pemimpin, tidak bersifat manajerial dan tidak profesional”.

Pada tingkat persepsi, seorang manajer yang ideal di *stereotypekan* mempunyai karakter-karakter yang maskulin. Sebagai konsekuensinya, jika perempuan ingin memajukan organisasi, mereka didesak untuk belajar pengetahuan obyektif dan keahlian-keahlian *behavioral* yang dibutuhkan untuk berada ditempat pijakan yang sama dengan rekan laki-laki.

serta (7) analisa masalah dan pengambilan keputusan.

Pandangan tentang Gaya Kepemimpinan Manager Laki-laki dan Perempuan

Rajan dan Krishnan (2002) mengatakan bahwa terdapat perbedaan antara seorang manajer laki-laki dan perempuan dari segi segi stabilitas emosional, agresifitas, kemampuan memimpin, kepercayaan diri, kepastian,

Resener (1990) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan manajer laki-laki dan manajer perempuan serta dan menemukan beberapa hal yaitu:

- Perempuan kelihatannya lebih menggunakan “kepemimpinan transformasional” dari pada laki-laki yaitu memotivasi orang-orang dengan *mentransform* kesenangan diri individu ke dalam tujuan-tujuan kelompok.
- Perempuan menggunakan gaya-gaya “*kepemimpinan interaktif*” dengan mendorong partisipasi, pembagian kekuasaan dan informasi, mempertinggi harga diri orang-orang.
- Dibandingkan laki-laki, perempuan kelihatannya lebih suka menganggap asal mula kekuasaannya adalah diri kemampuan interpersonal yang memiliki daripada jabatan dalam organisasi.
- Perempuan sebagai pemimpin percaya bahwa orang-orang akan tampil dengan sangat baik ketika mereka merasa senang akan diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka, dan ia mencoba membuat

situasi-situasi yang membanti kepada persamaan itu.

- Dalam setiap aspek manajemen, mencoba membuat orang-orang merasa sebagai bagian organisasi mulai dari membuat tujuan-tujuan sampai memutuskan strategi.

Masih menurut Rosener (1990), para laki-laki cenderung untuk lebih dari perempuan dalam hal:

- Mengadopsi gaya-gaya kepemimpinan transaksional (memberikan penghargaan atau hukuman untuk bawahan).
- Menggunakan kekuasaan yang datang dari posisi dan wewenang formal organisasi mereka.

Penelitian yang dilakukan Marshall (1984) menemukan bahwa untuk perempuan, tantangan dan kepuasan dalam pekerjaan tertentu lebih penting daripada promosi berulang untuk pekerjaan tersebut.

Di pihak lain Powell (1988) melaporkan perbedaan-perbedaan yang diamati dalam tingkah laku-tingkah laku spesifik dari laki-laki dan perempuan. Misalnya, apabila bawahan tampil dengan buruk, laki-laki biasanya mencari penyebab dari hal tersebut. Jika masalahnya adalah ketidakmampuan, mereka mungkin menggunakan pelatihan, tetapi jika masalahnya adalah ketiadaan usaha, mereka cenderung untuk menghukum. Sebaliknya perempuan lebih cenderung mengambil pendekatan yang konsisten baik menggunakan cara pelatihan dan hukuman disetiap kasus. Perempuan juga cenderung kurang menggunakan sekretaris dan tidak suka menggunakan sesuatu yang menjadi penghalang antara dirinya dengan bawahannya.

Seorang umum perempuan digambarkan berorientasi pada orang, bekerja dengan dan melalui orang lain termasuk staff, klien, dan para dewan direksi, dari hasil wawancara yang dilakukan oleh Sparrow dan Rigg (1994) terhadap 2 kelompok manajer perumahan (terdiri dari kelompok manajer laki-laki dan kelompok manajer perempuan) di United Kingdom. Penelitian tersebut menghasilkan pandangan (*view*) manajer laki-laki dan perempuan terhadap aspek-aspek dan perempuan yang ditanyakan dalam wawancara tersebut. Menurut mereka gaya laki-laki cenderung lebih bersifat politis secara lahiriah, semarak dan penuh kekuatan serta secara tradisional lebih bertindak dekat pada kebijaksanaan, kebiasaan dan tradisi.

Dalam pendekatan terhadap pembuatan keputusan, perempuan digambarkan membuat keputusan-keputusan yang dipertimbangkannya, bukan keputusan yang menggertak atau yang bersifat ragu-ragu. Istilah kuncinya adalah pembuatan keputusan berdasarkan pada pengenalan. Dalam pengambilan keputusan laki-laki menggambarkan obyektif, analitis, dan sistematis, kadang-kadang lebih lambat, kurang percaya diri dan berdasarkan aturan.

Dalam hal kepemimpinan kelompok, pendekatan yang dilakukan oleh perempuan cenderung menunjukkan suatu perhatian dan pemahaman terhadap orang-orang berusaha untuk mengembangkan mereka, menggunakan pengetahuan dan penglihatan tersebut sebagai sumber pengelolaan, mengambil pendekatan yang bersifat partisipatif, sedangkan

pendekatan yang dilakukan oleh laki-laki adalah mengelola kelompoknya lebih paternalistik dan protektif, memelihara jarak tertentu dengan kelompoknya, dan dalam beberapa peristiwa bersifat memimpin, berkuasa dan bertujuan menuntun melalui kepercayaan diri dengan cara memperlihatkan *effort* yang baik dalam bekerja. Pandangan manajer laki-laki dan perempuan tentang aspek-aspek yang ditanyakan terlihat pada tabel 2.

Shoya Zichy dalam bukunya *Women and The Leadership quotient* pengikutnya), dan tipe *advocator* (yang memfokuskan pada upaya memotivasi para pengikutnya dengan ide-ide atau petunjuk yang cemerlang).

Masih dalam buku yang sama, Martha Tilaar seorang pengusaha perempuan Indonesia dalam bukunya menulis tentang spirit kepemimpinan perempuan di Indonesia. Buku tersebut ditulis berdasarkan pengalaman dan pengamatan selama 30 tahun memimpin suatu perusahaan. Berdasarkan dari pengamatannya, dia menyimpulkan bahwa spirit kepemimpinan berlaku universal. Artinya bahwa perempuan Indonesia juga memiliki spirit, kemampuan dan kualitas yang tidak kalah dibandingkan dengan para perempuan manca negara.

Dari pengamatannya terhadap ragam katakter pemimpin, Martha Tilaar kemudian mengkategorikan karakter perempuan pemimpin Indonesia dalam beberapa kelompok. Pengelompokan ini dilakukan mengidentifikasi secara garis besar sifat dan ciri yang menonjol dari masing-masing pemimpin yang diamati. Martha Tilaar mengelompokkan karakter pemimpin perempuan Indonesia

perempuan pemimpin. Dalam buku tersebut, ia mengemukakan 8 tipe kepemimpinan perempuan yaitu tipe *trustees* (kepercayaan), tipe *conservator* (yang memelihara), tipe *tactician* (yang mengutamakan taktik), tipe *relistic* (yang mengutamakan kenyataan yang realistis di lapangan), tipe *strategic* (yang mengutamakan langkah-langkah rasional untuk menguasai keadaan), tipe *inovator* (yang mengutamakan inovasi-inovasi dalam memecahkan masalah, tipe *mentor* (yang memberikan tekanan pada motivasi yang diberikan kepada

berdasarkan beberapa jenis bunga yang tumbuh dan dikenal baik di Indonesia yaitu mawar, anggrek, melati, teratai dan cempaka. Yang **pertama, tipe mawar** (*Rosace*) adalah tipe pemimpin yang memiliki rasa percaya diri (*self confidence*) yang besar. Tipe ini juga tampil sebagai sosok yang mampu menyemarakkan suasana di sekitarnya, sangat komunikatif dan populer. Tipe **yang kedua** adalah **tipe anggrek** yang merupakan tipe pemimpin yang sangat ulet, intensif, tekun, liat dan giat dalam menghadapi berbagai tantangan. Tipe ini sangat menghargai *team work*. **Ketiga** adalah tipe melati. **Tipe melati** adalah tipe pemimpin yang sederhana, tidak menonjolkan diri, sangat jujur dan bijaksana. Yang **keempat** adalah **tipe teratai**. Tipe ini adalah tipe pemimpin yang jujur dan independen. Yang **terakhir** adalah **tipe cempaka** yang merupakan tipe pemimpin yang penuh tanggung jawab, mengoyami dan memberi suri tauladan.

Tabel 2.
Pandangan manajer pria dan wanita dari hasil penelitian Sparrow dan Rigg

Aspek	Pandangan Manajer Wanita	Pandangan Manajer Pria
Prioritas Pekerjaan	Tim Manajemen pelayanan yang efektif	Visi <i>Entrepreneurship</i> kemampuan mengemas ide untuk mencapai tujuan
Gaya kerja	<i>People-Oriented</i> Bekerja dengan orang lain teratur <i>Partisipatif</i>	Politis Menggunakan kekuatan High profile semarak Percaya diri Kesadaran yang tumbuh dari peristiwa yang berasal dari lingkungan eksternal Paternalistik
Pendekatan dalam pengambilan keputusan	Cenderung lambat Familiar dengan aspek kunci	Cepat Berorientasi pada tindakan Obyektif Analitis Sistematis
Hubungan Interpersonal dengan tim	Memahami lambat Sensitivitas Peduli pada Perasaan Individual	Mendukung timnya Melihat/ memberikan perhatian kepada sesuatu setelah mereka merasa tertarik Bergantung sepenuhnya pada tim
Hubungan interpersonal dengan klien	Empati Memahami perbedaan kebutuhan	Melakukan tekanan pada kelompok

Sumber: Sparrow, J. dan Rigg, C (1994)

Salah satu topik utama yang menjadi perdebatan dalam literatur-literatur kepemimpinan adalah perbedaan antara *management skill* dan *leadership skill*. Alimo dan Metcalfe (1995) dalam penelitiannya yang membandingkan 2 buah penelitian yang dilakukan terhadap 2 kelompok manajer di UK dan US telah menentukan beberapa karakteristik manajer laki-laki dan perempuan yang memiliki *leadership skill*. Tabel 3 memperlihatkan persepsi manajer laki-laki dan perempuan mengenai karakteristik manajer laki-laki dan perempuan yang memiliki *leadership skill*.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang manajer harus dipilih berdasarkan pada sejumlah *skill*. Misalnya, untuk menjadi sukses seorang manajer seharusnya mampu mengembangkan dan melatih bawahannya, mampu mengkomsumsi sesuatu dengan jelas, memecahkan konflik, menganalisa masalah, dan membuat keputusan. Seorang manajer juga harus mampu merespon tantangan kerja dengan cara yang positif, menggunakan waktu secara efisien dan dapat mendelegasikan pekerjaan. Burke dan Collins (2001) menyatakan bahwa **kepemimpinan transformasional** adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif.

Penelitian yang dikembangkan oleh Quinn (1988) dan Denison et. Al., (1995) mengidentifikasi bahwa ada 8 peranan manajerial yang harus ditunjukkan jika manajer ingin menjadi efektif. Peran manajerial tersebut diidentifikasi dengan menggunakan kerangka kerja nilai kompetisi yang disebut dengan model Quinn. Peranan manajerial tersebut adalah (1) inovator, (2) perantara, (3) prosedur, (4) direktur, (5) koordinator, (6) pengawas, (7) fasilitator, dan (8) penasihat. Untuk mengetahui persepsi pribadi terhadap manajer wanita maka Quinn mewawancarai 149 manajer dan rekan sebaya, staf serta bos mereka. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa persepsi pribadi seluruh manajer perempuan menunjukkan peranan mengkoordinasi, memonitor dan menasehati lebih baik dari yang dilakukan oleh manajer laki-laki. Staff mereka menyatakan bahwa manajer perempuan lebih sering menunjukkan 5 peranan yaitu inovator, prosedur, direktur, koordinator dan penasihat sedangkan rekan sebaya mereka menyatakan bahwa manajer laki-laki dan perempuan memiliki perbedaan dalam 2 peranan manajerial yaitu dalam hal “perantara dan penasihat”. Sedangkan antara manajer laki-laki dan perempuan.

Tabel 3.
Persepsi manajer laki-laki dan perempuan tentang karakteristik manajer yang memiliki *leadership skill*

Aspek	Persepsi dari Manajer Perempuan	Persepsi dari Manajer Laki-laki
Keahlian komunikasi dan interpersonal	- Berhubungan dengan orang lain pada level yang sama	- Percaya diri sebagai pembicara

Gaya kerja	- Pendekatan personal (dapat memberikan informasi personal dan merespon dengan ramah) - Enjoy dengan apapun - Komunikatif - Menggunakan orang-orang yang kreatif - Memiliki skill - Sibuk tetapi “dapat diganggu” - Keras dan memberikan dukungan - Dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dalam organisasi dengan konsep “cinta” - Mulai dengan asumsi bahwa setiap orang ingin melakukan pekerjaan yang baik	- Dapat mempengaruhi orang lain - Mudah dengan orang lain - Komunikasi dua arah - Dapat berkomunikasi secara efektif dengan banyak orang - Penggerak - Kejelasan tujuan - Memberikan perintah yang jelas - Independen - Career driven mengorgasir
Kualitas personal lainnya	- Self-aware (merasa nyaman dengan dirinya) - Pandangan positif terhadap orang lain yang menilai dirinya - Sadar bahwa mereka mudah dikecam/dikritik - Jujur dengan nilai-nilai yang mereka miliki - Mampu berinteraksi dengan orang-orang yang berbeda dalam maupun di luar organisasi	

Sumber: Alimo dan Metcalfe (1995)

Kesimpulan

Pada dasarnya perempuan dan laki-laki memiliki *sex-role stereotype* yang akan berpengaruh pada personalitas dan perilaku mereka. Secara sosial seorang perempuan lebih pasif, akomodatif dan intuitif, sedangkan laki-laki lebih agresif aktif dan mendominasi. Gender merupakan variabel yang memberikan dampak yang tidak bisa diabaikan. Laki-laki dan perempuan berbeda dalam gaya mempengaruhi dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Rosener (1991) dan Burke dan Collins (2001) menyatakan bahwa perempuan lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan

transdormasional sedangkan laki-laki lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan transaksional.

Sporrow dan Right (1994) mengemukakan bahwa dengan semakin bergamnya *organisational setting* maka tidak ada gaya kepemimpinan yang paling efektif secara universal. Hal tersebut tergantung pada situasi dan orang-orang yang dikelola. Secara tradisional dan *stereotype*, pendekatan yang berpusat pada orang dikaitkan dengan gaya feminin dan pendekatan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan dikaitkan dengan gaya maskulin.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimo, Metcalfe, B., (1995), *An Investigation of Female and Male Construct of Leadership and Empowerment*, Women in Management Review, Vol. 10, No. 2, pp. 3-8.
- Bass, B. M. (1981). "Women and Leadership," in Ralph Staggill's Handbook of Leadership Survey of Theory and Research, Second Edition, Free Press, New York, NY.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership and Performance Beyond Expectation", Free Press, New York, NY.
- Baack, J., Carr, Ruffino, N. And Pelletier, M. (1993), "making it to The Top: Specific Leadership", Women in Management Review, Vol. 8 No. 2., pp. 17-23.
- Burke, Sarah and Collins, K.M., (2001), "Gender Differences in Leadership Stress and Management Skills," Women in Management Review. Vol. 17 No. 5 pp. 197-206
- Burns, J.M., (1978). Leadership, Harper & Row, New York, NY.
- Capra, F., The Turning Point, Fontana, London, 1983.
- Denison, D.R., Hoijberg, R. And Quinn, R.E. (1995), "Paradox & Performance: Toward a Theory of Behavioural Complexity in Managerial Leadership," organization Science, Vol. 6, pp. 524-40.
- Marshall, J. (1984), *Women Managers: Travellers in Male World*, Wiley, Chichester, Sussex.
- Powell, G.N., (1988). *Women and Men in Management*, Sage, CA, pp. 147.
- Powell, G.N., (1990). "One More Time: do female and male manager differ?" Academy of Management Executive, Vol. 4 No. 3, pp. 68-75.
- Powell, G.N., (1993). *Women and Man in Management*, Second Edition, sage Publications, Newbury Park, CA.
- Quinn, R.E., (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
- Rajan, S and Krishnan, VR. (2002). *Imapct of Gender on Influance, Power and Authoritarianism*, Women in Management Review, Vol. 17 No. 5 pp. 197-206
- Rosener, J., B., (1991). "Ways Men and Women Lead," Debate, Harvard Business Review, January/February, pp. 153/3
- Sarros, J., (1993), *Leadership Report 1993: Australian Trends in Corporate Leadership*, Leadership Research Unit, Management Monograph Series, Syme Business School-Frankston.
- Sparrow, J and Rigg, C., (1993), "Job Analysis: Selection for The Masculine Approach to Management," Selection and development Review, Vol. 9, No. 2, pp. 5-8

-
- Sparrow, J and Rigg, C., (1994), *Gender, Diversity and Working Styles, Women and management*, Review, Vol. 9 No. 1, pp. 9-16
- Tilaar, Martha dan Wulan Tilaar Widiarto (2003), *Leadership Quotient: Perempuan Pemimpin Indonesia*. Grasindo, Jakarta.
- Vilkins, Tricia and Carton, Greg, (1997). *How Different are The Roles Displayed by Female and Male Manager? Women and management*, Review, Vol. 12 No. 4, pp. 129-135
- Zichy, Shoya, *Women and the Leadership Q.* (2001). McGraw-Hill, New York