

## FAKTOR INTRAPERSONAL, INTERPERSONAL, DAN KULTURAL PENDUKUNG EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN PEREMPUAN PENGUSAHA DARI EMPAT KELOMPOK ETNIS DI INDONESIA

Frieda Mangunsong

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok 16424, Indonesia

E-mail: [friemangun@gmail.com](mailto:friemangun@gmail.com); [friemangun@yahoo.com](mailto:friemangun@yahoo.com)

---

### Abstrak

Penelitian ini adalah mengenai efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha pada empat kelompok etnis di Indonesia yang diteliti melalui faktor intrapersonal, interpersonal dan kultural. Penelitian ini perlu dilakukan karena dengan mengetahui dan membuktikan faktor-faktor yang mendukung efektivitas kepemimpinan perempuan dapat dilakukan upaya-upaya peningkatan dan pengembangan perempuan pengusaha yang memimpin di dunia usaha. Subyek penelitian ini adalah pemimpin perempuan pengusaha yang berasal dari etnis Bali di Bali, Jawa di Jawa Tengah, Minangkabau di Sumatera Barat dan Batak di Sumatera Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model yang diajukan sesuai (*fit*) untuk menjelaskan hubungan kausal antara efektivitas kepemimpinan perempuan dengan faktor intrapersonal, interpersonal dan kultural. Namun, dampak ketiga variabel laten eksogen tidak signifikan terhadap variabel laten endogen. Hasil lain menunjukkan bahwa bawahan mempersepsi pemimpin perempuan pengusaha dari empat kelompok etnis memiliki efektivitas kepemimpinan yang tinggi dan bergaya transformasional. Perlu studi lanjut dengan menggunakan parameter pengukuran yang lebih bermakna bagi efektivitas kepemimpinan perempuan, jumlah subjek lebih banyak pada tiap kelompok etnis, dan variasi dari bidang usaha yang diteliti.

### **Intrapersonal, Interpersonal, and Cultural Factors Supporting Leadership Effectiveness of Women Entrepreneurs from Four Ethnic Groups in Indonesia**

#### Abstract

This is a research about effectiveness of businesswomen leadership in four different ethnic groups in Indonesia. The effectiveness is measured in a condition where the leadership is supported by several factors, such as intrapersonal skills, interpersonal skills and culture. The subjects of this research are 216 female leaders of business units that consist of at least 10 employees, from Bali in Bali, Java in central Java, Minangkabau in West Sumatra and Batak tribes (Karo, Angkola, Mandailing) in North Sumatra. The result of this research shows that the examination of hypotheses using the theoretical model consisting of intrapersonal factors (leadership intelligence, sex roles, educational background), interpersonal factors (assertiveness, leadership style and leadership behaviour), and culture (family, business environment, and cultural environment) can be used to explain leadership effectiveness, although the influence of the three factors above are not significant. Almost all business women have a transformational leadership style. A more meaningful parameter to measure female leadership effectiveness, a larger number of subjects in each ethnic group, and variations of business fields are suggested.

*Keywords: leadership, women, ethnics*

---

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

Bila dilihat dari sejarah sepanjang masa, kepemimpinan perempuan seringkali dilihat dari kacamata laki-laki. Hanya perempuan-perempuan yang memenuhi standar kepemimpinan laki-laki yang diakui efektivitasnya

sebagai pemimpin (Klenke, 1996). Selain itu, persentase perempuan sebagai pemimpin dibandingkan populasi perempuan secara keseluruhan, jauh lebih rendah dibandingkan dengan persentase laki-laki sebagai pemimpin (Bass, 1990).

Fakta lain terkait dengan proporsi perempuan dalam angkatan kerja dan usaha yang sejak dulu sampai saat

ini, usaha perdagangan cukup diminati oleh perempuan. Akan tetapi dalam kesempatan memperoleh bantuan kredit peningkatan usaha, perempuan pengusaha masuk dalam kelompok penerima dengan modal kecil dan menengah. Sayang sekali persentase laki-laki pengusaha yang menggunakan modal pinjaman masih lebih tinggi dibandingkan perempuan pengusaha (BPS, 2000). Selain itu, mayoritas pekerja perempuan berada pada posisi sebagai bawahan atau pekerja non-manajerial.

Mengapa hanya sedikit perempuan yang memperoleh kesetaraan dan mencapai posisi sebagai pimpinan? Mengapa dalam kenaikan ke posisi yang lebih tinggi di organisasi atau dalam usaha di bidang ekonomi perempuan tidak secepat laki-laki? Mengapa mereka cenderung menghadapi persyaratan promosi yang lebih ketat dibandingkan mitra kerja laki-lakinya? Apa yang perlu dipelajari dan dipahami untuk dapat membuat kepemimpinan perempuan bisa efektif dalam tantangan fenomena *atap kaca* (seolah tanpa halangan) yang dihadapi oleh perempuan, khususnya perempuan di Indonesia?

Berdasarkan pemikiran Stogdil (dalam Chemers, 1997), seseorang tidak menjadi pemimpin melalui pemilihan kombinasi dari sifat-sifat saja, tetapi juga karakteristik aktivitas dan yang berhubungan dengan pengikut serta pencapaian tujuan organisasi, termasuk mengenali peranan kultur dalam keluarga dan masyarakat.

### 1.2 Tujuan Penelitian

Penelitian tentang kepemimpinan perempuan ini dilakukan untuk mendapatkan faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan yang efektif bagi perempuan pengusaha, yang tinggal di daerah asal (perkotaan) mayoritas suku bangsanya, agar dapat dilakukan upaya-upaya peningkatan dan pengembangan pengusaha perempuan di berbagai daerah di Indonesia. Dengan demikian diharapkan akan lebih banyak perempuan pengusaha Indonesia yang memimpin di dunia usaha secara efektif.

### 1.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah: "Apakah model teoretis yang terdiri dari faktor intrapersonal (kecerdasan kepemimpinan, peran jenis kelamin, faktor edukasi), faktor interpersonal (asertivitas, gaya kepemimpinan, perilaku kepemimpinan), faktor kultural (lingkungan keluarga, lingkungan perusahaan, lingkungan kultural)" *fit* untuk menjelaskan efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dalam teori integratif Chemers (1997) berpedoman pada tiga fungsi utama:

- 1) Citra manajemen, menunjukkan kemampuan pemimpin untuk memproyeksikan suatu citra yang konsisten dengan harapan pengamatnya.
- 2) Pengembangan hubungan interpersonal, merefleksikan keberhasilan pemimpin dalam menciptakan hubungan dan mempertahankan pengikut-pengikut yang bermotivasi dan kompeten.
- 3) Pemanfaatan sumber daya, mengacu pada kemampuan pemimpin untuk secara strategis memanfaatkan aset dirinya dan orang lain untuk pencapaian misi.

### 2.2 Faktor Intrapersonal

**Kecerdasan Kepemimpinan.** Kemampuan intelektual atau kecerdasan merupakan kondisi internal yang dimiliki individu, di mana kondisi tersebut merupakan hasil interaksi herediter dengan lingkungan. Dari hasil penelitian Murphy (1996) dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang sangat efektif mengikuti Tujuh Prinsip Petunjuk (*The Seven Guiding Principles of Leadership*) yang menginformasikan IQ kepemimpinan yang tinggi dan memenuhi Delapan Peran khusus (*The Eight Roles of The Workleader*) dan keterampilan-keterampilan terkait yang diperlukan untuk menerjemahkan prinsip-prinsip itu ke dalam tindakan nyata.

Ketujuh prinsip yang saling berkaitan secara logis tersebut yaitu: 1) Jadilah seorang peraih prestasi (*be an achiever*), 2) Jadilah orang yang pragmatis (*be pragmatic*), 3) Praktekkan kerendahan hati strategis (*practice strategic humility*), 4) Berfokuslah pada konsumen (*be customer focused*), 5) Milikilah komitmen (*be committed*), 6) Belajarlah menjadi orang yang optimis (*learn to be an optimist*), 7) Menerima tanggung jawab (*accept responsibility*). Adapun ke delapan peran dan cara-cara yang perlu dikuasai agar pemimpin-kerja dapat mengendalikan serta masuk dalam ketujuh prinsip di atas, ialah: 1) Pemilih (*the selector*), 2) Penghubung (*the connector*), 3) Pemecah masalah (*the problem solver*), 4) Evaluator (*the evaluator*), 5) Negosiator (*The negotiator*), 6) Penyembuh (*the healer*), 7) Pelindung (*the protector*), 8) Sinergi (*The synergizer*).

**Peran Jenis Kelamin.** Hurlock (1984: 456) mengartikan peran jenis kelamin sebagai: "Patterns of behavior for members of the two sexes approved and accepted by the social group with which the individual is identified".

Lerner (1983) mendefinisikan *sex role* sebagai seperangkat perilaku yang ditetapkan secara sosial bagi orang-orang dengan kelompok jenis kelamin tertentu. Donaldson dan Gullahorn (1977) menyatakan bahwa peran jenis kelamin mengikutsertakan apa yang dipercayai oleh kultur tentang perilaku yang berbeda dan karakteristik tertentu orang yang diasosiasikan merupakan anggota dari tiap jenis kelamin. Menurut Corsini (1987), peran jenis kelamin merupakan

sekumpulan atribut, sikap, *trait* kepribadian dan perilaku yang dianggap sesuai untuk masing-masing jenis kelamin. Berdasarkan pengertian kultur, Ward (dalam Hurlock, 1984: 456) mendefinisikan peran jenis kelamin sebagai: "A culturally defined sex role reflects those behaviors and attitudes that are generally agreed upon within a culture as being either masculine or feminine".

Bem (1978) menyatakan ada dua model orientasi peran jenis kelamin berdasarkan *psychological well being*, yakni model tradisional dan model nontradisional. Model tradisional berpandangan bahwa maskulinitas dan feminitas dipandang sebagai titik-titik yang berlawanan dalam satu kontinum yang bipolar. Model nontradisional dimulai tahun 1970-an ketika sejumlah penulis (antara lain Bem, 1974; Constantinople, 1973, dan Spence, Helmrich & Stapp, 1974, dalam Bass, 1990) menyatakan bahwa maskulinitas dan feminitas lebih sesuai dikonseptualisasikan terpisah, merupakan dimensi yang independen. Berdasarkan konsep ini, Bem (1978) menyatakan terdapat empat klasifikasi kepribadian berdasarkan respons seseorang terhadap skala maskulinitas dan feminitas pada *Bem Sex Role Inventory* (BSRI), yaitu:

- (1) *Sex-typed*, yakni seorang laki-laki yang mendapat skor tinggi pada maskulinitas dan mendapat skor yang rendah pada feminitas. Pada perempuan, mendapat skor yang tinggi pada feminitas dan mendapat skor yang rendah pada maskulinitas.
- (2) *Cross-Sex-Typed*, yakni laki-laki yang memperoleh skor tinggi pada feminitas, namun memperoleh skor yang rendah pada maskulinitas. Sebaliknya pada perempuan memiliki skor yang tinggi pada maskulinitas dan skor yang rendah pada feminitas.
- (3) *Androgyny*, yakni laki-laki atau perempuan yang mendapat skor tinggi pada maskulinitas dan pada feminitas.
- (4) *Undifferentiated*, yaitu laki-laki atau perempuan yang memperoleh skor rendah baik pada maskulinitas maupun feminitas.

**Faktor Edukasi.** Kepemimpinan adalah sesuatu yang tidak dibawa dari lahir. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, menuju suatu perubahan. Adanya perubahan menandakan terjadinya proses belajar. Kepemimpinan juga memerlukan kemampuan belajar dalam mentransformasi situasi yang sangat sulit. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin mampu melakukan stimulasi intelektual terhadap pengikutnya, mengajarkan dan menjadi model dalam perilaku. Dengan demikian pengikut dapat melihat, menganalisa masalah dari perspektif yang baru dan berbeda, mampu menggunakan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah (Sisk & Schallcross, 1986; Bass, 1990; Unger & Crawford, 1992; Robbins, 1996; Jolson et al, 1997; Yukl, 1998).

### 2.3 Faktor Interpersonal

**Asertivitas.** Batasan asertivitas yang digunakan adalah dari Alberti dan Emmons (1995), yaitu: *behaviour which enables a person to act in his or her own best interest, to stand up for herself or himself, without undue anxiety, to express honest feeling comfortably, or to exercise personal rights without denying the right of others.* Mempertimbangkan bahwa pengaruh kultur berbeda dan signifikan terhadap pembentukan kepribadian seseorang, akan diteliti apakah pengusaha perempuan Indonesia, dengan latar belakang kultural yang berbeda yaitu dari etnis Jawa, Batak, Minangkabau dan Bali memiliki perilaku asertif yang berbeda sehingga mempengaruhi efektivitas kepemimpinannya.

**Gaya Kepemimpinan.** Robbins (1996) mengemukakan pendekatan lebih baru sebagaimana yang telah diuraikan pada pembahasan terdahulu, yaitu teori Atribusi Kepemimpinan, Kepemimpinan Karismatik dan Kepemimpinan Transaksional – Transformasional. Melalui pendekatan baru atau dikatakan kontemporer dan terintegratif ini, kepemimpinan dilihat dari teori sifat, atribusi dan perilaku. Adanya interaksi antara pemimpin – anggota – situasi dapat digambarkan juga dalam teori kepemimpinan transaksional dan transformasional. Dari konsep dan hasil studi lapangan dapat dikonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang besar terhadap pengikut, motivasi, *self-efficacy*, kinerja individu, kelompok dan organisasi, dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

**Perilaku Kepemimpinan.** Menurut teori Chemers yang komprehensif (Chemers, 1997), efektivitas organisasi/perusahaan ditentukan dari berbagai fungsi yang harus dijalankan oleh pemimpin. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, pemimpin harus dapat menjadi andalan dari pengikutnya dalam mengarahkan pencapaian target dan tujuan dari perusahaan. Pemimpin juga harus menampilkan perilaku yang dapat mengembangkan hubungan dengan pengikut, sehingga mereka menjadi termotivasi, memiliki komitmen tinggi dan berdedikasi. Perilaku yang diharapkan antara lain memiliki perhatian terhadap pengikut, serta memberi dorongan dan tantangan yang sesuai dengan kebutuhan pengikut. Selain itu pemimpin diharapkan untuk menggunakan sumber daya materi, intelektual dan emosional dari kelompok maupun dirinya sendiri dalam pencapaian target perusahaan. Dalam menggambarkan perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas dan hubungan dirinya ke pihak di luar dirinya, juga perilaku di dalam perusahaan, termasuk berinteraksi dengan pengikutnya; instrumen LBDQ digunakan. Adapun ke 12 faktor-faktor dari LBDQ XII adalah: Daya Persuasi (*Persuasiveness*), Iniasi Struktur (*Initiation of structure*), Penekanan Produksi (*Production emphasis*), Ketepatan Prediksi (*Predictive Accuracy*), Asumsi Peran (*Role Assumption*), Pertimbangan (*Consideration*),

Toleransi Ketidakpastian (*Tolerance of uncertainty*), Toleransi Kebebasan (*Tolerance of Freedom*), Rekonsiliasi Tuntutan (*Demand Reconciliation*), Integrasi (*Integration*), Orientasi Superioritas (*Superior Orientation*), dan Representasi (*Representation*).

#### 2.4 Faktor Kultural

Pengertian kultural atau budaya (yang dapat digunakan bergantian, dengan arti yang sama) mengacu pada perilaku yang dipelajari yang menjadi karakter cara hidup secara total dari anggota suatu masyarakat tertentu. Kultur atau budaya terdiri dari nilai-nilai umum yang dipegang dalam suatu kelompok manusia; merupakan satu set norma, kebiasaan, nilai dan asumsi-asumsi yang mengarahkan perilaku kelompok tersebut. Kultur juga mempengaruhi nilai dan keyakinan (*belief*) serta mempengaruhi gaya kepemimpinan dan hubungan interpersonal seseorang (Nahavandi, 2000).

**Lingkungan Keluarga.** Keluarga adalah aparat dasar dari masyarakat. Perkembangan anak, proses sosialisasi, introjeksi nilai-nilai masyarakat dan pembentukan identitas, kepribadian dilakukan dalam keluarga. Proses internalisasi dari kultur melalui berbagai pengalaman dan situasi mengaktifkan proses psikologis yang menyebabkan suatu perilaku terbiasa untuk dilakukan (Triandis, 1994).

**Lingkungan Organisasi-Perusahaan.** Lingkungan kerja merupakan suatu konteks yang dapat dipersepsi karakteristiknya, memiliki faktor-faktor pendukung maupun penghambat bagi kepemimpinan seseorang. Ada beberapa fungsi dari budaya organisasi menurut Robbins (1996) yaitu sebagai penetapan tapal batas yang membedakan satu organisasi dengan yang lainnya, juga sebagai suatu identitas bagi anggota organisasi. Fungsi lainnya adalah dapat melemahkan atau menguatkan perilaku orang di dalam organisasi, termasuk memberi pengaruh terhadap keputusan yang akan diambil oleh seorang pemimpin.

**Lingkungan Kultural Masyarakat.** Lingkungan kultural memiliki identitas, peran-peran, sistem sosial yang memberikan pedoman yang mengarahkan persepsi, sikap dan perilaku dari anggota kelompok masyarakatnya (Robbins, 1996). Di Indonesia sendiri, suku bangsa yang cukup besar jumlahnya dan tersebar luas dalam keseluruhan wilayah Indonesia adalah: suku Bali, Jawa, Minangkabau, dan Batak. Selain itu keempat suku bangsa ini juga dapat mewakili sistem kekeluargaan yang bersifat Patrilineal (suku Batak dan Bali), Bilineal (Jawa) dan Matrilineal (Minangkabau). Suku bangsa (*ethnicity* atau etnis) di sini akan dilihat dari kelompok subjek yang masih menggunakan bahasa daerah sehari-hari di dalam keluarga. Bila sudah menikah, pada umumnya, suaminya juga berasal dari suku yang sama; atau subjek masih sering mengikuti

kegiatan-kegiatan adat, masyarakat yang berkaitan dengan kelompok etnisnya.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah perempuan pengusaha yang menjadi pimpinan suatu perusahaan dan memiliki paling sedikit tiga orang bawahan (minimal pendidikan SLTP), berpendidikan minimal SLTA, beretnis sesuai dengan propinsi yang telah dipilih, yang dinyatakan dalam kelompok etnis keluarga/orangtua dan atau etnis suami bila sudah menikah, juga penggunaan bahasa sehari-hari sesuai dengan etnisnya.

#### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Data diambil di tempat perempuan pengusaha berdomisili yaitu yang beretnis Batak di Propinsi Sumatera Utara, Minangkabau di Propinsi Sumatera Barat, Jawa di Propinsi Jawa Tengah dan Bali di Propinsi Bali. Pengambilan data berlangsung mulai bulan Mei tahun 2003 sampai dengan November 2003.

#### 3.3 Variabel Penelitian

Jenis variabel yang terlibat dalam penelitian ini ada dua, yaitu variabel tidak tergantung (variabel eksogen) dan variabel tergantung (variabel endogen). Variabel tidak tergantung terdiri atas variabel intrapersonal (mencakup kecerdasan kepemimpinan, peran jenis kelamin dan faktor edukasi); interpersonal (mencakup asertivitas, gaya kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan); dan kultural (mencakup persepsi terhadap lingkungan keluarga, kultur, masyarakat dan perusahaan). Variabel tergantung terdiri dari efektivitas kepemimpinan pengusaha perempuan (mencakup efektivitas organisasi, fungsi manajemen, dan kemampuan personal).

#### 3.4 Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 8 (delapan) kuesioner untuk mengukur 4 (empat) faktor laten, yaitu kuesioner faktor efektivitas kepemimpinan perempuan, kuesioner kecerdasan kepemimpinan, kuesioner peran jenis kelamin, kuesioner faktor edukasi, kuesioner asertivitas dari penelitian Mangunsong (2003), kuesioner gaya kepemimpinan (*MLQ form 5x-Shorts*) dari Bass dan Avolio (1995), kuesioner perilaku kepemimpinan (*LBDQ XII*) dari Stogdill (dalam Bass, 1990), kuesioner faktor kultural dari penelitian Mangunsong (2003).

#### 3.5 Validitas Konstruk dari Alat Ukur

Instrumen-instrumen pengumpul data ini telah diujicobakan pada penelitian sebelumnya dengan subjek penelitian aktivis perempuan dari berbagai daerah di Indonesia melalui analisis item tradisional. Setelah dilakukan proses uji coba instrumen, dipilih item-item yang memiliki validitas tinggi untuk diuji dengan menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori (AFK).

### 3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif untuk memberi gambaran umum tentang subjek penelitian. Analisis perbedaan antara kelompok dilakukan dengan menguji perbedaan skor rata-rata antar empat kelompok etnis pada variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini, dengan menggunakan teknik ANOVA satu arah Uji statistik deskriptif dan perbedaan skor rata-rata dihitung dengan bantuan perangkat lunak statistik program SPSS versi 10.00 for windows.

Pengaruh dari masing-masing variabel laten eksogen atau variabel tidak terikat terhadap variabel endogen atau variabel terikat diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi dari program LISREL (*Linear Structural Relations*) versi 8.50.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Gambaran Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini berjumlah 216 orang perempuan, terdiri dari: 51 perempuan Bali (23,7 %), 54 perempuan Jawa (25%), 51 perempuan Minangkabau (23,7%) dan 60 perempuan Batak (27,8 %). Dengan rentang usia 18 sampai 74 tahun. Mayoritas subjek penelitian (68%) berada pada klasifikasi usia 31 sampai dengan 50 tahun.

Pada umumnya subjek penelitian perempuan pengusaha ini sudah menikah (93,5%). Yang belum menikah paling banyak berasal dari Jawa Tengah (13%), dan hanya satu orang perempuan Batak yang berstatus lajang. Subjek penelitian di propinsi Bali 92,2% beragama Hindu, sisanya beragama Islam. Perempuan pengusaha Minang umumnya pemeluk agama Islam dan hanya satu orang yang beragama Katolik. Di Propinsi Sumatera Utara, dan di Jawa Tengah semua agama di Indonesia terwakili walaupun mayoritas kelompok perempuan pengusaha Batak beragama Kristen (71,7%) dan mayoritas kelompok perempuan pengusaha Jawa beragama Islam (68,5%).

Suku bangsa Ayah perempuan pengusaha Bali 100% adalah orang Bali. Demikian juga bagi subjek penelitian perempuan pengusaha Batak, 100 % ayah mereka adalah orang Batak. Namun dari pihak ibu, masing-masing memiliki satu orang berasal dari luar etnisnya yaitu suku Jawa. Pada kelompok perempuan Minang ada dua orang yang memiliki ayah keturunan Jawa. Etnis ayah dari perempuan pengusaha di Jawa Tengah cukup bervariasi, sebagaimana pula dengan etnis ibu.

Pada umumnya, mayoritas pendidikan subjek penelitian adalah dari Sekolah Menengah Umum, seperti juga di kelompok etnis Bali, Minang dan Batak. Untuk kelompok etnis Jawa, 51,9% subjek penelitian memiliki pendidikan setingkat Perguruan Tinggi. Pendidikan Pascasarjana sebesar 17,6% dimiliki perempuan Bali, di

samping tambahan pendidikan lain. Dalam hal pelatihan, umumnya ada dua jenis pelatihan yang diikuti (38,4%). Mayoritas kelompok perempuan Jawa (55,6%) kurang dapat mengungkapkan pengalaman pelatihan yang pernah diikutinya. Sedangkan mengenai seminar kelompok, perempuan Batak paling banyak menuliskan seminar yang pernah diikuti, dengan jumlah yang maksimal yaitu 8,3%. Sebagian besar (40,7%) kelompok perempuan Bali, Jawa, dan Minang tidak mengutamakan seminar sebagai bagian dari kegiatan yang memperkaya latar belakang pendidikannya.

Umumnya subjek penelitian tidak cukup ekspresif untuk mengemukakan kegiatan lain di luar tugas utamanya memimpin usaha. Kelompok perempuan Batak menggambarkan dirinya paling tinggi dalam kegiatan bermasyarakat, setidaknya terlibat dalam kegiatan spiritual dan kemanusiaan. Pada kelompok perempuan Bali, keterlibatan utama umumnya adalah pada kegiatan rutin keagamaan di lingkungan pura. Dapat dikatakan bahwa mayoritas empat kelompok etnis ini menyetujui perlunya kegiatan berorganisasi, politik, sosial dan bermasyarakat demi pengembangan diri serta kepemimpinannya.

Mayoritas subjek penelitian ini melihat bahwa hambatan untuk melanjutkan pendidikan, berasal dari dalam diri mereka sendiri yaitu karena kurangnya waktu (58,0%). Kemudian 16,7% merasakan kesempatan kurang tersedia, di samping keterbatasan dana yang dimiliki untuk mengikuti pendidikan (terutama pada tiga kelompok etnis). Tidak seorangpun perempuan Minang yang merasa hambatan datang dari pembatasan keluarga, akan tetapi dalam kelompok perempuan Batak ada lima orang yang merasakan pembatasan tersebut (8,3%),

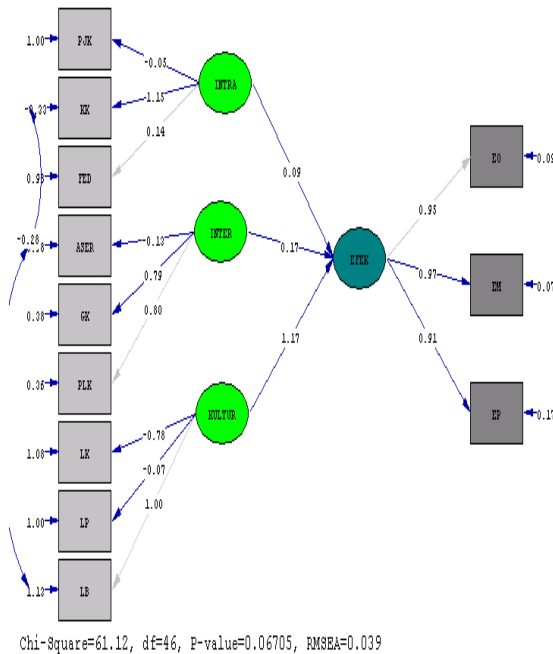
### 4.2 Hasil Penelitian Kepemimpinan Perempuan Pengusaha

#### 4.2.1 Uji Model Penelitian

Hasil pengujian terhadap model, setelah beberapa korelasi antara kesalahan pengukuran turut diperhitungkan, menghasilkan nilai *chi-square* sebesar 61,12 ( $p=0,06705$ ; 46). Ini menunjukkan bahwa nilai *chi-square* yang diperoleh tidak bermakna. Hal ini berarti tidak ada perbedaan yang bermakna antara matrik kovarian yang diharapkan dari model teoretis dengan matrik kovarian datanya.

#### Standardized Solution

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model teoretis yang terdiri dari faktor intrapersonal (kecerdasan kepemimpinan, peran jenis kelamin dan faktor edukasi); faktor interpersonal (asertivitas, gaya kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan), dan faktor kultural (lingkungan keluarga, lingkungan perusahaan dan lingkungan kultural) sesuai (*fit*) dan dapat dipakai untuk menjelaskan efektivitas kepemimpinan perempuan



Gambar 1. Model Kepemimpinan Perempuan Pengusaha

pengusaha. Ini berarti model teoritik yang mengatakan bahwa faktor intrapersonal, faktor interpersonal, dan faktor kultural secara langsung mempengaruhi efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha dari keempat kelompok etnis, dapat diterima.

#### 4.2.2 Jalur pengaruh faktor intrapersonal, interpersonal, dan kultural terhadap efektivitas kepemimpinan

Hasil menunjukkan bahwa pengaruh faktor intrapersonal terhadap efektivitas kepemimpinan tidak bermakna dan paling kecil koefisien regresinya ( $\gamma_{12} = 0.09$ ). Artinya, hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang bermakna dari faktor intrapersonal terhadap efektivitas kepemimpinan pengusaha perempuan, tidak berhasil didukung. Faktor intrapersonal yang diukur melalui kecerdasan kepemimpinan, peran jenis kelamin dan faktor edukasi tidak mempunyai dampak langsung terhadap efektivitas kepemimpinan.

Hasil menunjukkan bahwa pengaruh faktor interpersonal terhadap efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha ( $\gamma_{11}$ ) tidak cukup bermakna, dengan koefisien regresi sebesar 0,17 dengan  $t$  value = 1,18 ( $< 1,96$ ). Berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang bermakna dari faktor interpersonal terhadap efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha, tidak berhasil didukung. Ini berarti bahwa faktor interpersonal tidak memiliki dampak langsung terhadap efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha dalam penelitian ini. Faktor interpersonal

yang diukur melalui asertivitas, gaya kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan pengaruhnya tidak langsung berdampak pada efektif tidaknya perempuan pengusaha ini dalam memimpin usahanya.

Pada pemimpin perempuan pengusaha ini, pengaruh faktor kultural terhadap faktor efektivitas kepemimpinan yang dilihat dari koefisien regresinya, walaupun paling besar ( $\gamma_{13} = 1,17$ ) namun tidak cukup bermakna untuk dapat menjadi pertimbangan sebagai faktor yang bisa berperan dalam menentukan efektivitasnya dalam memimpin usaha. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang bermakna dari faktor kultural terhadap efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha tidak berhasil didukung. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh faktor kultural yang diukur dari persepsi perempuan pengusaha terhadap lingkungan keluarga, perusahaan, kultur dan masyarakatnya, belum cukup bermakna dalam menentukan efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha dalam penelitian ini.

#### 3.2.3 Inter korelasi antar faktor intrapersonal, interpersonal, dan kultural.

Tidak ada hubungan yang bermakna antara variabel laten faktor intrapersonal dengan faktor interpersonal, variabel laten faktor intrapersonal dengan faktor kultural dan antara variabel laten faktor interpersonal dengan faktor kultural. Dari korelasinya dapat dikatakan bahwa hubungan faktor intrapersonal dan interpersonal memiliki koefisien yang paling besar ( $\phi_{12} = 0,52$ ) dibandingkan kedua korelasi yang lain. Selain itu, antara faktor interpersonal dengan faktor kultural tidak ada hubungan sama sekali (berdiri sendiri-sendiri) dalam menentukan Efektivitas Kepemimpinan perempuan pengusaha ini ( $\phi_{31} = 0,00$ ).

#### 4.2.4 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Latent dan Indikatornya

Berdasarkan model kepemimpinan, yang dinyatakan *fit*, dilakukan pengujian hipotesis terhadap parameter dari model dengan melihat nilai  $t$  dari setiap parameter. Dari hasil pengujian terhadap model, terdapat tujuh koefisien yang bermakna yaitu gaya kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, kecerdasan kepemimpinan, lingkungan kultural, efektivitas organisasi, efektivitas manajemen, efektivitas personal.

#### 4.2.5 Perbandingan antar Kelompok Etnis

##### 4.2.5.1 Efektivitas Kepemimpinan

Keempat kelompok etnis sama-sama dinilai efektif oleh para bawahannya (skor diatas rata-rata, dengan skor rata-rata = 3,5). Secara khusus, perempuan Bali dinilai lebih tinggi efektivitas kepemimpinannya oleh bawahannya. Hal ini dapat dilihat dari fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dalam organisasi dan pendekatan personal yang berfokus pada pencapaian visi dari perusahaan.

Tabel 1. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

No	Variabel	Faktor			
		Interpersonal	Intrapersonal	Kultural	Efektivitas
1.	Asertivitas	0,13			
2.	Gaya Kepemimpinan (MLQ)	0,79*			
3.	Perilaku Kepemimpinan (LBDQ-XII)	0,80*			
4.	Kecerdasan Kepemimpinan (LIQ)		1,15*		
5.	Peran Jenis Kelamin		- 0,05		
6.	Faktor Edukasi		0,14		
7.	Lingkungan Keluarga			- 0,78	
8.	Lingkungan Perusahaan			- 0,07	
9.	Lingkungan Kultural (Budaya dan Masyarakat)			1,00*	
10.	Efektivitas Organisasi				0,95*
11.	Efektifitas Peran Manajemen				0,97*
12.	Efektivitas Personal				0,91*

Keterangan: \* = bermakna pada taraf signifikansi 0,05

4.2.5.2 Peran Jenis Kelamin

Perbedaan skor rata-rata kelompok etnis yang signifikan, hanya tampak antara kelompok Bali dan Jawa. Pada kelompok lain tidak berbeda secara signifikan. Adapun orientasi peran jenis kelamin dari keempat etnis adalah selain androgini (49,44%), yaitu memiliki ciri-ciri maskulinitas dan feminitas sama-sama tinggi; juga *undifferentiated* (35,78%) yang skor maskulinitas dan feminitasnya rendah.

4.2.5.3 Asertivitas

Dengan mengelompokkan skor diatas rata-rata tergolong tinggi, dan di bawah skor rata-rata adalah rendah, maka diperoleh gambaran tingkat asertivitas. Perbedaan skor rata-rata asertivitas subjek penelitian ini signifikan antara kelompok etnis Minang yang asertivitasnya rendah, dengan dua kelompok etnis Bali dan Jawa yang asertivitasnya rata-rata tinggi. Hasil keseluruhan menunjukkan tingkat asertivitas yang hampir seimbang, baik yang tergolong rendah (56,5%), maupun yang tergolong tinggi (43,5%.) Tampaknya pemimpin usaha perempuan dalam penelitian ini masih merasa ragu, suka menghindari, atau menahan diri

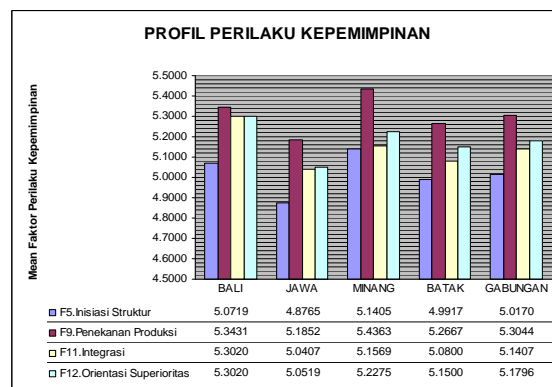
dalam mengekspresikan perasaan dan pikirannya. Kelompok perempuan Minang, yang memiliki sistem kekerabatan matrilineal, sangat rendah asertivitasnya (80,4%) dalam berhubungan dengan orang lain. Perempuan Bali dan Jawa tingkat asertivitasnya tergolong tinggi yaitu sebesar 60,8% dan 51,9%. Adapun pemimpin perempuan pengusaha Batak yang berasal dari kultur yang dikenal ekspresif dalam berkomunikasi, tingkat asertivitasnya cenderung agak rendah.

4.2.5.4 Gaya Kepemimpinan

Dari uji perbedaan skor rata-rata keempat kelompok etnis tampak bahwa kelompok perempuan Minang dan Bali sama-sama memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional (96,1%), diikuti kelompok etnis Batak. Ini mengindikasikan bahwa kelompok perempuan pengusaha Jawa relatif lebih rendah daripada kelompok etnis lainnya dalam kepemimpinan gaya transformasional.

4.2.5.5 Perilaku Kepemimpinan

Dari perbandingan keempat kelompok etnis, dapat disimpulkan bahwa faktor penekanan produksi, integrasi, orientasi superioritas dan inisiasi struktur merupakan faktor yang paling sering digunakan oleh seluruh subjek penelitian. Penekanan pada produksi, mendorong kelompok untuk bekerja optimal (penekanan produksi), menekankan pencapaian hasil akhir yang produktif, sangat diutamakan oleh keempat kelompok perempuan ini. Pada penekanan pilihan kedua (integrasi), lebih pada usaha agar kelompok tetap utuh, konflik bisa diselesaikan sehingga kelompok bisa bekerja optimal dan koordinatif. Dalam hal inisiasi struktur, para pemimpin perempuan dalam penelitian ini juga membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dan berupaya agar bawahan mengikuti peraturan yang berlaku (inisiasi struktur tinggi). Pada orientasi superioritas pemimpin berupaya mempertahankan hubungan baik dengan atasan, bekerja keras untuk posisi dan status yang lebih tinggi.



Gambar 2. Model Kepemimpinan Perempuan Pengusaha



#### 4.2.5.6 Faktor Kultural

Dari faktor kultural, hanya variabel lingkungan kultural yang memberikan kontribusi bermakna ( $\lambda=1,00$ ). Lingkungan keluarga memberikan kontribusi negatif yang cukup besar ( $\lambda= -0,78$ ), walaupun belum mencapai tingkat kebermaknaan. Lingkungan perusahaan sama sekali tidak memberikan kontribusi ( $\lambda= -0,07$ ).

Dalam persepsi perempuan ke empat kelompok etnis, dengan berbagai tantangan, pandangan ataupun perlakuan adat, kultur dan masyarakat terhadap usaha, kegiatan maupun kehidupan mereka; yang terpenting adalah adanya dukungan dari keluarga, khususnya suami dan anak-anak dalam keberhasilannya memimpin dan mengelola usaha.

Data dari lingkungan keluarga menunjukkan bahwa walaupun perempuan pengusaha ini pemimpin di perusahaannya, tetapi di lingkungan keluarga mereka tidak dominan, cenderung tetap menganggap ada superioritas dari suami dan posisi dalam keluarga juga tidak menonjol.

Dari persepsi perempuan pengusaha tentang kontribusi perempuan dengan perbedaan kelompok Minang dengan ketiga kelompok lain yang signifikan rata-ratanya paling tinggi (66,6%), dapat dikatakan bahwa sebanyak 52,3% dari seluruh subjek penelitian merasakan bahwa kontribusi mereka dalam pengambilan keputusan di dalam keluarga sama besar. Kemudian sebesar 42,1% dari total partisipan tergantung dari keputusan apa yang akan diambil, sebagaimana ditunjukkan mayoritas oleh kelompok etnis Batak dan Bali (51,7% dan 49%).

Dari perempuan yang bekerja dan mempunyai penghasilan sendiri, umumnya tidak ada ketentuan khusus bagi kontribusi penghasilan di dalam keluarga, masyarakat maupun ajaran agama. Kelompok etnis Minang memiliki pola yang berbeda karena lebih dari separuh (51%) mengatakan ada ketentuan kontribusi itu dalam keluarga. Sebaliknya dalam hal ajaran agama, hampir semuanya (81,5%) berpendapat tidak ada ketentuan pemberian kontribusi perempuan bekerja dalam ajaran agama dan hal ini terlihat sangat menonjol pada perempuan Minang (94,1%).

## 4. Kesimpulan dan Saran

### a. Kesimpulan

- (1) Dari hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa model teoretis yang terdiri dari faktor Intrapersonal (kecerdasan kepemimpinan, peran jenis kelamin dan faktor edukasi), faktor Interpersonal (asertivitas, gaya kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan), faktor kultural (lingkungan keluarga, lingkungan perusahaan dan lingkungan kultural), *fit* untuk menjelaskan efektivitas

kepemimpinan perempuan pengusaha. Namun pengaruh dari ketiga faktor tersebut tidak cukup bermakna.

- (2) Pemimpin perempuan pengusaha dari keempat kelompok etnis (Bali, Jawa, Minang dan Batak) dipersepsi oleh bawahannya memiliki efektivitas kepemimpinan yang tinggi.
- (3) Walaupun memiliki posisi sebagai pemimpin dalam usaha, peran utama yang dirasakan di dalam keluarga adalah sebagai pendamping suami, di samping mendidik anak dan menjadi mitra bisnis dari suami.
- (4) Mayoritas perempuan pengusaha ini tergolong Androgini. Namun ada sebagian yang cukup besar termasuk dalam kategori *undifferentiated* (kurang memiliki karakteristik feminin dan maskulin).
- (5) Hampir semua perempuan pengusaha dari keempat kelompok etnis ini memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional.
- (6) Lebih dari setengah perempuan pengusaha yang diteliti memiliki tingkat asertivitas rendah.
- (7) Subjek mempersepsikan bahwa kontribusi perempuan dalam hal pengambilan keputusan, kontribusi penghasilan, pemberian kesempatan dalam pendidikan cukup setara dengan laki-laki. Namun pada sisi lain, mereka masih mempersepsikan adanya perbedaan perlakuan dari masyarakat dan adat terhadap perempuan.
- (8) Dalam mempersepsi hal-hal yang diperlukan untuk keberhasilan usaha, dukungan keluarga yaitu suami dan anak merupakan hal yang paling penting dan utama bagi keempat kelompok etnis yang diteliti, khususnya dalam pengambilan keputusan. Peran ayah dirasakan berpengaruh secara umum dalam proses kepemimpinan mereka.
- (9) Dari ke-12 kelompok perilaku kepemimpinan (LBDQ), hanya empat sub kelompok perilaku yang bermakna pada perempuan pengusaha ini yaitu: integrasi, inisiasi struktur, penekanan produksi dan orientasi superioritas.

### b. Saran

#### 1. Saran Teoretis

Untuk peneliti yang akan melakukan penelitian tentang kepemimpinan perlu diperhatikan saran-saran berikut:

- (1) Sebagai faktor laten eksogen, faktor intrapersonal, faktor interpersonal, dan faktor kultural merupakan faktor yang mendukung efektivitas kepemimpinan. Namun mengingat bahwa sumbangan masing-masing faktor masih kurang bermakna, kiranya perlu dikaji kembali definisi teoretis yang digunakan, sehingga penyusunan parameter pengukurannya memiliki kebermaknaan bagi variabel endogennya.
- (2) Perlunya penelitian kepemimpinan dengan jumlah subjek yang lebih banyak pada masing-masing kelompok etnis. Hal ini diharapkan lebih dapat menggambarkan hasil pengujian model



- kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing kelompok etnis yang diteliti. Penelitian sejenis juga dapat disarankan menggunakan pengukuran perilaku aktual seperti penilaian pencapaian target, kinerja objektif dari individu yang dapat diamati.
- (3) Kecerdasan kepemimpinan (LIQ) sebagai indikator faktor intrapersonal merupakan alat ukur dengan tingkat kesulitan yang tinggi sehingga dikeluhkan oleh subjek penelitian ini, walaupun jumlah soal yang digunakan sudah separuh dari aslinya. Kalau ingin digunakan, terutama pada pemimpin/calon pemimpin perempuan, perlu perbaikan dan penyempurnaan kembali dari item-item persoalan atau kasusnya.
  - (4) Indikator lingkungan keluarga, lingkungan kultural-masyarakat dan lingkungan organisasi/perusahaan memerlukan penyempurnaan bila ingin digunakan. Bila diberikan pada kelompok etnis atau kultur tertentu dapat dipertimbangkan atau ditambahkan butir-butir item yang khas dapat memberi informasi tentang hal-hal yang spesifik dari kultur tersebut.
  - (5) Penelitian terhadap efektivitas kepemimpinan perempuan perlu dilanjutkan dengan pemimpin perempuan di bidang yang lain seperti: di lingkungan pendidikan, kesehatan maupun militer. Model teoretis yang melihat faktor-faktor intrapersonal, interpersonal, dan kultural masih dapat digunakan untuk pembuktian lebih lanjut, tentunya dengan mempertimbangkan kembali variabel-variabel yang dapat menjadi indikator-indikator yang bermakna.

## 2. Saran Praktis

Bagi peningkatan dan pengembangan perempuan pengusaha/wirausaha perlu diperhatikan saran-saran berikut:

- (1) Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa dukungan keluarga, khususnya suami merupakan faktor penting dalam keberhasilan pemimpin perempuan yang menjadi pengusaha di empat kelompok etnis ini. Oleh karena itu bagi wirausahawati yang baru memulai karirnya perlu didukung oleh pihak keluarga untuk dapat mengembangkan wawasan, meningkatkan karir dan usaha, serta kemandirian dan pengalaman berkompetisi secara bertahap.
- (2) Faktor Pendidikan juga menjadi modal awal dan utama bagi perempuan pengusaha yang ingin meniti karir dan meningkatkan kemampuannya dalam memimpin. Untuk itu ia perlu belajar meningkatkan diri secara berkesinambungan, melalui pendidikan formal maupun non formal, dengan mengikuti seminar, pelatihan, dan pemberdayaan di bidang usaha dan organisasi yang berkaitan.
- (3) Dari segi pengembangan UKM, diperlukan peningkatan pemahaman dan kemungkinan pengembangan usaha berdasarkan analisa SWOT,

pengendalian faktor-faktor penghambat usaha dan pembelajaran di bidang pemasaran, peningkatan mutu dan kreasi dari produksi.

- (4) Berdasarkan hasil penelitian ini, diperlukan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman berbagai perilaku yang perlu bagi peningkatan efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha pada tingkat usaha menengah dan tinggi, seperti peningkatan perilaku asertif, pemahaman dan pengamalan orientasi peran jenis kelamin, pendidikan androgini.

Penulisan jurnal ini merupakan ringkasan disertasi dari Mangunsong (2004).

## Daftar Acuan

- Alberti & Emmons. (1995). dari <http://www.healthlibrary.com/reading/banyanIII/5sec2.htm>, diunduh tgl 17 Mei, 2001.
- Badan Pusat Statistik. (2000). *Statistik dan indikator jender*. Jakarta-Indonesia.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's: Handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (3<sup>rd</sup> Ed). New York: The Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1995). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire, sampler set*. California: Mind Garden.
- Bem, S. L. (1978). *Bem sex-role inventory: Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Corsini, R. J. (1987). *Concise encyclopedia of psychology* (2<sup>nd</sup> Ed). New York: John Wiley & Sons.
- Donalson, E. & Gullahorn, J. E. (1977). *Women: A psychological perspective*. New York: John Wiley & Sons.
- Hurlock, E. B. (1984). *Child development*. Tokyo: McGraw Hill International Book Co.
- Jolson, M. A., Alan, J. D., Lucette, B. C., & Winter, F. J. Y. (1997). *Follow the leader*. Marketing Management's Journal.
- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer Publishing Company, Inc.

Lerner, R. M., & Hultsch, D. F. (1983). *Human development: A life span perspective*. Toronto: McGraw Hill Book Co.

Mangunsong, F. (2003). *Persepsi perempuan /pria dari berbagai konteks budaya dan komunitas kerja tentang karakteristik kepemimpinan perempuan*. Depok: Penelitian Payung Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok.

Mangunsong, F. (2004). *Faktor intrapersonal, interpersonal, dan kultural pendukung efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha dari empat kelompok etnis di Indonesia*. Disertasi Doktor, Program Pascasarjana, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Depok.

Murphy, E. C. (1996). *Leadership IQ: A personal development process based on a scientific study of a new generation of leaders*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership* (2<sup>nd</sup> Ed). New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1996). *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Sisk, D. A., & Shallcross, D. J. (1986). *Leadership: Making things happen*. New York: Bearly Limited.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw Hill, Inc.

Unger, R. & Crawford, M. (1992). *Women and gender: A feminist psychology*. New York: McGraw Hill, Inc.

Yukl, G. (1998). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.