

KEPEMIMPINAN WANITA PADA PERGURUAN TINGGI (Studi Kasus pada Dekan Wanita di Kota Semarang)

Ovi Savitri Kristiyanti, Suharnomo, Mahfudz

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

ABSTRACT

Women leaders in the university especially as dean are increased in Semarang city. Women dean in Semarang selected in different ways. This study aims to analyzed the election of women dean, leadership style, and the constraints faced by the women dean in Semarang. Qualitative research methodology and case study approach used in this study. The data collection was done by using in depth interview, observation, and documentation. The informant in this study include: 6 women dean, 6 faculty senate, and 6 employees. Data analysis was done by reducing the data, presenting data, and draw conclusions. Triangulation technique is done to check the validity of the data. Factors election of women dean in Semarang city, is: good character, had the support of various parties, competent and experienced, has an attractive vision, and was chosen for leadership decisions. Leadership style that is applied is a transformational leadership style. Obstacles encountered include: improving the quality of academic, infrastructure, discipline of faculty, and communication with senior faculty.

Key words: leadership, women dean, leadership style, constraints and challenges.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Pria lebih kuat daripada wanita secara fisik, hal tersebut dapat menjadi salah satu faktor terpilihnya pria menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Pemimpin diidentikan dengan pria. Wanita dianggap tidak bisa menjadi pemimpin karena kodratnya adalah sebagai istri dan ibu, sedangkan pria adalah sebagai ayah yang notabene pemimpin dalam keluarga. Pemimpin di berbagai bidang, misalnya: pemerintahan, ekonomi, pendidikan dan lainnya masih di dominasi oleh pria. Wanita masih menjadi kaum yang minoritas di sektor publik. Gerakan untuk menuntut persamaan hak antara pria dan wanita muncul karena adanya marginalisasi atau diskriminasi yang dialami oleh wanita. Kesetaraan gender semakin digaungkan, dimengerti, dan diterapkan saat ini di berbagai bidang.

Kesetaraan gender membawa perubahan bagi kehidupan wanita. Wanita kini memiliki peluang dan kesempatan yang sama, misalnya: untuk memperoleh pendidikan, berpartisipasi di sektor publik, berorganisasi, berkarir, dan lainnya. Wanita yang mengenyam pendidikan tinggi semakin bertambah jumlahnya, dengan adanya pendidikan harkat dan martabat wanita semakin terangkat dan dihargai. Kehidupan wanita semakin lama semakin berubah, dahulu wanita dicitrakan sebagai kaum yang lemah, tidak berdaya, dan kurang berpendidikan. Wanita menunjukkan bahwa dirinya mampu untuk sukses dan maju seperti halnya pria, bahkan beberapa diantaranya dapat menjadi pemimpin karena memiliki kemampuan dan keahlian yang mumpuni di bidangnya.

Kiprah wanita sebagai pemimpin juga semakin tampak di bidang pendidikan. Wanita-wanita yang menduduki posisi sebagai pemimpin di perguruan tinggi baik itu dalam tingkatan universitas maupun fakultas semakin bermunculan. Wanita yang menduduki jabatan sebagai pemimpin dalam perguruan tinggi di dunia antara lain: Charlotte Borst (Rektor Perguruan Tinggi Idaho), Gwendolyn Elizabeth Byod (Rektor Perguruan Tinggi Alabama), dan Diane Campbell (Asisten Dekan Perguruan Tinggi Mercer County Community). Tiga wanita tersebut berada dalam jajaran teratas 25 wanita yang sukses di perguruan tinggi (West, 2015).

Mualifa (2015) dalam USAIDHELM (2015), menyebutkan contoh wanita-wanita yang sukses menduduki jabatan sebagai rektor di Indonesia antara lain: Dwia Aries Tina Pulubuhu (Universitas Hassanudin) dan Dwikorita Karnawati (Universitas Gadjah Mada). Rachim (2015) menyatakan bahwa jumlah pekerja wanita di perguruan tinggi mengalami kenaikan, akan tetapi peningkatan jumlah ini tidak tercermin dalam kesetaraan jumlah perempuan yang menduduki jabatan-jabatan kepemimpinan. Borstein et al. (2008) dalam Nguyen (2013) mengungkapkan fakta, bahwa keterwakilan wanita pada posisi kepemimpinan dan manajemen kurang, pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

Wanita adalah minoritas dalam manajemen di bidang pendidikan khususnya di negara berkembang yang pembangunannya sudah cukup maju (Celikten, 2005) dalam (SCM et al. 2015). Menurut data PDDIKTI (2016), terdapat 9 PTN (Perguruan Tinggi Negeri) di Kota Semarang yang terdiri dari: akademi, politeknik, sekolah tinggi, dan universitas. Perguruan tinggi swasta di Kota Semarang berjumlah 64 (Kopertis, 2016) yang juga terdiri dari: akademi, politeknik, sekolah tinggi, dan universitas. Dekan wanita yang ada di Kota Semarang terdapat di beberapa perguruan tinggi. Dekan wanita di Kota Semarang pada tahun 2016 berjumlah 33 orang.

Dekan wanita di Kota Semarang mayoritas terpilih melalui pemilihan langsung dengan pemungutan suara, tetapi ada pula dekan yang terpilih karena keputusan atau kebijakan dari pimpinan Universitas. Toto dan Wiwi (2016) menyatakan bahwa, faktor kesuksesan dekan wanita dikarenakan memiliki kemampuan yang mumpuni, berprestasi, dan memiliki kepribadian yang baik. Nguyen (2013), menyatakan bahwa faktor yang dapat memajukan karir dekan wanita antara lain: kemauan yang keras dari diri sendiri, dukungan kuat dari keluarga, dan keberuntungan pada saat proses pemilihan dekan. Shahtalebi et al. (2013), menjabarkan faktor kesuksesan manajer wanita pada tingkat universitas yaitu: pandangan positif dari orang-orang disekeliling, faktor keluarga, pandangan masyarakat, manajemen dan kemampuan dalam kepemimpinan, pandangan individual dari wanita, dan karakteristik wanita. Klenke (2002) menemukan bahwa wanita yang sukses menjadi pemimpin karena memiliki kemampuan *interpersonal* yang baik, pemimpin yang berkharisma, dan kompeten dalam bidangnya masing-masing.

Teori-teori tentang kepemimpinan masih mengacu pada pria sebagai subjek dari penelitian oleh para peneliti terdahulu. Menurut Coleman (2003) dalam SCM&Steyn (2015), sebelum tahun 1990 an, teori tentang kepemimpinan dan manajemen masih mengacu terhadap pria, penelitian mendalam tentang perempuan sebagai pemimpin sekolah masih minim dilakukan. De Witt (2010) dalam SCM & Steyn (2015) mengungkapkan fakta bahwa kepemimpinan dalam pendidikan di seluruh dunia diduduki oleh pria dalam waktu yang lama, secara teoritis kerangka kerja untuk kepemimpinan dalam manajemen pendidikan masih berdasarkan pada perilaku pria. Penelitian ini penting dilakukan mengingat semakin banyaknya jumlah pemimpin wanita yang di sektor publik khususnya pada tingkatan perguruan tinggi.

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis faktor yang membuat dekan wanita di Kota Semarang terpilih.
2. Menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dekan wanita di Kota Semarang.
3. Menganalisis kendala yang dihadapi oleh dekan wanita di Kota Semarang dalam kepemimpinannya.

2. Telaah Pustaka

2.1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Young (1930) dalam Kartono (2005) adalah bentuk dominasi didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi atau penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain (Veithzal et al., 2014). Robbins dan Judge (2015) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

2.2. Teori Kemunculan Pemimpin

Machali dan Kurniadin (2014) menyatakan bahwa terdapat tiga teori tentang kemunculan pemimpin yaitu: teori genetis, sosial, dan ekologis atau sintesis. Ordway Tead (1935) dalam Mujiono (2002) mengemukakan bahwa timbulnya seorang pemimpin, karena :

1. Membentuk diri sendiri (*self constituted leader, self mademan, born leader*)
2. Dipilih oleh golongan atau kelompok, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kemampuannya, keberaniannya dan sebagainya.
3. Ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya.

2.3. Teori Motivasi McClelland

McClelland dalam Robbins (1996) mengungkapkan bahwa prestasi, kekuasaan, dan peratalian merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi. Kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan berprestasi
Dorongan untuk mengungguli, berprestasi dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. Kebutuhan kekuasaan
Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku tanpa paksaan.
3. Kebutuhan Afiliasi
Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang amah dan karib, hasrat untuk disukai dan diterima baik-baik oleh orang lain.

2.4. Teori Feminis

Secara umum feminisme dianggap sebagai suatu bentuk politik yang bertujuan untuk mengintervensi dan mengubah hubungan kekuasaan yang tidak setara antara laki-laki dan perempuan (Hollows, 2010). Menurut Ramazanoglu (1989) dalam Hollows (2010) feminisme adalah berbagai macam teori sosial yang menjabarkan hubungan antar jenis kelamin dalam masyarakat dan perbedaan antara pengalaman-pengalaman yang dialami oleh lelaki dan perempuan.

2.5. Teori Gender

Menurut Oakley (2002) dalam Jackson & Jones (2009) gender bukanlah akibat langsung dari jenis kelamin biologis. Gender didefinisikan sebagai pemisahan jenis kelamin yang dipaksakan secara sosial dan sebagai suatu hasil relasi seksualitas yang bersifat sosial (Rubin, 1975 dalam Jackson & Jones, 2009). Menurut pendapat Mosse (1993), secara mendasar gender berbeda dari jenis kelamin biologis. Jenis kelamin biologis merupakan pemberian, kita dilahirkan sebagai seorang laki-laki atau seorang perempuan. Tetapi, jalan yang menjadikan kita maskulin atau feminim adalah gabungan blok-blok bangunan biologis dasar dan interpretasi biologis oleh kultur kita. Gender adalah seperangkat peran yang, seperti halnya kostum dan topeng di teater, menyampaikan kepada orang lain bahwa kita adalah feminin atau maskulin.

2.6. Kepemimpinan Wanita

Miller et al. dalam Wolfman (1989) menyatakan bahwa keutamaan wanita adalah kemampuan untuk memelihara hubungan. Wanita tertarik untuk membantu orang lain berkembang dan mengungkapkan diri serta menolong mereka memperoleh kepuasan. Sifat memelihara berasal dari peran biologis wanita. Wanita memiliki kemampuan alami untuk mencipta, memelihara, dan mendorong pertumbuhan semua itu dilakukan demi dan bersama orang lain. Faktor-faktor kunci untuk mencapai keberhasilan wanita menurut Steel dan Thornton (1994) antara lain:

1. Kemampuan untuk mengenali, menciptakan, dan menangkap kesempatan.
2. Menyadari kebutuhan orang di tempat kerja.
3. Perlunya dukungan di segala tingkat.
4. Determinasi untuk berhasil.
5. Kualifikasi.
6. Memiliki kepekaan akan ekspresif.

Menurut Sandon (2006) dalam Shahtalebi et al. (2011), kemampuan wanita dalam memimpin terbentuk dan terpengaruh dari karakter individual, dari dalam dan dari luar lingkungan. Hal tersebut misalnya terlihat pada saat mereka memilih pilihan tertentu dalam bertindak yang berbeda dengan orang lain, mempertahankan sikap, seringkali memutuskan sesuatu dalam jangka waktu yang lama, dan pada saat menghadapi berbagai kesulitan dan masalah. Hasan dan Othman (2013) menyatakan bahwa pemimpin wanita yang berbakat dan percaya diri memiliki beberapa karakteristik yang pada umumnya berbeda dari laki-laki.

Helgesen dan Johnson (2010) dalam Dahlvig dan Longman (2014) mengidentifikasi tiga sudut pandang penting yang membawa wanita pada kepemimpinan, yaitu: memperhatikan secara lebih luas, kepuasan hari demi hari, struktur sosial organisasi. Menganjurkan organisasi lebih sehat dan produktif ketika pandangan pria dan wanita diterima dan disukai.

Selanjutnya, Caliper (2005) dalam Hasan dan Othman (2013), dalam temuan penelitiannya mengemukakan empat pernyataan spesifik tentang kualitas kepemimpinan wanita:

1. Pemimpin perempuan lebih persuasif dari laki-laki.
2. Ketika merasakan penolakan, pemimpin perempuan belajar dari kesulitan yang mereka alami.
3. Pemimpin wanita menunjukkan sebuah keterlibatan secara keseluruhan, membangun tim kerja gaya kepemimpinan termasuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
4. Pemimpin perempuan lebih mungkin untuk mengabaikan aturan dan mengambil risiko.

Menurut Zubaidi, Farad Rajwan et al. (2011), faktor - faktor yang membuat wanita dapat menduduki posisi sebagai pemimpin yaitu:

1. Faktor sosial budaya
2. Faktor pribadi
3. Pelatihan kepemimpinan wanita
4. Perilaku atasan pria
 - a. Diskriminasi
 - b. Mentoring
 - c. Pemberdayaan

2.7. Gaya Kepemimpinan

Kemampuan seorang pemimpin untuk mengerti, mendalami kemampuan dan kedewasaan bawahannya sangat berpengaruh pada gaya yang dipilihnya dalam memimpin dan pada gilirannya akan mempengaruhi tercapainya tujuan yang dikehendaki (Moeljono, 2008).

Menurut Machali dan Kurniadin (2014) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, yang merupakan perpaduan dari filsafah, keterampilan, sifat, dan perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi kinerja para pengikutnya. Menurut John dan Neil (1994) dalam Moeljono (2008), menjabarkan empat macam gaya kepemimpinan yang disebut sebagai kepemimpinan situasional, antara lain:

1. *Telling* (S1)
Pemimpin memimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah.
2. *Selling* (S2)
Pemimpin memimpin dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pimpinan melakukan banyak pengarahan dan komunikasi dilakukan secara dua arah.
3. *Participating* (S3)
Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam mengambil keputusan, komunikasi dilakukan secara dua arah.
4. *Delegating* (S4)
Gaya ini memberi kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.

Menurut Powel (2011), dalam beberapa tahun terakhir, kepemimpinan transformasional dan transaksional telah menjadi fokus utama dari teori-teori kepemimpinan.

1. Pemimpin Transformasional
Pemimpin Transformasional memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok atau organisasi dengan menetapkan standar yang sangat tinggi untuk kinerja, dan kemudian mengembangkan bawahan untuk mencapai standar tersebut. Dengan cara ini, mereka mengubah pengikut menjadi pemimpin. Pemimpin transformasional menunjukkan empat jenis perilaku:
 - a. Karisma, dengan menampilkan atribut yang mendorong pengikutnya untuk melihat mereka sebagai peran model dan perilaku yang berkomunikasi rasa nilai-nilai, tujuan, dan pentingnya misi.
 - b. Motivasi inspirasional, dengan memancarkan optimisme dan kegembiraan tentang misi dan kemampuan untuk mencapainya.

- c. Stimulasi intelektual, dengan mendorong pengikutnya untuk mempertanyakan asumsi dasar dan mempertimbangkan masalah dan tugas dari perspektif baru.
 - d. Pertimbangan individual, dengan berfokus pada pengembangan dan pendampingan pengikut individu dan menghadapi dengan kebutuhan khusus mereka. pemimpin perusahaan yang telah dianggap sebagai transformasional oleh rekan-rekan mereka dan pengikut.
2. Pemimpin Transaksional

Pemimpin Transaksional fokus pada memberikan penjelasan tentang tanggung jawab terhadap bawahan dan kemudian menanggapi seberapa baik bawahan melaksanakan tanggung jawab mereka. Mereka menunjukkan dua jenis perilaku yaitu: *reward kontingen*, dengan menjanjikan atau memberikan imbalan cocok jika pengikut mencapai tujuan mereka ditugaskan dan manajemen dengan pengecualian, oleh intervensi untuk memperbaiki kinerja para pengikutnya baik dalam mengantisipasi masalah atau setelah masalah terjadi.

Pemimpin transaksional yang terlibat dalam manajemen aktif dengan pengecualian sistematis memantau kinerja bawahan untuk kesalahan, sedangkan mereka yang terlibat dalam manajemen pasif dengan pengecualian menunggu kesulitan bawahan untuk dibawa ke perhatian mereka sebelum intervensi.

3. Pemimpin *Laissez Faire*

Pemimpin menghindari tanggung jawab untuk kepemimpinan. pemimpin seperti menahan diri dari memberikan arah atau membuat keputusan dan melakukan tidak melibatkan diri dalam pengembangan para pengikutnya.

Yulk (1999) dalam Setiawan dan Muhith (2013) mengidentifikasi lima komponen dalam kepemimpinan transformasional yaitu: *attribute charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

2.8. Tugas Dekan

Tugas dekan telah termuat dalam peraturan tertulis, misalnya: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Diponegoro. Dekan memiliki tingkat kewenangan yang tinggi dalam memimpin perguruan tinggi, mengembangkan visi strategis, mengatur prioritas, mengumpulkan uang, merekrut karyawan, mengalokasikan sumber daya, dan memastikan kualitas pendidikan. Individu yang menduduki jabatan sebagai dekan memainkan peran penting dalam menetapkan lingkungan kerja dan membangun suasana yang kondusif bagi para pegawai dan para mahasiswa (Layne, 2010).

2.9. Teori Resiliensi

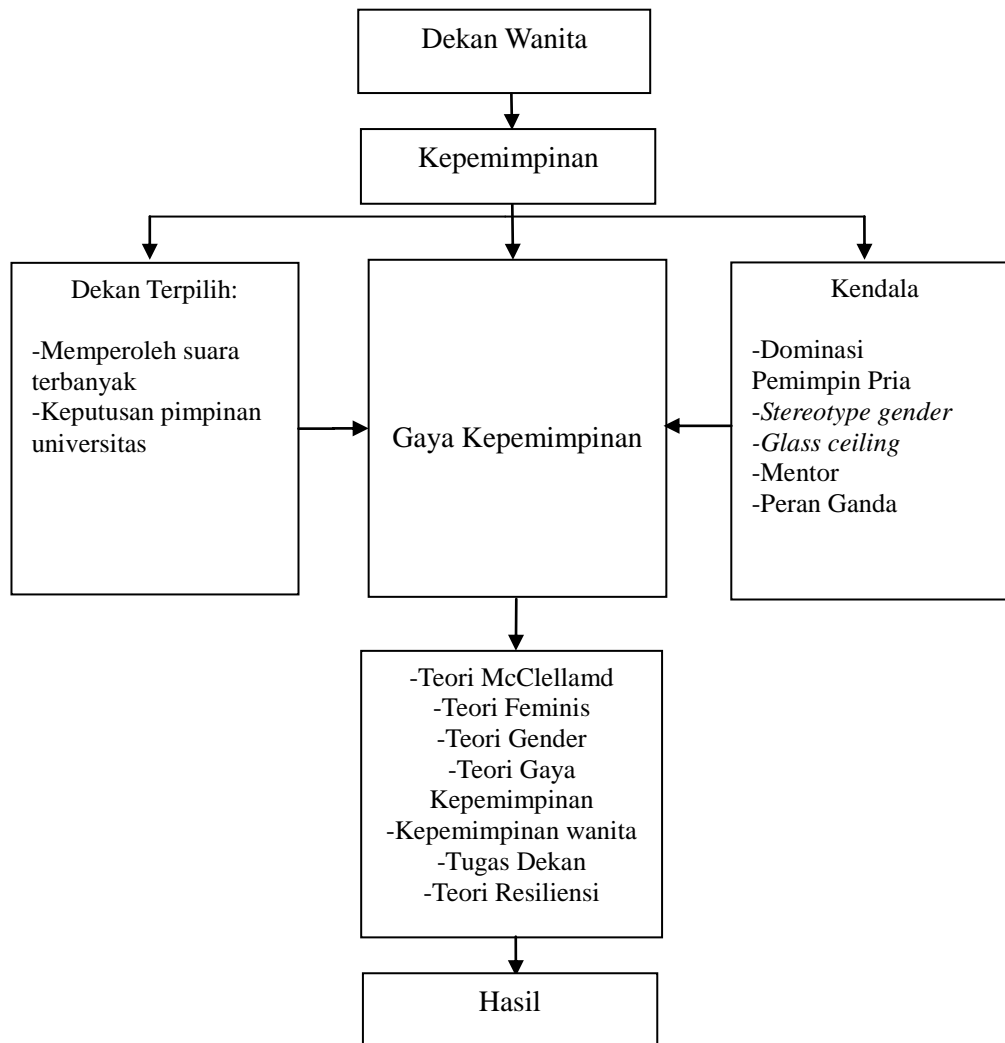
Menurut Reivich. K dan Shatte. A (2002) resiliensi merupakan kemampuan untuk menghadapi, mengatasi, dan beradaptasi sesuatu yang merugikan contohnya: bertahan dalam keadaan yang sulit, tertekan, berhadapan, maupun trauma. Terdapat tujuh komponen yang membangun resiliensi, yaitu aspek regulasi emosi, impuls kontrol, optimisme, analisis kausal, empati, *self-efficacy*, dan *reaching out*.

Resiliency Theory menggambarkan kemampuan dan karakteristik wanita yang kuat untuk menghadapi hambatan, rintangan, meraih keberhasilan dan kemajuan karir perempuan dalam posisi manajerial (Ledwith & Manfred, 2000; Gopal, 2008; Hoyt Blascovich, 2008; Gleeson & Knights, 2008; Christman & McClellan, 2008 dalam Shahtalebi & Yarmohammadian, 2012).

2.10. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kerangka Pemikiran Teoritis Kepemimpinan Wanita pada Perguruan Tinggi



Sumber: Klenke (2002), Usiauti (2012),Unin (2013), Nguyen (2013), Shahtelevi et al. (2013), Evans (2014).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2009), pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini antara lain: 6 orang dekan wanita, 6 orang senat fakultas, dan 6 orang karyawan di Kota Semarang. Analisis data dilakukan dengan cara mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Teknik triangulasi dilakukan untuk mengecek keabsahan data.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Faktor Keterpilihan Dekan Wanita di Kota Semarang

Pemimpin di perguruan tinggi yaitu dekan wanita di Kota Semarang terpilih karena memiliki karakter dan kepribadian yang baik, memperoleh dukungan dari berbagai pihak (atasan, rekan kerja, keluarga), memiliki kemampuan dan keterampilan yang mumpuni, memiliki visi kedepan yang cocok dan menarik, dan dipilih oleh pimpinan universitas. Faktor-faktor yang membuat dekan wanita terpilih lebih jelasnya disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel Faktor Keterpilihan Dekan Wanita di Kota Semarang

No.	Faktor Keterpilihan Dekan Wanita	Keterangan
1.	Memiliki karakter dan kepribadian yang Baik	Ramah, percaya diri, jujur, baik, lemah lembut, sabar keibuan dan perhatian.
2.	Dukungan dari berbagai pihak	Keluarga, rekan kerja dan atasan.
3.	Kompeten dan berpengalaman	Memenuhi syarat: Doktor, pernah menduduki jabatan strategis.
4.	Visi yang menarik	Memiliki kesamaan dankecocokan visi misi.
5.	Keputusan Pimpinan universitas	Menggantikan dekan sebelumnya. Pertimbangan Rektor dan hasil rapat senat universitas.

Sumber: Data Primer Peneliti, 2016.

Wanita memiliki karakter yang khas dan berbeda dengan pria. Informan dalam penelitian yang merasakan dan mengetahui kepemimpinan dekan wanita menyatakan bahwa dekan merupakan sosok yang keibuan, mau mendengar, mengayomi, membimbing, dan berempati dengan para karyawan. Karakter-karakter tersebut merupakan faktor yang membuat dekan wanita terpilih.

Steel dan Thornton (1994) menyatakan hal yang serupa mengenai faktor kunci untuk mencapai keberhasilan wanita antara lain: kemampuan untuk mengenali, menciptakan, dan menangkap kesempatan, menyadari kebutuhan orang di tempat kerja, perlunya dukungan di segala tingkat, determinasi untuk berhasil, kualifikasi, memiliki kepekaan akan ekspresif. Wanita memiliki kodrat melahirkan, berperan sebagai ibu dan istri, serta memiliki peran ganda sebagai wanita karir. Sifat atau kodrat yang dimiliki wanita menjadikan wanita sebagai sosok yang penyayang, tangguh, mengayomi dan sangat sesuai apabila memimpin suatu organisasi dalam hal ini fakultas. Dekan wanita yang dipilih oleh pimpinan universitas dapat dikatakan beruntung karena tidak melewati proses atau tahapan pemilihan dekan yang mayoritas dilakukan dengan cara pemungutan suara. Dekan yang terpilih dengan cara dipilih langsung oleh pimpinan universitas tentunya memiliki kualifikasi dan kredibilitas yang baik dan terpercaya.

Penelitian Bridgewater dalam Steel dan Thornton (1994) juga mengungkapkan bahwa keberuntungan, berada di tempat yang benar dan waktu yang tepat merupakan faktor keberhasilan wanita. Nguyen (2013), juga menyatakan bahwa faktor yang dapat memajukan karir dekan wanita antara lain: kemauan yang keras dari diri sendiri, dukungan kuat dari keluarga, dan keberuntungan pada saat proses pemilihan dekan. Shahtalebi et al. (2013), menyatakan pendapat yang hampir sama bahwa faktor kesuksesan manajer wanita pada tingkat universitas antara lain: pandangan positif dari orang-orang disekeliling, faktor keluarga, pandangan masyarakat, manajemen dan

kemampuan dalam kepemimpinan, pandangan individual dari wanita, dan karakteristik wanita. Karakter merupakan faktor utama yang membuat dekan wanita di Kota Semarang terpilih.

Studi dari *The Open University* (1997) relevan dengan temuan dalam penelitian ini. Kajian tersebut menjabarkan tentang kompetensi manajemen antara lain: pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas tingkat tinggi. Kapasitas tingkat tinggi adalah kemampuan kognitif generik untuk menentukan tindakan yang tepat. Kemampuan kognitif generik merupakan unsur yang paling penting dalam proses pengetahuan dan keterampilan untuk dapat melakukan tindakan secara efektif. Keterampilan lain yang juga dibutuhkan manajer antara lain: kemampuan mendengar, kemampuan membangun kerjasama dalam kelompok, mempengaruhi, komunikasi, dan lainnya. Penelitian ini relevan dengan teori kelahiran pemimpin yang dicetuskan oleh Ordway Tead bahwa timbulnya seorang pemimpin, karena: faktor pembentuk dari dalam diri sendiri (*self constituted leader, self mademan, born leader*), dipilih oleh golongan, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi, ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya. Wanita dapat membuktikan diri bahwa mampu dan pantas untuk memimpin, dapat dikatakan bahwa saat ini peluang dan kesempatan untuk menjadi pemimpin antara pria dan wanita adalah sama.

Teori gender dan feminis memiliki andil dan pengaruh besar terhadap fenomena munculnya pemimpin wanita. Wanita mendobrak tradisi lama yang kental dengan budaya patriaki, mereka memperjuangkan diri untuk memperoleh kesetaraan dalam pendidikan, dan kini dapat mengaktualisasikan dirinya. Wanita memiliki dorongan kuat untuk menjadi pemimpin. Salah satu dekan menyatakan bahwa motivasi untuk menjadi pemimpin datang dari dalam diri sendiri karena dekan tersebut memiliki keinginan dan kemampuan untuk mengelola dengan tujuan untuk memajukan fakultas. Seseorang dapat berprestasi dan dapat menduduki posisi sebagai pemimpin dalam suatu organisasi karena memiliki motivasi atau kemauan dari berasal dari dalam diri maupun dari lingkungan sekitar. Dekan memiliki motivasi untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan baik itu prestasi, kedudukan, dan menjalin hubungan yang baik dengan orang lain tersebut relevan dengan teori motivasi yang diungkapkan oleh Daniel McClelland. Teori yang dicetuskan oleh McClelland menyebutkan bahwa kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan berafiliasi dapat memotivasi seseorang dalam pencapaian tujuan. Berdasarkan wawancara secara mendalam di lapangan dekan wanita memiliki banyak prestasi, pekerja keras, mereka berupaya untuk mencapai tujuan dan cita-cita ke depan untuk organisasi yang dipimpinya.

Dekan memiliki peran penting untuk mengarahkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dekan mempunyai tugas memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, membina pendidik dan tenaga kependidikan, mahasiswa, administrasi fakultas, dan pengembangan kerja sama. Layne (2010) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa individu yang menduduki jabatan sebagai dekan memainkan peran penting dalam menetapkan lingkungan kerja dan membangun suasana yang kondusif bagi para pegawai dan para mahasiswa. Dekan memiliki tingkat kewenangan yang tinggi dalam memimpin perguruan tinggi, mengembangkan visi strategis, mengatur prioritas, mengumpulkan uang, merekrut karyawan, mengalokasikan sumber daya, dan memastikan kualitas pendidikan. Dekan wanita dalam penelitian ini menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai visi-misi fakultas, misalnya dengan memberikan contoh yang baik dalam

menjalankan tugas, memberi semangat dan dukungan. Dekan wanita juga berupaya untuk menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan para pengikutnya, misalnya dengan: memberikan perhatian kepada karyawan, berkoordinasi dengan berbagai pihak (wakil dekan, kepala tata usaha, karyawan, dan lainnya) dalam mengambil keputusan, menciptakan suasana kekeluargaan, simpati, mau mendengar aspirasi, terbuka terhadap masukan, membimbing, dan lainnya.

Adanya kajian yang meneliti tentang dekan wanita di Kota Semarang membawa dampak bagi pengembangan sumber daya manusia, terlebih lagi bagi kaum wanita yang berkarir di lingkup Perguruan Tinggi. Adanya contoh nyata wanita yang sukses menjadi dekan dapat memberikan gambaran, dan motivasi bagi wanita yang sedang menapaki karir di bidang pendidikan untuk lebih meningkatkan kemampuan yang ada dalam dirinya. Adanya penelitian yang memaparkan faktor-faktor yang membuat dekan wanita terpilih dapat menambah wawasan tentang langkah yang harus dipersiapkan dan dilakukan untuk dapat menjadi pemimpin di Perguruan tinggi.

4.2. Gaya Kepemimpinan Dekan Wanita di Kota Semarang

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dekan wanita di Kota Semarang. Berdasarkan temuan penelitian disimpulkan bahwa faktor utama yang membuat dekan terpilih karena memiliki karakter yang baik. Karakter yang dimiliki setiap individu baik itu pria maupun wanita memiliki perbedaan. Karakter yang ada dalam diri mempengaruhi perilaku atau tindakan yang ditampilkan seseorang.

Menurut Sandon (2006) dalam Shahtalebi et al. (2011) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa kemampuan wanita dalam memimpin terbentuk dan terpengaruh dari karakter individual, dari dalam dan dari luar lingkungan. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan. Perilaku yang ditampilkan dekan dalam penelitian ini mengarah pada beberapa gaya kepemimpinan.

Mayoritas dekan berkomunikasi dan berinteraksi dengan terlebih dahulu melihat situasi dan kondisi yang ada, komunikasi dilakukan secara langsung dalam keadaan sangat mendesak, pada saat bertemu secara langsung atau tatap muka, dan pada saat dekan memiliki waktu luang. Komunikasi dilakukan secara formal dengan dosen senior. Komunikasi informal dilakukan dengan rekan kerja yang se-usia, dengan junior, karyawan, dan mahasiswa. Dekan wanita terbuka terhadap masukan. Karyawan tidak mengalami kesulitan pada saat menyampaikan kritik dan saran terhadap dekan. Kedekatan yang terjalin antara dekan, karyawan, dan dosen bersifat kekeluargaan dan erat. Dekan selalu memberikan motivasi dan penghargaan kepada dosen dan karyawan. Berikut ini adalah tabel ringkasan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dekan wanita:

Tabel Gaya Kepemimpinan Dekan Wanita di Kota Semarang

No.	Kegiatan	Keterangan
1.	Komunikasi	-Kedekatan erat, kekeluargaan. -Komunikasi informal dengan rekan se-usia, junior, dan karyawan. -Komunikasi formal dengan senior.
2.	Penyampaian Pendapat	Menyesuaikan dengan situasi dan kondisi. Kritik dan saran dapat disampaikan secara langsung dan melalui perantara. Dekan terbuka dengan kritik dan saran.
3.	Motivasi	Dekan memberikan motivasi dan dirasakan karyawan.
4.	Penghargaan	Mayoritas dekan tidak secara khusus memberikan hadiah. Penghargaan diberikan dalam bentuk pujian dan apresiasi secara verbal.
5.	Peringatan	Pemberian peringatan dilakukan dengan pendekatan secara personal dan diproses oleh pihak yang bertanggung jawab sesuai aturan yang berlaku.
6.	Pelatihan	Pelatihan lebih sering diberikan kepada dosen.
7.	Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	Dekan melibatkan berbagai pihak dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Sumber: Data Primer Peneliti, 2016.

Dekan melakukan upaya untuk mengembangkan kemampuan dosen dan karyawan. Dekan wanita tidak mengambil keputusan secara pribadi atau sepihak. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipertimbangkan secara matang dan di diskusikan bersama dengan pihak-pihak yang terkait. Pendelegasian tugas juga dilaksanakan. Hasan dan Othman (2013) dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa pemimpin wanita yang berbakat dan percaya diri memiliki beberapa karakteristik yang pada umumnya berbeda dari laki-laki, seperti: menempatkan nilai tinggi pada hubungan, lebih memilih komunikasi langsung, merasa nyaman dengan keragaman, mereka enggan untuk mengkatagorisasi atau membatasi hidup, skeptis terhadap hierarki, lebih suka memimpin dari pusat daripada bagian atas pada struktur organisasi.

Dekan berkoordinasi dengan para pejabat struktural dibawahnya dalam melaksanakan tugasnya. Padilla (2007) dalam penelitiannya menyatakan hal yang serupa, yaitu dekan bertanggung jawab untuk mengalokasikan sumber daya, merekrut, mengawasi siapa saja yang masuk atau berada di dalam lingkungan fakultas, membantu masalah keuangan, pelayanan terhadap pekerjaan, pelayanan terhadap mahasiswa, peran dekan tidak secara langsung terjun menangani masalah sendiri tetapi melakukan pendelegasian tugas terhadap karyawannya.

Mayoritas dekan membuat perubahan baru terutama pada bidang akademik seperti: melakukan penelitian, mendorong para dosen dan mahasiswa untuk melakukan penelitian yang berkualitas, mempublikasikan penelitian, digitalisasi, dan internasionalisasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dekan wanita di kota Semarang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Dekan wanita memenuhi empat komponen kepemimpinan transformasional seperti yang diungkapkan oleh Setiawan dan Muhith (2013). Perilaku dan sikap yang ditunjukkan dekan wanita yang mengarah ke gaya kepemimpinan transformasional dijelaskan dalam tabel dibawah ini:

Tabel Komponen Kepemimpinan Transformasional dekan wanita di Kota Semarang.

No.	Komponen Kepemimpinan Transformasional	Contoh Tindakan
1.	<i>Idealized Influence-charisma</i>	“Eee dia punya kemampuan, dia punya visi, ee dan dia bekerja keras kalau menurut saya”. (S5)
2.	<i>Inspirational motivation</i>	“Kalau sekarang itu bu dekan sama teman-teman juga misalnya yang ingin maju juga di dorong gitu ya, banyak di dorong”. (S6)
3.	<i>Intellectual simulation</i>	“Dekan yang sekarang itu Bu Santi ya dia baik ya dalam hal integritasnya, pengembangan program studi baik, promosi baik ya, dan dia mendorong SDM SDM muda lebih baik terutama kami, sayakan masih cukup muda untuk dosen. Nah dia punya konsentrasi yang baik disana ya gitu tidak egaliter”.(S4)
4.	<i>Individualized consideration</i>	“Kalau dosen kan ada pelatihan macem-macem pelatihan statistika, komputer, kemudian menulis jurnal, banyak sekali, itu untuk dosen sudah berlebih-lebih. Tenaga kependidikan baru kami mulai ini bertahap, karena untuk kursus bahasa inggris itu teman-teman di motivasi untuk kursus bahasa inggris tapi tidak semua. Ada pelatihan penulisan tata cara penulisan, laporan keuangan yang benar supaya apa namanya kalau ada audit itu ee benar ya. Kami melakukan <i>e-learning</i> , itu kan mahasiswa dalam kuliah kan pa itu namanya ee tidak sekedar ketemu dosen dan mahasiswa tapi juga ada bahan-bahan yang dibaca oleh mahasiswa di luar gitu. Itu yang kenapa tenaga administrasi perlu dilatih karena kan nanti dalam prosesnya itu kan sering ada hal-hal yang bertugas memasukan tenaga administrasi”. (D3)

Sumber: Data primer peneliti, 2016.

Eagly (2007) dalam Layne (2010) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa wanita lebih menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan laki-laki. Gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas mereka. Pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di bidang pendidikan sangat tepat. Pemimpin yang transformasional cenderung melakukan perubahan dan menciptakan inovasi baru. Pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan dan memaksimalkan potensi yang ada dalam setiap individu. Sumber daya manusia yang berkualitas apabila diarahkan dan dididik dengan benar akan membawa dampak yang sangat besar bagi organisasi yaitu tercapainya tujuan, bahkan lebih luas lagi, misalnya secara global.

Pemimpin transformasional melakukan komunikasi secara intensif. Dekan wanita memiliki kemampuan untuk membangun kedekatan dengan berbagai pihak. Mereka memiliki gaya yang berbeda dengan pemimpin pria. Dekan wanita dinilai mampu mengayomi, mampu mengelola, memiliki rasa empati, dan mau mendengar. Miller et al. dalam Wolfman (1989) juga menyatakan bahwa keutamaan wanita adalah kemampuan untuk memelihara hubungan. Wanita tertarik untuk membantu orang lain berkembang dan mengungkapkan diri serta menolong mereka memperoleh kepuasan. Sifat memelihara berasal dari peran biologis wanita. Gaya yang diterapkan tersebut

membuat para pengikutnya merasa nyaman. Sanusi (2013) juga menyatakan pendapat yang serupa bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dan perlu di terapkan dalam kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan transformasional membentuk *core vision* bersama baru yang jelas, mendorong perubahan strategik untuk kemajuan, memperbaiki komunikasi dalam konteks yang berbeda, dan mengambil keputusan kolaboratif.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara tidak langsung mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan situasi lingkungan kerja kondusif antara pemimpin dengan pengikut. Lingkungan kerja yang kondusif membuat karyawan dapat bekerja secara produktif. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat berdampak pada keberhasilan pemimpin.

4.3. Kendala Kepemimpinan Dekan Wanita

Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi dekan wanita di Kota Semarang. Berikut ini adalah kendala yang dihadapi oleh dekan wanita:

Tabel Kendala dan Tantangan Kepemimpinan Dekan Wanita di Kota Semarang

No.	Kendala
1.	Mendorong dosen melanjutkan S3
2.	Menambah Profesor
3.	Penelitian dan Publikasi Internasional
4.	Digitalisasi
5.	Kekhususan Keilmuan
6.	Kedisiplinan Dosen
7.	Komunikasi dengan Senior

Sumber: Data Primer Peneliti, 2016.

Mayoritas dekan wanita di Kota Semarang mengalami kendala di bidang akademik. Kendala lain yang dihadapi antara lain komunikasi dengan dosen senior. Penelitian terdahulu tidak relevan dengan penelitian ini. Dekan tidak pernah mengalami *stereotype gender* seperti yang dikemukakan oleh Farad Rajwan et al. (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa wanita dalam masyarakat masih menghadapi banyak kesulitan pada pekerjaannya, seperti budaya yang tidak menerima wanita sebagai pemimpin. Begitu juga pernyataan yang diungkapkan oleh Ryan & Haslam (2007) dalam Evans (2014), bahwa kendala dalam kepemimpinan wanita yaitu adanya *glass cliff, glass ceiling, atau glass border*.

Dekan wanita melakukan upaya untuk agar dapat melewati kendala dan tantangan tersebut salah satu upaya penting yang dilakukan adalah berusaha membangun komunikasi yang baik misalnya dengan melakukan kegiatan bersama (*gathering, outbound, wisata bersama*) dan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak agar tujuan organisasi seperti: peningkatan kualitas akademik dan sumber daya manusia (dosen, karyawan, mahasiswa) dapat tercapai. Upaya yang dilakukan dekan untuk menghadapi kendala dan tantangan relevan dengan teori *resiliency* seperti yang dinyatakan dalam penelitian Christman & McClellan (2008) dalam Somaye Shahtelebi et al. (2011) bahwa secara umum, manajer perempuan yang sukses paling sering

memanfaatkan teori *resiliency* untuk berurusan dengan kepemimpinan atau manajemen.

Reivich. K dan Shatte. A (2002) juga menyatakan pendapat serupa bahwa resiliensi adalah kemampuan untuk mengatasi dan beradaptasi bila terjadi sesuatu yang merugikan dalam hidupnya. Sangat penting mengetahui kendala dan tantangan. Dengan mengetahui kendala kita dapat mengetahui kemungkinan apa yang akan terjadi pada waktu yang akan datang. Langkah-langkah maupun strategi dalam pemecahan masalah dapat di rencanakan lebih dini untuk dapat mengatasi kendala tersebut agar tidak menghambat dalam pencapaian tujuan organisasi. Pernyataan tersebut relevan dengan penelitian Caliper (2005) dalam Hasan dan Othman (2013), yang mengemukakan bahwa pemimpin perempuan lebih persuasif dari laki-laki, ketika merasakan penolakan, pemimpin perempuan belajar dari kesulitan yang mereka alami, pemimpin wanita menunjukkan sebuah keterlibatan secara keseluruhan, membangun kerjasama tim untuk memecahkan masalah dan pengambilan keputusan, serta berani mengambil risiko.

5. Simpulan dan Implikasi Kebijakan

5.1. Simpulan

Dekan wanita di Kota Semarang dipilih dengan cara yang berbeda antara satu dengan lainnya. Mayoritas dekan wanita terpilih melalui proses pemilihan dekan kemudian mendapatkan suara terbanyak., sampai akhirnya terpilih menjadi dekan. Adapula dekan wanita yang terpilih tidak melalui proses pemilihan dekan dengan pemungutan suara dan tidak memenangkan suara terbanyak atau dapat dikatakan bahwa dekan tersebut terpilih berdasarkan keputusan pimpinan Universitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor apa saja yang membuat dekan wanita terpilih, menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta menganalisis kendala dan tantangan yang dihadapi oleh dekan wanita di Kota Semarang. Berdasarkan temuan dan hasil analisa data dilapangan dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor yang membuat dekan wanita di Kota Semarang terpilih antara lain: memiliki karakteristik dan kepribadian yang baik, mendapatkan dukungan dari berbagai pihak (rektor, dosen, karyawan), visioner, dan memenuhi persyaratan (contoh: golongan, usia, agama)
2. Dekan wanita di Kota Semarang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menekankan kepada dukungan, komunikasi intensif, motivasi, pengembangan sumber daya manusia, perubahan, dan partisipasi.
3. Kendala yang dihadapi dekan wanita di Kota Semarang selama memimpin berasal dari dalam dan dari luar. Kendala dari dalam yang dialami dekan adalah kesulitan berkomunikasi dengan dosen senior. Kendala dari luar antara antara lain: mendorong dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 dan meraih gelar Doktor maupun Profesor, digitalisasi, internasionalisasi, memiliki spesifikasi khusus dalam keilmuan, dan kedisiplinan dosen.

5.2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini memiliki implikasi teori dan implikasi manajerial sebagai berikut:

5.2.1. Implikasi Teori

Implikasi teori dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama mengenai kepemimpinan dekan wanita.

2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai kepemimpinan dekan wanita.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah:

1. Dekan wanita yang terpilih adalah orang-orang yang kompeten, memiliki kualitas, berprestasi, berpengalaman, dan memenuhi syarat. Hal tersebut membawa dampak yang positif kedepan dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Adanya wanita yang bisa mencapai posisi sebagai dekan dapat memberikan motivasi dan inspirasi terutama bagi pekerja wanita untuk bisa sukses.
3. Gaya kepemimpinan dekan wanita di Kota Semarang menerapkan kepemimpinan yang transformasional. Gaya tersebut membawa banyak perubahan positif diantaranya peningkatan kualitas sumber daya manusia, komunikasi bersifat kekeluargaan, terbuka, dan transparan. Pendelegasian tugas dilakukan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama sehingga menguntungkan semua pihak.
4. Identifikasi kendala dan tantangan membuat pemimpin lebih dini dapat memprediksikan kemungkinan yang akan terjadi kedepan. dengan mengetahui kendala pemimpin dapat melakukan upaya perbaikan agar masalah dapat cepat terselesaikan dan perbaikan dapat dilakukan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya meneliti kepemimpinan dekan wanita pada satu kota saja yaitu Semarang. Informan dalam penelitian ini tidak mencakup seluruh dekan wanita yang ada di Kota Semarang sehingga faktor keterpilihan, gaya kepemimpinan, dan kendala yang dihadapi tidak bisa di generalisasi.
2. Informan yang sebelumnya telah ditetapkan tidak semuanya dapat berpartisipasi secara penuh dalam penelitian ini karena kesibukan yang padat.
3. Penelitian terdahulu mengenai topik lahirnya kepemimpinan wanita dan kesuksesan pemimpin wanita masih sedikit dilakukan dan teori yang digunakan sebagai referensi masih terbatas.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda dalam penelitian yang akan datang antara lain:

1. Penelitian mendatang diharapkan meneliti mengenai faktor kesuksesan dekan wanita bukan hanya di satu daerah saja.
2. Penelitian mendatang lebih mendalam meneliti bagaimana meningkatkan jumlah pemimpin wanita di Perguruan Tinggi.
3. Penelitian mendatang diharapkan menggunakan metodologi penelitian campuran (*mix method*).

DAFTAR REFERENSI

- Bessel, Sharon., Robinson, Kathryn., 2002, **Women In Indonesia Gender, Equity, and Development**, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- Burns, James McGregor., 1978, **Leadership**, Harper and Row, New York.
- Creswell, John W., 2009, **Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Creswell, John W., 2013, **Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih di Antara Lima Pendekatan**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dahlgren, Jolyn., Longman, Karen A., 2014, “Contributors To Women’s Leadership Development In Christian Higher Education: A Model and Emerging Theory”, **Journal of Research on Christian Education**, Vol. 23, pp, 5-28.
- Dowling, Jacqueline S., Melillo, Karen Devereaux., 2015, “Transitioning From Departemens to Schools of Nursing: A Qualitative Analysis of Journey By Ten Deans”, **Journal of Professional Nursing**, Vol.31, No.6. Pp. 467-474.
- Evans, David P., 2014, “Aspiring To Leadership...A Woman’s World?”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 148, pp. 543-550.
- Glass, Christy., Cook, Alison., 2016, “Leading At The Top: Understanding Women’s Challenges Above The Glass Ceiling”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 27, pp. 51-63.
- Gusti, 2016, Pemimpin Perempuan Harus Visioner dan Inovatif, <https://ugm.ac.id/id/berita/11728-pemimpin.perempuan.harus.visioner.dan.inovatif>, 3 November 2016.
- Hasan, Anwar., Othman, Abdullah., 2013, “When It Comes To Leadership, Does Gender Matter?”, **Arabian Journal Of Business And Management Review (Oman Chapter)**, Vol.2, No.10.
- Hilal, Huda, 2015, “Matching Leadership Qualities of Male and Female Leaders From the Qur’anic perspective: An Exegetical Analysis”, **Intellectual Discourse**, Vol. 23, No.1, pp. 101-118.
- Hollows, Joane., 2010, **Feminisme, Feminitas, dan Budaya Populer**, Jalasutra. Yogyakarta.
- Hong, Tan Sui., Idris, Morhalimah bt., 2015, “Hit the Road Running and Reflect: A Qualitative Study of Women Managers Informal Learning Strategies Using Feminist Principles”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 211, pp.1081 - 1088.
- Idrus, Muhammad, 2009, **Metode Penelitian Ilmu Sosial**, Erlangga, Yogyakarta.
- Ika, 2016, Supra Wimbari, Dekan Perempuan di UGM, <https://www.ugm.ac.id/id/berita/9932-supra.wimbari.dekan.perempuan.di.ugm>, 5 April 2015.
- Jones, Jakckie., Jackson Stevi., 2009, **Teori-Teori Feminis Kontemporer**, Jalasutra, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini, 2005, **Pemimpin dan Kepemimpinan**, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Klenke, Karin., 2002, “Cinderella Stories Of Women Leaders: Connecting Leadership Context and Competencies”, **Journal of Leadership and Organization Studies**, 9.
- Kopertis, 2016, <http://www.kopertis6.or.id/>, 11 Desember 2016.
- Kydd, Lesley., Megan Crawford, Colin Riches, 1997, **Professional Development for Educational Management**, PT. Grasindo, Jakarta.

- Landau, Jacqueline, 1995, "The Relationship of Race and Gender To Manager's Ratings of Promotion Potential", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 16, pp.391-400.
- Layne, Peggy., 2010, "Perspective On Leadership from Female Engineering Deans", **Leadership and Management In Engineering**, pp.185-190.
- Lincoln, Yvonna S., Denzin, Norman K., 2009, **Handbook of Qualitative Research**.
- Machali, Imam., Kurniadin, Didin, 2014, **Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan**, AR-RUZZ MEDIA, Yogyakarta.
- Mayer, Claude Helene et al., 2015, "Women Leaders In Higher Education: A Psycho-Spiritual Perspective", **South African Journal Of Psychology**, Vol. 45, No. 1, pp. 102-115.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, 1992, **Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru**, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Moleong, Lexy J., 2010, **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moore, Helen A., Ollenburger, Jane C., 1996, **Sosiologi Wanita**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Mosse, Julia Cleves., 1993, **Gender & Pembangunan**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Muhith, Setiawan, Bahar Agus., 2013, **Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mujiono, Imam., 2002, **Kepemimpinan dan Keorganisasian**, UII Press, Yogyakarta
- Mulyana, Deddy., 2004, **Metodologi Penelitian Kualitatif : Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya**, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ngang, Tang Keow., 2013, " Leadership Soft Skill of Deans In Three Malaysian Public Universities", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 93, pp. 1182-1186.
- Nguyen, Thi Lan Huong., 2013, " Barrier to and Facilitators of Female Dean's Career Advancement In Higher Education: An Explanatory Study in Vietnam", **Springer Science & Business Media Dordrecht**, Vol.66, pp.123-138.
- Owens, Robert G., 1995, **Organizational Behaviour In Education**, Allyn and Bacon, Manchester.
- Padilla, M. Laura., 2007, "A Gendered Update On Women Law Deans: Who, Where, Why, and Why Not?", **Journal of Gender, Social Policy & The Law**, Vol.15, No.3.
- PDDIKTI, 2016, <http://forlap.dikti.go.id/>, 11 Desember 2016.
- Powell, Gary N., 2011, "The Gender and Leadership Wars", **Organizational Dynamics**, Vol.40, pp. 1-9.
- Reivich, K. & Shatte, A., 2002, **The Resilience Factor: Seven Essential Skills For Overcoming Life's Inevitable Obstacles**, Broadway Books, New York.
- Robbins, Stephen P., A. Judge, Timothy., 2015, **Perilaku Organisasi**, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1996, **Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi**, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robert, K. Yin, 2009, **Studi Kasus (Desain dan Metode)**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sanusi, Achmad., 2013, **Kepemimpinan Pendidikan**, Nuansa Cendekia, Bandung.

- Shahtalebi, Somaye, et al., 2011, "Women Succes Factor From Leadership In Higher Education", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 15, pp. 3644-3647.
- Shahtalebi, Somaye., Yarmohammadian, Mohammad Hossein, 2012, "Barriers to Women Managers Climb The Peaks of Success", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 46, pp. 3088-3092.
- Sugiyono, 2015, **Metode Penelitian Kuantitaif, Kualitatif, dan R&D**, Alfabeta, Bandung.
- Steel, Maggie., Zita Tohrnton, 1994, **Wanita Mampu Meraih Karier Gemilang**, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Steyn, GM., SCM, Greyling, 2015, " The Challenges Facing Women Aspiring For School Leadership Position In South African Primary Schools", **Gender&Behaviour**, Vol. 13, No.1, pp. 6607-6620.
- UNIKA, 2016, <http://www.unika.ac.id/>, 28 Maret 2016.
- Universitas Diponegoro, 2016, Empat Fakultas Dipimpin Wanita, <http://berita.suaramerdeka.com/smcetak/empat-fakultas-dipimpin-wanita/>, 29 Januari 2016.
- Unin, Norseha., 2014, "Learning to Lead for Malay Women in Higher Education", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 141, pp. 654 - 659.
- USAIDHELM, 2015, "Higher Education Leadership and Management", **Helm Project**, Indonesia.
- Uusiautti, Satu., et al., 2012, "It's More Like A Growth Process Than A Bunch of Answers University Leaders Describe Themselves As Leaders", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 69, pp. 828 - 837.
- Veithzal, Rivai et al., 2014, **Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi**, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- West, Cassandra., 2016, "Women's History Month Top 25 Women In Higher Education& Beyond", **Diverse Education**. pp.12-22.
- Wolfman, Brunetta. R., 1989, **Peran Kaum Wanita**, Kanisius, Yogyakarta
- Yanez, Julian Lopez., Moreno, Marita Sanchez., 2008, "Women Leaders As Agent of Change in Higher Education Organizations", **Gender in Management:An International Journal**, Vol. 23, Iss 2, pp. 86 - 102.
- Zubaidi, Farad Rajwan et al., 2011, "An Overview on Women's Leadership Issues In Jordan", **Journal of Politics and Law**, Vol.4, No.2.

