

Motivasi Wanita menjadi Memimpin (Studi di Wilayah Gerbangkertosusila-Jawa Timur)

Sumarto

Progdi Manajemen FE UPNV Jatim

Eka Afnan Troena

Armanu Thoyib

Ubud Salim

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *There is a positive relationship between the high woman representation in public and the success of corruption and poverty eradication. This means that the role of women becomes very strategic along with the increase of woman representation in public region. In Indonesia, the problem is that woman representation is very low in public region, and from time to time it tends to decline. The low woman representation indicates that the motivation of women to lead is lower than that of men. It is estimated that work-family conflicts and the ambition of women are the significant factors which cause the low motivation of women to lead in Indonesia. The population consists of the civil servants of local governments in "Gerbangkertosusilo" in East java. The data were collected by distributing questionnaires to respondents. Using complexity model and multiple measurement method applied to each concept in the research models, all the data were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM), Analysis of Variance (ANOVA), and Correlation Analysis. Four relationship hypotheses were significantly proven. These significant hypotheses suggest that: 1) the motivation of women to lead is lower than that of men; 2) the higher the work-family conflict, the weaker the motivation of women to lead (in comparison with men); 3) the stronger the motivation of women to lead, the stronger the work-family conflicts; 4) the stronger the interaction between ambition and work-family conflict, the weaker the motivation of women to lead in comparison with that of men.*

Keywords: *Work-family conflicts, Motivation to lead, Ambition*

Negara dan bangsa yang tidak menghormati kaum perempuannya tidak akan pernah menjadi besar, baik di saat ini maupun di masa depan. Satu alasan mendasar sebagai penyebab kejatuhan bangsa anda secara drastis adalah karena anda tidak memiliki rasa hormat pada kehidupan perempuan. Jika anda tidak membangkitkan kaum perempuan yang merupakan perwujudan dari Ibu Pertiwi, apakah anda pikir anda memiliki cara lain untuk bangkit? (Vivekananda dalam Darwin, 2005). Ungkapan ini sangat menjunjung tinggi harkat dan martabat perempuan. Di Indonesia, para

leluhur mengungkapkan bahwa "surga berada di telapak kaki ibu", dan "restu ibu adalah restu Tuhan".

Walaupun perempuan disimbolkan sebagai sosok yang sakral, secara kultural dan sosial, Mulia & Farida (2005) menggambarkan kondisi sebaliknya. Perempuan bukanlah makhluk penting (*the second human being*), melainkan sekedar pelengkap (diciptakan dari dan untuk kepentingan kaum laki-laki).

Kedua pendapat kontradiktif di atas menggambarkan peran perempuan Indonesia pada persimpangan jalan. Dari sudut pandang kultur patriarki di Indonesia, jika perempuan mau masuk ke wilayah superioritas laki-laki, maka wilayah domestik harus tetap menjadi peran primernya. Dengan demikian perempuan akan menerima beban ganda (*double*

Alamat Korespondensi:

Sumarto, FE-UPN V Jatim Jl. Raya Rungkut Madya-Gunung Anyar Surabaya 60294

burden dan role conflict), yaitu sebagai ibu rumah tangga sekaligus sebagai pencari nafkah.

Beberapa temuan hasil riset menunjukkan tantangan terhadap persepsi buram perempuan di dalam kehidupan publik atau masyarakat, termasuk di Indonesia. Swamy, *et al.* (1999) menyatakan bahwa semakin banyak representasi perempuan sebagai pemilik atau manajer perusahaan maka semakin rendah jumlah kasus penyuapan. Demikian juga semakin banyak representasi perempuan dalam parlemen maka semakin rendah negara bersangkutan dalam level negara terkorup di dunia. Hal ini sejalan dengan temuan Dollar, *et al.* (2001) dan Sung (2003) yang secara umum menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat representasi perempuan di pemerintahan semakin rendah tingkat korupsi. Studi lain menunjukkan bahwa semakin besar partisipasi perempuan, maka semakin tinggi pula kesejahteraan masyarakat dan keberhasilan penanggulangan kemiskinan (Darwin, 2005). Jika hal ini diintegrasikan dengan upaya-upaya pemberantasan korupsi dan penanggulangan kemiskinan, keberadaan dan peran perempuan menjadi sangat relevan dan sangat strategis, sejalan dengan bertambahnya representasi perempuan di wilayah publik.

Di Indonesia, peran strategis perempuan dengan keberadaannya di wilayah publik justru menunjukkan masalah. Beberapa data memperlihatkan fenomena representasi perempuan di wilayah publik di Indonesia yang sangat memprihatinkan. Fenomena tersebut adalah masih amat rendahnya partisipasi perempuan dibanding laki-laki di wilayah publik, bahkan dari waktu ke waktu cenderung menurun (lihat Tabel 1). Sebenarnya UUD 1945 mengisyaratkan tidak terdapat diskriminasi antara laki-laki dan perempuan dalam menjalankan perannya.

Terdapat empat alasan yang menarik tentang mengapa studi ini fokus pada peran perempuan di wilayah publik dalam perspektif kesetaraan gender dimana laki-laki sebagai pembanding, yaitu:

- Rendahnya representasi perempuan di wilayah publik, terutama di Indonesia (Darwin, 2005), dan di dunia pada umumnya (Kenworthy & Malami, 1999).
- Masih kentatnya budaya patriaki di Indonesia, bahkan dilegitimasi oleh negara (Darwin, 2005; Mulia & Farida (2005).
- Hadirnya perempuan di wilayah publik membawa konsekuensi *double burden* atau *role conflict* bagi perempuan (Fakih, 1998).
- Peran strategis perempuan di wilayah publik dalam upaya pemberantasan korupsi dan penanggulangan kemiskinan (Swamy, *et al.*, 1999; Dollar *et al.*, 2001; Sung, 2003; Darwin, 2005), terutama di Indonesia.

Penelitian ini berangkat dari pernyataan Ebrahimi (1999) bahwa rendahnya representasi perempuan di wilayah publik sebagai perwujudan *lower aspirations* atau *lower motivation to become managers*, atau *less motivated to pursue managerial careers* (Chen, *et al.*, 1997). Kedua istilah tersebut identik dengan *managerial role motivation* atau *motivation to manage* (Miner, 1993), atau motivasi memimpin (Chan & Drasgow, 2001; Sanchez, 2003).

Temuan riset empiris Allan & Nellen (1992), Bartol & Martin (1987), dan Bartol, *et al.* (1981) membuktikan motivasi memimpin perempuan lebih rendah dibanding laki-laki. Ketiga penelitian tersebut dilakukan di Amerika yang terkenal dengan *western culture* (budaya barat). Kaum perempuannya menuntut kesamaan gender (*gender equally*) melalui gerakan feminisme. Sebaliknya, riset Chen, *et al.*, (1997);

Tabel 1. Tingkat Representasi Perempuan Di Legislatif

Fraksi	1992/1997		1997/1999		1999/2004	
	Orang	%	Orang	%	Orang	%
PPP	4(62)	6,4	6(89)	6,7	3(58)	5,2
Golkar	48(282)	17,0	43(325)	13,2	16(120)	13,3
PDIP	6(56)	10,7	1(11)	9,0	15(153)	9,8
ABRI/TNI	4(100)	4,0	4(75)	5,3	3(39)	7,9
Total	62(500)	12,4	54(500)	10,8	45(500)	9,0

Sumber: Darwin (2005)

Keterangan:

% dan (): perempuan

Ebrahimi (1999); Ebrahimi, *et al.*, (2001) justru menemukan tidak adanya perbedaan motivasi memimpin antara perempuan-laki-laki. Ketiga penelitian tersebut dilakukan di Asia (China & Hong Kong) yang terkenal dengan *eastern culture* (budaya timur). Kaum perempuannya hidup dalam lingkungan budaya patriarki dengan tuntutan kesetaraan gender (*gender equality*).

Dipandang dari perspektif dikotomi budaya barat dan budaya timur dengan masing-masing karakteristik keadilan gendernya (*equally & equality*) terdapat kerancuan hasil penelitian tentang besarnya motivasi memimpin perempuan dan laki-laki. Berdasarkan kerancuan tersebut menarik untuk diteliti adalah besarnya motivasi memimpin perempuan khususnya dan laki-laki di Indonesia (Donnell & Hall, 1980; Lord, *et al.*, 1986; Pajares, 1996; Chen, *et al.*, 1997; Chan & Drasgow, 2001; Webb, 2003; Sanches, 2003; Ebrahimi, *et al.*, 2005). Apakah hasil penelitiannya sama dengan hasil riset Allan & Nellen (1992); Bartol & Martin (1987); Bartol, *et al.* (1981), bahwa motivasi memimpin laki-laki lebih tinggi dibanding perempuan, atau sama dengan hasil riset Ebrahimi (2001); Ebrahimi (1999); Chen, *et al.* (1997); dan Maner (1993), bahwa motivasi memimpin laki-laki sama dengan perempuan.

Dibanding dengan riset-riset sebelumnya perbedaan riset ini dengan riset-riset sebelumnya terletak pada faktor-faktor yang mempengaruhi atau sebagai *antecedent* dan *outcome* dari motivasi memimpin itu sendiri, yaitu meningkatnya konflik kerja-keluarga sebagai akibat meningkatnya motivasi memimpin perempuan (Greenhaus & Kopelman, 1981; Greenhaus & Beutell, 1985; Rachman, 1998), surutnya motivasi memimpin perempuan sebagai akibat meningkatnya konflik kerja-keluarga (Ragins & Sundstrom, 1989; Gutek, *et al.*, 1991; Boles, 2001; Elloy & Smith, 2003), meningkatnya motivasi memimpin perempuan akibat dorongan ambisi terhadap konflik kerja-keluarga, di Indonesia (Howard & Bray, 1988; Korabik & Rosin, 1995; Kirchmeyer, 1998; Metz, 2004; Mathur-Helm, 2006). Variabel-variabel inilah yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Beberapa hasil temuan riset menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan lebih baik dibanding laki-laki. Dalam gaya kepemimpinan transformational, inteligensi emosional perempuan juga lebih baik dibanding laki-laki (Porterfield & Kleiner, 2005).

Stanford menengarai bahwa karakteristik feminin perempuan memberikan keuntungan bagi pemimpin perempuan, misalnya keterampilan berkomunikasi, kemampuan sebagai penengah yang andal, kemampuannya menangani persoalan dengan *soft approach* (Appelbaum & Miller, 2003). Banyak penelitian menunjukkan kelebihan perempuan dalam kepemimpinan, tetapi berbagai fakta memperlihatkan rendahnya tingkat representasi perempuan dalam kepemimpinan/manajemen. Rendahnya representasi perempuan pertanda lemahnya *managerial role motivation* atau motivasi memimpin perempuan (Powell & Butterfield, 1994; Chen *et al.*, 1997).

Riset tentang perbedaan laki-laki dan perempuan dalam *managerial role motivation* masih sedikit dilakukan. Sintesis dari beberapa riset terkait dengan *managerial role motivation* menunjukkan bahwa motivasi memimpin perempuan lebih rendah dibanding laki-laki. Klood (2004) dalam riset menanyakan "mengapa perempuan tidak menunjukkan *leadership* yang baik, atau terjadi ketimpangan dalam *leadership*?". Pendapat beberapa peneliti yang dikutip oleh Klood (2004), antara lain:

- Sinclair: dalam dunia kerja motivasi laki-laki cenderung terdorong oleh kebutuhan *achievement* sedangkan motivasi perempuan didorong oleh kebutuhan *affiliation*.
- Gilligan: terdapat perbedaan pengalaman perempuan dan laki-laki ketika berperan dalam pengambilan keputusan tentang pengasuhan anak. Perbedaan ini dapat menjadi penyebab berbedanya *skills* dan *trait* ketika mereka memasuki dunia kerja.
- Chung & Monroe : laki-laki lebih berkepentingan dengan *competitive success*, sedangkan perempuan lebih fokus pada *doing a job well*. Laki-laki kurang berkepentingan dengan *human relation* dan lebih *aggressive*. Laki-laki lebih toleran terhadap *ethical misbehavior* sedangkan perempuan sebaliknya.
- Shakeshaft : secara tradisional sifat-sifat seperti tegas, bersaing, orientasi tugas, dan agresif, merupakan unsur-unsur penting dalam manajemen. Perempuan, lebih suka menerapkan keterampilan *relational* dan *participatory* dalam manajemen dan lebih suka menghindari konflik serta menggunakan strategi kolaboratif.

Kloot (2004) dan Hayes, *et al.* (2004) menegaskan bahwa empat kondisi tersebut menunjukkan posisi perempuan lebih rendah dibanding laki-laki dalam *leadership* dan *management*. Pendapat ini menjadi jawaban dari pertanyaan Mulia dan Farida (2005): "mengapa perempuan sulit sekali menggapai kekuasaan atau kepemimpinan?". Mulia dan Farida (2005) sendiri memiliki jawaban yang sederhana. Perspektif budaya tradisional perempuan Indonesia tidak memuat ketegaran, keperkasaan, atau ketegasan yang merupakan unsur inti kekuasaan atau kepemimpinan. Karenanya perempuan Indonesia kurang memiliki *managerial role motivation* dibanding laki-laki.

Kerja dan keluarga merupakan dua aspek paling penting bagi kehidupan pekerja, dan di antara keduanya sering terjadi konflik kepentingan. Konflik antara tanggung jawab kerja dan tanggung jawab keluarga serta efeknya terhadap pekerja merupakan isu yang semakin meningkat dalam publikasi populer maupun ilmiah (Boles, *et al.*, 2001). Williams & Alliger (1994) mengingatkan perlunya hal ini mendapat perhatian serius karena perempuan bekerja memiliki potensi konflik dengan kehidupan keluarga yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja.

Persoalan konflik kerja-keluarga bagi perempuan berkeluarga terletak pada usahanya membagi waktu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan tuntutan keluarganya. Ketika terjadi kegagalan menyeimbangkan kedua kepentingan tersebut muncul konflik kerja-keluarga, yang dihasilkan dari kombinasi antara *work overload*, *role conflict*, dan *role ambiguity* (Elloy & Smith, 2003). Konflik antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga digolongkan sebagai faktor penyebab *absenteeism*, rendahnya *job satisfaction*, dan *motivation* (termasuk motivasi memimpin). Ketiga hal tersebut berhubungan dengan *permanent withdrawal behavior* dan *turnover* (Abbott, *et al.*, 1998). Artinya, keputusan meninggalkan pekerjaan bagi perempuan karena keluarga lebih diutamakan daripada pekerjaan (Gutek, *et al.*, 1991).

Bagi perempuan semakin tinggi kemajuan karir pekerjaannya semakin tinggi tensi konflik kerja-keluarga, dan akan merasa semakin jauh dari keluarga (Butler, 2004). Kemajuan karir ini termasuk memiliki motivasi yang tinggi untuk meniti karir, menuntut tanggung jawab lebih besar (waktu dan pikiran) pada pekerjaan, yang menyebabkan makin berkurangnya

perhatian (waktu dan pikiran) untuk keluarga. Umumnya perempuan lebih mementingkan keluarga dari pada pekerjaan (Gutek, *et al.*, 1991). Karenanya perempuan rela menjauhi kemajuan karir untuk membatasi stres (Nieva, 1985), sehingga perempuan *less motivated to lead* dibanding laki-laki (Donnell & Hall, 1980).

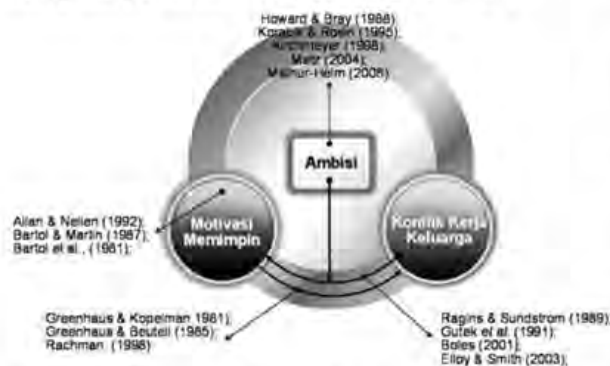
Dari bahasan konflik kerja-keluarga, dan selanjutnya dikaitkan dengan motivasi memimpin dapat disimpulkan bahwa konflik kerja-keluarga berdampak negatif terhadap motivasi memimpin. Demikian sebaliknya semakin tinggi motivasi memimpin, yang berarti alokasi waktu semakin condong ke pekerjaan, maka semakin tinggi tensi konflik kerja-keluarga. Dari kesimpulan tersebut dapat ditandai terjadinya hubungan timbal balik (*bi-directional*) antara konflik kerja-keluarga dengan motivasi memimpin.

Dapat terjadi bahwa konflik kerja-keluarga kurang berpengaruh secara negatif terhadap motivasi memimpin jika perempuan maupun laki-laki memiliki ambisi yang kuat untuk menjadi pemimpin. Temuan Mathur-Helm (2006) menunjukkan bahwa ambisi merupakan salah satu karakteristik penting bagi 65% sampel untuk promosi karir dan sukses perempuan menuju posisi top manajemen. Pada penelitian sebelumnya terungkap bahwa ambisi berhubungan positif dengan *work commitment* perempuan (Korabik & Rosin, 1995). Oleh sebab itu ambisi lebih berhubungan dengan *career success* perempuan dibanding laki-laki (Kirchmeyer, 1998).

Ungkapan Metz (2004): perempuan yang berambisi akan berusaha keras melebihi yang tidak berambisi, dalam upaya meningkatkan kualitas diri (*education, training & development*) dalam rangka mempersiapkan dirinya untuk meraih posisi manajerial. Ambisi sebagai dimensi *personality* berhubungan tak langsung dengan sukses karir (*managerial advancement*) melalui *education, training & development* sebagai komponen *human capital* (Metz, 2004). Dengan demikian motivasi untuk mencapai sesuatu akan semakin kuat manakala mendapat dorongan ambisi. Perempuan yang berambisi rela bekerja lebih lama dan ini menandakan tingginya komitmen perempuan terhadap organisasi dari pada sejawatnya yang tidak berambisi (Korabik & Rosin, 1995).

Dari bahasan ambisi yang selanjutnya dikaitkan dengan motivasi memimpin dan konflik kerja-keluarga,

dapat disimpulkan bahwa semakin besar ambisi seseorang akan semakin kuat motivasi memimpin yang bersangkutan. Jika kekuatan ambisi berinteraksi dengan konflik kerja-keluarga maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan ambisi dapat memperlemah efek negatif konflik kerja-keluarga terhadap motivasi memimpin. Selanjutnya dapat disusun kerangka koseptual penelitian sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Hipotesis Penelitian

Rendahnya representasi perempuan di wilayah publik mencetus penelitian tentang motivasi memimpin perempuan dibanding laki-laki di Indonesia terkait dengan konflik kerja-keluarga dan ambisinya. Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka konseptual sebagaimana dijelaskan dapat dihipotesiskan seperti berikut:

- Motivasi memimpin perempuan lebih rendah dibanding laki-laki.
- Semakin tinggi konflik kerja-keluarga semakin rendah motivasi memimpin perempuan dibanding laki-laki.
- Semakin tinggi motivasi memimpin semakin tinggi pula konflik kerja-keluarga perempuan dibanding laki-laki.
- Semakin tinggi ambisi semakin berkurang efek negatif konflik kerja-keluarga terhadap motivasi memimpin perempuan dibanding laki-laki.

METODE

Populasi dan Sampel

Obyek penelitian pada beberapa Pemda Tk. II di Provinsi Jawa Timur yang tergabung dalam wilayah Gerbangketosusila, dengan unit analisis PNS perempuan

dan laki-laki golongan III (IIIa, IIIb, IIIc, IIId) di wilayah tersebut. Teknik sampling penelitian ini termasuk *probability sampling* karena jumlah anggota populasi diketahui (akses populasi) sebanyak 30.801 PNS. Teknik sampel *stratified random sampling* merupakan salah satu teknik sampel dari *probability sampling*. Jumlah sampel ditemukan sebanyak 200 PNS (100 laki-laki dan 100 perempuan) golongan III. Selanjutnya hasil pengisian koesioner diperiksa dan hanya 117 (60 perempuan dan 57 laki-laki) yang dapat dianalisis.

HASIL

Hasil analisis variance dengan variabel dummy pada Tabel 2. Hasil analisis *Structural Equation Modeling* pada Tabel 3. Hasil analisis korelasi pada Tabel 4.

PEMBAHASAN

Motivasi Memimpin Perempuan & Laki-laki

Bukti empiris manandakan adanya *gender-based differences in levels of managerial motivation* berdasarkan skor MSCS-H. Artinya Motivasi memimpin perempuan lebih rendah dibanding laki-laki. Temuan ini secara singkat dapat dijelaskan:

Ketidakseimbangan gender pada tanggung jawab dalam rumah tangga merupakan hambatan bagi representasi perempuan dalam manajemen (Davidson & Burke, 2004; Wirth, 2001). Banyak perempuan menganggap tanggung jawab kepada keluarga merupakan halangan melanjutkan karir manajemennya (Liff & Ward, 2001; Metz & Tharenou, 2001). Perempuan kurang tertarik atau kurang memiliki motivasi memimpin karena secara kultural bertugas mengurus keluarga (Dolecheck & Dolecheck, 1987). Jadi tetap tertahannya perempuan menjalankan fungsi primer menghalangi karir manajemennya dan mengurangi motivasi memimpin. Oleh karena itu motivasi memimpin perempuan lebih rendah dibanding laki-laki.

Sikap negatif rekan laki-laki terhadap perempuan sebagai manajer dirasa perempuan sebagai "*glass ceiling effect*" yang menghalangi mereka menempati posisi manajerial (Ng's, 1993). Kuatnya persepsi dunia kerja adalah dunia laki-laki merupakan "*glass ceiling effect*" bagi perempuan, karenanya motivasi memimpin perempuan lebih rendah dibanding laki-laki.

Tabel 2. Hasil Analisis Perbedaan Antara Laki-laki & perempuan

Variabel Dependen (a)	Estimasi Laki-laki	Estimasi Perempuan	Kesimpulan
Konflik kerja-keluarga	17,755	18,217	Perempuan > Laki-laki
Motivasi Memimpin	25,456	24,000	Perempuan < Laki-laki
Ambisi	3,532	3,450	Perempuan = Laki-laki

a Variabel Independen : Jenis Kelamin

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Standardize Estimate	p-value	Keterangan
Perempuan				
Konflik Kerja-Keluarga	⇒ Motivation to lead	-0,781	***	Signifikan
Ambisi	⇒ Motivation to lead	0,142	***	Signifikan
KK-K & Ambisi	⇒ Motivation to lead	0,172	***	Signifikan
Motivasi Memimpin	⇒ Work-family conflict	0,690	***	Signifikan
Laki-laki				
Konflik Kerja-Keluarga	⇒ Motivation to lead	-0,620	***	Signifikan
Ambisi	⇒ Motivation to lead	0,336	***	Signifikan
KK-K & Ambisi	⇒ Motivation to lead	0,343	***	Signifikan
Motivasi Memimpin	⇒ Work-family conflict	0,548	***	Signifikan

Keterangan:

*** = p-value ≤ 0,001

Tabel 4. Korelasi Antar Variabel

	KKK	MM	AB	USI	TPD	PKT	UAT	JAN
KKK	1							
MM	-0,265*	1						
AB	0,326*	0,352*	1					
USI	-0,237*	0,399*	0,359*	1				
TPD	0,316*	0,307*	0,401*	0,049	1			
PKT	-0,372*	0,315*	0,311*	0,230*	0,075	1		
UAT	-0,337*	0,087	0,079	0,011	0,013	0,009	1	
JAN	0,144*	0,010	0,091	0,193*	0,018	0,078	0,045	1

Keterangan:

*p-value ≤ 0,05

KKK : work-family conflict MM : motivasi memimpin

AB : ambisi USI : usia

TPD : tingkat pendidikan PKT : pangkat

UAT : usia anak terakhir JAN : jumlah anak

Konflik Kerja-Keluarga & Motivasi Memimpin

Bukti empiris menunjukkan konflik kerja-keluarga perempuan-laki-laki sama-sama berpengaruh negatif terhadap motivasi memimpin. Berarti semakin kuat *work-family conflict* semakin surut motivasi memimpin. Dampak negatif *work family conflict* terhadap motivasi memimpin lebih besar pada perempuan dibanding laki-laki. Temuan ini secara singkat dapat dijelaskan:

- Pekerjaan melayani suami dan memelihara anak masih tetap menjadi domain tanggung jawab perempuan (Shelton & John, 1996).
- Perempuan mengalami hubungan yang lebih kuat antara *family involvement* dan konflik kerja-keluarga di banding laki-laki (Greenhaus, 1989; Rothbard, 2001).
- Mandat keibuan sangat kuat berakar dalam budaya masyarakat Asia, termasuk Indonesia.

Oleh karena itu profesional perempuan berkeuarga memiliki kesulitan dibanding laki-laki dalam menyeimbangkan antara kerja dan keluarga. Akhirnya mengalami konflik kerja-keluarga yang lebih besar (Greenhaus, 1989).

- Perempuan mengalami konflik kerja-keluarga lebih besar dibanding laki-laki ketika berusaha menyeimbangkan *dual roles* sebagai pekerja dan sebagai pengurus rumah tangga (Fronc, *et al.*, 1992; Kim & Ling, 2001).
- Komitmen pada peran primer memotivasi beberapa perempuan menolak *labor mobility* karena dianggap dapat menghalangi tanggung jawab perempuan mengurus rumah tangganya (Carnicer, *et al.*, 2003).
- Manajer dan profesional perempuan menganggap faktor keibuan perempuan menghambat perkembangan karir mereka (Carnicer, *et al.*, 2004).

Dengan demikian semakin tinggi konflik kerja-keluarga semakin rendah motivasi memimpin perempuan dibanding laki-laki. Temuan menandakan tensi konflik kerja-keluarga perempuan lebih besar dibanding laki-laki, cocok sebagaimana temuan dalam analisis perbedaan konflik kerja-keluarga. Lebih menarik lagi, temuan ini mengindikasikan bahwa perempuan bekerja dan memiliki keluarga masih memiliki komitmen tinggi dan konsisten menjalankan peran primernya.

Motivasi Memimpin & Konflik Kerja-Keluarga

Bukti empiris menunjukkan motivasi memimpin perempuan-laki-laki sama-sama berpengaruh positif terhadap konflik kerja-keluarga. Berarti semakin kuat motivasi memimpin semakin kuat konflik kerja-keluarga. Dampak positif motivasi memimpin terhadap *work-family conflict* lebih besar pada perempuan dibanding laki-laki. Secara singkat dapat dijelaskan:

- Para suami/keluarga yang memiliki istri/ibu manajerial/profesional mengalami konflik kerja-keluarga lebih intensif dibanding mereka yang memiliki istri/ibu bukan manajerial/profesional (Greenhaus & Kopelman, 1981).
- Kurang seimbangannya dua peran (pekerjaan-keluarga) yang saling bertolak belakang pada

gilirannya menimbulkan tekanan atau stres dari keluarga dan pekerjaan (Greenhaus & Beutell, 1985).

- Bagi perempuan berperan di wilayah publik akan mengalami *role conflict* akibat berperan ganda. Pada saat itulah muncul konflik kerja-keluarga yang dihasilkan dari kombinasi antara *work overload*, *role conflict* dan *role ambiguity* (Elloy & Smith, 2003).
- Perempuan bekerja dan memiliki keluarga masih memiliki komitmen tinggi dan konsisten menjalankan peran primernya (KKK Perempuan > KKK Laki-laki).

Kemajuan karir perempuan yang didorong oleh motivasi memimpin yang tinggi menuntut tanggung jawab yang lebih besar (waktu, pikiran, kehadiran) dalam bekerja. Tuntutan tanggung jawab dimaksud makin mengurangi perhatian (waktu, pikiran, kehadiran) untuk keluarga (suami dan anak). Dengan demikian semakin tinggi motivasi memimpin semakin tinggi pula konflik kerja-keluarga perempuan dibanding laki-laki.

Interaksi Ambisi & Konflik Kerja-Keluarga pada Motivasi Memimpin

Interaksi antara ambisi dengan konflik kerja-keluarga berdampak positif terhadap motivasi memimpin. Berarti ambisi mampu mengubah menjadi positif dampak konflik kerja-keluarga terhadap motivasi memimpin. Bagi perempuan dampak tersebut lebih kecil dibanding laki-laki. Temuan ini secara singkat dapat dijelaskan :

- Seseorang yang memiliki ambisi akan berusaha lebih kuat dan keras, bahkan dengan segala daya upaya untuk meraih sesuatu (motivasi memimpin) yang diinginkan dibanding yang tidak memiliki ambisi atau ambisinya lemah (Metz, 2004).
- Perempuan yang berambisi rela bekerja lebih lama dan ini menandakan tingginya komitmen perempuan terhadap organisasi dari pada sejawatnya yang tidak berambisi (Korabik & Rosin, 1995).
- Usaha keras tersebut dalam rangka meningkatkan kualitas diri (*education, training & development*) dalam rangka mempersiapkan diri untuk meraih posisi manajerial (Ischinger, 2006).

- Ambisi lebih berhubungan dengan *career success* perempuan dari pada laki-laki (Kirchmeyer, 1998).
- Ambisi merupakan salah satu karakteristik penting bagi 65% sampel dari penelitian Mathur-Helm (2006), untuk promosi karir dan sukses perempuan menuju posisi top manajemen.
- Ambisi sebagai salah satu dimensi *personality* berhubungan tidak langsung dengan sukses karier (*managerial advancement*) melalui *education, training & development* sebagai komponen human capital (Metz, 2004).

Dalam mempertahankan peran primernya perempuan yang memiliki ambisi sekuat apapun tidak akan mengorbankan keluarganya karena memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Perempuan dengan ambisi kuat sekaligus mampu menjadi perempuan cerdas (*smart women*). Dengan caranya mampu mengatur keseimbangan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan keluarganya. Berarti perempuan mampu menekan efek negatif konflik kerja-keluarga. Dengan demikian mampu menjadikan keluarganya sebagai pendorong utama motivasinya menjadi pemimpin. Oleh karena itu semakin tinggi ambisi semakin berkurang efek negatif konflik kerja-keluarga terhadap motivasi memimpin perempuan dibanding laki-laki.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Walaupun negara Indonesia termasuk berdimensi budaya feminin moderat (Hofstede, 1980), bukti empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja para responden cenderung ke budaya maskulin. Dalam lingkungan budaya maskulin (budaya patriaki) perempuan mengalami resistensi lebih besar dari rekan laki-lakinya (Hofstede, 1995). Resistensi dimaksud termasuk unsur "*glass ceiling*" sebagai penghambat *upward mobility* karier perempuan. Karenanya motivasi memimpin perempuan lebih rendah dari pada laki-laki.

Kuatnya budaya patriaki (maskulin) di lingkungan kerja responden memaksa perempuan tetap konsisten membawakan peran tradisionalnya. Konsistensi peran tradisional perempuan memotivasi perempuan menolak *upward mobility* (Carnicer, 2003). Karena lebih

mementingkan keluarga dari pada pekerjaan (Gutek, et al., 1991). Ketika terjadi *role conflict* perempuan rela menjauhi kemajuan kariernya maka perempuan kurang memiliki motivasi memimpin dibanding laki-laki (Donnell & Hall, 1980; Ragins & Sundstrom, 1989). Dengan demikian semakin tinggi konflik kerja-keluarga semakin rendah motivasi memimpin perempuan dibanding laki-laki.

Manakala perempuan memiliki motivasi memimpin maka terjadilah *role conflict*. Karena kegagalan dalam menyeimbangkan kepentingan peran tradisionalnya dan dunia kerja. Pada saat itu muncul konflik kerja-keluarga, yang dihasilkan dari kombinasi antara *work overload, role conflict* dan *role ambiguity* (Elloy & Smith, 2003). Dengan demikian semakin tinggi motivasi memimpin semakin tinggi pula konflik kerja-keluarga perempuan dibanding laki-laki.

Ambisi lebih berhubungan dengan sukses karier perempuan dari pada laki-laki (Kirchmeyer, 1998). Bagi perempuan berambisi, halangan apapun akan mereka tempuh sepanjang mereka memiliki keyakinan bahwa sesuatu mungkin dapat diraih (*smart women*). Ambisi yang kuat (ambisi perempuan = laki-laki) mampu mengubah dampak negatif konflik kerja-keluarga terhadap motivasi memimpin. Dampak negatifnya berkurang dan berubah menjadi positif. Dengan demikian semakin tinggi ambisi semakin berkurang efek negatif konflik kerja-keluarga terhadap motivasi memimpin perempuan dibanding laki-laki.

Efek moderasi positif ambisi ke hubungan antara konflik kerja-keluarga dengan motivasi memimpin masih lebih rendah perempuan dibanding laki-laki. Bukti empiris menunjukkan bahwa besarnya ambisi perempuan dan laki-laki sama. Mengapa demikian?

Pertama, bukti empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja para responden (Pemerintah Daerah Tk II) cenderung ke budaya maskulin. Dalam lingkungan budaya maskulin perempuan mengalami resistensi lebih besar dari rekan laki-lakinya (Hofstede, 1995). Resistensi dimaksud termasuk unsur "*glass ceiling*" sebagai penghambat *upward mobility* karier perempuan.

Kedua, kuatnya budaya maskulin di lingkungan kerja responden memaksa perempuan tetap konsisten membawakan peran tradisionalnya. Konsistensi peran tradisional perempuan memotivasi perempuan menolak *upward mobility* (Carnicer, 2003). Karena lebih

mementingkan keluarga dari pada pekerjaan (Gutek, *et al.*, 1991). Ketika terjadi *role conflict* perempuan rela menjauhi kemajuan karirnya maka perempuan kurang memiliki motivasi memimpin dibanding laki-laki (Donnell & Hall, 1980; Ragins & Sundstrom, 1989).

Ketiga, secara teoritis Hofstede (2007) menjelaskan bahwa laki-laki lebih mengutamakan sukses karir dalam hidup, ambisius, tegas, berani bersaing, hidup untuk bekerja, menganggap wanita pengurus rumah tangga, prestasi tinggi. Sementara perempuan lebih mengutamakan kualitas hidup, hubungan interpersonal yang erat, peduli dengan yang lemah, bekerja untuk hidup, menganggap perempuan dan laki-laki sama-sama pengurus rumah tangga, prestasi secukupnya.

Saran

Bukti empiris dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi memimpin perempuan lebih rendah dari laki-laki. Hasil penelitian ini dapat menjelaskan fenomena lebih rendahnya representasi perempuan dibanding laki-laki di wilayah publik di Indonesia. Berarti hasil penelitian ini dapat digeneralisasi bahwa motivasi memimpin perempuan lebih rendah dibanding laki-laki. Dampaknya representasi perempuan di wilayah publik lebih rendah dibanding laki-laki.

Berdasarkan temuan penelitian ini yang menghambat motivasi memimpin perempuan adalah konflik kerja-keluarga (Greenhaus & Beutell, 1985), dan masih kentanya persepsi *glass ceiling* yaitu resistensi terhadap perempuan dalam budaya maskulin (Hofstede, 1995), serta tajamnya perbedaan pandangan hidup antara maskulin dan feminin (Hofstede, 2007).

Terhadap konflik kerja-keluarga perempuan terkait dengan motivasinya menjadi pemimpin, pimpinan hendaknya memperhatikan karakteristik konflik kerja-keluarga perempuan yang dapat menghambat motivasinya menjadi pemimpin. Temuan menunjukkan bahwa konflik kerja-keluarga paling dominan bagi responden perempuan adalah bayangan perceraian. Sedangkan bagi responden laki-laki adalah bayangan kehilangan figur ayah bagi anak-anaknya. Walaupun konflik kerja-keluarga berdampak negatif terhadap motivasi laki-laki menjadi pemimpin, tapi tidak sebesar rekan perempuannya.

Sekecil apapun konflik kerja-keluarga (ancaman perceraian) dan persepsi *glass ceiling* masih tetap

ada bagi perempuan berkeluarga dan bekerja. Hal ini akan berdampak negatif terhadap sejumlah *work-attitudes* dan *behavior* di tempat kerja yang berujung pada surutnya berbagai kinerja. Agar dampak negatif dapat dikurangi, diperlukan keberanian organisasi maupun pemerintah daerah untuk menelorkan berbagai regulasi dan kebijakan berbasis kinerja yang bersifat *family-friendly* dan *fair-play*. Regulasi dan kebijakan dimaksud selaras dengan karakteristik gender yang melekat pada perempuan kalangan PNS, terutama terhadap peranan primernya (kebijakan sensitif gender).

Terhadap motivasi memimpin sesuai dengan temuan, responden perempuan menganggap bahwa bagi seorang perempuan berkeluarga dan bekerja yang memiliki motivasi menjadi pemimpin, paling dominan harus memiliki keinginan untuk melaksanakan tugas administratif rutin sebagai tanggung jawabnya (*desire to perform routine administrative functions*). Sementara bagi laki-laki hal yang sama paling dominan adalah harus memiliki kompetensi (*desire to be distinct and different*). Temuan juga menunjukkan bahwa selain yang dominan tersebut, memiliki keinginan bersaing (budaya maskulin) masih dianggap penting bagi perempuan maupun laki-laki berkeluarga dan bekerja yang bermotivasi menjadi pemimpin.

Atas dasar temuan tersebut, untuk mendorong motivasi memimpin, pimpinan organisasi maupun pemerintah daerah perlunya memberi perhatian khusus, terutama perempuan. Diperlukan peningkatan kualitas SDM melalui proses *education, training & development*. Bagi perempuan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan ketrampilan administratif, sedangkan bagi laki-laki untuk meningkatkan kompetensi. Dengan telah meningkatnya masing-masing kemampuan dan ketrampilan, berikut perlu diciptakan *fair competition*.

Kebijakan peningkatan kualitas SDM melalui *education, training & development* tersebut akan mampu menumbuhkan semangat dan ambisi untuk mendorong motivasi memimpin perempuan setara dengan rekan laki-lakinya. Dengan demikian tidak akan ada lagi persepsi negatif bagi perempuan bahwa dunia kerja adalah dunianya laki-laki, laki-laki adalah nomor satu dan perempuan adalah nomor berikutnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Abbott, J., Cieri, H.D., Iverson, R.D. 1998. Costing turn-over : Implication of work-family conflict at management level, *Asia Pacific Journal of Human Resource*. 36(1):25-43.
- Allan, P., dan Nellen, E.H. 1992. The motivation to manage : Differences between college students of business according to race, *The Mid- Atlantic Journal of Business*. 28 (3):273-280.
- Appelbaum, S.H., Audet, L., dan Miller, J.C. 2003. Gender and leadership ? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories, *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1/2):43-51.
- Bartol, M.K., Anderson, C.R., dan Schneider, C.E. 1981. Sex and ethnic effects on motivation to manage among college business students, *Journal of Applied Psychology*. 66 (1):40-44.
- Bartol, M.K., dan Martin, D.C. 1987. Managerial motivation among MBA students: A longitudinal assessment. *Journal of Occupational Psychology*. 60:1-12.
- Boles, J.S., Howard, W.G., dan Donofrio, H.H. 2001. An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction, *Journal of Managerial Issue*. 13 (3):376-390.
- Carnicer, M.P., Sanchez, A.M., Perez, M.P., dan Jimenez, M.J.V. 2003. Gender difference mobility: Analysis of job and work-family factors, *Women in Management Review*. 18 (4):199-219.
- Carnicer, M.P., Sanchez, A.M., Perez, M.P., dan Jimenez, M.J.V. 2004. Work-family conflict in a southern European country: The influence of job-related and non-related factors, *Journal of Managerial Psychology*. 19(5):466-489.
- Chan, K.Y., dan Drasgow, F. 2001. Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead, *Journal of Applied Psychology*. 86:481-498.
- Chen, C.C., Yu, K.C., dan Miner, J.B. 1997. Motivation to manage : A study of women in Chinese state-owned enterprises, *The Journal of Applied Behavioral Science*. 33(2):160-173.
- Darwin, M.M. 2005. Negara Dan Perempuan : Reorientasi Kebijakan Publik. Yogyakarta: Penerbit Media Wacana.
- Davidson, M.J., and Burke, R.J. 2004. *Women in Management World-Wide: Facts, Figures and Analysis*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot.
- Dolecheck, M.M., dan Dolecheck, C.C. 1987. Discrimination of women in the work place, *Human Resources Journal*. 3 (1):37-44.
- Dollar, D., Fisman, R., dan Gatti, R. 2001. Are women really the "fairer" sex ? Corruption and women in government, *Journal of Economic Behavior & Organization*. (46):29-43.
- Donnell, S.M., dan Hall, J. 1980. Men and women as managers : A significant case of no significant difference, *Organizational Dynamic*. 8 (4):60-77.
- Ebrahimi, B.P. 1999. Managerial motivation and gender roles : A study of females and males in Hong Kong, *Women in Management Review*. 14 (2):44-56.
- Ebrahimi, B.P., Petrick, J.A., dan Young, S.A. 2005. Managerial role motivation and role-related ethical orientation in Hong Kong, *Journal of Business Ethics*. 60: 29-45.
- Elloy, D.F., dan Smith, C.R. 2003. Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single-career couples : An Australian study, *Cross Cultural Management*. 10 (1):55-66.
- Fakih, M. 1997. *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Frone, M.R., Russell, M., dan Cooper, M.L. 1992. Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-Family Interface, *Journal of Applied Psychology*. 77 (1):65-78.
- Greenhaus, J.H., dan Kopelman, R.E. 1981. Conflict between work and nonwork roles: Implications for the career planning process, *Human Resource Planning*. 4 (1): 1-10.
- Greenhaus, J.H., dan Beutell, N.J. 1985. Source of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*. 10:76-88.
- Gutek, B.A., Searle, S., dan Klepa, I. 1991. Rational versus gender role explanations for work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*. 76(4):560-568.
- Hayes, J., Allinson, C.W., dan Armstrong, S.J. 2004. Intuition, women managers and gendered stereotypes, *Persomnel Review*. 33 (4):403-417.
- Hofstede, G.H. 1995. Gender stereotypes and partner preferences of Asian women in masculine and feminine cultures, *Journal of Cross-cultural Psychology*. 27 (5):533-46.
- Hofstede, G.H. 2007. Asian management in the 21st century, *Asia Pasific Journal Management*. 24:411-420.
- Howard, A., dan Bray, D.W. 1988. *Managerial Lives in Transition*, Guilford Press. New York.
- Ischinger, B. 2006. Education raising ambitions, *Organization for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer*. 257:13-14.
- Korabik, K., dan Rosin, H.M. 1995. The impact of children on women's career behavior and organizational

- commitment, *Human Resource Management*. 34 (4):513-528.
- Kenworthy, L., dan Malami, M. 1999. Gender inequality in political representation: A worldwide comparative analysis, *Social Forces*. 78 (1):235-267.
- Kim, J., dan Ling, C. 2001. Work-family conflict of women entrepreneurs in Singapore, *Women in Management Review*. 16(5):204-21.
- Kirchmeyer, C. 1998. Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male-female differences, *Journal of Management*. 24:673-92.
- Kloot, L. 2004. Women and leadership in universities: A case study of women academic managers, *The International Journal of Public Sector Management*. 17 (6/7):470-485.
- Liff, S., dan Ward, K. 2001. Distorted views through the glass ceiling, *Gender, Work, and Organization*. 8 (1): 9-36.
- Mathur-Helm, B. 2006. Women and the glass ceiling in South African Banks: An illusion or reality? *Women in Management Review*. 21 (4):311-326.
- Metz, I., dan Tharenou, P. 2001. Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital, *Gender & Organization Management*. 26: 312-42.
- Metz, I. 2004. Do personality traits indirectly affect women's advancement? *Journal of Managerial Psychology*. 19 (7):695-707.
- Miner, J.B. 1993. *Role Motivation Theories*, Routledge, London.
- Mulia, S.M., dan Farida, A. 2005. *Perempuan dan Politik*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Ng's, C. 1993. Attitudes toward women as managers in some male-dominated professions in Hong Kong, in Orhan, M. and Westwood, R.I. (Eds.), *Proceedings of the First International Conference on Women in Management in Asia*, Chinese University of Hong Kong
- Nieva, V.F. 1985. *Work and family linkages, in women and work: An annual review*. in L. Garwood, A.H. Stromberg, and B. Gutek, (Eds.) Vol. 1, Sage Publications Inc. CA : Beverly Hills.
- Pajares, F. 1996. Self-efficacy beliefs in academic settings, *Review of Educational Research*. 66:543-579.
- Porterfield, J., dan Kleiner, B.H. 2005. A new era: Women and leadership, *Equal Opportunities International*. 24(5/6):49-56.
- Powell, G.N., dan Butterfield, D.A. 1994. Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of Actual promotions to top management, *Academy of Management Journal*. 37(1):68-86.
- Ragins, B.R., dan Sundstrom, E. 1989. Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective, *Psychological Bulletin, American Psychological Association*. 105 (1):51-88.
- Rothbard, N. 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles, *Administrative Science Quarterly*. 46:655-84.
- Sanchez, S.A. 2003. *The Relationship Among Motivasi memimpin, Cognitive Ability, and Personality*. Disertasi tidak dipublikasi. Our Lady of The Lake University. <http://proquest.umi.com/dissertations/preview/all/3096518>, Feb. 22, 2007.
- Sung, H.E. 2003. Fairer sex or fairer system? Gender and corruption revisited, *Social Forces*. 82 (2):703-723.
- Swamy, A., Azfar, O., Knack, S., dan Lee, Y. 1999. Gender and corruption, *Working Paper #232*, www.ssrn.com, SSRN-id260062. April. 24, 2006.
- Webb, M. 2003. Motivation to Lead and Academic Achievement, *International Leadership Studies Conference*. School of Leadership Studies, Regent University.
- Williams, K.J., dan Alliger, G.M. 1994. Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed Parents, *Academy of Management Journal*. 37 (4):837-868.