

# **Pemimpin Akademik atau Manajerial? Aspirasi, Harapan dan Tantangan Perempuan untuk Menjadi Pemimpin di Lembaga Pendidikan Tinggi Islam**

**Siti Nur Hidayah**

**Erni Munastiwi**

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
siti.hidayah@uin-suka.ac.id

## **ABSTRAK**

Disparitas kepemimpinan perempuan dalam pendidikan tinggi telah menjadi perhatian para sarjana selama beberapa dekade. Namun, permasalahan tersebut masih terus berlanjut hingga saat ini. Di Indonesia, masalah serupa masih jarang dikaji, terlebih aspirasi dosen perempuan muda. Penelitian ini bertujuan menganalisa aspirasi, harapan, dan tantangan dosen perempuan muda di Universitas Islam di Banda Aceh, Indonesia tentang kepemimpinan perempuan. Melalui wawancara mendalam dengan 12 orang dosen perempuan yang berada pada karir kepemimpinan level junior dan menengah, penelitian ini menemukan beberapa hal. Pertama, keterwakilan dosen perempuan baik dalam kepemimpinan akademik dan manajerial masih sangat rendah. Kedua, ketika diberikan pilihan, semua peserta lebih memilih kepemimpinan akademik daripada manajerial. Namun mereka akan menerima posisi kepemimpinan jika mereka diberi kepercayaan (*amanah*) atau ditunjuk untuk posisi tersebut. Ketiga, universitas menggunakan model penunjukan langsung bagi posisi kepemimpinan manajerial, sehingga membatasi dosen yang

memiliki potensi and motivasi untuk berkompetisi menduduki karir kepemimpinan tertentu; dan Keempat, akademisi perempuan menghadapi tiga lapis tantangan ketikaberkarir: yaitumenjaga keseimbangan antara karier dan keluarga, budaya dan kebijakan organisasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Perempuan, Dosen Muda, Institusi Pendidikan Tinggi Islam, Aspirasi.

### ABSTRACT

*The disparity of women leadership in higher education has been the concern of scholars for decades. However, the problem still exists until today. In the context of Islamic higher education in Indonesia, similar problem also continues to occur, yet the aspiration of young women lecturers has not been examined. This research aims to investigate the aspiration, hope, and challenges of young women lecturers at Islamic University in Banda Aceh, Indonesia on leadership positions. Employing in-depth interviews with 12 women lecturers in junior and mid leadership career this study found that: first, women lecturers are less represented both in academic and managerial leaderships; second, all participants aspire more for academic leadership than the managerial one. However they would accept leadership position if they are given trust (amanah) or are appointed for that position; third, the university uses a direct appointment model in the managerial positions, thus limiting highly motivated women or even men to apply for leadership career; and fourth, women academics have to deal with triple challenges in leadership careers: related to balancing between career and family as well as organizational culture and policies.*

**Keywords:** Women Leadership, Young Lecturers, Islamic Higher Education Institution, Aspiration.

## A. Pendahuluan

Kepemimpinan perempuan di perguruan tinggi telah banyak dibicarakan oleh para akademisi. Pertanyaan terkait rendahnya representasi perempuan dalam posisi kunci kepemimpinan membuat lebih banyak lagi penelitian dalam tema serupa, terutama mengenai faktor-faktor penghambat, tantangan maupun struktur dan agency yang melingkupi para perempuan tersebut (Levitt, 2010; Jay & Morgan, 2016; Sinclair, 2004, 2009). Bahkan di negara maju seperti Australia, USA dan UK pun demikian, disparitas prosentase kepemimpinan berdasarkan gender masih cukup signifikan. Menghadapi abad 21, tantangan perempuan menjadi pemimpin semakin bertambah (Bornstein, 2008). Sementara itu Winchester et.al.(2006) menggarisbawahi perlunya kebijakan tentang promosi jabatan bagi perempuan.

Persoalan serupa juga dialami oleh perempuan di perguruan tinggi dinegara berkembang. Nguyen (2013), misalnya, meneliti mengenai pengalaman dekan perempuan di Vietnam menemukan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian karir wanita dalam posisi kepemimpinan antara lain kemauan keras dari diri sendiri, dukungan kuat dari keluarga, dan keberuntungan pada saat pemilihan jabatan. Di sisi lain, Shahtalebi et.al. (2011) menegaskan bahwa faktor kesuksesan wanita dalam karir di perguruan tinggi adalah adanya pandangan positif dari orang-orang disekelilingnya, faktor keluarga, pandangan masyarakat, manajemen, kemampuan dalam memimpin, dan pandangan individu serta karakteristik wanita itu sendiri. Setidaknya ada dua faktor kunci yang mempengaruhi peran perempuan tersebut, yaitu faktor internal dari diri perempuan sendiri dan faktor eksternal dari luar dirinya.

Sementara itu, di Indonesia kajian mengenai aspirasi perempuan untuk kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi belum banyak dikaji. Penelitian yang cukup menarik dilakukan oleh Kholis (2006) menyebutkan bahwa tantangan yang dihadapi perempuan dalam kepemimpinan membuat mereka menyerah karena merasa tak mampu mengatasi berbagai hambatan tersebut. Segregasi gender cukup berpengaruh dalam kepemimpinan perempuan, sehingga perempuan baru bisa mencapai level kepemimpinan pada usia yang lebih tua dibandingkan dengan laki-laki, karena pada usia muda mereka disibukkan dengan tugas-tugas reproduksi dan merawat keluarga (Kholis, 2017a; Dzuhayatin, 2010). Banyak sekali tantangan yang harus dihadapi oleh perempuan jika mereka bermaksud mencapai posisi kepemimpinan, antara lain faktor terkait keluarga, organisasi dan diri sendiri (Kholis, 2017b; Suharnomo & Mahfudz, 2014), budaya, kepercayaan keagamaan, dan kebijakan institusi (Murniati, 2012; Dzuhayatin, 2010; Amalo, 2014). Meskipun demikian, penelitian mengenai harapan perempuan muda dalam karir kepemimpinan baik akademik maupun manajerial di universitas bercorak keislaman di Indonesia masih belum ditemukan. Perempuan muda menjadi *variable* yang sangat penting terkait rendahnya jumlah perempuan yang menduduki jabatan puncak kepemimpinan. Jangan-jangan sejak awal mereka memang sudah tidak tertarik untuk menjadi pemimpin. Untuk itu, paper ini menggarisbawahi hal tersebut.

Fakta bahwa 65% lulusan terbaik perguruan tinggi adalah perempuan tidak berkorelasi linear dengan jumlah perempuan yang memegang jabatan puncak dalam manajerial dan menjalankan kepemimpinan di lembaga pendidikan tinggi (Mulia, 2014; Rahmi, 2015). Bahkan hingga tahun 2017, hanya ada 9 orang perempuan yang

pernah menjadi rector di perguruan tinggi di Indonesia. Jumlah tersebut terbilang sangat kecil jika dibandingkan dengan jumlah universitas/ perguruan tinggi di Indonesia yang jumlahnya ribuan. Hambatan yang paling menonjol ternyata bukan pada persoalan kompetensi akademik, kemampuan ilmiah, maupun lemahnya kemampuan manajerial perempuan, tetapi lebih karena nilai-nilai budaya dalam masyarakat (Mulia, 2014). Menegaskan peran budaya patriarkhal, Mardiyati (2014) menulis bahwa dalam konteks lembaga pendidikan tinggi Islam, belum banyak perempuan yang menduduki jabatan tertinggi dalam manajemen. Mereka biasanya hanya sampai pada jabatan sekretaris jurusan, wakil direktur, dan hanya sedikit yang menduduki jabatan direktur pascasarjana.

Jika ditarik ke dalam konteks yang lebih sempit perguruan tinggi Islam, prosentase ini semakin mengecil. Di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta misalnya, pada tahun 2017, dari delapan fakultas yang ada, hanya 1 jabatan dekan yang diduduki oleh perempuan. Sementara itu pada level wakil dekan, dari 24 jabatan wakil dekan, 15 diantaranya dijabat oleh laki-laki dan hanya 6 yang diduduki perempuan, atau setara dengan 25%, sedangkan untuk jabatan top manajerial di tingkat universitas, baik rektor maupun semua wakil rektornya adalah laki-laki (Hidayah & Fina, n.d).

Kepemimpinan akademik pun demikian halnya, perempuan yang menduduki jabatan akademik profesor masih kalah jauh dibandingkan dengan laki-laki. Dari 30 orang professor di UIN Sunan Kalijaga, hanya 1 orang professor perempuan (Ibid, 2017). Bagaimana hal tersebut masih terjadi sementara aturan dan kebijakan mengenai kenaikan pangkat akademik dosen telah ditetapkan secara nasional dan berlaku sama bagi semua dosen di lingkungan PT? Kebijakan Permenpan RB no 17 tahun 2013 dan revisinya nomor 46 tahun 2013, peraturan bersama Mendikbud dan

Ka BKN no 4 dan 24 tahun 2014, dan permendikbud no 92 tahun 2014 berlaku sama tapi bagaimana disparitas kepemimpinan ini sangat besar? Lebih lagi, institusi Pendidikan merupakan institusi yang menekankan pada meritokrasi dimana isu gender mainstreaming banyak didengungkan. Tapi pada kenyataannya, ketimpangan juga terjadi di lingkungan perguruan tinggi, sehingga penelitian lebih jauh sangat diperlukan. Apakah permasalahannya terletak pada aspirasi perempuan yang rendah terhadap posisi kepemimpinan? Kebijakan terkait promosi karir? Atau hambatan internal maupun eksternal dari para perempuan?

Penelitian ini tidak berpretensi menjawab semua pertanyaan tersebut, tetapi lebih fokus menggali aspirasi-aspirasi dan harapan para dosen perempuan muda terhadap posisi kepemimpinan. Menggali aspirasi merupakan langkah awal yang sangat penting untuk melihat sisi mendasar ketertarikan mereka untuk menjadi pemimpin di masa depan. Aspek ini jarang diungkap karena 'menginginkan' kedudukan merupakan hal yang dianggap tabu dalam Islam. Sebaliknya menjadi pemimpin sering dianggap sebagai 'pemberian' atau amanah karena dianggap berkompeten oleh orang lain.

Di sisi lain, faktor internal dan eksternal yang dialami dosen perempuan muda berupa pengalaman, harapan dan tantangan yang dihadapi dalam karir mempengaruhi aspirasi mereka untuk menjadi pemimpin di masa depan. Bagaimana aspirasi dan harapan para dosen tersebut untuk menjadi pemimpin di universitas? Bagaimana mereka memiliki aspirasi dan harapan tersebut? Bagaimana pengalaman hidup dan tantangan apa yang mereka hadapi membentuk aspirasi dan harapan mereka untuk menjadi pemimpin di universitas?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengkaji aspirasi, harapan dan tantangan yang dihadapi oleh para dosen perempuan muda di Universitas Islam di Banda Aceh untuk menjadi pemimpin di masa depan. Penelitian dilaksanakan pada bulan September 2018. Aspirasi serta harapan dosen perempuan muda selama ini masih kurang diperhatikan mengingat *intangibility* dampak yang dihasilkan. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui metode sebagai berikut: *leadership journey*, *semi-structured indepth interview* dan *partisipan*

## B. Pembahasan

### 1. Kepemimpinan adalah Sebuah Perjalanan

Bagi Amanda Sinclair (2004), kepemimpinan merupakan sebuah perjalanan, termasuk bagi perempuan. Merujuk pada tulisannya yang berjudul *Journey Around Leadership*, Sinclair (2004) merefleksikan perjalanan hidup pribadi sekaligus mengkritik teori-teori kepemimpinan, mengatakan bahwa kepemimpinan perempuan merupakan suatu rentang perjalanan dengan beberapa perhentian dan memiliki tujuan pada masing-masing perhentian. Pengalaman-pengalaman dalam rentang perjalanan tersebut merevisi, mengajak untuk mempertanyakan kembali teori kepemimpinan yang selama ini berkembang dan dianggap sebagai teori utama untuk dirujuk dan dijadikan kiblat dalam studi tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan kebanyakan diambil dari konsep manajemen di Harvard Business School, dan inilah yang perlu direfleksikan kembali terus menerus. Menurut Sinclair (2004), kepemimpinan adalah tentang *engagement*, reaksi dan kontestasi bukan hanya sekedar usaha yang berhubungan dengan otak "*cerebral undertaking*" tetapi juga sarat emosi, dan benar-benar mewujudkan.

Kepemimpinan perempuan tidak sama artinya dengan menjadi pemimpindengan standar dan gaya laki-laki. Kepemimpinan perempuan memiliki ciri, pendekatan, engagement, serta reaksi yang berbeda dengan kepemimpinan laki-laki. Perbedaan itu bukan karena mereka melakukan sesuatu dengan cara berbeda, tetapi apa yang mereka lakukan diterima dan perlakukan secara berbeda oleh orang lain (Sinclair, 2004). Kepemimpinan adalah tentang perubahan, "*change is one key requirements of leadership.*"

Jalan yang ditempuh oleh perempuan dalam kepemimpinan mengalami banyak "*twists and turns*" karena banyaknya tantangan yang dapat diprediksi sebelumnya maupun yang tidak diharapkan sama sekali (Nguyen, 2013). Setidaknya ada tiga tantangan utama yang kerap dihadapi perempuan dalam jabatan kepemimpinannya, yaitu: tantangan sosial, budaya, dan psikologis. Prejudice adalah tantangan yang paling mendarah daging dihadapi oleh perempuan. Kategori-kategori mengenai kualitas kepemimpinan yang selalu merujuk pada laki-laki membuat kepemimpinan perempuan dipandang sebelah mata. Misalnya bahwa wanita dianggap lebih bersifat komunal: kasih sayang, senang membantu, ramah, baik, simpatik, sensitif, lembut, dan bersuara lembut dianggap bukan karakteristik kepemimpinan yang efektif (Shah, 2009). Problem organisasi dan budaya maskulin di dunia kerja menjadi penghambat bagi wanita untuk mengembangkan karirnya (Kholis, 2017).

Sinclair (2009) menuliskan dalam paper yang lain bahwa kepemimpinan bagi perempuan itu seperti sebuah seduksi, bujukan. Dia menulis *seducing leadership: stories of leadership development*, bahwa perkembangan kepemimpinan merupakan proses bujukan. Dalam berbagai training kepemimpinan, penerjemah leadership

seakan membujuk dengan menampilkan bahwa menjadi pemimpin adalah pahlawan. Seduction dan leadership memiliki akar kata yang memiliki arti sama yaitu *to lead*, adapun istilah yang pertama berhubungan dengan kinerja gender dan sering dianalogikan sebagai perempuan yang merayu untuk melakukan penyimpangan. Dalam konteks tersebut, perempuan dalam kepemimpinan atau mereka yang ingin menjadi pemimpin seakan berada di “tempat yang salah” (Shah, 2009). Asumsi mengenai peran seksual, peran organisasional, relasi kuasa dapat mengarah pada marginalisasi perempuan dalam posisi kepemimpinan dalam Pendidikan (Shah, 2009).

Perempuan yang memiliki privilege kepemimpinan perlu merefleksikan diri, Bagaimana mereka sampai pada posisi kepemimpinan tersebut dan bagaimana mereka dapat menggunakan posisi kepemimpinannya untuk melakukan transformasi mengenai definisi kepemimpinan dari sesuatu yang dianggap eksklusif menjadi lebih inklusif. Sinclair (2004) mengutip Blackmore:

*“The lens of privilege ..requires women in leadership to consider their position, to better understand how and why they came to be in that position and how they can use that position to challenge and transform exclusive images of leadership into more inclusive one.”*

Karena kepemimpinan perempuan adalah sebuah perjalanan, setiap titik dan point dalam kehidupan yang dilalui perempuan mendefinisikan dirinya pada posisi mereka saat ini. Apakah kepemimpinan harus dipersiapkan? Bagi perempuan muda yang belum atau baru memulai perjalanan karir dalam kepemimpinan, mereka harus ditanya untuk mengidentifikasi aspirasi, harapan,

pengalaman serta tantangan yang dihadapi. Kebanyakan orang enggan menanyakan aspirasi, keinginan orang-orang muda ini terhadap kepemimpinan apalagi yang masih muda dan baru memasuki dunia kerja. Mereka dianggap belum memiliki pengalaman kerja cukup sehingga belum mampu merefleksikan kepemimpinan mereka. Padahal aspirasi dan narasi inilah yang berkontribusi membentuk kepemimpinan perempuan itu sendiri.

## **2. Kepemimpinan Managerial dan Akademik di Banda Aceh**

Banda Aceh merupakan salah satu daerah istimewa di Indonesia yang memiliki sistem pemerintahan khusus dengan penerapan hukum berbasis syaria'ah Islam. Setidaknya terdapat 11 perguruan tinggi di provinsi ini, yang tersebar di berbagai daerah seperti di Banda Aceh, Lhoksumawe, Langsa, Takengon, dan Meulaboh. Sementara itu, di kota Banda Aceh sendiri terdapat dua universitas negeri, yang pertama adalah universitas dengan keilmuan umum dan yang lainnya bercorak keilmuan keislaman.

Universitas Islam ini awalnya hanya mengelola Fakultas Syariah, kemudian diikuti dengan pembukaan Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Ushuluddin pada tahun 1962. Kemudian berubah menjadi universitas negeri pada tahun 2013 diikuti dengan pembukaan beberapa fakultas baru seperti Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Fakultas Psikologi dan Konseling serta Fakultas Sains dan Teknologi. Saat ini, Universitas Islam ini mengelola 9 buah fakultas dan 1 pascasarjana. Secara keseluruhan, institusi ini memiliki 43 Program Studi meliputi jenjang s1, s2 dan s3.

a. *Representasi Kepemimpinan Berbasis Gender*

Keseluruhan staf pengajar di Universitas Islam ini berjumlah 496 orang. Diantara jumlah tersebut 64% merupakan dosen laki-laki dengan jumlah 319 orang dan sisanya 36% adalah dosen perempuan yang berjumlah 177 orang. Disparitas jumlah dosen dalam perbandingan antara laki-laki dan perempuan tampak cukup signifikan. Kondisi yang samajuga dapat dilihat dalam angka representasi perempuan dalam kepemimpinan.

Penelitian ini membedakan kanal kepemimpinan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang pemimpin menjadi dua aliran besar yaitu kepemimpinan manajerial dan kepemimpinan akademik. Kepemimpinan manajerial berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab pemimpin dalam mengelola sumber daya yang ada di universitas. Sumberdaya tersebut meliputi 4 M yang jamak dibahas dalam teori management, yaitu Man (manusia), Money (keuangan), Method (metode), dan Machine (mesin) atau peralatan. Seorang pemimpin dalam ranah ini memiliki tanggung jawab bukan hanya kepada dirinya tetapi kepada institusi serta stake holder yang terlibat dalam proses organisasi. Dalam tataran praktis, kepemimpinan manajerial ini direpresentasikan oleh jabatan-jabatan struktural dalam organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, kepemimpinan manajerial tertinggi dipegang oleh rektor, kemudian diikuti oleh para wakil rektor, dekan dan direktur pascasarjana, para wakil dekan, kepala pusat atau lembaga, kepala program studi, sekretaris program studi hingga kepala laboratorium.

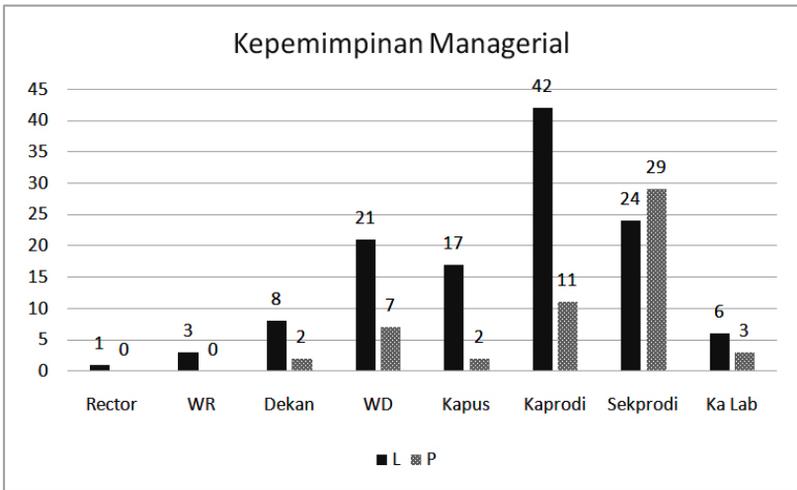
Sementara itu, kanal yang kedua yaitu kepemimpinan akademik. Pemimpin dalam konteks ini bertanggung jawab terhadap keilmuan yang diembannya

baik secara akademis maupun kemasyarakatan. Seorang pemimpin ilmu, bukan hanya bertanggung jawab kepada dirinya sendiri, tetapi juga bertanggung jawab mengembangkan keilmuan dan berkontribusi bagi kemajuan masyarakat. Dalam ranah ini, pemimpin akademik disimbolisasikan dengan jabatan fungsional dosen. Jabatan tertinggi seorang pemimpin akademik adalah professor, diikuti dengan lektor kepala, lektor, dan asisten ahli. Kategorisasi tersebut merujuk pada keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara (MENPAN) dan Reformasi Birokrasi (RB) nomor 17 tahun 2013 JO No. 46 tahun 2013 mengenai jenjang karir dosen.

b. *Kepemimpinan Managerial*

Secara managerial, kepemimpinan di institusi ini dilaksanakan secara berjenjang dalam struktur organisasi yang disahkan dalam Organisasi dan Tata Kerja Universitas (PMA nomor 12 tahun 2014). Rektor dibantu oleh 3 orang wakil rektor yang membidangi berbagai area penting dalam institusi pendidikan tinggi, seperti bidang akademik, administrasi umum dan keuangan, kerjasama dan kemahasiswaan. Masing-masing wakil rektor berkoordinasi dengan wakil dekan bidang terkait melalui pejabat dekan. Dekandan para wakilnya kemudian berkoordinasi dengan ketua program studi dan sekretaris program studi yang mengelola urusan akademik pada masing-masing prodi. Setiap fakultas juga memiliki pejabat fungsional yang mengelola laboratorium dengan jabatan kepala laboratorium. Kepemimpinan managerial dosen perempuan direpresentasikan dalam figur 1.

Figur 1. Kepemimpinan perempuan dalam bidang manajerial di Universitas Islam Banda Aceh tahun 2018.



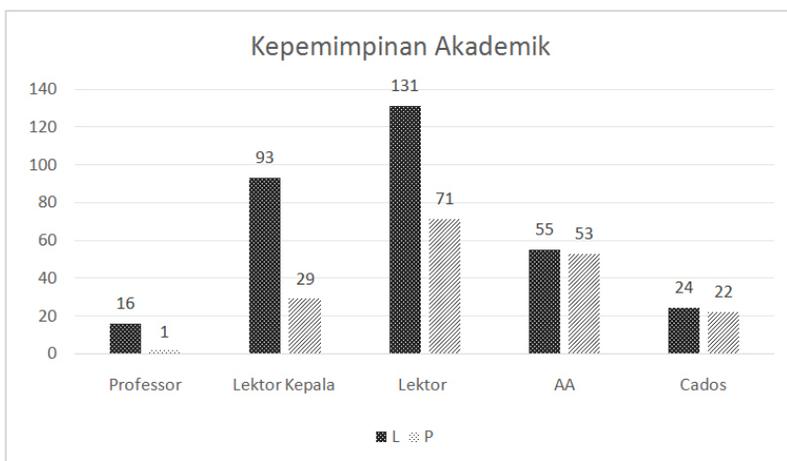
Sumber: Data diperoleh dari Bagian Kepegawaian Universitas dan diolah sendiri oleh penulis.

Dari figure chart tersebut, jelas bahwa hampir semua jenjang puncak kepemimpinan dijabat oleh dosen laki-laki. Perempuan lebih dominan pada kepemimpinan level dua, tampak pada jabatan sekretaris prodi yang didominasi oleh dosen perempuan. Hal ini cukup menarik untuk dikaji lebih dalam.

### c. *Kepemimpinan Akademik*

Dalam bidang akademik yang dipresentasikan oleh jabatan fungsional dosen kondisi kepemimpinan perempuan di Universitas ini dapat dilihat dalam figure 2.

Figure 2. Kepemimpinan Akademik Dosen universitas Islam Banda Aceh Tahun 2018.



Sumber: Data diperoleh dari Bagian Kepegawaian Universitas dan diolah sendiri oleh penulis.

Disparitas kepemimpinan perempuan semakin melebar seiring dengan meningkatnya level kepemimpinan akademik dalam jabatan fungsional dosen. Pada dua level terendah jabatan fungsional dosen, calon dosen dan asisten ahli, baik dosen laki-laki maupun perempuan memiliki proporsi angka yang hampir sama. Tentu saja jika diprosentase berdasarkan jumlah dosen perempuan, angka tersebut menunjukkan bahwa lebih banyak dosen perempuan pada level tersebut dibandingkan dengan dosen laki-laki. Sebaliknya, pada level tertinggi jabatan akademik, professor, jumlah perempuan sangat tertinggal.

### 3. Mengidentifikasi Kepemimpinan Perempuan

Apakah kepemimpinan perempuan diperlukan? Semua partisipan dalam penelitian ini berpendapat bahwa kepemimpinan perempuan sangat diperlukan. Meskipun

demikian, mereka menggaris bawahi pentingnya kesetimbangan antara laki-laki dan perempuan dalam kepemimpinan. Prinsip *mubadalah* (kesalingan) antara laki-laki dan perempuan dapat digunakan sebagai basis menentukan kepemimpinan yang saling melengkapi (Kodir, 2019). Kedua kelompok gender tersebut harus saling melengkapi dan mengisi jenjang karir kepemimpinan untuk mewujudkan universitas yang unggul. *Merit base* dalam memilih pemimpin di institusi pendidikan masih menjadi pertimbangan. Beberapa partisipan mengatakan bahwa kepemimpinan di perguruan tinggi bukan hanya masalah gender, tetapi lebih pada masalah kompetensi, kemampuan dan kapabilitas personal pemimpin (partisipan W).

Sementara itu, para partisipan menganggap bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan. Perempuan dianggap lebih detail ketika memimpin, dibandingkan dengan laki-laki. Banyak hal-hal kecil yang juga diperhatikan oleh perempuan. Di satu sisi sikap detail sangat diperlukan, tetapi di sisi lain sikap ini dekat dengan rigiditas, terlalu detail kadang menyebabkan seseorang menjadi rigid dan kaku. Selain itu, perempuan juga dianggap lebih peka terhadap masalah-masalah terkait keluarga, *caring*, *nurturing* dan persoalan keperempuanan lainnya (Partisipan N). Misalnya ketika bawahannya memiliki masalah terkait keluarga, seperti mengurus anak, pemimpin perempuan lebih dapat memahami kondisi mereka dan memberikan izin.

Pemimpin perempuan juga disebut lebih fleksibel, santai dan terbukak ketika mendengarkan staf atau ketika membicarakan permasalahan dan dalam berkomunikasi dengan staff dan kolega dosen lainnya (Interview dengan F). Selain itu, mereka biasanya menggunakan pendekatan keibuan dan mengayomi, sehingga enak diajak berbicara, atau menyampaikan permasalahan terkait pekerjaan. Akan

tetapi, seorang partisipan mengatakan pengalamannya bahwa pemimpin perempuan kadang tergantung pada moodnya. Kecenderungan moody ini tentu dipengaruhi banyak factor, mereka harus melihat apakah moodnya sedang baik atau tidak (Interview dengan E).

Sifat mudah terbawa suasana hati yang lebih kental pada perempuan menimbulkan kesan peyoratif terhadap type kepemimpinannya sehingga dianggap kurang profesional menurut standar managerial corporatism (Deem et.al, 2007). Meskipun kecenderungan tersebut tentu saja tidak dapat digeneralisasi pada semua perempuan.

Menurut R dan S dalam interview, pemimpin perempuan lebih tegas dalam mengambil keputusan dalam waktu mendesak dan mengambil risiko. Mereka menceritakan bahwa suatu ketika ada calon mahasiswa s3 yang sudah siap ujian terbuka dan terlanjur mengundang tamu-tamu para pejabat dari dinas pada hari tersebut, dia juga sudah memesan catering untuk hidangan. Tetapi karena saat itu rektor sedang bertugas di Jakarta, rector secara sepihak meminta ujian terbuka tersebut diundur menunggu dia kembali. Direktur pascasarjana (laki-laki) saat itu merasa bimbang, tidak berani memutuskan apakah akan melanjutkan ujian tanpa rektor atau menunda ujian. Melihat kondisi calon doktor dan persiapannya yang melibatkan para tamu orang penting dari daerah asalnya, kaprodi S3 saat itu (seorang perempuan) memutuskan untuk melaksanakan ujian tanpa menunggu kedatangan rector. Dia meminta direktur pascasarjana untuk memimpin ujian tersebut. Dia siap menanggung semua konsekuensinya. Tetapi ketika rektor kembali bertugas, beliau membenarkan langkah yang diambil oleh kaprodi tersebut.

#### 4. **Kepemimpinan Akademik Ketimbang Manajerial: Aspirasi Perempuan**

Aspirasi kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai “*personal interest for reaching a leadership position and the will to accept the offer to take over such position*” (Fritz & van Knippenberg, 2017). Merujuk pada pengertian tersebut, seseorang dapat dikategorikan memiliki aspirasi kepemimpinan jika dia memiliki kecenderungan personal untuk meraih posisi jabatan tertentu atau bersedia menerima tawaran untuk menduduki jabatan tertentu dalam kepemimpinan.

Ketika ditanya aspirasinya untuk menjadi pemimpin, enam orang dosen muda perempuan dalam penelitian ini menyatakan tidak tertarik untuk menjadi pemimpin manajerial, tetapi tidak akan menolak jika ditunjuk atau diberi *amanah* untuk menduduki jabatan tersebut. Hanya satu orang responden yang dengan percaya diri menjawab ‘*why not*’ dalam arti yang bersangkutan termotivasi untuk meniti jenjang karir dalam bidang manajerial. Merujuk pada definisi di atas, partisipan penelitian ini tidak memiliki aspirasi yang cukup besar terhadap kepemimpinan manajerial di kampus, mereka bersedia hanya jika ditunjuk atau diberikan jabatan kepemimpinan, mereka secara eksplisit tidak “menginginkan” jabatan tersebut. Hal serupa juga diindikasikan oleh Luliano (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa orang mulai malas untuk menjadi pemimpin di lembaga pendidikan, merupakan sebuah dilemma dalam ‘*playing game*’ dalam posisi kepemimpinan.

Partisipan Kdan W mengatakan “prinsipnya jangan meminta, tetapi jangan menolak. Jangan memilih diri sendiri, jika kita dipilih menjadi pemimpin maka lakukanlah yang terbaik”. Prinsip *amanah* yang diambil dari ajaran Islam

(Raihani, 2008) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab termasuk kepemimpinan sangat kental dalam kepercayaan seorang muslim. *Amanah* mengindikasikan kerja keras dan pengabdian kepada Tuhan bagi seseorang yang sangat dipercaya. Bagi masyarakat muslim, konsep amanah ini mempengaruhi sikap dan aspirasi seseorang untuk mengambil tanggung jawab dan melaksanakan tugasnya (Triyuwono, 2004; Handoyo, 2010; Arquisola, 2016).

Partisipan dalam penelitian ini cenderung memilih kata 'amanah' sebagai motivasi mereka menerima jabatan kepemimpinan. Kata tersebut bukan hanya berkonotasi pada kesiapan individu untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab tetapi juga mengimplikasikan kepercayaan terhadap nilai-nilai agama yang mereka yakini. Amanah memiliki arti dapat dipercaya, mengimplikasikan kompetensi dan kemampuan individu untuk menjadi pemimpin (Amalo, 2014).

Sementara itu, sistem pemilihan pemimpin di universitas ini dilaksanakan secara penunjukan. Pemimpin puncak memilih para wakil-wakilnya dan seterusnya hingga pimpinan managerial pada level yang lebih rendah. Pemilihan model top down seperti ini tidak dapat mengukur apakah keikutsertaan perempuan dalam kepemimpinan tersebut dilandasi oleh keinginan pribadi, kompetensi atau hanya merupakan penilaian subjektif atasannya. Beberapa dosen bahkan mengaku tidak tahu sebelumnya, hingga suatu hari dihubungi oleh atasan langsungnya di fakultas (Dekan) bahwa yang bersangkutan ditunjuk sebagai ketua prodi atau sekretaris prodi dan dilantik pada hari itu juga. Mereka tidak memiliki kesempatan untuk menolak atau mengajukan keberatan (interview dengan E dan S).

Sistem penunjukan kepemimpinan pada level menengah ke bawah ini tampak tidak transparan, sehingga

ada beberapa partisipan yang menilai bahwa unsur politik sangat mempengaruhi kebijakan tersebut. Sistem yang tertutup membuat perempuan tak mampu menavigasi karir mereka sendiri, terlebih lagi jika pemilihan pimpinan diwarnai oleh unsur kedekatan personal, kesamaan pandangan politis, dan semacamnya (interview dengan R).

Sementara itu, dalam kepemimpinan akademik, semua partisipan memiliki aspirasi yang sama yaitu ingin meniti karir kepemimpinan akademik hingga jenjang yang paling tinggi. Mereka menyatakan bahwa jika disuruh memilih antara menjadi dekan (jabatan struktural/managerial) mereka lebih tertarik untuk mengembangkan keilmuan, hingga menjadi professor.

Partisipan W mengatakan bahwa bukan jabatan professornya yang membuat dia ingin meniti jenjang karir akademik, tetapi ilmu pengetahuan, kontribusi akademik, penelitian dan publikasi yang diutamakan. Menduduki jabatan professor sebagai pemimpin akademik tertinggi merupakan bonus dari kinerja akademik dan dedikasinya.

Keinginan yang sama juga disampaikan oleh R dan K, mereka mengatakan bahwa tugas dosen sebagai akademisi adalah mengembangkan keilmuan sehingga jenjang karir akademik menjadi tujuan mereka. Selain itu mereka merasa bahwa passionnya adalah mengembangkan keilmuan. Aspirasi tersebut tentunya tidak muncul begitu saja, pengalaman hidup seseorang mempengaruhi cara mereka memandang dunia maupun motivasi dan keinginan-keinginan mereka.

## **5. Pengalaman Kepemimpinan Perempuan**

Pengalaman hidup partisipan dalam penelitian ini beragam satu sama lain, akan tetapi pengalaman tersebut berkontribusi dalam aspirasi kepemimpinan mereka.

Partisipan F misalnya, mengatakan bahwa pengalamannya menjadi koordinator sebuah kegiatan yang melibatkan narasumber internasional kurang berhasil dengan baik membuatya lebih tertarik untuk mengembangkan keilmuan pribadi ketimbang mengelola banyak orang. Dia mengatakan bahwa memimpin orang banyak cukup rumit, tidak hanya melibatkan pengetahuan, kecerdasan tetapi juga emosi.

Partisipan W mengaku pernah menjadi pemimpin sebelumnya yaitu pada level sekretaris prodi. Ketika menduduki jabatan tersebut yang bersangkutan sangat sibuk dengan pekerjaan kantor, karena dia termasuk tipikal orang yang tidak bisa meninggalkan pekerjaan di kantor, dia membawa masalah kantor ke rumah. Dia pun sering menceritakan masalahnya kepada suami sehingga mengganggu komunikasi dalam rumah tangga.

Disisi lain, partisipan S yang saat ini menjabat sebagai Kepala Pusat menceritakan bahwa posisi karirnya saat ini tidak dapat dilepaskan dari pengalamannya yang cukup panjang sebagai pemimpin sebelumnya. Beliau pernah menjabat sebagai ketua program studi beberapa kali, pernah menjabat sebagai wakil dekan, maupun menjadi koordinator beberapa kegiatan kerjasama yang melibatkan mitra luar negeri. Pengalamannya yang kaya dan keberhasilan-keberhasilan yang diraihny membuat beliau terus dipercaya memegang tanggung jawab kepemimpinan. Pengalaman menjadi kontributor penting bagi keberhasilan seseorang dalam kepemimpinan.

Mendukung pernyataan S, partisipan Na yang sekarang menjabat kepala pusat studi menyatakan bahwa pengalaman hidupnya sewaktu masih duduk di bangku sekolah menengah dia rasakan sangat berkontribusi membentuk kepribadiannya saat ini. Terbiasa hidup mandiri sejak remaja, merantau jauh dari keluarga, bahkan

pernah tinggal mengabdikan di rumah orang membuat dirinya menjadi pribadi yang Tangguh dan mandiri. Dalam rentang leadership journey, perjalanan hidup dan pengalaman-pengalaman yang dirasakan partisipan membentuk dirinya saat ini dan kepemimpinannya.

## 6. Tantangan Perempuan Dalam Kepemimpinan

Perempuan menghadapi berbagai tantangan dalam kepemimpinannya. Menurut Arquisola (2016) perempuan menghadapi tiga ikatan tantangan sekaligus, yaitu tantangan individual, group, dan organizational. Sementara itu Amalo (2014) membaginya dalam level micro, mezzo, dan macro. Pada level mezzo (organisasi) inilah tantangan yang dihadapi perempuan mengekskalasi. Pada tulisan ini, peneliti hanya menggali dua level tantangan yang dihadapi perempuan yaitu pada level mikro (diri sendiri dan keluarga) dan level mezzo (budaya dan kebijakan organisasi). Beberapa tantangan yang lazim dihadapi perempuan di universitas ini antara lain:

### a. *Diri Sendiri dan Keluarga*

Partisipan dalam penelitian ini menyatakan bahwa beberapa tantangan yang dihadapi dalam kepemimpinan datang dari diri sendiri, misalnya rasa tak mampu menjadi pemimpin, dan kurangnya percaya diri. Dalam hal pengembangan karir dalam bidang akademik misalnya, seorang dosen harus memiliki publikasi di jurnal agar dapat mengusulkan kenaikan jenjang kepegangatan fungsional, tetapi beberapa partisipan mengaku masih sulit memenuhi persyaratan publikasi tersebut:

“...ya cuman saya merasa kekurangan saya itu tadi kurang membaca dan kurang menulis sehingga publikasi seharusnya bukan yang lokal aja, saya lihat orang lain itu terbit nasional, internasional ya kan. Pengen seperti

itu cuman saya tidak menyempatkan diri, orang lain yang mau seperti itu ya saya tahu dia akan begadang dia akan menghabiskan waktu full di kampus itu untuk searching bahan, sementara saya setelah habis mengajar itu langsung pulang ngurus anak dan lain sebagainya, tapi itu bukan excuse ya, saya nggak menyalahkan kondisi saya, tapi seharusnya saya juga seperti itu, yang saya lakukan selama ini ya regular, lokal, beberapa kali di jurnal kampus, kemudian baru-baru ini juga ada di jurnal yang terakreditasi nasional tapi masih juga dalam kampus kan, kan skopnya masih dalam, menurut saya itu masih kurang berkembang” (Interview dengan W).

Mereka memiliki target dan keinginan untuk terus menulis dan publikasi tetapi menghadapi kendala karena harus menyeimbangkan antara melaksanakan tugas-tugas rumah tangga. Hal itu, membuat kinerja penelitian dan publikasi dosen perempuan muda tersebut kurang maksimal.

Berkaitan dengan masalah keluarga, semua partisipan menyatakan bahwa mereka memiliki keluarga yang suportive baik suami maupun keluarga besar yang lain sangat mendukung karir akademik dan profesional mereka, tetapi kesadaran mereka sebagai seorang ibu membuat para perempuan tersebut tetap mengutamakan waktu dan tenaganya untuk mengurus rumah tangga dan anak-anak terutama ketika anak-anak masih kecil. Mereka yakin bahwa ibu adalah tulang punggung keluarga, seberapa besarnya karir yang mereka perjuangkan, keluarga tetap menjadi prioritas utama (Interview dengan Ni dan W). Hal ini senada dengan penelitian Kusmana (2017) bahwa interpretasi mengenai kodrat perempuan sebagai ibu mempengaruhi kiprah mereka di masyarakat.

b. *Budaya Organisasi dan Kebijakan Institusi*

Tantangan lain yang sering dihadapi oleh perempuan adalah budaya yang ada di institusi pendidikan tempat mereka bekerja. Budaya organisasi merujuk pada perilaku, kepercayaan, kebijakan maupun cara melakukan sesuatu yang sering dilakukan oleh kebanyakan orang dalam organisasi tersebut. Budaya dan kebijakan yang berlaku dalam sebuah organisasi dapat menjadi faktor pendukung maupun faktor penghambat bagi pengembangan karir kepemimpinan dosen perempuan.

Partisipan menyatakan bahwa kebanyakan dosen muda perempuan di universitas Islam di Banda Aceh cenderung berjalan sendiri-sendiri terutama dalam melaksanakan penelitian. Dari berbagai skema penelitian yang ditawarkan oleh LPPM mereka cenderung memilih penelitian pembinaan yang dapat dilakukan sendiri (Interview dengan W dan S). Hal tersebut dikarenakan jabatan fungsional para dosen muda yang belum memenuhi kriteria untuk mengajukan penelitian kolaboratif atau unggulan nasional. Untuk mendapatkan dana penelitian nasional yang jumlahnya lebih besar, mereka harus memiliki jabatan fungsional lektor atau telah bergelar doktor. Sementara itu, biasanya untuk mengajukan penelitian kelompok, para dosen sudah memilih anggota kelompoknya sesuai dengan kedekatan personal, selalu dengan kelompoknya tersebut, jarang melibatkan dosen muda lainnya (Interview dengan W dan E). Sementara itu, diantara dosen muda sendiri kadang kurang kompak, dan minim kolaborasi (interview dengan W dan I).

Minimnya mentoring dari senior kepada dosen yang lebih junior juga menjadi faktor penghambat

lainnya. Budaya mentoring internal universitas sangat kurang, apalagi bagi dosen muda yang tidak memiliki jaringan kerjasama. Bahkan kesempatan mentoring pun tidak ada. Padahal, bagi dosen pemula, peran mentor sangat penting guna membantu mengarahkan atau memberi jembatan untuk kemajuan para junior untuk emndapatkan pengalaman dan belajar baik secara akademik maupun managerial. Meskipun seseorang mungkin dapat berkembang sendiri, tetapi dengan bantuan mentor mereka akan memiliki pengalaman yang lebih baik.

“saya belum punya kesempatan itu karena memang kita belum dianggap mampu, jadi nggak dimasukkan, cuman menurut saya kalau nggak pernah dimasukkan orang kan nggak pernah punya... itu pengalaman, gitu kan. Mungkin itu mentoring kita agak kurang, disini mentoringnya, jadi yang senior itu cenderung dengan tim itu saja” (Interview dengan W).

Persoalan lainnya adalah bidang keilmuan yang masih baru dikembangkan oleh universitas. Beberapa partisipann yang berasal dari program studi baru di universitas tersebut mengatakan bahwa mereka belum memiliki senior yang dapat menjadi mentor dalam penelitian, sehingga beberapa dosen dari program studi terkait sains dan teknologi mengembangkan kolaborasi dan mentoring dengan kolega mereka sewaktu kuliah S2 atau kolega tempat mereka bekerja atau universitas asal mereka.

Sementara itu, dalam interview dengan I, beberapa dosen senior yang telah mencapai karir lebih tinggi cenderung menjadi ‘*queen bee*’, dalam arti mereka maju sendiri berkembang sendiri, tidak membawa aspirasi atau mengembangkan dosen perempuan lain di bawahnya, karena khawatir mereka akan menjadi pesaingnya

kelak kemudian hari. Dia menyebutkan kecenderungan queen bee ini terjadi pada dosen perempuan yang sudah berhasil secara akademik maupun managerial.

Kebijakan pengembangan diri bagi dosen yang dikelola oleh universitas sangat terbatas menjadi kendala lain aspirasi kepemimpinan dosen muda. Partisipan mengatakan bahwa kegiatan seperti training atau workshop untuk mengembangkan kompetensi dosen sangat jarang dilaksanakan (Interview dengan F, W, E). Kadang dosen harus menunggu antrian hingga 5 tahun untuk mendapatkan jatah training. Oleh karena itu, beberapa dosen perempuan mengambil langkah sendiri untuk pengembangan diri, misalnya dengan mengikuti forum seminar atau *shortcourse* internasional di Jepang dengan biaya sendiri (Partisipan F), atau mengikuti kegiatan yang ditawarkan oleh departemen lain di Aceh (Partisipan R). Partisipan penelitian ini bersemangat melanjutkan studi S3 untuk meningkatkan kemampuan akademis dan skill mereka. Sebagian dosen muda lainnya mengembangkan jaringan lain melalui departemen atau dinas terkait di provinsi, seperti dinas pendidikan, perpustakaan dan badan-badan lain di luar universitas (partisipan E).

Meskipun banyak aplikasi dan platform online yang berkembang saat ini, beberapa dosen perempuan yang kurang aktif dalam kegiatan kampus kadang-kadang kurang mendapatkan informasi mengenai kegiatan atau lowongan penelitian, workshop atau seminar internasional yang tersedia. Sharing informasi antar dosen masih terbatas pada kelompok dan jaringannya masing-masing. Untuk itu, partisipan mengaku bahwa mereka harus pro aktif searching informasi atau mengembangkan jaringan dengan asosiasi dosen yang lain (partisipan W).

Permasalahan budaya masyarakat merupakan isu lain yang juga menjadi kendala. Dalam meniti jalan menuju kepemimpinan, seorang perempuan terkendala berpartisipasi dalam politik kampus seperti ketika melakukan lobbying. Partisipan I mengatakan bahwa mereka terbatas oleh budaya setempat bahwa perempuan tidak diperbolehkan duduk di warung kopi bersama dengan kolega-kolega laki-laki, sementara itu kebanyakan proses lobyng di masyarakat Aceh terjadi di warung kopi atau dalam pertemuan informal yang oleh sebagian besar penduduk dilakukan sambil minum kopi. Selain bahwa skill perempuan dalam meloby masih kurang baik.

Keterbatasan sarana laboratorium menjadi kendala lain yang dihadapi oleh dosen baik laki-laki maupun perempuan, khususnya bagi mereka yang berada di fakultassains danteknologi. Laboratorium menjadi sarana yang sangat penting untuk mendapatkan data mendalam dalam proses penelitian mereka. Dengan data yang mendalam, para dosen tersebut dapat mempublikasikan hasil penelitiannya di jurnal yang bereputasi dan mereka merasa bangga dengan hasil penelitiannya. Selama ini mereka menggunakan laboratorium di universitas lain di sekitarnya untuk melaksanakan penelitian.

### C. Simpulan

Disparitas kepemimpinan perempuan di universitas Islam di Banda Aceh terjadi baik dalam hal kepemimpinan akademik maupun managerial. Berdasarkan nominal, jumlah dosen perempuan yang lebih sedikit dibandingkan dosen laki-laki. Dari jumlah perempuan yang sedikit tersebut, proporsi dosen perempuan dalam jabatan juga terhitung masih sangat kecil. Dosen muda perempuan di universitas ini lebih beraspirasi terhadap kepemimpinan akademik

dibandingkan managerial. Meskipun sebagian besar menyatakan bahwa mereka tidak menginginkan jabatan tersebut tetapi jika diberikan 'amanah' untuk melaksanakan tugas kepemimpinan mereka akan menerimanya dan melaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kebijakan penunjukan pejabat kepemimpinan alih-alih pendaftaran untuk menjadi calon pemimpin di universitas ini membuat dosen perempuan tersebut cenderung menggunakan kata 'jika diberi amanah dalam memimpin' karena mereka memang tidak mencalonkan diri atau mendaftarkan diri dalam jabatan kepemimpinan. Pengalaman pribadi maupun kepemimpinan, menyeimbangkan antara tugas-tugas perempuan sebagai ibu, istri dan anak sedikit banyak berimplikasi terhadap aspirasi tersebut. Budaya organisasi juga merupakan issue penting dalam mendukung atau memberikan tantangan bagi kepemimpinan perempuan. Peneliti merasa bahwa penelitian ini masih menyisakan banyak celah yang perlu digali lebih mendalam, misalnya terkait dengan pengalaman dosen senior yang telah mencapai puncak kepemimpinan managerial dan akademik, bagaimana mereka mencapai jabatan tersebut, bagaimana mereka menjalankan kepemimpinannya, serta keunikan yang ditawarkan pemimpin perempuan dapat menjadi topik-topik menarik dalam penelitian yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalo, E.A. 2014. "Understanding Socio-Cultural and Organizational Constrains on Women's Leadership: A Case Study in Indonesian Higher Education" [Disertasi], New Zealand: University of Waikato.
- Arquisola, M.J. 2016. "Roles of Higher Education Academic Leaders in Indonesia" [Disertasi], Australia: Deakin University.
- Bornat, J. & Walmsley, J. 2008. "Biography as Empowering Practice: Lessons Learned from Research", dalam *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol 13 No 1.
- Bornstein, R. 2008. "Women and the College Presidency", dalam J Glayzer-Raimo (ed), *Unfinished Agendas: New and Continuing Gender Challenges in Higher Education* (pp. 128-132). Baltimore: John Hopkins University Press.
- Deem, R, Hilyard, S, & Reed, M. 2007. *Knowledge, Higher Education and The New Managerialism The Changing Management of UK Universities*, UK: Oxford University Press.
- Dzuhayatin, S.R., & Edwards, J. 2010. "Hitting Our Heads on the Glass Ceiling: Women and Leadership in Education in Indonesia", *Studia Islamika*, Vol. 17, No. 2, pp. 199-232.
- Fritz, C. & van Knippenberg, D. 2017. "Gender and Leadership Aspiration: the Impact of Organizational Identification", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 8, pp. 1018-1037.
- Handoyo, S. 2010. "Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternative Kepemimpinan di Institut Pendidikan

- Tinggi pada Perubahan Organisasi” (Assessing Servant Leadership as Leadership Alternative in Higher Education at Organisational Change Era), *Jurnal Makara Sosial Humaniora*, 14(2), 130-140.
- Hidayah, S.N, & Fina, L.I.N, n.d, “Struggling for Academic Authority (Women Lecturers’ Narration in Islamic Higher Education)”, dalam edited volume on *Religious Authority in Indonesian Islam: Contestation, Pluralization, and New Actors* jointly organized by ISEAS-Yusof Ishak Institute and LIPI - Indonesian Institute of Sciences. Forthcoming.
- Jay, J. K. & Morgan, H. J. 2016. ‘Strategies for Women in Leadership to Advance Their Careers”, *Employment Relation Today*.n.d.
- Kholis, N. 2006. “Perempuan dalam Posisi Kepemimpinan Pendidikan”, *Conference Paper*, diakses pada 10 September 2019 dari: <https://www.researchgate.net/publication/322592313>
- Kholis, N. 2017a. “Gender Role and the Effects of Human Capital and Social Capital on Academic Career Success”, *Conference Paper*, diakses pada 10 September 2019 dari: <https://www.researchgate.net/publication/319766229>
- Kholis, N. 2017b. “Barriers to Women’s Career Advancement in Academia: an Empirical Analysis”, dalam *Advanced in Social Sciences, Education and Humanities Research (ASSEHR)* Vol 66, Proceeding the 1<sup>st</sup> YICEMAP 2017.
- Kirk, W. F. 2015. “Reaching the Top of Ivory Tower: Exploring the Leadership Journey of Women in UK Higher Education” [*Disertasi*], UK: University of Birmingham

- Kristiyani, O.S, Suharnomo, & Mahfudz. 2014. "Kepemimpinan Wanita pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Dekan Wanita di Kota Semarang)" [*Tesis*], diakses dari [http://eprints.undip.ac.id/514601/JURNAL\\_OVI.pdf](http://eprints.undip.ac.id/514601/JURNAL_OVI.pdf).
- Kusmana. 2017. "Contemporary Interpretation of Kodrat Perempuan: Local Discourse of Muslim Women's Leadership in Indonesia" [*Disertasi*], Netherland: Erasmus University Rotterdam.
- Levitt, D.H. 2010. "Women and Leadership: a Developmental Paradox?" *ADULTSPAN Journal*, Vol 9 No 2.
- Mardiyati, I. 2014. "Perempuan dan Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam", *Raheema Jurnal Studi Gender dan Anak*, Vol 1 No 1.
- Mulia, S. M. 2014. "Kepemimpinan Perempuan di Kampus", <https://www.jurnalperempuan.org>, diakses 28 Oktober 2018.
- Murniati, C.T. 2012. "Career Advancement of Women Senior Academic Administrators in Indonesia: Supports and Challenges" [*Disertasi*], USA: University of Iowa.
- Nguyen, T. L. H. 2013. "Barrier to and Facilitator of Female Dean's Career Advancement in Higher Education: an Exploratory Study in Vietnam", *High Educ*, vol 66, pp. 123-138.
- Novianti, I. 2008. "Dilema Kepemimpinan Perempuan dalam Islam", *YinYang Jurnal Studi Gender dan Anak*, Vol 6 No.2
- Raihani. 2008. "An Indonesian Model of Successful School Leadership", *Journal of Educational Administration*, 46(4), 481-496.

- Shah, S. 2008. "Women and Educational Leadership in a Muslim Society: a Study of Women College Heads in Pakistan", dalam Sobehart, H.C (Ed.), *Women Leading Education Across the Continents Sharing the Spirit, Fanning the Flame*, Lanham, New York, Toronto, Plymouth, UK: Rowman & Littlefield Education.
- Shahtalebi, S, et. al. 2011. "Women Success Factor from Leadership in Higher Education", *Social and behavioral Science*, Vol 15, pp. 3644-3647
- Shahtelabi, S, et,al. 2012. "Barriers to Women Managers Climb the Peak of Success", *Social and behavioral Sciences*, Vol 46, pp. 3088-3092.
- Siame, N. Dg. 2012. "Kepemimpinan Wanita dalam Perspektif Syariat Islam," *Musawa*, Vol 4 No. 1
- Sinclair, A. 2004. "Journey Around Leadership", *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, Vol 25 no 1
- Sinclair, A. 2009. "Seducing Leadership: Stories of Leadership Development", *Gender, Work, and Organization* Vol 16 no 2
- Sinclair, A., Mesiter, A.& Jehn, K. A. 2015. "Don't Put Me in the Box!: Women Leaders Navigating Identity Asymmetries at Work", dalam *Proceedings Academy of Management Annals*. Diakses dari <http://proceedings.aom.org/content/2015/1/10519>
- Suyatno. 2014. "Kepemimpinan perempuan (Kajian Strategis Kepemimpinan Berbasis gender)", *Muwaza'ah*, Vol 6 No 1.
- Van Maanen, J.1988. "*Tales of the Field: On Writing Ethnography*," Chicago, IL: The University of Chicago Press.

- Van Manen, M.2003.“*Researching Lived Experience: Human Science for and Action Sensitive Pedagogy*”. London, Ontario: The Althouse Press.
- Winchester, H, Lorenzo, S, Brwoning, L, & Chestermen, C. 2006.“Academic’s Women Promotion in Australian University”, *Employee Relations*, Vol 28 No 6, pp. 505-522
- Yuwono, T. 2004.“Trust (Amanah), the Divine Symbol: Interpretations in the Context of Islamic Banking and Accounting Practices.” Paperpresented at *the Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference*, Singapore.