



## *Perempuan dan Kepemimpinan*

*dikutip dari: Marie Claire Barth-Frommel, Hati Allah bagaikan hati seorang ibu. Pengantar Teologi Feminis, Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2003, hlm 346-355 (kutipan tanpa catatan kaki)*

"1. a) Bukankah kaum bapak yang berhak dan bertugas memimpin? Jika sejumlah perempuan menjadi pemimpin dan ikut duduk dalam badan pengambil keputusan, maka mereka dilihat sebagai "kekecualian" dan diperhatikan. "Perempuan yang berkuasa dipandang sebagai orang asing yang masuk ke dalam dunia yang diatur menurut pola maskulin. Strategi meremehkan perempuan yang berkedudukan bermaksud menakut-nakuti semua perempuan dan memperingatkan mereka bahwa tempatnya yang layak adalah rumah tangga. Status perempuan yang berkuasa (dalam pemerintahan dan ekonomi) masih dianggap asing dalam kebudayaan kita, dan mengganggu pandangan yang sudah lazim tentang peran perempuan, terutama jika perempuan yang bersangkutan tidak membatasi dirinya menjadi perhiasan, tetapi menggunakan kuasanya secara terbuka" (Micheline Calmy-Rey). Sepanjang sejarah terdapat *perempuan yang memimpin*, sebagai ratu dan bangsawan, sebagai pengusaha (entah sebagai janda yang meneruskan perusahaan keluarga sampai anaknya dewasa, atau atas namanya sendiri), sebagai pemimpin biara, organisasi perempuan, sekolah, rumah sakit, lembaga sosial, LSM, dsb. Perempuan membuktikan kemampuannya, tetapi masyarakat belum yakin bahwa ia layak menjadi pemimpin.

b) Banyak anak perempuan yang memperlihatkan bakat kepemimpinannya pada usia sekolah: mereka dipilih sebagai ketua kelas, mereka memahami kekuatan dan kelemahan teman-teman dan dapat mempersatukan mereka untuk suatu proyek terbatas, mereka berunding dengan gurunya untuk memperbaiki situasi, dsb. Biasanya mereka bertindak sebagaimana seorang kakak bertindak memajukan adik-adiknya. Akan tetapi kebanyakan

anak perempuan yang segan menonjolkan dirinya, sulit bersaing secara terbuka dengan anak laki-laki, takut dikatakan kurang feminin.

Perempuan, yang berkepribadian kuat kurang disukai oleh laki-laki, terutama jika menjadi penentu saat berpacaran. Setelah seorang anak perempuan kawin dan berkeluarga, pembagian tugas dalam rumah tangga menyita banyak waktu dan dia kurang dapat mengembangkan bakat pimpinan dan pengetahuan; ia yakin - dan diyakinkan oleh angkatan tua - bahwa tugasnya yang utama dalam rumah tangga adalah sebagai ibu, istri, dan anak menantu.

c) Karena masyarakat berubah dan orang pindah dari desa ke kota, dari lingkungan keluarga besar ke keluarga batih, karena ekonomi pasar menuntut agar suami dan isteri bekerja di luar rumah untuk memenuhi kebutuhan, karena *makin banyak perempuan* berpendidikan, maka makin banyaklah perempuan yang tidak saja bekerja sebagai buruh, pembantu, sekretaris, dan lain-lain, tetapi juga makin bertanggung jawab dalam profesinya dan *memimpin*. Perempuan memandang pengalaman dalam keluarga sebagai kelebihan, dalam situasi yang selalu berubah perempuan pandai menanggulangi berbagai macam tugas, mengatur kebutuhan dengan apa yang ada, perempuan pun belajar mengejar tujuannya dengan tekun, meskipun timbul bermacam-macam rintangan; ia pun biasa berunding untuk menentukan jalan bersama. Itu sebabnya kaum feminis mengkritik anggapan umum, bahwa seorang perempuan yang tidak bekerja di luar rumah selama beberapa tahun "tidak berpengalaman kerja". Keahlian yang diperoleh perempuan hendaklah diakui dan peralihan dari kerja dalam rumah tangga ke kerja profesional

seharusnya dijalankan (dan dibantu dengan penataran dan kursus).

2. Bila seorang perempuan menjadi pemimpin, timbul pertanyaan pola pimpinan manakah yang akan ia gunakan? Pola hierarkis yang otoriter atau pola egaliter yang partisipatif?

a) Sejumlah perempuan yang dengan susah payah naik pangkat sampai dipercayakan menjadi pemimpin yakin bahwa mereka harus membuktikan bahwa mereka pun dapat menentukan kebijaksanaan organisasi/perusahaan dengan penuh wibawa dan hikmat. Mereka merasa bahwa hanya sikap *otoriter* yang akan diterima oleh pekerja yang sudah biasa dengan cara memimpin yang bersandar pada *hierarki*. Menggunakan pola tersebut berarti bahwa pemimpin diterima dan dibatasi ketegangan. Perempuan yang memimpin secara otoriter harus menjaga dirinya agar jangan sampai memperlihatkan kelemahan atau keraguan. Ia harus tahan kritik dan pandai menyampaikan perintah serta mengontrol pelaksanaannya agar ia tetap dihormati. Sebagai akibat sikap itu ia tidak mempunyai teman untuk membicarakan persoalan yang timbul dan mengutarakan perasaannya. Ia agak sepi dan seandainya ia mengangkat seorang sebagai teman bicara, maka timbul kritik bahwa ia menganakemaskan orang itu. Sering gaya otoriter dipengaruhi oleh pola yang terdapat dalam keluarga tempat ibu mengatur semua anggota keluarga sedemikian rupa sehingga mereka tergantung padanya dan tidak dapat bertindak atas tanggung jawab sendiri. Di situ para pekerja diperlakukan seakan-akan mereka anak-anak yang perlu dilindungi dari kesulitan besar, diberikan perhatian, dipuji karena tugas yang dikerjakannya. Karena cita-cita keharmonisan, maka pemimpin otoriter tidak mengizinkan pertentangan dibicarakan secara terbuka. Akibatnya konflik berlangsung secara tersembunyi dan pemimpin berusaha meredakannya melalui manipulasi. Di situ ia mengklaim: "Kami bagaikan keluarga yang baik dan para pekerja percaya pada saya."

Pemimpin otoriter sering memandang perempuan muda yang berbakat sebagai saingan pribadi dan tidak suka memberikan kesempatan berkembang pada mereka; ia merasa lebih aman bekerja dengan laki-laki.

b) Hanya seorang pemimpin yang menerima kuasa sebagai kemampuan dapat memanfaatkannya dan memimpin secara *partisipatif*. Ia memberikan segala informasi yang menunjang pekerja dalam tugasnya masing-masing untuk bekerja sebaik mungkin dan untuk melihat tugasnya dalam keseluruhan tugas organisasi/perusahaan. Ia mengenal kekuatan dan kelemahan setiap pekerja (dalam perusahaan besar, hal ini berlaku untuk semua kepala bagian, dan merekalah yang mengenal anggota bagiannya) dan berusaha agar orang itu mendapat tugas yang sesuai dengan bakat dan keterampilannya. Ia menghormati setiap pekerja dalam fungsinya dan rela mendengar pendapat tentang perubahan yang dapat memperbaiki cara kerja, sekalipun usulannya tidak sesuai kebiasaan organisasi/perusahaan. Ia mengarahkan pembicaraan dalam rapat dan memungkinkan agar pertentangan dibicarakan dengan terbuka. Ia mampu mencari jalan keluar yang dapat diterima oleh semua petugas terkait. Ia pandai mendelegasikan tugas dan mendukung pekerja dalam pelaksanaan, bukan hanya mengontrol saja tetapi terutama memberikan kesempatan kepada pekerja untuk membicarakan persoalan yang timbul. "Ia harus mempunyai visi (tentang pekerjaan yang akan dilakukan dan gunanya) yang menjadi pokok harapan dan dapat dilaksanakan sedemikian rupa sehingga semua orang bekerja demi keadilan, martabat, dan kesetaraan".

Perempuan pun dapat bersandar pada pengalaman keluarga. Sebagai kakak di antara banyak saudara, ia berusaha mengembangkan bakat dan keterampilan adik-adiknya. Ia membagikan tugas kepada mereka dan merencanakan bersama mereka hal yang perlu atau yang menyenangkan. Dalam hal ini ia terbuka untuk mendengar pandangan, berunding dan dapat mengusulkan jalan keluar yang diterima oleh semua adiknya. Ia pun tidak takut memperlihatkan perasaannya, terutama rasa bangga atas adiknya yang berhasil dan kecewa atas adiknya yang lalai atau yang melukai saudaranya. Ia pun harus sadar bahwa ia tidak sempurna sehingga rela menerima kritikan untuk memperbaiki tingkah lakunya.

Gaya partisipatif itu dapat dikembangkan lagi dengan *memberdayakan* pekerja. Bakat dan keterampilan mereka dimajukan dengan sadar melalui pengalaman, penataran, dan dukungan



moril, kelemahan mereka pun dianalisa dan dilihat sampai di mana dan dengan cara mana dapat diatasi.

c) Dalam suatu organisasi hendaknya seseorang jangan bekerja pada posisi yang sama bertahun-tahun lamanya (kecuali ia menginginkannya). Setiap pekerja harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dengan pengalaman baru, agar ia bertambah wawasan dan mengulangi pekerjaan yang menyenangkan melalui tantangan baru. Khususnya dalam organisasi, perempuan terdapat kecenderungan untuk memandang orang dalam peran yang selalu sama (si A menulis notulen yang baik, si B pandai menghias ruang pertemuan, si C selalu lucu dan pandai menghibur). Selamanya orang membuat hal yang sama saja padahal ia mempunyai bakat yang lain juga. Dalam pekerjaan yang sifatnya sukarela pemimpin hendaknya memberikan kesempatan belajar yang baru untuk memperluas pengalaman sehingga tidak bosan. Baik dalam organisasi, maupun perusahaan atau kantor perlu diadakan evaluasi tahunan. Evaluasi tersebut dapat memperlihatkan keberhasilan dan kegagalan organisasi atau perusahaan. Atas dasar itu kita menentukan apakah ada kegiatan yang tidak perlu lagi atau dapat dikurangi, dan apakah ada kegiatan lain yang perlu dimulai atau diintensifkan. Sesudah evaluasi, bisa dibuat rencana tahun berikutnya dan pembagian kerja. Memakai orang luar sebagai penasihat - supervisi - sering berguna karena itu dapat membantu menganalisa hubungan antar para pekerja agar kesulitan dapat diangkat dan ditanggulangi. Penataran, kunjungan kerja, retreat dapat menolong untuk memperbaiki hubungan dan menambah semangat kerja. Dalam organisasi sebaiknya posisi pimpinan dibatasi masa jabatannya dan dipersiapkan penggantinya (misalnya wakil ketua dipersiapkan mengetahui segala tugas ketua, mempunyai dua wakil ketua merupakan hal yang baik supaya dapat dipilih yang terbaik, yang rela memberi cukup waktu). Anggota pengurus yang melepaskan jabatan dapat menjadi penasihat, atau menangani tugas lain, tetapi kadang lebih baik ia berhenti sama sekali agar angkatan berikutnya bebas mengatur pekerjaannya.

3. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih mudah diterapkan dalam organisasi perempuan, dan di situ tempat terbaik untuk mengembangkan dan melatihnya, tetapi sebagai orang yang mencita-

itakan suatu masyarakat bahwa laki-laki dan perempuan bekerja sama, kita harus mempersiapkan diri untuk memimpin dalam lingkungan umum. Kebanyakan laki-laki mempunyai suatu gambaran tradisional tentang perempuan. Perempuan itu emosional dan kurang rasional, sehingga cara kerja mereka sering mengejutkan. Banyak laki-laki memandang kolega perempuan dalam berinteraksi pengalaman mereka dengan ibu, istri dan saudara perempuannya. Dengan cara ini perempuan yang baru mulai bekerja sama dengan laki-laki sudah dimasukkan kotak. Karena itu mereka perlu berusaha agar diakui sebagai kolega. Ada bahaya bahwa perempuan terlalu menyesuaikan diri. Sebenarnya kita hendak mempertahankan kesadaran bahwa semua orang berperasaan; pada umumnya laki-laki kurang biasa mengemukakan, dan kita dapat menyadarkan mereka secara halus bahwa mereka pun perasa, kita pun berhak mengemukakan perasaan, asal dengan cara yang dapat diterima. Misalnya, "Mengapa saudara tidak memberikan saya kesempatan untuk berbicara dalam rapat, atau memperoleh informasi sebelum rapat dsb. Adakah prasangka terhadap pekerjaan saya?" atau "Saya tidak mengerti mengapa... apakah sumbangan saya tidak perlu?" Laki-laki cenderung menempatkan perempuan dalam peran tradisional: menulis notulen, mengatur ruangan agar nyaman, menghidangkan minuman, menyediakan bahan yang diperlukan, dan sebagainya. Selagi hal itu tidak menghalangi partisipasi perempuan dalam kerja, ia boleh menerimanya untuk waktu terbatas. Tetapi kemudian mengusulkan agar orang lain yang melakukannya (entah menulis notulen secara bergiliran, atau menyuruh orang yang tidak termasuk pimpinan untuk melakukannya). Kita harus mempersiapkan diri sebaik-baiknya dalam setiap rapat, atau tugas pimpinan dan mencari tahu segala informasi yang penting. Pengetahuan kita akan menolong kita diterima sebagai kolega yang cakap dan memungkinkan kita didengar ketika kita berusaha memperbaiki suasana kerja (karena kita peka dan merasa ketegangan yang ada). Dalam organisasi kebanyakan kaum laki-laki berpendirian bahwa perempuan suka bekerja secara sukarela, atau dengan budget yang kecil karena mereka biasa mengatur segala sesuatu agar cukup. Kita memang tidak menerima tugas pimpinan dalam organisasi karena uang, tetapi sejauh kolega dibayar (rapat merupakan bagian tugas jabatan) maka kita pun





berhak atas uang sidang; demikian pula kita harus diberikan bagian budget yang dibutuhkan untuk melakukan tanggung jawab yang dipercayakan pada kita. Mutu kerja perempuan tidak boleh diremehkan.

Sebaiknya tidak diangkat satu perempuan saja dalam badan pengambilan keputusan, karena ia bisa saja menghadapi dilema apakah ia harus mewakili pandangan semua perempuan dalam solidaritas jender, atau apakah ia berbicara atas namanya sendiri dan mengutamakan visi organisasi. Jika terdapat dua tiga perempuan dalam dewan pengurus, maka peran mereka dapat dibagi-bagi setelah dirundingkan bersama. Itu sebabnya dia harus berhubungan baik dengan rekannya dan harus menguatkan posisi perempuan sampai diakui setara dengan laki-laki. Hanya dengan demikian pemimpin perempuan dapat menepis perasaan iri hati dari sesama perempuan akan kelebihan perempuan tertentu, dan mendukungnya karena solidaritas.

Sebagai perempuan kita sadar bahwa perubahan tidak mungkin terjadi serentak, diperlukan banyak langkah kecil, kadang maju, kadang mundur lagi. Tetapi kita harus bekerja keras menuju suatu budaya yang lebih partisipatif dalam lingkungan tempat kita dapat mempengaruhi angkatan yang akan datang hidup dalam masyarakat yang lebih demokratis dan partisipatif.

4. Sebagai orang Kristen kita harus sadar bahwa Tuhan senantiasa hadir dalam setiap pertemuan atau rapat. Sebagai pemimpin, kita dapat memberikan informasi, nasihat, pembinaan, pandangan dan usul, tetapi pembaruan kita sendiri dan orang yang kita pimpin adalah pekerjaan Roh Kudus. Itu sebabnya kita tidak boleh masuk rapat dengan strategi yang menutup kemungkinan terjadi sesuatu yang tidak direncanakan. Setelah kita memikirkan alasan, rencana, dan tujuan yang hendak dicapai, kita harus terbuka pada sumbangan yang mengherankan dan kita tidak boleh lupa bahwa justru orang yang kurang dipandang dapat digunakan Roh Kudus (bnd Kis. 2:17-18, orang terlalu tua dan terlalu muda serta hamba laki dan perempuan diberikan penglihatan).

5. Penutup: "Perempuan hendaknya menghormati dirinya sendiri, perempuan lain, dan orang lain pada umumnya. Kita seharusnya mengetahui keterampilan dan kekuatan kita serta menggunakannya. Kita memakai kuasa secara baru: dari pola hierarkis ke pola partisipatif; kita hendaknya jangan melarikan diri dari kuasa itu, karena kita mampu memperlihatkan gaya kepemimpinan yang baru, yakni prihatin terhadap manusia dan komunias seluruhnya. Kita dapat hidup dalam tatanan patriarkal tanpa menyesuaikan diri, sejauh kita senantiasa mencari proses komunikasi yang non-hierarkis dan menghargai perempuan dan laki-laki" (R. Rebera)."