

PEREMPUAN DI GARIS DEPAN: MENELISIK PERAN PEMIMPIN PEREMPUAN DALAM DUNIA PENDIDIKAN

Mumayyizah¹, Taufiq Harris², Ahmad Thohirin³, A. Faizin⁴.

Pascasarjana, Universitas Gresik

Email: mumayyizah@unigres.ac.id

Abstrak

Perempuan memainkan peran penting di garis depan dunia pendidikan, baik sebagai pengelola, pendidik, maupun pemimpin lembaga. Artikel ini mengkaji kontribusi pemimpin perempuan dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, mendorong kesetaraan gender, serta membangun budaya sekolah yang kolaboratif dan empatik hingga menjadi penggerak perubahan sosial di masyarakat. Dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan etis, Perempuan terbukti membawa dampak positif bagi mutu Pendidikan. Namun demikian, Perempuan masih menghadapi tantangan struktural seperti diskriminasi gender dan beban ganda, dan keterbatasan akses. Oleh sebab itu, pemimpin perempuan tidak hanya soal representasi tetapi juga dukungan sistemik juga penting, agar tetap dapat berkontribusi secara maksimal dalam memajukan Pendidikan.

Kata kunci: pemimpin perempuan, pendidikan, kesetaraan gender

Abstract

Women play an important role at the forefront of the world of education, both as managers, educators, and institutional leaders. This article examines the contribution of women leaders in creating an inclusive learning environment, promoting gender equality, and building a collaborative and empathetic school culture to become a driver of social change in society. With a participatory and ethical leadership style, women have been proven to have a positive impact on the quality of education. Nevertheless, women still face structural challenges such as gender discrimination and double burdens, and limited access. Therefore, female leaders are not only about representation but also systemic support is also important, so that they can continue to contribute optimally in advancing education

Keywords: women leaders, education, gender equality

PENDAHULUAN

Perempuan memegang peranan penting dalam pembangunan sumber daya manusia melalui dunia pendidikan. Di Indonesia, data menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pendidik di jenjang dasar hingga menengah adalah perempuan.

Namun, ironisnya ketika kita melihat statistik struktur kepemimpinan pendidikan justru masih didominasi oleh laki-laki. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan kritis: mengapa perempuan yang secara jumlah lebih banyak dalam ekosistem pendidikan justru minim menduduki posisi strategis sebagai pengambil keputusan?.

Kepemimpinan perempuan dalam pendidikan bukan sekedar soal representasi gender, tetapi juga berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang khas dan relevan dengan kebutuhan zaman. Berbagai studi menunjukkan bahwa perempuan memiliki kecenderungan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yakni gaya yang menekankan pada kolaborasi, empati, pemberdayaan, dan visi jangka panjang (Bass & Avolio, 1994). Dimana era digital 4.0 telah mengubah berbagai aspek kehidupan, termasuk membuka peluang bagi perempuan untuk memimpin, dengan memberikan akses yang lebih luas terhadap informasi, jaringan, dan sumber daya yang kompleks menuntut pendekatan yang humanis serta partisipatif.

Namun demikian, kehadiran perempuan dalam kepemimpinan masih dibatasi oleh berbagai hambatan struktural dan kultural. Konsep “*glass ceiling*” (Cotter et al., 2001) menjelaskan bahwa perempuan seringkali menghadapi batas tak kasat mata yang menghalangi mereka naik ke posisi puncak, meskipun memiliki kompetensi yang setara. Selain itu, konstruksi sosial mengenai peran gender (Eagly, 1987) juga turut memperkuat stereotip bahwa kepemimpinan adalah domain laki-laki, sementara perempuan lebih cocok berperan dalam ranah domestik.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, persoalan pemimpin menjadi semakin kompleks ketika budaya patriarkal dan birokrasi maskulin mempersempit akses perempuan ke ruang pengambilan keputusan. Stereotip gender yang merugikan perempuan, seperti anggapan bahwa perempuan kurang tegas atau tidak kompeten dalam mengambil keputusan penting, tetap menjadi hambatan signifikan (Setyaningrum, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa bias gender dalam seleksi, promosi, dan pemberian tanggung jawab lebih sering menguntungkan laki-laki daripada perempuan. Bias ini tidak hanya berakar dari norma budaya tetapi juga

merupakan bagian dari budaya organisasi yang memperkuat peran tradisional berdasarkan jenis kelamin. Padahal, keberadaan pemimpin perempuan dalam bidang pendidikan terbukti mampu menciptakan iklim sekolah yang lebih demokratis, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan semua pihak.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk mengkaji lebih dalam posisi, gaya kepemimpinan, serta tantangan yang dihadapi oleh perempuan dalam kepemimpinan pendidikan. Kajian ini tidak hanya relevan dari perspektif akademik, tetapi juga penting secara praktis sebagai landasan kebijakan untuk mendorong transformasi pendidikan yang lebih berkeadilan dan kesetaraan gender.

METODE

Artikel ini menggunakan metode kajian teoritik berdasar literatur bersumber jurnal-jurnal penelitian, buku dan makalah lainnya. Berdasarkan penelusuran dengan tema gaya kepemimpinan perempuan di dasarkan pada salah satu yang dapat digunakan untuk penelitian berikutnya untuk membuktikan teori teori tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perempuan dan Kepemimpinan: antara Harapan dan Tantangan

Mengingat kunci keberhasilan pendidikan bergantung pada bagaimana seorang pemimpin mampu menterjemahkan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan efektif. Keunggulan yang dimilikinya dikerahkan untuk menggerakkan semua sumberdaya dan semua perangkat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat berjalan secara efektif. Jadi bukan pada unsur gender tertentu laki-laki ataupun perempuan (Meisa & Anzari, 2021). Tidak ada halangan

bagi perempuan untuk membuktikan dirinya sebagai pribadi yang mampu memisahkan diri dari urusan kultural (adat) dan dunia kerja yakni mampu tampil profesional dan berprestasi (Adichie, 2014).

Bush (2008), kepemimpinan dalam pendidikan mencakup kemampuan mengarahkan, memengaruhi, dan mengelola seluruh unsur sekolah untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, kehadiran pemimpin perempuan membawa gaya kepemimpinan yang lebih transformatif, kolaboratif, dan relasional (Eagly & Carli, 2003). Perempuan cenderung menggunakan pendekatan yang membangun kepercayaan dan komunikasi dua arah dibandingkan gaya komando-otoriter.

Namun demikian, realitanya tidak semudah teori. Perempuan masih sering berhadapan dengan "glass ceiling" alias batas tak kasat mata yang membatasi karier perempuan naik ke puncak kepemimpinan (Cotter et al., 2001). Stereotip bahwa pemimpin harus "tegas dan dominan" karakter yang dikonstruksi maskulin, menjadikan perempuan dianggap kurang cocok untuk posisi pimpinan, terutama di lembaga yang masih patriarkal. Eagly dan Karau (2002) dalam *Role Congruity Theory*, menjelaskan adanya ketidaksesuaian antara peran sosial perempuan (caregiver) dan peran pemimpin (*decisive leader*). Hal ini membuat perempuan yang memimpin sering mengalami resistensi atau *penolakan diam-diam*, baik dari bawahan maupun atasan. Peran ganda perempuan sebagai istri dan ibu bagi anaknya, seringkali dijadikan alasan untuk tidak memberikan jabatan struktural. Sehingga sekalipun perempuan memiliki kapasitas personal namun jika tidak memiliki empat modal dukungan antara lain ekonomi, budaya, sosial, dan simbolik (pengakuan, prestise, dan kehormatan) akan sulit mendapatkan akses kekuasaan (Bourdieu, 1986).

Sejak perubahan norma di tempat kerja mengalami kemajuan, kesetaraan gender semakin tercapai, terutama dalam pembagian tugas rumah tangga. Perempuan kini memiliki kekuatan dalam negosiasi, terutama terkait keseimbangan antara pekerjaan domestik dan profesional. Tidak sedikit perempuan yang berhasil menjalankan peran ganda sebagai istri, ibu, karir, dan wirausaha secara efektif. Perubahan norma yang mengatakan bahwa tidak ada hubungan antara perempuan dan kepemimpinan, menyebabkan semakin banyak perempuan yang menduduki elit kepemimpinan (Northouse, 2013).

Pertanyaannya kemudian, Benarkah pemimpin laki-laki lebih baik dari perempuan?. Hasil riset K.L. Porat, dalam Petter G. Northouse (2017), memberikan informasi bahwa di dunia Pendidikan, yang dikelola oleh perempuan lebih baik kinerjanya, lebih efektif dan produktif. Hagberg Consulting Group melakukan penelitian pada 500 lebih eksekutif, terdiri dari direktur dan CEO laki-laki dan perempuan untuk mengkomparatifkan secara komprehensif kemampuan, kualitas manajerial dan kepemimpinan, ditemukan informasi bahwa perempuan lebih unggul dalam bidang manajerial, khususnya dalam urusan rekrutmen pegawai, memberikan bimbingan dan menstimulus potensi untuk dikembangkan. Disamping kemampuan utama lainnya seperti mengorganisir, mengawasi (memonitor dan mengontrol) kinerja pegawai. Perempuan juga tidak kalah kompetitif dengan laki-laki dalam kepemimpinan, terutama dalam hal menarasikan ide dan menterjemahkan visi dalam aksi, proposional saat menjalankan tugas, menginisiasi dan menginspirasi (Petter G. Northouse, 2017).

Menguatkan pendapat di atas, Sudarusman E (2004), Mulyadi & Setyawan (1999), Luthan (1995), menjelaskan pemberdayaan (*empowerment*) secara

optimal daya kreasi dan inisiasi disaat menjalankan kewenangan, tanggungjawab dalam menyelesaikan tugasnya adalah bagian dari usaha membangkitkan kesadaran akan potensi dirinya sehingga diharapkan dapat menguatkan keyakinannya untuk membuat keputusan dalam otoritas dirinya. Uraian diatas memberikan gambaran bahwa pemberdayaan perempuan dalam kesetaraan gender kepemimpinan dapat memberikan dampak positif yang cukup berarti bagi para pegawai perempuan untuk meningkatkan kualitas diri, dan berperan aktif dalam proses pencapaian keberhasilan organisasi. Pemberdayaan pegawai tidak hanya pembagian (dibaca bagi-bagi) kekuasaan tetapi pengembangan potensi pegawai secara optimal.

2. Gaya Kepemimpinan Perempuan: Transformasional dan Empatik

Setiap pemimpin memiliki pendekatan unik dalam memimpin, baik pria maupun wanita. Namun, gaya kepemimpinan perempuan sering kali terikat dengan faktor gender. Menurut Kartono dalam Kumala & Agustina (2018:27), gaya kepemimpinan adalah kombinasi dari filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam upayanya untuk mempengaruhi kinerja bawahan. Kecakapan seorang pemimpin dalam membaca, menganalisa karakter, kedewasaan perilaku, dan kompetensi anak buahnya bergantung pada gaya apa yang akan digunakan seorang pemimpin untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki untuk memberikan dampak terhadap tercapainya tujuan yang dikehendaki (Moeliono, 2008).

Teori kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh ego, konsep ini menjadi empat dimensi utama, yang dikenal sebagai 'Four I' (Bass & Riggio, 2006), yaitu: 1) *Idealized Influence*

(Pengaruh Ideal); Pemimpin menjadi panutan bagi pengikutnya dengan menunjukkan integritas, etika, dan komitmen tinggi. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal cenderung dihormati dan diidolakan oleh pengikutnya. 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional); Pemimpin memberikan visi yang jelas dan menginspirasi pengikut untuk bekerja keras dan percaya pada kemampuan mereka untuk mencapai tujuan bersama. 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual); Pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dari pengikut. Mereka tidak takut untuk menantang status quo dan mendorong pengikut untuk berpikir dengan cara baru. 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual); Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan individu pengikut, menawarkan bimbingan, pelatihan, dan dukungan sesuai dengan kebutuhan masing-masing pengikut.

Tichy dan Devanna dalam Luthans (2006) mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) menganggap diri sebagai agen perubahan, 2) menunjukkan keberanian, 3) memiliki kepercayaan tinggi terhadap orang lain, 4) menjadi pendorong utama nilai-nilai organisasi, 5) pembelajar sepanjang hayat, 6) mampu menghadapi kompleksitas, ketidakpastian, dan ambiguitas, 7) memiliki visi yang tajam dan jauh ke depan.

Penelitian Bass & Avolio (1994), menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam dunia modern. Dan menariknya, perempuan memiliki kecenderungan kuat dalam menerapkan gaya ini. Gaya transformasional mencakup kemampuan menginspirasi, memotivasi, memberi perhatian individual, dan menciptakan inovasi. Gaya ini sangat relevan dalam konteks pendidikan yang membutuhkan kepemimpinan berbasis nilai,

empatik dan inklusif dalam mengambil keputusan bukan sekadar perintah struktural yang meniadakan suportif kolegal.

Prinsip utama kepemimpinan transformasional adalah fokus pada peningkatan kinerja pengikut serta pengembangan dan optimalisasi potensi mereka. Pemimpin transformasional sangat memperhatikan nilai-nilai dan prinsip internal yang kokoh, yang mendorong mereka untuk secara efektif memotivasi dan membimbing pengikut agar dapat melampaui kepentingan pribadi, demi mendukung tujuan dan kepentingan organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional ini, diharapkan mampu membangun semangat yang sama dan meminimalisir terjadinya konflik internal, dimana organisasi tidak digerakkan dengan birokratis tetapi oleh kesadaran pribadi.

Jadi, Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada hubungan antara pemimpin dan pengikut. Dalam tipe kepemimpinan ini, bawahan merasa percaya, terinspirasi, bangga, loyal, dan hormat kepada pemimpin mereka, serta termotivasi untuk melebihi target yang telah ditetapkan. Kepemimpinan ini mendorong pengikut (individu dalam organisasi) untuk memaksimalkan kinerja demi mencapai tujuan dan target organisasi. Kepemimpinan transformasional juga meningkatkan kesadaran pengikut dengan menggugah cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan, kedamaian, dan persamaan (Daryanto, 1999).

3. Kontribusi Pemimpin Perempuan dalam Pendidikan

Grogan dan Shakeshaft (2011), dalam penelitiannya menemukan bahwa sekolah yang dipimpin oleh perempuan seringkali menunjukkan performa yang lebih baik (high performance) dan keterlibatan yang tinggi (high involvement) dalam membangun budaya organisasi yang sehat,

menjaga dan menjalin hubungan baik dengan semua elemen komunitas baik struktural maupun non struktural, meningkatkan keterlibatan siswa serta guru. Disamping itu, selalu mengupayakan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan untuk mewujudkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan, selain itu pemimpin perempuan juga tidak lupa memberikan apresiasi berupa penghargaan (reward) atas prestasi baik dalam bentuk finansial maupun promosi jabatan, serta teguran bahkan sanksi bagi yang melakukan suatu penyelewengan atau penyimpangan (Krisyanti & Muhyadi, 2015).

Kehadiran pemimpin perempuan bukan hanya sebagai “pemanis struktural” atau simbol pemenuhan kuota gender akan tetapi bukti bahwa kualitas pemimpin tidak saja ditentukan oleh jenis kelamin, melainkan oleh visi, karakter, dan caranya memimpin. perempuan mampu mewujudkan dan mengembangkan budaya sekolah berbasis kasih sayang. Budaya kerja inklusif mendorong kesetaraan, keadilan dalam kesempatan meraih jenjang karir, serta penghargaan terhadap kontribusi perempuan dalam meningkatkan partisipasi perempuan dalam kepemimpinan (Chanana, 2022). Organisasi yang memiliki kebijakan inklusif, seperti fleksibilitas jam kerja, cuti keluarga, pengaturan kerja jarak jauh, memungkinkan perempuan untuk dapat melaksanakan peran gandanya yaitu peran kepemimpinannya tanpa harus meninggalkan dan mengorbankan kehidupan pribadinya. Seimbang kehidupan pribadi dan profesional kerjanya.

Hasil penelitian Ali & Rasheed, (2021) menunjukkan bahwa perempuan memiliki kemampuan untuk membaca dan mengelola emosi mereka sendiri, serta memahami dan merespons emosi orang lain. Kecerdasan emosional ini memfasilitasi hubungan interpersonal yang baik dan meningkatkan kolaborasi dalam tim.

Menurut (Osi & Teng-Calleja, 2021) gaya kepemimpinan demokratis juga menjadi kekuatan perempuan yang dapat membawa dampak positif bagi organisasi. Pemimpin perempuan cenderung lebih terbuka terhadap masukan dari tim, mendengarkan pendapat anggota tim, dan menghargai keragaman perspektif. Hal ini menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan memungkinkan inovasi yang lebih besar dalam organisasi. Perempuan memiliki kemampuan beradaptasi dalam situasi kompleks dan tekanan tinggi (Faugoo, 2024). Dikatakan juga oleh Alhosseiny, 2023; Chanana, 2022; Tindell et al., (2020), bahwa perempuan seringkali lebih bersabar dan memiliki kemampuan untuk tetap tenang dalam menghadapi ketidakpastian atau situasi krisis, yang merupakan kualitas penting bagi pemimpin dalam dunia pendidikan yang penuh tantangan dan percepatan perubahan.

Pemimpin Perempuan di bidang pendidikan sering menjadi agen perubahan (*agen of change*) dalam melawan stereotip gender, meningkatkan kesetaraan peluang dan memberdayakan komunitas sekolah. Pemimpin perempuan lebih aktif menjalin hubungan kemitraan dengan orang tua, tokoh masyarakat, selain itu, lebih sering melibatkan guru, siswa, dan orang tua dalam pengambilan keputusan (Shapiro & Stefkovich, 2005). Dikatakan Noddings, N.(1984) dalam teori *Ethic of Care*, bahwa perempuan seringkali membangun budaya organisasi (sekolah) berbasis empati dan kasih sayang dalam membentuk karakter peserta didik, membangun hubungan yang

humanistik antar warga belajar dan mewujudkan iklim sekolah yang suportif. Selain itu, pemimpin perempuan juga terbukti efektif meningkatkan mutu sekolah ditandai dengan kenaikan akreditasi sekolah yang lebih tinggi, berkurangnya turnover guru dan ketidakhadiran siswa, serta meningkatnya partisipasi orang tua siswa.

Kesimpulan

Pemimpin perempuan dalam pendidikan bukan hanya simbol kesetaraan gender, tetapi juga representasi dari paradigma kepemimpinan baru yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan transformatif. Melalui teori peran sosial, teori glass ceiling, dan teori transformasional, tercermin dari kontribusi perempuan dalam kepemimpinan yang tidak sekedar setara, tetapi dalam banyak aspek yaitu kekuatan membangun relasi, memahami emosi, serta mengelola konflik secara damai menunjukkan kapabilitas yang relevan, bahkan lebih adaptif terhadap kompleksitas dunia pendidikan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan dan kebutuhan pendidikan saat ini.

Untuk mewujudkan sistem pendidikan yang inklusif dan adil, dibutuhkan transformasi kebijakan, budaya organisasi, dan kesadaran semua pihak (*stake holders*), masyarakat pembelajar agar perempuan diberikan kesempatan yang sama untuk memimpin. Perempuan tidak hanya dipersilahkan masuk, tetapi juga diberi ruang dan kesempatan untuk memimpin.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4374809

Ali, R., & Rasheed, A. (2021). Women leaders in Pakistani academia: Challenges and opportunities. *Asian Journal of Women's Studies*. <https://doi.org/10.1080/12259276.2021.1924481>

DAFTAR PUSTAKA

Alhosseiny, H. (2023). *Glass-Ceiling: The Never-ending Anguish of Working Women*. *Journal of Entrepreneurship Education*.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. Dalam J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (hlm. 241–258). New York: Greenwood Press.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. SAGE Publications.
- Chanana, K. (2022). Women and leadership: Strategies of gender inclusion in institutions of higher education in India. ... *Academy: Higher Education, Aspiration and Inequality*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04174-7_8
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Daryanto, (1999). *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dena Aprilia Anggraeni, E. R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Feminin, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT Leo Agung Raya, Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, Volume 7 N, 1–14.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation*. Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- Faugoo, D. (2024). Women's Leadership as an Accelerator for Gender Equality and Advancing SDGs for a Sustainable Future. *Asian Journal of Research in Business and ...* https://myjms.mohe.gov.my/index.php/aj_rbm/article/view/27734
- Grogan, M., & Shakeshaft, C. (2011). *Women and Educational Leadership*. Jossey-Bass.
- Kristiyanti, E. I., & Muhyadi. (2015). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus Smkn 7, Smkn 1 Bantul, SMPKN 1 Tempel). *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1), 37–49.
- Kumala & Agustina (2018) Kumala, H. R., & Agustina, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor. *Widia Cipta*, II (1), 26–31
- Luthan, Fred. (1995). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc., San Fransisco.
- Luthans (2006), Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa V. A Yuwono, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Luthans, F., Avolio, N., Avey, J., & Norman, S. (2007). *Positive psychological capital: Measurement and relationships with performance and satisfaction*. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Meisa & Anzari, (2021) Meisa, E. A. Da, & Anzari, P. P. (2021). Perspektif feminisme dalam kepemimpinan perempuan di Indonesia. *Jurnal Integrasi Dan Harmoni Inovatif Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(6), 711–719. <http://doi.org/10.17977/um063v1i62021p711-719>
- Moeljono, 2008 Moeljono. D. 2009. *More About Beyond Leadership*. Dua Belas Konsep Kepemimpinan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Mulyadi dan Setyawan (1999) Mulyadi, dan Johny Setiawan, 1999. *Corporate Culture And Performance, Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*. Prenhallindo, Jakarta.

- Osi, E. C., & Teng-Calleja, M. (2021). Women on top: The career development journey of Filipina business executives in the Philippines. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2020-0132>
- Rahmi, S. (2014). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Ilustrasi di Bidang Pendidikan, Jakarta: Mitra Wacana Media. *Disability and Rehabilitation*, 20(1), 87–108. <https://doi.org/10.1080/14768320500230185>
- Setyaningrum, G. (2024). Gender-Based Challenges in Women's Leadership Careers: A Technium Literature Soc. https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/t ec hssj63%5C§ion=25
- Sударusman. E (2004) Sudarusman, Eka, 2004, Pemberdayaan sebuah Usaha Memotivasi Karyawan, Fokus Ekonomi, Vol.3, No.2
- Sulastri. (2019). Kepemimpinan Perempuan dalam Dunia Pendidikan: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Kepemimpinan dan Pendidikan*, 2(1), 10–20.