

Kepemimpinan Perempuan di Indonesia dalam Angka

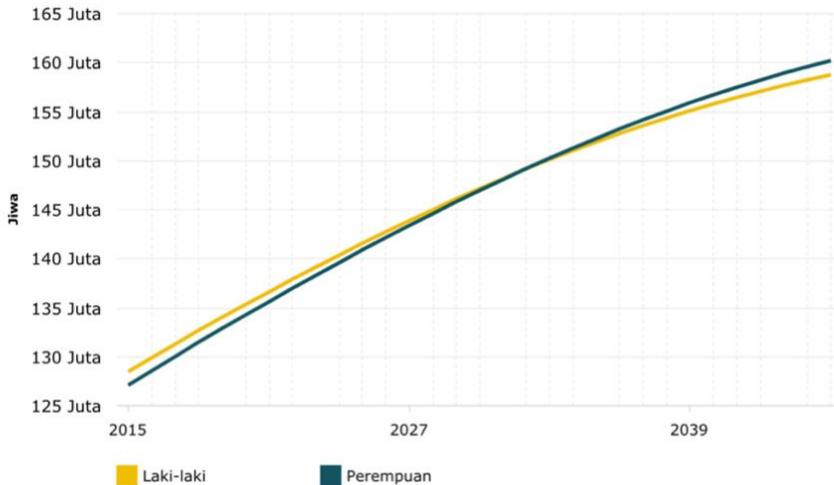
*Widya Natassha Rachim, Emilyya Setyaningtyas,
Xenia Angelica Wijayanto*

Problematika yang dihadapi oleh perempuan memiliki kisah perjalanan yang panjang di mana berbagai stigma sosial yang menyatakan bahwa perempuan selalu berada di bawah posisi laki-laki. Tidak sedikit perempuan dianggap memiliki peran penting hanya sebagai ibu rumah tangga dan mengurus anak. Seiring perkembangan zaman, perempuan saat ini banyak yang memilih untuk melakukan dua peran yakni bekerja dan mengurus keluarga. Namun hal tersebut terhalang dengan masih kuatnya ketidaksetaraan *gender* antara laki-laki dan perempuan.

Gerakan perjuangan perempuan dalam kesetaraan *gender* pada dasarnya telah dimulai pada masa-masa perjuangan merebut kemerdekaan. Misalnya Nyi Ageng Serang XIX, Christina Martha Tiahahu (1817 - 1819), Cut Nyak Dien (1873-1904), R.A. Kartini (1879-1904), Dewi Sartika (1884 - 1974), Maria Walanda Maramis (1872 - 1924), Nyai Ahmad Dahlan (1872 - 1936), dan lain-lain. Pada masa-masa itu, tahun 1928 di Yogyakarta pertama kali mengadakan kongres perempuan dan hal tersebut merupakan titik balik dari perjuangan gerakan perempuan (Mukmin 1980 dalam Hakiki, Supriyanto, Ulfah, Prastiwa, Larasati, Khoer, 2019).

R.A. Kartini dalam bukunya "Habis Gelap Terbitlah Terang" merupakan salah satu bentuk dari sekian banyak tokoh penggerak emansipasi perempuan di mana beliau memperjuangkan nasib perempuan agar setara dengan laki-laki. Cita-cita R.A. Kartini agar perempuan memiliki pendidikan dan memiliki wawasan yang luas diwujudkan dengan membangun sekolah gratis untuk anak-anak perempuan di daerah Jepara dan Rembang. Tujuannya, selain agar perempuan memiliki wawasan dan pendidikan yang luas, yakni agar hilangnya sistem kawin paksa atau pernikahan di usia belia. Dari buku tersebut,

perempuan Indonesia memiliki dorongan untuk memperjuangkan hak-haknya (Hakiki & Supriyanto, 2018).



Gambar 1. Jumlah penduduk Indonesia berdasarkan jenis kelamin, dari Jumlah Penduduk Perempuan Mulai 2032 Lebih Banyak dari Laki-Laki 2018.

Grafik di atas menyatakan bahwa berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) diperkirakan tahun 2018 jumlah penduduk akan bertambah sebesar 264,16 juta jiwa yang terdiri dari 132,68 juta jiwa penduduk laki-laki dan 131,47 juta jiwa penduduk perempuan. Diperkirakan pula tahun 2032 nanti jumlah penduduk perempuan akan lebih banyak 21 ribu dibandingkan penduduk laki-laki yaitu mencapai 149,19 juta jiwa penduduk perempuan dan 149,17 juta jiwa penduduk laki-laki. Dapat diartikan pada tahun 2045, jumlah penduduk di Indonesia diperkirakan mencapai 318,96 juta jiwa (Jumlah Penduduk Perempuan Mulai 2032 Lebih Banyak dari Laki-Laki, 2018).

Dari data di atas, perkembangan zaman dan angka penduduk perempuan yang semakin lama semakin naik, diperkirakan naik pula jumlah perempuan yang akan memiliki peran ganda, yaitu sebagai ibu rumah tangga dan pekerja. Studi pada Bappenas menyebutkan perempuan berpotensi untuk berpartisipasi lebih dalam perekonomian Indonesia serta memiliki potensi yang dapat memberikan kontribusi sekaligus penggerak kehidupan dan pembangunan bangsa.

Namun di sisi lain masih banyak fakta yang kurang menyenangkan terhadap perempuan, seperti tingkat kekerasan, kesenjangan pembangunan antara laki-laki dan perempuan, pendidikan yang tinggi, kurangnya perempuan yang berpartisipasi dalam lembaga publik, dan sebuah pertanyaan apakah adanya keberpihakan kepada perempuan jika seorang perempuan menjadi pemimpin.

Dari dulu hingga saat ini masalah kesetaraan gender antara laki-laki dan perempuan memang masih menjadi masalah yang harus diperbaiki. Kesenjangan gender inilah yang mampu membuat perempuan tidak dapat mengekspresikan diri dan mengembangkan potensi. Alhasil tingkat partisipasi terhadap angkatan kerja masih jauh lebih rendah dibandingkan laki-laki. *Gender* menurut Doyle merupakan penggambaran konsep yang membedakan antara laki-laki dan perempuan secara sosial budaya. Unsur yang mengacu pada perbedaan ini ialah emosional dan kejiwaan, sebagai karakteristik sosial yang mendeskripsikan bahwa hubungan antara laki-laki dan perempuan dapat dikonstruksikan sebagai perbedaan antara waktu dan tempat. Misalnya saja perempuan yang dikenal dengan pribadi yang lembut, cantik, emosional dan keibuan sedangkan laki-laki ialah pribadi yang kuat rasional dan jantan.

Akibatnya, perbedaan tersebut yang membuat ketidakadilan timbul baik dari kaum laki-laki dan kaum perempuan, seperti anggapan bahwa perempuan memiliki pembawaan emosional sehingga perempuan dianggap tidak mampu atau tidak tepat menjadi pemimpin atau sebagai manajer (Fitriani, 2015).

Begitu cepatnya perubahan global, sehingga dibutuhkan seorang pemimpin yang tangguh. Menurut Prof. Dr. Ir. Eni Harmayani, banyak perempuan yang menjabat sebagai seorang pemimpin, namun masih sering kali ditemukannya hambatan seperti isu *gender* dan ketidakadilan. Fakta menunjukkan bahwasanya semakin rendah proporsi perempuan, maka semakin tinggi jabatan kepemimpinan seorang perempuan. Meskipun hal tersebut belum proporsional, perempuan mempunyai peluang besar untuk menjadi pemimpin dalam hal struktural maupun fungsional. Dalam menghadapi tantangan secara global yang dinamis dan cepat, dalam menjadi pemimpin, perempuan

harus memiliki sifat yang visioner, berpikir inovatif, mempunyai kemampuan manajemen waktu yang baik, membina kerja tim, mengenali dirinya sendiri, percaya diri, berperspektif *gender* (Pusat Studi Wanita UGM, 2017).

Namun menurut studi Crockett dalam Torrington & Huat, pemimpin perempuan di Indonesia menghadapi kendala dalam meningkatkan mobilitasnya, yang mana keberadaannya kurang terwakilkan dalam posisi manajerial, meskipun dalam segi pendidikan bisa saja perempuan lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Pasalnya wanita dengan pendidikan tinggi mempunyai kesempatan karier yang lebih besar, namun hambatan sosiokultural sebagai konflik utama yang menjadi pengaruh perempuan dalam menjalankan berbagai peran, seperti menjadi istri, ibu dan kariernya (Setyaningtyas, Handoko, Harsiwi, 2003).

Akibatnya, Portah HR tahun 2017 menyebutkan dalam meraih posisi puncak, perempuan masih tertinggal dengan laki-laki, seperti halnya hanya diterima tidak sampai satu wanita dari 10 orang anggota pada komite eksekutif atau dewan direktur di berbagai belahan dunia. Sebuah studi baru yang dilakukan pada 300 perusahaan (masing-masing 100 di Eropa, Asia, dan Amerika) menghasilkan bahwa jumlah perempuan pada tingkat dewan dan komite eksekutif di Amerika dan Kanada dua kali lebih besar dibandingkan di Eropa. Di Inggris, Deloitte dalam surveinya mengatakan bahwa hanya 9 dari 350 perusahaan dan hanya 2 dari 100 perusahaan dipimpin oleh perempuan (Lidya, 2017).

Survei pada perusahaan di Amerika menghasilkan bahwa sedikitnya ada satu perempuan di dalam perusahaan. Sedangkan 18 perusahaan di Eropa dan 66 perusahaan di Asia sama sekali tidak memilikinya. Sebanyak 29 perusahaan di Amerika memiliki anggota dewan dan komite eksekutif yang terdiri lebih dari 20% perempuan, sedangkan di Eropa hanya 5% dan 2% di Asia. Survei tersebut juga mengatakan bahwa keberadaan perempuan pada tingkat dewan umumnya dalam peran supervisi laporan-laporan dan di komite eksekutif biasanya dalam peran operasional (Lidya, 2017).

Namun pada tahun 2018 Grant Thornton International melaporkan berdasarkan survei yang dilakukan terhadap 4.995 responden dari 35 negara

pada periode Juli-Desember 2017 di mana kalangan respondennya adalah *Chief executive officer (CEO), managing director, chairman* atau level eksekutif senior melaporkan bahwa setidaknya ada satu perempuan di posisi senior manajemen di mana hal tersebut naik secara signifikan dari 66% pada tahun lalu menjadi 75% pada tahun 2018. Franscesca Lagerberg memaparkan adanya korelasi kuat antara keragaman *gender* dalam kepemimpinan dan keberhasilan suatu perusahaan. Menurutnya, hal tersebut menandakan bahwa konsentrasi bisnis yang terkotak-kotak sehingga keuntungan dari keberagaman gender belum optimal. Menurutnya walaupun adanya kenaikan namun dari sisi persentase perempuan yang menjabat pada posisi kepemimpinan senior mengalami sedikit penurunan yaitu dari 25% menjadi 24% pada tahun 2018 (Hidayat, 2018-a).

Hasil laporan tersebut juga menyebutkan bahwa perusahaan menerapkan kesetaraan *gender* agar lebih mudah merekrut dan mempertahankan sumber daya manusia serta mendorong kinerja perusahaan. Johanna Gani menyimpulkan perusahaan yang mampu mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif akan menciptakan stabilitas di segala sisi operasional sehingga membuka lebar potensi kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Keragaman gender tidak hanya soal adanya perwakilan perempuan di dalam sebuah kepemimpinan namun bagaimana suara perempuan didengar dan memiliki kekuatan yang sama dengan laki-laki (Hidayat, 2018-b).

Menurut Nurkolis, kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses yang memiliki pengaruh atau memberi contoh upaya dari pemimpin kepada pengikutnya untuk tujuan organisasi. Mullins juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai *a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people*. Suatu hubungan dimana seseorang melaluinya mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain (Fitriani, 2015).

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan masing-masing. Gaya kepemimpinan menurut Heidjrachman dan S. Husnan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan dari sebuah organisasi dengan tujuan individu dalam mencapai tujuan tertentu. Eagly dan Johnson dalam penelitiannya mengenai *gender* dan gaya kepemimpinan menghasilkan 2 garis besar yakin perbedaan jenis kelamin dalam gaya kepemimpinan yaitu

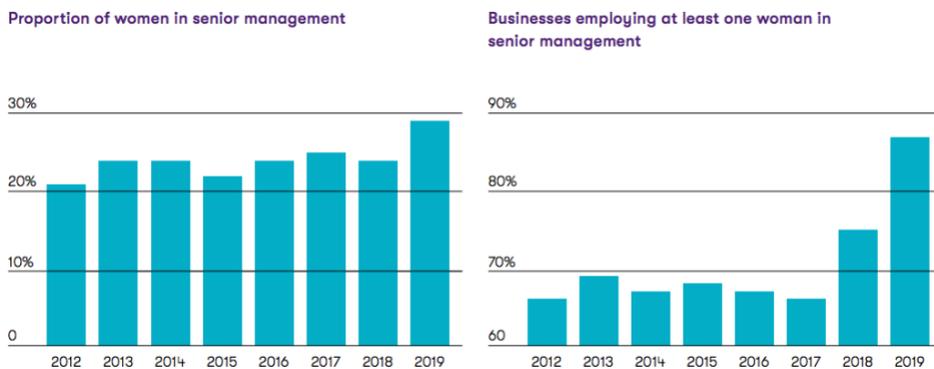
maskulin dan *feminism* yakni ketika perempuan memiliki kepemimpinan yang *feminism* dan laki-laki cenderung maskulin. Gaya kepemimpinan perempuan lebih demokratis dibandingkan laki-laki dalam lingkungan organisasi yang sama (Fitriani, 2015).

Gaya kepemimpinan perempuan biasanya hadir dari pengalaman mereka sendiri yang pada umumnya mendorong semua pihak untuk berpartisipasi dan menjadi bagian dari sebuah kelompok di dalam organisasinya, maka gaya kepemimpinan tersebut dapat disebut dengan *Interactive leadership*. Gaya kepemimpinan ini menggambarkan sebagai suatu cara untuk mengembangkan rasa berharga pada diri seseorang dan untuk memacu bawahan, yang pada dasarnya percaya bahwa seseorang akan memberikan yang terbaik ketika mereka merasa baik terhadap diri mereka sendiri dan pekerjaannya. Keunggulannya, membuat seseorang dapat dengan mudah mengekspresikan gagasan dan saran, meningkatkan dukungan terhadap keputusan yang diambil dan mengurangi risiko ide tersebut diremehkan dan mendapatkan tantangan, serta cara tersebut dapat dengan mudah mencari pengganti jika individu yang berhalangan karena banyaknya informasi yang diterima oleh tim dan menjadi familier oleh proyek tersebut (Lidyah, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono dan Palupi juga menunjukkan menurut para karyawan, manajer perempuan memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan manajer laki-laki, yang mana perempuan lebih banyak memberikan bantuan, lebih detail, *multitasking* dan kemampuan komunikasi yang baik dan pendengar yang baik serta mampu melihat dan mengeksploitasi peluang bisnis. Kekuatan penting lainnya adalah, manajer perempuan dapat menciptakan efisiensi di tempat kerja. Namun kelemahannya, pemimpin perempuan lebih memiliki sifat cerewet dan menaruh perasaan di atas segalanya.

Meskipun demikian, *Associate Partner at McKinsey* Sebastian Jammer mengungkapkan perempuan dianggap mampu menciptakan organisasi yang lebih sehat dalam perusahaan serta mendorong peningkatan performa keuangan perusahaan. Kepekaan yang dimiliki oleh perempuan mampu menghasilkan sebuah strategi perusahaan yang lebih sesuai dengan kebutuhan konsumen. Lain dari pada itu, sosok atau peran perempuan dinilai

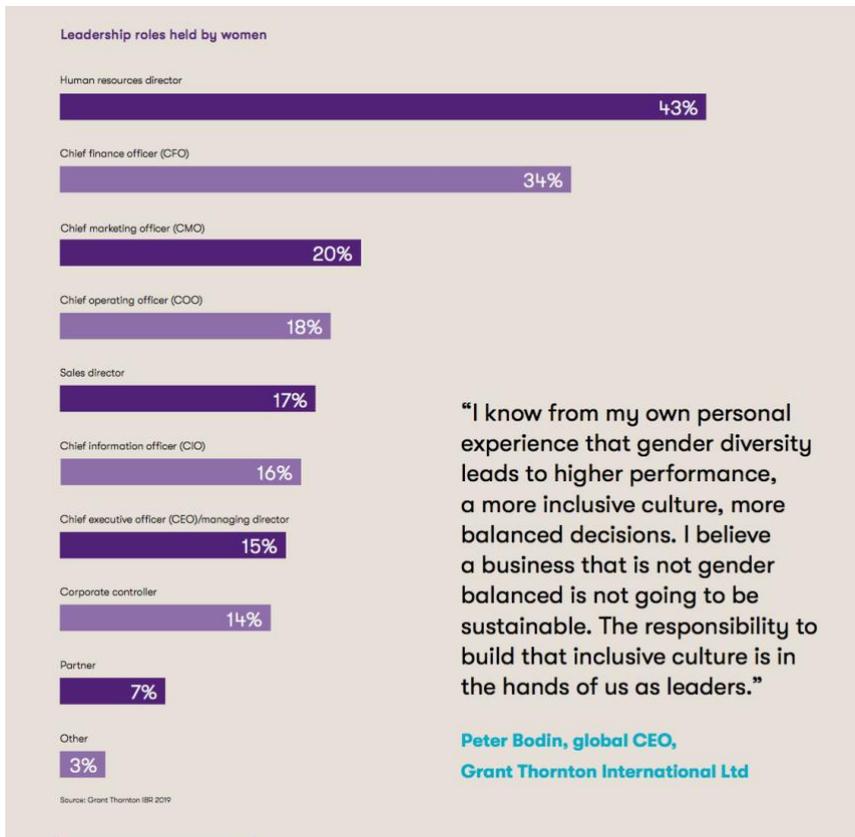
mampu menciptakan kepemimpinan yang lebih egaliter, sebab dengan adanya perempuan di jajaran direksi maka memotivasi rekan kerja perempuan lainnya untuk berperan lebih aktif secara profesional. Selaras dengan penelitian Aluy et, al, 2017, Jammer juga berpendapat bahwa perempuan lebih mewarnai pengambilan keputusan dan tata kelola sebuah perusahaan, karena perempuan mampu memiliki sudut pandang lain ketika mengambil keputusan strategis dalam sebuah perusahaan (Annur, 2019).



Gambar 2. Grafik proporsi perempuan secara global di perusahaan dari tahun 2012 - 2019, dari Grant Thornton, 2019.

Grafik di atas menunjukkan data dari tahun 2012 sampai 2019 yang memperlihatkan adanya peningkatan secara terus menerus walaupun terjadi penurunan pada senior manajemen yang diperankan oleh perempuan yakni pada tahun 2015 dan 2018, namun penurunan tersebut tidak signifikan. Grafik kedua menunjukkan bahwa sektor bisnis secara global baik pekerja laki-laki maupun wanita menyatakan bahwa tahun 2019 terjadi peningkatan yang sangat signifikan yang menyatakan bahwa setidaknya ada satu sosok perempuan yang menduduki posisi *senior management*.

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa pergerakan global mengakibatkan adanya peningkatan kualitas hidup perempuan dan secara perlahan kini perempuan bisa menempati posisi senior manajemen. Salah satu data di bawah ini dapat menjadi pendukung bahwasanya posisi-posisi dibidang apa saja yang paling banyak diduduki oleh perempuan.



Gambar 3. *Leadership roles held by women*, dari Grant thornton, 2019

President Director GoFleet Meliza M. Rusli mengatakan kesetaraan *gender* di lingkungan pekerjaan kini sudah mulai membaik. Jika dilihat dari beberapa tahun lalu, jajaran direksi hampir semua di duduki oleh laki-laki. Sama seperti Gojek, Nila Marita mengatakan 33% posisi pada *top level manager* perusahaan kini telah di duduki oleh perempuan, yang mana persentase itu sedikit lebih tinggi dari rata-rata perusahaan di industri teknologi yang hanya 30%. Keterlibatan perempuan dinilai sangat membantu dalam perkembangan perusahaan, sebab perempuan berperan penting untuk membuat kinerja perusahaan lebih baik dan tentunya perempuan dapat ikut berpartisipasi dalam banyak hal (Annur, 2019).

Meskipun demikian, banyak sekali tantangan besar yang harus dihadapi oleh perempuan sebagai pemimpin, yakni: (1) Teknologi. Pemahaman akan cerdas berteknologi harus terus ditingkatkan, pasalnya masyarakat Indonesia belum

mampu berpikir kritis yang dapat menyebabkan reaksi pendapat melalui sarana teknologi yang terlontar. (2) Globalisasi, kondisi dimana kesenjangan ekonomi semakin terasa, sehingga dalam kelas sosial tertentu tercipta kegelisahan dan mendorong frustrasi. Sehingga perlu dipahami secara baik bagaimana lingkungan berubah dengan cepat. (3) Automasi, pentingnya meningkatkan kemampuan perempuan karena akan ada banyak pekerjaan yang hilang (Banirestu, 2019).

Dr. R.A. Arida Oetami, M.Kes juga menyampaikan kepemimpinan perempuan dalam perspektif kesehatan masyarakat juga memiliki banyak tantangan yang dihadapi misalnya pada tahun 2015 sebesar 29% kasus gizi buruk, masalah penyakit menular dan tidak menular, pembiayaan kesehatan, kurangnya perilaku hidup bersih dan sehat, akses dan mutu pelayanan. Perempuan dalam bidang ini lebih banyak dan lebih memerankan untuk membuat rekayasa sosial maka dari itu diperlukan satu kepemimpinan yang mengetahui kondisi masyarakat, karena gaya kepemimpinan perempuan cenderung melalui hubungan dan keakraban, demokratis dan partisipatif, serta transformasional. Transformasional memiliki unsur antara lain motivasi, inspirasional, keteladanan, pertimbangan individu, kolaboratif dan inovatif. Perempuan juga mampu menjadi teladan yang baik bagi masyarakat khususnya untuk mengubah pola hidup masyarakat menjadi lebih sehat (Pusat studi wanita UGM, 2017).

Hj. Surti Hartini, S.J., CN dalam Pusat Studi Wanita, 2017 menjelaskan dalam bidang pemerintahan, kepemimpinan perempuan memiliki kendala pada sektor eksternal, antara lain sistem sosial yang masih menganggap bahwa perempuan lebih rendah dari laki-laki, kedua ialah nilai-nilai budaya, ketiga adalah sikap laki-laki terhadap feminisme. Dalam sektor internal yakni diri perempuan itu sendiri, kekuatan kepemimpinan perempuan adalah seni untuk mengolah rasa yang menimbulkan perasaan bahwa bekerja harus sesuai aturan. Kelemahannya adalah perempuan cenderung merasa bersalah karena meninggalkan keluarga, memiliki peran ganda sebagai ibu rumah tangga dan mencari nafkah.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Rachmawati (2014) mengenai *leadership development experiences of women leaders in state-owned*

enterprises in Indonesia menghasilkan bahwa *networking* merupakan salah satu cara menjawab tantangan serta menjadi pendukung kesuksesan yang dimiliki perempuan sebagai pemimpin yang mana mereka belajar untuk mengembangkan tim nya melalui jaringan yang mereka miliki. Sementara itu, mereka juga bersosialiasi dengan para praktisi di industrinya dan mereka belajar bagaimana cara mengelola perusahaan. Hadary & Henderson mengatakan kesuksesan perempuan dalam berbisnis yakni mereka banyak bergabung dengan organisasi yang profesional di industrinya, bergabung dengan komunitas untuk belajar dan juga mendapatkan visibilitas. Membangun jaringan yang luas dalam bisnis dapat membantu individu memahami tujuan perusahaan dan membuat koneksi yang diperlukan dalam membangun karier.

Tidak hanya itu, kedudukan perempuan menjadi seorang pemimpin tentunya dapat menjadi *role model* atau panutan untuk orang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Rachmawati (2014) menghasilkan bahwa seorang pemimpin perempuan memiliki sifat yang konsisten termasuk kepada anak-anaknya, karena mereka percaya saat mereka menjadi panutan yang baik untuk anak-anaknya maka ia bertindak sebagai pemimpin. Responden lainnya mengatakan bahwa orang tua mengajarkan jika mereka dapat menjadi panutan untuk saudara perempuannya maka dari itu mereka sudah menjadi pemimpin sejak usia dini, karena mereka percaya bahwa seorang pemimpin dapat menjadi *role model* atau panutan untuk orang lain dan yang paling penting ialah bagaimana perempuan memotivasi diri sendiri dan menjadi teladan bagi orang lain.

Oleh karena itu, beberapa upaya yang perlu di lakukan pada masa mendatang adalah dengan meningkatkan kondisi terutama posisi perempuan dengan (Aripurnami, 2013):

1. Peningkatan kapasitas perempuan melalui pelatihan-pelatihan yang berkesinambungan untuk menyiapkan mereka melatih yang lain. Jumlah perempuan yang semakin baik kapasitasnya meningkat, maka dapat meningkat pula jumlah pemimpin perempuan.
2. Pemimpin menyiapkan kader dan anggotanya untuk memiliki pemahaman mengenai masalah atau kendala yang dihadapi

- perempuan. Misalnya seperti isu seksualitas, biseksual, *transgender*, atau isu-isu keagamaan seperti *jilbabisasi* serta perda syariah.
3. Program intervensi pada sikap komunitas, para pengambil-keputusan dan kebijakan dari tingkat desa sampai distrik, bahkan nasional yang didorong oleh perempuan-perempuan yang sudah baik kapasitasnya.
 4. Mekanisme pertemuan secara berkala dan terjaga kontinuitasnya untuk berbagi pengalaman kerja di wilayah masing-masing. Hal tersebut memperkuat jaringan kerja yang terbagi berdasarkan isu kerjanya, seperti kesehatan dan hak reproduksi, partisipasi politik, kebijakan dan sebagainya.
 5. Mengadakan refleksi atas kerja organisasi dan kelompok perempuan secara berkala baik mengenai kepemimpinan maupun strategi kerja yang akan diambil.

Partisipasi perempuan pada posisi kepemimpinan di Indonesia saat ini semakin meningkat, terutama di kota-kota besar. Beberapa contoh sosok perempuan yang telah mencapai status kepemimpinan yang dibahas dalam buku ini yaitu Linda Gumelar sebagai Ketua YKPI (Yayasan Kanker Payudara Indonesia), Amalia Yaksa (*Vice President Sales, Distribution & Center*), Rosel Lavina (*Vice President Corporate Affairs - Food Ecosystem*), Ari Kartika (*General Manager Marketing & Commercial Perum Perumnas*), Ucita Pohan (*Radio Announcer & Influencer*), Wulan Tilaar (Penerus Martha Tilaar), dan Angkie Yudistia (Staff khusus Presiden dan pendiri Thisable enterprise). Sosok-sosok tersebut membuktikan bahwa seorang perempuan dapat mencapai kepemimpinan dalam industri yang didominasi oleh laki-laki dan perempuan.

Referensi

- Aluy, C.A., Tulung, J.E., & Tasik, H.H.D. (2017). Pengaruh Keberadaan Wanita Dalam Manajemen Puncak Dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan (Studi Pada BUMN dan Bank Swasta Nasional Devisa di Indonesia). *Jurnal EMBA*. Vol.5 No.2. ISSN : 2303-1174
- Annur, C.M. (2 November 2019). Cuma 20% di level tengah mengapa perempuan penting. Diperoleh pada 12 Februari 2020, dari : <https://katadata.co.id/berita/2019/11/02/cuma-20-di-level-tengah-mengapa-perempuan-penting-pimpin-perusahaan>

- Aripurnami, S. (2013). Transformasi Gerakan dan Menguatnya Kepemimpinan Perempuan. *Jurnal Pengembangan Pemikiran Feminis*. Vol 02. Diperoleh pada 23 Februari 2020, dari : http://www.wri.or.id/files/Jurnal_Afirmasi_2_WRI.pdf#page=66
- Dewi, Y. & Rachmawati, R. (2014). Leadership development experiences of women leaders in state-owned enterprises in Indonesia. *The south east asian journal of management*. Vol 8. No. 2. Diperoleh 11 Februari 2020, dari <http://www.ijil.ui.ac.id/index.php/tseajm/article/viewFile/3940/3087>
- Fitriani, A. (2015). Gaya Kepemimpinan Perempuan. *Jurnal TAPIS*. Vol 11 No.2. Diperoleh 11 Februari 2020, dari file:///Users/widyanatassharachim/Downloads/845-1440-1-SM.pdf
- Grant Thornton. (March, 2019). *Women in business: building a blueprint for action (pdf file)*. Diperoleh 10 Februari 2020, dari https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights--do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf
- Hakiki, G. & Supriyanto, S. (2018). *Profil Perempuan Indonesia 2018*. Jakarta, Indonesia: Kementerian pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak(KEMENPPPA) ISSN: 2089-3515
- Hakiki, G., Supriyanto, S., Ulfah, A., Prastiwi, D., Larasati, W & Khoer, M. I. (2019). *Profil Perempuan Indonesia 2019*. Jakarta, Indonesia: Kementerian pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak(KEMENPPPA) ISSN: 2089-3515
- Hidayat, F. (8 Maret 2018-a). Kehadiran Pemimpin Perempuan Tingkatkan Kinerja Perusahaan. Diperoleh pada 12 Februari 2020, dari : <https://www.beritasatu.com/ekonomi/482207/kehadiran-pemimpin-perempuan-tingkatkan-kinerja-perusahaan>
- Hidayat, F. (21 April 2018-b). Wanita Indonesia Duduki 43% Posisi Manajemen Senior Perusahaan. Diperoleh pada 12 Februari 2020, dari : <https://www.beritasatu.com/ekonomi/482207/kehadiran-pemimpin-perempuan-tingkatkan-kinerja-perusahaan>
- Jumlah Penduduk Perempuan Mulai 2032 Lebih Banyak dari Laki-Laki. (22 Oktober 2018). Diakses pada 10 Februari 2020, dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/10/22/jumlah-penduduk-perempuan-mulai-2032-lebih-banyak-dari-laki-laki>
- Lidyah, R. (2017). Posisi Manajer Untuk Wanita: Kendala dan Pandangan Islam. *Jurnal kajian gender dan anak*. Vol.12 No.1. Diperoleh pada 12 Februari 2020, dari : <https://media.neliti.com/media/publications/177413-ID-posisi-manajer-untuk-wanita-kendala-dan.pdf>
- Riantoputra, C. D., & Gatari, E. (2017). Women Leaders in Indonesia: Current Picture and Strategies for Empowerment. *Current Perspectives on Asian Women in Leadership*. 55–70. doi:10.1007/978-3-319-54996-5_4
- Setyaningtyas, R.N., Handoko, T.H., & Harsiwi, Th. A.M. (2003) Perbandingan Kemajuan Karir Antara Manajer Wanita Dan Manajer Pria di Indonesia. *Jurnal of Business and Economic*. Vol. 7, No.2. DOI: <https://doi.org/10.24002/kinerja.v7i2.793>