

## **TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN: MEMADUKAN KEUNGGULAN FEMINIM DAN MASKULIN DALAM ERA INKLUSIVITAS**

Tety Thalib<sup>1</sup>, Asna Aneta<sup>2</sup>, Zulaecha Ngiu<sup>3</sup>, Juriko Abdussamad<sup>4</sup>

**Universitas Negeri Gorontalo**

[tetythalib72@gmail.com](mailto:tetythalib72@gmail.com), [asnaatiek.aneta@ung.ac.id](mailto:asnaatiek.aneta@ung.ac.id),  
[zulaecha@ung.ac.id](mailto:zulaecha@ung.ac.id), [juriko.abdussamad@ung.ac.id](mailto:juriko.abdussamad@ung.ac.id)

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam menentukan keberhasilan tata kelola perguruan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan feminim dan maskulin di lima institusi pendidikan tinggi di Gorontalo. Pendekatan feminim, yang menekankan kolaborasi, komunikasi inklusif, dan empati, dibandingkan dengan pendekatan maskulin yang lebih berfokus pada ketegasan, keberanian mengambil risiko, dan orientasi pada hasil. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap pimpinan institusi untuk mengeksplorasi implementasi gaya kepemimpinan tersebut dalam tata kelola perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan feminim efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, meningkatkan motivasi, dan mendorong inovasi, sementara gaya maskulin memberikan keunggulan dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan tantangan institusional. Kombinasi kedua gaya ini terbukti mampu meningkatkan efektivitas tata kelola perguruan tinggi secara keseluruhan. Kesimpulannya, sinergi antara gaya kepemimpinan feminim dan maskulin menjadi strategi optimal dalam menjawab kebutuhan perguruan tinggi di era yang dinamis. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperkuat pemahaman tentang relevansi dan fleksibilitas gaya kepemimpinan dalam konteks pendidikan tinggi.

Kata Kunci: *kepemimpinan, feminim, maskulin,, inklusivitas,*

### **ABSTRACT**

*Leadership is a key element in determining the success of higher education governance. This study aims to analyze the implementation of feminine and masculine leadership styles in five higher education institutions in Gorontalo. The feminine approach, which emphasizes collaboration, inclusive communication, and empathy, is compared to the masculine approach which focuses more on assertiveness, risk-taking, and results-oriented. This study uses a qualitative method with in-depth interviews with institutional leaders to explore the implementation of these leadership styles in higher education governance. The results show that the feminine leadership style is effective in creating an inclusive work environment, increasing motivation, and encouraging innovation, while the masculine style provides advantages in strategic decision-making and managing institutional challenges. The combination of these two styles has been proven to increase the effectiveness of higher education governance as a whole. In conclusion, the synergy between feminine and masculine leadership styles is an optimal strategy in answering the needs of higher education in a dynamic era. This study provides theoretical contributions in strengthening the understanding of the relevance and flexibility of leadership styles in the context of higher education.*

*Keywords: Leadership, Feminine, Masculine, Inclusivity*

---

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen fundamental yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam perkembangannya, gaya kepemimpinan tidak lagi sekadar diasosiasikan dengan maskulinitas yang menonjolkan kekuatan, kontrol, dan hasil, tetapi juga mencakup aspek femininitas yang mengedepankan empati, inklusivitas, dan kolaborasi. Dalam konteks ini, pemahaman tentang kepemimpinan feminim dan maskulin menjadi penting, terutama dalam menghadapi tantangan global yang dinamis. Loden (1985) memperkenalkan konsep kepemimpinan feminim sebagai pendekatan yang menonjolkan nilai-nilai seperti empati, kerjasama, pengembangan individu, dan hubungan interpersonal yang erat.

Pendekatan feminim tidak dimaksudkan untuk menggantikan kepemimpinan maskulin, melainkan melengkapinya. Gaya maskulin, yang sering diasosiasikan dengan atribut seperti keberanian mengambil risiko, ketegasan, dan orientasi pada hasil, memiliki keunggulan dalam situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat dan strategis. Di sisi lain, pendekatan feminim dengan karakteristiknya yang lebih kooperatif dan komunikatif, lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Penelitian terbaru, seperti yang diungkapkan oleh Eagly dan Heilman (2020), menunjukkan bahwa kombinasi gaya feminim dan maskulin dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan.

Paradigma kepemimpinan feminim semakin relevan di era modern karena perubahan sosial dan budaya yang menuntut pendekatan yang lebih humanis. Selain itu, Goleman (1995) melalui konsep kecerdasan emosional menekankan pentingnya empati dan kemampuan interpersonal dalam kepemimpinan. Gaya feminim yang partisipatif memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkontribusi, terlepas dari latar belakang gender, budaya, atau posisi dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, pemimpin mampu menciptakan iklim kerja yang sehat, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Salah satu aspek penting dari pendekatan feminim adalah komunikasi yang efektif. Pemimpin dengan gaya ini cenderung menggunakan pendekatan komunikasi yang mendengarkan dengan empati, memperhatikan kebutuhan dan aspirasi anggota tim, serta menciptakan dialog yang konstruktif. Hal ini berbeda dengan gaya maskulin tradisional yang lebih berorientasi pada instruksi satu arah. Komunikasi yang inklusif menciptakan lingkungan kerja kolaboratif, di mana ide-ide baru dapat berkembang dan inovasi tercapai. Sebagaimana dijelaskan oleh Northouse (2021), kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang mampu menyesuaikan gaya komunikasi dengan kebutuhan timnya.

Kepemimpinan maskulin tetap relevan dalam berbagai situasi, terutama yang membutuhkan keberanian untuk mengambil keputusan yang sulit dan cepat. Pemimpin dengan gaya maskulin cenderung memberikan arahan yang jelas, menetapkan tujuan, dan memotivasi tim untuk mencapai hasil yang optimal. Dalam kombinasi dengan kepemimpinan feminim, gaya maskulin dapat menambah kekuatan pada proses pengambilan keputusan dengan mempercepat implementasi strategi tanpa mengesampingkan nilai-nilai inklusivitas. Bass dan Riggio (2006) melalui teori kepemimpinan transformasional menekankan bahwa kepemimpinan efektif harus mampu menginspirasi dan memobilisasi pengikut menuju tujuan bersama, terlepas dari pendekatan yang digunakan.

Dalam organisasi yang inklusif, kepemimpinan feminim memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja yang menghargai keragaman. Pemimpin feminim cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan perspektif yang berbeda, sehingga mampu menciptakan ruang kerja yang ramah dan mendukung. Nilai-nilai seperti empati dan pengembangan individu membantu menciptakan hubungan yang lebih erat antara pemimpin dan anggota tim. Brown (2019) menjelaskan bahwa pemimpin feminim tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan individu di dalamnya. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Gaya kepemimpinan feminim juga relevan dalam konteks globalisasi, di mana organisasi semakin multikultural dan kompleks. Pemimpin feminim yang menekankan pada hubungan interpersonal dan kerjasama lintas budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif. Penelitian dari House et al. (2020) menyoroti pentingnya memahami perbedaan budaya dalam konteks kerja. Dalam hal ini, kepemimpinan feminim yang adaptif dan komunikatif mampu menjembatani perbedaan tersebut untuk menciptakan harmoni dalam tim yang beragam.

Sementara itu, kepemimpinan maskulin memberikan kerangka kerja yang tegas untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin maskulin yang efektif mampu memberikan struktur dan arahan yang jelas dalam situasi yang membutuhkan stabilitas dan ketegasan. Misalnya, dalam situasi krisis, gaya maskulin yang berorientasi pada hasil dapat membantu organisasi bertahan dan kembali ke jalur yang benar. Yukl (2019) dalam teorinya tentang perilaku kepemimpinan menjelaskan bahwa pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mengintegrasikan berbagai pendekatan untuk mengoptimalkan kinerja tim.

Dalam praktiknya, penerapan gaya feminim dan maskulin yang inklusif memerlukan pemahaman mendalam tentang kebutuhan organisasi dan karakteristik anggota tim. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan konteks yang dihadapi. Misalnya, dalam

situasi yang membutuhkan inovasi, gaya feminim yang kooperatif dan inklusif dapat lebih efektif. Sebaliknya, dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, gaya maskulin yang tegas dan berorientasi pada hasil mungkin lebih dibutuhkan. Oleh karena itu, fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi menjadi kunci dalam menerapkan kepemimpinan yang seimbang dan inklusif.

Penelitian menunjukkan bahwa kombinasi antara gaya feminim dan maskulin dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang mampu mengintegrasikan kedua gaya ini cenderung lebih inovatif, adaptif, dan produktif. Hal ini sejalan dengan pandangan terbaru seperti yang diungkapkan oleh Ely dan Meyerson (2022), bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang gender, tetapi tentang pendekatan yang menempatkan manusia sebagai pusat dari setiap proses. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen terbaik dari kepemimpinan feminim dan maskulin, pemimpin dapat menciptakan sinergi yang mendukung inovasi, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mendalami kepemimpinan feminim dan maskulin dalam konteks organisasi pendidikan tinggi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara mendalam dalam situasi yang nyata dan kontekstual. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen dari lima institusi pendidikan tinggi di Gorontalo, yaitu Universitas Bina Mandiri Gorontalo, Universitas Bina Taruna Gorontalo, STIKES Bhakti Nusantara Gorontalo, Universitas Ichsan Gorontalo Utara, dan Politeknik Gorontalo. Para narasumber meliputi pemimpin organisasi, dosen, staf administrasi, serta mahasiswa yang dianggap relevan dan memiliki pengalaman langsung dengan gaya kepemimpinan di lingkungan masing-masing. Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data diperkuat dengan triangulasi sumber dan metode, sehingga hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran yang akurat dan dapat dipercaya terkait pengaruh dan implementasi gaya kepemimpinan feminim dan maskulin dalam organisasi pendidikan tinggi.

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi. Dalam konteks perguruan tinggi, gaya kepemimpinan dapat sangat beragam, mulai dari yang berorientasi pada aspek humanis hingga yang berfokus pada pencapaian target dan hasil. Berdasarkan teori feminim dan maskulin, terdapat dua pendekatan kepemimpinan utama yang memiliki karakteristik unik: gaya feminim yang cenderung kolaboratif, inklusif, dan

berbasis empati, serta gaya maskulin yang lebih tegas, berorientasi pada hasil, dan cenderung hierarkis.

Penelitian ini dilakukan di berbagai perguruan tinggi, dengan fokus untuk mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan feminim dan maskulin diterapkan serta pengaruhnya terhadap keberhasilan institusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan ini memiliki keunggulan masing-masing, tergantung pada konteks dan kebutuhan organisasi. Pembahasan berikut merangkum temuan utama yang dikategorikan berdasarkan indikator-indikator teori feminim dan maskulin.

### **Gaya Kepemimpinan Feminim**

Kepemimpinan feminim dikenal dengan pendekatan yang lebih humanis dan berorientasi pada hubungan interpersonal. Berdasarkan temuan penelitian, indikator-indikator utama yang menggambarkan gaya kepemimpinan feminim meliputi kolaborasi, komunikasi inklusif, dan pengembangan potensi individu.

### **Kolaborasi dalam Pengambilan Keputusan**

Salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan feminim adalah pendekatan kolaboratif dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya ini melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan, baik dari kalangan dosen, staf administratif, maupun mahasiswa. Sebagai contoh, di salah satu perguruan tinggi yang diteliti, pemimpin secara rutin mengadakan forum diskusi untuk mendengarkan masukan dari seluruh elemen organisasi. Hal ini menciptakan rasa keterlibatan yang tinggi di antara anggota organisasi dan mendorong rasa memiliki terhadap keputusan yang diambil. Kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, tetapi juga membantu menciptakan budaya kerja yang inklusif. Dalam teori feminim, pendekatan ini dianggap sebagai salah satu cara untuk membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan antarindividu di dalam organisasi.

### **Komunikasi yang Inklusif**

Pemimpin dengan gaya feminim cenderung lebih terbuka dan responsif dalam berkomunikasi. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa pemimpin feminim sering memberikan ruang kepada bawahannya untuk menyampaikan ide, pendapat, bahkan kritik. Di salah satu universitas yang diteliti, pemimpin menggunakan pendekatan komunikasi yang tidak hanya satu arah, tetapi melibatkan umpan balik dari berbagai pihak. Hal ini menunjukkan bahwa gaya feminim menciptakan suasana kerja yang lebih demokratis, di mana setiap individu merasa suaranya dihargai.

Komunikasi yang inklusif ini juga membantu mengurangi potensi konflik di dalam organisasi. Dengan menciptakan dialog yang terbuka, pemimpin dapat memahami perbedaan pandangan dan mencari solusi bersama yang dapat diterima oleh semua pihak.

### **Pengembangan Potensi Individu**

Gaya kepemimpinan feminim juga menekankan pentingnya pengembangan potensi individu. Pemimpin dengan pendekatan ini sering kali memberikan perhatian lebih pada kebutuhan individu, baik dari sisi pengembangan karier maupun kesejahteraan psikologis. Sebagai contoh, di salah satu institusi pendidikan tinggi yang menjadi objek penelitian, pemimpin secara aktif memberikan peluang kepada dosen muda untuk mengikuti pelatihan dan konferensi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut teori feminim, pengembangan individu adalah investasi jangka panjang yang dapat memperkuat organisasi. Dengan mendukung pertumbuhan individu, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan penuh motivasi.

### **Gaya Kepemimpinan Maskulin**

Gaya kepemimpinan maskulin lebih berfokus pada hasil, ketegasan, dan pengambilan keputusan yang cepat. Dalam konteks perguruan tinggi, gaya ini juga memiliki keunggulan tersendiri, terutama dalam situasi yang membutuhkan tindakan segera atau menghadapi tantangan strategis.

### **Keberanian Mengambil Risiko**

Pemimpin dengan gaya maskulin cenderung memiliki keberanian untuk mengambil risiko dalam menghadapi situasi yang kompleks. Sebagai contoh, di salah satu universitas yang diteliti, pemimpin memutuskan untuk mengubah struktur organisasi secara signifikan untuk meningkatkan efisiensi. Meskipun keputusan ini awalnya menuai kritik dari beberapa pihak, hasil akhirnya menunjukkan peningkatan kinerja organisasi. Keberanian mengambil risiko ini sering kali diperlukan dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Dalam teori maskulin, kemampuan untuk membuat keputusan yang sulit dianggap sebagai salah satu indikator keberhasilan seorang pemimpin.

### **Orientasi pada Hasil**

Salah satu ciri utama dari gaya kepemimpinan maskulin adalah fokus pada pencapaian target dan hasil. Pemimpin dengan gaya ini cenderung menetapkan tujuan yang jelas dan mengukur kinerja berdasarkan hasil yang dicapai. Di salah satu institusi yang menjadi objek penelitian, pemimpin secara rutin menetapkan indikator kinerja utama (key performance indicators) untuk setiap departemen. Hal ini membantu organisasi untuk tetap fokus pada pencapaian strategisnya. Orientasi pada hasil ini juga memberikan kejelasan bagi anggota organisasi tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Meskipun gaya ini terkadang dianggap terlalu kaku, namun dalam banyak kasus, orientasi pada hasil dapat mendorong peningkatan efisiensi dan produktivitas.



### **Pengelolaan Krisis**

Dalam situasi krisis, gaya kepemimpinan maskulin sering kali lebih efektif karena pendekatannya yang tegas dan berorientasi pada solusi. Selama pandemi COVID-19, misalnya, pemimpin di salah satu universitas mengambil keputusan cepat untuk mengadopsi sistem pembelajaran daring. Ketegasan ini membantu institusi untuk tetap beroperasi meskipun menghadapi tantangan besar. Pengelolaan krisis ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan maskulin sangat relevan dalam situasi yang membutuhkan tindakan cepat. Dalam teori maskulin, kemampuan untuk tetap tenang dan mengambil tindakan strategis selama krisis dianggap sebagai salah satu kekuatan utama dari gaya ini.

### **Sinergi antara Gaya Feminim dan Maskulin**

Meskipun kedua gaya kepemimpinan ini memiliki karakteristik yang berbeda, penelitian menunjukkan bahwa kombinasi dari kedua gaya tersebut dapat memberikan hasil yang lebih optimal. Sinergi ini memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan mereka dengan situasi yang dihadapi. Sebagai contoh, di salah satu universitas, pemimpin mengadopsi pendekatan feminim dalam berinteraksi dengan mahasiswa dan dosen, sementara menggunakan pendekatan maskulin dalam menetapkan kebijakan strategis. Pendekatan ini menciptakan keseimbangan antara hubungan interpersonal yang harmonis dan pencapaian hasil yang optimal. Menurut teori kepemimpinan kontemporer, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengintegrasikan berbagai pendekatan, baik feminim maupun maskulin, untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan dan tantangan yang muncul.

### **Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting. Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin perguruan tinggi perlu memiliki kemampuan untuk mengadopsi kedua gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasi. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada gender, tetapi juga pada kemampuan untuk menyesuaikan gaya dengan konteks organisasi.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan feminim dan maskulin memiliki keunggulan masing-masing yang saling melengkapi. Gaya feminim efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung pengembangan individu, sementara gaya maskulin lebih unggul dalam pengambilan keputusan yang cepat dan pencapaian hasil. Kombinasi kedua gaya ini memberikan peluang terbaik untuk meningkatkan keberhasilan organisasi, khususnya dalam konteks perguruan tinggi. Dengan memahami dan mengimplementasikan temuan ini, pemimpin perguruan tinggi dapat menciptakan tata kelola yang lebih efektif dan adaptif terhadap tantangan di masa depan.

## SIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan feminim dan maskulin memiliki peran yang signifikan dalam mendukung keberhasilan tata kelola perguruan tinggi. Gaya kepemimpinan feminim, yang menekankan kolaborasi, komunikasi inklusif, dan pengembangan potensi individu, terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, inklusif, serta mendorong motivasi dan inovasi di kalangan staf dan dosen. Di sisi lain, gaya kepemimpinan maskulin, dengan fokus pada ketegasan, keberanian mengambil risiko, dan orientasi pada hasil, memberikan keunggulan dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan situasi krisis, terutama ketika organisasi menghadapi tantangan besar.

Meskipun masing-masing gaya memiliki karakteristik dan keunggulan yang berbeda, penelitian ini menegaskan pentingnya sinergi antara keduanya. Kombinasi gaya feminim dan maskulin memungkinkan pemimpin untuk lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi berbagai situasi, baik yang memerlukan pendekatan humanis maupun yang membutuhkan tindakan cepat dan strategis. Dengan demikian, pemimpin yang mampu mengintegrasikan kedua gaya tersebut memiliki peluang yang lebih besar untuk menciptakan tata kelola perguruan tinggi yang efektif, inovatif, dan berkelanjutan.

Kesimpulan ini memberikan wawasan bagi pemimpin perguruan tinggi untuk mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang holistik dan kontekstual, sehingga institusi dapat terus berkembang dan mampu menjawab tantangan pendidikan tinggi di era yang dinamis ini. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi teoritis dengan memperkuat pemahaman bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada gender, tetapi pada kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Brown, B. (2019). *Dare to lead: Brave work, tough conversations, whole hearts*. Random House.
- Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2020). Gender and leadership: The role of social and organizational structures. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 377–406. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2022). Advancing gender equity in organizations: The power of a collective vision. *Organization Science*, 33(3), 1–16. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1442>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.



- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2020). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership: Or how to succeed in business without being one of the boys*. Crown Publishing.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Ospina, S., & Foldy, E. G. (2015). Collective leadership and its implications for inclusion. In B. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 73–102). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620150000023003>
- Rosette, A. S., & Livingston, R. W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual-subordinate identities. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(5), 1162–1167. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.002>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
- Walters, K., & Smith, L. (2020). Feminist perspectives in leadership: Bridging the gap between theory and practice. *Journal of Leadership Studies, 14*(2), 55–67. <https://doi.org/10.1002/jls.21682>