



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kesuksesan dari organisasi dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin dan mengarahkan bawahan/pengikutnya. Namun pada era globalisasi ini tidak dapat dipungkiri, telah terjadi peningkatan kinerja perempuan dalam bidang organisasi atau keterlibatan perempuan dalam bidang organisasi, hal ini terbukti dengan banyaknya perempuan yang menduduki sepertiga dari jabatan-jabatan sebagai penyelia perusahaan terutama didunia penjualan (*sales*) dan berbagai bidang pekerjaan lainnya yang membutuhkan kesabaran dan keramahtamahan (*hospitality industries*) seperti public relations, pegawai hotel, pendidik, perawat, pemandu wisata dan lain-lain (Valentine dan Godkin) dalam Muljani dkk (2013:136).

Hal tersebut dikarenakan, laki-laki dan perempuan memang memiliki karakteristik yang berbeda-beda dimana laki-laki cenderung memiliki karakteristik maskulin sedangkan perempuan cenderung memiliki karakteristik feminim sehingga seorang perempuan dianggap lebih sesuai bekerja pada bidang pelayanan yang menuntut kesabaran, keramahtamahan dan tentunya keahlian dalam berkomunikasi dengan pihak lain.

Dalam membahas topik kepemimpinan ini tentunya tidak terlepas dari komunikasi karena sudah menjadi kewajiban bagi seorang pemimpin untuk dapat melakukan komunikasi dengan bawahan/pengikutnya dengan tujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan (*error*) ataupun kesalahpahaman (*misunderstanding*) dalam proses pengerjaan tugas. Masalah perbedaan gender dalam kepemimpinan juga menyebabkan terjadinya perbedaan dalam hal gaya komunikasi yang digunakan oleh seorang pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan. Laki-laki cenderung memiliki karakteristik bersifat maskulin seperti dominan, orientasi pada pencapaian hasil tertentu, ambisius, aktif, kasar, kuat, agresif, percaya diri, rasional, tabah dalam menghadapi sesuatu dan tidak emosional serta karena berbagai karakteristik tersebut pada umumnya pemimpin laki-laki memiliki perilaku mengubah (*take change*) sedangkan perempuan cenderung memiliki karakteristik bersifat feminim seperti afektif/pengasih, menghargai, ramah, simpatik, lembut, nyaman, sensitif (peka dan mudah tersinggung), sentimental (mudah terbawa suasana), hangat dan cengeng sehingga dengan berbagai karakteristik tersebut pada umumnya pemimpin perempuan memiliki perilaku mengurus (*take care*) (Welbourne) dalam Merchant (2012:28).

Indikator lain selain gaya kepemimpinan yang juga menentukan sukses tidaknya suatu organisasi adalah kinerja para karyawannya. Kinerja karyawan pada suatu perusahaan dapat ditingkatkan melalui peangaplikasian gaya kepemimpinan yang efektif dan tepat pula dalam organisasi tersebut. Dimana dalam meningkatkan kinerja atau performa karyawan dibutuhkan motivasi dari atasannya dan tentunya dalam memotivasi para karyawan, atasan harus memiliki

penampilan yang kredibel/dapat dipercaya dan juga cakap dalam berkomunikasi dengan bawahannya.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan penting dalam hal meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi/perusahaan. Menurut Ordway Tead dalam Kartini Kartono (1998:49) kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan oranglain secara konsisten. Melalui apa yang dikatakan (bahasa) dan apa yang diperbuat (tindakan), seorang pemimpin dapat membantu orang lain/bawahannya dalam memperoleh suatu tujuan tertentu. Jadi cara seseorang berkomunikasi/berbicara dengan orang lain dan cara seseorang bersikap didepan orang lain merupakan suatu gaya kerja.

Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan/organisasi. Jadi kepemimpinan adalah suatu proses atau tindakan memengaruhi, memotivasi dan mengarahkan perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam perusahaan dapat beroperasi secara efektif jika terdapat seorang pemimpin yang mampu memimpin, mengontrol dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Sehingga peran pemimpin dalam sebuah perusahaan adalah untuk memimpin, mengontrol dan mengarahkan kegiatan/aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan pada perusahaan tersebut agar tetap berada pada jalur yang seharusnya/yang telah ditetapkan (*stay on track*) guna untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Kartono (2005:10) pemimpin adalah inisiator, motivator, stimulator, dinamisator dan inovator dalam organisasi. Menurut Henry Pratt Faiechild dalam Kartini Kartono (1998:33) pemimpin dalam pengertian luas adalah seseorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Pemimpin dalam pengertian sempit/terbatas adalah seseorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikut.

Dalam menajalankan kepemimpinannya seorang pemimpin memiliki cara mereka masing-masing dalam memimpin atau yang sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Menurut Tjiptono (2001:161) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cara/strategi yang digunakan oleh pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting dan wajib dibahas dalam topik kepemimpinan karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi/mencapai visinya. Paul Hersey dan Keneth Blanchard (1993) dalam Wirawan (2013:352) mendefenisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

“The leadership style of an individual is the behavior pattern that a person exhibits when attempting to influence the activities of others as perceived by those others. This may be very different from leader’s perception of leadership behavior, which we shall define as self perception; rather than style.”

Menurut kedua penulis yang mengemukakan *situational leadership theory* berpandangan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diexhibit ketika mencoba memengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang tersebut. Dengan kata lain gaya kepemimpinan merupakan persepsi para pengikut/bawahan mengenai pola perilaku pemimpin pada saat mencoba memengaruhi para pengikutnya.

Perbedaan karakteristik antara perempuan dan laki-laki dalam memimpin tentunya akan memengaruhi pada gaya kepemimpinan yang dianut oleh mereka, dimana pemimpin perempuan memiliki karekteristik feminim sehingga dalam prakteknya cenderung menganut gaya kepemimpinan yang bersifat feminim dengan ciri-ciri: tidak agresif, tergantung, emosional, sangat subjektif, mudah terpengaruh, pasif, tidak kompetitif, sulit mengambil keputusan dsb. Sedangkan seorang pemimpin laki-laki memiliki karakteristik maskulin sehingga dalam prakteknya cenderung menganut gaya kepemimpinan yang bersifat maskulin dengan ciri-ciri: sangat agresif, tidak tergantung, tidak emosional, sangat objektif, tidak mudah terpengaruh, aktif, sangat kompetitif, mudah mengambil keputusan dsb. Perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan tentunya akan memengaruhi fluktuasi/naik turunnya kinerja pada suatu perusahaan (Merchant, 2012:28).

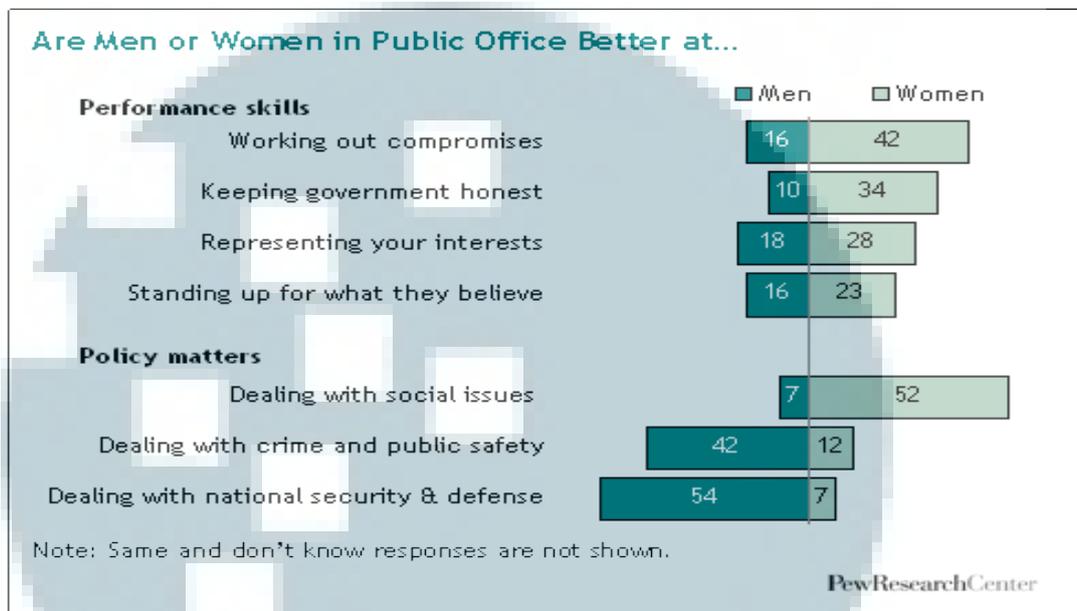
Sebuah artikel bernama *The Wall Street Journal* pada tahun 2008 dalam Rezvani (2013:2) yang dibuat oleh Sue Shellenbarger mencatat bahwa pendaftaran wanita pada program-program full time MBA tetap berada pada kisaran 30% terdapat kenaikan hingga 49% di sekolah kedokteran dan 47% di sekolah

hukum. Walaupun data statistik tersebut menunjukkan adanya peningkatan peranan perempuan dalam bidang hukum dan kedokteran, penelitian menunjukkan dengan lebih seksama lagi bahwa karir-karir dibidang tersebut tidak selalu menggaji perempuan.

Jadi sama seperti pernyataan diatas, Merchant (2012:13) juga menyatakan bahwa di Amerika dari tahun 2010 hingga saat ini pendapatan perempuan selalu dibawah laki-laki meskipun perempuan telah mendapatkan gelar yang sama tingginya dengan laki-laki.

Pew Research Center melakukan penelitian mengenai isu sosial: mana yang lebih baik untuk menduduki jabatan publik, laki-laki atau perempuan?. Maka hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa laki-laki hanya lebih baik dan dapat diandalkan ketika berkaitan dengan masalah kriminal dan keamanan umum serta pertahanan nasional sedangkan wanita lebih dapat diandalkan ketika berkaitan dengan masalah *performance skills* seperti bekerja menghadapi kompromi, menjaga dan membangun pemerintahan yang jujur, mewakili kepentingan perusahaan dimana ia bekerja dan mempertahankan segala sesuatu yang menjadi kepercayaan mereka selain itu dalam bidang *policy matters* para wanita paling dapat diandalkan terkait dengan masalah berbagai perkembangan isu-isu sosial sedangkan para laki-laki lebih dapat diandalkan dalam bidang *policy matters* ini karena berkaitan dengan masalah keamanan dan kriminal (Wirawan, 2013:507).

Gambar 1.1. Siapa yang Lebih Baik, Wanita Atau Laki-Laki Dalam Jabatan Publik

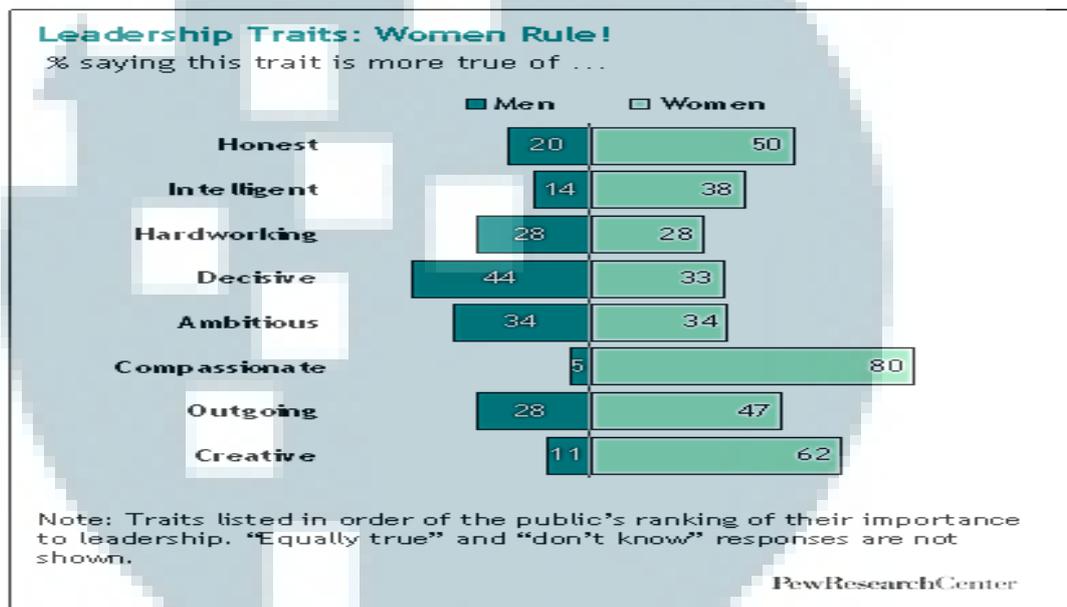


Sumber : *Pew Research Center* dalam Wirawan

Selain itu pihak *Pew Research Center* juga melakukan penelitian terhadap perbandingan sifat-sifat kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh perempuan lebih baik daripada sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh laki-laki. Dimana perempuan lebih baik dalam bidang performance skills seperti mengemukakan hal-hal yang menjadi kepercayaan mereka dalam berkomunikasi dengan pihak lain sedangkan laki-laki lebih baik dalam hal hukum (*policy matters*) seperti menangani masalah kriminalitas dan keamanan publik serta menangani masalah keamanan dan pertahanan. Oleh karena itu baik pemimpin

laki-laki atau perempuan pasti memiliki kelebihan dan kekurangan dalam suatu bidang tertentu (Wirawan, 2013:507).

Gambar 1.2. Perbandingan Sifat-Sifat Kepemimpinan Laki-Laki dan Perempuan



Sumber : *Pew Research Center* dalam Wirawan

Kenyataan dari berbagai paparan data statistik tersebut menunjukkan bahwa beberapa peranan perempuan yang menempati peranan-peranan penting memiliki serangkaian efek dan banyaknya hambatan atau rintangan yang dihadapi oleh seorang perempuan yang hendak menjadi seorang pemimpin sehingga proses perkembangan kepemimpinan perempuan ini berjalan dengan lambat.

Permasalahan gender atau perbedaan jenis kelamin merupakan hal yang sering dibahas dalam hal kepemimpinan atau dengan kata lain gaya

kepemimpinan perempuan tidak dapat terlepas dari istilah gender, ditambah lagi dengan budaya patriarki negara Indonesia yang begitu kental. Budaya patriarki adalah suatu budaya yang menganggap kedudukan laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan, dimana dalam budaya ini laki-laki memiliki otoritas terhadap segala hal. Gender menurut Doyle (1985) dalam Merchant (2012:16) adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan perbedaan antara laki-laki dan perempuan secara sosial budaya dimana perbedaan ini mengacu pada unsur emosional dan kejiwaan sebagai karakteristik sosial dimana hubungan laki-laki dan perempuan dikonstruksikan sehingga berbeda antara tempat dan waktu.

Menurut Fakih (2006:71) gender merupakan suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksikan secara sosial maupun kultural dimana yang terdapat perubahan ciri-ciri dan sifat-sifat dari waktu ke waktu serta dari tempat yang satu ke tempat yang lainnya, hal tersebutlah yang sering disebut sebagai konsep gender. Moore dalam Abdullah (2003:19) mengemukakan bahwa gender berbeda dari seks dan jenis kelamin laki-laki dan perempuan yang bersifat biologis. Istilah gender dikemukakan oleh para ilmuwan sosial dengan maksud untuk menjelaskan perbedaan perempuan dan laki-laki yang mempunyai sifat bawaan dan bentukan budaya (konstruksi sosial). Jadi gender adalah perbedaan peran, fungsi dan tanggung jawab antara laki-laki dan perempuan yang merupakan hasil konstruksi sosial dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan zaman.

Perbedaan gender tersebut menjadi hambatan bagi seorang perempuan dalam menjadi pemimpin dalam sebuah perusahaan/organisasi karena dari

perbedaan gender tersebut maka timbullah pandangan negatif atau *stereotype* dari masyarakat terkait dengan kepemimpinan seorang perempuan dalam suatu perusahaan atau dapat kita sebut sebagai hambatan sosial budaya. Terutama masyarakat Indonesia yang masih memiliki pandangan bahwa perempuan itu lemah dan tidak bijak seperti laki-laki yang gagah dan bijak sehingga dianggap tidak mampu memimpin sebuah perusahaan, selain itu dari gaya komunikasi perempuan dianggap lemah lembut, halus, tidak bijak dan tidak tegas sehingga masyarakat Indonesia berpendapat bahwa dengan tipikal seperti itu seorang perempuan tidak dapat memimpin sebuah perusahaan.

Pada umumnya pola pikir masyarakat Indonesia terkait dengan kepemimpinan seorang perempuan dalam suatu perusahaan ini masih bersifat tradisional atau konvensional karena masyarakat Indonesia pada zaman sekarang ini masih berpegang erat pada pandangan orang zaman dulu yang menganggap perempuan itu lemah dan laki-laki itulah yang gagah selain itu pemikiran orang dulu juga beranggapan bahwa pekerjaan wanita itu hanya melaksanakan dan mengatur pekerjaan dalam rumah sedangkan pekerjaan diluar rumah itu menjadi ruang lingkup atau cakupan dari laki-laki.

Perbedaan gender dalam hal kepemimpinan ini juga dapat dikatakan sebagai bukti terdapat kesenjangan antara laki-laki dan perempuan ditempat kerja atau yang sering disebut dengan *glass ceiling*, karena dengan munculnya perbedaan gender dalam suatu organisasi maka akan memicu munculnya kaum minoritas dan kaum mayoritas dalam suatu perusahaan atau adanya marginalisasi dalam suatu perusahaan.

Dalam hal ini tentunya perempuan diposisikan sebagai kaum minoritas sedangkan laki-laki diposisikan sebagai kaum mayoritas. *Glass ceiling* merupakan salah satu metafora yang paling populer digunakan untuk menggambarkan kesenjangan antara laki-laki dan perempuan ditempat kerja. *Glass ceiling* ini mengacu pada kesenjangan yang terjadi dimana kaum perempuan dan kaum minoritas memulai suatu karir yang menjanjikan, tetapi pada titik tertentu terputus dari promosi dan kenaikan gaji karena diskriminasi gender. *Glass ceiling* ini dapat menunjukkan fakta bahwa meskipun perempuan memegang 44% dari pekerjaan manajerial eksekutif dan hanya 5% perempuan yang berhasil menduduki posisi sebagai top eksekutif (*Corporate Leadership Council, 2002*) dalam Merchant (2012:15).

Selain itu juga terdapat hambatan psikologis yaitu hambatan yang berasal dari dalam diri perempuan tersebut dimana kebanyakan perempuan memiliki sifat emosional sehingga dalam melakukan kegiatan lebih sering menggunakan insting daripada logika dan sering kali terbawa emosi jika terjadi suatu hal yang negatif selain itu seorang perempuan juga sering merasa kurang percaya diri dapat mendapatkan jabatan yang lebih tinggi jika pun ia mendapatkan jabatan yang lebih tinggi sehingga mereka cenderung mendiskualifikasikan diri mereka sendiri terhadap berbagai kesempatan-kesempatan yang ada atau dengan kata lain lebih hati-hati dan cermat dalam memilih dan mengambil kesempatan yang ada. Perbedaan psikologi ini berdampak pada perbedaan pola pikir, sikap dan perilaku wanita terhadap perilaku laki-laki karena kepemimpinan merupakan pola pikir dan perilaku pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya.

Selain itu perbedaan psikologis ini juga memengaruhi cara mereka dalam berkomunikasi dan cara mereka dalam memengaruhi orang lain. Perbedaan terbesar antara laki-laki dan perempuan serta gaya komunikasi yang dianut oleh mereka masing-masing telah bermuara pada fakta bahwa laki-laki dan perempuan memandang tujuan dari sebuah percakapan secara berbeda. Penelitian akademis terkait dengan perbedaan gender psikologis menunjukkan bahwa perempuan cenderung menggunakan komunikasi sebagai alat untuk meningkatkan hubungan social dan membangun sebuah hubungan sedangkan laki-laki cenderung menggunakan bahasa untuk mengarahkan dominasi dan mencapai hasil yang nyata/konkret (Leaper, 1991; Maltz & Borker, 1982; Wood, 1996; Mason, 1994) dalam Merchant (2012:17).

Secara keseluruhan perempuan terlihat lebih ekspresif, tentatif dan sopan dalam melakukan sebuah percakapan dengan pihak lain sedangkan laki-laki terlihat lebih tegas dan haus akan kekuasaan (Basow & Rubenfield, 2003) dalam Merchant (2012:17). Laki-laki dan perempuan juga berbeda dalam menjalin hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosial dimana perempuan berusaha untuk menjadi lebih sosial/mendekatkan diri dalam melakukan interaksi dengan orang lain sedangkan laki-laki lebih menghargai kebebasan dalam berinteraksi (Chodorow, 1978; Dinnerstein, 1977; Eagly, 1987; Grilligan, 1982; Miller, 1976) dalam Merchant (2012:17).

Disisi lain penelitian ternama yang dilakukan oleh John Gray dan Deborah Tannen menunjukkan bahwa laki-laki memandang percakapan sebagai cara untuk membangun dan memelihara hubungan status dan dominasi, sementara itu

perempuan melihat tujuan dari sebuah percakapan adalah untuk membangun dan menumbuhkan ikatan intim dengan pihak lain melalui pembicaraan mengenai berbagai masalah dan isu-isu yang sedang menjadi buah bibir masyarakat atau isu-isu komunal (Gray, 1992; Tannen, 1990) dalam Merchant (2012:17). Perempuan cenderung menggunakan komunikasi untuk meningkatkan hubungan dan jaringan sosial dengan pihak lain sementara itu laki-laki cenderung menggunakan komunikasi untuk meningkatkan dominasi sosial terhadap pihak lain (Leaper, 1991; Mulac, Bradac & Gibbons, 2001) dalam Merchant (2012:17).

John Gray (2013:1) memberikan perumpamaan bahwa laki-laki dan perempuan itu berasal dari planet yang berbeda dimana laki-laki berasal dari planet mars sedangkan perempuan berasal dari planet venus sehingga dalam bukunya ia menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan sangat berbeda dalam melakukan pendekatan komunikasi, hal tersebut dikarenakan mereka memiliki kebutuhan, tujuan dan nilai-nilai yang berbeda dalam melakukan komunikasi.

Perbedaan utama gaya komunikasi antara laki-laki dan perempuan yaitu laki-laki cenderung menganut gaya komunikasi yang bersifat *goal-oriented* (orientasi pada tujuan tertentu), yang berarti mereka cenderung mendefinisikan diri mereka melalui kemampuan mereka dalam mencapai hasil tertentu. Di lain sisi, perempuan cenderung menganut gaya komunikasi yang bersifat *relationship-oriented* (orientasi pada hubungan), dimana mereka cenderung mendefinisikan diri mereka melalui perasaan dan kualitas hubungan mereka dengan orang lain (Gray,2013:26).

Seperti telah yang dijelaskan diatas bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara/strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempersuasi bawahan sehingga mereka dapat bertindak sesuai dengan kehendaknya, dan untuk dapat mempersuasi bawahannya seorang atasan/pemimpin harus melakukan aktivitas komunikasi dengan bawahannya. Dimana komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antara dua individu atau lebih.

Menurut Tubb & Moss dalam Alvonco (2014:1) komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia karena setiap manusia pasti akan melakukan komunikasi. Sebagai makhluk sosial, manusia akan saling bertemu dan berinteraksi atau membangun hubungan sosial dengan sesamanya melalui proses komunikasi. Seperti yang diungkapkan oleh Rivai bahwa aktivitas komunikasi ini juga dilakukan dan diterapkan dalam perusahaan dan pada umumnya digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan tertentu. Pada saat itulah proses komunikasi terjadi, bahkan dikatakan bahwa 75% dari waktu manusia digunakan untuk berkomunikasi.

Menurut Adler & Elmhurst dalam Alvonco (2014:2) komunikasi tidak hanya dilakukan dalam kehidupan manusia sebagai pribadi, dalam kehidupan organisasi pun pasti terjadi komunikasi. Komunikasi menjadi suatu hal yang mutlak dan penting bagi suatu organisasi. Melalui komunikasi seorang pemimpin dapat menjalankan berbagai perannya dalam suatu organisasi, jadi dapat disimpulkan tanpa adanya komunikasi seorang pemimpin pasti tidak dapat menjalankan berbagai peranannya dalam mengawasi dan mengarahkan kinerja

karyawannya. Hal tersebut terbukti dari survei yang dilakukan terhadap 1000 manajer personalia di Amerika Serikat menunjukkan bahwa komunikasi merupakan salah satu keterampilan terpenting yang dapat memengaruhi kinerja seseorang.

Bukan hanya itu, beberapa hasil penelitian lain menyebutkan bahwa masalah-masalah utama yang terjadi di organisasi sebagian besar disebabkan oleh tingkat efektivitas komunikasi organisasi. Tentunya tingkat efektivitas komunikasi dalam suatu organisasi akan sangat berdampak pada fluktuasi kinerja pada organisasi tersebut. Oleh karena itu sangat penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan komunikasi yang terjadi didalamnya (komunikasi internal) serta menetapkan secara jelas sistem komunikasi yang akan dianut dan diterapkan oleh organisasi tersebut. Selain itu bagi organisasi, komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjalankan fungsi kepemimpinan yaitu sebagai alat untuk mengarahkan, memotivasi, memonitor serta mengevaluasi pelaksanaan aktivitas agar tetap terarah (*stay on track*) pada pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin pasti akan berkomunikasi dengan bawahannya ataupun rekan sekerjanya, karena komunikasi merupakan sebuah aktivitas yang tidak dapat dihindari oleh manusia atau dalam kehidupan sehari-hari tidak mungkin kita sebagai makhluk sosial tidak melakukan aktivitas komunikasi. Komunikasi dalam organisasi terbagi menjadi dua jenis komunikasi formal dan nonformal atau komunikasi ke atas (*upward communication*) dan ke bawah (*downward communication*).

Selain itu pola komunikasi antara atasan dan bawahan juga menjadi suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena pola komunikasi antara atasan dan bawahan pada suatu perusahaan sangat memengaruhi kelancaran kegiatan atau aktivitas dalam suatu organisasi. Komunikasi dalam suatu organisasi memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan karena melalui sebuah proses komunikasi seorang atasan dapat memberitahukan pendapatnya dan berbagai informasi lainnya kepada bawahannya dan sebaliknya bawahan juga dapat memberikan aspirasi dan pendapat pada atasan, selain itu melalui komunikasi yang efektif itu dapat menciptakan kinerja karyawan yang efektif pula. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik pada bawahannya seperti:

- A. Komunikasi yang bersifat persuasi dimana seorang pemimpin harus dapat mempersuasi karyawan untuk mengikuti arahan dan pendapatnya.
- B. Komunikasi yang bersifat memotivasi dimana seorang pemimpin harus dapat menggunakan kata-kata yang bersifat mendorong bawahannya untuk bekerja lebih baik lagi.
- C. Komunikasi yang bersifat informatif dimana pemimpin juga harus dapat menginformasikan suatu berita baik itu berita positif maupun negatif kepada bawahannya. Pada tahap ini yang sulit adalah menginformasikan beritanegatif terkait dengan perusahaan kepada bawahannya.

Karena berbagai tuntutan diatas maka masyarakat luas bahkan karyawan jadi memiliki persepsi ataupun pandangan apakah seorang perempuan yang pada umumnya lemah lembut, baik hati dsb dapat menjalankan tugas-tugas seorang pemimpin bahkan terkadang masih ada masyarakat yang berpikiran bila suatu perusahaan dipimpin oleh perempuan maka perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama.

Jeanie Becker, *Senior Council* di Motorola, Inc memberikan komentar terkait dengan permasalahan ini, ia menggambarkan wanita itu cenderung berpikir bahwa mereka tidak memiliki kecakapan dalam memimpin dan jika wanita/perempuan itu mengiyakan atau menerima jabatan kepemimpinan tersebut maka mereka merasa memerlukan sebuah level training dan pengalaman tertentu terlebih dahulu atau dapat kita katakan sebagai masa percobaan sedangkan laki-laki mereka cenderung merasa tertantang dengan jabatan yang baru dan tidak pernah terpikirkan oleh mereka untuk melakukan level *training*/masa percobaan. Level *training*/masa percobaan tersebut dirasa penting oleh para perempuan karena tidak ingin mengambil langkah yang salah (Rezvani, 2013:9-10).

Kinerja merupakan salah satu variabel dependen yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan atau melalui variabel perantara atau mediasi. Menurut Kusnadi (2003:64) kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Menurut Hariandja (2002:195) kinerja adalah hasil kerja yang oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus diterapkan dan dilaksanakan oleh organisasi salah satunya melalui strategi kepemimpinan yang dapat dilakukan melalui proses komunikasi antara atasan dengan bawahan untuk mengetahui segala hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan seperti apa saja faktor pendorong atau motivasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan?.

Dalam hal ini komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi motivasi bagi para karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dari perusahaan/organisasi tersebut. Jadi dalam melakukan proses komunikasi antara atasan dan bawahan ini pemimpin ditempatkan sebagai motivator bagi bawahannya.

Jadi dari berbagai paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya patriarki yang menganggap bahwa laki-laki lebih baik, dominan dan pantas dibandingkan perempuan dalam berbagai bidang merupakan penyebab utama munculnya perbedaan gender dalam suatu organisasi. Kemudian setelah perbedaan gender muncul maka akan memicu terjadinya kesenjangan antara laki-laki dan perempuan dalam suatu organisasi yang mengakibatkan timbulnya kaum mayoritas dan minoritas. Pada hal tersebut perempuan tergolong kedalam kaum minoritas sedangkan laki-laki tergolong dalam kaum mayoritas dan dari sanalah muncul berbagai pertanyaan apakah seorang wanita itu mampu memimpin sebuah perusahaan?

Berbagai hambatan diatas seperti perbedaan gender, faktor psikologis perempuan dan budaya patriarki yang masih dianut dan diyakini oleh masyarakat Indonesia hingga saat ini merupakan salah satu dari beberapa isu yang harus dihadapi oleh seorang perempuan dalam memimpin suatu perusahaan. Berbagai hambatan tersebut juga telah membentuk sebuah kesenjangan antara laki-laki dan perempuan dalam tempat kerja dan berbagai hambatan diatas akan makin memperbesar kesenjangan antara laki-laki dan perempuan.

Jadi lebih baik bila masyarakat tidak membandingkan kepemimpinan laki-laki dan perempuan karena jika tidak maka akan memperbesar kesenjangan antara laki-laki dan perempuan yang pada akhirnya akan menyebabkan penurunan terhadap keterlibatan peran perempuan dalam suatu organisasi karena kaum perempuan akan merasa tidak percaya diri dan tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya yang kemudian akan berpengaruh terhadap tingkat efektifitas kepemimpinannya (kepemimpinannya jadi menurun atau buruk).

Selain itu perlu diingat dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan sangat dibutuhkan adanya dorongan, motivasi dan pengarahan dari atasan oleh karena itu atasan/pemimpin dalam suatu perusahaan memegang peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan karena tanpa arahan dan persetujuan dari atasan maka karyawan juga akan bingung dan kebingungan yang pada akhirnya akan memengaruhi pada kinerja dan performa karyawan dalam suatu perusahaan. Jadi, kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan dampak positif atau peningkatan terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan.

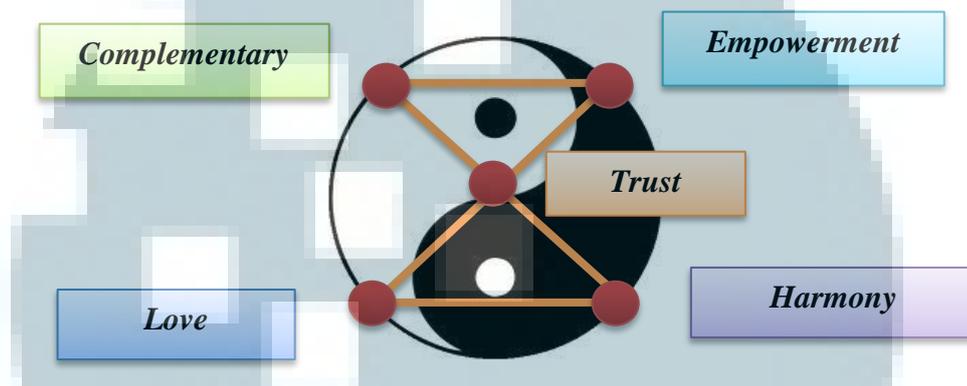
Dari berbagai penjelasan diatas mengenai hambatan-hambatan dalam gaya kepemimpinan perempuan, tetap saja masih terdapat beberapa kaum perempuan yang mampu beradaptasi dan bertahan ditengah hambatan dalam menjadi seorang pemimpin seperti hambatan budaya, hambatan psikologis dsb.

Peneliti mengambil Martha Tilaar Group (MTG) sebagai salah satu contoh atau bukti konkret terkait dengan gaya kepemimpinan perempuan di Indonesia. Martha Tilaar Group merupakan sebuah perusahaan yang dipimpin oleh ibu Martha Tilaar dan juga adiknya yaitu ibu Ratna Pranata. Dalam buku yang berjudul “Martha & Ratna” ini ibu Martha digambarkan sebagai seseorang yang memiliki sosok visioner dengan insting yang tajam dalam mengembangkan bisnis masa depan MTG sehingga beliau mendapat julukan sebagai *the great visioner* sedangkan Ratna adalah kebalikannya, beliau memiliki sosok praktis yang memiliki kemampuan dalam eksekusi, sehingga beliau mendapatkan julukan sebagai *the great execution*.

Selain itu dalam buku yang bertajuk Martha & Ratna ini juga memaparkan gaya kepemimpinan yang dianut oleh Martha dan Ratna dalam Martha Tilaar Group yaitu gaya atau model kepemimpinan Yin-Yang (*Yin-Yang Leadership*). Dimana dua kepribadian dan peran yang berbeda antara Martha dan Ratna tersebutlah yang menciptakan model atau gaya kepemimpinan Yin-Yang dalam Martha Tilaar Group karena kedua kepribadian dan peran yang dimiliki oleh ibu Martha dan Ratna tersebut saling melengkapi dan menyeimbangkan satu sama lain. Format kepemimpinan Yin-Yang ini ditandai oleh lima prinsip yaitu: saling percaya (*trust*), memperkuat satu sama lain (*empowerment*), saling melengkapi

(*complementary*), membangun hubungan penuh cinta kasih (*love*) dan menciptakan keselarasan (*harmony*) melalui pendekatan kekeluargaan (Pranata dkk, 2014: 1-15).

Gambar 1.3. Gaya/Model Kepemimpinan Yin-Yang



Sumber : Buku Martha & Ratna Dua Perempuan Dibalik Kesuksesan MTG

Kasus kepemimpinan di PT. Freeport Indonesia (PTFI) sedikit berbeda dengan Martha Tilaar Group karena seluruh jabatan *top management* pada PTFI diduduki oleh laki-laki dan jabatan tertinggi yang diduduki oleh perempuan di PTFI adalah sebagai kepala departemen ataupun manager. Hal tersebut menunjukkan bahwa perkembangan kepemimpinan perempuan di Indonesia yang berjalan secara lambat karena beberapa hambatan seperti hambatan budaya dan psikologis.

Penelitian ini sangat menarik untuk diteliti karena memiliki berbagai aspek yang saling memengaruhi satu sama lain atau memiliki aspek yang saling terkait dan jika penelitian ini tidak dilakukan maka terdapat kemungkinan bahwa pandangan negatif masyarakat khususnya masyarakat Indonesia terhadap pemimpin perempuan tidak akan berubah yang pada akhirnya akan menyebabkan kesenjangan peran antara kaum laki-laki dan perempuan.

1.2. Permasalahan Penelitian

- 1.2.1. Jenis gaya kepemimpinan apakah yang diterapkan oleh pemimpin perempuan divisi *corporate communication* pada PT. Freeport Indonesia?
- 1.2.2. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan di PT. Freeport Indonesia terhadap kinerja karyawan divisi *corporate communication*?
- 1.2.3. Seberapa kuat pengaruh gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan di PT. Freeport Indonesia terhadap kinerja karyawan divisi *corporate communication*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan dari permasalahan penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1.3.1. Untuk mengetahui jenis gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh pemimpin perempuan divisi *corporate communication* pada PT. Freeport Indonesia.
- 1.3.2. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan di PT. Freeport Indonesia terhadap kinerja karyawan divisi *corporate communication*.
- 1.3.3. Untuk mengetahui dan menjelaskan kekuatan dari pengaruh gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan di PT. Freeport Indonesia terhadap kinerja karyawan divisi *corporate communication*.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa teori empat sistem dari *University Of Michigan* yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan perempuan terhadap kinerja karyawan di divisi *corporate communication* pada PT. Freeport Indonesia.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat merubah pandangan negatif/*stereotype* dari seluruh anggota/karyawan PT. Freeport Indonesia terutama yang karyawan laki-laki terhadap gaya kepemimpinan seorang perempuan dalam suatu perusahaan. Selain itu hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi pembelajaran yang bermanfaat bagi saya sebagai peneliti dan seluruh pembaca dalam menambah wawasan dan ilmu pengetahuan terkait dengan masalah kepemimpinan perempuan dan tentunya hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan analisis yang baik dan bermanfaat bagi perusahaan khususnya PT. Freeport Indonesia dalam mempersepsikan dan memandang kepemimpinan seorang perempuan dalam suatu perusahaan.