

## ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PT. RUCI GAS SURABAYA

Melyn Rosintan dan Roy Setiawan  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* [melynrosintan@yahoo.com](mailto:melynrosintan@yahoo.com), [roy@peter.petra.ac.id](mailto:roy@peter.petra.ac.id)

*Abstrak*— Pemimpin perusahaan biasanya didominasi oleh kaum pria. Tetapi, saat ini perempuan pun sudah dapat memimpin sebuah perusahaan juga. Setiap pemimpin baik itu laki-laki maupun perempuan memiliki sebuah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada perempuan dikaitkan dengan gender. Ada empat gaya kepemimpinan perempuan, yaitu gaya kepemimpinan maskulin, gaya kepemimpinan feminim, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan transformasional. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan yang digunakan oleh direktur PT. Ruci Gas. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif.

Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara gaya kepemimpinan feminim-maskulin, pemimpin dominan pada gaya kepemimpinan feminim. Di antara gaya kepemimpinan transaksional-transformasional pemimpin dominan pada gaya kepemimpinan transformasional. Tetapi, diantara gaya kepemimpinan feminim dan transformasional, pemimpin lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan feminim. Hal ini dikarenakan pemimpin merupakan sosok pemimpin yang berorientasi kepada orang atau team oriented dan pemimpin yang berkarisma.

*Kata Kunci*— gaya kepemimpinan maskulin, gaya kepemimpinan feminim, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional.

### I. PENDAHULUAN

Dalam mendirikan sebuah usaha, baik skala kecil maupun besar, diperlukan seseorang yang akan memimpin jalannya usaha tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan (Hasibuan, 2011). Dari hal tersebut dapat dipastikan bahwa pemimpin punya peran yang begitu berarti di dalam sebuah perusahaan.

Pemimpin harus dapat menggambarkan apa yang baik bagi orang-orang dan harus dapat menciptakan suasana yang kondusif, iklim yang terhormat, kepercayaan diri, keterbukaan atau transparansi, dan menghargai harkat dan martabat. Pemimpin bukanlah sekedar pembuat keputusan dan bawahan harus mengikuti keputusan tersebut. Pemimpin yang baik harus memberikan ide-idenya dan mempersilahkan bawahannya memberikan komentar atau masukan. Jadi, pemimpin tidak

ditentukan oleh gender. Setiap orang yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan seperti diatas dapat menjadi pemimpin, tidak peduli laki-laki atau perempuan (Situmorang, 2011).

Pemimpin dalam perusahaan biasanya didominasi oleh kaum pria. Sebenarnya menjadi pemimpin tidak ada satu keharusan laki-laki atau perempuan, sebab sehebat apapun laki-laki memimpin pasti juga memiliki kekurangan, begitu pula dengan pemimpin perempuan pasti tidak luput dari kekurangan. Seiring perkembangan zaman, perempuan kini mampu menduduki jajaran manajemen puncak, meskipun tidak dalam jumlah yang banyak. Hal ini dapat dilihat dari 398 CEO perusahaan publik yang tercatat di Bursa Efek Indonesia, jumlah CEO perempuan hanya 19 orang atau 4,77%. Begitu pula dengan kuantitas direktur perempuan, dari 1.289 direktur di perusahaan publik, porsi perempuan hanya 12,02% atau 155 orang. Bahkan, persentase CEO perempuan di perusahaan publik yang masuk daftar SWA100 tahun 2008 sekitar 2% saja (SWA, April 2009).

Data diatas menunjukkan bahwa pemimpin perempuan masih belum mendapat kesempatan yang sama seperti pemimpin laki-laki. Pemimpin perempuan selalu kalah populer dengan pemimpin laki-laki, bahkan pada saat akan mencalonkan diri menjadi pemimpin perempuan, seringkali dipandang sebelah mata, dianggap tidak sejajar dengan pemimpin laki-laki. Perempuan membutuhkan upaya ekstra untuk dapat sampai ke posisi puncak sebab persyaratan untuk mencapai posisi puncak diukur berdasarkan kriteria kompetensi teknis, pendidikan, maupun pengalaman dalam bidang terkait selain itu kompetensi perilaku, kepemimpinan, dan karakteristik pribadi turut dipertimbangkan.

Lain halnya dengan pendapat Frankel (2007) yang mengatakan bahwa perempuan melalui sifat-sifat alamiahnya, memang terlahir menjadi seorang pemimpin. Manajemen kepemimpinan perempuan berbeda dengan kepemimpinan laki-laki. Perempuan sebagai pemimpin lebih memiliki keterbukaan, kepercayaan, kepedulian, dan penuh pengertian.

Karen Agustiawan adalah seorang pemimpin perempuan yang menempati urutan teratas daftar 50 wanita pelaku bisnis paling kuat di Asia versi majalah Forbes pada tahun 2011. Beliau merupakan perempuan pertama yang menempati posisi puncak di di Pertamina sepanjang 51 tahun sejarah perusahaan tersebut. Di bawah kendalinya, kinerja keuangan Pertamina semakin meningkat dengan laba bersih 33,05 triliun rupiah, anik sekitar 11% dibandingkan dengan tahun 2012. Fenny Djoko Susanto bukanlah nama yang asing dalam bisnis retail. Beliau adalah presiden direktur PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk yang tidak lain perusahaan yang menaungi toko retail Alfamart. Di tangannya, minimarket Alfamart berkembang hingga mencapai 6.500 gerai lebih di pulau Jawa dan Sumatera. Beliau juga berhasil

menjadikan perusahaannya sebagai perusahaan minimarket pertama yang go public (SWA, April 2014).

Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam memimpin, baik laki-laki maupun perempuan. Gaya kepemimpinan perempuan tidak dapat terlepas dari gender. Untuk memahami istilah gender perlu dipadankan dengan istilah jenis kelamin. Jenis kelamin merupakan identitas yang membedakan anatar laki-laki dan perempuan berdasarkan ciri-ciri biologis, sedangkan gender membedakan perempuan dan laki-laki berdasarkan ciri-ciri sosial budaya (konstruksi sosial). Secara umum ada dua gaya kepemimpinan khas perempuan yakni kepemimpinan maskulin-feminim (Stelter, 2002) dan kepemimpinan transformasional-transaksional (Lopez, Garcia, & Martoz, 2012).

Menurut Loden (1985), gaya kepemimpinan maskulin mempunyai ciri-ciri kompetitif, otoritas hirarki, kontrol tinggi bagi pemimpin, tidak emosional dan analisis dalam mengatasi masalah. Sedangkan kepemimpinan feminim mempunyai ciri-ciri koperatif, kolaborasi dengan manajer dan bawahan, kontrol rendah bagi pemimpin dan mengatasi masalah berdasar intuisi dan empati. Sesuai dengan gaya kepemimpinan yang khas berdasarkan jenis kelamin, Visser (2002) juga mengungkapkan bahwa gaya feminim melekat pada orientasi keluarga sedangkan gaya maskulin lebih berorientasi pada karir.

Bass (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah suatu pendekatan sosial terhadap kepemimpinan yang melibatkan proses timbal balik antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan kepemimpinan transformasional menjelaskan proses hubungan antar atasan dan bawahan yang didasari oleh nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Secara umum penelitian-penelitian yang ada menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional dibanding pria.

Dalam kenyataannya tidak selalu dua gaya yang dipunyai pemimpin perempuan, bisa saja seorang pemimpin perempuan memiliki kombinasi dari dua gaya tersebut karena menyesuaikan karakteristik atau tuntutan pekerjaan. (Situmorang, 2011).

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2011), pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut Stephen P. Robbins (2005), pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli yang telah dijabarkan diatas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Para ahli dalam bidang organisasi umumnya mengajukan pengertian tersendiri mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Menurut Peter G. Northouse (2012), kepemimpinan adalah proses di mana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Stephen P. Robbins (2005), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidrachman dan Husnan, 2002). Sedangkan menurut Tjiptono (2001), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Penelitian yang menghubungkan gender dengan gaya kepemimpinan umumnya mengarah ke gaya kepemimpinan tertentu yang terlihat khas perempuan. Rosener dalam penelitiannya memperlihatkan perempuan Anglo-American cenderung lebih gaya transformasional sedangkan para prianya transaksional yang sependapat bahwa perempuan lebih demokratis dan partisipatif sedangkan pria otokratik dan direktif (dalam Parker, 1996). Parker (1996) juga sependapat bahwa perempuan lebih transformasional daripada transaksional.

Hal lain yang menarik menurut Bems bahwa perempuan African-American dibanding dengan model kepemimpinan pria dan wanita Anglo-American cenderung androgini yang mengkombinasikan maskulin dan feminim (dalam Parker, 1996). Eagly dan Johnson melakukan meta analisis tentang gender dan gaya kepemimpinan yang secara garis besar membagi dua hasil penelitian dari berbagai penelitian yang ada (dalam Steers, Porter, dan Bigley, 1996). Pertama, Menurut Loden (1985), berdasar studi menyimpulkan yakni maskulin dan feminim. Loden menyatakan laki-laki cenderung mempunyai model kepemimpinan maskulin sedangkan perempuan cenderung kepemimpinan feminim. Peneliti lain yang sama dengan Loden antara lain, Sargent (1981), dan Hennig dan Jardin (1977), dimana penelitian dilakukan berdasar perilaku para manajer dalam suatu organisasi. Kedua, peneliti-peneliti sosial seperti Brown (1979), Hollander (1985), Shakeshaft (1987), dan Bass (1981) menyimpulkan bahwa tidak ada perbedaan gaya kepemimpinan antara pria dan wanita.

Secara umum gaya kepemimpinan perempuan terbagi dua, yaitu, gaya kepemimpinan feminim-maskulin dan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional. Dalam kenyataannya tidak selalu dua gaya yang dipunyai pemimpin

perempuan, bisa saja seorang pemimpin perempuan memiliki kombinasi dari dua gaya tersebut karena menyesuaikan karakteristik atau tuntutan pekerjaan (Situmorang, 2011). Empat gaya kepemimpinan tersebut, antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Maskulin

Kepemimpinan maskulin merupakan kepemimpinan yang bernuansa *power over* yang memiliki arti gaya kepemimpinannya menonjolkan kekuasaan untuk memimpin para bawahannya (Thesaurus of Oxford Dictionary, 1995). Menurut Engen, Rien, dan Willemsen (2001), gaya kepemimpinan maskulin memiliki dua dimensi yang paling menonjol, yaitu :

a. *Assertive*

Ketegasan adalah kualitas yang menjadi yakin pada diri sendiri dan percaya diri tanpa menjadi agresif. Dorland Medical Dictionary mendefinisikan ketegasan sebagai: "suatu bentuk perilaku yang ditandai dengan deklarasi percaya diri atau penegasan dari pernyataan tanpa perlu bukti, ini menegaskan hak atau sudut pandang orang tersebut tanpa tindakan agresif yang mengancam hak orang lain (dengan asumsi posisi dominasi) atau secara patuh mengizinkan orang lain untuk mengabaikan atau menolak hak seseorang atau sudut pandang orang lain. Menurut Reid (2000) dan Virkler (2009), kerangka perilaku dari *assertive* adalah :

- o Ekspresif
- o Mereka mengerti haknya
- o Dapat mengendalikan emosi
- o Dapat berkompromi dengan orang lain
- o Dalam menjalin hubungan, mereka memilih hubungan yang saling menguntungkan.

b. *Task oriented*

Menurut Griffin (2010) dan Manktelow (2012), pemimpin yang berorientasi pada tugas akan lebih fokus untuk mencari langkah-langkah dalam memncapai tujuan tertentu. Mereka kurang memberikan perhatian terhadap karyawan atau bawahannya, karena menurut mereka penyelesaian tugas secara optimal adalah yang utama. Menurut Bass (1990), kerangka perilaku dari *task oriented* adalah :

- o Memberikan fasilitas kerja yang optimal demi hasil yang maksimal.
- o Fokus pada struktur, peraturan, dan tugas.
- o Menghasilkan hasil yang diinginkan adalah prioritas.
- o Penekanan pada penetapan tujuan dan rencana yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut.
- o Menggunakan sistem *reward-punishment*.

2. Gaya Kepemimpinan Feminim

Menurut Humm (1989), kepemimpinan feminim merupakan satu bentuk kepemimpinan aktif. Kepemimpinan semacam ini merupakan satu dari sebuah proses dimana pemimpin adalah pengurus bagi orang lain, penanggung jawab aktivitas (*steward*) atau pembawa pengalaman (*carrier of experience*). Menurut Fusun dan Altintas (2008), kepemimpinan feminim terdiri dari empat unsur, yaitu:

a. *Charismatic* atau *value based*

Pemimpin perempuan mungkin menunjukkan atribut kepemimpinan transformasional. Kerangka perilaku dari *charismatic* adalah:

o *Visionary*

Pemimpin memiliki pandangan ke depan (*plans ahead*).

o *Inspirational*

Pemimpin adalah orang yang percaya diri, antusias, dan motivational.

b. *Team oriented*

Pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif daripada pemimpin laki-laki. Kerangka perilaku dari *team oriented* adalah:

o *Collaborative team orientation*

Pemimpin merupakan pribadi yang *group oriented*, kolaboratif, dan loyal.

o *Team integrator*

Pemimpin merupakan orang yang komunikatif dan melakukan koordinasi di dalam perusahaan.

c. *Self-protective*

Pemimpin perempuan memiliki lebih banyak orientasi berdasarkan hubungan dan tingkat keegoisan yang rendah dalam organisasi. Kerangka perilaku dari *self protective* adalah:

o *Self-centered*

Pemimpin merupakan orang yang tidak mudah dalam bersosialisasi (asosial) dan non participative.

o *Procedural* atau *bureaucratic*

Pemimpin merupakan orang yang prosedural dan formal.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Koh et. al. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seseorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Menurut Prajogo (2003), kepemimpinan transaksional terdiri dari unsur-unsur dibawah ini:

a. *Contingent reward*

Peran *contingent reward* diwujudkan dalam bentuk pemberian penghargaan untuk karyawan yang bekerja sesuai yang diharapkan dalam prosedur kerja tersebut. Kerangka perilaku dari *contingent reward* adalah:

- o Pemimpin mengakui prestasi kerja karyawannya.
- o Pemimpin memberikan imbalan atau reward kepada karyawan yang berprestasi.
- o Pemimpin mampu mengidentifikasi bentuk imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dibebankan.
- o Pemimpin memberitahu apa yang akan diperoleh karyawan jika berhasil melakukan pekerjaan yang telah diberikan.

b. *Active management by exception*

*Active management by exception* mencakup pengawasan karyawan dan tindakan korektif untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan dengan baik. Dalam hal ini, seorang atasan aktif mencari atau menangkap kesalahan-kesalahan yang terjadi di dalam divisinya untuk kemudian diperbaiki secara terus-menerus (Lensufiie, 2010). Kerangka perilaku dari *active management by exception* adalah:

- o Pemimpin sering mengawasi dengan ketat pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan untuk menghindari kesalahan.
- o Pemimpin melakukan pembedaan atau koreksi kepada karyawan apabila terjadi kesalahan.

c. *Passive management by exception*

*Passive management by exception* mencakup penggunaan sanksi dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang dilakukan karyawan.

Menurut Avolio dan Bass (dalam Mujiasih dan Hadi, 2003), kerangka perilaku dari *passive management by exception* adalah:

- o Pemimpin tidak melakukan pengawasan secara ketat, melainkan hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai.
- o Pemimpin melakukan intervensi, kritik, dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang disepakati tidak tercapai.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Lensuffie (2010), kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Perubahan yang dimaksud diamsusikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik, menentang status quo dan aktif. Menurut Prajogo (2003), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur, yaitu :

a. Karisma (*Idealized influence*)

Atasan atau pemimpin merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi karyawannya, dipercaya, dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Kerangka perilaku dari *idealized influence* adalah:

- o Keteladanan
- o Jujur
- o Berwibawa
- o Memiliki semangat
- o Memberikan pujian
- o Berekspresi

b. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan karyawannya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan perusahaan kearah yang lebih baik. Menurut Dubrin (2005), kerangka perilaku dari *intellectual stimulation* adalah:

- o Inovatif
- o Professional
- o Mengevaluasi diri
- o Mengembangkan ide baru
- o Menjadi pemimpin yang melibatkan bawahan
- o Kreatif

c. Perhatian Individual (*individualized consideration*)

Pemimpin dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi karyawannya. Menurut Dubrin (2005), kerangka perilaku dari *individual consideration* adalah:

- o Toleransi
- o Adil
- o Pemberdayaan karyawan
- o Demokratif
- o Partisipatif
- o Memberikan penghargaan

d. Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*)

Pemimpin dapat memotivasi seluruh karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi perusahaan dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Menurut Dubrin (2005), kerangka perilaku dari *inspirational motivation* adalah:

- o Memberikan motivasi
- o Memberi inspirasi pada pengikut
- o Percaya diri
- o Meningkatkan optimisme

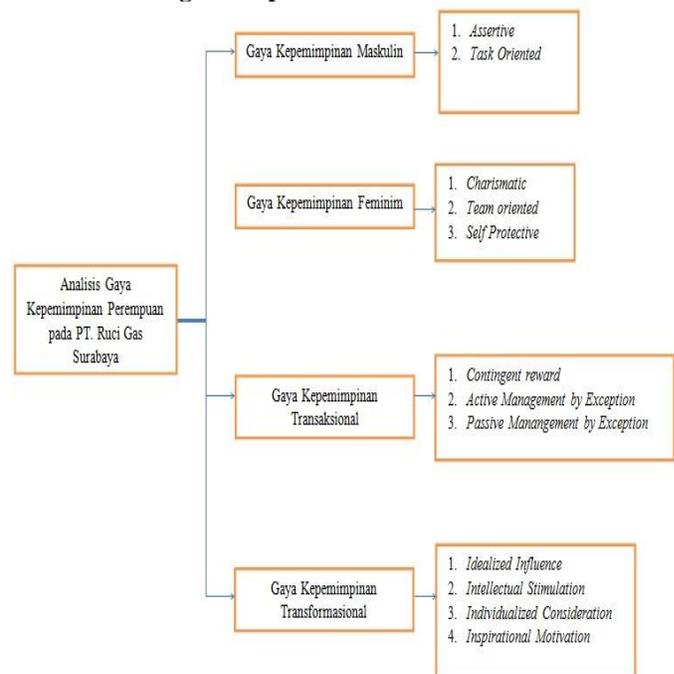
- o Memberikan semangat pada kelompok

PT. Ruci Gas berdiri pada tanggal 5 Maret 2007 dengan nama yang awalnya PT. Raja Prima Syngas. Pada tanggal 4 Agustus 2011 berubah nama menjadi PT. Ruci Gas hingga saat ini. Hasil produksinya adalah hidrogen (H<sub>2</sub>). Direktur yang memimpin PT. Ruci Gas saat ini adalah seorang perempuan. Beliau telah menjadi direktur semenjak perusahaan tersebut berdiri sejak tahun 2007. Banyak kendala yang dihadapi beliau pada saat ikut membangun perusahaan ini dimana beliau masih belum berpengalaman terhadap bidang gas dan harus turun ke lapangan yang mayoritas pekerja di lapangan adalah laki-laki.

Sebanyak 30 pegawai berada di bawah kepemimpinannya dan sebanyak 20 orang pegawai adalah laki-laki. Menurutnya, tidak ada pegawai yang menolak dengan kepemimpinannya tetapi beliau dapat merasakan bahwa ada beberapa pegawai laki-laki yang underestimate terhadapnya. Meskipun seperti itu, beliau tetap mengupayakan yang terbaik untuk perusahaan dan hal itu terbukti dari rencana penambahan pabrik di tahun 2015. Setiap pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan dalam memimpin, tidak terkecuali direktur PT. Ruci Gas.

Adapun tujuan peneliti dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan perempuan di PT. Ruci Gas Surabaya.

**Kerangka Berpikir**



**Gambar 1** Kerangka Berpikir

**Sumber :** Engen, Rien, dan Willemsen (2001), Fusun dan Altintas (2008), Prajogo (2003) yang sudah diolah oleh peneliti.

Pada kerangka berpikir ini menunjukkan bahwa peneliti ingin menganalisis mengenai gaya kepemimpinan perempuan di PT. Ruci Gas Surabaya

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2013), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Terdapat 11 karakteristik dalam penelitian kualitatif, salah satunya yaitu deskriptif. Ciri dari deskriptif adalah bahwa data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2013, p.11).

Penelitian ini akan mendeskripsikan gaya kepemimpinan perempuan pada PT. Ruci Gas. Subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti, baik itu orang, benda, ataupun lembaga/organisasi. Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian (Azwar, 2013). Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada PT. Ruci Gas yang berlokasi di Plaza BRI Lantai 7, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia.

Objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Di dalam penelitian ini, objek penelitian dari peneliti meliputi gaya kepemimpinan perempuan yang digunakan direktur PT. Ruci Gas.

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Menurut Sugiyono (2013), data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif diperoleh dari berbagai macam teknik pengumpulan data seperti wawancara, analisis dokumen, dan observasi yang dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip). Bentuk data kualitatif juga bisa berupa foto maupun rekaman video.

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ada 2 (dua) macam, yaitu:

1. Data primer

Data primer atau data tangan pertama, adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Azwar, 2013). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh dari wawancara yang dilakukan dengan nara sumber dari PT. Ruci Gas yang berwenang memberi informasi berupa catatan tulisan hasil wawancara.

2. Data sekunder

Menurut Kuncoro (2003) data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data yang diperoleh secara tidak langsung misalnya data yang didapatkan dari media lain, termasuk dokumen-dokumen yang berasal dari perusahaan. Sumber data sekunder dari penelitian ini bersumber dari dokumen-dokumen perusahaan seperti profil perusahaan, sejarah perusahaan, serta dokumen-dokumen lain yang terkait dengan penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara. Menurut Moleong (2013), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang

dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Menurut Sugiyono (2013), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2013), wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuannya untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Dalam penelitian ini teknik penentuan informan yang digunakan adalah dengan non-probability sampling. Non probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2013). Teknik non probability sampling yang digunakan oleh peneliti adalah purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Pertimbangan yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah informan. Informan yang diwawancara oleh peneliti adalah informan yang benar-benar mengetahui keadaan perusahaan. Alasan peneliti memilih purposive sampling agar informan merupakan orang yang paling mengetahui tentang apa yang peneliti harapkan sehingga bisa menjawab tujuan penelitian.

Menurut Sugiyono (2013), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Menurut Sugiyono (2013), aktivitas dalam analisis data terbagi atas 3, yaitu:

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Data Display (Penyajian Data)

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Conclusion Drawing/verification (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data

berikutnya. Tetapi, apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi untuk menguji keabsahan data yang digunakan. Menurut Moleong (2013), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Menurut Sugiyono (2013), triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

Menurut Pawito (2007) Ada beberapa jenis teknik triangulasi yaitu:

1. Triangulasi Sumber

Menunjuk pada upaya peneliti untuk mengakses sumber-sumber yang lebih bervariasi guna memperoleh data berkenaan dengan persoalan yang sama.

2. Triangulasi Metode

Menunjuk pada upaya peneliti membandingkan temuan data yang diperoleh dengan menggunakan suatu metode tertentu.

3. Triangulasi Teori

Menunjukkan pada penggunaan perspektif teori yang bervariasi dalam menginterpretasi data yang sama.

4. Triangulasi Peneliti

Dapat dilakukan ketika dua atau lebih peneliti bekerja dalam suatu tim yang meneliti persoalan yang sama.

Berdasarkan keempat jenis teknik triangulasi diatas, peneliti memilih untuk menggunakan teknik triangulasi sumber. Peneliti menggunakan cara ini karena teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Dari hasil wawancara tersebut, data yang didapat akan diperiksa dengan data dari sumber lain sehingga sudah cukup untuk membuktikan keabsahan data tersebut.

### III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Gaya Kepemimpinan Maskulin

Kepemimpinan maskulin bernuansa power over yang memiliki arti gaya kepemimpinannya menonjolkan kekuasaan untuk memimpin para bawahannya. Gaya kepemimpinan maskulin memiliki dua dimensi yang paling menonjol, yaitu:

a. *Assertive*

Ketegasan adalah kualitas yang menjadi yakin pada diri sendiri dan percaya diri tanpa menjadi agresif. Di dalam diri seorang pemimpin, dibutuhkan ketegasan di dalam memimpin. Hal ini dikarenakan agar pemimpin tidak mudah terpengaruh dan tetap fokus dalam mencapai tujuan perusahaan. Kerangka perilaku dari *assertive* adalah :

o Ekspresif

Pemimpin merupakan orang yang ekspresif. Pemimpin bukan tipe pribadi yang moody. Selama ini pemimpin ketika pergi ke kantor selalu menunjukkan wajah yang tersenyum walaupun beliau sedang memiliki masalah pribadi. Pemimpin berusaha bersikap profesional, dimana tidak mencampuri urusan pribadi dengan urusan kantor.

o Mereka mengerti haknya

Pemimpin yang tegas adalah pemimpin yang juga mengerti haknya dan tidak menyalahgunakan hak yang mereka miliki. Pemimpin mengerti hak dan wewenangnya sebagai pemimpin dan berusaha untuk tidak menyalahgunakan haknya demi keuntungan pribadi semata.

o Dapat mengendalikan emosi

Menjadi pemimpin yang baik adalah jika dapat mengontrol dan mengendalikan emosinya walaupun sedang ada masalah yang terjadi di perusahaan. Sebagai pemimpin harus bersikap profesional dimana bukanlah emosi yang menjadi prioritas utama, melainkan kepentingan perusahaan. Pada saat suasana hati sedang dalam kondisi yang tidak baik, pemimpin tidak akan membawa suasana tersebut hingga ke kantor, karena hal ini dapat mengganggu kinerja pemimpin dan pegawai.

o Dapat berkompromi dengan orang lain

Dalam hal berkompromi dengan orang lain, dapat dilihat dari bagaimana reaksi beliau ketika pegawai ada yang melakukan kesalahan. Pada saat hal tersebut terjadi, pemimpin akan memakluminya jika alasan tersebut *reasonable*. Selain itu, pemimpin juga akan mengizinkan pegawainya pulang ditengah jam kerja jika pegawai tersebut sakit dan meminta izin pulang.

o Dalam menjalin hubungan, mereka memilih hubungan yang saling menguntungkan.

Ketika menjalin sebuah hubungan kerja sama dengan perusahaan lain, alangkah baiknya jika kedua belah merasa kerja sama tersebut menguntungkan kedua belah pihak. Perihal dalam menjalin hubungan dengan orang lain, seperti klien, pemimpin memilih jika hubungan tersebut *win-win solution*, dimana kedua belah pihak saling diuntungkan dari hubungan tersebut.

b. *Task oriented*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas akan lebih fokus untuk mencari langkah-langkah dalam mencapai tujuan tertentu dan penyelesaian tugas secara optimal adalah yang utama. Kerangka perilaku dari *task oriented* adalah :

o Memberikan fasilitas kerja yang optimal demi hasil yang maksimal.

Penyediaan fasilitas yang menunjang dapat menunjang kinerja pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Sebagai pemimpin perusahaan, pemimpin menyediakan fasilitas-fasilitas kerja secara memadai guna menunjang kinerja para pegawai. Pemimpin selalu bersedia menyediakan fasilitas-fasilitas baru jika fasilitas tersebut dapat membuat pekerjaan menjadi lebih efektif.

o Fokus pada struktur, peraturan, dan tugas.

Dalam hal fokus terhadap peraturan, struktur, dan tugas, pemimpin memaafkan jika ada pegawai yang melakukan tugasnya tidak mengikuti struktur atau peraturan yang telah ditetapkan selama hal tersebut masih dapat diterima. Pemimpin telah menetapkan setiap job description untuk setiap jabatan yang ada di perusahaan.

o Menghasilkan hasil yang diinginkan adalah prioritas.

Bagi pemimpin hasil dan proses merupakan hal yang penting. Hal ini disebabkan karena pemimpin ingin tahu bagaimana proses yang dilalui para pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Pemimpin ingin mengetahui apakah di dalam mengerjakan tugas kantor ditemukan kendala-kendala yang menghambat pekerjaan pegawai dan bagaimana para pegawai mengatasinya.

- o Penekanan pada penetapan tujuan dan rencana yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut.

Di dalam memimpin perusahaan untuk mencapai visi atau perusahaan tercapai, pemimpin telah menetapkan seberapa besar tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dan perencanaan yang telah dibuat dengan sebaik-baiknya.

- o Menggunakan sistem *reward-punishment*.

Perusahaan akan memberikan reward terhadap para pegawai karena telah menunjukkan kinerjanya di perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya form penilaian kinerja setiap 6 bulan sekali diikuti oleh pemberian bonus sesuai dengan tingkat kinerja masing-masing pegawai. Tidak ada punishment berupa pengurangan gaji atau penurunan jabatan. Jika pegawai melakukan kesalahan dalam kerja, pemimpin memberi teguran, dan jika hal tersebut diabaikan maka akan diberikan surat peringatan pertama hingga ketiga.

## 2. Gaya Kepemimpinan Feminim

Kepemimpinan feminim merupakan satu bentuk kepemimpinan aktif, dimana pemimpin adalah pengurus bagi orang lain, penanggung jawab aktivitas (*steward*) atau pembawa pengalaman (*carrier of experience*). Kepemimpinan feminim terdiri dari tiga unsur, yaitu:

### a. *Charismatic* atau *value based*

Pemimpin perempuan mungkin menunjukkan atribut kepemimpinan transformasional. Kerangka perilaku dari *charismatic* adalah:

- o *Visionary*

Perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki visi misi di dalam hidupnya.. Pemimpin termasuk orang yang memiliki visi, hal ini dapat dilihat rencana yang telah pemimpin tetapkan untuk perusahaan seperti penambahan pabrik dan membuka bisnis yang tidak hanya berhubungan dengan hidrogen saja.

- o *Inspirational*

Menjadi pemimpin yang dapat menginspirasi para bawahan adalah bonus yang diharapkan oleh para pemimpin. Sebagai pemimpin, beliau merasakan bahwa dia sudah cukup memberi inspirasi terhadap para pegawai. Cara pemimpin menginspirasi karyawan yaitu dengan bertindak dan menunjukkan segala sesuatu yang baik bagi para pegawai.

### b. *Team oriented*

Pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif daripada pemimpin laki-laki. Kerangka perilaku dari *team oriented* adalah:

- o *Collaborative team orientation*

Para pegawai di PT. Ruci Gas memiliki hubungan yang erat antar pegawai satu dengan yang lain dan antara pegawai dengan pimpinan. Pimpinan dan para pegawai di perusahaan sering makan siang bersama pada saat jam istirahat. Karena hubungan yang terjalin erat, hal ini membuat tidak adanya kelompok-kelompok kecil yang terdapat di dalam perusahaan.

- o *Team integrator*

Ada kerjasama yang terbentuk antara pegawai yang satu dengan yang lain walaupun mereka bukanlah tim kerja. Dalam pemberian tugas dari pimpinan, biasanya sekretaris yang akan menyampaikannya ke bagian lain jika hal tersebut bukanlah hal yang rahasia. Jika berita atau tugas tersebut hanya untuk diketahui oleh pihak yang bersangkutan, maka pemimpin sendiri yang akan menyampaikannya.

### c. *Self-protective*

Pemimpin perempuan memiliki lebih banyak orientasi berdasarkan hubungan dan tingkat keegoisan yang rendah dalam organisasi. Kerangka perilaku dari *self protective* adalah:

- o *self-centered*

Pemimpin bukan orang yang termasuk mudah dalam membangun sebuah hubungan dengan orang lain, dibutuhkan waktu dan kecocokan agar beliau dapat nyaman dengan orang tersebut.

- o *Procedural* atau *bureaucratic*

Bentuk kerja yang terjadi di perusahaan adalah fleksibel. Hal ini dapat dilihat dari suasana kerja yang terjadi. Dalam penyelesaian tugas, para pegawai harus mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, agar semua pekerjaan yang berlangsung di perusahaan berlangsung dengan baik.

## 3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seseorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Kepemimpinan transaksional terdiri dari unsur-unsur dibawah ini:

### a. *Contingent reward*

*Contingent reward* mencakup klarifikasi pekerjaan yang diperlukan untuk mendapat imbalan (*reward*) dan penggunaan insentif untuk mempengaruhi motivasi. Kerangka perilaku dari *contingent reward* adalah:

- o Pemimpin mengakui prestasi kerja karyawannya.

Pengakuan prestasi karyawan di dalam sebuah perusahaan memiliki arti yang besar di dalam diri karyawan tersebut. Karyawan akan lebih termotivasi atas pujian yang telah diberikan pemimpinnya karena telah melakukan pekerjaan dengan baik. Bagi pemimpin, mengakui prestasi pegawainya dapat menambah motivasi dan kepercayaan diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

- o Pemimpin memberikan imbalan atau reward kepada karyawan yang berprestasi.

Selain pengakuan atas prestasi yang telah dilakukan oleh karyawan, pemimpin akan mengapresiasi juga dalam bentuk lain, yaitu imbalan. Perusahaan akan memberi apresiasi terhadap karyawan yang berkinerja baik setiap enam bulan sekali.

- o Pemimpin mampu mengidentifikasi bentuk imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dibebankan.

Bentuk apresiasi atau penghargaan yang diberikan perusahaan adalah bonus, kenaikan gaji, atau kenaikan jabatan bagi pegawai yang telah lama bekerja di perusahaan dan selalu menunjukkan kinerja yang baik. Tingkat besar bonus yang diberikan tergantung kinerja yang dihasilkan oleh pegawai itu sendiri.

- o Pemimpin memberitahu apa yang akan diperoleh karyawan jika berhasil melakukan pekerjaan yang telah diberikan.

Pemimpin tidak memberikan janji terlebih dahulu bahwa pegawai akan diberikan bonus pada saat tugas diberikan, karena pemimpin ingin mengetahui bagaimana kinerja pegawai sebenarnya tanpa di pengaruhi oleh bonus yang dijanjikan terlebih dahulu.

### b. *Active management by exception*

*Active management by exception* mencakup pengawasan karyawan dan tindakan korektif untuk memastikan bahwa

pekerjaan berjalan dengan baik. Kerangka perilaku dari *active management by exception* adalah:

- o Pemimpin sering mengawasi dengan ketat pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan untuk menghindari kesalahan.

Selama jam bekerja berlangsung di perusahaan, beliau tidak melakukan pengawasan terhadap para pegawai untuk memastikan pekerjaan dilakukan dengan baik oleh setiap pegawai. Pemimpin juga tidak memiliki orang kepercayaan untuk mengawasi pekerjaan para pegawai.

- o Pemimpin melakukan pembetulan atau koreksi kepada karyawan apabila terjadi kesalahan.

Pemimpin tidak pernah menjumpai situasi dimana pegawai melakukan kesalahan ketika mereka sedang melakukan tugasnya, hal ini dikarenakan pemimpin tidak pernah melakukan kontrol terhadap para pegawai ketika jam kerja berlangsung.

#### c. *Passive management by exception*

*Passive management by exception* mencakup penggunaan sanksi dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang dilakukan karyawan. Kerangka perilaku dari *passive management by exception* adalah:

- o Pemimpin tidak melakukan pengawasan secara ketat, melainkan hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai.

Pemimpin akan memeriksa hasil pekerjaan para pegawai ketika pegawai telah memberikan hasil pekerjaannya pada tanggal yang telah ditetapkan.

- o Pemimpin melakukan intervensi, kritik, dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang disepakati tidak tercapai.

Jika ada kesalahan yang terjadi pada hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai, pemimpin akan langsung memberikan koreksi pada pegawai tersebut.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para anggota agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan atau keadaan personalnya. Menurut Prajogo (2003), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur, yaitu :

##### a. Karisma (*Idealized influence*)

Atasan atau pemimpin merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi karyawannya, dipercaya, dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Kerangka perilaku dari *idealized influence* adalah:

- o Keteladanan

Sebagai seorang pemimpin berusaha agar dapat menjadi teladan bagi para pegawainya. Dan pemimpin merasa sudah cukup menjadi teladan bagi para pegawainya. Setiap perusahaan memiliki peraturan dan peraturan tersebut dibuat oleh para pemimpin. Walaupun pemimpin yang membuat peraturan di perusahaan, pemimpin juga menaati peraturan yang berlaku.

- o Jujur

Pemimpin merupakan orang yang terbuka dan jujur terhadap para pegawainya. Hal ini dapat dilihat dari keterbukaan informasi internal perusahaan terhadap para pegawai, tetapi sesuai dengan kedudukan jabatan masing-masing pegawai.

- o Berwibawa

Di rapat akan dibahas bagaimana pendapat, keluh kesah, atau masukan dari berbagai pegawai maupun pimpinan sendiri. Pada saat pemimpin mengemukakan pendapat atau gagasan terhadap para pegawainya, pegawai menerima masukan tersebut.

- o Memiliki semangat

Dengan semangat yang pemimpin miliki dalam bekerja, pemimpin optimis dapat memimpin perusahaan dan para pegawainya menjadi lebih baik.

- o Memberikan pujian

Salah satu cara yang dilakukan pemimpin agar dapat membuat para pegawainya menjadi lebih baik yaitu dengan memotivai mereka dengan cara memberikan pujian terhadap para pegawainya ketika mereka telah melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan benar. Dan pemimpin tidak malu untuk memberikan pujian tersebut kepada pegawainya secara langsung.

- o Berekspresi

Menurut pemimpin, selama ini ketika pergi ke kantor selalu menunjukkan wajah yang tersenyum walaupun beliau sedang memiliki masalah pribadi. Pemimpin berusaha bersikap profesional, dimana tidak mencampuri urusan pribadi dengan urusan kantor. Sebagai pemimpin, pemimpin mengerti hak dan wewenangnya sebagai pemimpin dan berusaha untuk tidak menyalahgunakan haknya demi keuntungan pribadi semata.

##### b. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan karyawannya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan perusahaan kearah yang lebih baik. Kerangka perilaku dari *intellectual stimulation* adalah:

- o Inovatif

Pemimpin tidak melakukan inovasi terhadap produk yang mereka jual karena masih banyak peluang dan pasar yang dimiliki oleh perusahaan walaupun tidak melakukan inovasi di bidang tersebut.

- o Profesional

Pemimpin melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin profesional. Hal mendukung yang lain yang mengatakan bahwa pemimpin merupakan orang yang profesional adalah ketika pemimpin memisahkan urusan pribadi dengan urusan perusahaan.

- o Mengevaluasi diri

Setiap 3 bulan sekali akan diadakan rapat bersama seluruh pegawai untuk memberikan pendapat atau masukan terhadap satu sama lain. Pemimpin terbuka dan menerima pendapat para pegawainya mengenai kepemimpinannya. Ketika pendapat tersebut dirasa dapat diterima, maka pemimpin akan melakukan improvisasi demi kebaikan perusahaan.

- o Mengembangkan ide baru

Pemimpin mau menerima dan mengembangkan ide baru yang disampaikan oleh pegawai asalkan ide baru tersebut masuk akal dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pemimpin akan turut berpartisipasi dalam pengembangan dan kesuksesan ide baru atau inovasi tersebut.

- o Menjadi pemimpin yang melibatkan bawahan

Pemimpin mengizinkan para pegawainya untuk mengemukakan pendapat mereka ketika berada di dalam rapat. Dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, biasanya

pemimpin akan meminta pendapat bagian akuntan dan keuangan terlebih dahulu, tetapi keputusan tetap berada di tangan pemimpin.

- o Kreatif

Pemimpin tidak pernah memikirkan hal-hal unik untuk perusahaan, karena pemimpin berpikir perusahaan bukan bergerak di bidang hiburan atau seni yang membutuhkan ide-ide unik seperti itu.

c. Perhatian Individual (*individualized consideration*)

Pemimpin dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi karyawannya. Kerangka perilaku dari *individual consideration* adalah:

- o Toleransi

Pemimpin merupakan orang yang sabar, dimana ketika salah seorang pegawai melakukan kesalahan maka pemimpin tidak akan menegrunya jika kesalahan tersebut masih dapat ditolerir.

- o Adil

Tidak semua orang dapat bersikap adil, tetapi sebagai pemimpin yang baik, maka pemimpin tersebut harus memberikan keadilan pada seluruh pegawainya tanpa membedakan mereka. Hal ini dilakukan agar hubungan yang terjalin di perusahaan dapat berlangsung dengan baik. Selama ini pemimpin berusaha untuk bersikap adil terhadap semua pegawainya tanpa membedakan mereka berasal dari suku, agama, jabatan, ataupun jenis kelamin.

- o Pemberdayaan karyawan

Ketika pemimpin memberikan tugas kepada para pegawai, pemimpin tidak akan memberitahu bagaimana para pegawai harus melakukannya. Pemimpin percaya sepenuhnya pada kemampuan para pegawai bahwa mereka akan menyelesaikan tugas-tugas kantor dengan baik sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

- o Demokratif

Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kelangsungan perusahaan berada di tangan pemimpin. Para pegawai yang berkaitan seperti kepala bagian keuangan dan akuntan hanya ikut untuk merencanakan kegiatan yang akan dilakukan perusahaan, tetapi keputusan kegiatan tersebut dapat dilakukan bergantung pada keputusan pemimpin.

- o Partisipatif

Di dalam rapat kerja yang dilakukan setiap tiga bulan sekali, para pegawai diberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat atau masukan terhadap pemimpin.

- o Memberikan penghargaan

Pemimpin menghargai hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawainya. Jika pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, pemimpin akan memberikan pujian. Selain pujian yang diberikan oleh pemimpin, pemimpin juga akan mengapresiasinya dalam bentuk penghargaan.

d. Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*)

Pemimpin dapat memotivasi seluruh karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi perusahaan dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Kerangka perilaku dari *inspirational motivation* adalah:

- o Memberikan motivasi

Setiap di akhir rapat yang diadakan dengan seluruh pegawai, pemimpin tidak lupa untuk memberikan motivasi kepada seluruh pegawainya agar pegawainya tetap merasa

semangat dalam bekerja. Biasanya pemimpin akan memberikan kata-kata penyemangat yang dapat mendorong pegawai akan bekerja lebih semangat. Selain di akhir rapat, pemimpin biasanya akan memberikan motivasi terhadap pegawai yang terlihat membutuhkan sedikit dorongan motivasi.

- o Memberi inspirasi pada pengikut

Seorang pemimpin yang berkarisma adalah pemimpin yang dapat memberikan inspirasi terhadap para bawahannya dan para bawahannya juga merasa terinspirasi dari perkataan dan tindakan sang pemimpin. Menjadi pemimpin yang dapat menginspirasi para bawahan adalah bonus yang diharapkan oleh para pemimpin.

- o Percaya diri

Walaupun pemimpin merupakan seorang perempuan, pemimpin yakin dapat memimpin perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pemimpin menilai bahwa kepemimpinan beliau sejauh ini sudah cukup baik. Hal ini didukung oleh perkataan dua narasumber lain, yaitu Dessy Kartika Sari dan Since Tandililing. Baik Dessy dan Since mengatakan bahwa pemimpin memiliki pribadi yang tegas namun peka terhadap perasaan orang lain, disiplin, komunikatif, terbuka, dan profesional.

- o Meningkatkan optimisme

Rasa optimis diperlukan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas, agar pekerjaan tersebut dapat selesai tepat waktu dan memuaskan. Pemimpin merasa bahwa sikap optimis penting dalam diri setiap pegawai untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu cara meningkatkan rasa optimis setiap pegawai yaitu pemimpin memberi motivasi kepada setiap pegawai dan pemberian reward terhadap hasil kerja yang telah dilakukan.

- o Memberikan semangat pada kelompok

Ketika para pegawai sedang tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, maka hal yang harus dilakukan pemimpin pada kondisi tersebut ialah memberikan semangat kepada mereka. Cara pemimpin memberikan semangat kepada para pegawai ialah memotivasi mereka dengan memberikan dukungan kepada mereka.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti kepada pemimpin dan pegawai di PT. Ruci Gas, tidak semua indikator yang ada di gaya kepemimpinan maskulin terpenuhi. Di dalam dimensi *assertive* terdapat beberapa indikator diantaranya, ekspresif, mereka/pemimpin mengerti haknya, dapat mengendalikannya emosi, dapat berkompromi dengan orang lain, dan dalam menjalin hubungan mereka/pemimpin memilih hubungan yang saling menguntungkan. Kelima indikator ini terpenuhi atau dijawab secara positif oleh pemimpin. Pada dimensi *task oriented* terdapat beberapa indikator yaitu, memberikan fasilitas kerja yang optimal demi hasil yang maksimal, fokus pada struktur, peraturan dan tugas, menghasilkan hasil yang diinginkan adalah prioritas, penekanan pada penetapan tujuan dan rencana yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut, dan menggunakan sistem *reward-punishment*. Dari kelima indikator tersebut hanya tiga indikator yang terpenuhi. Dua indikator yang tidak terpenuhi antara lain, fokus pada struktur, peraturan, dan tugas dan menghasilkan hasil yang diinginkan adalah prioritas.

Dalam gaya kepemimpinan feminim terdapat tiga dimensi. Setiap dimensi memiliki masing-masing dua indikator. Indikator *visionary* dan *inspirasional* dalam dimensi *charismatic*

terpenuhi atau dijawab positif oleh pemimpin. Indikator *collaborative team orientation* dan *team integrator* dalam dimensi *team oriented* terpenuhi atau dijawab positif oleh pemimpin. Pada dimensi *self protective* hanya indikator *self centered* yang terpenuhi atau dijawab positif oleh pemimpin. Sedangkan, indikator *procedural* atau *bureaucratic* tidak terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk kerja yang berada di perusahaan fleksibel atau tidak kaku. Dan ini terbukti dari suasana kerja yang tercipta di perusahaan. Gaya kepemimpinan feminim yang pemimpin terapkan menunjukkan bahwa pemimpin merupakan sosok yang berkarisma dan *people oriented*. Namun, kekurangan dari gaya kepemimpinan feminim ialah dimana pemimpin merupakan sosok yang individualis dan sosok yang tidak mudah dalam membangun hubungan dengan orang lain. Walaupun seperti itu, hal tersebut tidak mempengaruhi pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Gaya kepemimpinan transaksional memiliki tiga dimensi. Dimensi *contingent reward* memiliki empat indikator dan hanya tiga indikator yang terpenuhi atau dijawab positif oleh pemimpin. Indikator yang terpenuhi diantaranya, pemimpin mengakui prestasi kerja karyawannya, pemimpin memberikan imbalan atau *reward* kepada karyawan yang berprestasi, dan pemimpin mampu mengidentifikasi bentuk imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dibebankan. Indikator pemimpin memberitahu apa yang akan diperoleh karyawan jika berhasil melakukan yang telah diberikan tidak terpenuhi. Pemimpin tidak memberi janji terlebih dahulu atas imbalan yang akan didapatkan jika pekerjaan dilakukan oleh baik.

Di dalam gaya kepemimpinan transformasional terdapat empat dimensi. Dimensi pertama yaitu, karisma dengan enam indikator. Keenam indikator tersebut terpenuhi atau dijawab positif oleh pemimpin diantaranya, keteladanan, jujur, berwibawa, memiliki semangat, memberikan pujian, berekspresi. Terdapat enam indikator dalam dimensi stimulasi intelektual dan hanya empat yang terpenuhi atau dijawab positif oleh pemimpin. Empat indikator tersebut antara lain, profesional, mengevaluasi diri, mengembangkan ide baru, dan menjadi pemimpin yang melibatkan bawahan. Dua indikator yang tidak terpenuhi yaitu, inovatif dan kreatif. Hal ini dikarenakan pemimpin berpikir bahwa perusahaan saat ini fokus menjual hidrogen dan dengan hanya menjual hidrogen saja, pasar atau peluang untuk perusahaan masih terbuka lebar. Dalam hal kreatif, pemimpin berpikir bahwa perusahaan bukan bergerak di bidang seni atau hiburan yang membutuhkan kreativitas di dalamnya.

Dari pembahasan diatas dapat dilihat bahwa pemimpin mengadopsi keempat gaya kepemimpinan tersebut, tetapi terdapat gaya yang paling dominan yang diadopsi oleh pemimpin. Di dalam kepemimpinan pemimpin gaya kepemimpinan feminim-maskulin yang paling dominan yang pemimpin terapkan ialah gaya kepemimpinan feminim. Dan diantara gaya kepemimpinan transaksional-transformasional yang paling dominan ialah gaya kepemimpinan transformasional. Tetapi, antara gaya kepemimpinan feminim dengan transformasional, gaya yang paling menonjol pada diri pemimpin adalah gaya kepemimpinan feminim. Hal ini dapat dilihat dari atribut yang ada pada gaya kepemimpinan feminim yang melekat pada diri pemimpin. Gaya kepemimpinan feminim yang pemimpin terapkan menunjukkan bahwa pemimpin merupakan

sosok yang berkarisma dan *people oriented*. Namun, kekurangan dari gaya kepemimpinan feminim ialah dimana pemimpin merupakan sosok yang individualis dan sosok yang tidak mudah dalam membangun hubungan dengan orang lain. Walaupun seperti itu, hal tersebut tidak mempengaruhi pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Gaya kepemimpinan yang lain yang juga dominan, meskipun tidak seperti gaya kepemimpinan feminim, yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Dua dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang menonjol ialah *charisma* dan *inspirational motivation*. Dimana *charisma* merupakan dimensi yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan feminim dan transformasional. Hal ini menegaskan penelitian yang dilakukan oleh van Engen, Rien, dan Willemsen (2001) dimana gaya kepemimpinan feminim memiliki kemiripan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Walaupun gaya kepemimpinan maskulin dan transaksional tidak menonjol, tetapi ada atribut yang menonjol yang ditunjukkan oleh pemimpin. Dimensi gaya kepemimpinan maskulin yang paling menonjol ialah *assertive*. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin merupakan orang yang tegas dalam memimpin. Dan dimensi gaya kepemimpinan transaksional yang menonjol ialah *contingent reward* dan *passive management by exception* dimana pemimpin mengakui hasil kerja dan prestasi yang dihasilkan oleh pegawai. Selain itu pemimpin tidak mengawasi para pegawai secara ketat.

#### **Implikasi Manajerial**

Dengan pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan feminim, terdapat hal-hal positif yang terjadi di perusahaan seperti terciptanya hubungan kekeluargaan yang erat antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain dan antara pegawai dengan pemimpin. Hubungan kekeluargaan yang erat akan menimbulkan suasana kerja yang menyenangkan. Iklim kerja yang menyenangkan juga dapat membuat pegawai dapat bekerja secara optimal.

Selain itu, suasana kerja yang menyenangkan juga dapat membuat tingkat *turn over* pegawai rendah. Hal ini dibuktikan dari pegawai yang berada di PT. Ruci Gas saat ini adalah pegawai yang sudah lama bekerja di perusahaan dengan kurun waktu minimal 3 tahun. Selain gaya kepemimpinan feminim, gaya kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi kondisi perusahaan. Dimana pemimpin merupakan sosok pemimpin yang memberikan pujian, penghargaan, motivasi, inspirasi, dan dukungan terhadap para pegawainya. Sehingga pegawai yang berada di perusahaan merasa nyaman bekerja di bawah kepemimpinan pemimpin.

## **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Ada empat gaya kepemimpinan perempuan, yaitu gaya kepemimpinan maskulin, gaya kepemimpinan feminim, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan transformasional. Diantara gaya kepemimpinan maskulin dengan feminim, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan feminim. Di sisi lain, antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Tetapi, antara gaya kepemimpinan feminim dan transformasional, pemimpin menerapkan gaya

kepemimpinan feminim. Gaya ini merupakan gaya yang paling dominan di dalam diri sang pemimpin.

Walaupun pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan feminim, kepemimpinan pemimpin PT. Ruci Gas juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan feminim memiliki kemiripan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Dimana charisma merupakan dimensi yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan feminim dan transformasional.

Dengan pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan feminim, terdapat hal-hal positif yang terjadi di perusahaan. Pemimpin dengan kepemimpinan feminim memiliki dimensi yang *team oriented* atau dapat dikatakan pemimpin yang berorientasi pada orang. Karena hal tersebut, maka hubungan antara pegawai dengan pegawai yang lain dan pemimpin dengan pegawai terjalin erat. Suasana kerja yang terjadi di perusahaan sangat baik, sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal dan mengurangi tingkat turnover karyawan di perusahaan.

## 2. Saran

Saat ini pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan feminim yang didukung dengan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini oleh pemimpin sudah dilakukan dengan baik. Hal itu dibuktikan dengan kewibawaan yang dimiliki pemimpin. Tetapi, sebagai seorang pemimpin yang juga mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional juga harus didukung dengan sikap pemimpin yang mau berinovasi dan kreatif. Hal ini dikarenakan di dalam perusahaan, sebuah inovasi dan kreativitas dibutuhkan untuk tetap mempertahankan eksistensi perusahaan dan untuk mengikuti perkembangan zaman yang semakin cepat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2013). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, Bernard M., Avolio B.J. (1994). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Alo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Davis, Keith., Newstrom, John W. (1995). *Perilaku dalam organisasi edisi ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Frankel, Lois P. (2007). *See jane lead: 99 kiat sukses memimpin bagi perempuan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Fusun Çinar Altintas, and Altintas, M. H. (2008). The relationship between feminist/womanist identity and leadership styles of women managers in turkey. *Gender in Management*, 23(3), 175-193.
- Griffin, Ronald J. Ebert. (2010). *Business essentials* (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Heidjrachman, Ranupandojo., Husnan, Suad. (2002). *Manajemen personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hersey, P. (2004). *Kunci sukses pemimpin situasional*. Jakarta: Delaprasata
- Humm, Maggie. (1989). *The dictionary of feminist theory* (2<sup>nd</sup> edition). Columbus: Ohio State University Press
- Irawan, Dodi Wirawan. (2008). *Kepemimpinan (esensi dan realitas)*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Kartono, Kartini. 2010. *Pemimpin dan kepemimpinan, apakah pemimpin abnormal itu?*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Koh, W.L., Steers, R.M., and Terborg, J.R. (1995). The effect of transformational leadership on teacher attitudes and students performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lensufiie, T. (2010). *Leadership untuk profesional dan mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., & Martos, M. P. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62(1), 97-114.
- Moloeng, L.J. (2013). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik edisi 6*. Jakarta: Indeks.
- Parker, P.S. (1996). Gender, culture, and leadership: toward a culturally distinct model of African-American women executives leadership strategies. *Leadership Quarterly*, 7(2), 189-214.
- Pawito. (2007). *Penelitian komunikasi kualitatif*. Yogyakarta: PT. LkiS Pelangi Aksara.
- Prajogo, W. (2003). Pengaruh kepemimpinan transaksional-transformasional. *Kinerja* 7 (2), 79 – 149
- Siagian, S.P. (2008). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Situmorang, N.Z. (Oktober, 2011). Gaya kepemimpinan perempuan. *Proceeding PESAT* Vol. 4.
- Steers, R.M., Porter, L.W., & Bigley, G.A. (1996). *Motivation and leadership at work*. Singapore: McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2013). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Reid, Marie. (2000). *Communicating successfully in groups*. Psychology Press
- Robbins, Stephen P. (2005). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stelter, N.Z. (2002). Gender differences in leadership: current social issues and future organizational implications. *The Journal of Leadership Studies* 8 (4)
- Tjiptono, F. (2001). *Total quality management*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- van Engen, M.,L., Rien van, d. L., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.