

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN PADA PT. SENI OPTIMA PRATAMA SURABAYA

Jessie Amanda Zabrina dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: jessie_10143@yahoo.com, roy@peter.petra.ac.id

Abstrak— Gaya kepemimpinan merupakan elemen penting dari sebuah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan jika dilihat dari segi gender terdapat dua gaya yaitu feminim-maskulin dan transaksional-transformasional. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi sistem operasional dalam perusahaan. Maka dari itu penelitian ini akan mengulas mengenai gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh direktur perempuan pada PT. Seni Optima Pratama dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dan melakukan wawancara kepada tiga informan. Penelitian ini berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan pada PT. Seni Optima Pratama Surabaya”. Hasil pembahasan dari penelitian ini menunjukkan bahwa analisis dari gaya kepemimpinan feminim-maskulin, gaya yang diterapkan oleh pemimpin PT. Seni Optima Pratama adalah gaya kepemimpinan feminim. Sedangkan dari gaya kepemimpinan transaksional-transformasional, gaya yang diterapkan pemimpin adalah transformasional. Namun dari kedua gaya kepemimpinan feminim dan transformasional tersebut, pemimpin lebih cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dilihat dari hasil yang positif dalam dimensi yang dimiliki kepemimpinan transformasional terhadap pemimpin perempuan dalam PT. Seni Optima Pratama.

Kata Kunci— Gaya kepemimpinan, perempuan, feminim, maskulin, transaksional, transformasional.

I. PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis semakin besar sehingga perusahaan harus mampu untuk bersaing jika tetap ingin bertahan dalam industri bisnis. Kunci keberhasilan dalam perusahaan tidak pernah lepas dari peran pemimpin (*Leadership*). Banyak orang yang ingin menjadi seorang pemimpin akan tetapi menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah. Seorang pemimpin memegang tanggung jawab yang sangat besar dalam perusahaan.

Penyebab kegagalan untuk menjadi seorang pemimpin adalah salah mendefinisikan arti dari seorang pemimpin sendiri.

Banyak yang memiliki pandangan bahwa pemimpin adalah sebuah posisi atau jabatan yang berhasil di raih di posisi atas. Begitu banyak pandangan tentang kepemimpinan sehingga membuat definisi mengenai pemimpin sendiri menjadi bias. Menurut Daft (2011) Kepemimpinan adalah hubungan mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya yang bertujuan untuk mencapai perubahan nyata dan memperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan bersama. Sedangkan menurut Dubrin (2010) Kepemimpinan ialah kemampuan menginspirasi untuk memperoleh kepercayaan dan dukungan dari orang-orang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga pemimpin adalah arahan yang diikuti oleh para pengikut untuk menuju keberhasilan. Orang dapat disebut pemimpin apabila dapat mempengaruhi seseorang untuk menuju kearah yang baik, tidak peduli ia perempuan atau laki-laki. Namun, menurut data dari insitusi StockWatch dari 398 CEO perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, jumlah perempuannya hanya 19 orang atau 4,77%. Begitu pula dengan kuantitas direktur perempuan, dari 1.289 direktur di perusahaan yang telah *go public*, porsi perempuan hanya 12,02% atau 155 orang saja. Presentase CEO perempuan di perusahaan public yang terdaftar di SWA100 tahun 2008 hanya 2% saja. (Swa Majalah, 2009)

Dari data diatas dapat kita lihat bahwa jumlah pemimpin perempuan sangat sedikit, dapat disimpulkan bahwa perempuan masih sulit untuk menjadi pemimpin di dunia bisnis. Padahal bukan tidak mungkin perusahaan dengan dipimpin perempuan dapat menjadi lebih berhasil dibandingkan perusahaan yang dipimpin oleh laki-laki. Berdasarkan data yang dilakukan oleh Credit Suisse (2012) pada perusahaan yang setidaknya memiliki satu perempuan yang menjabat sebagai pemimpin direksi, performanya 26% lebih tinggi daripada perusahaan saingannya yang selama 6 tahun. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dengan memiliki atasan seorang perempuan juga menunjukkan performa yang baik dalam pembagian harga, keuntungan dan memiliki hutang 2% lebih sedikit dalam perusahaan. Hasil penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa perusahaan yang dipimpin perempuan memiliki tingkat pengembalian modal rata-rata sebesar 16%, sementara perusahaan lainnya hanya 12%. Tidak hanya itu pertumbuhan pendapatan perusahaan pun dapat mencapai 14% sedangkan perusahaan lain yang tidak dipimpin oleh seorang pemimpin perempuan pertumbuhannya hanya mencapai 10% saja. (DetikCom, 2012)

Fakta yang telah diuraikan diatas belum cukup menginspirasi banyak orang untuk mengakui kemampuan para perempuan. Bahkan menurut Catalyst pula, sekitar 10 persen dari 500

perusahaan papan atas di Amerika, dan 40 persen dari 500 perusahaan terbesar di Kanada, tidak memiliki pemimpin perempuan di jajaran direksinya. Diskriminasi gender masih dialami perempuan Indonesia dalam upaya menduduki jabatan tinggi di perusahaan. Sebuah survei yang dilakukan oleh lembaga survei McKinsey dan Femina terhadap 500 perempuan bekerja yang menduduki posisi junior manager, eksekutif, hingga CEO, di seluruh Indonesia, mengungkap fakta bahwa 47 persen dari separuh responden lulusan sarjana mampu menduduki jabatan di *entry level*. Sedangkan pada level *middle management*, porsi perempuan semakin menurun dan hanya tersisa 20 persen saja. Jumlah ini semakin mengecil pada level direksi, yaitu enam persen di level direksi dan lima persen di posisi CEO. (Kompas, 2012)

Para perempuan Indonesia saat ini mulai menunjukkan kemampuan dengan menduduki posisi tertinggi di perusahaan, seperti Karen Agustiawan, Presiden Direktur Pertamina Indonesia, dan Wendy Yap, Presiden Direktur dan CEO PT Nippon Indosari Corpindo (Sari Roti), yang menguasai 90 persen pasar roti Indonesia. Nama mereka bahkan tercatat dalam daftar "Asia's 50 Power Business women 2012" versi Majalah *Forbes*. Selain itu beberapa pimpinan tertinggi di beberapa perusahaan dunia sudah dipegang oleh perempuan. Misalnya, Sheryl Sandberg -COO Facebook, Virginia Rometty -CEO IBM, dan Marissa Mayer -CEO Yahoo.

Setiap pemimpin memiliki gaya dalam memimpin baik perempuan maupun laki-laki. Menurut Tjiptono (2001) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, 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).

Menurut penelitian sebelumnya dikatakan bahwa perempuan memiliki gaya memimpin feminim-maskulin (Stelter, 2002). Ada pula yang mengatakan dalam penelitian sebelumnya bahwa perempuan memimpin dengan menggunakan gaya transformasional-transaksional (Lopez, Esther, & Martoz, 2012). Namun sebenarnya kedua macam gaya tersebut memiliki hubungan feminim cenderung pada transformasional (van Engen, Rien, & Willemsen, 2001). Sedangkan maskulin cenderung pada transaksional (Verhulp, 2012). Sehingga kedua gaya ini dapat disatukan.

Berdasarkan uraian diatas dapat kita lihat secara tak langsung hal ini merupakan pembuktian nyata bahwa perempuan punya kapabilitas untuk menjadi seorang pimpinan. Perempuan pun memiliki gaya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan yang membantu perusahaan dalam mengatasi persaingan.

Sehingga dari fenomena-fenomena yang ada peneliti tertarik untuk menganalisa pemimpin perempuan di perusahaan PT. Seni Optima Pratama atau biasa dikenal dengan Senotama. Pemimpin dalam perusahaan ini adalah seorang perempuan yang telah memimpin dalam perusahaan ini kurang lebih 15 tahun. Perusahaan Senotama ini bergerak dibidang *advertising* yang telah berdiri sejak tahun 1986. Perusahaan Senotama ini membuat produk seperti *counter display*, *hanging sign*, *neon box*, *souvenir*, *shoppanels*, dan produk lain yang terbuat dari *acrylic*. Permintaan akan produk perusahaan Senotama pun selalu terus meningkat dan banyak perusahaan besar dan ternama yang mempercayakan pesannya kepada perusahaan Senotama.

Peneliti ingin melihat bagaimana gaya kepemimpinan direktur perempuan dalam PT. Seni Optima Pratama karena beliau merupakan pemilik sekaligus pemimpin dalam perusahaan ini. Perusahaan ini dapat bertahan hingga saat ini walaupun dipimpin oleh seorang perempuan yang pada dasarnya masih diragukan kemampuannya.

Berdasarkan uraian diatas maka untuk penelitian lebih lanjut peneliti melakukan penelitian dengan judul "Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan pada PT. Seni Optima Pratama Surabaya".

Gaya Kepemimpinan perempuan tidak bisa terlepas dengan istilah gender. Gender perlu dipadankan dengan jenis kelamin, gender membedakan perempuan dan laki-laki berdasarkan ciri sosial dan budaya (konstruksi sosial). Sedangkan jenis kelamin merupakan identitas yang membedakan antara laki-laki dan perempuan berdasarkan ciri-ciri biologis (Situmorang, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Rosener dalam penelitian (Parker, 1996) menunjukkan bahwa perempuan cenderung memimpin dengan gaya transformasional dan transaksional. Sedangkan menurut Loden (1985) berdasarkan studi menyimpulkan bahwa perbedaan jenis kelamin dalam gaya kepemimpinan yaitu maskulin dan feminim.

Hal ini didukung dengan penelitian sebelumnya dikatakan bahwa perempuan memiliki gaya memimpin feminim-maskulin (Stelter, 2002). Ada pula yang mengatakan dalam penelitian sebelumnya bahwa perempuan memimpin dengan menggunakan gaya Transaksional-Transformasional (Lopez, Esther, & Martoz, 2012).

Namun sebenarnya kedua macam gaya tersebut memiliki hubungan feminim cenderung pada transformasional (van Engen, Rien, & Willemsen, 2001). Sedangkan maskulin memiliki kecenderungan pada transaksional (Verhulp, 2012).

Maka Peneliti ingin melakukan penelitian gaya kepemimpinan perempuan dengan dua gaya kepemimpinan wanita yaitu gaya kepemimpinan feminim-maskulin dan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional.

1. Gaya Kepemimpinan Maskulin

Menurut Thesaurus of Oxford Dictionary (1995), dikatakan bahwa kepemimpinan maskulin bernuansa *power over* yang memiliki arti gaya kepemimpinannya menonjolkan kekuasaan untuk memimpin para bawahannya. Gaya kepemimpinan maskulin memiliki 2 dimensi yaitu: (Engen, Rien dan Wollemsen, 2001)

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 yang menunjukkan *assertive* adalah:

- Ekspresif
- Mereka mengerti haknya
- Dapat mengendalikan emosi
- Dapat berkompromi dengan orang lain
- 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 mencapai tujuan tertentu. Mereka kurang memberi perhatian terhadap karyawan atau bawahannya, karena menurut mereka penyelesaian tugas secara optimal adalah yang utama. Kerangka perilaku yang menunjukkan *task oriented* adalah: (Bass, 1990)

- 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 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*). (Sispariyadi, 2009)

Gaya kepemimpinan feminim ini memiliki 3 dimensi yaitu: (Fusun dan Altintas, 2008)

a. *Charismatic* atau *Value based*

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

- o *Visionary*
Pemimpin memiliki pandangan kedepan (*Plans ahead*)
- o *Inspirational*
Pemimpin adalah orang yang percaya diri, antusias, dan motivasional.

b. *Team oriented*

Pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif daripada pemimpin laki-laki. Kerangka berpikir yang menunjukkan *team oriented* ini 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 didalam perusahaan.

c. *Self-Protective*

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

- 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

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh James McGregor burns (1979) yang digambarkan sebagai berikut:

Kepemimpinan transaksional terjadi jika seseorang mengambil inisiatif untuk mempertukarkan nilai barang-barang. Pertukaran dapat berupa sesuatu yang bersifat ekonomi, politik atau psikologik: suatu barter dengan barang, atau barang dengan uang, suatu pertukaran suara antar legislator,

keramahtamahan kepada orang lain untuk dipertukarkan dengan kemauan mendengarkan permasalahan orang lain. Masing-masing pihak menyadari mencapai persetujuan atas sumber kekuasaan dan sikap pihak lainnya. Masing-masing pihak mengakui pihak lain sebagai seseorang (Wirawan, 2013). Pendapat lain mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan pemimpin tetapi tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas (Yukl, 2010, p.305).

Adapun menurut Avolio & Bass (1987) dalam Mujiasih dan Sutrisno Hadi, 2003) terdapat 3 dimensi dalam gaya kepemimpinan transaksional yaitu:

a. *Contingent Reward*

Apabila bawahan melakukan pekerjaan sesuai dengan kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka mereka akan diberikan imbalan yang setimpal. Kerangka berpikir yang menunjukkan contingent reward adalah:

- o Pemimpin mengakui prestasi kerja karyawannya
- o Pemimpin memberikan imbalan atau *reward* kepada karyawannya 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. *Management by Exception-Active*

Pemimpin secara aktif dan ketat memperhatikan pelaksanaan tugas dan pekerjaan bawahan agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan. Agar kesalahan maupun kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui dan diperbaiki. Kerangka perilaku yang menunjukkan *management by exception-active*:

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

c. *Management by Exception-Passive*

Pemimpin bertindak ketika terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Kerangka perilaku yang menunjukkan *management by exception-passive* 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 Bass dan Avolio (1994) Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik, kepemimpinan menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan.

Menurut Daft (2008, p.320) kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan untuk membawa perubahan yang signifikan di kedua pihak pengikut dan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi organisasi, dan budaya serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi.

Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam 4 dimensi yaitu: *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, dan *individual consideration* (Desianty, 2005)

Bass dan Avolio (1990) menguraikan 4 dimensi kepemimpinan transformasional sebagai berikut: (Wirawan, 2013)

a. *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi) / karisma.

Pemimpin bertindak sebagai panutan (*role model*). Ia menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri tinggi terhadap visi. Pemimpin siap mengorbankan diri diri, memberikan penghargaan atas prestasi dan kehormatan kepada para pengikut.

Berdasarkan uraian diatas aspek-aspek perilaku yang menunjukkan pemimpin tersebut berkarisma menurut dubrin (2005) adalah:

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

b. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin menstimulasikan para pengikut agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang mereka melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial.

Pemimpin yang memiliki dimensi ini memiliki indikator menurut (Dubrin, 2005) sebagai berikut:

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

c. *Individual consideration* (Perhatian individual).

Pemimpin mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengatur setiap kebutuhan para pengikut; membuka jaringan komunikasi terbuka dan memberikan tantangan kepada mereka. Para pengikut mempunyai suatu keinginan dan aspirasi untuk pengembangan diri dan mempunyai motivasi intrisik untuk melaksanakan tugas mereka.

Kerangka perilaku yang menjadi indikator pemimpin yang memperhatikan individu menurut Dubrin (2005) adalah:

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

d. *Inspiration motivation* (motivasi inspirasional).

Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang secara optimis dapat dicapai dan mendorong para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi tersebut.

Indikator yang mengukur pemimpin yang dapat menjadi motivasi dan inspirasi menurut Bass dan Avolio (1996) adalah: (Tschannen-Moran, 2003)

- o Memberikan motivasi

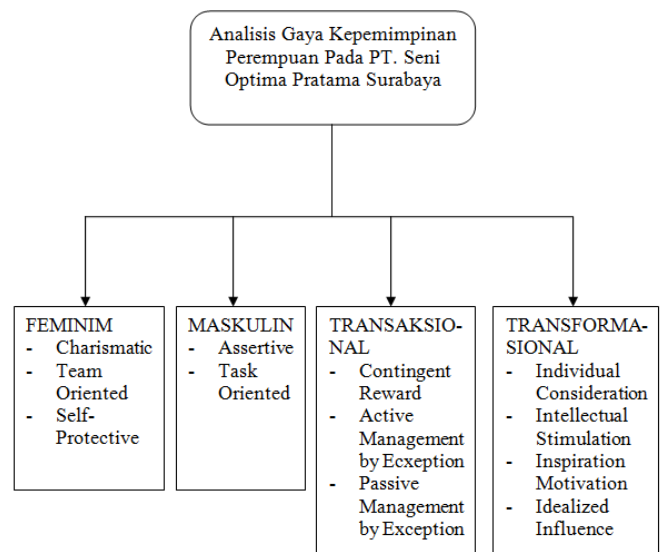
- o Memberi inspirasi pada pengikut
- o Percaya diri
- o Meningkatkan optimisme
- o Memberikan semangat pada kelompok

PT. Seni Optima Pratama atau biasa di kenal dengan Senotama berdiri sejak tahun 1968. Perusahaan ini awalnya di pegang oleh pendirinya yaitu Suseno, yang akhirnya dipercayakan kepada menantu perempuannya yaitu Afifah. Dalam perjalanan yang panjang dan berkat kerjasama dan kepercayaan berbagai perusahaan memacu perusahaan ini untuk memperdalam pengalaman kerja di bidang advertising. Komitmen Perusahaan Senotama adalah mengedepankan kualitas dan *delivery* yang dilengkapi dengan pengalaman untuk memberikan pelayanan terbaik. Mulai dari saran-saran untuk pemilihan jenis media hingga pengaplikasiannya dengan display hardware yang tepat. Perusahaan Senotama membantu klien untuk memberikan ide kreatif sebagai media display yang menarik.

Quality control selalu di utamakan secara optimal dalam Senotama guna menjaga hasil produk yang prima. Perusahaan Senotama bergerak dalam bidang *advertising* dan *specialist acrylic*. Berbagai produk yang telah dipasarkan oleh perusahaan ini seperti *neon box*, *souvenir*, *indoor advertising*, *shop sign*, *display*, *lettering*, *crylic work*, *merchandise*, *carpanels*, *shoppannels*, *printing*, *customised acrylic products*, *floor display*, *counter display*, dll. Selain itu saat ini perusahaan Senotama mulai meraba ke bidang mebel dengan menjual produk seperti lemari, meja, kursi, dll.

Adapun tujuan peneliti dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya yang diterapkan pimpinan perempuan dalam PT. Seni Optima Pratama Surabaya.

KerangkaBerpikir



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Fusun dan Altintas(2008) , Engen, Rien dan Wollemsen (2001), Avolio & Bass (1987), Wirawan (2013) yang sudah diolah oleh peneliti.

Melalui kerangka berpikir ini dapat dilihat bahwa peneliti ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh pimpinan di PT. Seni Optima Pratama Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia, baik kawasannya maupun peristilahannya Menurut Kirk dan Miller (1986) dalam Moleong (2011). Menurut Sugiyono (2011), penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Penelitian ini mendeskripsikan mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin perempuan di PT. Seni Optima Pratama. Subjek penelitian ini dilakukan di PT. Seni Optima Pratama. PT. Seni Optima Pratama ini berlokasi di Jl. Diponegoro No 139 Surabaya.

Menurut Sugiyono (2012) Pengertian objek penelitian yaitu suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Objek penelitian yang diteliti peneliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh Direktur Utama dalam PT. Seni Optima Pratama.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Bungin (2007), data kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Data ini berupa keterangan-keterangan yang berawal pada data dan bermuara pada kesimpulan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdapat 2 macam, yaitu:

1. Data Primer

Menurut Bungin (2009), data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer diperoleh dari sumber data primer, yaitu sumber pertama dimana sebuah data dihasilkan. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan 3 narasumber dalam PT. Seni Optima Pratama.

2. Data Sekunder

Data dan sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang dibutuhkan. Data sekunder diperoleh dari sumber data sekunder, yaitu sumber data kedua sesudah sumber data primer. Sumber data sekunder diharapkan dapat berperan membantu mengungkap data yang diharapkan, dapat membantu memberi keterangan, atau data pelengkap sebagai bahan pembandingan (Bungin, 2009). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari dokumen-dokumen perusahaan dan dokumen lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data primer dengan menggunakan teknik wawancara. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi terdahulu untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti (Sugiyono, 2011). Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancara dapat memberikan pendapat dan idenya. Dalam wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Pengambilan sampel merupakan suatu proses pemilihan dan penentuan jenis sampel serta perhitungan besarnya sampel yang akan menjadi subjek atau objek penelitian. Untuk menentukan

sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Peneliti menggunakan teknik pengambilan sample *nonprobability sampling* yang artinya teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012). Teknik *nonprobability sampling* yang digunakan peneliti berfokus pada *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Sehingga pihak yang akan menjadi informan dalam penelitian ini dipilih dengan pertimbangan khusus yang sesuai untuk dijadikan sampel.

Triangulasi menurut Sugiyono (2012) adalah “teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada”. Jenis triangulasi yang digunakan Peneliti adalah :

Triangulasi sumber

Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data tersebut dideskripsikan, dikategorikan, pandangan yang sama atau berbeda, dan yang spesifik dari sumber-sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya diminta kesepakatan dengan sumber-sumber data tersebut.

Peneliti menggunakan triangulasi sumber karena menggunakan sumber yang tidak hanya satu akan tetapi menggunakan data yang sama.

Teknik analisis data menurut Sugiyono (2011) yaitu analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis data model ini terdiri dari data *reduction*, data *display*, dan *conclusion*.

1. Data *reduction* (reduksi data)

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

2. Data *display* (penyajian data)

Setelah data reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif paling sering menggunakan teks yang bersifat naratif untuk menyajikan data. Dengan menyajikan data, maka akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami sebelumnya.

3. *Conclusion*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

1. Gaya Kepemimpinan Maskulin

Menurut Thesaurus of Oxford Dictionary (1995), dikatakan bahwa kepemimpinan maskulin bernuansa *power over* yang memiliki arti gaya kepemimpinannya menonjolkan kekuasaan untuk memimpin para bawahannya. Gaya kepemimpinan maskulin memiliki 2 dimensi yaitu:

a. *Assertive*

Ketegasan adalah kualitas yang menjadi yakin pada diri sendiri dan percaya diri tanpa menjadi agresif. Ketegasan

merupakan 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. Kerangka perilaku yang menunjukkan *assertive* adalah:

o Ekspresif

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang sangat ekspresif. Pemimpin selalu tersenyum bila bertemu dengan karyawan. Walaupun saat itu pemimpin sedang memiliki masalah pribadi, pemimpin selalu berusaha untuk menunjukkan muka yang tersenyum sehingga tidak mencampur adukan antara masalah pribadi dengan urusan di kantor.

o Mereka mengerti haknya

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang bertanggung jawab dan mengerti hak dan kewajibannya. Walaupun pemimpin memiliki kedudukan yang tertinggi dalam perusahaan, pemimpin tidak pernah menyalagunakan haknya. Pemimpin tidak mau melakukan tindakan yang merugikan orang lain karena hal tersebut dapat merugikan dirinya sendiri.

a. Dapat mengendalikan emosi

Sebagai seorang pemimpin, pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang dapat mengendalikan emosi. Apabila karyawan melakukan kesalahan, pemimpin langsung menegur saat itu juga, namun secara baik-baik. Sehingga tidak membuat karyawan sakit hati ataupun malu di depan karyawan yang lain. Selain itu disaat sedang mengalami suasana hati yang tidak baik, pemimpin selalu berusaha agar suasana tersebut tidak terbawa sampai ke kantor. Sehingga suasana di dalam kantor tidak akan terganggu dengan keadaan suasana hatinya yang sedang tidak baik.

o Dapat berkompromi dengan orang lain

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang dapat berkompromi dengan orang lain. Hal ini dibuktikan ketika terdapat karyawan melakukan kesalahan dengan alasan yang logis dan sebenarnya maka pemimpin mau memberikan maaf terhadap karyawan tersebut. Selain itu, pemimpin juga memberikan ijin pulang apabila karyawan meminta ijin pulang saat bekerja karena sakit untuk beristirahat.

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

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama bukan merupakan orang yang menjalin hubungan karena rekan memiliki keuntungan yang dapat diperoleh untuk dirinya. Hal ini dibuktikan bahwa karyawan yang bekerja dengan pemimpin awalnya banyak yang belum mampu bekerja dan sekarang dapat bekerja dengan baik hingga sekarang.

b. *Task oriented*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas akan lebih fokus untuk mencari langkah-langkah dalam mencapai tujuan tertentu. Mereka kurang memberi perhatian terhadap karyawan atau bawahannya, karena menurut mereka penyelesaian tugas secara optimal adalah yang utama. Kerangka perilaku yang menunjukkan *task oriented* adalah:

o Memberikan fasilitas kerja yang optimal demi hasil yang maksimal.

Fasilitas kerja sangat diperlukan guna mendukung kinerja perusahaan dan menghasilkan produk yang berkualitas. Pemimpin PT. Seni Optima Pratama bersedia menyediakan fasilitas kerja yang optimal apabila dengan fasilitas yang menunjang dapat memperbaiki atau menambah kualitas produk menjadi lebih baik lagi. Selain itu pemimpin juga bersedia menambah fasilitas baru guna mendukung proses produksi perusahaan.

o Fokus pada struktur, peraturan, dan tugas

Sebuah perusahaan pasti memiliki standart, stuktur, peraturan dan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang tidak terlalu fokus pada stuktur, karena menurut pemimpin terkadang terdapat beberapa masalah yang membuat karyawan bekerja tidak sesuai dengan struktur akan tetapi hal tersebut tidak masalah asalkan dapat tugasnya terselesaikan dengan baik. Pemimpin merupakan orang yang fokus pada peraturan dan tugas karena hal tersebut merupakan tanggung jawab dan harus diperhatikan. Peraturan dibuat untuk ditaati sehingga ada keteraturan dalam perusahaan dan dengan keteraturan tersebut tugas setiap karyawan dapat berjalan dengan baik.

o Menghasilkan hasil yang diinginkan adalah prioritas

Perusahaan Senotama bergerak dalam bidang *advertising* sehingga produk yang dibuat adalah yang diinginkan oleh *customer*. Hal ini membuat pemimpin PT. Seni Optima Pratama menomor satukan hasil agar tidak mengecewakan customer karena apabila hasil produksi mengecewakan maka dapat merusak loyalitas pelanggan.

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

Setiap perusahaan memiliki tujuan dan memiliki rencana untuk mencapai tujuan tersebut termasuk perusahaan Senotama. Sebagai seorang pemimpin, pemimpin PT. Seni Optima Pratama menetapkan rencana dan tujuan yang jelas untuk menggapai tujuan perusahaan Senotama tersebut.

o Menggunakan sistem *reward-punishment*

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak memberikan *reward* terhadap karyawan yang berprestasi karena di dalam perusahaan tidak diberikan target hanya deadline penyelesaian. Namun, apabila karyawan melakukan kesalahan pemimpin tidak memberikan *punishment* terhadap karyawan hanya dalam memberikan teguran.

2. Gaya Kepemimpinan Feminim

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*).

Gaya kepemimpinan feminim ini memiliki 3 dimensi yaitu:

a. *Charismatic* atau *Value based*

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

o *Visionary*

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang *visionary* karena pemimpin memiliki rencana yang jelas untuk 10 tahun kedepan terhadap perusahaannya. Rencana yang ia siapkan

adalah membesarkan usaha dengan menambah kantor cabang dan produksi. Selain itu pemimpin juga akan memperluas kerjasama hingga perusahaan dapat menjadi perusahaan nasional.

o *Inspirational*

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan seorang pemimpin yang dapat menjadi inspirasi untuk bawahannya. Karena pemimpin dapat memberikan contoh yang baik untuk karyawannya dengan mengikuti aturan yang lurus. Selain itu apabila terdapat karyawan yang tidak bersemangat maka pemimpin mau berbicara dengan bawahan dengan memberikan kata-kata yang dapat membantu karyawan memiliki tujuan dan dapat bekerja lebih baik.

b. *Team oriented*

Pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif daripada pemimpin laki-laki. Kerangka berpikir yang menunjukkan *team oriented* ini adalah:

o *Collaborative team orientation*

Dalam perusahaan Senotama terdapat berbagai macam karyawan yang berasal dari tempat yang berbeda-beda, akan tetapi kekeluargaan yang terjalin dalam perusahaan sangat baik. Pemimpin PT. Seni Optima Pratama juga mengadakan gathering untuk semua karyawan guna membangun rasa kekeluargaan dalam perusahaan. Dengan demikian tidak terdapat gap maupun kelompok-kelompok kecil dalam perusahaan ini.

o *Team integrator*

Kerjasama merupakan hal yang penting dalam perusahaan Senotama dalam menyelesaikan tugas. Sehingga Kerjasama satu sama lain dalam tim di perusahaan Senotama terjalin sangat baik. Karena apabila kerjasama tidak baik dapat mengacaukan hasil dari produk tersebut dan dapat terjadi *miss* dalam komunikasi atau kesalahpahaman. Dalam penyampaian tugas maupun informasi dikoordinasikan dari atasan ke kepala bagian saja, lalu kepala yang menyampaikan kepada staffnya.

c. *Self-Protective*

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

o *Self-centered*

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama bukan merupakan orang yang individual, karena pemimpin lebih suka mengerjakan tugas dengan dibantu. Karena dengan dibantu dalam menyelesaikan tugasnya akan jauh lebih baik. Pemimpin merupakan orang yang mudah bergaul dan mudah menjalin hubungan dengan orang yang baru dikenal karena pemimpin merupakan orang yang supel.

o *Procedural* atau *bureaucratic*

Bentuk kerja dalam perusahaan Senotama sangat fleksibel, karena karyawan diijinkan bekerja sambil berbicara maupun bercanda dengan teman sekerjanya. Karyawan juga dapat menggunakan baju yang santai tidak harus formal. Hubungan antar atasan dan bawahanpun tidak kaku satu sama lain. Namun pemimpin dalam mengerjakan tugasnya tetap mengikuti prosedur yang sudah ada.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional terjadi jika seseorang mengambil inisiatif untuk mempertukarkan nilai barang-barang. Pertukaran dapat berupa sesuatu yang bersifat ekonomi, politik

atau psikologik: suatu barter barang dengan barang, atau barang dengan uang, suatu pertukaran suara antar legislator, keramahtamahan kepada orang lain untuk dipertukarkan dengan kemauan mendengarkan permasalahan orang lain.

Terdapat 3 dimensi dalam gaya kepemimpinan transaksional yaitu:

a. *Contingent Reward*

Apabila bawahan melakukan pekerjaan sesuai dengan kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka mereka akan diberikan imbalan yang setimpal. Kerangka berpikir yang menunjukkan contingent reward adalah:

o Pemimpin mengakui prestasi kerja karyawannya

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak memberikan target namun hanya bentuk deadline terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan permintaan klien. Akan tetapi pemimpin tidak pernah memberikan pujian terhadap karyawannya karena menurut pemimpin dapat mengakibatkan iri hati antar karyawan dan terjadi perselisihan. Sehingga pemimpin tidak mengakui secara langsung prestasi kerja karyawannya.

o Pemimpin memberikan imbalan atau *reward* kepada karyawannya yang berprestasi

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak pernah memberikan imbalan, penghargaan, ataupun reward terhadap karyawan yang berprestasi. Pemimpin juga tidak melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan karena dalam perusahaan tidak terdapat sistem *reward-punishment*.

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

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak memberikan penghargaan dalam bentuk apapun untuk kinerja setiap karyawan, sehingga pemimpin tidak mengidentifikasi bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi.

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

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak memberitahukan apa yang akan diperoleh karyawan karena dalam perusahaan Senotama tidak diberlakukan penilaian kinerja terhadap karyawan sehingga tidak ada yang diberikan apabila karyawan berprestasi.

b. *Active Management by Exception*

Pemimpin secara aktif dan ketat memperhatikan pelaksanaan tugas dan pekerjaan bawahan agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan. Agar kesalahan maupun kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui dan diperbaiki. Kerangka perilaku yang menunjukkan *managemen by exception-active*:

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

Pengawasan tidak dilakukan secara langsung oleh pemimpin PT. Seni Optima Pratama, terdapat tangan kanan atau orang kepercayaan yang membantu mengawasi setiap pekerjaan karyawan yaitu manajer umum. Pengawasan pekerjaan karyawan dilakukan setiap harinya untuk menghindari kesalahan yang dapat merugikan perusahaan dan mengecewakan klien.

o Pemimpin melakukan pembetulan atau koreksi kepada karyawan apabila terjadi kesalahan

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama pernah bahkan sering menjumpai karyawan melakukan kesalahan. Apabila melihat hal

tersebut, pemimpin langsung menegur dan melakukan koreksi ataupun pembetulan untuk memperbaiki kesalahan tersebut.

c. *Passive Management by Exception*

Pemimpin bertindak ketika terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Kerangka perilaku yang menunjukkan *management by exception-passive* adalah:

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

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan setiap harinya, mulai dari pertengahan proses dan sampai proses berakhir. Sehingga pemimpin tidak hanya menunggu dan melakukan evaluasi setelah proses selesai, melainkan saat proses produksi sampai proses berakhir.

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

Apabila terjadi kesalahan saat proses selesai pemimpin PT. Seni Optima Pratama tetap melakukan intervensi, kritik, maupun koreksi. Karena pemimpin melakukan pengawasan mulai pertengahan sampai proses tersebut berakhir. Sehingga dapat dijumpai kesalahan walaupun proses berakhir, karena evaluasi dilakukan saat di akhir juga.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik, kepemimpinan menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan.

Empat dimensi kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi) / karisma.
Pemimpin bertindak sebagai panutan (*role model*). Ia menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri tinggi terhadap visi.

Berdasarkan uraian diatas aspek-aspek perilaku yang menunjukkan pemimpin tersebut berkarisma adalah:

- o Keteladanan

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama dapat menjadi teladan untuk setiap bawahan dalam perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan ketaatan pemimpin terhadap aturan yang dibuat. Walaupun pemimpin seorang pemimpin dan dapat melanggar tanpa ada yang dapat menegur, pemimpin memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. Sehingga pemimpin dapat menjadi teladan untuk bawahannya.

- o Jujur

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak selalu terbuka dan jujur mengenai keadaan perusahaan. Menurut pemimpin ada hal yang bersifat rahasia dan tidak perlu diungkapkan karena hal tersebut dapat dijadikan kelemahan perusahaan untuk dijatuhkan. Akan tetapi untuk permasalahan internal dalam setiap bidangnya, karyawan mengetahui sesuai dengan porposisi bagian mereka masing-masing.

- o Berwibawa

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang berwibawa karena dapat membawa pengaruh terhadap karyawannya. Contoh pengaruhnya adalah saat pemimpin memiliki gagasan atau ide baru maka karyawan dapat dengan mudah percaya dan menerima untuk diterapkan dalam perusahaan tanpa adanya penolakan.

- o Memiliki semangat

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang bersemangat dan selalu tersenyum terhadap semua orang termasuk karyawannya. Kedudukannya sebagai pemimpin dijalankan dengan semangat walaupun lelah dan sangat berat, karena menurut pemimpin sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga harus menghadapin dengan semangat agar tidak terasa berat. Pemimpin pun merupakan orang yang optimis, pemimpin dapat yakin bahwa dirinya dapat memimpin karyawan menjadi lebih baik. Hal ini dapat dilihat dari karyawannya yang merasakan bahwa kepemimpinan pemimpin membuat kemajuan dalam perusahaan.

- o Memberikan pujian

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama bukan merupakan orang yang dapat memberikan pujian secara langsung. Menurut pemimpin tidak perlu memuji prestasi karyawan secara langsung, karena karyawan dapat menjadi iri hati satu sama lain dan terjadi perselisihan. Selain itu dapat menyebabkan karyawan tersebut menjadi sombong dan berhenti dalam posisi tersebut, tidak menjadi lebih baik lagi.

- o Berekspresif

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang ekspresif, pemimpin dapat menunjukkan tawa, gurauan-gurauan terhadap orang lain. Pemimpin juga dapat tersenyum kepada setiap karyawan walaupun saat itu pemimpin sedang mengalami permasalahan pribadi.

- b. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin menstimulasikan para pengikut agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang mereka melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial.

Pemimpin yang memiliki dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut:

- o Inovatif

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama selalu berusaha melakukan inovasi untuk kemajuan perusahaannya. Pemimpin selalu memikirkan hal baru untuk mengikuti perkembangan jaman. Inovasi yang dilakukan dalam hal desain produk, model maupun bentuk produk, teknologi baru dan canggih, mesin-mesin produksi dan mesin percetakan untuk menjadi lebih baik guna mendukung inovasi produk terbaru.

- o Profesional

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama yang baik adalah pemimpin yang profesional dalam bekerja. Pemimpin merupakan pemimpin yang profesional, karena pemimpin selalu menjalankan jobdesk dan tanggung jawabnya secara benar tanpa menyalahgunakan haknya. Selain itu pemimpin juga dapat memisahkan masalah pribadi dengan kantor. Sehingga hal ini membantu kelancaran jalannya perusahaan.

- o Mengevaluasi diri

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak pernah meluangkan waktu untuk melakukan evaluasi diri bersama karyawan. Namun pemimpin tetap terbuka apabila ada karyawan yang melakukan kritik. Pemimpin selalu berusaha melakukan *improvement* atau perbaikan untuk memperbaiki gaya kepemimpinannya. Sehingga dengan gaya kepemimpinan yang baik dan benar dapat memperbaiki juga kinerja karyawannya.

- o Mengembangkan ide baru

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama dengan senang hati mau menerima ide baru yang diberikan, dan apabila ide tersebut bagus dan dapat dikembangkan dalam perusahaan maka akan dilakukan implementasi terhadap ide tersebut. Pemimpin juga ikut berpartisipasi dalam pengembangan inovasi dan ide-ide baru tersebut.

- o Menjadi pemimpin yang melibatkan bawahan

Setiap karyawan diberikan hak yang sama untuk berpendapat, menyampaikan ide, masukan, saran, maupun kritik dalam perusahaan. Namun karyawan tidak memiliki hak dalam mengambil keputusan, keputusan tetap ditangan pemimpin. Karena keputusan merupakan hal yang beresiko dan pemimpin lah yang akan bertanggung jawab. Sehingga karyawan hanya berhak memberikan saran namun keputusan tetap ditangan pemimpin.

- o Kreatif

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama selalu berusaha kreatif karena perusahaan yang bergerak di bidang *advertising* memerlukan ide yang unik dan kreatif. Pemimpin juga dibantu oleh bawahan dalam mengembangkan ide-ide kreatif tersebut. Pemimpin berani menerapkan ide-ide baru yang sebelumnya belum pernah diterapkan dimana-mana, karena pemimpin berani memulai hal baru.

c. *Individual consideration* (Perhatian individual).

Pemimpin mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengatur setiap kebutuhan para pengikut; membuka jaringan komunikasi terbuka dan memberikan tantangan kepada mereka.

Kerangka perilaku yang menjadi indikator pemimpin yang memperhatikan individu adalah:

- o Toleransi

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan orang yang dapat memberikan toleransi kepada karyawan yang melakukan kesalahan. Asalkan kesalahan tersebut tidak dilakukan berulang-ulang. Toleransi yang diberikan memiliki batasan, karena kesalahan yang sama apabila dilakukan berulang-ulang dapat merugikan perusahaan.

- o Adil

Memperlakukan karyawan secara sangatlah penting, karena apabila ada ketidakadilan dalam perusahaan dapat memicu pemberontakan maupun protes dari karyawan. Hal ini yang diungkapkan oleh pemimpin. Pemimpin PT. Seni Optima Pratama selalu bersikap adil dan tidak membedakan satu sama lain. Contoh perlakuan adil yang dilakukan adalah menegur bila melakukan kesalahan kepada semua karyawan, semua karyawan harus melapor terlebih dahulu apabila tidak masuk kerja, semua karyawan mendapatkan hak yang sama untuk berpendapat dan menggunakan fasilitas kerja yang diberikan dari perusahaan.

- o Pemberdayaan karyawan

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak sepenuhnya mempercayai karyawan dalam mengerjakan tugasnya, karena kesalahan dapat saja terjadi. Sehingga pemimpin melakukan pengawasan yang ketat setiap proses produksi. Menurut pemimpin, karyawan sudah bekerja cukup baik, namun tetap membutuhkan pengawasan untuk menghindari kesalahan.

- o Demokratif

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak memberikan hak kepada karyawan dalam pengambilan keputusan. Keputusan ada ditangan pemimpin, karena keputusan merupakan hal yang penting dan memiliki resiko tinggi dan pemimpinlah yang nantinya bertanggung jawab.

- o Partisipatif

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama memberikan hak yang sama terhadap karyawan dalam berpendapat. Setiap karyawan dapat menyampaikan ide maupun saran kritik dan pendapatnya saat rapat kerja.

- o Memberikan penghargaan

Perusahaan tidak menerapkan sistem *reward-punishment* sehingga pemimpin PT. Seni Optima Pratama tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

d. *Inspiration motivation* (motivasi inspirasional).

Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang secara optimis dapat dicapai dan mendorong para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi tersebut.

Indikator yang mengukur pemimpin yang dapat menjadi motivasi dan inspirasi adalah:

- o Memberikan motivasi

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama selalu memberikan motivasi kepada bawahannya yang kurang produktif atau tidak semangat dalam bekerja. Motivasi yang dilakukan adalah dengan memberikan semangat atau memberikan kata-kata yang menguatkan karyawan dengan sedikit nasihat-nasihat.

- o Memberi inspirasi pada pengikut

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama selalu berusaha untuk dapat menjadi inspirasi kepada karyawannya. Pemimpin menjadi inspirasi dengan cara menjadi contoh dan teladan yang baik sebagai seorang pemimpin. Pemimpin selalu menaati aturan dan berjalan lurus dengan tidak menyalagunakan hak dan wewenangnya dan menjalani aturan perusahaan sama dengan karyawannya.

- o Percaya diri

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama merupakan seorang yang percaya diri, pemimpin percaya bahwa dirinya mampu dalam memimpin. Hal ini didukung pula dengan loyalitas dan kepuasan karyawannya terhadap pemimpin. Selain itu pemimpin dapat mengarahkan perusahaan menjadi lebih baik, dibuktikan dengan income perusahaan yang cukup baik.

- o Meningkatkan optimisme

Karyawan yang optimis sangatlah penting, karena dengan karyawan yang optimis dapat menciptakan hal baru atau ide-ide unik yang berbeda. Hasil produksi juga dapat maksimal. Cara meningkatkan optimis karyawan adalah dengan menunjukkan bukti nyata yang dapat dihasilkan karyawan sebelumnya, dengan memberikan semangat dan nasihat bahwa karyawan dapat

menjadi lebih baik dan apabila tidak bekerja dalam perusahaan dapat membuka usaha sendiri.

o Memberikan semangat pada kelompok

Pemimpin PT. Seni Optima Pratama selalu memberikan semangat kepada karyawan yang kurang produktif. Pemimpin memberikan semangat dengan mengajak berbicara dan memberikan kata-kata yang menyemangati dengan sedikit nasihat. Pemimpin menunjukkan bahwa apabila karyawan produktif itu untuk kebaikan diri mereka sendiri juga karena dengan demikian karyawan belajar dan suatu saat dapat membuka usaha sendiri.

Melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat ditemukan dari gaya kepemimpinan feminim-maskulin yang diterapkan oleh pemimpin PT. Seni Optima Pratama adalah gaya kepemimpinan feminim. Sedangkan dari gaya kepemimpinan transaksional-transformasional, pemimpin lebih cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional. Akan tetapi dari feminim dan transformasional kecenderungan gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh pemimpin PT. Seni Optima Pratama yaitu gaya kepemimpinan transformasional karena dimensi transformasional banyak menunjukkan hasil positif kecenderungan pada pemimpin ini. Dimensi yang paling menonjol dalam diri pemimpin yaitu dimensi *inspirational motivation*. Analisis dari gaya kepemimpinan feminim menunjukkan dimensi yang paling menonjol yaitu karisma dan *team oriented*. Dimana kedua dimensi ini juga dimiliki di gaya kepemimpinan transformasional yaitu karisma dan *individual consideration*.

Selain itu gaya kepemimpinan lain yang juga di adopsi oleh pemimpin namun tidak menonjol adalah gaya kepemimpinan maskulin. Dimensi yang positif dari gaya kepemimpinan ini adalah dimensi *assertive*. Gaya kepemimpinan terakhir yaitu transaksional yang hanya memenuhi satu dimensi saja yaitu *active management by exception*.

Melalui uraian analisis tersebut dapat dilihat bahwa pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam kepemimpinannya. Hal ini ditunjukkan dari gaya kepemimpinannya yang mau melakukan perubahan dengan mengikuti perkembangan jaman.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan feminim memiliki kemiripan dengan gaya kepemimpinan transformasional (van Engen, Rien, & Willemsen, 2001). Sedangkan gaya kepemimpinan maskulin juga memiliki kemiripan dengan gaya transaksional (Verhulp, 2012). Namun ada penelitian yang menunjukkan bahwa hal gaya kepemimpinan dapat menyesuaikan karakteristik penyesuaian pekerjaan yang menghasilkan kombinasi dari kedua gaya tersebut adalah feminim-maskulin, feminim-transaksional, maskulin-transformasional, transaksional-transformasional (Situmorang, 2011).

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin PT. Seni Optima Pratama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan didukung dengan gaya kepemimpinan geminim. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan feminim memiliki kecenderungan dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin dalam PT. Seni Optima Pratama memiliki dampak positif yaitu membuat karyawan terinspirasi oleh pemimpin. Selain itu karyawan juga memiliki semangat dan motivasi dalam bekerja karena pemimpin selalu memberikan

semangat dan motivasi kepada seluruh karyawan yang ada diperusahaan.

Dampak positif lainnya yang dapat dilihat dalam perusahaan ini yaitu karyawan yang bekerja berani mengoptimalkan kreasi mereka. Selain itu karyawan juga dapat berpotensi mengoptimalkan semangat kerja. Karyawan juga merasa senang dengan gaya kepemimpinan dari pemimpin PT. Seni Optima Pratama dan membuat karyawan merasa nyaman yang membuat karyawan menjadi *loyal* pada pekerjaan dan pemimpin.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa dari gaya kepemimpinan feminim-maskulin, pemimpin PT. Seni Optima Pratama menerapkan gaya kepemimpinan feminim karena dua dari tiga dimensi feminim positif terpenuhi. Kedua dimensi tersebut adalah karisma dan *team oriented*. Sedangkan dimensi berlawanan yang dimiliki gaya kepemimpinan maskulin yaitu task oriented tidak terpenuhi secara keseluruhan dan demikian juga dengan dimensi *assertive* yang juga tidak terpenuhi secara keseluruhan. Dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, pemimpin PT. Seni Optima Pratama lebih menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena banyak dimensi dari transaksional yang tidak terpenuhi yaitu *contingent reward* yang menjadi dimensi khas dari gaya kepemimpinan maskulin. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam PT. Seni Optima Pratama adalah gaya kepemimpinan feminim dan gaya kepemimpinan transformasional. Namun dari kedua gaya tersebut gaya kepemimpinan yang paling menonjol adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dimana terdapat dua dimensi dalam kedua gaya ini yang memiliki kemiripan yaitu karisma dan *team oriented* dengan *individual consideration*.

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan memberikan dampak positif yaitu motivasi yang karyawan bekerja dengan benar bukan karena pemberian imbalan. Dengan pemberian motivasi yang benar dari pemimpin membuat karyawan semangat untuk bekerja lebih baik lagi. Adapun beberapa saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian adalah:

1. Mengacu pada hasil wawancara yang mengatakan bahwa pemimpin tidak memberikan waktu khusus untuk melakukan evaluasi kepemimpinannya, maka akan lebih baik apabila pemimpin memberikan waktu khusus untuk melakukan evaluasi pada gaya kepemimpinannya. Sehingga pemimpin dapat melihat kekurangan dan dapat melakukan perbaikan menjadi lebih baik lagi.
2. Mengacu pada hasil wawancara yang mengatakan bahwa pemimpin tidak pernah memberikan pujian secara langsung kepada karyawan maka akan lebih baik apabila pemimpin dapat memberikan pujian kepada seluruh karyawan saat mereka dapat melakukan pekerjaan yang cukup baik. sehingga membuat karyawan menjadi semangat dan lebih termotivasi untuk bekerja dan menghasilkan produk yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Ainsworth, M., Smith, N., & Millership, A. (2007). *Managing Performance Managing People*. Terjemahaan Jakarta : IKAPI

- Bungin, B. (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- Bungin, B. (2009), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- Daft, R.L. (2011). *Leadership*. South-Western: CENGAGE Learning.
- Desianty, S. (2005). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada PT POS Indonesia Persero (Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi* Vol. 2 No. 1.
- Dubrin J, A. (2005). *Leadership I*(2nd ed). Jakarta: Prenada Media
- Dubrin J, A. (2010). *Principle of Leadership*. Australia : South Western, Cengage learning
- Fahmi, Irham. (2012). *Manajemen Kepemimpinan: Teori & Aplikasi*. Bandung: Alfabeta. Anggota IKAPI.
- Fusun Çinar Altintas, & 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 Essential* (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P. (2004). *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- Hopkins, M. M., O'Neil, D.,A., & Bilimoria, D. (2006). Effective leadership and successful career advancement: Perspectives from women in health care. *Equal Opportunities International*, 25(4), 251-271.
- Howell, J.M., and Hall-Merenda, K.E. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 395-401.
- Indrapradja, F. (2014, March 31). Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership). KOMPAS.com artikel.
- Irawanto, D.W. (2008). *Kepemimpinan : Esensi dan Realitas*. Malang: Bayumedia Publishing, Anggota IKAPI Jatim.
- Kuncoro, Mudrajad., (2003). "*Metode Riset untuk bisnis dan Ekonomi*". Erlangga: Jakarta.
- 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.
- Moleong, L.J., (2011). *Metode Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1396-1405.
- Parker, P.S. (1996). Gender, Culture, and leadership : Toward a Culturally Distinct Model of African-American Women Executives Leadership strategies. *Leadership Quarterly*, 7 (2), 189-284.
- Rahayu, E.M. (2009). Wanita pun Bisa Mencapai Puncak Karier. *SwaOnline In Association With Virtual Consulting*.
- Reid, Merry. (2000). *Communicating successfully in groups*. Psychology Press.
- Rema, D. (2012). Inilah Keuntungan Perusahaan yang Dipimpin Bos Wanita. *DetikCom*.
- Setyanti, C.A. (2012). Peluang Perempuan Jadi Pemimpin Baru 5 persen. *Kompas Cyber Media*.
- Sisparyadi. (2009). *Kepemimpinan yang Bersprektif Gender*. Yogyakarta: BIGRAF Publishing.
- Situmorang, N.Z. (Oktober, 2011). Gaya Kepemimpinan Perempuan. *Proceeding PESAT* Vol. 4.
- Stelter, N. Z. (2002). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 88-99.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta
- Tjiptono, F. (2001). *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tschannen-Moran M, (2003). Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformasional Leadership and Trust. *Journal of Education Administration*. 35 (6), 150-179.
- 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.