

ANALISIS KEPEMIMPINAN PEREMPUAN STUDI KASUS PADA DIREKTUR UTAMA PT HER YEONG KITCHENWARE INDONESIA

Cynthia Noviani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cynthiaanoviani@gmail.com

Abstrak—Pemimpin menjadi kunci penting dalam mencapai keberhasilan sebuah bisnis. Diskriminasi *gender* masih dialami oleh perempuan. Hal ini bisa saja dikarenakan publik masih memiliki *mindset* yang sama dengan sebelum terjadinya emansipasi wanita. Terdapat anggapan bahwa kepemimpinan lebih cocok diduduki oleh laki-laki dan perempuan sebagai pengikutnya. Tetapi saat ini perempuan sudah mulai menunjukkan kemampuannya dalam memimpin. Setiap pemimpin baik itu laki-laki atau perempuan memiliki karakteristik dan gaya kepemimpinan masing-masing. Terdapat dua belas karakteristik kepemimpinan perempuan dan empat gaya kepemimpinan perempuan. Empat gaya kepemimpinan perempuan yaitu gaya kepemimpinan maskulin, gaya kepemimpinan feminim, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia. Penelitian ini adalah sebuah penelitian kualitatif deskriptif yang menggunakan metode pengumpulan data melalui wawan-cara. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin hanya menerapkan tiga dari dua belas karakteristik kepemimpinan perempuan. Diantara gaya kepemimpinan maskulin-feminim, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan maskulin. Sedangkan diantara gaya kepemimpinan transformasional-transaksional, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Tetapi diantara gaya kepemimpinan maskulin dan transaksional, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan maskulin. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah sosok pemimpin yang tegas dan berorientasi pada tugas.

Kata Kunci—Kepemimpinan perempuan, maskulin, feminim, transformasional, transaksional.

I. PENDAHULUAN

Kesuksesan dari sebuah bisnis tidak dapat dilepaskan dari sosok pemimpin. Pemimpin menjadi kunci penting dan ujung tombak dalam mencapai keberhasilan sebuah bisnis. Oleh karena itu, setiap bisnis yang dijalankan oleh perusahaan pasti membutuhkan sosok pemimpin untuk memimpin perusahaan mencapai tujuannya. Namun tidak mudah dan tidak semua orang dapat menjadi pemimpin. Pemimpin yang baik harus memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*) dalam dirinya.

Banyak orang menganggap pemimpin adalah seseorang yang menduduki posisi tertinggi. Tetapi pemimpin yang sebenarnya adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan

kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartono, 2010). Pemimpin yang baik harus mampu untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Maksudnya adalah pemimpin tersebut mampu untuk mem-pengaruhi individu lain untuk melakukan tugasnya guna mencapai tujuan tertentu. Pemimpin yang baik seharusnya tidak ditentukan oleh faktor *gender*. Siapapun baik itu laki-laki ataupun perempuan apabila ia dapat mempengaruhi individu lain untuk bekerja mencapai tujuan maka ia dapat dikatakan sebagai pemimpin yang efektif. Namun, menurut data dari institusi StockWatch dari 398 CEO perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, jumlah perempuannya hanya 19 orang saja atau 4.77%. Kuantitas direktur perempuan dari 1.289 direktur di perusahaan yang telah *go public*, porsi perempuan hanya 12.02% atau 155 orang saja. Menurut data dari perusahaan yang terdaftar di majalah SWA100, presentase CEO perempuan di perusahaan publik hanya 2% (Majalah SWA, 15/04/09).

Rendahnya presentase perempuan sebagai CEO menjadi bukti bahwa kaum perempuan masih mengalami kesulitan untuk mendapatkan kesempatan menjadi pemimpin dalam dunia bisnis. Diskriminasi *gender* masih dialami oleh perempuan. Hal ini bisa saja dikarenakan publik masih memiliki *mindset* yang sama dengan sebelum terjadinya emansipasi wanita. Kewajiban perempuan sebagai istri dan ibu telah mem-buat perempuan memikul beban ganda, tanggung jawab ke-pada keluarga membuat waktu yang dimiliki perempuan lebih terbatas, sehingga melahirkan anggapan bahwa kepemimpinan lebih cocok diduduki oleh laki-laki dan perempuan sebagai pe-ngikutnya (Eka dan Inayatillah, 2009, p.199).

Masih terdapat juga perbedaan pandangan, apakah perempuan memiliki kompetensi dan kemampuan yang memadai sebagai modal untuk menjadi pemimpin. Jajak pendapat yang dilakukan oleh UNDP (2010, p.38), tentang perilaku dan persepsi terhadap partisipasi perempuan secara sosial, ekonomi dan politis mengungkapkan bahwa 77.6% responden laki-laki maupun perempuan memandang bahwa laki-laki harus menjadi pengambil keputusan dan pemimpin di kalangan masyarakat. Temuan dari survei tersebut menunjukkan bahwa masih ada sebagian masyarakat yang meragukan kemampuan memimpin seorang perempuan. Padahal tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan yang dipimpin oleh perempuan bisa lebih sukses daripada dipimpin oleh laki-laki.

Menurut hasil studi terbaru dari *The Peterson Institute for International Economics* dan *Ernst & Young* (EY) menemukan bahwa dengan lebih banyak wanita di perusahaan akan meningkatkan profit secara signifikan. Laporan yang ditulis dengan judul *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Study* mengungkapkan bahwa perusahaan atau organisasi dengan 30% pemimpinya adalah wanita akan meningkatkan presentase profit hingga 6%.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda baik laki-laki maupun perempuan. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya (Rivai & Mulyadi, 2009, p.4). Menurut penelitian sebelumnya, secara umum perempuan memiliki dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan maskulin-feminim (Stelter, 2002) dan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional (Lopez, Garcia, & 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.

PT Her Yeong Kitchenware Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang kerajinan *kitchenware* dan membuat produk seperti tempat sabun dan alat-alat rumah tangga dengan bahan dasar batu marmer. PT Her Yeong Kitchenware Indonesia menjalankan usahanya khusus untuk pasar luar negeri. Negara yang menjadi tujuan ekspor terbesar adalah Amerika, produk dikirimkan ke kota-kota besar seperti *Los Angeles, Canada, dan New York*. Selain Amerika produk juga di ekspor ke Spanyol, Jepang, Jerman, dan China. Permintaan pasar terhadap produk yang dihasilkan oleh PT Her Yeong Kitchenware Indonesia terus meningkat setiap tahun hal ini dikarenakan mutu/kualitas produk yang dihasilkan terjamin. Peneliti memilih PT Her Yeong Kitchenware Indonesia karena CEO yang memimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia saat ini adalah seorang perempuan. Beliau telah menjadi CEO sejak perusahaan ini didirikan pada tahun 2000. Sebelum menjadi CEO di PT Her Yeong Kitchenware Indonesia, beliau bekerja di Maspion sebagai asisten kepala pabrik enamel. Banyak kendala yang beliau hadapi saat membangun dan mengembangkan perusahaan ini. Salah satunya adalah beliau belum berpengalaman menduduki posisi Direktur Utama sehingga peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin saat menjadi Direktur Utama. Saat pertama kali menjalankan perusahaan, beliau harus turun langsung ke lapangan yang mayoritas pekerjaannya adalah laki-laki. Meskipun beliau tidak menerima penolakan dari karyawan tetapi beliau merasakan ada beberapa karyawan laki-laki yang meragukan kemampuannya dalam memimpin.

Dari fenomena yang dipaparkan diatas, peneliti ingin melihat bagaimana gaya kepemimpinan Direktur Utama perempuan di PT Her Yeong Kitchenware Indonesia. Perusahaan ini dapat terus bertahan dan beroperasi hingga saat ini walaupun dipimpin oleh seorang perempuan yang masih diragukan kemampuan-nya. Hal ini menjadi bukti bahwa perempuan memiliki kemampuan dan layak untuk mendapatkan kesempatan yang sama dengan laki-laki untuk menjadi pemimpin. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti

ingin melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kepemimpinan Perempuan Studi Kasus Pada Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia”.

Perbedaan laki-laki dan perempuan juga membawa perbedaan dalam cara memimpin. Menurut Allan & Barbara Pease (2005) karakteristik pemimpin perempuan adalah sebagai berikut:

1. Mengedepankan hubungan interpersonal dan keintiman. Pemimpin perempuan mengedepankan bagaimana bawahan yang bekerja sama dengannya merasa nyaman dan senang bekerja.
2. Peka secara emosional. Emosi perempuan lebih mudah tergugah., banyak berbicara tentang perasaan dan emosi.
3. Banyak membicarakan perasaan. Topik pembicaraan perempuan lebih banyak membicarakan perasaan-perasaan mereka selama di tempat kerja.
4. Menganggap hebat bawahan yang mau mendengar. Bagi pemimpin perempuan mendengarkan berbicara menunjukkan bahwa bawahan mempunyai respek yang tinggi terhadap *self esteem*-nya. Dia akan merasa dihargai dan diperhatikan.

Sedangkan menurut Gurian & Annis (2008) pemimpin perempuan lebih cenderung untuk:

1. Membentuk ikatan dengan karyawan dengan memperluas percakapan dengan cara eksplorasi.
2. Memberikan sebanyak mungkin koneksi langsung kepada karyawan.
3. Menekankan aktivitas yang kompleks dan *multitasking*, tindakan, pengembangan tim—memperluas kepemimpinan dalam berbagai tugas dan jauh dari dominasi oleh satu tugas.
4. Bekerja secara konsisten membantu orang lain dalam mengungkapkan emosi dalam kata-kata bukan hanya dalam tindakan.
5. Mencari metode empati langsung ketika perasaan seseorang terluka, bahkan dengan mengorbankan tujuan saat ini.
6. Pemimpin perempuan lebih mungkin untuk melakukan adaptasi jadwal mereka terhadap kebutuhan mendesak orang lain.
7. Pemimpin perempuan mempromosikan pengembangan keterampilan dan bakat karyawan melalui penekanan pada dorongan verbal dan pujian.
8. Mencoba untuk membantu karyawan untuk menyelesaikan konflik emosional dan stres sehingga sistem ikatan keseluruhan dapat menjadi lebih baik.

Penelitian yang menghubungkan *gender* dengan gaya kepemimpinan umumnya mengarah ke gaya kepemimpinan tertentu yang terlihat khas perempuan. Loden (1985) berdasarkan studi menyimpulkan adanya perbedaan jenis kelamin dalam gaya kepemimpinan yakni maskulin dan feminim. Loden menyatakan bahwa laki-laki cenderung memiliki gaya kepemimpinan maskulin sedangkan perempuan lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan feminim.

Penelitian Rosener (Parker, 1996) memperlihatkan perempuan Anglo-American cenderung lebih bergaya transforma-

sional sedangkan para prianya transaksional yang sependapat bahwa perempuan lebih demokratis dan partisipatif sedangkan pria lebih otokratik dan direktif. Parker (1996) juga sependapat bahwa perempuan lebih transformasional daripada transaksional.

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

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

Dorland Medical Dictionary (2007) menyatakan bahwa ketegasan adalah kualitas yang menjadi yakin pada diri sendiri dan percaya diri tanpa menjadi agresif. Menurut Reid (2000) dan Virkler (2009), kerangka perilaku dari *assertive* adalah:

- o Ekspresif
- o 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 mencapai 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 (Sispariyadi, 2009, p. 194), kepemimpinan feminim merupakan suatu 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 tiga dimensi sebagai berikut (Fusun dan Altintas, 2008):

a. Charismatic/Value Based

Pemimpin perempuan mungkin untuk menunjukkan atribut kepemimpinan transformasional. Kerangka perilaku dari *charismatic/ value based* 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 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 orientasi yang lebih banyak kepada hubungan dan memiliki tingkat keegoisan yang rendah di dalam organisasi. Kerangka perilaku dari *self protective* adalah:

o Self-centered

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

o Procedural/bureaucratic

Pemimpin merupakan orang yang prosedural dan formal.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan memberikan inspirasi (transformasi) pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa (Robbins & Coulter, 2007, p. 530). Burns (1978) dalam buku Rowe (2013, p.216) mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang dimana para pemimpin terlibat dengan pengikut dan mengembangkan hubungan yang meningkatkan moral dan motivasi pengikut dan pemimpin. Menurut Yukl (2012) kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor sebagai berikut:

1. Idealized Influence/Charisma

Pemimpin dengan faktor ini adalah panutan (*role model*) yang kuat yang ingin ditiru dan dikenal oleh pengikut. Pengikut mengembangkan rasa hormat yang mendalam dan umumnya memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi kepada para pemimpin ini (Northouse, 2013).. Kerangka perilaku yang menunjukkan pemimpin berkarisma (*idealized influence/ charisma*) adalah (DuBrin, 2005):

- o Keteladanan
- o Berlaku jujur
- o Kewibawaan
- o Memiliki semangat
- o Memberikan pujian
- o Menggunakan ekspresi wajah yang hidup

2. Inspirational Motivation

Pemimpin ini mendorong pengikut untuk mencapai lebih banyak dalam kepentingan organisasi daripada jika mereka mencoba untuk mencapai kepentingan pribadi mereka sendiri. Pemimpin ini meningkatkan semangat tim melalui membina, mendorong, dan mendukung pengikut (Yukl, 2012). Kerangka perilaku dari pemimpin yang dapat menjadi inspirasi dan memberikan motivasi (*inspirational motivation*) adalah (Bass & Avolio, 1996):

- o Memberikan motivasi
- o Memberi inspirasi pada pengikut

- o Percaya diri
- o Meningkatkan optimism
- o Memberikan semangat pada kelompok

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin dengan faktor ini mendorong bawahan untuk menjadi inovatif dan kreatif (Yukl, 2012). kerangka perilaku dari pemimpin yang memiliki *intellectual stimulation* adalah (DuBrin, 2005):

- o Inovatif
- o Profesionalisme
- o Penilaian diri (*Self assessment*)
- o Mengembangkan ide baru
- o Kepemimpinan kolektif
- o Kreatif

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin dengan faktor ini sangat mendukung dan peduli untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan para pengikutnya. Para pemimpin ini membantu pengikut dalam mengembangkan diri melalui tantangan yang berhubungan dengan pekerjaan dan merawat karyawan dengan cara yang tepat untuk setiap karyawan (Northouse, 2013). Kerangka perilaku dari pemimpin yang memiliki *individual consideration* adalah (DuBrin, 2005):

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

4. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burns (1978) dalam buku Rowe (2013), kepemimpinan transaksional menekankan pada pertukaran antara pengikut dan pemimpin. Pemimpin transaksional mengenali kebutuhan dan keinginan pengikut dan kemudian mengklarifikasi bagaimana kebutuhan dan keinginan tersebut akan dipenuhi sebagai pertukaran untuk memenuhi tujuan tertentu atau melakukan tugas-tugas tertentu. Menurut Yukl (2012) kepemimpinan transaksional memiliki tiga faktor sebagai berikut:

a. *Contingent Reward*

Faktor ini menjelaskan proses dimana pemimpin dan pengikut saling bertukar upaya, dimana upaya pengikut ditukar dengan imbalan dari para pemimpin. Kerangka perilaku dari *contingent reward* adalah (Avolio & Bass, 1987):

- 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 yang menggunakan bentuk ini memonitor bawahannya untuk melihat jika mereka melanggar aturan atau membuat kesalahan. Ketika aturan dilanggar dan/atau kesalahan dibuat, pemimpin akan mengambil tindakan korektif dengan mendiskusikan dengan bawahannya kesalahan apa yang telah mereka lakukan dan bagaimana melakukan hal

yang benar. Kerangka perilaku dari *management by exception active* adalah (Avolio & Bass, 1987):

- 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 yang menggunakan bentuk ini tidak memonitor bawahan tetapi menunggu sampai masalah terjadi dan/atau pelanggaran terhadap standar yang ditetapkan. Berdasarkan kinerja mereka yang kurang, pemimpin memberikan evaluasi yang rendah kepada bawahan tanpa mendiskusikan kinerja mereka dan bagaimana caranya untuk menjadi lebih baik. Kerangka perilaku dari *management by exception passive* adalah (Avolio & Bass, 1987):

- 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.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2013), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Menurut Sugiyono (2012), 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 umum atau generalisasi.

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, p.35). Subjek dalam penelitian ini adalah Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia yaitu Felicia Rosali.

Objek penelitian adalah 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 (Sugiyono, 2012). Objek penelitian yang diteliti oleh peneliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan perempuan Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012, p. 137). Sumber data primer dalam penelitian ini berupa transkrip wawancara yang diperoleh melalui hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan ketiga informan di PT Her Yeong Kitchenware Indonesia. Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data

misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2012, p.137). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari dokumen-dokumen perusahaan seperti profil perusahaan, sejarah perusahaan, dan dokumen lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012, p. 124). Dalam penelitian ini sampel yang dimaksud oleh penulis adalah informan. Informan yang dipilih adalah Felicia Rosali selaku Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia, Yatmi Kurniati selaku *Human Resource and Development Manager*, dan Zulfa Riskiana selaku *Finance and Accounting Manager*, dimana informan yang dipilih adalah informan yang benar-benar mengetahui mengenai apa yang akan ditanyakan oleh peneliti sehingga dapat menjawab tujuan penelitian ini.

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan & verifikasi (Miles & Huberman dalam Sugiyono, 2012, p. 337). Uji validitas data dilaksanakan dengan uji 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 cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2012).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik kepemimpinan perempuan menurut Allan dan Barbara Pease (2004):

1) Mengedepankan hubungan interpersonal dan keintiman

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan sosok pemimpin yang bersedia membangun hubungan dengan karyawannya, tetapi hubungan yang dibangun antara pemimpin dan karyawan disini adalah hubungan kerja seperti biasa. Pembicaraan yang terkait dengan personal tidak pernah dilakukan saat bekerja. Pemimpin juga tidak memberikan perhatian lebih terhadap perasaan personal karyawan.

2) Peka secara emosional

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang kurang peka secara emosional. Pemimpin tidak pernah memberikan perhatian yang lebih kepada karyawan yang sedang mengalami masalah ter-utama permasalahan yang berkaitan dengan emosional. Saat terjadi masalah dengan karyawan, pemimpin hanya akan menanyakan akar per-masalahan tersebut kepada pengawas atau karyawan lain. Apabila pemimpin dapat membantu dan harus turun langsung untuk menyelesaikan masalah tersebut maka pemimpin akan membantu dengan memberikan solusi. Namun apabila penyelesaian masalah tersebut dapat didelegasikan kepada orang lain maka akan didelegasikan.

3) Banyak membicarakan perasaan

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang tidak banyak dan tidak suka untuk membicarakan perasaannya. Hal-hal yang dibicara-

kan antara pemimpin dan karyawan kebanyakan selalu berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah orang yang tidak suka mencampur adukkan urusan pekerjaan dengan personal.

4) Menganggap hebat bawahan yang mau mendengar

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang tidak terlalu mempermasalahkan mengenai kesediaan karyawan untuk mendengarkannya ketika hal tersebut menyangkut hal-hal yang personal, seperti pandangan-pandangan ataupun cerita pengalaman-pengalaman dari pemimpin. Tetapi pemimpin sangat menekankan kepada karyawan untuk mendengarkan jika hal tersebut merupakan perintah yang menyangkut pekerjaan mereka.

Karakteristik kepemimpinan perempuan menurut Gurian dan Annis (2008):

1) Membentuk ikatan dengan karyawan dengan memperluas percakapan dengan cara eksplorasi

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang membangun hubungan dengan karyawannya sewajarnya. Hubungan yang dibangun ada-lah hubungan yang didasarkan pada pekerjaan. Bagi pe-mimpin selama karyawan dapat bekerja dengan baik maka sudah cukup. Pemimpin tidak memperluas percakapan yang dimilikinya dengan karyawan. Percakapan dilakukan hanya seperlunya saja untuk kepentingan pekerjaan.

2) Memberikan sebanyak mungkin koneksi langsung kepada karyawan. Perempuan lebih mungkin untuk mencoba memastikan kebutuhan yang tepat dari seseorang

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan sosok pemimpin yang tidak suka untuk berhubungan atau membangun koneksi langsung dengan karyawannya. Bagi pemimpin berhubungan langsung dengan karyawan bukan hal yang baik untuk dilakukan karena dapat membuat karyawan menyalahgunakan koneksi ini. Karyawan akan mencari muka kepada pemimpin. Selain itu, pemimpin juga tidak memberikan perhatian yang lebih kepada karyawan, semuanya diperlakukan sama rata. Menekankan aktivitas yang kompleks dan *multitasking*, tindakan pengembangan tim-memperluas kepemimpinan dalam berbagai tugas dan jauh dari dominasi oleh satu tugas

3) Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan orang yang memiliki orientasi kerja secara *multitasking*.

Multitasking disini maksudnya adalah pemimpin mengerjakan berbagai macam tugas sekaligus mulai dari pengurusan impor, ekspor, dokumen-dokumen, pembelian material, dan masih banyak lagi, sehingga tidak bisa hanya berfokus pada satu pekerjaan saja. Di perusahaan ini pemimpin memberlakukan tindakan pengembangan karyawan/tim melalui proses pembelajaran secara sederhana melalui pengawas/ kepala bagian masing-masing.

4) Bekerja secara konsisten membantu orang lain (terutama laki-laki) dalam mengungkapkan emosi dalam kata-kata bukan hanya dalam tindakan

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang tidak memperhatikan dan tidak ingin terlibat mengurus perasaan/emosional karyawannya baik laki-laki maupun perempuan. Pemimpin juga tidak pernah memiliki inisiatif membantu karyawan yang memiliki permasalahan emosional. Pemimpin hanya akan membantu apabila karyawan memang meminta bantuannya dan tidak mengganggu pekerjaannya, tetapi bantuan yang diberikan juga hanya berupa pendapat-pendapat saja.

- 5) Mencari metode empati langsung ketika perasaan seseorang terluka, bahkan dengan mengorbankan tujuan saat ini

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang tidak ingin terlibat/ mengurus permasalahan yang berkaitan dengan perasaan karyawan. Tidak ingin terlibat/ mengurus disini berarti pemimpin tidak suka untuk ikut campur dan tidak pernah ingin tahu lebih dalam mengenai perasaan karyawannya. Pemimpin tidak pernah memberikan perhatian langsung atau kata-kata yang menghibur untuk karyawannya yang sedang terluka perasaannya.

- 6) Pemimpin perempuan lebih mungkin untuk melakukan adaptasi jadwal mereka terhadap kebutuhan mendesak orang lain

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang melakukan adaptasi jadwalnya terhadap kebutuhan karyawannya. Misalnya pada saat jam kerja ada karyawan yang meminta ijin untuk pulang karena anaknya sakit dan perlu untuk ke rumah sakit, padahal sebenarnya karyawan tersebut memiliki jadwal untuk rapat dengan pimpinan. Pemimpin akan berusaha untuk menyesuaikan atau mengatur ulang jadwal rapat lebih awal agar karyawan tersebut dapat pulang cepat.

- 7) Pemimpin perempuan mempromosikan pengembangan keterampilan dan bakat karyawan melalui penekanan pada dorongan verbal dan pujian

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang memperhatikan perkembangan keterampilan karyawan. Pemimpin ingin agar karyawannya dapat bekerja dengan baik dan maksimal. Selain dengan tindakan pembelajaran yang dilakukan, pemimpin juga meningkatkan keterampilan karyawan melalui pemberian pujian dan dorongan-dorongan verbal. Bagi pemimpin, pujian dan dorongan verbal sangat penting untuk dilakukan karena dapat menambah semangat karyawan dalam bekerja sehingga hasil pekerjaan akan maksimal.

- 8) Mencoba untuk membantu karyawan untuk menyelesaikan konflik emosional dan stres dengan cepat

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan sosok pemimpin yang tidak memberikan perhatian lebih kepada karyawan terutama apabila perhatian tersebut mengenai permasalahan yang berkaitan dengan perasaan/emosional karyawan. Bagi pemimpin, masalah tersebut adalah masalah pribadi masing-masing yang harus diselesaikan oleh karyawan sendiri. Namun

pemimpin tidak menolak apabila karyawan meminta bantuannya dalam menyelesaikan masalah.

2. Gaya Kepemimpinan Maskulin

a. Assertive

- o Ekspresif

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan seorang pemimpin yang ekspresif. Pemimpin dapat mengekspresikan dirinya dengan baik yaitu dengan menunjukkan ekspresi wajah yang sesuai dengan perasaannya. Pemimpin menggunakan ekspresi secara apa adanya, terbuka, tidak ada yang ditutup-tutupi atau bersifat memanipulasi.

- o Mengerti haknya

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia memahami hak-haknya sebagai pemimpin. Pemimpin menggunakan hak-haknya seperti hak untuk dihargai/ dihormati, memerintah, mengatur, memberikan *reward-punishment* dan menuntut sesuatu dari bawahan secara sewajarnya. Pemimpin tidak pernah menyalahgunakan haknya atau bertindak semena-mena terhadap karyawan.

- o Dapat mengendalikan emosi

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan seorang pemimpin yang dapat mengendalikan emosi dalam memimpin perusahaan. Jika pemimpin menemukan kesalahan karyawan saat pemimpin mengawasi di lapangan maka pemimpin akan langsung menegur karyawannya, tetapi dilakukan dengan baik-baik.

- o Dapat berkompromi dengan orang lain

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia adalah pemimpin yang dapat berkompromi dengan orang lain. Hal ini dibuktikan ketika karyawan melakukan kesalahan, pemimpin akan memaafkan karyawan tersebut. Pemimpin memaafkan kesalahan karyawan terutama jika kesalahan tersebut adalah kesalahan yang baru dan bukan kesalahan yang diulang secara terus-menerus.

- o Hubungan yang saling menguntungkan

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang dalam menjalin hubungan dengan pihak lain mengutamakan hubungan yang saling menguntungkan. Pemimpin memiliki prinsip untuk membangun hubungan yang menghasilkan *win-win solution* bagi kedua belah pihak. Pemimpin tidak ingin membangun hubungan yang merugikan pihak lain.

b. Task Oriented

- o Memberikan fasilitas kerja yang optimal demi hasil yang maksimal

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia saat ini telah menyediakan fasilitas kerja yang memadai bagi karyawannya. Setiap peralatan seperti mesin-mesin untuk proses produksi telah tersedia. Fasilitas kerja seperti komputer, *printer*, internet, telepon, meja, kursi, ruangan kerja juga telah disediakan untuk masing-masing karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Fasilitas yang disediakan dikatakan optimal karena fasilitas ini dapat membantu karyawan menghemat waktu dan tenaga dalam mengerjakan tugas sehingga tugas dapat diselesaikan secara efektif dan

efisien.

- o Fokus pada struktur, peraturan, dan tugas

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang berfokus pada struktur, peraturan, dan tugas karena ketiga hal ini adalah hal yang penting. Struktur, peraturan, dan tugas dibuat untuk membantu karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan teratur sehingga pekerjaan yang dihasilkan juga optimal.

- o Hasil yang diinginkan adalah prioritas

Bagi pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia hasil dan proses merupakan hal yang sama-sama penting. Tidak ada produk yang dihasilkan baik jika proses-nya tidak baik, keduanya saling berkaitan dan memengaruhi.

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

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia telah menetapkan tujuan dan rencana yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan pemimpin adalah agar perusahaan tetap berkelanjutan/eksis dan menerima *order* lebih banyak. Pemimpin telah menyusun rencana-rencana apa saja yang perlu untuk dilakukan setiap harinya agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar sehingga akan mengarahkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya.

- o Menggunakan sistem *reward-punishment*

Di PT Her Yeong Kitchenware Indonesia, pemimpin menerapkan sistem *reward-punishment*. Biasanya *reward* yang diberikan dalam bentuk bonus. Bagi karyawan yang melakukan kesalahan, pemimpin akan memberikan *punishment* tetapi hanya dalam bentuk teguran.

3. Gaya Kepemimpinan Feminim

a. Charisma

- o Visionary

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang visioner karena pemimpin memiliki rencana bagi perusahaan untuk 10 tahun kedepan. Rencana yang telah disiapkan pemimpin adalah mempertahankan perusahaan untuk dapat selalu beroperasi dan eksis/berkelanjutan dalam bisnis dengan mendapatkan *order* lebih banyak.

- o Inspirational

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan seorang pemimpin yang dapat memberikan inspirasi bagi karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari kehidupan, sikap, dan perilaku pemimpin sehari-hari. Pemimpin selalu memberikan contoh yang baik bagi karyawannya yaitu dengan mencontohkan bagaimana bekerja dengan benar dan semaksimal mungkin.

b. Team Oriented

- o Collaborative team

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang berorientasi tim, kolaboratif, dan loyal. Pemimpin membagi karyawannya ke dalam kelompok-kelompok kecil dengan tujuan agar pekerjaan yang dikerjakan lebih cepat selesai, efisien, dan beban kerja lebih ringan. Hubungan kekeluargaan yang

terjalin pada PT Her Yeong Kitchenware Indonesia sangat erat.

- o *Team integrator*

Kerjasama merupakan hal yang sangat penting dalam menyelesaikan pekerjaan di PT Her Yeong Kitchenware Indonesia, sehingga kerjasama yang ada di perusahaan terjalin dengan sangat baik. Dalam menyampaikan tugas ataupun informasi dilakukan secara vertikal yaitu dari pemimpin kepada karyawannya dengan menggunakan memo.

c. Self-protective

- o *Self centered*

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia bukan merupakan pemimpin yang individual. Pemimpin lebih senang dan cenderung mengerjakan pekerjaannya secara bersama-sama/dibantu oleh orang lain karena pekerjaan yang dikerjakan akan lebih cepat untuk diselesaikan, efisien, dan beban pekerjaan lebih ringan.

- o *Procedural atau bureaucratic*

Bentuk/sistem kerja yang diterapkan oleh pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia adalah bentuk kerja yang fleksibel, hal ini terlihat dari cara berpakaian di perusahaan, pakaian yang dikenakan terlihat santai, tidak harus formal tetapi tetap dalam batas sopan. Namun meskipun bentuk/sistem kerjanya fleksibel tetap terdapat prosedur yang mengatur.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Idealized Influence/Charisma

- o Keteladanan

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang dapat menjadi teladan bagi karyawannya. Hal ini dibuktikan dari keseharian pemimpin dalam bekerja. Walaupun pemimpin dapat bekerja dengan tidak menaati aturan/prosedur yang ada dan tidak akan ditegur, akan tetapi pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia tetap menaati aturan/prosedur yang ada di perusahaan. Pemimpin selalu mencontohkan/mencerminkan cara kerja yang baik yaitu dengan selalu mengerjakan tugas/pekerjaannya semaksimal mungkin, memberikan yang terbaik.

- o Berlaku jujur

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang jujur kepada karyawannya. Sejauh ini, pemimpin selalu membagikan informasi dan permasalahan internal perusahaan secara terbuka kepada karyawan, tetapi tetap sesuai dengan kedudukan masing-masing.

- o Kewibawaan

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang berwibawa menurut karyawannya. Hal ini dibuktikan dari informasi yang didapatkan dari informan 2 dan informan 3 yang mengatakan bahwa saat pemimpin memberikan ide/gagasan maka karyawan akan dengan mudah menerimanya. Akan tetapi jawaban berbeda diberikan oleh pemimpin yang mengatakan bahwa segala sesuatu yang diberikannya yang berkaitan dengan karyawan adalah perintah bukan masukan/gagasan.

- Memiliki semangat
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan sosok pemimpin yang bersemangat dalam memimpin perusahaan. Menurut karyawan, pemimpin tidak bersemangat hanya pada saat sedang tidak enak badan. Di saat pemimpin menghadapi masalah, pemimpin masih tetap dapat bersemangat.

- Memberikan pujian
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang bersedia memberikan pujian kepada karyawannya. Pujian diberikan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan sehingga bekerja dengan lebih baik lagi.

- Menggunakan ekspresi wajah yang hidup
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang ekspresif. Pemimpin dapat menunjukkan ekspresi secara apa adanya sesuai dengan perasaannya. Pemimpin tidak pernah menggunakan ekspresi wajah yang tidak sesuai dengan perasaannya dan berniat memanipulasi.

b. *Inspirational Motivation*

- Memberikan motivasi
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang memberikan motivasi kepada karyawan. Motivasi yang diberikan biasanya dalam bentuk ucapan/perkataan dan dorongan yang memotivasi.

- Memberi inspirasi pada pengikut
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan sosok pemimpin yang dapat menjadi inspirasi bagi karyawannya. Pemimpin menjadi inspirasi dengan cara menjadi contoh yang baik yang dapat dilihat dari sikap dan perilakunya dalam mengerjakan tugasnya sebaik dan semaksimal mungkin.

- Percaya diri
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang percaya diri. Pemimpin terlihat nyaman dan tidak tegang ataupun canggung saat harus tampil di depan umum. Pemimpin berani dan percaya diri untuk menyampaikan pendapatnya walaupun pendapat itu bertentangan dengan orang lain.

- Meningkatkan optimisme
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia menyatakan dirinya tidak pernah memiliki upaya-upaya untuk meningkatkan optimisme karyawan. Akan tetapi menurut informan 2 dan informan 3, pemimpin pernah menunjukkan upaya-upaya meningkatkan optimisme karyawan yaitu dengan menyemangati karyawan melalui percakapan yang dilakukan.

- Memberikan semangat pada kelompok
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang memberikan semangat kepada karyawannya yang memang membutuhkan untuk disemangati.

c. *Intellectual Stimulation*

- Inovatif
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia tidak melakukan banyak inovasi, hal ini dikarenakan perusahaan menjalankan bisnisnya dengan sistem *job*

order sehingga produk yang dihasilkan merupakan permintaan dari pembeli.

- Profesionalisme
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang profesional. Pekerjaan dan tanggung jawabnya telah dikerjakan sesuai dengan apa yang menjadi tugasnya. Pemimpin tidak pernah melemparkan tanggung jawab kepada orang lain. Hal lain yang mendukung bahwa pemimpin adalah orang yang profesional karena pemimpin memisahkan urusan pribadi dengan urusan perusahaan.

- Penilaian diri (*Self assessment*)
Pemimpin melakukan penilaian secara pribadi terhadap kepemimpinannya sendiri. Pemimpin sering melihat ke belakang, menilai kepemimpinannya selama ini sudah baik atau belum.

- Mengembangkan ide baru
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang terbuka dengan ide-ide baru dari karyawan. Sejauh ini pemimpin bersedia menerima dan mengembangkan ide-ide baru yang berasal dari karyawan, asalkan ide yang diberikan masuk akal.

- Kepemimpinan kolektif
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia bukan merupakan pemimpin yang tidak melakukan kepemimpinan kolektif. Pemimpin tidak memberikan hak dan tidak melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan perusahaan.

- Kreatif
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan sosok pemimpin yang kreatif. Pemimpin suka melontarkan ide-ide baru dan selalu berusaha kreatif mengenai pekerjaan yang sedang dilakukan.

d. *Individualized Consideration*

- Toleransi
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang memberikan toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya, akan tetapi toleransi yang diberikan oleh pemimpin memiliki batasan. Toleransi ini diberikan asalkan kesalahan tersebut tidak dilakukan secara berulang-ulang oleh karyawan.

- Adil
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang adil. Pemimpin selalu memberikan sama rata antara satu karyawan dengan yang lainnya. Pemimpin memiliki prinsip jangan sampai membuat yang satu iri dengan yang lain dan pemimpin tidak ingin merugikan karyawan.

- Pemberdayaan
Pemimpin selalu memberikan sama rata antara satu karyawan dengan yang lainnya. Pemimpin memiliki prinsip jangan sampai membuat yang satu iri dengan yang lain dan pemimpin tidak ingin merugikan karyawan.

- Demokratif
Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang demokratif. Pemimpin menganggap keberadaan karyawan sebagai sesuatu

yang penting bagi perusahaan.

o Partisipatif

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia bukan merupakan pemimpin yang partisipatif. Pemimpin tidak memberikan hak kepada karyawan untuk terlibat dalam perencanaan dan pengambilan keputusan karena menurut pemimpin keputusan merupakan hal yang memiliki resiko tinggi.

o Memberikan penghargaan

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawannya. Bentuk penghargaan yang diberikan oleh pemimpin di perusahaan ini adalah bonus.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

a. *Contingent Reward*

o Pemimpin mengakui prestasi kerja karyawannya

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia merupakan pemimpin yang memberikan pengakuan dan pujian bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Bentuk pengakuan dan pujian biasanya dilakukan secara verbal dan langsung dari pemimpin kepada karyawan yang bersangkutan.

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

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia juga memberikan penghargaan/imbalan bagi karyawan yang berprestasi dalam bentuk bonus.

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

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia melakukan identifikasi bentuk imbalan yang sesuai dengan jenis dan beban pekerjaan karyawan. Hal ini dilakukan agar imbalan yang diberikan telah sesuai, tidak kurang dan tidak lebih.

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

Meskipun pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia memberikan imbalan bagi karyawan, tetapi pemimpin tidak pernah memberitahu dan menjanjikan terlebih dahulu mengenai adanya pemberian imbalan. Menurut pemimpin menjanjikan imbalan terlebih dahulu bukanlah hal yang baik untuk dilakukan, karena karyawan hanya akan termotivasi apabila ada imbalan yang diberikan.

b. *Management by Exception (Active)*

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

Pengawasan pekerjaan di PT Her Yeong Kitchenware Indonesia dilakukan secara langsung oleh pemimpin selama jam kerja berlangsung. Pemimpin akan menyempatkan diri untuk berkeliling mengawasi dan memeriksa pekerjaan karyawannya.

o Pemimpin melakukan pembetulan atau koreksi kepada karyawan apabila terjadi kesalahan

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia sering menemukan karyawan yang melakukan kesalahan dalam pekerjaannya. Biasanya pemimpin akan menegur karyawan secara langsung dan

melakukan koreksi terhadap kesalahan tersebut, kemudian pemimpin akan menunjukkan cara yang benar.

c. *Management by Exception (Passive)*

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

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan setiap hari. Pengawasan dilakukan dari awal, pertengahan, hingga akhir proses produksi. Pemimpin tidak hanya menunggu dan melakukan evaluasi saat proses telah berakhir.

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

Pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia akan melakukan intervensi, kritik, dan koreksi pada kesalahan yang terjadi. Saat kesalahan terjadi, pemimpin akan ikut campur untuk mencari tahu siapa yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut. Baik itu dengan turun langsung ke lapangan atau memerintahkan orang lain untuk mencari tahu.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan ditemukan bahwa dari dua belas indikator karakteristik kepemimpinan perempuan, hanya tiga indikator saja yang terpenuhi oleh pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia. Indikator yang pertama menunjukkan bahwa pemimpin merupakan pemimpin yang menekankan aktivitas yang kompleks dan *multitasking*, tindakan pengembangan tim—memperluas kepemimpinan dalam berbagai tugas dan jauh dari dominasi oleh satu tugas. Indikator yang kedua menunjukkan pemimpin mempromosikan pengembangan ke-terampilan dan bakat rekan kerja melalui penekanan pada dorongan verbal dan pujian. Indikator yang ketiga menunjukkan pemimpin perempuan lebih mungkin untuk melakukan adaptasi jadwal mereka terhadap kebutuhan mendesak orang lain

Dari pembahasan ditemukan juga bahwa dari gaya kepemimpinan maskulin-feminim pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia menerapkan gaya kepemimpinan maskulin karena semua indikator dalam dimensi gaya kepemimpinan maskulin terpenuhi oleh pemimpin. Dari gaya kepemimpinan transformasional-transaksional yang diterapkan oleh pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia adalah gaya kepemimpinan transaksional karena hanya ada masing-masing satu indikator yang tidak terpenuhi yaitu pada dimensi *contingent reward* dan *management by exception (passive)*. Tetapi, antara gaya kepemimpinan maskulin dan transaksional, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin adalah gaya kepemimpinan maskulin. Penerapan gaya kepemimpinan maskulin dalam perusahaan juga dapat dilihat dari pemimpin yang tegas dan berorientasi pada tugas dalam memimpin. Dengan menekankan orientasi pada tugas, pemimpin dapat mengarahkan dan mendorong karyawannya untuk terus bekerja fokus pada tugas masing-masing agar hasil yang diinginkan dapat tercapai. Hal ini akan berdampak posi-

tif pada peningkatan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.
2. Saran

Dari pembahasan diketahui bahwa pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia menjalankan sistem *reward-punishment*, tetapi sistem *reward-punishment* yang dijalankan di perusahaan masih belum maksimal. Pemimpin hanya memberikan *punishment* dalam bentuk teguran verbal bagi karyawan yang melakukan kesalahan. Pemimpin sebaiknya memperbaiki hal ini karena diketahui juga bahwa di dalam perusahaan masih banyak karyawan yang tidak teliti dan melakukan kesalahan-kesalahan dalam bekerja. Pemimpin dapat memperbaikinya dengan memberikan *punishment* dalam bentuk lain seperti pengurangan gaji, penundaan/peniadaan bonus, dan pemutusan hubungan kerja yang dapat memberikan dampak yang signifikan kepada karyawan, karena hanya memberikan *punishment* dalam bentuk teguran verbal tidak akan berdampak besar bagi karyawan. Penerapan sistem *reward-punishment* yang tepat dan efektif dapat menjadi memotivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja sehingga akhirnya akan dengan mudah membantu perusahaan untuk mencapai target yang telah direncanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assertiveness.(2007). *Dorland's Medical Dictionary for Health Consumers*. Retrieved November 13, 2016 from <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/assertiveness>
- Azwar, S. (2013). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- DuBrin, J.A. (2005). *Leadership I* (2nd ed). Jakarta: Prenada Media.
- 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)*.
- Griffin, Ronald J. Ebert (2010). *Business essentials* (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gurian, M & Annis, B. (2008). *Leadership and the sexes: using gender science to create success in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Humm, Maggie. (1989). *The dictionary of feminist theory* (2nd ed). Columbus: Ohio State University Press.
- Kartono, Kartini. (2010). *Pemimpin dan kepemimpinan, apakah pemimpin abnormal itu?*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- 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)*.
- Moleong, L.J. (2013). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyani, E.S., & Inayatillah. (2009). *Perempuan dalam Masyarakat Aceh: Memahami Beberapa Persoalan Kekinian*. Banda Aceh: Bandar Publishing.
- Nolan, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is gender diversity profitable? evidence from a global survey. Working Paper Series, 16(3)*.
- Parker, P. S. (1996). *Gender, culture, and leadership: toward a culturally distinct model of African-American women executives leadership strategies. Leadership Quarterly, 7(2)*.
- Pease, Allan & Barbara. (2005). *Why men don't listen and women can't read maps: mengungkap perbedaan pikiran pria dan wanita agar sukses menjalin hubungan*. Jakarta: Cahaya Insan Suci.
- Reid, Marie. (2000). *Communicating successfully in groups*. Psychology Press.
- Rivai, V. & Mulyadi, D. (2009). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (2nd ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2007). *Management* (9th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rowe, W.G., & Guerrero, L. (2013). *Cases in leadership* (3rd ed). California: SAGE Publications, Inc.
- Sispariyadi. (2009). *Kepemimpinan yang berperspektif gender*. Yogyakarta: BIGRAF Publishing.
- Situmorang, N. Z. (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)*.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- 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*.