

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi adalah suatu pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Eva, 2005). Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan faktor-faktor produksi yang meliputi sumber daya manusia, modal, dan sumber daya alam. Dengan adanya faktor-faktor produksi tersebut diharapkan organisasi tersebut mampu untuk tetap bertahan.

Pemimpin organisasi merupakan komponen penting dari sumber daya manusia yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan memaksimalkan penggunaan faktor-faktor produksi yang ada. Oleh karena itu dibutuhkan pemimpin yang dapat mengarahkan aktivitas-aktivitas bawahannya. Tindakan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kemampuan menganalisa situasi sosial organisasinya.

Pengertian kepemimpinan menurut Stoner et. al dan Baron & Greenberg adalah suatu proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota kelompok untuk melakukan kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi atau kelompok. (Dita et.al, 2004 : 221)

Dahulu para pemimpin cenderung diasumsikan hanya didominasi oleh kaum pria dengan karakteristik maskulin yang sangat kuat. Namun yang terjadi dewasa ini adalah banyak kaum wanita yang memiliki pengetahuan dan pendidikan tinggi sehingga tidak jarang ditemukan wanita yang turut berperan

dalam organisasi, bahkan tidak sedikit dari mereka yang menduduki jabatan-jabatan penting sebagai seorang pemimpin. Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa ada dua gender yang mungkin turut berperan sebagai pemimpin dalam organisasi, yaitu pria dan wanita. Perbedaan gender yang ada memungkinkan terjadi adanya perbedaan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang dimaksud disini menurut Stoner et. al adalah berbagai macam teladan dari tingkah laku yang dilakukan pemimpin selama proses memimpin dan mempengaruhi pekerja. (Dita et.al, 2004 : 221)

Keterkaitan antara gender dan gaya kepemimpinan menjadi topik dalam penelitian yang akan dilakukan. Pada penelitian ini lebih memfokuskan pada gaya kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, karena kedua gaya kepemimpinan telah mencakup teori-teori gaya kepemimpinan sebelumnya dan kedua gaya kepemimpinan tersebut terlihat bertolak belakang.

Gaya kepemimpinan Transformasional menurut Bass adalah “seseorang yang menunjukkan atau menciptakan model kepemimpinan yang memiliki kharisma, inspirasional motivation, rangsangan intelektual, dan *individualized consideration*” (Dita et.al, 2004 : 221). Sedangkan Gaya kepemimpinan transaksional menurut Robbins adalah “pemimpin yang mampu memandu atau memotivasi pengikutnya ke dalam pengaturan pada pencapaian tujuan dengan menjelaskan peran dan tugas yang dibutuhkan” (Dita et.al, 2004 : 222).

Dalam penelitian sebelumnya terhadap sejumlah manajer wanita dan manajer pria dikatakan Rosener bahwa manajer pria cenderung menggambarkan gaya kepemimpinan mereka sebagai pemimpin “transaksional”, sementara para

manajer wanita lebih menggambarkan gaya kepemimpinan sebagai pemimpin “transformasional”. Pada teori yang terdahulu, Robbin mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan antara pria dan wanitapun dapat berbeda (Dita et.al, 2004 : 218). Menurut pendapat Davididhizar dan Cremer berdasarkan Allen dan Wilson menyebutkan bahwa “ada perbedaan antara kepemimpinan pria dan wanita dan gaya komunikasi” (Dita et.al, 2004 : 223). Selain itu berdasarkan penelitian Dita et. al tentang analisa gaya kepemimpinan berdasarkan gender dalam Media Riset Bisnis dan Manajemen yang dijadikan jurnal acuan oleh penulis menyatakan bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara pria dan wanita yang terbukti secara nyata. Begitu pula mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin wanita cenderung bergaya kepemimpinan transformasional, sedangkan untuk pemimpin pria cenderung transaksional. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mc Allister dan Stephens. (Dita et.al, 2004 : 225)

PT (Persero) Angkasa Pura I merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pengelola jasa kebandaraan di wilayah Indonesia Tengah dan Timur yang berkantor pusat di Jakarta. PT (Persero) Angkasa Pura I saat ini telah mengelola 13 Bandar Udara, salah satu diantaranya adalah Bandara Adisutjipto Yogyakarta. Kantor PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta merupakan unit pelaksana yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT (Persero) Angkasa Pura I, dan dipimpin oleh seorang General Manager. Susunan organisasi PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta terdiri atas 6 bagian besar,

diantaranya adalah General Manager, OIC (*Officer In Charge*), Divisi Operasi, Divisi Teknik, Divisi Komersial dan Pengembangan Usaha, dan Divisi Keuangan dan Administrasi. Masing-masing divisi yang dipimpin oleh seorang manager memiliki karyawan dibawahnya yang dibagi menjadi beberapa bagian. Setiap bagiannya dipimpin oleh seorang asisten manager atau kepala-kepala bagian dan beberapa staf dibawahnya. Berdasarkan gender, diantara pemimpin tersebut terdapat pemimpin pria dan wanita. Mereka memiliki otoritas untuk memimpin bawahannya dengan gaya kepemimpinan mereka sendiri-sendiri. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh setiap pemimpin memiliki peran yang sama yaitu untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin maka, diharapkan dapat memberikan saran kepada karyawan maupun pemimpinnya sendiri untuk dapat menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan yang ada pada perusahaan sehingga dapat meminimalkan atau menghindari terjadinya salah paham antara pimpinan dan bawahannya.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara pemimpin satu dengan yang lain, sehingga tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik atau sebaliknya yang paling buruk, yang terpenting adalah pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan organisasi dan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan berdasarkan gender sebelumnya seperti disebutkan diatas, maka perlu dilakukan penelitian di PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto

Yogyakarta untuk membuktikan apakah ada perbedaan gaya kepemimpinan antara pria dan wanita.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis mengambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kecenderungan gaya kepemimpinan para pemimpin yang ada pada PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian karyawannya?
2. Apakah terjadi perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender para pemimpin yang ada pada PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian karyawannya?

C. Batasan Masalah

Untuk memfokuskan masalah yang akan diteliti agar menjadi lebih spesifik dan terarah, maka penulis memberikan batasan masalah sebagai berikut :

1. Dalam penelitian ini yang disebut sebagai para pemimpin adalah orang-orang yang dalam struktur organisasi memiliki bawahan. Pada PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta para pemimpinnya adalah General Manager, Manager setiap divisi, dan Asisten Manager dari setiap bagian. Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua orang yang dalam struktur organisasi

kedudukannya berada di bawah General Manager atau semua orang yang dalam struktur organisasi memiliki atasan.

2. Disini peneliti hanya meneliti mengenai perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender (pria dan wanita) para pemimpin menurut penilaian bawahannya pada PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Bass memberikan definisi pemimpin yang transformasional adalah “seseorang yang menunjukkan atau menciptakan model kepemimpinan yang memiliki kharisma, *inspirasional motivation*, rangsangan intelektual, dan *Individualized consideration*.” (Dita et.al, 2004 : 221)

Sebuah model teori yang asli dikemukakan oleh Bass dan Avolio mencakup empat tipe dari perilaku pemimpin yang transformasional, yaitu (Dita et.al, 2004 : 221):

- a. *Charisma* adalah tingkah laku yang membangunkan emosi yang kuat dari pengikutnya dan pengenalan dengan pemimpinnya.
- b. *Intellectual stimulation* adalah tingkah laku yang meningkatkan kesadaran pada masalah yang mempengaruhi pengikutnya untuk melihat masalah tersebut dari sudut pandang yang lain.
- c. *Individualized consideration*. Yang termasuk tipe ini adalah menyediakan dukungan, dorongan dan pelatihan kepada para pengikutnya.

- d. *Inspirational motivation*. Yang termasuk dalam tipe ini adalah mengkomunikasikan visi yang menarik, menggunakan simbol untuk penilaian usaha bawahan dan mengklasifikasi kesesuaian tingkah-laku.

4. Gaya kepemimpinan transaksional

Robbins menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional adalah “pemimpin yang mampu memandu atau memotivasi pengikutnya ke dalam pengaturan pada pencapaian tujuan dengan menjelaskan peran dan tugas yang dibutuhkan” (Dita et.al, 2004 : 222).

Terdiri dari dua faktor utama yakni (Damarsari, 2004):

a. Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*)

Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

b. Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*)

Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan para pemimpin yang ada pada PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian karyawannya.
2. Untuk menganalisis apakah terjadi perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender para pemimpin yang ada pada PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian karyawannya.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi untuk dapat menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam organisasi.

2. Bagi Karyawan

Dapat dipergunakan sebagai bahan masukan bagi karyawan untuk dapat menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan dari pemimpinnya.

3. Bagi Peneliti

Untuk mendapatkan tambahan pengetahuan dan menetapkan teori-teori yang sudah didapat selama perkuliahan terutama dalam hubungannya dengan masalah kepemimpinan.

4. Bagi Pihak Lain

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan bacaan dan juga sebagai tambahan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. (Sugiyono, 2004 : 51)

1. Kecenderungan gaya kepemimpinan para pemimpin yang ada pada PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian karyawannya adalah gaya kepemimpinan transaksional.
2. Didasari dari pendapat dan dalam penelitian sebelumnya terhadap sejumlah manajer wanita dan manajer pria dikatakan Rosener bahwa manajer pria cenderung menggambarkan gaya kepemimpinan mereka sebagai pemimpin “transaksional”, sementara para manajer wanita lebih menggambarkan gaya kepemimpinan sebagai pemimpin “transformasional”. Maka, untuk hipotesis yang kedua peneliti memberikan hipotesis :

Terdapat perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender para pemimpin yang ada pada PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian karyawannya.

G. Metode Penelitian

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta. Waktu penelitiannya dimulai pada September sampai dengan Desember 2006.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004 : 72). Dalam hal ini yang tergolong sebagai populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta yang berjumlah 219 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004 : 73). Artinya sampel adalah bagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi. Dalam hal ini sampel dari penelitian ini adalah karyawan yang memiliki pimpinan di atasnya.

Metode pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah *disproportionate stratified random sampling*, artinya teknik digunakan untuk menentukan jumlah sample bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional (Sugiyono, 2004 : 76). Metode ini digunakan karena perbandingan jumlah karyawan dengan pemimpin pria dan karyawan dengan pemimpin wanitanya tidak proporsional, maka untuk karyawan dengan pemimpin pria pengambilan sampelnya menggunakan rumus Solvin, sedangkan untuk karyawan dengan pemimpin wanita, sampelnya diambil secara keseluruhan dengan metode sensus. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan selain General Manager yang bekerja di PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta.

Pengambilan jumlah sample adalah dengan menggunakan rumus Slovin (Eva, 2005) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sample

N = Ukuran populasi

e = Kelonggaran efektif karena kesalahan pengambilan sample yang dapat ditolerir yaitu sebesar 10 %

$$n = \frac{201}{1 + 201(0.1)^2}$$

$$= 67$$

Jadi, jumlah sampel yang diambil untuk karyawan dengan pemimpin laki-laki adalah sebanyak 67 orang karyawan. Sedangkan jumlah sampel untuk karyawan dengan pemimpin wanita berdasarkan sensus adalah sebanyak 17 orang karyawan.

3. Jenis Data Penelitian

- a. Data Primer, yaitu informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya. Cara pengumpulan data primer ini adalah dengan membagikan kuesioner kepada karyawan.

Kuesioner yang digunakan untuk kepemimpinan menggunakan *Multifactor Leadership Questioner* (Muchiri, 2002). Dengan indikator untuk kepemimpinan transformasional adalah *Charisma* ada 11 butir pertanyaan, *Intellectual stimulation* 11 butir pertanyaan, *Individualized consideration* 14 butir pertanyaan, dan *Inspirational motivation* 11 butir pertanyaan. Sedangkan indikator kepemimpinan transaksional adalah *Contingent reward* 11 butir pertanyaan dan *Management by exception* baik aktif maupun pasif 12 butir pertanyaan (Antoni, 2004).

Kuesioner ini dibagi atas dua bagian besar yaitu :

Bagian A : pertanyaan tentang data pribadi responden

Bagian B : pertanyaan tentang gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan membaca buku dan literatur yang berhubungan dengan tema yang akan diteliti.

4. Metode Pengumpulan Data

a. Observasi

Metode ini dilakukan dengan pengamatan langsung ke PT. (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta.

b. Kuesioner

Pada metode ini pertanyaan diajukan secara tertulis dan disebarikan kepada responden untuk memperoleh jawaban.

c. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada responden untuk mendapatkan informasi yang mendukung.

5. Metode Pengukuran Data

Dalam penelitian ini kuisoner dibagi menjadi 2 bagian, yaitu:

Identitas responden : merupakan pertanyaan mengenai nomer urut responden, jenis kelamin responden, jenis kelamin pemimpin, usia, jabatan, dan masa kerja.

MLQ : merupakan 70 pertanyaan mengenai deskripsi kepemimpinan atasan atau *Multifactor Leadership Questioner* (MLQ) yang hanya akan diisi oleh bawahan. (Muchiri, 2002 : 290-292). Terdiri dari 47 pertanyaan tentang gaya kepemimpinan transformasional dan 23 pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan transaksional. Data yang dihasilkan dari kuesioner masih bersifat kualitatif, maka akan

dikuantitatifkan dengan menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2003 : 86).

Pertanyaan tentang kepemimpinan transformasional, dengan perincian sebagai berikut :

Butir 1, 8, 15, 22, 29, 36, 43, 50, 57, dan 64, tentang *charisma*

Butir 9, 16, 23, 30, 37, 44, 51, 58, dan 65, tentang *inspirational motivation*.

Butir 3, 10, 17, 24, 31, 38, 45, 52, 59, dan 66, tentang *intellectual stimulation*.

Butir 4, 11, 18, 25, 32, 39, 46, 53, 60, dan 67, tentang *individualized consideration*.

Pertanyaan negatif tentang gaya kepemimpinan transaksional yang harus di *reverse* atau skornya dibalik adalah sebagai berikut :

Butir 14, tentang *contingent reward*.

Butir 21, 28, 41, dan 62, tentang *management-by-exception*, baik aktif maupun pasif.

Pemberian bobot untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional dan pertanyaan yang negatif tentang gaya kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

Selalu (SL)	diberi bobot 5
Sering (SR)	diberi bobot 4
Kadang-kadang (KK)	diberi bobot 3

Sekali Waktu (SW) diberi bobot 2

Tidak Pernah (TP) diberi bobot 1

Namun dalam jurnal dikatakan bahwa skala penilaian 5 dan 4 menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional sedang skala penilaian 1 dan 2 menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional, maka untuk butir pertanyaan gaya kepemimpinan transaksional skornya dibalik atau di *reverse*. Selain itu ada beberapa pertanyaan yang negatif tentang gaya kepemimpinan transformasional sehingga dalam pembobotan skornya harus di *reverse* atau dibalik juga.

Pertanyaan tentang kepemimpinan transaksional dengan perincian sebagai berikut :

Butir 5, 12, 14, 19, 26, 33, 40, 47, 54, 61, dan 68, tentang *contingent reward*.

Butir 6, 13, 20, 21, 27, 28, 34, 41, 48, 55, 62, dan 69, tentang *management-by-exception*, baik aktif maupun pasif.

Pertanyaan negatif tentang gaya kepemimpinan transformasional yang harus di *reverse* atau skornya dibalik adalah sebagai berikut :

Butir 63, tentang *charisma*

Butir 2 dan 42, tentang *inspirational motivation*.

Butir 7, tentang *intellectual stimulation*.

Butir 35, 49, 56, dan 70, tentang *individualized consideration*.

Dimana skornya untuk masing-masing bagian menjadi:

Selalu (SL)	diberi bobot 1
Sering (SR)	diberi bobot 2
Kadang-kadang (KK)	diberi bobot 3
Sekali Waktu (SW)	diberi bobot 4
Tidak Pernah (TP)	diberi bobot 5

H. Teknik Pengujian Instrumen

Untuk menguji apakah pertanyaan-pertanyaan yang diberikan cukup valid dan reliabel, digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Kesahihan (Validitas)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu alat ukur melakukan fungsi ukurnya. Semakin tinggi tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tepat pengukur itu mencapai sasaran. Pengujian validitas dapat digunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson*, dengan rumus (Hadi, 1991 : 23) :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\left[N \sum x^2 - (\sum x)^2 \right]^{1/2} \left[N \sum y^2 - (\sum y)^2 \right]^{1/2}}$$

Dimana :

r_{xy} = Koefisien korelasi setiap pertanyaan/item

x = Nilai dari setiap pertanyaan/item

y = Nilai total dari semua pertanyaan/item

N = Banyaknya sampel/responden

Dengan taraf signifikansi (α) = 0,05, apabila $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, maka kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan valid.

2. Uji Keandalan (Reliabilitas)

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kemantapan jawaban dan stabilitas hasil pengamatan dengan instrument apabila dilakukan pengukuran kembali dengan memakai subjek yang sama. Tujuan dari pengujian reliabilitas kuesioner ini adalah untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden benar-benar dapat diandalkan sebagai pengukur.

Pengujian reliabilitas menggunakan teknik koefisien *Alpha Cronbach* (Hadi, 1991 : 24) :

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

Dimana :

r_{tt} = Koefisien Alpha

M = Jumlah butir

V_x = Variasi buti-butir

V_t = Variasi total (faktor)

Dengan tingkat signifikan 5 % bila $r_{tt \text{ hitung}} > r_{tt \text{ table}}$ maka dikatakan sah.

Besarnya r_{table} ditentukan dengan derajat kebebasan (N-2)

I. Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Persentase

Untuk menguji karakteristik responden (jenis kelamin responden, jenis kelamin pemimpin, usia, jabatan, dan lama bekerja), analisis rumusan masalah yang pertama (mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan para pemimpin yang ada pada PT (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian bawahannya), dan jika hasil analisis rumusan masalah kedua menunjukkan adanya perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender maka analisis presentase ini digunakan untuk menganalisis besarnya perbedaan tersebut. Persentase jawaban terbesar menandakan jawaban yang paling banyak diberikan oleh responden dan dapat dijadikan sebagai kesimpulan.

Rumus perhitungan persentase adalah sebagai berikut (Ita, 2006):

$$P = \frac{nx}{N} \times 100\%$$

Dimana :

P = hasil persentase

nx = jumlah data berdasar karakteristik responden

N = jumlah data keseluruhan

2. Langkah-langkah analisa untuk menjawab rumusan masalah yang kedua:

a. *Kolmogorof-Smirnov*

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian normalitas dengan menggunakan *Kolmogorof-Smirnov*. Hasil dari test ini digunakan

untuk melihat apakah seluruh data terdistribusi secara normal atau tidak sehingga dapat digunakan untuk menentukan penggunaan statistik parametris atau nonparametris.

Rumus untuk pengujian normalitas ini (Sugiyono, 2004 : 255) :

$$D = \text{maksimum}[Sn_1(X) - Sn_2(X)]$$

b. Menentukan Hipotesis

Ho : Tidak terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yang signifikan berdasarkan gender para pemimpin yang ada pada PT. (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian karyawannya.

Ha : Terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yang signifikan berdasarkan gender para pemimpin yang ada pada PT. (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian karyawannya.

c. *Mann-Whitney*

Hasil dari uji normalitas, jika data tidak terdistribusi secara normal dan dengan asumsi mengenai normalitas masih diragukan maka, untuk menjawab rumusan masalah yang kedua dilakukan pengujian dengan metode analisis *Mann-Whitney* atau yang lebih dikenal dengan nama *U test*. Uji *Mann-Whitney* atau yang lebih dikenal dengan nama *U test* merupakan uji dua sampel atau lebih yang saling tidak berhubungan, sampel bersifat independent. Dalam penelitian ini sampelnya adalah perbedaan gaya kepemimpinan antara pemimpin pria dan wanita.

Rumus yang digunakan (Sugiyono, 2004 : 252) :

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

dan

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

Dimana :

n_1 = Jumlah sampel 1

n_2 = Jumlah sampel 2

U_1 = Jumlah peringkat 1

U_2 = Jumlah peringkat 2

R_1 = Jumlah rangking pada sampel n_1

R_2 = Jumlah rangking pada sampel n_2

d. Independent Sample t Test atau Uji t

- d. Hasil uji normalitas diatas jika data terdistribusi secara normal maka, untuk menjawab rumusan masalah kedua metode analisis yang digunakan adalah uji t atau yang biasa disebut *Independent sample t test*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah terjadi perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender pada PT. (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta menurut penilaian bawahannya. Selain itu karena bentuk hipotesisnya adalah komparatif dengan dua variabel independent maka peneliti mempergunakan *independent sample t-test* untuk metode analisisnya (Sugiyono, 2004 : 195).

Rumus uji t (Burhan N et. al , 2004 : 183)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S^2}{N_1} + \frac{S^2}{N_2}}}$$

Dimana :

\bar{X}_1 = Rata-rata sampel 1

\bar{X}_2 = Rata-rata sampel 2

N_1 = Jumlah sampel 1

N_2 = Jumlah sampel 2

S_1 = Standar deviasi rata-rata sampel 1

S_2 = Standar deviasi rata-rata sampel 2

e. Menentukan nilai statistik uji t dari hasil perhitungan komputer yang akan dilakukan dibantu dengan menggunakan program SPSS 10.0 *for Windows*.

f. Kriteria keputusan :

Dengan tingkat signifikan 5 %. Dalam hal ini berlaku ketentuan bahwa, bila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jika sebaliknya maka, H_0 ditolak dan H_a diterima.

J. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun sedemikian rupa dengan maksud agar pembaca dengan mudah mengetahui isi dan urutan dari skripsi ini.

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, hipotesis, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang mendukung penelitian ini.

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menjelaskan tentang perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

BAB IV : ANALISIS DATA

Bab ini berisi tentang hasil analisis data dan pengolahan data yang bersumber dari data primer (kuisisioner).

BAB V : SARAN DAN KESIMPULAN

Bab ini berisi saran dan kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek pengelolaan yang sangat penting. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*). Dengan kata lain berarti adanya keinginan orang-orang untuk mengikuti yang akan membuat seseorang menjadi pemimpin. Selain itu orang-orang cenderung mengikuti mereka yang dipandang dapat menyediakan sarana untuk mencapai tujuan, keinginan, dan kebutuhan mereka sendiri. (Harold Koontz, 1986 : 147)

Ada beberapa pengertian kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan adalah sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. (Harold Koontz, 1986 : 147)
2. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robbins, 2003 : 314).
3. Kepemimpinan mempunyai makna yang luas, yaitu 1) sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok; 2) memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsentrasi kepada para anggota organisasi; dan 3) menggunakan simbo-simbol, memberikan pelatihan, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan

pada semua level organisasi, dan memberikan pelatihan secara efektif kepada anggota organisasi, dan masih banyak lagi. (Andreas Lako, 2004)

4. Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota kelompok untuk melakukan kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi atau kelompok (Dita et. al, 2004 : 221)
5. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. (Handoko, 1996 : 294).

Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut : ((Handoko, 1996 : 294).

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain-bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seseorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-

kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. (Handoko, 1996 : 295).

Agar tugas dapat dijalankan, pemimpin perlu mempertimbangkan pendekatan-pendekatan dasar kepemimpinan, sebagai berikut (Robbins, 2003):

1. Teori Sifat

Teori sifat adalah teori yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin pada kualitas perseorangan dan karakteristiknya.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan tentang perbedaan perilaku pemimpin dan yang bukan pemimpin.

Teori perilaku kepemimpinan dihasilkan berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh:

a. Studi Universitas Negeri Ohio

Studi ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen perilaku dari pemimpin. Dimensi-dimensi tersebut adalah dimensi struktur awal (*initiating structure*) dan dimensi pertimbangan (*consideration*). Struktur awal mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemampuan mendefinisikan dan menstrukturkan peran mereka sebagai pemimpin dan peran bawahan, dalam upaya mencapai tujuan. Sedangkan dimensi pertimbangan mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang diartikan saling percaya, menghargai ide bawahan, dan memperhatikan perasaan bawahan.

b. Studi Universitas Michigan

Studi ini mengaitkan perilaku pemimpin dengan keefektifan kinerja. Perilaku pemimpin mempunyai 2 orientasi, yaitu orientasi pada karyawan dan orientasi pada produksi. Pemimpin berorientasi pada karyawan lebih menekankan pada hubungan antar pribadi, dan pemimpin berorientasi pada produksi lebih menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

3. Teori Situasional

Teori situasional merupakan perhatian pada interaksi antara karakteristik pemimpin dengan situasi.

Ada beberapa contoh teori:

a. Model Fiedler

Model untuk kepemimpinan dikembangkan oleh Fred Fiedler yang menyatakan bahwa performa grup yang efektif itu tergantung kesesuaian antara model pemimpin dan bawahan dari situasi yang berpengaruh pada pemimpin. Model ini membagi dua orientasi, yaitu orientasi pada kerja dan orientasi pada hubungan.

b. Teori Jalur-Tujuan

Tugas dari pemimpin sebagai pembantu bagi bawahannya dalam mencapai tujuan dan untuk menyediakan petunjuk-petunjuk yang diperlukan agar dapat memastikan bahwa dari kerja bawahannya sesuai dengan tujuan organisasi. Teori ini dikembangkan oleh Robert House.

B. Gaya Kepemimpinan

Stoner et.al mendefinisikan tentang gaya kepemimpinan sebagai “berbagai macam teladan dari tingkah laku yang dilakukan pemimpin selama proses memimpin dan mempengaruhi pekerja” (Dita et.al, 2004 : 221) .

Beberapa gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*)

Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya (Handoko, 1996 : 299).

2. Gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*)

Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka (Handoko, 1996: 299).

3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. (Robbins, 2003)

Beberapa pengarang telah berupaya mengidentifikasi karakteristik pribadi pemimpin karismatik. Robert House berhasil mengidentifikasi tiga: kepercayaan diri yang luar biasa tinggi, kekuasaan, dan teguh dalam keyakinan. (Robbins, 2003)

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner ialah kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi realistis, kredibel, dan atraktif masa yang akan datang bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang akan terus berkembang disaat sekarang (Robbins, 2003 : 344).

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelaskan peran dan tuntutan tugas. (Robbins, 2003)

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. (Robbins, 2003)

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Kibaara Muchiri, ada dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Seorang sosiolog Jerman Max Webber memperkenalkan konsep karisma dalam kepemimpinan. Pandangannya adalah bahwa pemimpin yang penuh karisma memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi para bawahannya.

Bass kemudian mengembangkan pandangan tersebut dan memberikan definisi pemimpin yang transformasional adalah “Seseorang yang menunjukkan atau menciptakan model kepemimpinan yang memiliki *charisma, inspirasional motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*” (Dita et.al, 2004 : 221).

Definisi tranformasional Greeberg dan Baron “Kepemimpinan yang mana para pemimpin menggunakan kharismanya untuk menata ulang dan merevitalisasi organisasi mereka”.

Sebuah model teori yang asli dikemukakan oleh Bass dan Avolio dalam Yulk mencakup empat tipe dari perilaku pemimpin yang transformasional, yaitu (Dita et.al, 2004 : 221) :

- a. *Charisma* adalah tingkah laku yang membangunkan emosi yang kuat dari pengikutnya dan pengenalan dengan pemimpinnya.

- b. *Intellectual stimulation* adalah tingkah laku yang meningkatkan kesadaran pada masalah yang mempengaruhi pengikutnya untuk melihat masalah tersebut dari sudut pandang yang lain.
- c. *Individualized consideration*. Yang termasuk tipe ini adalah menyediakan dukungan, dorongan dan pelatihan kepada para pengikutnya.
- d. *Inspirational motivation*. Yang termasuk dalam tipe ini adalah mengkomunikasikan visi yang menarik, menggunakan simbol untuk penilaian usaha bawahan dan mengklasifikasi kesesuaian tingkah laku.

Greenberg and Baron pemimpin yang transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu (Dita et.al, 2004 : 221) ;

- a. Mereka memiliki kharisma, dimana mereka akan memberikan visi yang kuat dan pengertian akan misi perusahaan.
- b. Rangsangan intelektual, pemimpin yang transformasional membantu para pengikutnya untuk mengenali masalah yang dihadapi dan solusinya.
- c. Perhatian individual, pemimpin yang transformasional memberikan dukungan kepada para pengikutnya, dorongan dan perhatian yang dibutuhkan supaya memiliki performa yang baik.
- d. Motivasi yang inspirasional, pemimpin yang transformasional dapat mengkomunikasikan arti penting dari misi perusahaan dan menyatakannya ke dalam symbol (misalnya, lencana dan selogan) untuk membantu untuk memfokuskan usaha mereka.

Empat kemampuan yang tampak untuk dapat digunakan dan dipertajam oleh pemimpin yang transformasional :

- a. Pemimpin memiliki visi yang dengan pandai dia ungkapkan, visi mungkin menjadi tujuan, rencana atau rangkaian prioritas.
- b. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan visi dengan jelas. Dia mampu memberikan kesan dari keuntungan yang akan dihasilkan apabila visi terlaksana.
- c. Pemimpin mampu untuk membangun kepercayaan dengan adil, yakin dan konsisten, dalam menghadapi rintangan dan kesulitan yang terjadi.
- d. Pemimpin yang transformasional memiliki harga diri yang positif, dia sungguh-sungguh dalam berusaha mengembangkan kemampuannya supaya kesuksesan tercapai.

2. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Robbins menjelaskan bahwa kepemimpinan yang transaksional adalah “pemimpin yang mampu memandu atau memotivasi pengikutnya ke dalam pengaturan pada pencapaian tujuan dengan menjelaskan peran dan tugas yang dibutuhkan” (Dita et.al, 2004 : 222).

Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, Bass mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo*. Beberapa pengertian tentang kepemimpinan transaksional :

- a. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin (Pidekso dan Harsiwi, 2001 : 72).
- b. Kepemimpinan transaksional, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pimpinan dan bawahannya (Damarsari, 2004 :5).

Kepemimpinan transaksional terdiri dari dua faktor utama yakni (Damarsari, 2004 : 15):

- a. Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*)

Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

- b. Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*)

Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.

Model yang asli dari teori ini menurut Yukl terdiri dari empat tipe perilaku pemimpin yang transaksional, yaitu (Dita et.al, 2004 : 222) :

- a. *Contingent reward*, termasuk penjelasan dari kerja yang dibutuhkan untuk memperoleh penghargaan dan menggunakan insentif serta satuan penghargaan untuk mempengaruhi motivasi.
- b. *Active management*, termasuk pengawasan bawahan dan pemeriksaan aktivitas untuk memastikan bahwa kerja yang dilaksanakan bersifat efektif.
- c. *Passive management* termasuk menggunakan satuan hukum dan pemeriksaan lainnya dalam menanggapi penyimpangan yang nyata dari standar performa yang telah disepakati.
- d. *Laissez-faire leadership*, menggambarkan perilaku yang menunjukkan sikap yang acuh tentang tugas dan bawahannya (misalnya tidak mengawasi, tidak menanggapi masalah, mengabaikan kebutuhan bawahannya).

Perbedaan antara pemimpin transaksional dan karismatik :

- a. Pemimpin transaksional lebih fokus terhadap transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan. Dua karakteristik yang mendasari kepemimpinan transaksional adalah:
 - 1) Pemimpin menggunakan penghargaan untuk memotivasi karyawan
 - 2) Pemimpin menggunakan tekanan pemeriksaan hanya sewaktu bawahan gagal dalam melaksanakan tujuan

- b. Pemimpin kharismatik menegaskan “perilaku pemimpin yang simbolis, pesan yang berupa angan-angan, dan inspirasional, komunikasi non verbal, himbauan tentang nilai-nilai ideology, rangsangan intelektual bawahan dari pemimpin, menunjukkan rahasia tentang diri sendiri dan para pengikutnya, dan harapan pemimpin kepada para pengikutnya supaya mengorbankan diri dan bekerja melebihi apa yang telah ditugaskan.

C. Perbedaan Gender dalam Kepemimpinan

Jika pria dan wanita ditemukan berbeda dalam masing-masing keterampilan, sifat dan perilaku relevan untuk keefektifan kepemimpinan, ada dua macam penjelasan atau keterangan yang dapat dikemukakan yaitu :

1. Secara biologis, sedari kecil bahwa pria dan wanita berbeda dalam hal nilai sifat, keterampilan dan cara menghadapi situasi.
2. Secara klise, pria dan wanita dibedakan dari harapan tentang bagaimana mereka harus melakukan kegiatan dan harapan yang mempengaruhi perilaku dan persepsi seorang pemimpin.

Perbedaan tersebut dikarenakan untuk masa yang akan datang wanita akan pindah keposisi pemimpin dan secara klise berubah secara bertahap. Masing-masing perbedaan dalam perilaku atau keterampilan dan hasil dari perbedaan biologis antara pria dan wanita tidak akan hilang untuk masa yang akan datang.

Week et.al, menjelaskan dalam *gender socialization theory* mengidentifikasi bahwa gender merupakan inti dari keperibadian yang terbentuk mulai dari usia dini dan tidak dapat diperbaharui maupun diganti (Dita et.al, 2004 : 220).

Gilligan, seorang psikologis dari Harvard mengembangkan *Gender socialization Theory* yang menjelaskan perbedaan antara pria dan wanita "...that men are more likely to consider moral issues in term of justice, rules and individual right, and woman trend to consider such issues in term of relationships, caring and compassion" (Dita et.al, 2004 : 220).

Dari definisi diatas dapat diartikan sebagai berikut, bahwa pria cenderung lebih mempertimbangkan pandangan-pandangan dalam keadilan, peraturan-peraturan dan hak-hak individual, sedangkan wanita lebih mengarah pada pandangan tentang hubungan, perhatian dan menaruh belas kasihan.

D. Perbedaan Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Gender

Suatu Kajian yang ekstensif atas literature mengemukakan dua kesimpulan mengenai gender dan gaya kepemimpinan. Pertama, kemiripan antara pria dan wanita cenderung lebih besar dari pada perbedaannya. Kedua, perbedaan yang ada tampaknya adalah bahwa wanita mengandalkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis sedangkan pria merasa lebih nyaman dengan gaya direktif. (Robbins 2003).

Kemiripan antara pemimpin pria dan wanita tidak seharusnya begitu mengejutkan. Hampir semua telaah yang memperhatikan persoalan ini telah menggunakan posisi manajerial sebagai sinonim dengan kepemimpinan. Dengan

demikian, perbedaan gender yang tampak dalam populasi umum tidak cukup kuat sebagai bukti karena adanya seleksi-diri karir dan seleksi diri organisasional. Seperti hanya orang yang memilih karir dalam penegakkan hukum atau rekayasasipil mempunyai hal-hal yang sama. Orang yang memiliki karakter yang dikaitkan dengan kepemimpinan seperti kecerdasan, keyakinan. Dan kemampuan bergaul, lebih besar kemungkinannya untuk dipersepsikan sebagai pemimpin dan didorong untuk memburu karir di mana mereka dapat menjalankan kepemimpinan. Ini terlepas dari kelamin. Sama halnya dengan organisasi yang cenderung merekrut dan mempromosikan ke posisi kepemimpinan, orang yang menonjolkan atribut kepemimpinan. Akibatnya, lepas dari jenis kelamin, mereka yang mencapai posisi kepemimpinan formal dalam organisasi cenderung untuk lebih mirip daripada berbeda.

Meskipun ada kesimpulan di atas, telaah menunjukkan beberapa perbedaan dalam gaya kepemimpinan yang inheren antara pria dan wanita. Wanita cenderung mengambil gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagai kekuasaan dan informasi, serta berupaya meningkatkan harga diri pengikutnya. Mereka lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontrak, dan keterampilan antarpribadi mereka untuk mempengaruhi orang lain. Tetapi pria lebih besar kemungkinan untuk menggunakan suatu gaya komando dan pengendalian direktif. Mereka mengandalkan otoritas formal posisi mereka sebagai landasan bagi pengaruh mereka. Tetapi, konsisten dengan kesimpulan pertama kita, penemuan-penemuan ini perlu dikualifikasikan. Kecenderungan bagi pemimpin wanita untuk

lebih demokratis dari pada pemimpin pria menurun bila wanita itu berada dalam pekerjaan yang didominasi pria. Tampaknya norma kelompok dan stereotype jantan dari kepemimpinan mengesampingkan preferensi pribadi sehingga wanita meninggalkan gaya feminine mereka dalam pekerjaan semacam itu dan bertindak lebih otokratis.

Mengingat secara historis pria menduduki mayoritas besar posisi pemimpin dalam organisasi, maka ada godaan untuk mengandaikan bahwa perbedaan yang dicatat antara pria dan wanita itu akan secara otomatis bermanfaat untuk menguntungkan pria. Ternyata tidak. Dalam organisasi dewasa ini, keluwesan, kerja tim, kepercayaan, dan berbagai informasi sedang menggeser struktur ketat, individualisme bersaing, control, dan kerahasiaan. Manajer terbaik mendengarkan, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada orang-orang mereka. Dan banyak wanita tampaknya melakukan hal-hal yang sama itu dengan lebih baik daripada pria. Sebagai suatu contoh yang spesifik, penggunaan yang meluas dari tim silang-fungsional dalam organisasi berarti bahwa manajer yang efektif harus menjadi perunding yang penuh keterampilan. Gaya kepemimpinan yang lazimnya digunakan oleh wanita dapat membuat mereka lebih baik dalam berunding, karena lebih kecil kemungkinan mereka memfokus pada kemenangan, kekalahan, dan persaingan seperti pria. Mereka cenderung melakukan perundingan dalam suatu konteks hubungan yang berkelanjutan dengan berusaha keras membuat pihak yang lain sebagai pemenang di matanya sendiri dan mata orang-orang yang lain. (Robbins, 2003)

Dalam Davidhizar dan Cramer menjelaskan bahwa “Studi karakteristik pemimpin akan difokuskan pada identifikasi orang untuk posisi manajemen dengan mengukur berbagai aspek dari perilaku semacam karakteristik kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, komitmen karir dan tipe gaya kepemimpinan” (Dita et.al, 2004 : 223).

Pendapat lain dari Davidhizar dan Cremer berdasarkan Allen dan Wilson menyebutkan bahwa “Ada perbedaan antara kepemimpinan pria dan wanita dan gaya komunikasi.” (Dita et.al, 2004 : 223).

Mc Allister dan Stephen dalam Rosener, menjelaskan bahwa (Dita et.al, 2004 : 223) :

1. Wanita lebih memungkinkan dari pada pria untuk menggunakan kepemimpinan transformasional yang memotivasi dengan mengorbankan kepentingan pribadi untuk tujuan perusahaan.
2. Wanita lebih memungkinkan dari pada pria menggunakan kekuatan berdasarkan karisma, riwayat pekerjaan dan koneksi (kekuatan personal) sebagai kekuatan dalam menghadapi posisi organisasional, gelar, dan kemampuan memperoleh penghargaan atau sanksi.
3. Umumnya pria dan wanita mendeskripsikan dirinya sendiri sebagai gabungan dari campuran sifat yang dianggap “feminim” (lebih peka, lemah lembut, perasaan yang halus, patuh, sentimental, penuh pengertian, perasaan kasihan, senitif, mudah dipengaruhi), “maskulin” (bersifat dominant, agresif, keras, tegas, otoriter, analistik, competitive, tidak mudah dipengaruhi) dan “gender netral” (mudah beradaptasi, realistis,

tulus, berhati-hati, konvensional, dapat diandalkan, mudah diprediksi, sistematis, efisien).

4. Wanita yang mendeskripsikan dirinya sendiri sebagai “feminin” atau “gender netral” dilaporkan umumnya memiliki tingkat sebagai pengikut atau bawahan dari pada wanita yang mendeskripsikan dirinya sendiri sebagai “maskulin”.

Gambar 2.1

Perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender



Sumber : Media Riset Bisnis dan Manajemen (2004)