

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Sebelumnya

Sutanto dan Setiawan (2000) meneliti apakah terdapat Perbedaan Tentang Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Bawahan. Tujuan dari penelitian ini sendiri adalah untuk mencari tahu tentang keberhasilan ataupun kegagalan gaya kepemimpinan pada perusahaan, melalui perbedaan metode-metode gaya kepemimpinan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan observasi langsung, wawancara, dan melalui daftar pertanyaan tentang gaya kepemimpinan. Hasil dari penelitian ini adalah jika semangat dan kegairahan kerja seorang pemimpin maka akan berkaitan erat dengan ketidakpuasan bawahan terhadap penerapan gaya kepemimpinan perusahaan begitu pula jika terjadi turunnya semangat dan kegairahan kerja mengakibatkan bawahan bekerja kurang efektif.

Gonibala (2007) meneliti tentang Fenomena Bias Gender Dalam Pendidikan Islam. Tujuan dari penelitian untuk mengetahui kesenjangan perbedaan gender dan tingkat pengambilan keputusan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara observasi langsung, wawancara, dan melalui daftar pertanyaan untuk dewan pengajar tentang bias gender di beberapa sekolah mulai dari tingkat SD, SMP, dan SMA. Hasil dari penelitian ini adalah fenomena bias gender dalam dunia pendidikan mengindikasikan masih terjadi bias dalam dunia pendidikan. Adapun bias gender dalam dunia pendidikan meliputi:

bidang kurikulum, buku ajar, dan tenaga pengajar yang belum seimbang antara perempuan dan laki-laki.

Sudharto (2012) meneliti tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Situasi Kerja Dan Loyalitas Guru. Tujuan dari penelitian ini sendiri adalah untuk mendapatkan pengaruh persepsi guru mengenai pola kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, pengaruh suasana kerja terhadap kinerja guru dan pengaruh persepsi guru mengenai pola kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Metode pengumpulan data menggunakan pendekatan *ex post facto* yaitu tidak mengadakan perlakuan terhadap subjek yang menjadi sasaran penelitian dan tidak mengadakan manipulasi data, melainkan hanya menggali fakta-fakta dari peristiwa yang telah terjadi dengan menggunakan angket. Populasi sampel pada penelitian ini adalah seluruh guru smp negeri di kabupaten boyolali yang berjumlah 1500 orang yang tersebar ke dalam lima wilayah (rayon). Dan besarnya sampel wilayah di tetapkan 12% (dua belas persen) yang di ambil secara acak atau random. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pola kepemimpinan kepala sekolah, suasana kerja dan pola kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Santoso dan Setiawan (2013) meneliti tentang Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Bawahan Pada Perusahaan PT. Galang Buana Sentosa. Metode pengumpulan data pada penelitian ini melalui beberapa tahap yang pertama adalah wawancara yang di tujukan untuk bertukar informasi dan ide dengan melalui Tanya jawab, sehingga dapat di konstruksikan suatu makna dalam topik tertentu. Dan yang ke dua dengan dokumen catatan peristiwa yang sebelumnya. Dokumen

bias dalam bentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang saat ini ada di PT. Galang Buana Sentosa adalah gaya kepemimpinan demokratis, yaitu selalu memperhatikan kebutuhan bawahan, melakukan musyawarah untuk hasil terbaik bagi perusahaan dan bawahan, memberikan hak kepada bawahan untuk pengambilan kebijaksanaan atas pengambilan keputusan dalam kaitan penyelesaian pekerjaan yang sedang di laksanakan.

Adapun persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Dahulu dan Sekarang

No	Penelitian Terdahulu	Perbedaan	Persamaan
1	“Perbedaan tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja bawahan”	Penelitian terdahulu tidak spesifik membahas tentang gender seorang pemimpin dan tempat penelitian pengambilan datanya pun berbeda	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan.
2	“Fenomena bias gender dalam pendidikan islam”	Tempat penelitian antara Dunia pendidikan dan kinerja perusahaan	Sama-sama membahas tentang Gender
3	“Kepemimpinan kepala sekolah, situasi kerja dan loyalitas guru”	Penelitian terdahulu membahas tentang kinerja pemimpin sekolah, penelitian yang sekarang membahas tentang pemimpin sebuah perusahaan	Sama-sama membahas tentang kinerja seorang pemimpin

4	“Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Bawahan Pada Perusahaan PT. Galang suana sentosa”	Penelitian terdahulu membahas tentang kepemimpinan dan kinerja bawahan secara keseluruhan diperusahaan, sedangkan untuk penelitian yang sekarang lebih terspesifik ke departemen diperusahaan.	Sama-sama membahas tentang kepemimpinan
---	--	--	---

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan

Ada berbagai macam definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh berbagai ahli. Sutanto dan Setiawan (2000), Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama. Terry dalam Utami (2002:17) menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Sutanto dan Setiawan (2000) menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Handoko (2001:294) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko (2001:2) Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa

kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002;173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri maka dari itu ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Selain itu gaya kepemimpinan juga sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Menurut Davis dan Newstrom dalam Elisabeth (2009;2). Kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini.

1. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori menyatakan bahwa "*Leader are born and nor made*" (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

2. Teori Sosial.

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dididik bukan kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. Teori Ekologis.

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

2.2.1.1 Sifat-Sifat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori sifat atau kesifatan dari kepemimpinan.

Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Ghiselli dalam Handoko (2001;297) mengemukakan teori 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan.

2.2.1.2 Tugas-Tugas Kepemimpinan

Wahjosumidjo dalam Aulia (2002;40) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tingkah laku yang mengandung indikasi serangkaian tugas yang perlu dilaksanakan oleh seorang pemimpin, indikasi tersebut yaitu:

1. Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan
2. Mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain
3. Dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain
4. Seorang pemimpin adalah seorang besar yang dikagumi dan mempesona dan dibanggakan oleh para bawahan.

Wahjosumidjo dalam Aulia (2002;40) juga mengemukakan 4 (empat) macam tugas penting seorang pemimpin yaitu :

1. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi
Misi dan peranan organisasi dapat dirumuskan dengan baik bila pemimpin lebih dulu memahami asumsi struktural sebuah organisasi.
2. Pemimpin merupakan pengejawantahan tujuan organisasi
Dalam tugas ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
3. Mempertahankan keutuhan organisasi
Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan kontrol melalui dua cara, yaitu melalui otoritas, peraturan, literally, melalui pertemuan, dan koordinasi khusus terhadap berbagai peraturan.
4. Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.

2.2.1.3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai dalam Dwi (2012;28) secara operasional fungsi kelompok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif
Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintahnya.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah untuk mengintruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang merupakan kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan terciptanya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.2.1.4 Kepemimpinan yang Efektif

Agar proses pengembangan para bawahan berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Ialah suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan. Pemimpin yang efektif menurut Pidarta dalam utami (2006;23) ialah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan. Begitu pula pemimpin yang memiliki performan tinggi dalam perencanaan dan fungsi-fungsi manajemen adalah tinggi pula dalam kedua dimensi kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan tersebut adalah :

1. Kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas

Kepemimpinan yang hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada para bawahannya dengan tidak mepedulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, dan kesejahteraan bawahan. Para bawahan akan bekerja secara rutin, rajin, taat dan tunduk dalam

penampilannya. Pemimpin ini tidak mengikuti perkembangan dan kemajuan lingkungan sehingga organisasi menjadi usang dan ketinggalan jaman.

2. Kepemimpinan yang berorientasi kepada antar hubungan manusia

Kepemimpinan ini hanya menekankan perkembangan para bawahannya, kepuasan mereka, motivasi, kerja sama, pergaulan dan kesejahteraan mereka. Pemimpin ini berasumsi bila para bawahan diperlakukan dengan baik, maka tujuan organisasi kependidikan akan tercapai. Tetapi pada kenyataannya manusia tidak selalu beritikad baik, walaupun ia diperlakukan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan kemunduran suatu organisasi.

Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia. Dengan mengintegrasikan dan meningkatkan keduanya kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik termasuk melaksanakan perencanaan dengan baik pula. Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan dalam kepemimpinan, pemimpin secara efektif ini dikatakan oleh Cunningham dalam Pidarta (2000;175) sebagai perencana dan manajemen kontinum yaitu :

1. Manajer berdiskusi dengan para bawahan
2. Manajer dibantu oleh para bawahan
3. Manajer dibantu oleh para bawahan untuk mendapatkan cara penyelesaian yang terbaik
4. Tindakan manajer disetujui oleh para bawahan.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002;224) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono 2001;161). Sementara itu pendapat Hersey dalam Husnan (2002;229) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain).

Menurut Heidjrachman dalam Husnan (2002;226) dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan situasional artinya gaya kepemimpinan yang didasarkan pada situasi dan kondisi. Karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu. Sedangkan menurut Sugiyono dalam Husnan (2003;132) pada saat menjelaskan tugas-tugas kelompok maka ia harus bergaya direktif, pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya maka ia harus bergaya konsultatif, untuk merumuskan tujuan kelompok ia bergaya partisipatif sedangkan pada saat bawahan telah mampu dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas maka ia bergaya delegatif.

2.2.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut *University of Iowa Studies* dalam Aulia (2010;21) Teori gaya kepemimpinan pada dasarnya terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu mengarahkan (*directing*), melatih (*coaching*), Partisipasi (*supporting*), dan mendelegasikan (*delegating*).

1. Mengarahkan (*directing*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi bawahan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey and Blanchard menyarankan agar manajer memainkan peran directive yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, dengan terus intens berhubungan sosial dan komunikasi dengan bawahannya. Pertama pemimpin harus mencari tahu mengapa orang tersebut tidak termotivasi, kemudian mencari tahu dimana keterbatasannya. Dengan demikian pemimpin harus memberi arahan dalam penyelesaian tugas dengan terus menumbuhkan motivasi dan optimismenya.

2. Melatih (*coaching*)

Pada kondisi bawahan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab bawahan. Oleh

karena itu, pemimpin hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasihati, dan membantu bawahan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

3. Partisipasi (*participation*)

Gaya kepemimpinan partisipasi, adalah respon manajer yang harus diperankan ketika bawahan memiliki tingkat kemampuan yang cukup, tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab. Hal ini bisa dikarenakan rendahnya etos kerja atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mengapresiasi usaha-usaha yang dilakukan para bawahan, sehingga bawahan merasa dirinya penting dan senang menyelesaikan tugas.

4. Mendelegasikan (*delegating*)

Selanjutnya, untuk tingkat bawahan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi”. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah, cukup memberikan untuk terus berkembang saja dengan terus diawasi.

Menurut *University of Iowa Studies* dalam Aulia (2010;28) juga diperkenalkan beberapa gaya kepemimpinan lain yang cukup populer yaitu adalah gaya kepemimpinan otokrasi, gaya kepemimpinan pembinaan, gaya kepemimpinan demokrasi dan gaya kepemimpinan kendali bebas.

1. Gaya Kepemimpinan Otokrasi

Dalam gaya kepemimpinan otokrasi, menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan autokrasi mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi bawahan. Ciri-cirinya :

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- b. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
- c. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.
- d. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
- e. Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
- f. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota.
- g. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali

bila menunjukkan keahliannya.

2. Gaya Kepemimpinan Pembinaan

Gaya kepemimpinan pembinaan mirip dengan *otokrasi*. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota diajak untuk ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

3. Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Dalam gaya kepemimpinan demokrasi anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. demokrasi ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Menurut Robbins dan Coulter dalam Ellishabeth (2010), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi bawahan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih bawahan. Gaya kepemimpinan ini

menghargai kemampuan bawahan untuk mendistribusikan *knowledge* dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi bawahan dalam bekerja misalnya memberikan *reward*. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis :

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
 - b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
 - c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
4. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (*Laissez-faire*)

Gaya kepemimpinan kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup

kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda. Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi. Kepemimpinan pembinaan cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi sedang dan komitmen rendah. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi. Sementara itu, kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi. ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas :

- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
- c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

2.2.4 Konsep Gender

Menurut Lips dalam Tri (2001) gender artinya suatu konsep, rancangan atau nilai yang mengacu pada sistem hubungan sosial yang membedakan fungsi serta peran perempuan dan laki-laki dikarenakan perbedaan biologis atau kodrat, yang oleh

masyarakat kemudian dibakukan menjadi 'budaya' dan seakan tidak lagi bisa ditawar, ini yang tepat bagi laki-laki dan itu yang tepat bagi perempuan. Apalagi kemudian dikuatkan oleh nilai ideologi, hukum, politik, ekonomi, dan sebagainya. Atau dengan kata lain, gender adalah nilai yang dikonstruksi oleh masyarakat setempat yang telah mengakar dalam bawah sadar kita seakan mutlak dan tidak bisa lagi diganti. Jadi, kesetaraan gender adalah suatu keadaan di mana perempuan dan laki-laki samasama menikmati status, kondisi, atau kedudukan yang setara, sehingga terwujud secara penuh hak-hak dan potensinya bagi pembangunan di segala aspek kehidupan berkeluarga, berbangsa dan bernegara (Umar, 2001;2).

Islam mengamanahkan manusia untuk memperhatikan konsep keseimbangan, keserasian, keselarasan, keutuhan, baik sesama umat manusia maupun dengan lingkungan alamnya. Konsep relasi gender dalam Islam lebih dari sekedar mengatur keadilan gender dalam masyarakat, tetapi secara teologis dan teleologis mengatur pola relasi mikrokosmos (manusia), makroskosmos (alam), dan Tuhan. Hanya dengan demikian manusia dapat menjalankan fungsinya sebagai khalifah, dan hanya khalifah sukses yang dapat mencapai derajat abid sesungguhnya. Islam memperkenalkan konsep relasi gender yang mengacu kepada ayat-ayat (Al Qur'an) substantif yang sekaligus menjadi tujuan umum syari'ah (maqashid al-syariah), antara lain: mewujudkan keadilan dan kebajikan (Q.S. an-Nahl [16]: 90) Yang Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran".

Lips dalam Tri (2001;6) telah disebut di atas bahwa perbedaan perlakuan antara perempuan dan laki-laki mempengaruhi kehidupan perempuan dan laki-laki baik secara langsung maupun tidak langsung di masyarakat. Hal ini dapat dilihat dalam beberapa lingkungan yaitu :

1. Lingkungan keluarga Keluarga

Menurut Beechey (2000;9) lingkungan keluarga adalah tempat terpenting bagi seseorang karena merupakan tempat pendidikan yang pertama kali, dan di dalam keluarga pula seseorang paling banyak bergaul serta mengenal kehidupan. Menurut teori gender kedudukan yang terpenting bagi perempuan dalam keluarga adalah sebagai istri dan ibu yang mengatur jalannya rumah tangga serta memelihara anak Untuk menjalankan tugas sebagai istri dan ibu perempuan diharapkan dapat memasak, menjahit, memelihara rumah serta melahirkan. Sehubungan dengan tugas ini alangkah baiknya bila kedudukan seorang istri di rumah. Sebaliknya, menurut Smith dalam Tri (2000;154). Ideologi ini kedudukan laki-laki yang terpenting dalam suatu keluarga adalah sebagai seorang suami yang bertanggung jawab sebagai pencari nafkah utama. Karena tugasnya sebagai pencari nafkah sering seorang suami tidak peduli dan tidak mau tahu dengan urusan rumah tangga, sebab dia merasa sudah memberi uang untuk jalannya roda rumah tangga. Bila melihat kondisi masyarakat pada saat ini, tampak konsep-konsep di atas sudah agak bergeser. Banyak istri yang bekerja mencari nafkah di luar rumah. Penghasilan istri juga berfungsi menambah penghasilan. Istri yang bekerja mencari nafkah di luar rumah biasanya harus

mendapat persetujuan terlebih dulu dari suami. Pada umumnya hingga saat ini meskipun istri bekerja, sang suami tetap tidak ingin bila posisi dan penghasilan yang diperoleh istri melebihi sang suami dan penghasilan suami tetap merupakan penghasilan pokok bagi keluarga. Di samping istri bekerja mencari nafkah di luar rumah tanggung jawab urusan rumah tangga tetap ada di pihak istri sehingga dapat dibayangkan beratnya beban yang ditanggung oleh seorang istri bila ia bekerja di luar rumah meskipun perempuan sudah dapat bekerja di luar rumah, pada saat ini masih tetap tampak berlakunya konsep gender, sebagai contoh istri yang bekerja masih harus memperhitungkan perasaan suami dengan tidak mau meraih posisi yang lebih tinggi dari suami sehingga sering mereka bekerja tanpa ambisi. Sering timbul dilema bagi dirinya untuk memilih antara karier dan keluarga

2. Lingkungan Pendidikan

Di bidang pendidikan tampak bahwa konsep gender juga dominan. Sejak masa kanak-kanak ada orangtua yang memberlakukan pendidikan yang berbeda berdasarkan konsep gender, sebagai contoh kepada anak perempuan diberi permainan boneka sedang anak laki-laki memperoleh mobil-mobilan dan senjata sebagai permainannya. Bila diingat bahwa pada jaman kartini berlaku perbedaan pendidikan bagi anak perempuan dan laki-laki, tampaknya saat ini juga masih demikian. Sebagai contoh masyarakat kita masih menganggap bahwa anak perempuan lebih sesuai memilih jurusan bahasa, pendidikan atau pendidikan rumah tangga, sebaliknya anak laki-laki lebih sesuai untuk jurusan teknik. Perempuan dianggap lemah di bidang

matematika, sebaliknya laki-laki dianggap lemah di bidang bahasa. Pada keluarga yang kondisi ekonominya terbatas banyak dijumpai pendidikan lebih diutamakan bagi anak laki-laki meskipun anak perempuannya jauh lebih pandai, keadaan ini menyebabkan lebih sedikitnya jumlah perempuan yang berpendidikan (Millar, 2000;11).

3. Lingkungan Pekerjaan.

Sejak kaum perempuan dapat memperoleh pendidikan dengan baik jumlah perempuan yang mempunyai karier atau bekerja di luar rumah menjadi lebih banyak menurut Mednick (2000;90) berpendapat meskipun jumlah kaum perempuan yang bekerja meningkat tetapi jenis pekerjaan yang diperoleh masih tetap berdasar konsep gender, menurut Abbott dan Sapsford dalam Tri (2005;15) kaum perempuan lebih banyak bekerja di bidang pelayanan jasa atau pekerjaan yang membutuhkan sedikit keterampilan seperti di bidang administrasi, perawat atau pelayan toko dan hanya sedikit yang menduduki jabatan manager atau pengambil keputusan. Dari segi upah masih banyak dijumpai bahwa kaum perempuan menerima upah lebih rendah dari laki-laki untuk jenis pekerjaan yang sama, juga perbedaan kesempatan yang diberikan antara bawahan perempuan dan laki-laki di mana laki-laki lebih diprioritaskan.

Dari perbedaan perlakuan tersebut banyak yang kemudian menyimpulkan, menggolongkan dan kemudian menganggap perempuan sebagai orang yang lemah, pasif serta dependen dan menganggap laki-laki lebih berharga. Akibatnya banyak

orang lebih menghargai dan memilih mempunyai anak laki-laki dibanding dengan anak perempuan.

2.2.5 Kepemimpinan Berbasis Gender

Kepemimpinan tidak mungkin bisa terlepas dari individu yang berperan sebagai seorang pemimpin itu sendiri. Banyak yang menghubungkan antara kemampuan individu dalam memimpin dengan aspek biologis yang melekat pada diri seorang pemimpin yaitu berdasarkan pada perbedaan jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Hal tersebut kemudian mengakibatkan timbulnya istilah ketimpangan gender (jenis kelamin laki-laki dan perempuan) yang kemudian menempatkan perempuan pada kondisi yang tidak menguntungkan, walaupun perempuan adalah sumber daya manusia yang bahkan di seluruh dunia jumlahnya jauh lebih besar dari pada laki-laki.

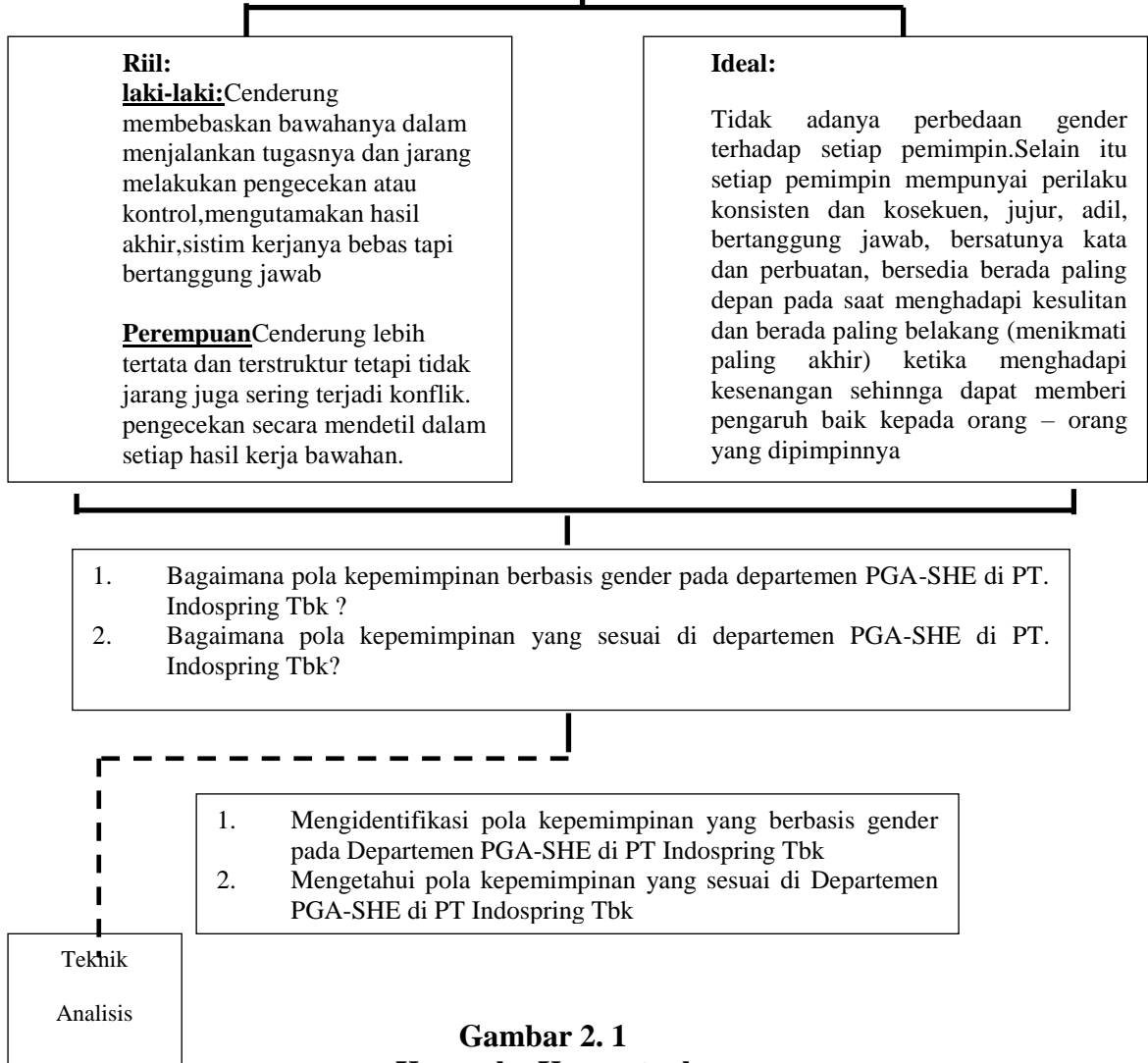
Menurut Schermerhorn dalam Gonibala (2007), pemimpin wanita selalu lebih cenderung untuk bertingkah laku secara demokratis dan mengambil bagian dimana mereka lebih menghormati dan prihatin terhadap pekerja/bawahannya dan lebih berbagi 'kekuasaan' serta perasaan dengan orang lain.

Kajian yang dijalankan oleh Sharpe dalam Gonibala (2007) mendapati bahwa wanita selalu lebih mementingkan hubungan interpersonal, komunikasi, motivasi pekerjaan, berorientasi tugas, dan bersikap lebih demokratis dibanding dengan laki-laki yang lebih mementingkan aspek strategic dan analisa. Penelitian tersebut menggambarkan gaya kepemimpinan demokratik yang dimiliki wanita memiliki unsur kesamaan dengan gaya kepemimpinan transformasional.

2.3 Kerangka Konseptual

PT Indospring Tbk terdapat bagian unit-unit satuan kerja, dalam setiap unit pastilah terdapat beberapa cara dalam pola kepemimpinannya. Selain itu dalam unit tersebut juga dipimpin baik laki-laki maupun perempuan, masing-masing pasti memiliki kekurangan dan kelebihan.

DEPT / BAGIAN	LEVEL ASST. MANAGER UP		Staff		Jumlah
	Pria	Wanita	Pria	Wanita	
Personalia	0	1	2	3	6
General affair	1	0	3	2	6
HSE	0	1	3	2	6
General Repair	1	0	4	1	6
Jumlah	2	2	12	8	24
Rasio Pria : Wanita	1:1		3:2		



Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual