

BAB VI

PEMIMPIN PEREMPUAN DAN SEDERET KEISTIMEWAANNYA

6.1 Pendahuluan

Karakter feminin yang dimiliki perempuan seperti kepekaan, perhatian dan kelemah-lembutan seringkali disepelekan serta dianggap sebagai suatu kelemahan. Tak jarang perempuan dipaksa untuk mengikuti karakter maskulin yang dianggap lebih efektif dalam hal kepemimpinan. Dalam dunia kerja misalnya, perempuan kerap diberikan posisi yang cenderung memiliki tekanan kecil, kurang menantang, dan bukan pada posisi yang melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Pada kenyataannya, perempuan juga dapat berlaku fleksibel dengan menerapkan perilaku lembut juga perilaku tegas. Selain itu, karakter feminin dalam diri perempuan juga dapat menjadi kekuatan bagi mereka untuk menjadi pemimpin yang lebih efektif dibanding laki-laki.

Bab ini akan membahas bagaimana Ibu Joane sebagai seorang pemimpin perempuan menjalankan kepemimpinannya. Bagaimana kepribadian maupun karakteristiknya serta bagaimana cara beliau memimpin dan memperlakukan karyawannya. Semua hal tersebut nantinya akan memberi penjelasan tentang bagaimana kekuatan dari pemimpin perempuan serta menggambarkan seberapa efektif kepemimpinannya.

6.2 Perempuan yang Berorientasi Pada Hasil

Ibu Joane memahami bahwa usaha yang ditekuninya ialah usaha padat karya yang sangat bergantung pada usaha kreativitas dan inovasi. Dalam kepemimpinannya Ibu Joane sebagai atasan menetapkan dan menyampaikan

tujuan-tujuan yang harus dicapai secara jelas dan tegas kepada para karyawannya. Namun beliau tidak pernah ingin mendikte karyawannya. Beliau cenderung membebaskan mereka untuk berkreasi.

“Jadi, saya tidak pernah mau mendikte, sehingga orang itu tidak bisa berkreasi, tidak bisa berpikir panjang, kalo saya lebih cenderung supaya mereka lebih berkreasi, supaya mereka mempunyai pemikiran yang lebih makro lagi, gitu.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Hal ini didukung oleh pernyataan Ibu Anik, selaku rekan organisasinya di Aisyiyah kota Surabaya. Ibu Anik menyatakan bahwa selama di Aisyiyah, Ibu Joane secara jelas menyampaikan apa yang diinginkan.

“ya kalo untuk ke anak buah itu memang ya maunya tu ya, ya *tek tek tek tek*, seperti itu, gitu lho. Tapi ya Alhamdulillah, untuk yang sekarang ini... kita... saya mengatakan bahwa timnya, timnya Majelis Ekonomi itu bisa, bisa mengikuti. Bisa mengikuti bagaimana gerakanya Bu One itu, gitu lho, tapi memang ya tidak semuanya, ya mbak. Karena memang kondisi seseorang itu kan ya beda-beda.” (Ibu Anik, 28 Juni 2019, 10.08 WIB)

Dengan sikapnya yang secara jelas menyampaikan apa yang dimau serta memberi kebebasan kepada karyawannya untuk berkreasi, dapat disimpulkan bahwa Ibu Joane merupakan sosok pemimpin yang berorientasi pada hasil.

6.3 Perempuan yang Tulus dan Berjiwa Sosial

Di mata Ibu Joane keberadaan karyawan sangatlah penting. Beliau sangat memahami betapa pentingnya bantuan mereka karena usahanya sendiri bergerak di bidang *furniture* yang merupakan industri padat karya. Tanpa kehadiran karyawan, tentu usahanya tidak dapat berjalan, terlebih sampai 19 tahun lamanya. Dalam memperlakukan karyawannya, beliau tidak membeda-bedakan mereka berdasarkan jabatan yang satu dengan yang lain.

“Dengan tidak membeda-bedakan. Antara apa, jabatan ini, jabatan ini, engga, ga membeda-bedakan, sama semua.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Ibu Nurul selaku manajer keuangan dan sdm PT Kernel menilai bahwa Ibu Joane tidak memandang karyawannya sebagai bawahannya. Saat bekerja, Ibu Joane memang berlaku sebagai pimpinan, namun di luar pekerjaan, beliau berlaku normal layaknya sesama manusia saja.

“Ke karyawan tidak memandang sebagai atasan dengan bawahan, gitu *lho*. Kalo memang pada saat pembagian tugas ya sebatas sebagai pimpinan, tapi kalo saat kita di luar, di luar pekerjaan seperti... ya sesama... sesama manusia gitu, *lho*.” (Ibu Nurul, 24 Juni 2019, 11.09 WIB)

Dalam memperlakukan pelanggannya sekalipun, Ibu Joane tidak pernah membedakan. Hal ini dinyatakan oleh Pak Sutris, selaku manajer produksi PT Kernel.

“Dan terutama, Bu Joane tidak lepas walaupun dari semua *buyer* yang ada, pembeli yang... tidak ada membedakan *buyer* 1, dan 2, dan 3 mengenai kualitas yang kita sajikan. Semuanya sama, ya.” (Pak Sutris, 24 Juni 2019, 11.31 WIB)

Di sisi lain, Ibu Joane juga dianggap berjiwa sosial. Ibu Anik yang merupakan rekan satu organisasinya di Aisyiyah menilai bahwa Ibu Joane memiliki sifat dermawan.

“Bu One itu kan sifatnya dermawannya itu, *lho* sangat tinggi. Kalo menurut saya *lho*, ya. Seperti itu.” (Ibu Anik, 28 Juni 2019, 10.08 WIB)

Meski Ibu Joane memiliki jabatan pemimpin, diketahui bahwa tidak ada batas yang berarti dalam membedakan posisi yang dimiliki beliau dengan karyawannya. Hal ini ditunjukkan secara nyata dengan program perusahaan bernama, “Jum’at Berkah”. Program ini merupakan kegiatan makan bersama yang dilaksanakan setiap hari Jum’at dan bersifat gratis untuk semua karyawan. Karyawan PT Kernel memang diberikan uang makan setiap harinya namun khusus di hari Jum’at,

semua karyawan diberi uang makan sekaligus makanan. Makanan yang dibagikan di hari Jum'at tersebut, baik yang untuk Ibu Joane sampai yang untuk buruh pabriknya semuanya sama, yaitu berupa nasi bungkus. Tidak dibedakan meski jabatan mereka berbeda.

“Dan kalo makan itu... kalo hari Jum'at kan kita... ini ‘Jum'at Berkah’, itu. Sebetulnya anak-anak itu dapat uang makan, setiap hari tapi uang makannya ga banyak, karena persyaratan gaji kan *ndak* termasuk uang makan, tapi kita kasih uang makan kecil. Cuman hari Jum'at *tok*, kita kasih makan. Dan makannya itu, dari Bu Joane, saya, sama karyawan itu sama yang dimakan. Nasi bungkus. Nah itu bentuknya.” (Pak Taufik, 24 Juni 2019, 10.50 WIB)

Dari semua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Ibu Joane adalah sosok yang tulus sekaligus berjiwa sosial. Dalam memosisikan dirinya sebagai pemimpin, baik dalam memperlakukan pelanggan maupun karyawan, beliau dapat berlaku baik. Tidak pernah membedakan antar satu dengan yang lainnya.

6.4 Perempuan yang Profesional

Dalam mendelegasikan tugas di perusahaannya, Ibu Joane tidak mengontrol semuanya sendiri, beliau mempercayakan dan menyerahkannya kepada bagian-bagian yang bertanggungjawab. Kemudian dalam berhubungan dengan karyawan, Ibu Joane berlaku sesuai aturan maupun struktur yang ada dan biasa diterapkan di perusahaan pada umumnya. Baik dalam memberikan perintah, solusi dan arahan, memberikan penghargaan, maupun menangani kesalahan yang terjadi di perusahaan. Menurut Ibu Nurul, Ibu Joane melakukan semuanya hal terkait pekerjaan sesuai struktur yang berlaku.

“Kalo, mungkin kalo soal pekerjaan memang ga langsung ke ini, kan ada *stepnya*, ya. Dari direktur ya, ke... langsung ke manajernya, itu. Kalo ke manajernya, baru nanti ke karyawan yang paling bawah gitu, jadi memang sesuai strukturnya aja, gitu lho.” (Ibu Nurul, 24 Juni 2019, 11.09 WIB)

Dalam memberi perintah maupun solusi kepada bidang produksi misalnya. Ibu Joane melakukannya sesuai dengan struktur, yaitu dengan menyampaikan arahnya melalui manajer produksinya yang merupakan penanggung jawab di bidang tersebut.

“Kan ada masing-masing sudah mempunyai bagian sendiri-sendiri, ya. Jadi, kita tinggal kalo misalnya saya terima *order*, saya memberikan ke orang produksi, ke manajer produksinya. Nanti manajer produksinya yang ke bawah.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Sama halnya yang Ibu Joane lakukan dalam hal memberi penghargaan, teguran maupun memberikan hukuman. Semua yang berprestasi pasti mendapat penghargaan dan semua yang melakukan kesalahan akan ditegur. Karyawan yang kinerjanya baik, diberi penghargaan berupa kenaikan gaji maupun jenjang karir yang lebih baik. Dalam hal memberi teguran, Ibu Joane tidak pernah menegur karyawan yang melakukan kesalahan di depan karyawan yang lain. Beliau tidak terbawa emosi dan meluapkan emosinya di depan umum. Dalam memberikan hukuman, Ibu Joane memberikannya sesuai dengan langkah-langkah yang ditetapkan.

“Misalnya ada teguran di bawahnya manajer, tapi tetep, Bu Joane tetep negurnya ke manajer dulu, gitu lho. Jadi kan, kalo urusan pekerjaan memang sesuai strukturnya, struktur organisasinya kalo misalnya soal pekerjaan. Maksudnya ga langsung, oh kamu, negur di depan orang itu ga pernah, gitu lho.” (Ibu Nurul, 24 Juni 2019, 11.09 WIB)

Dari semua pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menjalankan usahanya, Ibu Joane berlaku secara profesional. Semua hal yang berhubungan dengan karyawannya, beliau lakukan sesuai dengan aturan dan struktur yang berlaku. Tidak secara asal-asalan maupun sembarangan.

6.5 Perempuan yang Mendengar dan Melayani

Bagi Ibu Joane, untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, seseorang harus memiliki karakter mandiri serta berkemauan keras. Berkemauan keras yang dimaksud bukan berarti menjadi keras kepala. Beliau menganggap bahwa seorang pemimpin yang baik tidak boleh menganggap dirinya yang paling benar.

“Karakternya e... apaya, mempunyai karakter mandiri yang pasti, ya. Terus dia juga mempunyai kemauan keras, tetapi keras itu bukan berarti e... bukan berarti *stubborn*. Ya, bukan berarti *stubborn*, tetapi mau diberikan masukan-masukan. Jadi, walaupun kita sebagai pemimpin, tapi kita belum tentu paling benar, kan? Jadi kita harus mau menerima masukan dari orang lain. Dari anak buah kita. Kita juga harus mau.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Pemimpin yang baik menurutnya harus mau mendengar dan menerima masukan dari orang lain. Hal tersebut diterapkan oleh beliau dengan cara setiap memutuskan sesuatu, beliau selalu diskusikan dengan orang-orang di perusahaannya.

“...segala sesuatu di dalam kepemimpinan saya kan kita selalu merundingkan segala sesuatu. Misalnya kalo ada desain baru, desain baru dari *buyer* A misalnya, saya pasti tetap bicarakan bersama. Jadi kita bicarakan bersama, kita analisa bersama, apa kekurangannya, konstruksinya harus bagaimana, untuk lebih kuatnya harus bagaimana, itu pasti semua kita libatkan.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Apa yang dinyatakan Ibu Joane didukung dengan pernyataan dari orang-orang perusahaannya. Pak Santok selaku manajer desain di PT Kernel memandang Ibu Joane sebagai pemimpin yang mau mendengar masukan dari orang-orang di sekitarnya. Beliau selalu melibatkan orang-orang perusahaannya dalam pengambilan keputusan.

“Baik, kemudian juga mendengar saran orang lain. Ya menurut saya ya baik juga. Mengambil keputusan juga mesti pertimbangkan sama staf yang lain.” (Pak Santok, 24 Juni 2019, 12.56 WIB)

Ibu Joane juga dinilai sebagai sosok pemimpin yang mau diajak berdiskusi, memberi solusi serta mau mengingatkan ketika karyawannya melakukan kesalahan. Hal ini berdasarkan pernyataan milik Ibu Elli, selaku manajer ekspor PT Kernel.

“Kalau kita ada salah, dia selalu kasih tau. Kalo kita, kalo aku ada salah, aku juga *discuss* sama dia, nanti dia kasih solusi itu baiknya dia.” (Ibu Elli, 24 Juni 2019, 11.18 WIB)

Selain selalu mengingatkan, Pak Sutris selaku manajer produksi PT Kernel menganggap bahwa Ibu Joane juga banyak memberikan arahan-arahan maupun masukan demi kebaikannya.

“Banyak, buanyak sekali. Sampe-sampe, e... pada dasarnya, sampe-sampe saya juga, terlalu banyaknya masukan-masukan demi kebaikan saya ini, sampe ga bisa ngungkap. Karena, selalu, kalo *buyer order* segala macem, selalu mengingatkan saya.” (Pak Sutris, 24 Juni 2019, 11.31 WIB)

Semua pernyataan karyawan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Ibu Joane adalah sosok perempuan yang mendengar dan melayani. Sebagai pemimpin, beliau tidak merasa menjadi yang paling benar dan tetap mau mendengar suara dari para karyawannya. Ibu Joane juga dapat diajak berdiskusi, selalu mengingatkan sekaligus memberikan saran serta masukan untuk para karyawannya.

6.6 Ringkasan Hasil

Berdasarkan dengan semua hasil temuan tersebut, maka gaya kepemimpinan dari Ibu Joane dapat diringkaskan ke dalam bagan berikut ini.



Gambar 6.1 Gaya Kepemimpinan Ibu Joane

Sumber: Data Primer Penelitian (2019)

6.7 Diskusi Hasil

Berdasarkan empat faktor kepemimpinan perempuan milik Kanter (1977), fleksibilitas yang dimiliki Ibu Joane tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan beliau dipengaruhi faktor *Mother* dan *Iron Maiden*. Faktor *Mother* tergambar pada karakteristik feminin beliau berupa perilaku lemah-lembut, mendengar, melayani, mau memberikan arahan serta selalu mengingatkan. Faktor *Iron Maiden* tergambar pada perilaku berambisi mencapai target, dan ketangguhannya.

Dalam kepemimpinannya Ibu Joane menerapkan perilaku seperti mendengar, melayani, mengingatkan dan memberi arahan. Selain itu Ibu Joane juga selalu mau menghargai pendapat orang-orangnya dengan melibatkan seluruh pihak di perusahaan saat membuat keputusan. Perilaku Ibu Joane yang melayani dan memberikan arahan sesuai dengan penelitian Sims dan Morris (2018) bahwa ditemukan adanya perilaku *servant leadership* seperti, melayani, memberi

pengarahan di dalam diri pengusaha perempuan. Hal ini juga sesuai dengan Vasavada (2012) yang menemukan bahwa karakteristik feminin seperti peduli dan mengasuh, komunikasi interpersonal, dan gaya kepemimpinan partisipatif terbukti menjadi hal yang penting untuk meningkatkan posisi kepemimpinan perempuan.

Berdasarkan pada teori kepemimpinan Thoha (1995) Ibu Joane yang berorientasi pada hasil serta sisi beliau yang profesional dalam menjalankan segala sesuatunya sesuai dengan teori *path-goal*. Kemudian karakternya yang tidak membeda-bedakan dan berjiwa sosial serta mau mendengar dan melayani sesuai dengan teori sifat. Selain itu, berdasarkan Nawawi Nawawi dan Hadari (1993) dalam memimpin PT Kernel, dapat disimpulkan bahwa Ibu Joane menerapkan gaya kepemimpinan dengan tipe demokratis. Semua hal yang diterapkannya menjadikan gaya kepemimpinan Ibu Joane sebagai pemimpin perempuan dan sederet keistimewaannya.