

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan berdasarkan penelitian sebelumnya yaitu sebagai berikut :

Kepemimpinan Perempuan

Abdullah Faiq (2003) mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya dengan judul “Analisis Terhadap Kepemimpinan Perempuan Dalam Birokrasi Pemerintahan” (Studi Terhadap Kepemimpinan Perempuan Di Kabupaten Tuban Jawa Timur). Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan perempuan dengan prestasi kerja karyawan dalam birokrasi pemerintahan kabupaten Tuban Jawa Timur.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan kepemimpinan perempuan sebagai obyek penelitian dan prestasi kerja karyawan sebagai variabel terikat.

Vincenza Priola (2004) “*Gender and Feminine Identities-Women as Managers in a UK Academic Institution*”. Studi tersebut menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin perempuan pada institusi ini menggunakan *stereotypical* yang terdiri dari *multi- tasking, supporting and nurturing, people and communication skills, dan team-work*. Sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan *stereotypical* perempuan yang terdiri dari *the mother, the*

pet, the sex object, dan the iron maiden. Persamaan dari jurnal tersebut dengan penelitian ini adalah perempuan sebagai subyek.

Prestasi Kerja Karyawan

Halim, C.W (1997) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Mekar Armada Jaya di Magelang.” Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan pada penelitian tersebut dengan menggunakan regresi linier berganda, diperoleh kesimpulan bahwa ada hubungan antara prestasi kerja sebagai variabel dependen (variabel tergantung) dengan faktor penghasilan, lingkungan kerja, dan sosial dan psikologi sebagai variabel independen (variabel bebas) yang mempengaruhi secara bersama-sama.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Halim, C.W (1997) dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan prestasi kerja sebagai variabel terikat. Perbedaannya adalah dalam penelitian ini akan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan, dan menggunakan alat analisis yang sama, yaitu regresi linier berganda.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari sekian banyak pendapat tentang definisi-definisi manajemen sumber daya manusia nampaknya ada perbedaan tapi intinya sama. Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1) Edwin B. Flippo

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. (Flippo, 1996, hlm. 7).

2) Wendell French

Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, pengurangan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. (French, 1974, hlm.13).

3) T. Hani Handoko

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. (Handoko, 1993, hlm. 4).

2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk memahami apa itu manajemen sumber daya manusia, kita sebaiknya pertama-tama meninjau apa yang dilakukan para manajer. Kebanyakan ahli sepakat bahwa ada lima fungsi dasar yang dijalankan semua manajer (Dessler, 1997, hlm. 2):

- 1) Perencanaan, yaitu menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan – meramalkan atau memproyeksi beberapa peristiwa di masa depan.

- 2) Pengorganisasian, yaitu memberikan setiap bawahan suatu tugas khusus, membangun departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi, mengkoordinasi kerja bawahan.
- 3) Penstaffan, yaitu memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, menyuluh karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.
- 4) Kepemimpinan, yaitu membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahannya.
- 5) Pengendalian, yaitu menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, melakukan pengecekan untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja aktual dengan standar ini, mengambil tindakan perbaikan sesuai kebutuhan.

2.2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu usaha mempengaruhi orang lain melalui hubungan antar individu dalam mencapai suatu tujuan. Di bawah ini disajikan beberapa definisi kepemimpinan, yaitu:

- 1) Menurut Gibson, IvanCevich, dan Donnelly, kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses dimana seseorang pelaksana memberi petunjuk, pengaruh, pembinaan dan tujuan tertentu. (Gibson, 1993, hlm.15).
- 2) Menurut Bennis, menyatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat melihat dan mencari alternatif jalan keluar terbaik terhadap suatu masalah, memberi wawasan atau pandangan positif mengenai masa depan dan

memotivasi karyawan secara aktif untuk mencapai tujuan. (Bennis, 1995, hlm. 60).

- 3) Dalam Wahjosumidjo (1993, hlm. 25) menurut George P. Terry, kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.
- 4) Dalam Wahjosumidjo (1993, hlm. 25) menurut Robert Tennenbaum, Irving R. Wischler, Fred Massarik kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi, kearah tercapainya sesuatu tujuan ataupun tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.
- 5) Menurut Harold Koontz and Cyril O'Donnell dalam Wahjosumidjo (1993, hlm. 25) kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.

Dari berbagai macam definisi di atas oleh Blanchard dalam Wahjosumidjo (1993, hlm. 25) dikemukakan, timbul kesepakatan diantara para ahli manajemen, bahwa akhirnya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut: "... *that leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation.*"

Menurut Wahjosumidjo (1993, hlm. 26) kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan didalam suatu situasi tertentu. Butir-butir pengertian dari berbagai definisi tersebut pada hakikatnya memberikan makna:

- 1) Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*).
- 2) Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- 3) Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

2.2.2.1. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (1993, hlm. 12) sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen. Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran serangkaian fungsi kepemimpinan. Sedangkan fungsi kepemimpinan itu sendiri sesungguhnya merupakan salah satu di antara peranan manajer dalam rangka untuk mengajak atau menghibau semua bawahan atau pengikut, agar dengan penuh kemauan memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan para bawahan itu secara maksimal.

2.2.2.2. Teori Kepemimpinan

Dalam Wahjosumidjo (1993, hlm. 99-103) ada beberapa teori kepemimpinan:

- 1) Teori Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan teori ini, gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan

manusia dalam organisasi akan menciptakan kondisi yang positif. Hubungan timbal balik yang harmonis antar umat tersebut tentu akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Namun kesemuanya tidak bisa lepas dari figur dan gaya kepemimpinan para pemimpin di perusahaan/organisasi tersebut.

Pimpinan bebas memakai gaya kepemimpinan dalam menciptakan suasana kerja sejauh mampu menggerakkan orang lain, bebas bukan berarti menurut kehendak sendiri tetapi mengerti keadaan situasional bawahannya. Pemilihan gaya untuk memimpin suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan sehingga dapat untuk mengarahkan pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.

Setiap karyawan bekerja sesuai dengan perannya dalam perusahaan/organisasi, karyawan melakukan tugas sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya. Seorang manajer sebagai seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. Seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan menggunakan bantuan orang lain. Oleh karena itu pemimpin perlu memimpin para karyawan, sehingga para karyawan akan menyukai, menghormati dan tentu saja para karyawan akan mempunyai komitmen yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugas dari pemimpin.

Kepemimpinan perempuan selama ini masih dianggap sebagai suatu hal yang tabu, hal itu sangat terasa di lingkungan kita yang notabene merupakan lingkungan berkebudayaan Jawa dan Islami. Dalam kebudayaan Jawa dan Islami,

(*maturity*) bawahan. Teori ini diungkapkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Tetapi, Hersey dan Blanchard lebih jauh tidak memberikan definisi mengenai kedewasaan, sebagai suatu tingkat kematapan usia atau emosi (*age or emotional stability*).

2) Tingkah Laku Kepemimpinan Sebagai Bentuk Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Uraian empat gaya dasar kepemimpinan di atas memberikan kesimpulan bahwa tipe kepemimpinan seseorang tidak hanya ditentukan dari pihak pemimpin itu sendiri, melainkan juga harus ditetapkan dari pihak bawahan atau yang dipimpin.

Oleh karena itu, perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, tipe seorang pemimpin dapat diidentifikasi ke dalam gambar sebagai berikut:

Bagan 2.1
Bagan Gaya Kepemimpinan

| | | |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|
| | PARTISIPATIF P.3 | KONSULTATIF P.2 |
| Rendah-Perilaku Suportif-Tinggi | DELEGATIF P.4 | DIREKTIF P.1 |

Rendah-Perilaku Direktif-Tinggi
Sumber: Wahjosumidjo, 1987, hlm. 102

Bagan 2.1 di atas merupakan empat tipe dasar kepemimpinan sebagai bentuk-bentuk proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Lebih lanjut gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Tipe Direktif

Tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pimpinan membatasi peranan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan: apa, kapan, dimana, dan bagaimana sesuatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahan. Pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat. Tipe ini dapat disamakan pula dengan tipe *telling*.

- Tipe Konsultatif

Pemimpin tipe ini masih memberikan direktif yang cukup besar serta menetapkan keputusan-keputusan. Bedanya dengan tipe direktif, dalam tipe konsultatif mempergunakan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan. Pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang diambil. Sementara bantuan terhadap bawahan ditingkatkan, pelaksanaan atas pelaksanaan keputusan tetap ada pada pemimpin. Tipe ini dapat disebut *selling*.

- Tipe Partisipatif

Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin meningkat. Pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan

keputusan makin bertambah, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk penyelesaian tugas.

- Tipe Delegatif

Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan, dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Selanjutnya hak bawahan untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan. Bawahan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri. Sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan dipercaya untuk memikul tanggung jawab untuk mengerahkan dan mengelola dirinya sendiri.

Dalam Sondang P. Siagian (1999, hlm. 20-25) ada beberapa tipe-tipe kepemimpinan:

1) Tipe Otokratis

Kepemimpinan secara otokratis adalah kepemimpinan yang cara memimpinnya menganggap organisasi sebagai miliknya sendiri. Sehingga seorang pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahannya dan merupakan alat atau mesin, tidak diperlakukan sebagaimana manusia. Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah atasannya serta tidak boleh membantah, karena pimpinan tidak mau menerima kritik, saran dan masukan. Tipe kepemimpinan otokratis ini

dapat kita jumpai dalam pemerintahan feodal oleh kerajaan-kerajaan pada zaman abad pertengahan.

Kepemimpinan yang otokratis biasanya dikendalikan oleh seorang pemimpin yang mempunyai perasaan harga diri yang sangat tinggi. Bawahannya dianggap bodoh, tidak berpengalaman, dan selayaknya diperintah sesuka mereka. Dengan egoisme yang sangat tinggi, seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan sebagainya.

2) Tipe Paternalistik

Cara ini dapat dikatakan untuk seorang pemimpin yang bersifat kepaternal, ia menganggap bawahannya bagaikan anak yang belum dewasa. Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Dengan demikian pemimpin semacam ini jarang sekali atau tidak pernah memberikan kepada bawahannya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan.

Para bawahannya tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan daya kreasi dan inovasinya. Konsekuensi dari perilaku demikian ialah bahwa para bawahannya tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Seorang pemimpin yang paternalistik ini dalam hal-hal yang tertentu sangat dibutuhkan, akan tetapi sebagai pemimpin pada umumnya kurang efektif.

3) Tipe Kharismatik

Rupanya sulit untuk menemukan sebab seorang pemimpin mempunyai harisma. Yang jelas adalah bahwa pemimpin tersebut mempunyai daya tarik sendiri. Pemimpin yang kharismatik mampu menguasai bawahannya karena mereka diliputi oleh kepercayaan yang luar biasa terhadapnya. Para pengikut seorang pemimpin yang kharismatik tidak pernah mempersoalkan nilai yang diikuti, sikap, gaya dan perilaku yang digunakan pemimpin diikutinya. Keputusan dan kesetiaan para bawahannya timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati, dan dikagumi, bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan seorang pemimpin.

Kemampuan untuk menguasai bawahannya yang terdapat pada diri seorang pemimpin yang demokratis disebabkan kepercayaannya yang luar biasa kepada kemampuannya itu. Seorang pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang dianggap mempunyai kekuatan ghaib atau kesaktian yang tidak dapat diindra secara ilmiah, sehingga dikagumi para bawahannya meskipun para bawahannya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut dikagumi.

4) Tipe *Laissez Faire*

Dapat dikatakan bahwa persepsi seorang pemimpin yang *laissez faire* tentang peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para bawahannya terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak

perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional. Seorang pemimpin yang *laissez faire* melihat peranannya bagaikan polisi lalu lintas.

Dengan anggapan bahwa para bawahannya sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku, dan cenderung memiliki peranan yang pasif dan membiarkan bawahannya berjalan menurut tempatnya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana bawahannya harus berjalan dan bergerak.

Kepemimpinan semacam ini biasanya tidak kelihatan adanya sebuah organisasi dan segalanya dilakukan tanpa ada rencana dari pemimpin. Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin yang *laissez faire* dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari falsafah hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan kepada organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang harus diembannya.

Dengan sikap demikian, maka tidak ada alasan kuat untuk memperlakukan para bawahannya sebagai orang-orang yang tidak dewasa, tidak bertanggung jawab, tidak setia dan tidak loyal. Nilai yang didasarkan dalam kepemimpinan tersebut adalah nilai saling mempercayai yang besar.

5) Tipe Demokratik

Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan segani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya

memberi motivasi para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dalam pelaksanaan tugas kepemimpinannya mau menerima saran-saran dari bawahannya dan bahkan kritik dimintanya dari mereka demi kesuksesan kinerja bersama. Ia memberi kebebasan yang cukup kepada bawahannya, karena menaruh kepercayaan yang besar bahwa mereka itu akan berusaha sendiri menyelesaikan tugasnya dengan baik. Untuk dapat mencapai hasil yang baik, seorang pemimpin yang demokratik senantiasa berusaha memupuk kekeluargaan dan persatuan, membangun semangat bekerja pada bawahannya.

Satu lagi karakteristik penting yang dimiliki seorang pemimpin demokratik yang sangat positif adalah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi baik. Penghargaan itu dapat berbentuk kata pujian, tepukan pada bahunya, memberikan piagam penghargaan, kenaikan pangkat atau bahkan mempromosikan jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin yang demokratis akan bangga apabila para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuan dirinya sendiri.

2.2.2.3. Kepemimpinan Perempuan

Rujukan para kaum perempuan tentang konsep kepemimpinan yang dijadikan landasan untuk bertindak. Yang pertama, dapat dipahami dari QS Fathir, ayat 39, yaitu “Dialah Yang menjadikan kamu semua pemimpin (khalifah) di muka bumi”, ayat ini merupakan penjelasan pernyataan Allah, bahwa Dia memposisikan manusia sebagai pemimpin (khalifah), tanpa memandang jenis kelaminnya baik perempuan maupun laki-laki. Dan dapat dipahami pula dari surat

QS Ali-Imran ayat 195, disebutkan “Sesungguhnya Aku tidak mensia-siakan amal perbuatan orang-orang yang beramal, baik laki-laki maupun perempuan”, QS Al-Taubah ayat 71, juga dikatakan “Dan orang-orang yang beriman, baik laki-laki dan perempuan, sebagian mereka adalah kekasih bagi sebagian yang lain: mereka menyuruh untuk mengerjakan yang ma`ruf, menentang yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah dan Rasulnya, mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”.

Ayat tersebut secara jelas berusaha untuk mengkikis habis perbedaan jenis kelamin (gender), khususnya dalam arti kemanusiaan. Secara umum kaum laki-laki dan perempuan mempunyai hak yang sama dalam setiap aspek kehidupan. Di sisi lain, pada masa Nabi Sulaiman, di negeri yang diabadikan sebagai salah satu nama surat dalam Al-Qur`an yang dikenal ”*baldatun thayyibatun wa rabbun ghafur*” (negeri yang adil, makmur, aman, dan sentosa), yaitu negeri Saba`. Negeri ini ternyata dipimpin oleh penguasa perempuan, Ratu Bilqis. Sedangkan pada awal perkembangan Islam pun, Ummul Mu`minin siti `Aisyah juga pernah menjadi seorang panglima perang dalam perang jamal. Realita semacam ini akan menjadi tendensi dan semakin melunturkan larangan perempuan untuk tampil sebagai seorang pemimpin publik.

Disamping itu Al-Qur`an secara tegas memberikan pandangan tentang kesetaraan laki-laki dan perempuan dilihat dari ayat yang membicarakan Adam dan Hawa, sampai mereka terlempar ke bumi, selalu menggunakan bentuk kata ganti mereka berdua (huma). (Aqil, 1999, hlm. 18-23).

Saat ini belum ada pendapat ahli yang secara khusus mengkaji tentang kepemimpinan perempuan. Akan tetapi berdasarkan wacana yang timbul di masyarakat, yang dirangkum oleh Trias Setiawati bahwasannya pemimpin apapun jenis kelaminnya, yang penting membawa kemajuan bagi perempuan khususnya dan kemanusiaan pada umumnya. (Setiawati, 2006, hlm. 5)

Wanita pemimpin umumnya lebih berorientasi pada pendukung. Penelitian mengungkapkan bahwa wanita pemimpin memberdayakan para pendukung dengan memberi kesempatan kepada orang-orang yang mereka pimpin untuk menyatakan pendapat dan memberi masukan. Para wanita pemimpin ini juga melakukan berbagai upaya untuk pengembangan diri. Selain memberdayakan pengikut mereka, para wanita pemimpin lebih banyak yang bertindak sebagai mentor daripada sebagai "bos".

Wanita pemimpin memberi petunjuk dan bimbingan yang diperlukan kepada para pendukung untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Selain bertindak sebagai mentor, para wanita pemimpin juga cenderung untuk memimpin dengan memberi teladan kepemimpinan pada para pendukung melalui sikap dan tindakan mereka. Jika mereka menginginkan disiplin untuk diterapkan oleh anak buah, maka mereka pun akan menunjukkan sikap disiplin, jika mereka ingin agar anak buah bersikap jujur dan terbuka, mereka pun akan memberikan teladan yang sama. (Prijosaksono, 2003, hlm. 1)

Dari berbagai wacana yang ada tersebut dapat diambil suatu kesimpulan umum bahwa pemimpin perempuan mempunyai kelebihan utama yaitu lebih teliti dan perhatian pada bawahannya, sebagaimana halnya naluri perempuan.

Ketidakadilan Jender yang Dialami Perempuan

Menurut Setiawati (2006, hlm. 6-9) dari istilah seks atau jenis kelamin inilah akhirnya dikenal ada “jenis kelamin” secara kodrati, tetapi ada pula “jenis kelamin” secara kultural atau psikologis yang disebut jender. Jender merupakan sifat yang melekat pada laki-laki dan perempuan yang dikonstruksi secara sosial budaya atau sering disebut kodrat budaya.

Peran jender menurut Faqih dalam Setiawati (2006, hlm. 7) adalah peran yang berkaitan dengan sifat maskulinitas-feminitas yang melekat pada pria wanita yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural. Sejarah perbedaan jender antara pria dan wanita terjadi melalui proses yang sangat panjang. Perbedaan itu dibentuk, disosialisasikan, diperkuat bahkan dikonstruksikan secara sosial, kultural melalui ajaran agama bahkan oleh negara. Dengan demikian konsep tentang jender ini terkadang telah menjadi satu *stereotype* yang sangat mempengaruhi seorang individu dalam bersikap serta bertingkah laku dalam lingkungannya.

Menurut Bem dalam Setiawati (2006, hlm. 7) mengemukakan sebuah fenomena yang disebut *androgini*. *Androgini* merupakan percampuran antara karakteristik maskulin dan feminim yang seimbang dalam taraf yang tergolong cukup tinggi pada diri seseorang. Menurut Spencer dan Helmreich dalam Setiawati (2006, hlm. 7), individu *androgin* memiliki harga diri yang lebih tinggi, lebih fleksibel dan lebih efektif dalam hubungan interpersonal.

Peran jender menjadi sangat bervariasi dalam pola kehidupan tiap orang, tiap keluarga juga tiap budaya maupun negara. Namun budaya yang

cenderung sangat patriarkhis sering menimbulkan ketidakadilan jender, yang cenderung merugikan kaum perempuan. Ketidakadilan jender menurut Fakhri dalam Setiawati (2006, hlm. 8-9) terwujud dalam hal-hal berikut:

- 1) Marginalisasi, peminggiran peran kaum perempuan; kaum perempuan dianggap sebagai warga masyarakat kelas dua. Perempuan sendiri cenderung enggan menjadi orang nomor satu, karena takut dijauhi atau dicela kaum laki-laki (*cinderella complex*), perempuan lebih memilih jadi subordinat laki-laki.
- 2) *Stereotipe*, masyarakat mempunyai norma tertentu tentang perempuan yang ideal yaitu *feminim*, sementara laki-laki adalah *maskulin*, padahal terjadi pada kenyataannya setiap orang memiliki dua karakteristik sekaligus (*androgen*), yaitu feminim sekaligus maskulin. Dalam kehidupannya sebagai suatu *stereotipe*, perempuan diharapkan menjadi figur yang *feminim*: lembut, halus, teliti, rajin, patuh, taat, cantik, cermat dsb, sementara laki-laki diharapkan menjadi figur yang *maskulin*: gagah, perkasa, *gentleman*, kuat, cerdas, kasar, memimpin, *macho*, dsb. Padahal secara psikologis orang yang *androgen* secara seimbang memiliki banyak kelebihan-seperti harga diri yang lebih tinggi, kemampuan berkomunikasi yang lebih efektif, dan lebih fleksibel. Dalam setiap individu besarnya kadar feminitas maupun maskulinitas sangat variatif antara satu orang dengan orang lain. Meskipun kemudian ada yang lebih memperdalam lagi menjadi

feminitas positif dan *feminitas negatif*, serta *maskulinitas positif* dan *maskulinitas negatif*.

- 3) Beban ganda, pembagian kerja di dunia *domestik* untuk perempuan, sementara laki-laki di sektor *publik*, sehingga ketika perempuan pergi ke sektor publik ada beban ganda yang disandangnya. Beban ganda ini sebagian besar dijalani oleh kaum perempuan sementara semestinya ada juga beban ganda juga untuk kaum laki-laki, karena memang pekerjaan domestik bukanlah kodrat perempuan.
- 4) Kekerasan, perempuan dengan fungsi reproduksinya sering mengalami kekerasan di tempat kerja atau bahkan di dalam rumah tangga sendiri. Mulai dari kekerasan fisik, psikis dan seksual. Juga kekerasan yang dilakukan oleh individu, institusi maupun negara. Dalam rumah tangga perempuan dianggap tidak produktif, sehingga harus menuruti kemauan laki-laki si pencari nafkah utama, padahal kenyataannya tidak selalu demikian. Dalam dunia publik, di tempat kerja perempuan yang haid, mengandung, melahirkan, menyusui, sering tidak memperoleh haknya secara wajar. Bahkan sering mengalami intimidasi untuk dikeluarkan. Sementara dalam tingkat negara, kadang kekerasan yang diderita perempuan sering tidak tampak di mata publik, karena terjadi di sektor domestik. Kadang perempuan yang mengalami tindak kekerasan dipersalahkan publik, karena perempuan tersebut berdandan menor ataupun sebab lainnya yang lebih disebabkan, karena ia berjenis kelamin perempuan.

Menurut Archer&Lloyd, dan Doyle dalam Muljani (2000, hlm. 45) terdapat peran *gender* berdasarkan stereotip dan umumnya dapat diterima secara luas oleh masyarakat. Beberapa anggapan yang umum mengenai pria tetap dipertahankan, bahwa mereka bersifat (paling tidak asertif), *logic*, *unemotional*, *independent*, dominan, kompetitif, objektif, aktif dan diatas semuanya adalah kompeten. Sebaliknya wanita seringkali dianggap tampak pasif, non-asertif, *illogical*, *emotional*, *dependent*, *subordinat*, hangat dan *nurturing*. Tidak semua orang berpatokan pada *gender* stereotip ini, tetapi terdapat fakta-fakta yang kuat bahwa hal ini sudah begitu berurat akar dalam masyarakat.

Berdasarkan stereotip tersebut ada beberapa fenomena psikologis yang mempengaruhi cara wanita berpikir, bertindak dan berbicara. Fenomena-fenomena psikologis tersebut, diantaranya:

- a. *Cinderella complex*, menurut Dowling dalam Muljani (2000, hlm. 42), yaitu suatu jaringan sikap dan rasa takut yang sangat menekan sehingga wanita tidak bisa dan tidak berani memanfaatkan sepenuhnya kemampuan otak dan kreativitasnya. Sebagaimana halnya Cinderella yang menanti Sang Pangeran untuk menyelamatkannya, demikianlah menurut Dowling (1981) wanita masa kini masih menanti sesuatu hal yang berasal dari luar untuk mengubah hidup mereka.
- b. *Fear of success*, menurut Horner dalam (Stefani, Pudjibudojo, dan Prihanto, 2000, hlm. 52) yaitu ketakutan wanita akan keberhasilan, karena akan diterimanya konsekuensi negatif dari masyarakat. Para

wanita khawatir bahwa keberhasilannya dalam dunia kerja justru akan menimbulkan konflik dalam rumah tangga, karena mungkin dengan posisinya yang semakin menonjol, suami tidak bisa menerima dan merasa tersaingi. Untuk menghindari kondisi ini, banyak wanita yang akhirnya sudah merasa puas hanya dengan bekerja sekedar memperoleh penghasilan tanpa terlalu mempersoalkan peningkatan prestasi ataupun keberhasilan dalam karier. Mereka tidak ingin gagal, namun juga tidak mau mencapai prestasi yang optimal. Faktor dukungan keluarga akan memberikan pengaruh bagi akum wanita dalam usahanya mewujudkan karier, terutama suami. Wanita akan mampu berkarier dengan optimal dan tidak mengalami kecemasan ketika meraih keberhasilan dalam karier karena dukungan tersebut. Dan juga karena adanya anggapan bahwa kesuksesan identik dengan sifat maskulin, sehingga lebih pantas diraih oleh kaum pria. Wanita menghindari sukses karena takut akan kehilangan feminitasnya, seperti tidak menarik di hadapan kaum pria.

Menurut Kanter (1976, hlm. 233-236) ada empat faktor yang berpengaruh dalam kepemimpinan perempuan, yaitu :

1) *The mother* (keibuan)

Pemimpin perempuan cenderung bersikap sebagaimana layaknya seorang ibu, misalnya dikala sang anak sakit, sang ibu akan menyediakan obat. Nantinya akan timbul asumsi bahwa pemimpin perempuan mempunyai sifat simpatik, pendengar yang baik, dan mudah untuk mencurahkan permasalahan.

2) *The pet* (kesayangan)

Pemimpin perempuan cenderung menjadi kesayangan bagi bawahannya, sehingga bawahan akan lebih menjaganya. Dalam hal ini karyawan akan menganggap pemimpin perempuan sebagai orang dekat, sehingga tidak terdapat rasa canggung.

3) *The sex object* (obyek seksual)

Pemimpin perempuan cenderung menjadi penyemangat kerja bagi karyawannya. Dalam hal ini, pemimpin perempuan dianggap sebagai sebuah faktor yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, akan tetapi kemauan yang timbul dari karyawan untuk bekerja lebih giat bukan karena perintah yang diberikan, tetapi karena ada dorongan dari dalam.

4) *The iron maiden* (wanita besi)

Pemimpin perempuan cenderung bersikap tegas dalam memimpin bawahannya, sehingga timbul kesan tegas. Dengan adanya sikap ini, maka pemimpin digambarkan sebagai sosok pemimpin yang keras.

2.2.3. Prestasi Kerja

2.2.3.1. Pengertian Prestasi Kerja

Salah satu kebutuhan yang terkuat dalam diri manusia adalah kebutuhan merasa berprestasi dimana ia merasa bahwa apa yang menjadi pekerjaannya penting dan penyelesaian pekerjaan tersebut baik. Seorang karyawan akan menjalani kehidupan mempunyai kebutuhan untuk mencapai sukses. Kebutuhan berhubungan erat dengan pekerjaan yang sedang ditekuninya dan berusaha

mengarahkan tindakan pada usaha untuk memperbaiki keseluruhan kegiatan organisasi.

Berikut ini beberapa pengertian dan penilaian prestasi :

- 1) Prestasi kerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu (Hasibuan, 2005, hlm. 105).
- 2) Penilaian prestasi kerja adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 1993, hlm.135).

Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka. Umpan balik prestasi kerja memungkinkan karyawan untuk mengetahui seberapa baik mereka dapat bekerja dibandingkan dengan standar-standar organisasi yang telah ditetapkan.

2.2.3.2. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode-metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

- 1) *Rating scale*

Dalam metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

- 2) *Checklist*

Dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai, penilai tinggal memilih kalimat-kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan

3) Metode peristiwa kritis

Metode penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

4) Metode peninjauan lapangan

Dengan menggunakan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

5) Tes dan observasi prestasi kerja

Apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

6) Metode-metode evaluasi kelompok

Menggunakan metode rangking (mengurutkan karyawan, mana yang lebih baik/buruk, metode *grading* (memisah-misahkan para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda), *point allocation method* (memberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok).

Metode-metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

1) Penilaian diri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2) Penilaian psikologis (*Psychological appraisals*)

Digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang terutama untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan.

3) Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)

Setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan/sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang, kemudian penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

4) Teknik pusat penilaian (*Assessment centers*)

Adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. (Handoko, 1993, hlm. 142-152).

2.2.3.3. Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja

Faktor-faktor penilaian prestasi kerja (Supardi, 1989, hlm. 169) meliputi:

- 1) Kualitas kerja, yang meliputi akurasi ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas mempergunakan dan memelihara alat kerja dan kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Kuantitas kerja, yang meliputi output atau keluaran, target kerja dalam kuantitas kerja.
- 3) Pengetahuan, yang merupakan kemampuan seseorang karyawan dinilai dari pengetahuannya mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat kerja maupun teknis atas pekerjaannya

- 4) Penyesuaian pekerjaan, yang merupakan suatu penilaian pekerjaan yang ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya diluar pekerjaan maupun adanya tugas baru serta kecepatan berfikir, dan bertindak dalam bekerja.
- 5) Faktor ketangguhan, yang merupakan pengukuran dari segi kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas misalnya keandalan dalam melaksanakan peraturan kerja, inisiatif, disiplin dan sebagainya.
- 6) Faktor hubungan kerja, yang penilaian berdasarkan sikap karyawan dan sikap terhadap atasan serta kesediaan menerima perubahan dalam bekerja
- 7) Faktor keselamatan kerja, yang menyangkut penilaian bagaimana penilaian karyawan terhadap keselamatan kerja.

Dessler (1992, hlm. 6) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan terdiri atas:

- 1) Mutu, meliputi sejauh mana kecermatan, ketelitian dan ketuntasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, serta dapat diterimanya kerja yang dilaksanakan.
- 2) Produktivitas, meliputi sejauh mana efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Pengetahuan jabatan, meliputi sejauh mana keterampilan dan informasi teknis/praktis yang digunakan pada jabatan oleh karyawan.
- 4) Keandalan, meliputi sejauh mana seorang karyawan dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjutnya.

- 5) Ketersediaan, meliputi sejauh mana seorang karyawan menepati waktunya atau disiplin waktu, meninjau periode istirahat yang ditetapkan, dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
- 6) Ketidaktergantungan, meliputi sejauh mana seorang karyawan dapat menjalankan pekerjaannya tanpa pengawasan dari pemimpin.

Edwin B. Flippo (1996, hlm. 250) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja terdiri atas:

- 1) Kualitas kerja, merupakan hal yang berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapian pelaksanaan kerja.
- 2) Kuantitas kerja, merupakan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas regular dan tugas tambahan.
- 3) Ketangguhan, merupakan hal-hal yang berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah atasan, kebiasaan mengikuti peraturan keselamatan dengan baik, inisiatif, dan ketepatan waktu kehadiran.
- 4) Sikap, merupakan hal-hal yang berkaitan dengan sikap yang menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerjasama dengan teman dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2.4. Demografi Karyawan

Alex S Nitisemito (1992, hlm. 136) menafsirkan semangat kerja sebagai keadaan seseorang yang melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Untuk mempermudah penggolongan faktor yang mempengaruhi semangat kerja, dalam penelitian ini hanya akan meneliti berdasar faktor demografis yang sangat berpengaruh terhadap keempat faktor tersebut dan berkaitan satu dengan yang lainnya. Faktor demografis dalam penelitian ini adalah :

1) Usia

Usia akan sangat berpengaruh terhadap produktifitas kerja. Seseorang akan mempunyai produktifitas yang tinggi pada usia 17 – 45 tahun, dimana kemampuan fisik dan mental seseorang yang relatif tinggi dan memiliki semangat kerja untuk berprestasi atau dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Pendidikan

Tingkat pendidikan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang dihadapi dapat menimbulkan ketidakpuasan dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi prestasi kerja.

3) Jenis Kelamin

Jenis kelamin menjadi dasar untuk mengetahui perbedaan kepuasan semangat kerja antar karyawan berdasar jenis kelamin. Seorang laki-laki akan lebih termotivasi dalam bekerja, karena laki-laki biasanya adalah kepala keluarga sehingga akan lebih bersemangat untuk mencapai prestasi dalam bekerja agar menerima *reward* terutama uang untuk mencukupi kebutuhan keluarga.

4) Status

Status dapat mengoptimalkan kemampuan karyawan di luar waktu kerja/lembur. Seorang bujangan masih dapat berfikir bebas tanpa harus memikirkan orang lain, terutama seseorang yang telah berkeluarga, sedikit atau banyak jika terjadi sesuatu hal dalam keluarganya maka akan mengganggu konsentrasi dalam bekerja, yang berarti tingkat prestasi kerjanya pun dapat terganggu.

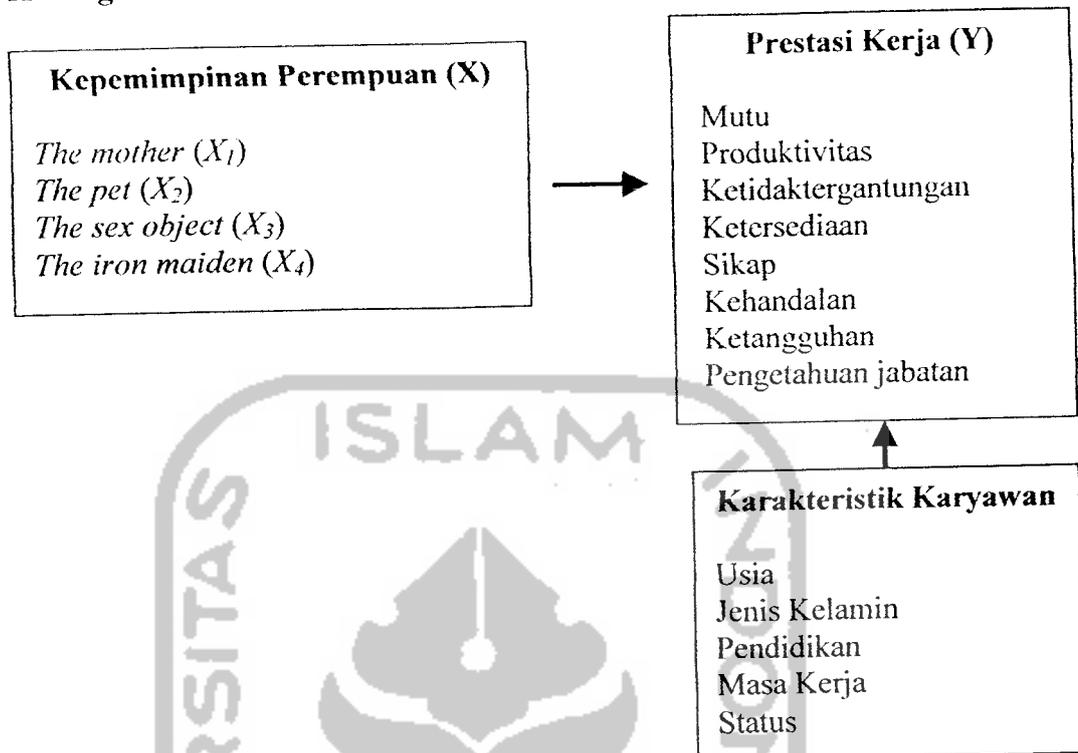
5) Masa Kerja

Masa kerja menunjukkan bahwa seseorang karyawan dapat dikatakan sudah berpengalaman dalam bekerja sehingga mereka dapat bekerja dengan baik. Makin lama seseorang bekerja maka dapat merasakan tingkat kepuasan yang telah diberikan oleh perusahaan, jika seseorang merasa puas maka semangat untuk menghasilkan yang terbaik atau berprestasi akan selalu menyertainya dalam bekerja.

2.2.5. Pengaruh Kepemimpinan Perempuan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Kanter (1976, hlm. 233-236) ada empat faktor yang berpengaruh dalam kepemimpinan perempuan, yaitu : *the mother*, *the pet*, *the sex object*, dan *the iron maiden* pada intinya menggambarkan kepemimpinan perempuan adalah pemimpin yang menuntun, membimbing, dan memberi semangat karyawannya untuk dapat bekerja dengan baik sehingga tujuan akan tercapai sehingga prestasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

2.3. Kerangka Pemikiran



Bagan 2.2
Bagan Kerangka Pemikiran Skripsi

2.4. Hipotesis Penelitian

1. Ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan perempuan yang terdiri dari *the mother*, *the pet*, *the sex object*, dan *the iron maiden* terhadap prestasi kerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Kebumen.
2. Faktor *the mother* dari unsur kepemimpinan perempuan yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Kebumen.
3. Ada perbedaan yang signifikan prestasi kerja karyawan berdasarkan karakteristik karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Kebumen.