# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Teori dan Konsep Gender

#### 2.1.1.1 Teori Gender

Gender adalah seperangkat peran yang, seperti halnya kostum dan topeng di teater, menyampaikan kepada orang lain bahwa kita adalah feminin atau maskulin (Mosse, 1999:3) dalam Sembiring (2008). Konsep lainnya tentang gender yakni, adalah suatu sifat yang melekat pada kaum laki – laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural, misalnya perempuan itu dikenal lemah lembut cantik, emosional, atau keibuan sementara laki – laki dianggap : kuat, rasional, jantan, perkasa ( Fakih,1996 : 8 ) yang dikutip oleh Sembiring (2008).

Membahas permasalahan gender berarti membahas permasalahan perempuan dan juga laki – laki dalam kehidupan masyarakat. Dalam buku *Konsep dan Teori Gender*, Sasongko (2009:17-20) memaparkan mengenai kesetaraan dan keadilan gender dikenal adanya 2 aliran atau teori yaitu teori nurture dan teori nature. Namun demikian dapat pula dikembangkan satu konsep teori yang diilhami dari dua konsep teori tersebut yang merupakan kompromistis atau keseimbangan yang disebut dengan teori equilibrium.

a. Teori *Nurture*

Menurut teori nurture adanya perbedaan perempuan dan laki – laki adalah hasil konstruksi sosial budaya sehingga menghasilkan peran dan tugas yang berbeda. Perbedaan itu membuat perempuan selalu tertinggal dan terabaikan peran dan kontribusinya dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Konstruksi sosial menempatkan perempuan dan laki – laki dalam perbedaan kelas. Laki – laki diidentikkan dengan kelas borjuis, dan perempuan sebagai kelas proletar

*b.* Teori *Nature*

Menurut teori nature adanya pembedaan laki – laki dan perempuan adalah kodrat, sehingga harus diterima. Perbedaan biologis itu memberikan indikasi dan implikasi bahwa diantara kedua jenis kelamin tersebut memiliki peran dan tugas yang berbeda. Ada peran dan tugas yang dapat dipertukarkan, tetapi ada yang tidak bisa karena memang bebeda secara kodrat alamiahnya.

Dalam proses perkembangannya, disadari bahwa ada beberapa kelemahan konsep nurture yang dirasa tidak menciptakan kedamaian dan keharmonisan dalam kehidupan berkeluarga maupun bermasyarakat, yaitu terjadi ketidak-adilan gender, maka beralih ke teori nature. Agregat ketidak-adilan gender dalam berbagai kehidupan lebih banyak dialami oleh perempuan, namun ketidak-adilan gender ini berdampak pula terhadap laki – laki.

c. Teori *Equilibrium*

Disamping kedua aliran tersebut terdapat kompromistis yang dikenal dengan keseimbangan (*equilibrium*) yang menekankan pada konsep kemitraan

dan keharmonisan dalam hubungan antara perempuan dengan laki – laki. Pandangan ini tidak mempertentangkan antara kaum perempuan dan laki – laki, karena keduanya harus bekerja sama dalam kemitraan dan keharmonisan dalam kehidupan keluarga, masyarakat, bangsa dan Negara. Untuk mewujudkan gagasan tersebut, maka dalam setiap kebijakan dan strategi pembangunan agar diperhitungkan kepentingan dan peran perempuan dan laki – laki secara seimbang. Hubungan diantara kedua elemen tersebut bukan saling bertentangan tetapi hubungan komplementer guna saling melengkapi satu sama lain. R.H. Tawney menyebutkan bahwa keragaman peran apakah karena faktor biologis, etnis, aspirasi, minat, pilihan, atau budaya pada hakikatnya adalah realita kehidupan manusia.

Hubungan laki – laki dan perempuan bukan dilandasi konflik dikotomis, bukan pula struktural fungsional, tetapi lebih dilandasi kebutuhan kebersamaan guna membangun kemitraan yang hamonis, karena setiap pihak memiliki kelebihan sekaligus kelemahan yang perlu diisi dan dilengkapi pihak lain dalam kerjasama yang setara.

### 2.1.1.2. Konsep Gender

Istilah gender diketengahkan oleh para ilmuwan sosial untuk menjelaskan mana perbedaan perempuan dan laki – laki yang bersifat bawaan sebagai ciptaan Tuhan dan mana yang merupakan tuntutan budaya yang dikonstruksikan, dipelajari dan disosialisasikan.

Pembedaan itu sangat penting, karena selama ini kita sering kali mencampur-adukkan ciri – ciri manusia yang bersifat kodrati dan tidak berubah

dengan ciri – ciri manusia yang bersifat non kodrat (*gender*) yang sebenarnya bisa berubah – ubah atau diubah.

Pembedaan peran gender ini sangat membantu kita untuk memikirkan kembali tentang pembagian peran yang selama ini dianggap telah melekat pada perempuan dan laki- laki. Perbedaan gender dikenal sebagai sesuatu yang tidak tetap, tidak permanen, memudahkan kita untuk membangun gambaran tentang realitas relasi perempuan dan laki – laki yang dinamis yang lebih tepat dan cocok dengan kenyataan yang ada dalam masyarakat.

Perbedaan konsep gender secara sosial telah melahirkan perbedaan peran perempuan dan laki- laki dalam masyarakat. Secara umum adanya gender telah melahirkan perbedaan peran, tanggung jawab, fungsi dan bahkan ruang tempat dimana manusia beraktifitas. Sedemikian rupanya perbedaan gender itu melekat pada cara pandang masyarakat, sehingga masyarakat sering lupa seakan – akan hal itu merupakan sesuatu yang permanen dan abadi sebagaimana permanen dan abadinya ciri – ciri biologis yang dimiliki oleh perempuan dan laki – laki.

Secara sederhana perbedaan gender dengan seks/jenis kelamin dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 2.1**
**Perbedaan Gender dan Seks**

| GENDER | SEKS |
|---|---|
| ▪ Bisa berubah<br>▪ Dapat dipertukarkan<br>▪ Tergantung musim<br>▪ Tergantung budaya masingmasing<br>▪ Bukan kodrat (buatan masyarakat) | ▪ Tidak bisa berubah<br>▪ Tidak dapat dipertukarkan<br>▪ Berlaku sepanjang masa<br>▪ Berlaku di mana saja<br>▪ Kodrat (ciptaan Tuhan): perempuan menstruasi, hamil, melahirkan, menyusui |

Sumber : Sasongko (2009:7)

Dengan demikian gender adalah perbedaan peran laki – laki dan perempuan yang dibentuk, dibuat dan dikonstruksi oleh masyarakat dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan zaman.

Sex adalah perbedaan jenis kelamin yang ditentukan secara biologis, yang secara fisik melekat pada masing – masing jenis kelamin, laki – laki dan perempuan. Perbedaan jenis kelamin merupakan kodrat atau ketentuan Tuhan, sehingga sifatnya permanen dan universal.

Dalam memahami konsep gender ada beberapa hal yang perlu difahami, antara lain :

a. Ketidak-adilan dan diskriminasi gender

Ketidak-adilan dan diskriminasi gender merupakan kondisi tidak adil akibat dari sistem dan struktur sosial dimana baik perempuan maupun laki – laki menjadi korban dari sistem tersebut. Berbagai pembedaan peran dan kedudukan antara perempuan dan laki – laki baik secara langsung yang berupa perlakuan maupun sikap dan yang tidak langsung berupa dampak suatu peraturan perundang- undangan maupun kebijakan telah menimbulkan berbagai ketidak-adilan yang berakar dalam sejarah, adat, norma, ataupun dalam berbagai struktur yang ada dalam masyarakat.

Ketidak-adilan gender terjadi karena adanya keyakinan dan pembenaran yang ditanamkan sepanjang peradaban manusia dalam berbagai bentuk yang bukan hanya menimpa perempuan saja tetapi juga dialami oleh laki – laki. Meskipun secara agregat ketidak-adilan gender dalam berbagai kehidupan ini

lebih banyak dialami oleh perempuan, namun hal itu berdampak pula terhadap laki – laki.

Bentuk – bentuk ketidak-adilan akibat diskriminasi itu meliputi :

- Marginalisasi (peminggiran/pemiskinan) perempuan yang mengakibatkan kemiskinan, banyak terjadi dalam masyarakat di negara berkembang seperti penggusuran dari kampung halaman, eksploitasi, banyak perempuan tersingkir dan menjadi miskin akibat dari program pembangunan seperti intensifikasi pertanian yang hanya memfokuskan pada petani laki – laki.
- Subordinasi pada dasarnya adalah keyakinan bahwa salah satu jenis kelamin dianggap lebih penting atau lebih utama dibanding jenis kelamin lainnya. Ada pandangan yang menempatkan kedudukan perempuan lebih rendah daripada laki – laki.
- *Stereotype* merupakan pelabelan atau penandaan yang sering kali bersifat negatif secara umum selalu melahirkan ketidak-adilan pada salah satu jenis kelamin tertentu.
- Kekerasan (*violence*), artinya suatu serangan fisik maupun serangan non fisik yang dialami perempuan maupun laki – laki sehingga yang mengalami akan terusik batinnya.
- Beban kerja (*double burden*) yaitu sebagai suatu bentuk diskriminasi dan ketidak-adilan gender dimana beberapa beban kegiatan diemban lebih banyak oleh salah satu jenis kelamin.

(Sasongko, 2009:10-11)

b. Kesetaraan gender

Kesetaraan dan keadilan gender adalah suatu kondisi dimana porsi dan siklus sosial perempuan dan laki – laki setara, seimbang dan harmonis. Kondisi ini dapat terwujud apabila terdapat perlakuan adil antara perempuan dan laki – laki. Penerapan kesetaraan dan keadilan gender harus memperhatikan masalah kontekstual dan situasional, bukan berdasarkan perhitungan secara sistematis dan tidak bersifat universal.

### 2.1.2. Konsep dan Teori Kepemimpinan

#### 2.1.2.1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara memimpin suatu organisasi, meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotifasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dan orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Terry dalam Kartono (1998) yang dikutip oleh Lucia (2010) menyatakan kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hasil tinjauan penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk

mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Ordway Teod dalam bukunya ”*The Art Of Leadership*” (Kartono 1998) dalam Lucia (2010).

Burns (1978) dalam Lucia (2010) menjelaskan kepemimpinan sebagai sebuah arus antarhubungan yang berkembang yang padanya para pemimpin secara terusmenerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan, dalam sebuah proses arus dan arus balik yang tidak pernah berhenti. John Adair, seorang ahli kepemimpinan, menyatakan bahwa dua peran utama seorang pemimpin adalah: menyelasaikan tugas dan menjaga hubungan yang efektif. Kemudian ke dua peran utama tersebut dibagi ke dalam tiga tuntutan yang harus dipenuhi oleh pemimpin; (1) tuntutan tugas yaitu menyelesaikan pekerjaan, (2) tuntutan kelompok, yakni membangun dan menjaga semangat kelompok, (3) tuntutan individu, yakni menyelaraskan tuntutan individu, tugas dan kelompok (Sunarto, 2005) dalam Lucia (2010).

Locke (1997) yang kutip oleh Lucia (2010) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan visi.

### 2.1.2.2. Teori-Teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan, yaitu :

1. Pendekatan sifat (*The Traits Approach*)

   Pendekatan sifat berusaha memahami kepemimpinan berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin yang baik memiliki “karakteristik bawaan” dari lahir, baik menyangkut ciri fisik maupun kepribadian. Stogdill (dalam Smyth, 1989; Watkins, 1992; dan Dunford, 1995) dalam Wibowo (2011) menyebutkan karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin mencakup antara lain: usia, penampilan, kelancaran berbicara, kecerdasan, enerjik, dominan, percaya diri, ekstrovert, memiliki dorongan berprestasi, terkait dengan

kepemimpinan yang efektif. Adapun Yukl (1989) menyebutkan bahwa pemimpin yang sukses memiliki kemampuan luar biasa seperti: energi yang tiada habisnya, ketajaman intuisi, wawasan yang sangat luas, dan kemampuan mempengaruhi/mempersuasi yang tak dapat ditolak.

Sementara itu dari paparan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) dan Hoy dan Miskel (2008) dalam Wibowo (2011) dapat dirangkum sifat-sifat yang dapat membentuk kepemimpinan yang efektif sebagai berikut.

**Tabel 2.2**
**Sifat-sifat dan Keterampilan Kepemimpinan yang Efektif**

| **Sifat-sifat dan Keterampilan dari Kepemimpinan Yang Efektif** | | |
|---|---|---|
| **Kepribadian** | **Motivasi** | **Keterampilan** |
| Tingkat semangat (energi) | Orientasi kekuasaan tersosialisasi | Hubungan antar pribadi |
| Percaya diri | Kebutuhan berprestasi kuat | Kognitif |
| Tahan stress | Kurang memerlukan afiliasi | Teknis |
| Kedewasaan emosi | Kebanggan diri (self-efficacy) | Konseptual |
| Integritas | | |
| Ekstroversi | | |

*Sumber: Wibowo (2011:5)*

Sifat-sifat kepemimpinan yang dijabarkan di atas dapat dikatakan mengandung bias gender, karena dipandang lebih menonjolkan sifat "maskulinitas".

2. Pendekatan Gaya (*The Style Approach*)

Teori tentang gaya kepemimpinan merupakan kajian perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku dan tindakan

tersebut dapat dipahami sebagai dua hal berbeda namun saling bertautan, yakni (1) fokus terhadap penyelesaian tugas (pekerjaan) atau *task/production-centered*; dan (2) fokus pada upaya pembinaan terhadap personil yang melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut (*people/employee-centered*) (Wibowo, 2011).

Pada tahun 30-an Lewin, Lippitt, dan White (Dunford, 1995) dalam Wibowo (2011) melakukan studi terkait dan melahirkan terminologi gaya kepemimpinan, yaitu :

- Kepemimpinan otokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersifat otoriter, tidak bersedia mendelegasikan weweang dan tidak menyukai partisipasi anggota.
- Kepemimpinan demokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.
- Kepemimpinan *laissez-faire*, menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang.

Selanjutnya House & Mitchell (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000) dalam Wibowo (2011:7) mengembangkan *Path Goal Theory*. Menurut teori ini, ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai harus sangat diperhatikan oleh pemimpin kemudian pemimpin memberikan petunjuk dan bimbingan untuk menjelaskan cara-cara untuk mendapatkan penghargaan tersebut. Berdasarkan tindakan pimpinan dalam memotivasi dan memberikan penjelasan kepada pegawai maka dikenal adanya kepemimpinan ***directive, supportive, participative***, dan ***achievement oriented.***

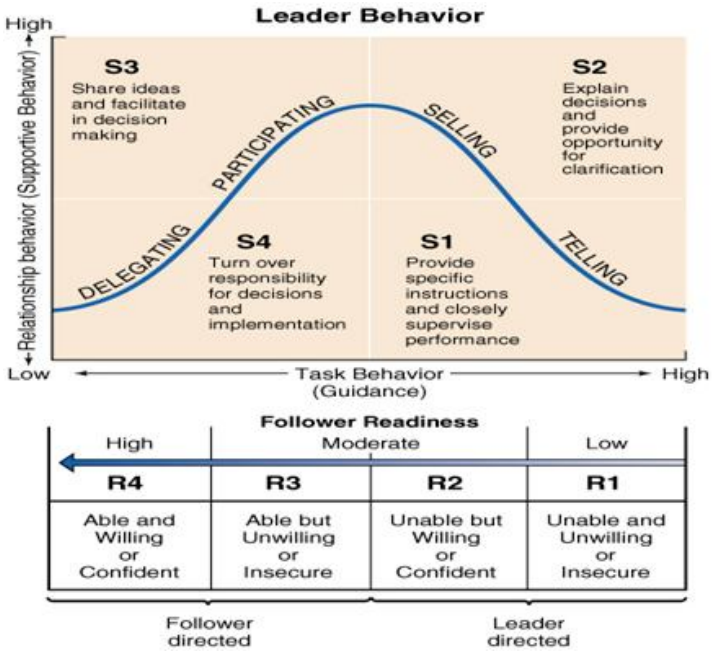
- Kepemimpinan direktif, yakni pemimpin memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas; tidak ada ruang untuk diskusi dan partisipasi pegawai.
- Kepemimpinan suportif, menempatkan pemimpin sebagai "sahabat" bagi bawahan, dengan memberikan dukungan material, finansial, atau moral; serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai.
- Kepemimpinan partisipatif, dalam mengambil keputusan dan/atau bertindak meminta dan menggunakan masukan atau saran dari pegawai, namun keputusan dan kewenangan tetap dilakukan oleh pimpinan.
- Kepemimpinan berorientasi prestasi, menunjukkan pemimpin yang menuntut kinerja yang unggul, merancang tujuan yang menantang,

berimprovisasi, dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai dapat mencapai standar kinerja tinggi.

3. Pendekatan Kontingensi (*The Contingency Approach*)

Keragaman gaya kepemimpinan yang paling optimal tergantung pada (1) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin, (2) perilaku bawahan, dan (3) kondisi dan situasi lingkungan (Dunford, 1995); atau seperti dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002) dalam Udik Budi Wibowo (2011:9) bahwa "Pada lingkungan apapun, memperhitungkan konteks mencakup bagaimana karakteristik situasi, pemimpin, dan pengikutnya, semuanya berkombinasi mempertajam strategi perilaku pemimpin". Dengan demikian gaya kepemimpinan yang optimal merupakan strategi mempengaruhi karyawan dengan cara mengkombinasinasi antara karakteristik pemimpin, pegawai (pengikut), dan konteks situasi (Wibowo, 2011).

Teori kepemimpinan dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (Yukl, 1989) yang dikutip oleh Wibowo (2011) pada awalnya disebut "*life cycle theory of leadership*" dan kemudian dinamakan "*situational leadership theory*". Argumen dasar dari teori ini adalah kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan, serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Kombinasi tersebut dapat diterapkan dalam beberapa gaya kepemimpinan *telling, selling, participating* dan *delegating* sebagaimana gambaran berikut.




*Sumber: http://yennywisang.wordpress.com*

**Gambar 2.1**
**Gaya Kepemimpinan**

- Gaya kepemimpinan *directing* / *telling* sesuai dengan bawahan yang memiliki tingkat kesiapan. Dalam gaya kepemimpinan directing, pemimpin bertindak "hyperactive" memberikan tugas-tugas kepada bawahan dan mengawasinya. Pemimpin bertindak "*The King can do no wrong*" dan menginstruksikan bawahannya apa, bagaimana, kapan dan di mana tugas-tugas harus dilakukan.
- Gaya kepemimpinan *coaching* / *selling* untuk menghadapi bawahan dengan tingkat kesiapan. Gaya kepemimpinan *coaching* ditandai oleh pemberian tugas-tugas oleh atasan masih tinggi, tetapi disertai dengan kualitas hubungan lebih baik (atas memberikan dukungan, tidak sekedar sebagai pengawas).

- Gaya kepemimpinan *participating* ditandai oleh inisiatif dari bawahan mulai muncul dan instruksi dari atasan tidak lagi dominan. Peran atasan adalah menyeimbankan antara komunikasi dan memberikan dukungan kepada bawahan. Atasan juga memberikan dukungan yang kondusif kepada bawahan mereka, misalnya melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Teori kepemimpinan kontingensi dikembangkan kembali oleh Fiedler (1967) dan Vroom – Yetton (1973). Fiedler (Dunford, 1995; Sweeney dan McFarlin, 2002) mengukur gaya kepemimpinan berbasis tanggapan pemimpin terhadap karakter pekerjanya, yang dikenal dengan pengukuran skala Least Prefered Co-worker (LPC). LPC digunakan untuk mengetahui keyakinan pemimpin bahwa apa yang diharapkan, akan benar-benar dapat terjadi, karena memiliki pengendalian situasi (*situational control*). Pengendalian situasi ditentukan oleh tiga faktor yakni: (1) hubungan pemimpin-bawahan, (2) struktur tugas, dan (3) kedudukan kekuasaan. Sehingga gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi sejalan dengan derajat pengendalian terhadap situasi. Kemudian Vroom–Yetton berusaha menggambarkan pendekatan kepemimpinan yang memadai untuk mengambil keputusan dalam beragam situasi, sehingga muncul kepemimpinan *autocratic, consultative,* dan *group decision making* (Wibowo, 2011).

Tokoh pendidikan nasional, Ki Hadjar Dewantara, menurut hemat penulis, termasuk melahirkan teori kepemimpinan dalam kategori kontingensi. Dengan ajaran triloka "*Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*", menunjukkan seorang pemimpin harus mampu bertindak sesuai dengan situasi yakni apabila di depan, ia memberikan keteladanan, apabila di tengah-tengah para bawahan, harus membangun kemauan, atau semangat pegawai; dan apabila di belakang, para pemimpin harus memberikan motivasi tiada henti kepada para pegawainya (Udik Budi Wibowo, 2011:11).

Gaya kepemimpinan kontigensi kemudian terus berkembang menjadi gaya kepemimpinan transformasional, yang terkadang gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional sering disebutkan secara berdampingan karena pada dasarnya keduanya memiliki perspektif yang sama dalam hal seorang pemimpin harus memberikan "sesuatu " agar bawahannya dapat bergerak menuju tujuan organisasi.

### 2.1.2.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada dasarnya semua pemimpin memiliki tujuan dasar yang sama, namun mereka tetaplah individu yang berbeda maka bukanlah sesuatu yang aneh jika cara mereka memimpin juga berbeda,inilah yang kita kenal dengan Kepemimpinan. Berdasarkan asumsi tersebut maka dapat dipahami jika ada seribu pemimpin sejak

peradaban manusia dimulai maka akan ada seribu gaya kepemimpinan yang juga ikut terbentuk.

Walaupun demikian, para peneliti telah mengelompokkan beragam kepemimpinan tersebut ke dalam beberapa kelompok berdasarkan sifat maupun ciri umumnya. Diantara sekian banyak jenis kepemimpinan itu salah satunya adalah kepemimpinan transformasional, jenis kepemimpinan ini pertama kali diungkapkan oleh Burn pada tahun 1978 dalam konteks politik, yang kemudian dikembangkan oleh Bass:1985 serta Berry dan Houston:1993 yang membawanya dalam konteks organisasional.

Bass (1985) dalam Natsir (2004:2-3) mengemukakan bahwa "kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan". "Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehinggga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut" (Su-Yung Fu, 2000).

Para pemimpin adalah yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan meyerukan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Menurut Aviolo (1994, dalam Case, 2003), bahwa "fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan *(catalyst of change)*, namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan *(a controller of change)"*. Case (2003), mengatakan "bahwa meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, akan tetapi secara umum mereka mengartikannya sebagai agen perubahan *(an agent of change)"*.

Selanjutnya, menurut Bass (1985;1998, dalam Tschannen-Moran, 2003) untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai *"Fours I's" – individualized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.* Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

- *Individualized influence* melalui model-model aturan bagi pengikut, yang mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin-pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan.
- *Inspirational motivation,* pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim. Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai".

(Bass dan Avolio, 1994, dalam Tschannen-Moran, 2003)

- *intellectual stimulation*, pemimpin transformasional menciptakan ransangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru.
- *individualized consideration* melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan". (Avolio, 1994, dalam Tschannen-Moran, 2003)

### 2.1.2.4. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan perubahan besar pada: misi unit kerja atau organisasi atau unit kerja, cara-cara menjalankan kegiatan, dan manajemen sumberdaya manusia untuk mencapai misi yang telah ditetapkan.

Karakteristik pemimpin trasformasional, menurut Aan Komariah dan Cepi Triatna (2006;78) adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi di masa datang. Dan oleh karena itu pemimpin ini dapat dikatakan pemimpin visioner.
2. Pemimpin sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan

meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Pemimpin dalam hal ini berani mengambil langkah-langkah yang tegas tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditentukan guna keberhasilan organisasinya, misalnya saja dalam menerapkan metode dan prosedur kerja, pengembangan staf secara menyeluruh, menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, juga termasuk di dalamnya berani menjamin kesejahteraan bagi para stafnya. Di samping itu, hubungan kerjasama dan komunikasi dengan bawahan selalu diperhatikan, memperhatikan perbedaan individual bawahan mengenai pelaksanaan kerja maupun kreatifitas kerja masing-masing bawahan dalam mencapai produktivitas tertentu. Pemimpin berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi bawahan dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya.

Gary Yukl (1998) dalam Lucia (2010) menyebutkan bahwa para pemimpin transformasional memiliki beberapa atribut. Pada setiap tahap dari proses transformasional, keberhasilan sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai dan keterampilan pemimpin tersebut. Para pemimpin transformasional yang efektif dalam studi ini mempunyai atribut-atribut sebagai berikut: (1) mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen-agen perubahan, (2) mereka adalah para pengambil resiko yang berhati-hati, (3) mereka yakin pada orang-orang dan sangat

peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka, (4) mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilai mereka, (5) mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dari pengalaman, (6) mereka mempunyai keterampilan kognitif, dan yakin kepada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati, dan (7) mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

**2.1.2.5. Kondisi Penerapan Kepemimpinan Transfomasional**

Kondisi yang pas dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, adalah :

- Eksternal

1. Struktur lingkungan luar (ada tekanan terhadap situasi, ketidakpuasan masyarakat)
2. Kondisi perubahan (berubah cepat, bergejolak, ketidakpastian)
3. Kondisi pasar (sering terjadi perubahan dan tak stabil)
4. Pola hubungan kepemimpinan (pemimpin sebagai orang tua yang membimbing ke pencapaian tujuan, hubungan emosional dengan anggota kental dan dekat)

- Internal

1. Struktur Organisasi (organik, prosedur adaptif, otoritas tidak jelas, desentralisasi)
2. Teknologi Organisasi (teknologi batch/satu kali pengerjaan)

3. Sumber kekuasan & pola hubungan anggota organisasi (sumber kekuasaan penguasaan informasi, hubungan informal)
4. Tipe kelompok kerja (kerja tim-variatif, sifat pekerjaan umumnya yang memerlukan kreativitas tinggi, craft:keahlian, heuristic:tidak terstruktur, manajemen atas dan menengah)

Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Seorang transformasional adalah seorang yang mempunyai keahlian diagnosis, selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek (Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2006;78).

### 2.1.3. Kinerja

#### 2.1.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Menurut Mangkunegara (2007) dalam Nasution (2009) bahwa ”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Mahsun (2006:25) dalam Utama (2011), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.

Selanjutnya Rivai (2005) yang dikutip oleh Nasution (2009) menyatakan bahwa :

> ”Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika”.

Sehingga dapat disimpulkan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output)* baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.

Kemudian Tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2005) dalam Reza (2010) :

1. Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
2. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
3. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
4. Target aktivitas perbaikan kinerja.
5. Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
6. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

Yuwalliatin (2006) dalam Reza (2010) dalam mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam

ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. kuantitas kerja
2. kualitas kerja
3. pengetahuan tentang pekerjaan
4. pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. perencanaan kegiatan

Jadi dengan memperhatikan kriteria bagi penilaian kinerja diharapkan akan menghasilkan pegawai-pegawai yang bertanggungjawab dan dapat meningkatkan kinerja pegawai baik di lingkungan organisasi pemerintahan maupun di lingkungan swasta.

### 2.1.3.2. Faktor-Faktor Kinerja

Kinerja karyawan merupakan tolok ukur kinerja organisasi karena dengan semangat dan hasil yang dibuat karyawan merupakan suksesnya suatu organisasi. Selanjutnya yang disebut kinerja dalam penelitian ini dipengaruhi oleh 2 faktor di mana indicatornya adalah 1) Hasil Kerja dan 2) Kemampuan (Bernardin dan Russel, 1995) dalam Catarina (2010)

Kinerja (*performance*) dapat dipengaruhi oleh tiga faktor (Hennry Simamora dalam Mangkunegara 2009:14) dalam Utama (2011), yaitu:

a. Faktor individual yang terdiri dari:

- Kemampuan dan keahlian
- Latar belakang

- Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- Persepsi
- Attitude
- Personality
- Pembelajaran
- Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- Sumber daya
- Kepemimpinan
- Penghargaan
- Struktur
- Job design

Faktor internal dan faktor eksternal di atas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang mengangap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis dalam bukunya A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (Qamariah, 2005) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Secara psikologis, kemampuan (*ability)* terdiri dari kemepuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*).

> "Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaanya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal" (Dalam Mangkunegara, 2009:13 dalam Qamariah, 2005).

Kinerja karyawan sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan dari pemerintah, maka dari itu peningkatan atas prestasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam beroganisasi.

Faktor motivasi (*motivation*), motivasi diartikan sebagia suatu sikap (*attitude*) seorang pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya.

> "Motivasi diartikan suatu sikap (*attiude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukan kerja yang rendah, situsi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja" (Dalam Mangkunegara,2009:14 dalam Qamariah, 2005).

Motivasi dalam situasi kerja merupakan suatu sikap terhadap situasi kerja dilingkungan tempat kerjanya. Motivasi seseorang dalam bekerja dapat menempatkan diri sendiri di lingkungan kerja mereka agar dapat meningkatkan sikap yang positif (pro) terhadap lingkungannya sehingga dapat menunjukan motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Berdasarkaan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Furtwengler (2002: 79) dalam Baihaqi (2010) yang mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka organisasi perlu melakukan perbaikan kinerja. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai.

Selain faktor-faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama.

Sedangkan Hinggins yang dikuti oleh Umar (2005: 64) dalam Baihaqi (2010) mengindentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu

### 2.1.3.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dan alat ukur. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tetentu, baik yang terkait dengan *input, proces, output, outcome, benefit* maupun *impact.*

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000: 514-516) dalam Baihaqi (2010) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Pendapat Bernardin and Russel di atas hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Dessler. Dimana ketiganya menitikberatkan pada kualitas, kuantitas kerja yang dihasilkan anggota organisasi. Selain itu juga pada pengawasan, karakter personal pegawai, dan kehadiran. Seorang pegawai yang

mempunyai cirri-ciri faktor yang baik seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dipastikan kinerja yang hasilkan akan lebih baik (Baihaqi, 2010).

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengkuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan suatu rencana yang telah ditetapkan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

### 2.1.4 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian serta dapat membedakan keoriginalitasan penelitian ini, yang disajikan melalui tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.3**
**Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti | Judul | Persamaan | Pebedaan | Hasil |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Biatna Dulbert Tampubolon (2007) | Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Oerganisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001 | Variabel Independen dan dependen, yaitu tentang Gaya kepemimpinan dan kinerja<br><br>Data primer didapatkan dengan teknik wawancara | Variabel $X_2$ mengenai etos kerja, sedangkan penulis mengenai gender<br><br>Model analisis linear berganda, sedangkan penulias menggunakan analisis jalur | Faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai |
| 2. | Deborah N. Simorangkir (2010) | Gender Theories on Leadership: An Overview of The Glass | Sama-sama membahas hubungan gender dan gaya | Fokus terhadap faktor yang menyebabkan perbedaan gaya | Terdapat perbedaan yang sangat mendasar antara gaya |

| No | Peneliti | Judul | Persamaan | Pebedaan | Hasil |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Ceiling Theory and The Role Congruity Theory | kepemimpinan | kepemimpinan akibat perbedaan gender dilihat dari tori lensa feminis | kepemimpinan perempuan dan laki-laki. Manajer perempuan lebih berorientasi kepada para individu, sedangkan manajer laki-laki beroientasi pada bisnis |
| 3. | Muslimin (2006) | Perbedaan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja antara Auditor Pria dan Auditor Wanita pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Surabaya Timur | Varibel independen mengenai gaya kepemimpinan<br><br>Menggunakan metode sensus | Variabel kinerja dijadikan variabel independen, sedangkan gender menjadi variabel dependen<br><br>Teknik analisa menggunakan Uji T-tes | Terdapat perbedaan antara komitmen organisasi, komimen profesi, motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja antara auditor pria dan wanita, yang menimbulkan perbedaan gaya kepemimpinan dan kinerja auditor pria dan wanita |
| 4. | Alwan Sri Kustono (2011) | Pengaruh Jender dan Lokus Kendali Terhadap Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi | Variabel ($X_1$) mengenai gender dan variabel dependen ( Y) mengenai kinerja<br><br>Sama-sama menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data | Variabel $X_2$ mengenai lokus kendali<br><br>Menggunakan metode snowball | Pengujian empirik menunjukkan bahwa baik jender maupun lokus kendali bukanlah determinan kinerja karyawan. Variabel tang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja |
| 5. | Drs. Tri Heru, M.Si (2003) | Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Tansformasional terhadap | Sama-sama mempelajari gaya kepemimpinan transformasional | Terdapat 5 variabel, sedangkan penuliis hanya menggunakan 3 variabel | Pengaruh *gender* terhadap variabel dependen adalah negatif tidak signifikan terhadap |

| No | Peneliti | Judul | Persamaan | Pebedaan | Hasil |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Keefektifan Pemimpin, Kepuasan Bawahan, dan Upaya Ekstra Bawahan: Pengujian Augmentation Hypothesis | | Data primer, diperoleh melalui penyebaran *multifactor leadership quesionnaire* (MLQ) kepada responden, sedangkan penulis menggunakan wawancara<br><br>Menggunakan teknik sampling sedangkan penulis menggunakan sensus | keefektifan pemimpin, dan kepuasan bawahan kepada pemimpin, serta positif tidak signifikan terhadap upaya ekstra bawahan |
| 6. | O. A. Afolabi, O. J. Obude, A. A. Okediji dan L. N. Ezeh (2008) | Influence of Gender and Leadership Style on Career Commitment and Job Performance of Subordinaates | Persamaan vaiabel independen yaitu, gender dan gaya kepemimpinan dan variabel dependen mengenai kinerja<br><br>Instrumen yang digunakan berupa kuesioner | Terdapat 2 variabel dependen yaitu komitmen karir dan kinerja, sedangkan penulis hanya ada 1 variabel dependen<br><br>Menggunakan desainpenelitian random | Terdapat hubungan yang signifikan antara perbedaan gaya kepemimpinan wanita dan pria, yang berdampak pada perbedaan kinerja dan komitmen karir bawahannya (karyawan) |
| 7. | M. Isa Indrawan (2009) | Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan SDM Terhadap Kinerja SDM | Terdapat variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan variabel dependen kinerja<br><br>Menggunakan skala likert | Variabel $X_1$ kompetensi komunikasi, sedangkan penulis menggunakan varabel gender<br><br>Model analisis linear berganda, sedangkan penulias menggunakan analisis jalur | Kompetensi komunikasi lebih dominan mempengaruhi kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan signifikan berpengaruh terhadap kinerja |
| 8. | Jonathan O. Fatokun, Mulikat O. Salaam, | The Influence of Leadership on The Performance of | Sama-sama menjadikan gaya kepemimpinan | Hanya terdapat 2 variabel sedangkan penulis | Karyawan akan memeberikan kontribusi yang signifikan dalam |

| No | Peneliti | Judul | Persamaan | Pebedaan | Hasil |
|---|---|---|---|---|---|
| | Fredrick O. Ajegbomogun (2010) | Subordinates in Nigerian Libraries | sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen | menggunakan 3 variabel<br><br>Menggunakan metode sampling sedangkan penulis menggunakan sensus | pencapaian tujuan organisasi jika pemimpin atau atasannya lebih komunikatif dengan bawahannya |
| 9. | Noneng Masitoh & Mila Karmila (2009) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pendidikan Terhadap Peningkatan Kesetaraan dan Keadilan Gender Pada lembaga Eksekutif, Legislatip Pemerintah Kota Tasikmalaya | Menjadikan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen<br><br>Menggunakan analissis jalur<br><br>Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian desktiptif dan verifikatif. | Terdapat 5 variabel sedangkan penulis hanya menggunakan 3 variabel<br><br>Menggunakan teknik sampel, sedangkan penulis menggunakan sensus | Variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kesetaraan dan keadilan gender di lingkungan lembaga eksekutif dan lembaga legislatif pemerintahan kota Tasikmalaya. |
| 10. | Soetjipto (2007) | Pengaruh Faktor Pendidikan, Pelatihan, Motivasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Kepala Desa | Menjadikan kinerja sebagai variabel dependen<br><br>Sama-sama menggunakan sensus | Terdapat 5 variabel sedangkan penulis hanya 3 variabel<br><br>Menggunakan analisa regresi linier berganda, sedangkan penulis menggunakan analisis jalur | Hasil Uji-F dan dapat Hasil Uji-t melnbuktikan bahwa pendidikan, pelatihan, motivasi, dan pengalaman kerja, secara simultan dan parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala desa di Kecamatan Pakis dan Tumpang Kabupaten Malang |

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Dalam pencapaian tujuan perusahaan diperlukan kinerja karyawan yang optimal, hal ini membutuhkan faktor yang memacu kinerja agar lebih terarah untuk mencapai target yang harus dipenuhi pada jangka waktu tertentu. Kinerja karyawan bisa dikendalikan melalui gaya kepemimpinan yang tepat. Namun tidak setiap pemimpin memiliki *style* yang sama dalam mengelola bawahannya perbedaan gaya ini muncul karena adanya perbedaan gender, seperti yang dipaparkan Mulia (2004:4) mengenai indikator gender, yaitu:

1. Perilaku, yaitu mengenai perbedaan tingkah laku atasan pria dan wanita
2. Peran, merupakan ideologi gender di masa lalu dan sekarang
3. Karakteristik emosional, mengenai sifat atasan pria dan wanita dalam membimbing bawahannya
4. Mentalitas, merupakan kekuatan mental pria dan wanita saat berada dibawah tekanan

Perbedaan sifat, perilaku dan kontrol emosi dalam diri individu menyebabkan perbedaan karakter dalam memimpin. Karakter tersebut yang akhirnya memunculkan kata *"style of leadership"*, dimana gaya kepemimpinan transformasional merupakan instrumen yang sempurna dalam mengelola bawahan, karena gaya kepemimpinan transformasional memiliki keunggulan karakteristik dalam memimpin, dimana lebih menitikberatkan pada tauladan sehingga bawahan dapat termotivasi untuk melakukan kinerja yang lebih baik tanpa ada paksaan, hal ini tertuang dalam indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) dalam Natsir (2004:2-3) yaitu:

1. *Charisma* (karisma), dimana atasan memimpin dengan menunujukkan kemampuannya
2. *Inspiration* (inspirasi), dimana atasan memberikan inspirasi bawahannya untuk menarik perhatian bawahan sehingga termotivasi dalam bekerja
3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), atasan menjelaskan misi organisasi dengan antusias agar terlihat penting dimata bawahannya
4. *Individualized* consideration (konsiderasi individu), atasan mengayomi bawahan agar bisa mencapai sukses

Dengan adanya kedua faktor tersebut secara otomatis kinerja karyawan pun dapat tercapai sesuai dengan harapan perusahaan. Penilaian kinerja karyawan, dapat dinilai melalui pendapat Bernardin dan Russel (1993: 382) dalam Risma (2003:9) dalam Fahmi (2009:37-38) mengenai 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan :

1. *Quality* (kualitas), tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity* (kuantitas), jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness* (ketepatan waktu), tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

4. *Cost effectiveness* (efektifitas biaya), tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision* (membutuhkan arahan), tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact* (dampak interpersonal), tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Oleh karena itu penerapan gaya kepemimpinan transformasional di setiap pemimpin, baik itu pemimpin pria ataupun wanita diharapkan mampu mempengaruhi kinerja karyawan, karena pada akhirnya perilaku dan kinerja karyawan meupakan refleksi dari seorang pemimpin itu sendiri.

### 2.2.1. Keterkaitan Antar Variabel

#### 2.2.1.1 Pengaruh Gender dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan, tidak mungkin bisa terlepas dari individu yang berperan sebagai pemimpin itu sendiri. Banyak yang menghubungkan antara kemampuan individu dalam memimpin dengan aspek biologis yang melekat pada diri sang 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 besardaripada laki-laki (Bene D. M. Djasmoredjo, 2004 :316).

Menurut Schermerhorn (1999)**,** pemimpin wanita selalu lebih cenderung untuk bertingkah laku secara demokratik dan mengambil bagian dimana mereka lebih menghormati dan prihatin terhadap pekerjanya/bawahannya dan berbagi 'kekuasaan' serta perasaan dengan orang lain. Gender berpengaruh pada karakteristik perilaku kepemimpinan (Bass, Avolio & Atwater, 1996) dalam Heru, T. (2003) dimana disebutkan wanita lebih transformasional daripada pria, maka dalam penelitian ini gender difungsikan sebagai variabel kontrol.

Kajian yang dijalankan oleh Sharpe (2000) dalam Mukhyi A. (2009) mendapati bahwa wanita selalu lebih mementingkan hubungan interpersonal, komunikasi, motivasi pekerja, berorientasi tugas, dan bersikap lebih demokratis dibandingkan dengan lelaki yang lebih mementingkan aspek perancangan strategik dan analisa. Penelitian tersebut menggambarkan gaya kepemimpinan demokratik yang dimiliki wanita memiliki unsur kesamaan dengan gaya kepemimpinan transformasional.

#### 2.2.1.2 Pengaruh Gender Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dalam penyelesaian pekerjaan dalam hal ini gender seringkali dipandang sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja yang berbeda. Terkadang wanita lebih mementingkan kualitas kerja daripada kuantitas, sedangkan pria cenderung mementingkan kuantitas dibandingkan kualitas.

Perbedaan kinerja berdasarkan gender ini didukung oleh penelitian Rosenthal (1995) yang dikutip oleh Kustono (2011) menggunakan sampel 158 manajer menemukan bahwa terdapat perbedaan kinerja antara laki-laki dan perempuan. Manajer perempuan cenderung untuk mengatribusi pencapaiannya dan bekerja lebih keras. Mereka juga akan menularkan kesuksesannya kepada sub ordinatnya karena mereka lebih menyukai bekerja sama dengan sub ordinatnya.

#### 2.2.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai karakteristik transparansi dan kerjasama. Hal ini sesuai dengan pendapat Yuliawani T.N. , *et al.* (2008), ciri dari gaya kepemimpinan transformasional, yaitu : (1) adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama; (2) para pelaku lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi; dan (3) adanya partisipasi aktif dari para pengikut atau orang yang dipimpinnya.

Burns (1978) dalam Komariah A. dan Triatna C. (2006;77) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya "Para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi". Para pemimpin adalah yang sadar akan prinsip

perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan meyerukan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan.

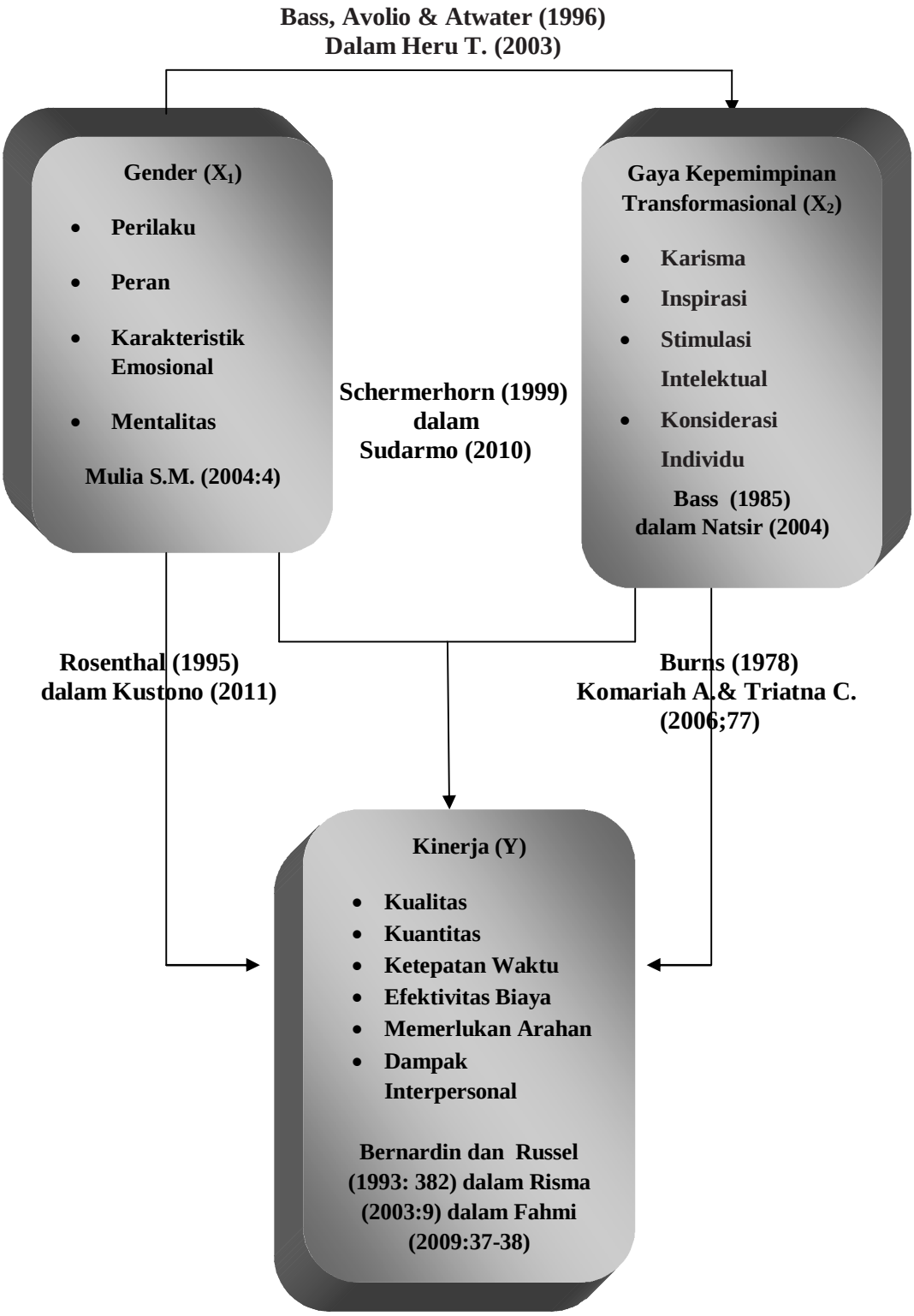
#### 2.2.1.4 Pengaruh Gender dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Antara perempuan dan laki-laki cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Perempuan cenderung lebih memiliki perilaku yang *demokratis* dan *partisipatif*, seperti hormat pada orang lain, perhatian pada orang lain, dan berbagi kekuasaan dan informasi terhadap orang lain. Gaya seperti ini mengacu pada *kepemimpinan interaktif*, yakni gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada upaya membangun konsensus dan hubungan antara pribadi yang baik melalui komunikasi dan keterlibatan (partisipasi) (Schermerhorn, 1999) yang dikutip oleh Sudarmo (2010). Demikian pula, gaya seperti ini sampai dengan tingkat tertentu memiliki unsur-unsur kepemimpinan yang *transformasional*, yakni kepemimpinan yang inspirasional yang dapat memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk bekerja lebih giat dalam mencapai kinerja yang tinggi. Berbeda dengan laki-laki yang cenderung lebih *transaksional*, yakni gaya kemimpinan yang cenderung lebih mengarah pada perilaku yang *directive* (cenderung mendasarkan pada instruksi) dan *assertive* (cenderung agresif dan dogmatik), dan

menggunakan otoritas yang baiasanya ia miliki untuk melakukan “kontrol dan komdano” (Schermerhorn, 1999) dalam Sudarmo (2010).

Dari hasil penelitian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Perbedaan gender dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseoranng sekaligus kinerja bawahannya.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas dengan berlandaskan pada teori-teori dari berbagai pendapat para ahlinya, maka dirumuskan paradigma mengenai pengaruh gender dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini :




**Gambar 2.2**
**Paradigma Penelitian**
**Bagan Kerangka Pemikiran Pengaruh Gender dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

## 2.3. Hipotesis

Guna lebih memberikan arahan atau pedoman yang jelas dalam melakukan penelitian sehingga benar-benar mampu membahas permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka perlu adanya perumusan hipotesis. Menurut Narimawati, Umi ( 2007:73 ) dalam Norlim Johanson (2011):

> " Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenerannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknnya mengandung impilkasi yang lebih jelas terhadap pnegujian yang dinyatakan.''

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara dalam penelitian ini bahwa :

- H1 : Kondisi gender sudah positif pada karyawan bagian pemasaran di PT. Agrodana Futures Bandung.
- H2 : Gaya kepemimpinan transformasional manajer sudah berperan dengan baik pada bagian pemasaran di PT. Agrodana Futures Bandung.
- H3 : Kinerja karyawan sudah tinggi pada bagian pemasaran di PT. Agrodana Futures Bandung
- H4 : Terdapat pengaruh antara gender dan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan bagian pemasaran PT. Agrodana Futures Bandung.
- H5 : Gender dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan pada bagian pemasaran PT. Agrodana Futures Bandung.