

# **KEPEMIMPINAN BERDASARKAN GENDER:**

## **EFEKTIVITAS & TANTANGAN**

(Studi Kasus pada Kelurahan Mugassari dan Kecamatan Tembalang

Kota Semarang)



### **SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

**INDRA DWI PUTRANTO**  
**NIM. 121010114140183**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

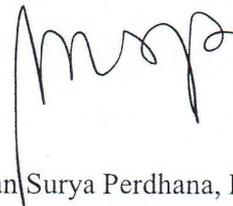
**2018**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Indra Dwi Putranto  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010114140183  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Usulan Penelitian Skripsi : Kepemimpinan Berdasarkan Gender:  
Efektivitas dan Tantangan (Studi Kasus pada  
Kelurahan Mugassari dan Kecamatan  
Tembalang)  
Dosen Pembimbing : Mirwan Surya Perdhana, Ph.D

Semarang, 11 Juli 2018

Dosen Pembimbing,



(Mirwan Surya Perdhana, Ph.D)

NIP. 198509252008121003

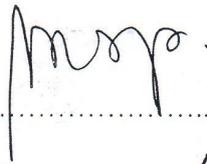
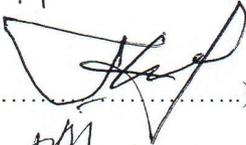
## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Indra Dwi Putranto  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010114140183  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Usulan Penelitian Skripsi : Kepemimpinan Berdasarkan Gender:  
Efektivitas dan Tantangan (Studi Kasus pada  
Kelurahan Mugassari dan Kecantatan  
Tembalang)

Telah dinyatakan lulus pada 18 Juli 2018

Tim penguji:

1. Mirwan Surya Perdhana, Ph.D
2. Drs. Fuad Mas'ud, MIR
3. Dra. Rini Nugraheni, MM

  
(.....)  
  
(.....)  
  
(.....)

## PERNYATAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Linati Haida Alimi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Kepemimpinan Berdasarkan Gender: Efektivitas dan Tantangan (Studi Kasus pada Kelurahan Mugassari dan Kecamatan Tembalang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 11 Juli 2018

Yang membuat pernyataan,



Indra Dwi Putranto

NIM : 12010114140183

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

“FOR INDEED, WITH HARDSHIP [WILL BE] EASE”

Ash-Sharh 94:5

Persembahan Sederhana

Untuk Kedua Orang Tua dan Keluarga Tercinta

## ABSTRAK

Gender bukan hanya perbedaan jenis kelamin, tetapi juga perbedaan karakter, peran sosial dan juga identitas di masyarakat. Kesetaraan gender belum terjadi dengan sempurna pada sektor pekerjaan maupun politik. Hal tersebut terjadi karena ketidakpercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan perempuan. Namun pada banyak penelitian sebelumnya ditemukan bahwa perempuan dan laki-laki memiliki kualitas yang sama dalam kepemimpinan mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan gaya kepemimpinan, efektivitas dan juga tantangan yang terdapat pada pemimpin laki-laki maupun perempuan di Indonesia.

Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus. Objek utama pada penelitian ini adalah pemimpin perempuan dan laki-laki pada organisasi pemerintah di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga meneliti pada persepsi bawahan, rekan kerja hingga atasan mengenai kepemimpinan para pemimpin tersebut.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pemimpin laki-laki dan perempuan di organisasi pemerintah di Indonesia memiliki gaya kepemimpinan yang mayoritas transformasional. Selain itu, para pemimpin tersebut juga dianggap memiliki efektivitas kepemimpinan yang sama baiknya, serta memiliki tantangan pada pekerjaan, komunikasi, dan juga kepemimpinan mereka.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Kepemimpinan, Tantangan Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional

## **ABSTRACT**

*Gender is not only about type of sex, but it is more about character, social role and identity in the society. Gender equality has not perfectly happened in workplace and also political issue. It caused of the incredulity of people about women leadership. However, in previous research we found that women and men are equal on their leadership capability. Therefore, this research aimed to identify leadership style, leadership effectiveness, and also challenges of men and women leaders in Indonesia.*

*This research used qualitative method and case study approach. The main object of this research are men and women leaders in Indonesian government organizations. Moreover, this research investigated on subordinate, counterpart, and superior about leadership of those leaders.*

*The result of this research revealed that men and women leaders are using transformational leadership style. And then, those leaders are considered equal on leadership effectiveness, and also have common challenges on task, communication, and their leadership.*

*Key words: Leadership Style, Leadership Effectiveness, Leadership Challenge, Transformational Leadership, Transactional Leadership*

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan yang rahmat dan berkah yang telah diberikan kepada penulis. Kepada-Nya penulis mengucapkan banyak syukur atas izin-Nya penulis telah menyelesaikan skripsi dengan judul **“Kepemimpinan Berdasarkan Gender: Efektivitas dan Tantangan (Studi Kasus pada Kelurahan Mugassari dan Kecamatan Tembalang)”**. Adapun maksud dari penyusunan skripsi ini adalah untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Ucapan ini ditujukan kepada kepada :

1. Keluarga tercinta, Bapak Drs. Edy Kustoro dan Ibu Indriastuti, Kakak Deviana Putri S.Marcom, dan Kakak ipar Wibowo Aji Utomo, SE, M.ak. yang tiada henti-hentinya memberikan doa, semangat, perhatian, bimbingan dan kasih sayang hingga saat ini yang sungguh berarti bagi penulis.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, yang telah berdedikasi dalam memimpin Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro menuju kearah yang lebih baik.

3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E, M.E, selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, yang telah memberikan motivasi dan pembelajaran kepada penulis serta memimpin Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan baik.
4. Bapak Mirwan Surya Perdana, Ph.D selaku dosen perwalian sekaligus pembimbing skripsi penulis, atas waktu, perhatian, kesabaran dan segala bimbingan serta arahnya selama penulisan skripsi ini dan selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Dr. Fuad Mas'ud, MIR dan Dra. Rini Nugraheni, MM sebagai dosen penguji skripsi yang telah memberi masukan bagi penelitian ini.
6. Ibu Eka Kriswati, SH., MM. yang telah memberikan jalan yang memperlancar perjalanan penelitian ini.
7. Bapak Camat Kecamatan Tembalang dan Ibu Lurah Kelurahan Mugassari yang telah memberikan izin untuk kepentingan penelitian ini.
8. Bapak serta Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal pengetahuan dan bimbingan selama kuliah dan penyusunan skripsi.
9. Dina Mutiara Hadi yang selalu memberikan doa, kasih sayang, semangat dan dorongan untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman organisasi yang telah membangun kepribadian dan mengembangkan potensi diri penulis baik KMW, BEM Universitas dan BEM Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

11. Seluruh teman-teman Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu penulis dalam banyak hal berkaitan tentang sosial, perkuliahan maupun organisasi.
12. Teman-teman perkuliahan yang selalu ada dan menghibur penulis dalam kesedihan dan kesenangan, serta kasih sayang tiada henti yang diberikan oleh Alfonsus Aristo W., Oktasadewa Putra S., Aulia Khairunisa, Emil Julius, Kyendi Suramana, Muhammad Ilham, Nadya Restu Triani, Ratna Satutikirono, Rissa Silvia, Salsabila Nadianisa, Suesty Sondyarini, Viasti Intan Permata, Yoma Agustha, C. Bintang Saputra, Nana Adnan Rahmanto, Faizal Zulfikar, Davin Hardian, dan Zulkifli Rakhman.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penyelesaian skripsi ini secara langsung maupun tidak langsung.

Semarang, 11 Juli 2018

Yang membuat pernyataan,



Indra Dwi Putranto

NIM : 12010114140183

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian dan manfaat penelitian .....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	10
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	11
1.4 Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	13
2.1 Landasan Teori .....	13
2.1.1 <i>Implicit Leadership Theory</i> .....	13
2.1.2 Pengertian Kepemimpinan .....	16
2.1.3 Perkembangan Gaya Kepemimpinan .....	20
2.1.3.1 <i>The Personality Leadership</i> .....	20
2.1.3.2 <i>The Influence Leadership</i> .....	20
2.1.3.3 <i>The Behaviour Leadership</i> .....	21
2.1.3.4 <i>The Situation Leadership</i> .....	22
2.1.3.5 <i>The Contingency Leadership</i> .....	23
2.1.3.6 <i>The Transactional Leadership</i> .....	24
2.1.3.7 <i>The Anti-Leadership Leadership</i> .....	25
2.1.3.8 <i>The Culture Leadership</i> .....	26
2.1.3.9 <i>The Transformational Leadership</i> .....	27
2.1.3.10 <i>Future Leadership Theory: The Tenth Leadership</i> .....	28
2.1.4 <i>Full Ranged Leadership Theory</i> .....	32
2.1.5 Gender .....	36
2.1.5.1 Definisi Gender .....	36
2.1.5.2 Stereotip Gender .....	38
2.1.6 Stereotip Kepemimpinan Perempuan .....	42
2.1.6.1 Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Laki-Laki Dari Sudut Pandang Karyawan .....	42
2.1.6.2 Efektivitas Kepemimpinan Perempuan dan Laki-laki dari Sudut Pandang Karyawan .....	45
2.1.7 Tantangan Kepemimpinan .....	48

	2.2 Penelitian Terdahulu .....	51
	2.3 Kerangka Penelitian.....	67
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>69</b>
	3.1 Metode Penelitian.....	69
	3.2 Definisi Operasional.....	71
	3.3 Informan Penelitian .....	73
	3.4 Sumberdata .....	75
	3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	75
	3.5.1 Wawancara .....	76
	3.6 Objek Penelitian .....	77
	3.7 Metode Pengolahan Data.....	77
	3.7.1 Reduksi Data.....	78
	3.7.2 Teknik Analisis Data.....	78
	3.7.3 Penyajian Data.....	80
	3.7.4 Penarikan Kesimpulan.....	80
<b>BAB IV</b>	<b>PEMBAHASAN.....</b>	<b>81</b>
	4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	81
	4.1.1 Kasus 1.....	81
	4.1.2 Kasus 2.....	82
	4.2 Hasil Penelitian.....	84
	4.2.1 Kasus 1.....	84
	4.2.1.1 Kepemimpinan.....	84
	4.2.1.1.1 Paternalistik/maternalistik.....	84
	4.2.1.1.2 Supportif.....	87
	4.2.1.1.3 Empati.....	90
	4.2.1.1.4 Pengembangan Kemampuan.....	92
	4.2.1.2 Efektivitas Kepemimpinan.....	95
	4.2.1.2.1 Keterlibatan/ <i>Involvement</i> .....	95
	4.2.1.2.2 <i>Motivation</i> .....	98
	4.2.1.2.3 <i>Fulfillment</i> .....	101
	4.2.1.3 Tantangan Kepemimpinan.....	104
	4.2.1.3.1 Tantangan Pekerjaan.....	104
	4.2.1.3.2 Tantangan Komunikasi.....	106
	4.2.1.4 Rangkuman.....	108
	4.2.2 Kasus 2.....	110
	4.2.2.1 Kepemimpinan.....	110
	4.2.2.1.1 Komunikasi.....	110
	4.2.2.1.2 Direktif.....	114
	4.2.2.1.3 Pengembangan.....	117
	4.2.2.2 Efektivitas Kepemimpinan.....	120
	4.2.2.2.1 <i>Encouragement</i> .....	120
	4.2.2.2.2 <i>Fulfillment</i> .....	123
	4.2.2.3 Tantangan.....	127
	4.2.2.3.1 Tantangan Pekerjaan.....	127
	4.2.2.3.2 Tantangan Kepemimpinan.....	130
	4.2.2.4 Rangkuman.....	132

4.3	Diskusi.....	134
4.3.1	Apakah Terdapat Perbedaan Gaya Kepemimpinan Antara pemimpin Laki-laki dan Pemimpin Perempuan?.....	134
4.3.2	Bagaimana Persepsi Efektivitas Gaya Kepemimpinan Pimpinan Laki-laki dan pimpinan Perempuan pada Organisasi Pemerintah?.....	139
4.3.3	Apakah Tantangan yang Dialami para Pemimpin (Perempuan dan Laki-laki) dalam Kepemimpinannya di Organisasi Pemerintah?.....	142
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN</b> .....	146
5.1	Temuan Kunci.....	146
5.1.1	Apakah Terdapat Perbedaan Gaya Kepemimpinan Antara pemimpin Laki-laki dan Pemimpin Perempuan?.....	146
5.1.2	Bagaimana Persepsi Efektivitas Gaya Kepemimpinan Pimpinan Laki-laki dan pimpinan Perempuan pada Organisasi Pemerintah?.....	148
5.1.3	Apakah Tantangan yang Dialami para Pemimpin (Perempuan dan Laki-laki) dalam Kepemimpinannya di Organisasi Pemerintah?.....	149
5.2	Implikasi Manajerial.....	150
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	151
5.4	Agenda Penelitian yang Akan Datang.....	152
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	154
	<b>LAMPIRAN</b> .....	158

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perbandingan Paslon Kepala Daerah Laki-laki dan Perempuan.....	3
Gambar 1.2 <i>Reasearch Gap</i> .....	6
Gambar 2.1 Pohon Perkembangan Kepemimpinan.....	31
Gambar 2.2 Perbandingan Efektivitas Perilaku Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional.....	35
Gambar 2.3 Kerangka Penelitian.....	68
Gambar 3.1 Skema Wawancara Kasus 1.....	74
Gambar 3.2 Skema Wawancara Kasus 2.....	74
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kelurahan Mugassari.....	82
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kecamatan Tembalang.....	83

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Dengan Topik Kepemimpinan Berdasarkan Gender di Indonesia.....	7
Tabel 1.2 Penelitian dan Objek Penelitian.....	8
Tabel 2.1 Perbandingan Perilaku Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional.....	33
Tabel 2.2 Kerangka Kerja Kepemimpinan <i>Agentic</i> dan <i>Communal</i> Eagly dan Carly.....	41
Tabel 2.3 Persepsi Kepemimpinan Efektif.....	48
Tabel 2.4 Matriks Penelitian Terdahulu.....	56
Tabel 4.1 Identitas Responden Kasus 1.....	84
Tabel 4.2 Identitas Responden Kasus 2.....	110
Tabel 4.3 Temuan Penelitian.....	144
Tabel 5.1 Persamaan dan Perbedaan Kepemimpinan Laki-laki dan Perempuan.....	147
Tabel 5.2 Persepsi Efektivitas Kepemimpinan Laki-laki dan Perempuan...	148

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Daftar Pertanyaan untuk Objek Utama  
Daftar Pertanyaan untuk Atasan  
Daftar Pertanyaan untuk Rekan Kerja  
Daftar Pertanyaan untuk Bawahan  
Matriks Wawancara Kasus 1  
Matriks Wawancara Kasus 2  
Validasi Responden Kasus 1  
Validasi Responden Kasus 2

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kesetaraan dalam gender telah berkembang dengan pesat seiring dengan perkembangan zaman. Gender bukanlah hanya sekedar perbedaan jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan, namun lebih pada bagaimana laki-laki dan perempuan dibedakan dari karakternya, peran sosialnya atau identitasnya dalam masyarakat (WHO, 2013). Maka kesetaraan gender adalah pandangan bahwa semua orang harus diperlakukan secara setara dan tidak didiskriminasikan berdasarkan identitas gender mereka (United Nations, 1948). Dengan berjalannya waktu, persoalan mengenai kesetaraan gender juga sudah memasuki dunia pekerjaan dan juga politik.

Kesetaraan gender yang belum berjalan sempurna di dunia kerja ditunjukkan dengan bukti sebuah penelitian yang mengatakan pada tahun 2008 di 500 perusahaan Fortune hanya 30% perempuan yang menjadi jajaran teratas di perusahaan dan hanya 12 perempuan yang berhasil menjadi CEO (Chief Executive Officer) (Lublin, 2010). Hal tersebut jelas menunjukkan bahwa kesetaraan gender belum berjalan dengan sempurna di negara maju seperti Amerika. Apabila kita teliti kembali pada negara-negara Asia ataupun Timur-Tengah, maka kesetaraan gender akan lebih sulit untuk dijumpai.

Di Timur-tengah, khususnya di Arab perempuan sangat sulit untuk mendapat pengakuan secara adil di tempat kerjanya masing-masing (Yaseen,

2010). Hal tersebut terjadi karena di Arab, perbedaan gender masih terasa sangat jelas, hal tersebut dibuktikan dengan masih sedikitnya pekerja perempuan disana. Para laki-laki di Arab masih menganut ajaran atau budaya yang menganggap bahwa laki-laki adalah pemimpin bagi perempuan dan selalu berada diatas perempuan dalam derajat hidup. Hal itu sangat menghambat perempuan Arab untuk menjadi pemimpin dalam perjalanan karirnya.

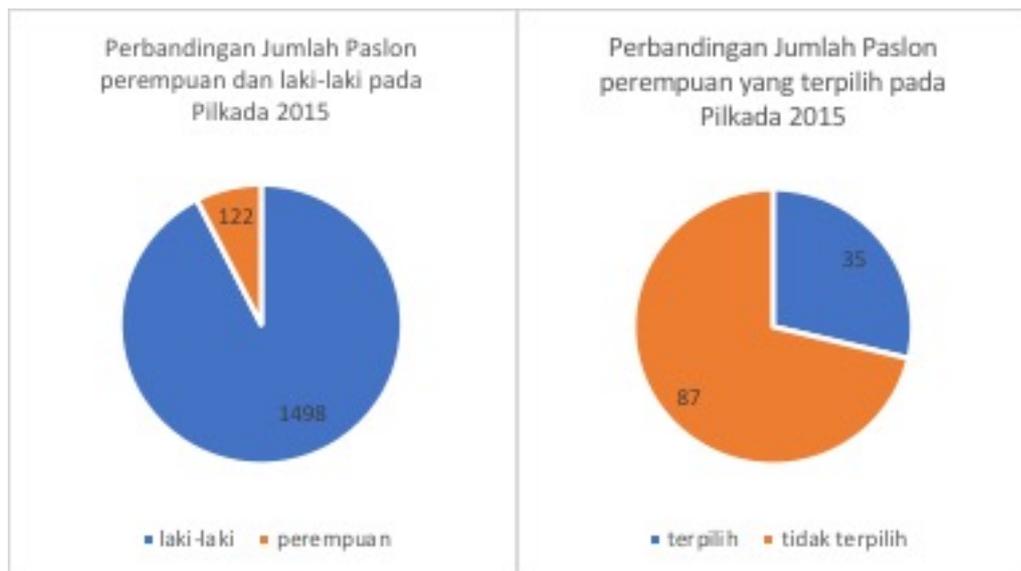
Berbeda dengan Negara-negara Timur-Tengah, di Asia khususnya di Malaysia posisi wanita dalam pekerjaan dan jabatan yang lebih tinggi telah mendapat perhatian khusus dari Pemerintah mereka sejak tahun 2004 (Abdullah, 2014). Hal tersebut menunjukkan bahwa di Malaysia kesetaraan gender telah mendapat dukungan berupa regulasi yang jelas, sehingga itu dapat memperkuat posisi perempuan dalam pekerjaannya dan untuk mendapat jabatan yang lebih tinggi. Abdullah (2014) menyebutkan bahwa telah 30% dari pemimpin-pemimpin perusahaan di Malaysia di tempati oleh para perempuan. Akan tetapi, mayoritas pemimpin-pemimpin perempuan tersebut memiliki hubungan kekerabatan dengan pemilik perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keberadaan perempuan di posisi kepemimpinan lebih karena hubungan persaudaraan dibandingkan dengan hubungan komersial ataupun profesional (Abdullah, 2014).

Selain bidang bisnis, ternyata kesetaraan gender juga masih sangat tabu di dunia politik. Contohnya adalah, Hillary Clinton yang merupakan seorang politikus, mantan senator dan menteri luar negeri, yang mencalonkan diri sebagai Presiden perempuan pertama di Amerika (Supriadi, 2016). Hillary dikalahkan oleh Donald Trump pada Pemilu 2016. Sedangkan di Indonesia terdapat Megawati

Soekarnoputri yang merupakan mantan Presiden RI dari proses aklamasi dan mantan anggota DPR RI. Megawati maju sebagai Calon Presiden pada Pemilu 2004, namun dikalahkan oleh Susilo Bambang Yudhoyono (SBY).

Pada pilkada serentak yang dilakukan pada tahun 2015, terdapat 122 orang perempuan yang mencalonkan diri dari total 1620 orang calon kepala dan wakil kepala daerah. secara persentase hanya 7,32% dari total keseluruhan calon kepala daerah yang terdaftar. Dari 123 orang perempuan, 35 orang diantaranya terpilih untuk menjabat sebagai bupati, wakil bupati, walikota ataupun wakil walikota di daerah pilihannya masing-masing. Hal tersebut membuktikan ternyata kemampuan politik yang dimiliki oleh Hillary Clinton, Megawati Soekarnoputri dan perempuan lainnya belum mampu meyakinkan masyarakat untuk memilih mereka sebagai pemimpin.

Belum percayanya publik mengenai kemampuan seorang perempuan dalam memimpin sangat disayangkan. Karena ternyata, Eagly, et al (2003) telah



**Gambar 1.1**

Perbandingan Paslon Kepala Daerah laki-laki dan perempuan

membuktikan bahwa kepemimpinan seorang perempuan dapat mengimbangi atau bahkan mengungguli kemampuan para pemimpin laki-laki dalam berbagai sisi (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). Yaseen (2010) juga menemukan fakta bahwa sebenarnya pemimpin perempuan di Arab memiliki sifat yang lebih demokratis dibandingkan dengan para pemimpin laki-laki. Karena pada prakteknya, pemimpin perempuan ternyata dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya secara lebih baik. Dengan hal tersebut, maka pemimpin perempuan akan lebih mudah membangun koneksi yang baik dengan bawahan, rekan kerja, dan atasannya. Disamping itu pemimpin perempuan di Arab dapat mengungguli pemimpin laki-laki dalam hal efektivitas kepemimpinan dan membangun hubungan yang baik dengan para bawahannya (Yaseen, 2010).

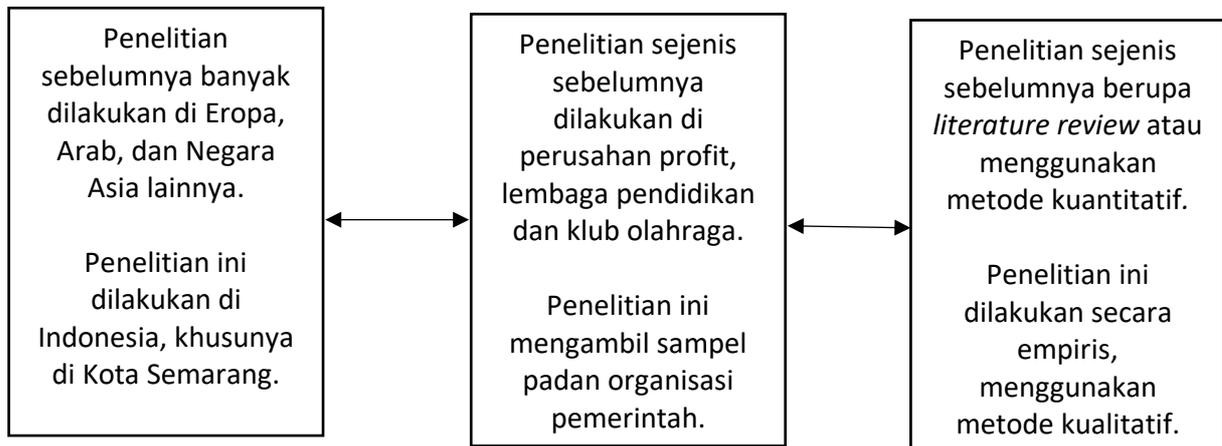
Efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dipengaruhi oleh hubungan yang dibangun pemimpin dengan para bawahannya dan gaya kepemimpinan yang dibawanya (Bass, Avolio, & Atwater, 1996). Di Timur Tengah misalnya, Yaseen (2010) menemukan fakta bahwa pemimpin perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional, sedangkan pemimpin laki-laki lebih menggunakan gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional terkenal dengan ciri khas dimana pemimpin menanamkan kesadaran kepada para bawahannya tentang tujuan utama organisasi, namun memberikan kebebasan bagi bawahannya dalam melakukan tugas dan membimbing mereka untuk terus berkembang. Sedangkan kepemimpinan transaksional berfokus agar bawahan dapat menyelesaikan tugas secara sebaik-baiknya, dengan memberikan apa yang

mereka butuhkan (B. M. Bass, 1990). Dengan kata lain, terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perempuan dan laki-laki.

Dari fenomena-fenomena yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dilihat bahwa terdapat *glass ceiling* yang membatasi karir perempuan. Berdasarkan Bahasa, *glass ceiling* adalah Batasan yang tidak terlihat yang menghalangi kaum minoritas (khususnya perempuan) untuk mendapatkan posisi pemimpin. Hal tersebut tidak hanya terjadi di negara-negara Asia dan Timur-tengah, tetapi juga negara maju seperti Amerika. Fenomena tersebut mungkin saja terjadi dikarenakan asumsi bahwa kepemimpinan pria lebih baik dan efektif dibandingkan perempuan. Padahal beberapa penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan tidak kalah efektifnya dibandingkan laki-laki (B. M. Bass et al., 1996; Yaseen, 2010). Efektif menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) adalah berhasil atau memiliki efek, maka secara Bahasa, kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberikan hasil atau efek yang dapat dirasakan dan dilihat.

Selain fenomena-fenomena tersebut, terdapat pula beberapa celah pada penelitian terdahulu yang akan dillengkapi oleh penelitian ini. Celah penelitian atau *Research gap* adalah pertanyaan atau masalah yang belum terselsaikan pada penelitian sebelumnya dengan sempurna. *Research gap* akan menunjukkan pengertian yang mendalam terhadap penelitian yang dilakukan dan akan dapat menjelaskan apa saja yang akan dilakukan dalam penelitian ini, serta menunjukkan hal-hal yang akan di lengkapi oleh penelitian ini. Alvesson & Sandberg (2011)

mengungkapkan bahwa *research gap* dapat dijadikan dasar yang kuat dalam membangun penelitian baik.



**Gambar 1.2**  
*Research Gap*

Berdasarkan gambar 1.2, terlihat bahwa penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan dan gender belum banyak dilakukan di Indonesia, tetapi telah banyak dilakukan di Amerika, Eropa, Timur-tengah, dan negara Asia (Brandt & Laiho, 2013; Rhee & Sigler, 2015; Shapira, Arar, & Azaiza, 2010; Wang, Chiang, Tsai, Lin, & Cheng, 2013; Wells, Peachey, & Walker, 2014). Penelitian mengenai kepemimpinan dan gender ini penting untuk dilakukan di Indonesia, karena Indonesia adalah negara dengan jumlah populasi dan luas wilayah paling besar di Asia Tenggara. Selain negara terbesar di Asia Tenggara, dengan populasi lebih dari 265 juta orang, Indonesia juga merupakan negara terbesar nomor 4 di dunia dilihat dari populasi penduduknya (United Nations, 2018). sehingga tidak menutup kemungkinan hasil penelitian ini dapat menggambarkan keadaan yang ada dalam lingkup regional Asia Tenggara.

Selain berdasarkan alasan-alasan diatas, penelitian mengenai kepemimpinan berdasarkan gender ini juga perlu dilakukan di Indonesia dikarenakan penelitian dengan tema yang sama belum banyak dilakukan di Indonesia. Hal tersebut dibuktikan dari data base *Google Scholar* dari tahun 2014 belum banyak memuat jurnal atau skripsi di Indonesia yang bertema kepemimpinan berdasarkan gender, sesuai pada tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1**  
Penelitian Dengan Topik Kepemimpinan Berdasarkan Gender di Indonesia

<b>judul</b>	<b>tahun</b>	<b>sumber</b>
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan terhadap Kinerja Karyawan di PT. AIA Chandra Utama Agency Kupang	2018	Petra.ac.id
Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan pada Divisi Teknik di PT. Prambanan Dwipaka	2018	Petra.ac.id
Perbedaan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-Laki Dan Wanita Hubungannya Dengan Kedisiplinan Guru Pada Sd Negeri Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa	2018	Ojs.unm.ac.id
Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Gender Terhadap Kinerja Karyawan Pt City Era Abadi	2017	Petra.ac.id
Pengaruh Gender, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional, Motivasi Dan Independensi Terhadap Pengambilan Keputusan Etis Akuntan Publik (Studi Empiris Di KAP Semarang)	2016	Repository.unika.ac.id
Kajian Gender Leadership And Inequality Pada Perguruan Tinggi Di Indonesia	2017	Iaida.ac.id

Selain itu, Penelitian dengan tema yang sama belum banyak dilakukan pada organisasi pemerintah, tetapi telah banyak dilakukan dibidang bisnis, pendidikan dan olahraga (Mendez & Busenbark, 2015; Schuh et al., 2014; Wells et al., 2014), seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.1. Penelitian ini mengambil organisasi pemerintah sebagai objek penelitian, dikarenakan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mencapai 4,5 juta orang. Jumlah PNS di Indonesia menyerap 1,7% dari populasi warga negara, sehingga penelitian mengenai kepemimpinan dan gender di Organisasi Pemerintah dirasa perlu dilakukan untuk menampilkan bagaimana gambaran tentang bagaiman kepemimpinan di Organisasi Pemerintah.

**Tabel 1.2**  
Penelitian dan Objek Penelitian

Penelitian	Objek Penelitian
Mendez & Busenbark (2015), Brandt & Laiho (2013), Wang, Chiang, Tsai, et al. (2013)	Bisnis / organisasi profit
Schuh, et al (2014), Shapira, Arar & Azaiza (2010), Rhee & Sigler (2015), Dunn, et al (2014)	Pendidikan
Wells, et al (2014)	olahraga

Dan terakhir, penelitian terdahulu mengenai tema yang sama belum banyak dilakukan dengan metode kualitatif, tetapi telah banyak dilakukan dengan metode kuantitatif (Rhee & Sigler, 2015; Strøm, D'Espallier, & Mersland, 2014; Wang et al., 2013; Yaseen, 2010), dan dalam bentuk *literature review* (Dunn, Gerlach, & Hyle, 2014; Lyle & MacLeod, 2016). Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif, sehingga diharapkan penelitian ini dapat mengeksplorasi mengenai topik

yang diangkat dengan lebih baik, dapat mempermudah dalam penelitian ini apabila ditemukan masalah yang kompleks, dapat mengambil data langsung dari objek yang dituju, dapat menjelaskan secara lebih detail mengenai hal-hal yang diteliti, dan juga dapat menjelaskan alasan-alasan dibalik hasil penelitian nantinya (Creswell, 2007).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dilihat dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kesetaraan gender di sektor bisnis dan politik belum terjadi secara sempurna, bahkan di negara maju seperti di Amerika Serikat, negara-negara Asia dan Timur-tengah. Walaupun pada kenyataannya Eagly, et al (2003) & Yaseen (2010) mengungkapkan bahwa perempuan memiliki gaya kepemimpinan dan kemampuan memimpin yang tidak kalah dibandingkan laki-laki, bahkan cenderung lebih efektif.

Selain fenomena tersebut, terdapat pula celah dalam penelitian terdahulu yang akan dilengkapi oleh penelitian ini. Mengingat masih jaranganya penelitian mengenai kepemimpinan dan gender di Organisasi Pemerintahan, maka penelitian ini akan melakukan investigasi terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia. Penelitian kualitatif mengenai hal tersebut akan dilakukan menggunakan metode penelitian kasus di studi kantor Kelurahan Mugassari dan kantor Kecamatan Tembalang kota Semarang. Penggunaan metode tersebut dalam penelitian ini diharapkan akan dapat mengeksplorasi, mambahas lebih dalam, serta dapat menyelesaikan masalah-masalah kompleks yang ditemui dalam penelitian ini.

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang akan penelitian ini angkat adalah:

1. Apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara Pemimpin Laki-laki dan pemimpin perempuan?
2. Bagaimana persepsi efektivitas gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan pada organisasi pemerintah?
3. Apakah tantangan yang dialami para pemimpin (perempuan dan laki-laki) dalam kepemimpinannya di organisasi pemerintah?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini ialah:

1. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin laki-laki dan perempuan pada organisasi pemerintah di Indonesia.
2. Menganalisis persepsi efektivitas gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan perempuan pada organisasi pemerintah di Indonesia.
3. Mengurai tantangan yang dihadapi pemimpin laki-laki dan perempuan pada organisasi pemerintah di Indonesia.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan mampu memberikan manfaat pada pihak-pihak dibawah ini sebagai berikut:

1. Bagi Akademik dan Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan mampu memberi kontribusi pada ilmu pengetahuan dan memberikan masukan bagi pembaca serta peneliti lainnya. Penelitian ini diharapkan juga mampu menjadi referensi dasar bagi pengembangan penelitian dan juga berkontribusi sebagai literatur.

## 2. Bagi Organisasi Pemerintahan

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan gambaran bagi organisasi pemerintah bagaimana gaya kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan pemimpin laki-laki dan perempuan, serta tantangan-tantangan yang mereka hadapi. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan masukan manajerial pada organisasi pemerintah di Indonesia.

### 1.4 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun melalui sistematika yang terdiri dari beberapa Bab, yaitu Bab I Pendahuluan, Bab II Tinjauan Pustaka, Bab II Metode Penelitian, Bab IV Pembahasan, dan Bab V Kesimpulan.

#### BAB I PENDAHULUAN

Pada bab I akan diuraikan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematikan penulisan penelitian ini. Bab I ini adalah ringkasan dari keseluruhan penelitian ini.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II dari penelitian ini akan menguraikan landasan teori mengenai gaya kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan dan juga tantangan kepemimpinan. Selain ini, bab ini juga berisi penelitian terdahulu dan pemikiran teoritis.

## BAB III METODE PENELITIAN

Pada Bab III penelitian ini akan diuraikan bagaimana metode yang digunakan pada penelitian ini. Bab III ini akan berisikan Metode penelitian, pendekatan penelitian, Informan penelitian, sumber data penelitian, Teknik pengumpulan data, objek penelitian, serta metode pengolahan data pada penelitian ini.

## BAB IV PEMBAHASAN

Pada Bab IV penelitian ini akan dipaparkan hasil dari wawancara yang telah dilakukan, diskusi hasil penelitian, dan juga temuan penelitian ini.

## BAB V KESIMPULAN

Pada Bab V penelitian ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan hasil penelitian ini, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan juga agenda penelitian yang akan datang.