

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan mengharapkan setiap karyawan dapat bersinergi antara satu dengan yang lain sehingga dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif, namun ketika dalam perusahaan tersebut terdapat fenomena *Queen Bee*, nampaknya harapan itu tidak dapat tercipta. *Queen Bee* merupakan sebuah label untuk pimpinan perempuan yang sering mengintimidasi bawahan perempuan dan cenderung memberikan perlakuan istimewa kepada laki-laki (Kaiser dan Spalding, 2015; Kinnear, 2016). Filosofi ini tercipta karena dalam satu sarang lebah, hanya terdapat satu ratu. Kehadiran ratu lain tidak diperbolehkan karena akan mengancam kepemimpinan ratu lama, sehingga ratu lebah/ *Queen Bee* akan melakukan segala cara untuk mempertahankan kekuasaannya.

Pada dunia nyata, pimpinan *Queen Bee* mempertahankan kekuasaannya dengan melakukan berbagai bentuk intimidasi terhadap bawahan perempuannya antara lain menuduh melakukan kesalahan yang tidak diperbuat, mengabaikan, memberi standar kerja yang berbeda dari yang lain, menjadikan bawahan perempuannya sebagai subjek gosip, meremehkan, mengkritik terus menerus, menegur di depan rekan kerja, dan mempermalukan dalam pertemuan (Dill, 2014). Selain itu, *Queen Bee* juga enggan untuk memberikan peluang karir yang lebih tinggi kepada bawahan perempuannya.

*Queen Bee* sama sekali tidak memberikan dukungan kepada rekan perempuan dalam perusahaan, mengabaikan saran bawahan perempuannya tidak peduli

seberapa kreatif, inovatif, revolusioner, atau bermanfaat secara keseluruhan untuk tim bahkan perusahaan (Mavin, 2008). Namun, perusahaan tidak bersedia memecatnya karena kinerja tim belum menjadi sangat buruk dan orang cenderung tidak mau atau takut untuk melapor kepada perusahaan tentang bos *Queen Bee* mereka meski mereka telah mengalami intimidasi (Dill, 2014; Kets, 2016).

Fenomena *Queen Bee* ini benar-benar terjadi pada beberapa perusahaan di Afrika Selatan dan Eropa (Faniko et al, 2017; Kinnear, 2016). Penelitian menunjukkan pada tahun 2016, sembilan dari sepuluh eksekutif perempuan pada perusahaan di berbagai sektor industri di Afrika Selatan mengakui bahwa mereka melakukan intimidasi terhadap bawahan perempuan untuk mendapat keuntungan pribadi (Kinnear, 2016). Pada tahun 2017, mayoritas manajer perempuan di Albania Eropa menjauhkan diri dari perempuan lain di tempat kerja dan enggan mendukung kebijakan kuota untuk perempuan junior (Faniko et al, 2017).

Fenomena *Queen Bee* ini juga terjadi di sebuah perusahaan swasta X di Semarang. Seorang informan yang bernama Adit mengatakan bahwa ia mempunyai atasan perempuan yang bersikap pilih kasih, dengan bawahan laki-laki ia cenderung bersikap baik dan mau membimbing, namun dengan bawahan perempuannya ia cenderung memberikan perlakuan yang berbeda dan suka berkata kasar, bahkan ada suatu kasus khusus, ia tidak mau memberi rekomendasi karir bawahan perempuannya. Hingga saat ini, informan merasa atasan perempuannya ini masih berlaku demikian.

Hal ini sangat bertolak belakang dengan harapan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, hal ini juga bertentangan dengan

harapan bahwa pemimpin seharusnya dapat berperilaku adil, menjadi teladan yang baik sehingga mampu menginspirasi bawahannya (Robbins dan Judge, 2015; Wuertele, 2017). Padahal saat ini, semakin marak teori kepemimpinan efektif yang muncul dan pimpinan berlomba-lomba untuk lebih peduli, dekat, ramah, dan menyelaraskan diri dengan semua bawahannya (Mavin dan Grandy, 2012), namun berdasarkan hasil wawancara tersebut ternyata masih terdapat pimpinan-pimpinan perempuan yang tidak berusaha bersikap adil dan merangkul semua bawahannya.

Fenomena *Queen Bee* ini dapat menjadi hambatan yang sangat berbahaya bagi perempuan yang ingin berkarir (Kaiser dan Spalding, 2015). Apalagi banyak karyawan perempuan yang menghabiskan sebagian besar waktu kehidupan sehari-hari mereka di tempat kerja dan kantor telah menjadi rumah kedua mereka (Wuertelle, 2017). Selain itu, fenomena *Queen Bee* ini dapat menjadi penyebab terjadinya diskriminasi gender di tempat kerja (Derks et al, 2011).

Kegagalan perempuan untuk mendukung perempuan lain merupakan salah satu alasan mengapa tidak ada lebih banyak perempuan di puncak (Turner, 2012). Ancaman yang dilakukan pimpinan perempuan terhadap bawahan perempuan, dapat menyebabkan banyak dampak negatif seperti stress, depresi, menimbulkan emosi dan pikiran negatif, kurang percaya diri, penurunan kinerja, dan lebih parahnya membuat karyawan perempuan yang potensial memutuskan untuk keluar dari perusahaan (Hoyt dan Murphy, 2015).

Banyak perempuan tidak ingin bekerja atau berurusan dengan manajer perempuan (Mavin, 2008). Reaksi perempuan terhadap pimpinan perempuan dan sebaliknya menunjukkan adanya perpecahan antar perempuan. Hal ini tentunya

dapat berdampak buruk bagi perusahaan, karena akan menimbulkan suasana kerja yang tidak kondusif dan menyebabkan perusahaan kehilangan karyawan yang potensial. Beberapa pepatah populer menyatakan bahwa “orang meninggalkan manajer, bukan perusahaan”, salah satu penyebabnya karena penindasan yang dilakukan pemimpin (Wuertele, 2017). Hal ini dikonfirmasi oleh studi Gallup pada tahun 2014 yang menunjukkan bahwa separuh karyawan di Amerika Serikat telah berhenti bekerja pada suatu saat dalam karir mereka, untuk melepaskan diri dari atasan mereka (Gallup Study, 2014).

Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya fenomena *Queen Bee* diantaranya seperti adanya kecemburuan, persaingan, pengalaman karir, ancaman identitas sosial, kekhawatiran akan resiko bila mempromosikan perempuan lain (Carr dan Kelan, 2016; Derks et al, 2011). *Queen Bee* lebih sering ditemukan pada perusahaan yang didominasi oleh laki-laki, karena ia ingin menjadi satu-satunya perempuan yang dianggap penting dalam perusahaan tersebut. Namun, tidak menutup kemungkinan *Queen Bee* ditemukan di perusahaan yang didominasi oleh perempuan (Wuertele, 2017).

Fenomena *Queen Bee* ini diteliti untuk menyadarkan perusahaan bahwa dalam praktik atau operasional, ternyata masih ada penyimpangan yang dilakukan segelintir oknum pimpinan perempuan. Isu penindasan dan ketidakadilan yang dilakukan pimpinan *Queen Bee* ini membuat peneliti tertarik untuk menjadikannya sebagai fokus penelitian. Penelitian ini juga merupakan sarana bagi informan untuk menyuarakan pendapat dan hak-hak mereka yang terabaikan dan diharapkan dapat meningkatkan kesadaran akan realitas sosial yang sebenarnya. Sehingga, nantinya

diharapkan perusahaan mampu untuk mengambil tindakan yang tepat dalam mengelola fenomena *Queen Bee* ini dan dapat memperbaiki kondisi lingkungan kerja (Creswell, 2014).

Berdasarkan penjelasan yang ada pada latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini peneliti ingin mengeksplorasi fenomena *Queen Bee* pada para informan di perusahaan swasta X Semarang. Pemilihan objek penelitian ini disebabkan karena proses dalam penelitian kualitatif menggunakan logika induktif. Tahapan pertama dalam logika induktif adalah wawancara *pra survey* (Creswell, 2014). Dari hasil wawancara *pra survey* dengan salah seorang informan yang bernama Adit didapatkan informasi bahwa permasalahan yang terjadi dalam perusahaan swasta X Semarang adalah adanya pimpinan perempuan yang suka menindas dan mendiskriminasi karyawan perempuan di tempat kerja. Pemilihan Adit sebagai informan dalam wawancara *pra survey* tersebut disebabkan karena Adit sudah bekerja selama tiga tahun dalam perusahaan swasta X tersebut, sehingga peneliti merasa Adit mengetahui lebih mendalam permasalahan di perusahaan dan lebih mengenal karakteristik pimpinan perempuannya dibandingkan rekan-rekan kerjanya yang lain.

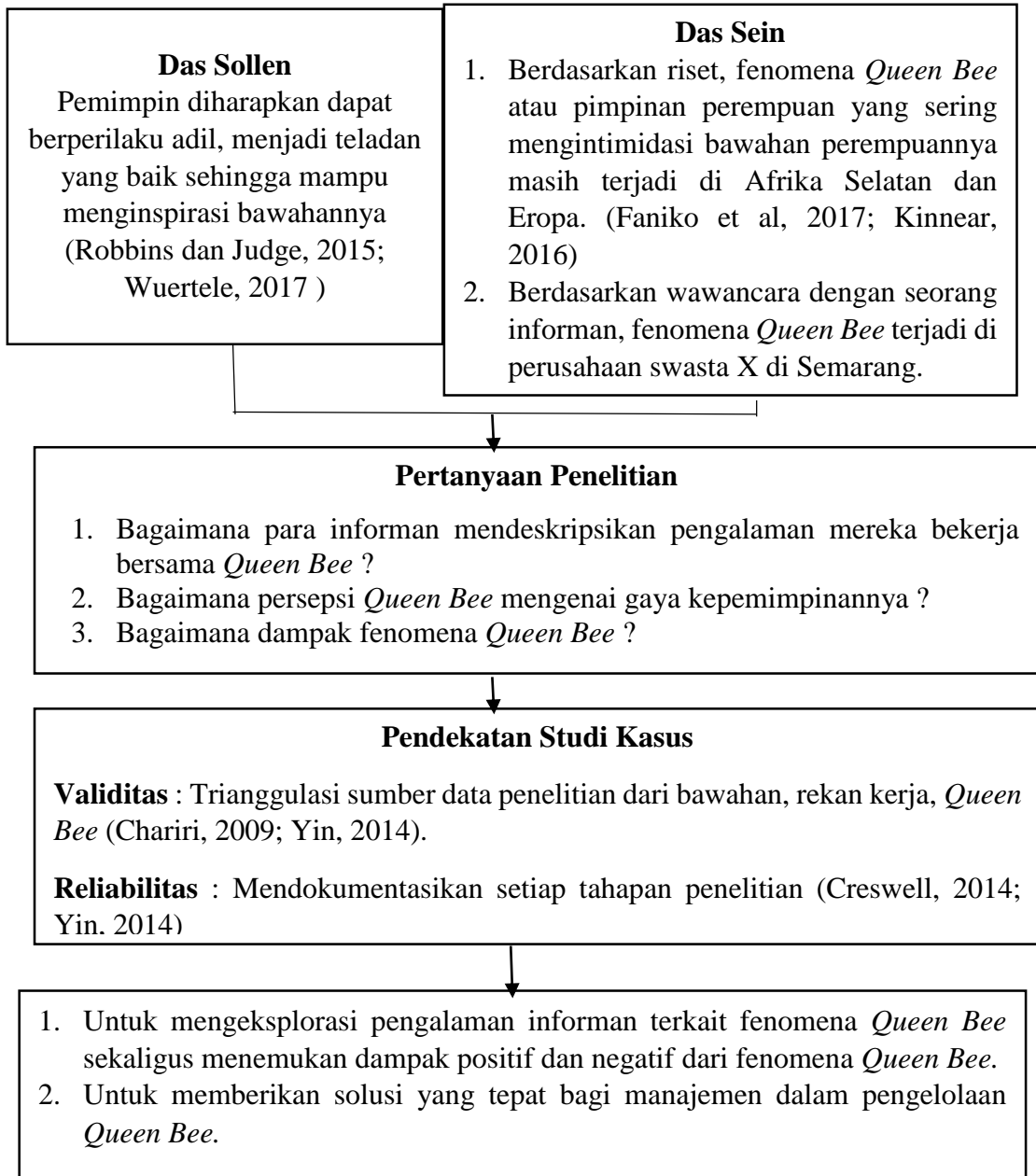
Meskipun para ilmuwan sosial di luar negeri sudah melakukan penelitian mengenai fenomena *Queen Bee* (Carr dan Kelan, 2016; Derks et al, 2011; Faniko et al, 2016; Faniko et al, 2017; Kaiser dan Spalding, 2015; Kinnear, 2016; La Mattina et al, 2017), namun sayangnya dari sekian banyak penelitian ini, belum ada yang menggunakan pendekatan studi kasus dan belum ada yang membahas mengenai dampak positif yang ditimbulkan oleh fenomena *Queen Bee*. Oleh karena

itu, dalam penelitian ini akan digunakan pendekatan studi kasus untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan pengalaman-pengalaman informan secara lebih mendalam terkait dengan fenomena *Queen Bee* sekaligus akan berusaha untuk mengeksplorasi dampak yang ditimbulkan fenomena *Queen Bee*.

Mayoritas penelitian mengenai fenomena *Queen Bee* dilakukan peneliti di budaya Barat (Carr dan Kelan, 2016; Derks et al, 2011; Faniko et al, 2016; Faniko et al, 2017; Kaiser dan Spalding, 2015; Kinnear, 2016; La Mattina et al, 2017). Padahal, fenomena *Queen Bee* ini ditengarai ada di semua budaya baik barat maupun timur (Universal). Sehingga, penelitian ini dilakukan karena penelitian mengenai fenomena *Queen Bee* di tempat kerja masih jarang dilakukan di kawasan negara timur seperti Indonesia.

## 1.2 Perumusan Masalah

**Gambar 1.1**  
**Permasalahan dalam Penelitian**



Sumber : Dikembangkan oleh peneliti pada penelitian ini (2018).

Berdasarkan gambar 1.1 dan latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait fenomena *Queen Bee* di

Indonesia dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Berikut masalah yang peneliti temukan terkait fenomena *Queen Bee* :

1. Penelitian menunjukkan bahwa fenomena *Queen Bee* masih terjadi di Afrika Selatan dan Eropa (Faniko et al, 2017; Kinnear, 2016). Menurut sumber dari seorang informan, fenomena ini juga ditemukan di salah satu perusahaan swasta X di Semarang. Pada perusahaan tersebut, terdapat pimpinan perempuan yang sering mengintimidasi bawahan perempuan, menjauhkan diri dari bawahan dan rekan perempuannya di tempat kerja, hingga membuat seorang karyawan perempuan dikeluarkan dari perusahaan karena tidak diberi rekomendasi. Padahal seharusnya seorang pemimpin diharapkan dapat berperilaku adil dan menjadi teladan yang baik sehingga mampu menginspirasi bawahannya (Robbins dan Judge, 2017; Wuertele, 2017). Menurut para ilmuwan yang sudah meneliti mengenai fenomena *Queen Bee* (Carr dan Kelan, 2016; Derks et al, 2011; Faniko et al, 2016; Faniko et al, 2017; Kaiser dan Spalding, 2015; Kinnear, 2016; La Mattina et al, 2017) mengungkapkan bahwa *Queen Bee* selalu menimbulkan dampak negatif dan belum ada penelitian yang membahas mengenai dampak positif dari fenomena *Queen Bee*.
2. Penelitian tentang fenomena *Queen Bee* ini cenderung jarang dilakukan di Indonesia, sehingga semakin membuat peneliti tertarik ingin menginvestigasi lebih dalam tentang fenomena *Queen Bee*.



3. Meskipun para ilmuwan sosial di luar negeri berusaha untuk meneliti fenomena *Queen Bee* (Carr dan Kelan, 2016; Derks et al, 2011; Faniko et al, 2016; Faniko et al, 2017; Kaiser dan Spalding, 2015; Kinnear, 2016; La Mattina et al, 2017), namun dari sekian banyak penelitian ini, belum ada yang menggunakan pendekatan studi kasus. Sehingga, dalam penelitian ini akan digunakan pendekatan studi kasus untuk mengeksplorasi fenomena *Queen Bee* secara lebih mendalam.

Terhadap perumusan masalah penelitian tersebut, pertanyaan penelitian yang dapat dikembangkan adalah :

1. Bagaimana para informan mendeskripsikan pengalaman mereka bekerja bersama *Queen Bee* ?
2. Bagaimana persepsi *Queen Bee* mengenai gaya kepemimpinannya ?
3. Bagaimana dampak fenomena *Queen Bee* ?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai fenomena *Queen Bee* dengan menggunakan pendekatan studi kasus supaya dapat mengeksplorasi fenomena *Queen Bee* secara lebih mendalam dan dampaknya pada para informan di perusahaan swasta X kota Semarang. Fokus pada penelitian ini adalah memori dan pengalaman informan terhadap fenomena *Queen Bee* dalam sebuah perusahaan. Perspektif ini akan mempermudah usaha untuk menyingkap

pengalaman-pengalaman terhadap fenomena *Queen Bee* yang selama ini tertutup. Selain itu, perspektif ini juga membantu menyuarakan pendapat informan guna meningkatkan kesadaran akan realitas sosial yang sebenarnya. Sehingga, nantinya diharapkan dapat memenuhi kepentingan sekaligus membawa perubahan dan solusi baik bagi individu maupun manajemen perusahaan untuk dapat melakukan pengelolaan fenomena *Queen Bee* secara tepat.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

#### **1. Bagi pihak akademis :**

Penelitian mengenai fenomena *Queen Bee* masih jarang dilakukan, oleh karena itu, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan fenomena *Queen Bee*. Penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak menggunakan studi kuantitatif, studi pustaka, dan kualitatif dengan bentuk naratif, selain itu penelitian sebelumnya belum ada yang membahas mengenai dampak positif dari fenomena *Queen Bee* (Carr dan Kelan, 2016; Derks et al, 2011; Faniko et al, 2016; Faniko et al, 2017; Kaiser dan Spalding, 2015; Kinnear, 2016; La Mattina et al, 2017). Oleh karena itu, pada penelitian ini, peneliti berusaha memahami fenomena *Queen Bee* melalui desain penelitian studi kasus.

#### **2. Bagi pihak perusahaan :**

Hasil penelitian ini diharapkan menyadarkan perusahaan akan realitas yang terjadi di tempat kerja, sehingga mereka menjadi lebih peduli pada semua

karyawannya, menciptakan keadilan, lingkungan kerja yang positif, dan dapat memberikan solusi baik preventif dan kuratif yang tepat untuk mengelola fenomena *Queen Bee*.

#### **1.4 Outline Tesis**

Penulisan Tesis ini terdiri dari lima bab dengan sistematika penulisannya sebagai berikut :

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta *outline* tesis.

##### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Bab ini menguraikan landasan teori yang akan membantu dalam analisis hasil-hasil penelitian dan kerangka pemikiran.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, subjek dan objek penelitian, metode pengumpulan data serta metode analisis data.

##### **BAB IV ANALISIS DATA**

Bab ini menguraikan gambaran umum objek penelitian, data diskriptif, dan hasil analisis data.

##### **BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Bab ini menguraikan simpulan, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian mendatang.