

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Isu mengenai perbedaan gender masih menjadi pembahasan yang menarik untuk diangkat. Keberadaan perempuan yang berkarir di berbagai bidang yang dianggap sebagai domain laki-laki menjadi poin utama bagaimana perempuan mulai diperhitungkan keberadaannya dalam perjalanan sebuah perusahaan atau organisasi. Saat ini kita tidak akan asing lagi melihat wanita bekerja bahkan memiliki posisi yang cukup tinggi, sebagai pimpinan perusahaan, Dokter, Pengacara maupun dalam bidang politik, hal ini membuktikan bahwa perempuan mampu bersaing sejajar dengan laki-laki.

Kepemimpinan merupakan satu kesatuan antara kekuatan inspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang bisa mempengaruhi seluruh anggota yang berada dalam suatu organisasi untuk merubah sikap sehingga mereka menjadi sesuai dengan keinginan pemimpinnya. Peran perempuan sebagai pemimpin seringkali terhalangi oleh persepsi, pemahaman, dan konstruksi sosial-budaya-ekonomi-agama-politik yang ada ditengah masyarakat. Padahal, semestinya perbedaan jenis kelamin bukan alasan untuk meminggirkan, memarginalkan, mendominasi bahkan menzalimi pihak perempuan. Pemimpin harus dapat menggambarkan apa yang baik bagi orang-orang dan harus dapat menciptakan suasana yang kondusif, iklim yang terhormat, kepercayaan diri, keterbukaan atau transparansi, dan menghargai harkat dan martabat. Pemimpin bukanlah sekedar pembuat keputusan dan bawahan harus mengikuti keputusan tersebut. Pemimpin yang baik harus memberikan ide-idenya dan mempersilahkan bawahannya memberikan komentar atau masukan. Jadi, pemimpin tidak ditentukan oleh gender. Setiap orang yang memiliki ciri-ciri

kepemimpinan seperti diatas dapat menjadi pemimpin, tidak peduli laki-laki atau perempuan (Situmorang, 2011)¹.

Jadi, atas nama apapun tidaklah adil jika perolehan hasil usaha seseorang atau prestasi kepemimpinan diukur, dinilai, bahkan dibatasi hanya karena ada perbedaan jenis kelamin. Kerja bagi seorang perempuan saat ini, merupakan perwujudan aktualisasi diri di ruang publik, bukan hanya terbatas pada ruang privat yang selama ini banyak didominasi atas perempuan. Stigma bahwa Perempuan tidak perlu sekolah setinggi-tinggi, toh akhirnya harus mengurus anak dan ke dapur juga seringkali dijadikan sebagai alat untuk membenarkan tindakan tidak adil terhadap kaum perempuan. (Hariyono, 2018)².

Dominasi pemimpin laki-laki dalam sebuah perusahaan masih sangat tinggi dibandingkan dengan perempuan. Sebenarnya menjadi pemimpin tidak ada satu keharusan laki-laki atau perempuan, sebab sekuat apapun laki-laki memimpin pasti juga memiliki kekurangan, begitu pula dengan pemimpin perempuan pasti tidak luput dari kekurangan. Seiring perkembangannya, perempuan kini mampu menduduki jajaran manajemen puncak, meskipun tidak dalam jumlah yang banyak.

Voa.com (13/06/2020)³ melansir catatan majalah *Fortune*, jumlah perempuan yang menduduki posisi puncak di perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia kini mencapai yang tertinggi dalam sejarah. Majalah bisnis *Fortune* mencatat sedikitnya 37 perempuan menjadi CEO –atau direktur pelaksana– di 500 perusahaan besar. Bulan Mei 2020 lalu *Fortune* merilis daftar 500 perusahaan terkemuka, banyak pihak semakin terpana karena jumlah perempuan

¹ Situmorang, N.Z. (2011). *Gaya kepemimpinan perempuan*. (Proceeding PESAT Vol. 4 Oktober, 2011), h129-135

² Hariyono. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan terhadap Iklim Komunikasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial*. Jurnal Simbolika, 4 (2)

³ <https://www.voaindonesia.com/a/perempuan-duduki-posisi-ceo-di-500-perusahaan-ternama-5461314.html>

yang menjadi CEO di perusahaan-perusahaan itu meningkat pesat yaitu 37 orang. Memang dibanding jumlah laki-laki yang ada di posisi yang sama, persentase perempuan hanya 7,4%. Namun angka ini tetap tidak bisa dianggap remeh mengingat 20 tahun lalu jumlah perempuan yang menjadi CEO hanya dua orang atau kurang dari setengah persen. Jumlah ini baru merangkak naik secara signifikan sejak tahun 2016 ketika perempuan semakin menunjukkan kemampuannya memimpin di sektor publik.

Di Indonesia, kita mengenal Sri Mulyani Indrawati. Perempuan yang menonjol karena kehebatannya di bidang Perekonomian Indonesia. Ia pernah menjabat sebagai menteri keuangan Indonesia dari tahun 2005 hingga 2010, dan dikenal sebagai seorang pembaharu yang tangguh dan dianggap sebagai orang yang memperkuat perekonomian Indonesia. Pada tahun 2014, ia menduduki peringkat ke-38 wanita paling berpengaruh di dunia versi majalah *Forbes*. Pada tahun 2010 Sri Mulyani membanggakan Indonesia dengan penunjukannya sebagai Direktur Pelaksana Grup Bank Dunia. Sri Mulyani Indrawati adalah contoh bahwa stigma kemampuan pemimpin perempuan tidak dapat disejajarkan dengan pemimpin laki-laki pada akhirnya dapat dipatahkan.

Di PT. Chandra Asri Petrochemical Tbk, saat ini dari total 189 jumlah Manager, hanya 20.1% atau 38 orang yang di isi oleh kaum perempuan. Data diambil dari CAP *HRD-Dashboard* 3-2020.

Data-data tersebut menunjukkan bahwa pemimpin perempuan dalam jumlahnya, masih belum mendapat kesempatan yang sebanding dengan pemimpin laki-laki. Pemimpin perempuan selalu kalah populer dengan pemimpin laki-laki, bahkan pada saat akan mencalonkan diri menjadi pemimpin, perempuan seringkali dipandang sebelah mata, dianggap tidak sejajar dengan pemimpin laki-laki. Perempuan membutuhkan upaya ekstra untuk dapat memenuhi persyaratan untuk mencapai posisi puncak, diukur berdasarkan kriteria kompetensi

teknis, pendidikan, maupun pengalaman dalam bidang terkait. Selain itu kompetensi perilaku, kepemimpinan, dan karakteristik pribadi turut dipertimbangkan. Kepemimpinan laki-laki dan perempuan memang berbeda. Karena pada dasarnya laki-laki dan perempuan terlahir dengan penuh perbedaan. Perempuan memiliki beberapa perbedaan dari sosok laki-laki yang terbangun dari struktur otak, hormon dan juga kemampuan untuk membangun efektivitas kepemimpinan. Sering kali perbedaan ini membuat banyak pihak meragukan kepemimpinan seorang perempuan. Terlepas dari pandangan agama tentang pemimpin perempuan, berbagai pendapat (dengan berbagai alasan) menilai perempuan tidak akan mampu memimpin dengan baik.

Perbedaan sosok pemimpin perempuan dan laki laki, juga dapat terlihat saat dihadapkan pada situasi pandemi seperti sekarang ini. Pemimpin organisasi di seluruh dunia saat ini mempunyai tantangan yang sama, yakni bagaimana mereka bisa memimpin dan bertindak secara efektif di tengah pandemi Covid-19 yang penuh ketidakpastian. Kepemimpinan mengalami ujian. Bukan hanya, kepemimpinan di tingkat negara, tapi juga di level perusahaan. Ketika seluruh dunia berupaya untuk menahan penyebaran virus corona alias *Covid-19*, peran kepemimpinan yang efektif memiliki dampak yang signifikan. Kondisi krisis, seperti pandemi *Covid-19*, kejatuhan ekonomi dan pergeseran teknologi alam dunia kerja adalah tantangan besar yang dihadapi oleh semua umat manusia.

Jim Collins dan Morten T. Hansen, di dalam buku mereka yang berjudul *Great by Choice* (HarperBusiness, Oktober, 2011)¹, mereka menemukan tiga karakteristik utama kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin di masa krisis dan ketidakpastian: ketakutan produktif (*Paranoia productive*), kreativitas empiris (*Empirical creativity*), dan disiplin fanatik (*Fanatic discipline*). Mereka melakukan penelitian terhadap para pemimpin perusahaan yang berhasil bertumbuh menjadi “*Great Company*” di tengah kondisi industri yang kacau-balau,

¹ Jim Collins & Morten T. Hansen. *Great by Choice* (HarperBusiness, Oktober, 201)

dan penuh ketidakpastian. Industri yang diteliti termasuk *biotech*, *semiconductor*, *personal computer*, dan industri penerbangan.

Pertama, ketakutan produktif. Ini adalah kemampuan untuk menjadi sangat waspada tentang peristiwa-peristiwa buruk yang berpotensi menghantam kinerja perusahaan, lalu kemudian dengan pikiran jernih, mengubah ketakutan itu menjadi persiapan dan tindakan antisipatif. Pada era ini, pemimpin tidak hanya duduk diam dalam ketakutan, tetapi ia *kudu* bertindak.

Kedua, kreativitas empiris. Hanya bertahan hidup tidak akan menghasilkan apa-apa di era ketidakpastian. Sesuatu yang baru harus diciptakan. Pemimpin diwajibkan menjadi sangat kreatif - untuk membuat produk dan pelayanan baru yang diminati pasar. Collins dan Hansen menemukan bahwa prinsip kepemimpinan yang membuat perbedaan adalah adanya pendekatan tertentu dalam hal kreativitas. Mereka menyebutnya kreativitas empiris, yaitu kemampuan untuk secara empiris memvalidasi naluri kreatif. Ini berarti pemimpin menggunakan pengamatan langsung, melakukan eksperimen praktis, dan terlibat langsung di lapangan, daripada hanya mengandalkan opini, pendapat, asumsi, dan analisis di atas kertas belaka.

Ketiga, disiplin fanatik. Disiplin dapat berarti banyak hal - bekerja keras, taat aturan, patuh, dan lain-lain. Namun, Collins dan Hansen mengartikan disiplin fanatik sesuatu yang lain, yaitu konsistensi tindakan. Konsistensi terhadap nilai-nilai organisasi, tujuan jangka panjang, dan standar kinerja tinggi. Tidak peduli apakah sedang pandemi corona, pasar sedang turun, resesi ekonomi global, atau sengitnya persaingan, pemimpin mesti sangat disiplin dengan menunjukkan konsistensinya terhadap visi jangka panjang dan semua tindakan untuk mewujudkannya.

Seperti yang di lansir *kompas.com* (22/08/2020)¹, negara-negara yang dipimpin oleh seorang perempuan memang menunjukkan progres positif untuk pengendalian pandemi Covid-19. Misalnya Selandia Baru dengan Perdana Menteri Jacinda Ardern, Taiwan dengan Presiden Tsai Ing-wen, dan Jerman dengan Kanselir Angela Merkel, dan lain-lain. Baru-baru ini sebuah studi menjelaskan bahwa pendapat soal kapabilitas pemimpin perempuan dalam penanganan pandemi lebih baik daripada pemimpin laki-laki itu bukan sebatas asumsi belaka. Dikutip dari *South China Morning Post*, pemimpin perempuan dinilai mampu memberikan reaksi dan mengikuti temuan ilmiah dengan lebih cepat. Selain juga lebih siap dalam mengambil risiko ekonomi guna melindungi kehidupan warganya dibandingkan dengan pemimpin laki-laki dalam kondisi yang sama.

Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam memimpin, baik laki-laki maupun perempuan. Gaya kepemimpinan perempuan tidak dapat terlepas dari gender. Kata “*Gender*” berasal dari bahasa Inggris, *gender*, berarti “jenis kelamin”. Dalam *Webster’s New World Dictionary*, *Gender* diartikan sebagai “perbedaan yang tampak antara laki-laki dan perempuan dilihat dari segi nilai dan tingkah laku”. Menurut Fakih, (2010:8)² konsep *gender* mengacu pada sifat yang melekat pada kaum laki-laki atau perempuan yang dikonstruksi, baik secara sosial maupun secara kultural. Misalnya, perempuan dikenal lemah lembut, emosional, dan keibuan; laki-laki dianggap kuat, rasional, dan perkasa. Berbeda dengan jenis kelamin, ciri dan sifat *gender* dapat dipertukarkan. Artinya, ada laki-laki yang lemah lembut, emosional, dan keibuan; ada perempuan yang kuat, rasional, dan perkasa. Perubahan ciri gender dapat terjadi dari waktu ke waktu, dari satu tempat ke tempat lain, atau dari suatu kelas ke kelas lain. Contohnya, di suku tertentu perempuan lebih kuat daripada laki-laki.

¹ <https://www.kompas.com/tren/read/2020/08/22/112000865/mengapa-pemimpin-perempuan-lebih-sukses-tangani-pandemi-?page=all>

² Fakih, Mansour. *Analisis Gender & Transformasi Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h8.

Sedangkan menurut Puspitawati, (2013)¹ *Gender* adalah perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam peran, fungsi, hak, tanggung jawab, dan perilaku yang dibentuk oleh tata nilai sosial, budaya dan adat istiadat dari kelompok masyarakat yang dapat berubah menurut waktu serta kondisi setempat. Tanggung jawab dan perilaku yang dibentuk oleh tata nilai sosial, budaya dan adat istiadat dari kelompok masyarakat yang dapat berubah menurut waktu serta kondisi setempat.

H.T. Wilson mengartikan *gender* sebagai suatu dasar untuk menentukan perbedaan sumbangan laki-laki dan perempuan pada kebudayaan dan kehidupan kolektif yang sebagai akibatnya mereka menjadi laki-laki dan perempuan. Elaine Showalter menyebutkan bahwa *gender* lebih dari sekedar pembedaan laki-laki dan perempuan dilihat dari konstruksi sosial-budaya (Nasaruddin Umar, 2010: 30)².

Dari berbagai definisi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *gender* adalah suatu konsep yang digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan laki-laki dan perempuan dilihat dari segi sosial-budaya yang dapat berubah sesuai dengan perkembangan zaman dengan demikian *gender* dalam arti ini mendefinisikan laki-laki dan perempuan dari sudut non-biologis.

Sri Mulyani Indrawati adalah nama perempuan yang menonjol karena kehebatannya di bidang Perekonomian Indonesia, ia pernah menjabat sebagai menteri keuangan Indonesia dari tahun 2005 hingga 2010, dan dikenal sebagai seorang pembaharu yang tangguh dan dianggap sebagai orang yang memperkuat perekonomian Indonesia. Pada tahun 2014, ia menduduki peringkat ke-38 wanita paling berpengaruh di dunia versi majalah *Forbes*. Pada tahun 2010 Sri Mulyani membanggakan Indonesia dengan penunjukannya sebagai Direktur Pelaksana Grup

¹ Puspitawati, Herien. *Konsep, Teori, dan Analisis Gender: Artikel Ekologi Manusia*, (Fakultas Ekologi Manusia Institut Pertanian Bogor, 21 Agustus 2013)

² Nasaruddin, Umar. *Argumen Kesetaraan Gender*. Jakarta: Dian Rakyat, 2010), h30

Bank Dunia. Sri Mulyani Indrawati adalah contoh bahwa stigma bahwa pemimpin perempuan tidak dapat disejajarkan dengan pemimpin laki-laki pada akhirnya dapat dipatahkan.

Karena perempuan ditakdirkan mampu menjalani peran-peran tertentu yang tidak dapat dijalankan oleh laki-laki, seperti; hamil, melahirkan, menyusui anak, maka perasaan seorang perempuan menjadi lebih dominan daripada pemikiran logika. Dalam berorganisasi perempuan akan lebih cenderung untuk memikirkan perasaan, pengalaman masa lalu, satu sama lain dan berdampak pada dirinya sendiri, tidak seperti laki-laki yang lebih logis dan fokus pada hasil. Hal inilah yang membuat para pemimpin perempuan semakin menjadi polemik dalam organisasi, karena perasaan lebih besar dari pada logika, jika keputusan harus diambil sesuai dengan apa yang dia (pemimpin perempuan) inginkan dan semua itu tentu akan mempengaruhi iklim komunikasi dalam organisasi yang akan dibuat, termasuk naik turunnya motivasi kerja karyawan.

Stimulasi proses dan budaya pengalaman masa lalu sangat mempengaruhi kepemimpinan perempuan sehingga tidak dapat kita pungkiri bahwa kesan pertama perempuan adalah makhluk yang lemah sehingga apapun yang diinginkan harus dipenuhi dengan kata lain egoisme sudah dibina sejak kecil. Proses dari semua itu tidak bisa lepas dari pengajaran tentang lingkungan budaya dalam keluarga. Hal ini tentunya akan menjadi perhatian organisasi atau perusahaan, jika pemimpin perempuan tidak sejalan dengan karyawan dalam hal apapun, karena iklim organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin yang baik dimiliki dan dicintai oleh karyawannya.

Iklim komunikasi harus dibentuk dari awal kepemimpinan untuk membentuk sikap dan budaya dalam bekerja, penilaian karyawan terhadap kepemimpinan menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan mempergunakan

cara atau gaya tertentu. Kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi dalam lingkungan kerja merupakan salah satu faktor utama pencapaian kinerja yang maksimal. Namun komunikasi dalam lingkungan kerja seringkali menjadi hambatan dalam organisasi atau perusahaan saat ini, apalagi problem komunikasi tersebut melibatkan karyawan lintas generasi dalam satu perusahaan. Kesenjangan dalam faktor usia antara karyawan senior dengan karyawan baru yang berusia 20 -25 tahun, menghasilkan *generation gap* dimana memiliki perbedaan cara berpikir, kebiasaan, sikap dan tindakan sehingga organisasi tersebut akan mengalami kerentanan dalam hal komunikasi yang menjadi awal munculnya konflik antar generasi.

Begitu pula di PT. Chandra Asri Petrochemical, Tbk, berdasarkan data demografi karyawan perusahaan berisi beberapa generasi. Dari 2,056 total jumlah karyawan, berisi Generasi Baby Boomers sekitar 2%, Gen-x 44,4%, Gen-Y 4,5% dan Millennials 49% data diperoleh dari CAP *HRD-Dashboard 3-2020*.

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1.2 Rumusan Masalah dan Identifikasi Masalah

Bagaimanakah gaya kepemimpinan pemimpin perempuan dalam iklim komunikasi organisasi antar generasi di PT. Chandra Asri Petrochemical Tbk. Fokus penelitian ini adalah gaya kepemimpinan pemimpin perempuan dalam iklim komunikasi organisasi antar generasi di masa krisis *Covid-19*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin perempuan dalam iklim komunikasi organisasi antar generasi di PT. Chandra Asri Petrochemical Tbk. di masa krisis *Covid-19*.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1.4.1 Secara Teoretis atau Akademis; Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan pengembangan teori tentang gaya kepemimpinan perempuan dan komunikasi organisasi. Sehingga penelitian mengenai gaya kepemimpinan perempuan akan semakin luas. Selain itu penulis dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk menganalisa fakta, gejala, dan peristiwa yang terjadi dan dapat menarik kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara objektif dan ilmiah.
- 1.4.2 Secara Praktis; Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan PT. Chandra Asri Petrochemical Tbk. untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan perempuan dalam iklim komunikasi organisasi antar generasi, sehingga nantinya dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan seorang pemimpin di perusahaan, apakah laki-laki atau perempuan.