BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penelitian ini membahas terkait gaya komunikasi pemimpin wanita dalam manajemen konflik dengan judul " gaya komunikasi manajer wanita dalam mengatasi konflik antara atasan dan bawahan di dalam sebuah perusahaan". Penelitian ini berfokus pada gaya komunikasi pada pemimpin wanita dan bagaimana ia mengatasi konflik (*conflict management*). Terdapat beberapa alasan mengapa penelitian ini layak untuk diteliti diantaranya:

Pertama, masih banyaknya praktek diskriminasi perempuan dalam kepemimpinan organisasi. Perempuan dianggap kurang pantas menempati posisi kepemimpinan, seperti adanya kesepakatan umum yang dihadapi oleh perempuan bahwa dalam hal memimpin lebih banyak diberikan kepada laki-laki. Penelitian Fine dan College (2009, hlm. 180-181) turut membahas mengenai kurangnya keterwakilan perempuan di posisi kepemimpinan khususnya di Amerika Serikat, rata-rata gaya kepemimpinan yang lebih diterima adalah gaya maskulin di banding feminim. Gaya komunikasi seorang pria dinilai lebih baik dan lebih terarah dibandingkan gaya pemimpin wanita.Mereka beranggapan bahwa wanita belum pantas menempati posisi kepemimpinan.

Dalam penelitan Yinyang (2009, hlm. 163) menjelaskan bahwa potensi perempuan sering dinilai secara tidak adil. Hal ini mengakibatkan perempuan sulit untuk menembus posisi strategis dalam komunitas yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Anggapan bahwa perempuan itu irrasional atau emosional menjadikan perempuan tidak bisa tampil sebagai pemimpin, dan ini berakibat pada munculnya sikap yang menempatkan perempuan pada posisi yang kurang penting.

Penelitian lain yang mendukung pendapat tersebut yaitu Eagly dan Schmidt (2001,hlm. 792) yang merasakan adanya keganjilan antara peran untuk perempuan yang cenderung menciptakan prasangka bahwa perempuan membutuhkan upaya ekstra untuk dapat sampai ke posisi puncak sebab

Fitri Febiani Khumaeroh, 2017
GAYA KOMUNIKASI MANAJER WANITA DALAM MANAJEMEN KONFLIK ATASAN DAN BAWAHAN DI PERUSAHAAN
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

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. Dengan adanya 3 penelitian diatas tentunya memperkuat anggapan bahwa praktek diskriminasi masih sering terjadi khususnya dalam hal kepemimpian.

Kedua, gender berpengaruh kepada gaya kepemimpinan. Setiap pemimpin tentunya memiliki gaya tersendiri dalam memimpin, setiap gaya mewakili pribadi dari orang tersebut. Tanpa disadari, gender membentuk gaya kepemimpinan dalam diri seseorang dan hal ini didukung oleh penelitian Johnsen dkk (2010, hlm. 550) bahwa kepemimpinan perempuan biasanya sedikit lebih transformasional, demokratis dan partisipatif ,sedangkan pria cenderung transaksional dan otokratis. Mereka beranggapan bahwa wanita lebih menunjukan gaya yang menjaga hubungan dengan rekan atau bawahannya dibandingkan pria yang cenderung tegas dan kurang mementingkan hubungan.

Penelitian Eagly dan Schmidt (2001, hlm. 794) mengatakan banyaknya perdebatan bahwa wanita dan pria berperilaku dan bertindak berbeda dalam kepemimpinan.Perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan demokratis daripada pria. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa perempuan melebihi laki-laki di skala transformasional. Perempuan lebih cenderung menjaga hubungan dengan rekan atau bawahan, serta mereka lebih menyukai diskusi dengan bawahan.Sedangkan pria lebih transaksional, mereka cenderung berorientasi terhadap tugas dan kurang menjaga hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan penelitian di atas, dapat dikatakan bahwa wanita dan pria memang memiliki gaya yang berbeda dalam memimpin. Penelitian lain yang mendukung yaitu penelitian Rahmah dkk (2013, hlm.46)yang menjelaskan bahwa Pria dan wanita memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Pria lebih menggunakan norma keadilan sementara wanita menggunakan norma persamaan. Pria juga menggunakan strategi yang lebih luas dan lebih positif, perbedaan manajemen tidak akan terlihat jika wanita memiliki rasa percaya diri yang tinggi.

Frankel (2007) juga mengatakan bahwa perempuan melalui sifat-sifat alamiahnya, memang terlahir menjadi seorang pemimpin. Manajemen kepemimpinan perempuan berbeda dengan kepemimpinan lakilaki. Perempuan sebagai pemimpin lebih memiliki keterbukaan, kepercayaan, kepedulian, dan penuh pengertian.

Di Indonesia, Wanita sebagai seorang pemimpin formal pada mulanya banyak yang meragukan mengingat penampilan wanita yang berbeda dengan laki - laki, tetapi seiring berkembangnya zaman dengan segala aspeknya, kini keraguan ini dapat diatasi dengan keterampilan dan prestasi yang dicapai (Setiawan, hlm. 2014). Salah satu wanita yang berhasil dalam kepemimpinannya yaitu oni Purnomo yang merupakan salah satu direktur dari PT Blue Bird Holding yang mendalami bisnis transportasi.

Ketiga, perbedaan gender dalam resolusi konflik. Penelitian Shadare dkk (2011, hlm. 57) terkait gender dan manajemen konflik mengatakan, faktanya gender dan pengalaman memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam manajemen konflik. Penelitian yang dilakukan oleh Thomas (2008, hlm.13) menjelaskan bahwa baik wanita dan pria memiliki cara yang berbeda dalam mengatasi konflik, hal tersebut dilihat dari hasil penelitian bahwa wanita cenderung memilih untuk menggunakan cara kompromi dan menghindari, sedangkan pria cenderung lebih mendominasi dan memaksa dalam mengatasi konflik.

Konflik bisa terjadi kapan saja dan dimana saja terutama dalam organisasi. Baik wanita maupun pria tentunya memiliki gaya manajemen konflik yang berbeda. Pendapat ini didukung oleh penelitian Brewer dan Mitchell (2002, hlm.90) penelitian ini menjelaskan bahwa gender memiliki gaya yang berbeda dalam mengatasi konflik, dalam penelitiannya dijelaskan bahwa pria dangan sifat maskulinnya cenderung menggunakan gaya integrasi sedangkan wanita dengan sifat feminin cenderung menggunakan cara menghindari dalam mengatasi konflik.

Beberapa konflik dapat terjadi dalam sebuah organisasi, salah satu bentuk konflik yang biasa terjadi yaitu konflik jenis vertikal. Menurut Ikeda dkk (2005, hlm. 23) Vertikal konflik terjadi di kelompok tingkat hirarki, seperti supervisor dan salesman,atau manajer dan juga bawahan. Dalam vertikal konflik, perbedan

dalam status dan kekuasaan antara kelompok-kelompok secara umum lebih besar dari pada horisontal konflik. Ketika vertikal konflik terjadi antara pekerja operasional, sumber-sumber mereka menyebut: (1) jarak psikologis: pekerja tidak merasa terlibat dalam organisasi dan merasa bahwa kebutuhan mereka tidak terpenuhi; (2) kekuasaan dan status: pekerja merasa tidak berdaya dan terasing; (3) perbedaan-perbedaan dalam nilai dan ideologi: hal ini mendasari keyakinan pada tujuan dan sasaran dari suatu organisasi. Dalam vertikal konflik, tampaknya individu di tingkat organisasi yang lebih rendah berusaha untuk menghindari konflik dengan tingkat hirarki yang lebih tinggi.

Dalam kepemimpinannya, setiap pemimpin tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda terutama dalam manajemen konflik. Perempuan biasanya menggunakan gaya kepemimpinan yangbersifat melayani, mereka lebih memilih untuk mendengarkan bawahan sebelum mengambil sikap. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jit dkk (2016, hlm. 602) menjelaskan bahwa pemimpin wanita cenderung menggunakan gaya melayani dan lebih memilih untuk mendengarkan, mendiskusikan dan memahami kedua belah pihak yang sedang bertikai kemudian ia akan membawa kedua pihak untuk melakukan interaksi bersama, tujuannya adalah untuk menemukan solusi damai.

Dari ketiga permasalahan diatas, tentunya adalah hal yang menarik untuk membahas terkait gaya komunikasi manajer wanita dalam mengatasi konflik. Adapun teori yang sesuai dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikemukakan oleh Burn (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985 (Robbins,1996,hlm.62). Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional digunakan karena dalam beberapa penelitian terdahulu setiap gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan gender akan berasumsi pada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.Teori Transformasional mengarahkan pada sifat pemimpin yang menjaga hubungan dengan bawahan, dimana hal tersebut sesuai dengan kepribadian wanita dan sifat transaksional yang menekankan pada tugas yang sesuai dengan sifat pria. Dari gaya kepemimpinan trasaksional dan

transformasional bisa merujuk pada bagaimana pemimpin tersebut mengatasi konflik (Bass dan Riggio, 2006, hlm. 14).

Penelitian Clisbee (2005, hlm.44)menjelaskan bahwa pria dan wanita disosialisasikan secara berbeda, perbedaan dalam sosialisasi mengakibatkan ciri-ciri kepribadian dan gender tertentu dalam perilaku kepemimpinan. Pemimpin perempuan cenderung demokratis, interpersonal berorientasi pada hubungan, sedangkan pemimpin pria cenderung mengadopsi gaya yang lebih otokratis dan berorientasi tugas. Gaya kepemimpinan transaksional digambarkan dengan hirarki, sedangkan kepemimpinan transformasional didasarkan pada hubungan antara pemimpin dan pengikut mereka. Oleh karena itu ditemukan bahwa wanita cenderung menggunakan gaya transformasional dan pria menggunakan gaya transaksional.

Penelitian Johnsen dkk(2010,hlm. 564) beranggapan bahwa perempuan lebih transformasional dibandingkan laki-laki.Perempuan cenderung membangun komunitas dan percakapan untuk mendapatkan hasil.Perempuan lebih membentuk hubungan dengan sesama untuk mendapatkan status yang baik sedanngkan laki-laki lebih fokus langsung terhadap hasil dalam cara yang lebih linier. Biasanya perempuan lebih menggunakan karisma dalam membentuk suatu hubungan, sedangkan pria akan lebih terus terang dalam membentuk suatu hubungan.

Adapun Penelitian Sayeed dkk (2014,hlm. 222) menjelaskan gaya transformasional memiliki hubungan positif dengan gaya kolaborasi dan akomodatif dan negatif dengan gaya laissez-faire, sedangkan gaya transaksional positif pada kompromi. Pemimpin dengan gaya transformasional lebih menyukai untuk berbicara dan terlibat langsung dalam menyelesaikan konflik, sedangkan pemimpin dengan gaya transaksional cenderung melakukan proses tawar menawar dengan pihak terlibat saat menangani konflik. Pemimpin dengan gaya transformasional merasa bahwa konflik merupakan sesuatu yang menakutkan dan harus dihindari. Dari beberapa penelitian diatas tentunya memperkuat anggapan bahwa teori transformasional dan transaksional merupakan teori yang sesuai dengan penelitian.

Berdasarkan isu yang telah dibahas tadi, pelaksanaan penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, hal tersebut dikarenakan peneliti membutuhkan data yang lebih mendalam dari informan sehingga dipilihlah metode ini. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan gambaran mengenai gaya komunikasi, gaya kepemimpinan serta gaya seperti apa yang digunakan oleh manajer wanita dalam menghadapi konflik di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Adapun metode pendekatan yang digunakan yaitu menggunakan studi kasus dengan kasus tunggal . Kasus tunggal dipilih karena penelitian fokus hanya pada satu kasus yaitu terkait gaya komunikasi manager wanita dan manajemen konflik di PT KAI . Penelitian ini membutuhkan pendekatan yang cukup intensif untuk dapat Menurut Creswell (2009,hlm.90) studi kasus adalah sebuah eksplorasi dari suatu sistem yang terikat dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data yang mendalam serta melibatkan berbagai sumber informasi yang "kaya" dalam suatu konteks**.**

Studi kasus merupakan tipe pendekatan yang dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail, dan komprehensif. Pendekatan studi kasus pada hakikatnya terfokus kepada *kasus (case)*. Metode ini merupakan gaya penelitian yang mengkonstruksi realitas, sehingga penelitian kualitatif biasanya sangat memperhatikan proses, peristiwa dan otentisitas.Selain itu, peneliti kualitatif memandang realitas merupakan hasil rekonstruksi oleh individu yang terlibat dalam situasi sosial dan juga keterlibatan dan interaksi peneliti kualitatif dengan realitas yang diamatinya merupakan salah satu ciri mendasar dari metode penelitian ini (Somantri, 2005, hlm. 58).

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT.Kereta Api Indonesia khususnya pada bagian manajer wanita. PT Kereta Api Indonesia (Persero) perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan khususnya transportasi darat yang meliputi angkutan penumpang, angkutan barang dan angkutan non barang. Alasan penelitian dilakukan di tempat tersebut karena PT Kereta Api Indonesia(Persero) merupakan perusahaan yang identik dengan dominasi pria sebagai pegawai dan hal tersebut dibuktikan dengan lebih banyaknya pegawai pria dibandingkan pegawai wanita. Selain banyaknya pegawai, posisi kepemimpinan di PT KAI juga

didominasi oleh pria, hal tersebut bisa dilihat dari struktur organisasi di PT KAI yang didominasi oleh pria. Namun saat ini PT KAI turut melibatkan wanita dalam jajaran pegawai, bahkan keberadaan wanita di PT KAI mampu menempati posisi kepemimpinan seperti posisi *Manager*. Keseimbangan antara peran gender dalam kepemimpinan di PT.KAI serta keberhasilan wanita dalam kinerja kepemimpinannya menjadi salah satu alasan penelitian .

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan masukan kepada perusahaan atau oganisasi lainnya terkait kepemimpinan dan gender, dengan adanya penelitian ini diharapkan stereotipe terkait gender dan kepemimpinan bisa mulai berkurang. Selain itu pula tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana manajer wanita khususnya di bagian humas PT KAI memimpin dan berkomunikasi dengan karyawannya serta bagaimana cara mereka mengatasi konflik di perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Batasan masalah dalam penelitian ini fokus pada beberapa hal: pertama,gaya komunikasi pemimpin dilihat sebagaimana pemimpin bekerja sama dengan bawahan dan mengontrol bawahan. Kedua, mengenai manajemen konflik. Perumusan masalah ini dikaitkan dengan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Teori tersebut digunakan yaitu untuk melihat bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan dan bagaimana pemimpin mengatasi konflik dan ketegangan dalam organisasi. Adapun pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gaya komunikasi manajer wanita dalam memimpin organisasi di PT KAI ?
2. Bagaimana gaya manajer wanita di PT KAI dalam mengatasi konflik ?

1.3 Tujuan Masalah

1. Untuk mengetahui gaya komunikasi manajer Wanita di PT.KAI
2. Untuk mengetahui bagaimana manajer wanita di PT KAI mengatasi konflik

1.4 Manfaat Penelitian

1. **Manfaat Teoritis**

   Manfaat penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi semua pembaca agar mengetahui bahwa terdapat perbedaan dalam setiap gaya kepemimpinan baik pria dan wanita. Selain itu, keberhasilan suatu organisasi tidak bisa dilihat dari gender yang memimpinnya. Karena pada faktanya baik perempuan dan pria memiliki kedudukan yang sama baik dalam hal memimpin. Banyaknya konfik dalam organisasi juga merupakan perhatian dari penelitian ini yang tentunya berhubungan dengan gaya kepemimpinan, bagaimana konflik itu di kelola dan bagaimana manajemen yang baik dalam konflik tersebut.

2. **Manfaat/Signifikansi Kebijakan**

   Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan suatu lembaga dalam memilih sseorang pemimpin dan bagaimana manajemen konflik yang baik dalam organisasi. Pemimpin merupakan kunci dari keberhasilan suatu organisasi,bagaimana ia memimpin bawahan, bagaimana interaksi pemimpin dan bawahan dan bagaimana ia menghadapi situasi sulit seperti konflik merupakan penilaian yang penting bagi keberhasilan pemimpin. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

3. **Manfaat Praktis**

   Penelitian ini juga dapat diharapkan memberikan masukan terhadap pembaca dan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya. Selain itu pula penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi suatu organisasi dalam menetapkan pimpinan dan juga bagaimana cara menyelesaikan suatu masalah di suatu organisasi.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

BAB I: Bab ini berisikan latar belakang mengenai isu yang diangkat dalam penelitian. Dijabarkan juga mengenai kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang terjadi di lapangan, masalah-masalah yang terjadi serta fakta-fakta yang diperoleh berdasarkan penelitian sebelumnya. Pada

bab ini juga dijelaskan mengenai pertanyaan penelitian yang dipakai, tujuan penelitian serta signifikansi dari penelitian yang dilakukan.

BAB II: Bab ini memaparkan konteks yang jelas terhadap topik yang diangkat dalam penelitian yang dilakukan. Melalui kajian pustaka, dijelaskan teori yang sedang dikaji serta kedudukan masalah penelitian. Teori-teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah Teori *Transformasional& Transaksional* dan Manajemen konflik.

BAB III: Bab ini mejelaskan prosedur penelitian yang dilakukan dimulai dari pendekatan penelitian yang dipakai, metode penelitian apa yang dipakai, objek penelitian yang diambil, instrument penelitian yang diterapkan, tahapan pengumpulan data hingga tahap analisis data yang dijalankan.

BAB IV: Bab ini menjabarkan secara rinci mengenai hasil temuan dari penelitian yang dilakukan. Serta yang terpenting menjawab pertanyaan penelitian yang telah dibuat sebelumnya

BAB V: Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan pemikiran peneliti, serta menjabarkan hal-hal penting yang didapatkan dari hasil penelitian. Serta rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.