



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

*Terakreditasi A*

*SK BAN-PT NO : 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

**Gaya Kepemimpinan Wanita:**  
**Studi Direktur Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan**  
**Provinsi Jawa Barat**

Skripsi

Oleh

Fidia Azizia

2014310078

**Bandung**

**2019**



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

*Terakreditasi A*

*SK BAN-PT NO : 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

**Gaya Kepemimpinan Wanita:**  
**Studi Direktur Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan**  
**Provinsi Jawa Barat**

Skripsi

Oleh

Fidia Azizia

2014310078

Pembimbing

Dr. Ulber Silalahi, M.A

**Bandung**

**2019**

## **SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fidia Azizia  
NPM : 2014310078  
Jurusan/Prodi : Ilmu Administrasi Publik  
Judul : Gaya Kepemimpinan Wanita: Studi Direktur Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan Provinsi Jawa Barat.

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, Januari 2019

Fidia Azizia

## ABSTRAK

Nama : Fidia Azizia  
NPM : 2014310078  
Judul : Gaya Kepemimpinan Wanita: Studi Direktur Rumah Sakit  
Umum Daerah 45 Kuningan Provinsi Jawa Barat.

---

Penelitian ini berjudul “Gaya Kepemimpinan Wanita : Studi Kasus Direktur Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan Provinsi Jawa Barat”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami apakah gaya yang ditampilkan oleh Direktur RSUD 45 Kuningan sudah efektif dalam memimpin pegawainya, serta untuk mengetahui dan memahami penilaian antara pegawai pria dan pegawai wanita terhadap kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan. Analisis gaya kepemimpinan dalam penelitian ini akan ditinjau dengan menggunakan pendekatan teori *Ohio State University*.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 20 responden pegawai struktural RSUD 45 Kuningan difokuskan terhadap gender antara pegawai pria dan pegawai wanita. Jumlah responden penelitian pada pegawai pria sebanyak 17 orang dan pada pegawai wanita sebanyak 3 orang.

Penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang ditampilkan, dan eksplanatori komparatif untuk mengetahui perbedaan penilaian pegawai pria dan pegawai wanita. Teknik pengumpulan data berupa kuesioner, dan wawancara.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan berdasarkan teori *Ohio State University* adalah struktur inisiasi dan konsiderasi yang sama-sama tinggi atau dapat disebut juga berada pada Kuadran I, dan merupakan gaya kepemimpinan paling efektif, selain itu tidak terdapat perbedaan persepsi antara pegawai pria dan pegawai wanita terhadap gaya kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan.

Kata Kunci: kepemimpinan, gaya kepemimpinan, teori *Ohio State University*, struktur inisiasi, konsiderasi, efektif, penilaian pegawai pria, penilaian pegawai wanita

## **ABSTRACT**

*Name : Fidia Azizia*  
*NPM : 2014310078*  
*Title : Women's Leadership Style: Study Director of 45 Kuningan  
Regional General Hospital West Java Province*

---

*This research is entitled "Women's Leadership Style: Case Study Director of 45 Kuningan Regional General Hospital West Java Province". This study aims to find out and understand whether the style displayed by the Director of 45 RSUD Kuningan has been effective in leading its employees, as well as to know and understand the assessment between male employees and female employees towards the leadership of the Director of RSUD 45 Kuningan. Analysis of leadership style in this study will be reviewed using the theoretical approach of Ohio State University.*

*The samples taken in this study were 20 respondents structural employees of RSUD 45 Kuningan focused on gender between male employees and female employees. The number of research respondents was 17 male employees and 3 female employees.*

*This study uses quantitative data analysis with the type of descriptive research to determine the leadership style that is displayed, and explanatory comparative to determine the differences in the assessment of male and female employees. Data collection techniques in the form of questionnaires, and interviews.*

*Based on the results of the research conducted, it can be concluded that the leadership style of the Director of RSUD 45 Kuningan based on the theory of Ohio State University is an equally high structure initiation and consideration, or can be said to be in Quadrant I, and is the most effective leadership style, besides, there is no difference in assessment between male employees and female employees on leadership style of the Director of RSUD 45 Kuningan.*

*Keywords: leadership, leadership style, Ohio State University theory, initiation structure, consideration, effective, assessment of male employees, assessment of female employees.*

## **KATA PENGANTAR**

Puji serta syukur penulis panjatkan kepada hadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penelitian seminar ini dapat diselesaikan oleh penulis. Penelitian seminar dengan judul “Gaya Kepemimpinan Wanita : Studi Direktur Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan Provinsi Jawa Barat“ guna memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada jurusan Administrasi Publik Universitas Parahyangan.

Dalam penelitian ini tentunya penulis menemui berbagai kesulitan dan tantangan yang dialami. Namun, berkat dukungan serta bimbingan yang diperoleh dari banyak pihak, penulis akhirnya dapat menyelesaikan seminar ini.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada Mama dan Papa yang selalu memberikan dukungan dalam penyusunan skripsi, yang selalu mendoakan, dan yang selalu menemani penulis pada saat menyusun seminar. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.
2. Dr. Tutik Rachmawati, S.IP., MA selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik.
3. Dr. Ulber Silalahi, M.A. selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan dan masukkan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen serta di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Katolik Parahyangan, yang telah banyak membantu penulis dalam mendukung kegiatan perkuliahan selama ini.
5. Bapak Yanto dan Ibu Iis, pegawai RSUD 45 Kuningan yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu peneliti dalam melakukan pengambilan data.
6. Kakak dan adik penulis, Teh Neng, A Kiki, A Ican, dan Nji yang selalu memberikan doa serta dukungan penuh ketika penulis menyusun skripsi.

7. Teman-teman terdekat selama kuliah Arina Marsha, Bulan Kancanawangi, Hanna Fauziah, Inia Arjani, dan Wynni Noveria yang selalu menemani, mendukung, dan menghibur peneliti selama kuliah dan skripsi.
8. Sahabat-sahabat peneliti Gita, Wida, Indri, Icul, Dico, dan Icing yang juga selalu saling mendukung dan menghibur peneliti selama kuliah.
9. Teman-teman seperjuangan Habeb, Igoy, Alfat, dan Diki yang senantiasa menemani dan menghibur.
10. Teman seperjuangan seperbimbingan peneliti Ka Laras yang juga selalu saling mendukung dan membantu selama skripsi.
11. Teman-teman satu dusun KKL Aris, Bagus, Santhi, dan Daniel.
12. Semua Pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini.

Semoga Allah SWT akan membalas setiap orang yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Akhir kata, peneliti berharap semoga hasil penelitian ini bisa bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>III</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>V</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>V</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>IX</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>X</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II RANCANGAN PENELITIAN</b> .....	<b>12</b>
2.1 Rancangan Penelitian menurut Pendekatan Penelitian.....	12
2.2 Rancangan Penelitian menurut Strategi Penelitian.....	13
2.3 Rancangan Penelitian menurut Tujuan Penelitian.....	13
2.4 Rancangan Penelitian menurut Dimensi Waktu Penelitian .....	14
<b>BAB III KERANGKA TEORITIK GAYA KEPEMIMPINAN BERDASARKAN TEORI PERILAKU DARI OHIO STATE UNIVERSITY</b> .....	<b>15</b>
3.1 Pengertian Kepemimpinan .....	15
3.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	17
3.3 Gaya Kepemimpinan berdasarkan Teori Perilaku .....	19
3.4 Gaya Kepemimpinan Studi <i>Ohio State University</i> .....	22
3.4.1 <i>Initiating Structure</i> .....	22
3.4.2 <i>Consideration</i> .....	23
3.5 Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan berdasarkan Gender.....	27
3.6 Model Penelitian.....	32
3.7 Hipotesis .....	32
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	<b>34</b>
4.1 Populasi dan Sampel.....	34
4.2 Pengukuran .....	35
4.3 Pengumpulan Data.....	48
4.4 Analisis Data .....	50
<b>BAB V HASIL PENELITIAN</b> .....	<b>53</b>
5.1 Karakteristik Responden .....	53
5.2 Analisis Deskriptif .....	56
5.2.1 Deskripsi Gaya Kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan.....	57
5.2.1.1 <i>Initiating Structure</i> .....	60
5.2.1.2 <i>Consideration</i> .....	69
5.2.2 Deskripsi Gaya Kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan menurut Pegawai Pria dan Pegawai Wanita .....	82
5.2.2.1 Pegawai Pria .....	82

5.2.2.2 Pegawai Wanita .....	95
5.3 Analisis Komparatif Penilaian Pegawai Pria dan Pegawai Wanita terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan .....	107
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>109</b>
6.1 Gaya Kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan .....	109
6.1.1 <i>Initiating Structure</i> .....	109
6.1.2 <i>Consideration</i> .....	111
6.2 Penilaian Pegawai Pria dan Pegawai Wanita terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan .....	115
6.2.1 Pegawai Pria .....	116
6.2.2 Pegawai Wanita .....	118
6.3 Komparasi Penilaian Pegawai Pria dan Pegawai Wanita terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan .....	119
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>123</b>
7.1 Kesimpulan .....	123
7.2 Saran .....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>127</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>131</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Operasionalisasi Variabel .....	36
Tabel 4. 2 Kategori Jawaban Responden .....	40
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas .....	43
Tabel 4. 4 Pedoman Menentukan Tingkat Keandalan Instrumen Ukuran Dari <i>Cronbach</i> 46	
Tabel 4. 5 Rekapitulasi Hasil Pengujian Reliabilitas .....	47
Tabel 5. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	53
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat .....	54
Tabel 5. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menjabat .....	54
Tabel 5. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
Tabel 5. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	55
Tabel 5. 6 Skor Kategori Tinggi dan Rendah .....	57
Tabel 5. 7 Skor Kategori Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju...	59
Tabel 5. 8 Distribusi Frekuensi <i>Initiating Structure</i> .....	60
Tabel 5. 9 Derajat Kategorisasi Dimensi <i>Initiating Structure</i> .....	66
Tabel 5. 10 Rekapitulasi Jawaban <i>Initiating Structure</i> .....	66
Tabel 5. 11 Tabel Indeks Dimensi <i>Initiating Structure</i> .....	67
Tabel 5. 12 Derajat Kategorisasi Total Dimensi <i>Initiating Structure</i> .....	68
Tabel 5. 13 Distribusi Frekuensi <i>Consideration</i> .....	70
Tabel 5. 14 Derajat Kategorisasi Dimensi <i>Consideration</i> .....	76
Tabel 5. 15 Rekapitulasi Jawaban <i>Consideration</i> .....	76
Tabel 5. 16 Tabel Indeks Dimensi <i>Consideration</i> .....	77
Tabel 5. 17 Derajat Kategorisasi Total Dimensi <i>Consideration</i> .....	78
Tabel 5. 18 Rekapitulasi Kategorisasi Gaya Kepemimpinan .....	80
Tabel 5. 19 Kecenderungan Gaya Kepemimpinan .....	81
Tabel 5. 20 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Initiating Structure</i> menurut Pegawai Pria .....	83
Tabel 5. 21 Derajat Kategorisasi Total Dimensi <i>Initiating Structure</i> Pegawai Pria .....	86
Tabel 5. 22 Rekapitulasi Jawaban <i>Initiating Structure</i> menurut Pegawai Pria .....	86
Tabel 5. 23 Tabel Indeks Dimensi <i>Initiating Structure</i> menurut Pegawai Pria.....	87
Tabel 5. 24 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Consideration</i> menurut Pegawai Pria .....	88
Tabel 5. 25 Derajat Kategorisasi Total Dimensi <i>Consideration</i> Pegawai Pria.....	91
Tabel 5. 26 Rekapitulasi Jawaban Dimensi <i>Consideration</i> menurut Pegawai Pria .....	92
Tabel 5. 27 Tabel Indeks Dimensi <i>Consideration</i> menurut Pegawai Pria.....	93
Tabel 5. 28 Rekapitulasi Kategorisasi Gaya Kepemimpinan menurut Pegawai Pria.....	94
Tabel 5. 29 Kecenderungan Gaya Kepemimpinan menurut Pegawai Pria .....	95
Tabel 5. 30 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Initiating Structure</i> menurut Pegawai Wanita. 96	
Tabel 5. 31 Derajat Kategorisasi Total Dimensi <i>Initiating Structure</i> Pegawai Wanita .....	99

Tabel 5. 32 Rekapitulasi Jawaban <i>Initiating Structure</i> menurut Pegawai Wanita .....	100
Tabel 5. 33 Tabel Indeks Dimensi <i>Initiating Structure</i> menurut Pegawai Wanita .....	100
Tabel 5. 34 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Consideration</i> menurut Pegawai Wanita.....	101
Tabel 5. 35 Derajat Kategorisasi Total Dimensi <i>Consideraion</i> Pegawai Wanita .....	104
Tabel 5. 36 Rekapitulasi Jawaban Dimensi <i>Consideration</i> menurut Pegawai Wanita ....	104
Tabel 5. 37 Tabel Indeks Dimensi <i>Consideration</i> menurut Pegawai Wanita .....	105
Tabel 5. 38 Rekapitulasi Kategorisasi Gaya Kepemimpinan menurut Pegawai Wanita .	106
Tabel 5. 39 Kecenderungan Gaya Kepemimpinan menurut Pegawai Wanita .....	106
Tabel 5. <i>Mann-Whitney U Test</i> Responden Pegawai Pria dan Wanita terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan.....	108

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Skema Konseptualisasi Dimensi <i>Initiating Structure</i> dan <i>Consideration</i> .....	25
Gambar 3. 2 Model Penelitian .....	32
Gambar 5. 1 Pemetaan Kuadran Gaya Kepemimpinan .....	58
Gambar 5. 2 Derajat Kategorisasi Dimensi <i>Initiating Structure</i> dan <i>Consideration</i> .....	80

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Hasil Pengolahan SPSS

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting dalam Administrasi Publik, dimana kepemimpinan merupakan salah satu inti dalam proses pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini organisasi publik. Dimana untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan kelompok dan organisasi kepemimpinan memiliki peranan penting.<sup>1</sup> Sebab, dengan dipimpinnya suatu organisasi oleh pemimpin yang efektif maka subordinasinya atau bawahannya akan menjadi efektif juga. Sehingga, kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan untuk pencapaian tujuan organisasi yang efektif.<sup>2</sup> Dalam administrasi publik, tercapainya tujuan organisasi tersebut nantinya tentu akan mempengaruhi pemenuhan kebutuhan masyarakat sebagai penerima layanan. Pemenuhan kebutuhan masyarakat secara efektif dan efisien tentu akan membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Gary Yukl menyebutkan bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijadikan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.<sup>3</sup> Selain itu, kepemimpinan juga merupakan sebuah pengaruh sosial, dimana itu semua meninggalkan tanda, memberikan inisiatif dan bimbingan, serta memiliki hasil

---

<sup>1</sup> U. Silalahi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung : PT Refika Aditama, 2011), 314.

<sup>2</sup> *Ibid.*, 310.

<sup>3</sup> G. Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Prenhallindo, 1998), 2.

berupa suatu perubahan, karakter baru atau petunjuk yang berasai dari ide dan perbuatan pemimpin, dimana pemimpin menunjukkan arahan dan pengaruh bagi perilaku orang lain.<sup>4</sup> Tidak hanya hal mengenai kepemimpinan, kepemimpinan perempuan juga merupakan hal yang tidak kalah pentingnya.

Dalam masa demokrasi seperti saat ini, sudah seharusnya prinsip kesetaraan gender semakin ditegakkan, dimana wanita juga seharusnya mendapatkan haknya untuk berpartisipasi lebih dalam menjalankan pemerintahan, dimana itu akan menjadi medium agar kepentingan wanita lebih terakomodasi. Terakomodasinya kepentingan wanita juga diharapkan akan meningkatkan kesejahteraan wanita. Wanita menjadi lebih diperhatikan misalnya dalam dunia kerja, kesehatan ibu dan anak, politik, pendidikan dan lain sebagainya. Dengan dilakukannya penelitian mengenai kepemimpinan wanita juga diharapkan akan terciptanya *role model* yang dapat membantu untuk menginspirasi para wanita lainnya, serta memicu banyaknya penelitian mengenai kepemimpinan wanita dimasa mendatang. Demikian dengan yang dikatakan oleh Denmark, bahwa pentingnya dilakukan penelitian mengenai kepemimpinan wanita juga dimaksudkan untuk merangsang penelitian tentang wanita sebagai pemimpin dan menginspirasi wanita lain untuk terus bekerja menuju kesetaraan.<sup>5</sup> Pentingnya kesetaraan gender juga tercantum dalam *Sustainable Development Goals (SDGs)* dari UNDP sebagai langkah membangun negara, memperbaiki kehidupan masyarakat secara berkelanjutan

---

<sup>4</sup> G. Manning, dan K. Curtis, *The Art of Leadership* (New York: McGraw Hill, 2012), 2.

<sup>5</sup> F. L. Denmark, 'Women, Leadership, and Empowerment' *Psychology of Women Quarterly*, 17 (1993): 349.

untuk generasi mendatang.<sup>6</sup> Partisipasi wanita juga menjadi hal yang penting untuk pembangunan dimana wanita memiliki andil yang besar dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan, seperti tercantum dalam Peraturan Inpres No 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender.<sup>7</sup>

Isu kesetaraan gender memang tidak ada habisnya untuk diperbincangkan, khususnya pada masa reformasi seperti saat ini, dimana sudah bukan fenomena yang aneh jika seorang wanita menjadi pemimpin. Dimana menurut RUU tentang Kesetaraan dan Keadilan Gender juga di sebutkan bahwa setiap orang berhak memperoleh kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil, misalnya dalam promosi jabatan di semua jenjang, maupun memilih dan dipilih dalam jabatan publik.<sup>8</sup> Dari RUU tersebut dapat di simpulkan bahwa wanita juga memiliki hak untuk menjadi seorang pemimpin. Tetapi bagi segelintir orang masih saja beranggapan miring terhadap peranan kepemimpinan seorang wanita dalam memimpin organisasinya. Seperti yang di katakana oleh Eagly dan Karau bahwa berdasarkan kesesuaian antara peran gender dan peran kepemimpinan, orang cenderung memiliki keyakinan yang berbeda tentang karakteristik pemimpin dan wanita, serta keyakinan yang serupa tentang karakteristik pemimpin dan pria.<sup>9</sup> Penelitian lain yang dilakukan oleh Eagly, mengatakan bahwa setiap orang menilai kepemimpinan berdasarkan apa yang mereka anggap apakah perilaku tersebut cocok atau pantas dilakukan oleh pria dan wanita, dan semua itu bisa

---

<sup>6</sup> UNDP Indonesia, 'Sustainable Development Goals' [http://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/sustainable-development-goals.html\(9.3.18\)](http://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/sustainable-development-goals.html(9.3.18)).

<sup>7</sup> Peraturan Inpres No 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender.

<sup>8</sup> Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia tentang Kesetaraan dan Keadilan Gender.

<sup>9</sup> A.H. Eagly, dan S. J. Karau, '*Role congruity theory of prejudice toward female leaders*' *Psychological Review*, 109 (2002): 573–598.

menyebabkan wanita menjadi kurang disukai dibandingkan dengan pria terutama dalam konteks dimana *masculine style* lebih disukai secara stereotip<sup>10</sup> Eagly beserta dengan dua orang ahli lainnya yaitu Makhijani dan Klonsky melakukan penelitian yang menyebutkan bahwa pemimpin wanita yang memiliki kecenderungan borientasi pada tugas yang dinilai tinggi dapat menyebabkan pemimpin wanita tersebut menjadi kurang disukai oleh pegawainya, tetapi pemimpin pria yang dinilai memiliki tingkat orientasi tugas yang rendah lebih disukai, walaupun itu semua terjadi saat tingkat kecenderungan orientasi kepada tugas mereka sebenarnya sama.<sup>11</sup>

Kepemimpinan wanita seringkali di sebut dengan *feminine leadership*, sedangkan istilah kepemimpinan itu sendiri lebih sering di kaitkan dengan aspek *masculine*. Seperti yang di tuliskan oleh Kanter dalam Billing dan Alvansson bahwa '*masculine ethic*' yang dimiliki oleh pria sangat dibutuhkan untuk manajemen yang efektif.<sup>12</sup> Oleh karena itu, seringkali kepemimpinan lebih dikaitkan kepada pria daripada kepada wanita.

Untuk seorang pemimpin, baik pria maupun wanita, dalam memimpin suatu organisasi biasanya menampilkan gaya kepemimpinan atau menunjukkan perilaku pemimpin tertentu dalam memimpin pegawainya masing-masing. Menurut Gibson gaya kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal) berkat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu

---

<sup>10</sup> A. H. Eagly, dan B. T. Johnson, 'Gender and Leadership Style. University of Connecticut' *Psychological Bulletin Journal*, 108 (1990): 233-256.

<sup>11</sup> A. H. Eagly, M. G. Makhijani, dan B. G. Klonsky, '*Gender and The Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis*' *Psychological Bulletin*, 112 (1992): 3-22.

<sup>12</sup> R. M. Kanter, *Men and Women in Corporation* (New York: Basic Book, 1977), 22, dikutip dari Y. D. Billing, dan M. Alvansson, *Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership* (Oxford: Blackwell, 2000), 144.

atau beberapa tujuan<sup>13</sup>. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam berperilaku terhadap para pegawainya dalam memimpin sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan atau perilaku pemimpin juga disebut sebagai dasar dari kemampuan pemimpin untuk memimpin dan kemauan pegawai untuk mengikuti.<sup>14</sup> Oleh karena itu, berjalannya proses kerja dalam organisasi antara pemimpin dan pegawai dapat didasarkan pada gaya kepemimpinan dari pemimpin itu sendiri. Berdasarkan teori perilaku, terdapat dua gaya kepemimpinan atau perilaku pemimpin, yaitu, perilaku orientasi tugas dan orientasi manusia. Perilaku orientasi tugas pemimpin lebih menitikberatkan perhatian pemimpin terhadap penyelesaian tugas, sementara pada perilaku orientasi manusia, pemimpin lebih mengutamakan kenyamanan pegawai.<sup>15</sup> Selain itu dalam teori perilaku juga terdapat beberapa studi yang dilakukan oleh para ahli, salah satunya adalah dari *Ohio State University*. Dalam studi *Ohio State University* (Universitas Ohio) disebutkan terdapat dua dimensi yaitu, dimensi *initiating structure* dan *consideration*. Dimana *initiating structure* (struktur inisiasi) berorientasi pada tugas dan *consideration* (konsiderasi) berorientasi pada hubungan.

Dalam hal kepemimpinan, khususnya dalam hal ini kepemimpinan wanita juga biasanya mendapatkan persepsi dan penilaian yang berbeda-beda dari para pegawainya. Mengingat istilah kepemimpinan yang lebih sering dikaitkan dengan aspek *masculine*, maka kepemimpinan wanita yang lebih kepada *feminine leadership* akan membuka kemungkinan persepsi yang lebih beragam dari

---

<sup>13</sup> J. L. Gibson, J. H. Donnelly, dan J. M. Ivancevich, *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses* (Jakarta : Erlangga, 1992), 263.

<sup>14</sup> U. Silalahi, *Op.cit.*, 2011, 326.

<sup>15</sup> *Ibid*, 327.

pegawainya. Persepsi sendiri merupakan interpretasi rangsangan sensorik yang masuk, dimana individu mungkin mengalami persepsi yang agak berbeda saat menghadapi rangsangan yang sama.<sup>16</sup> Sifat persepsi yang subjektif juga menjadi alasan lain yang menyebabkan persepsi yang diberikan setiap orang kepada suatu objek menjadi berbeda.<sup>17</sup> Selain itu, perbedaan persepsi dapat dipengaruhi oleh gender, yang juga merupakan salah satu karakteristik biografik yang melekat pada diri manusia.<sup>18</sup> Oleh karena itu, dalam masalah persepsi terhadap kepemimpinan wanita, biasanya pegawai pria dan wanita memberikan persepsi dan penilaian yang berbeda.

RSUD 45 Kuningan Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu rumah sakit daerah yang dipimpin oleh Ibu dr. Hj. Titin Suhartini, M.M. yang telah menjabat sebagai Direktur RSUD 45 Kuningan semenjak tahun 2012 silam. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan seputar gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pemimpin kepada seorang pegawai wanita yang bekerja sebagai sekretaris dari Direktur RSUD 45 Kuningan menyebutkan bahwa:

“...kalo dalam urusan kerja mah saya sesuai intruksi ibu gimana....nah kalo disini itu biasanya suka ada briefing sebulan 4 tuh kali setiap hari Selasa, iya jadi setiap briefing suka bahas program-program yang bakal dijalankan, batas waktunya sampe kapan, tujuannya apa, nah nanti minggu depannya lagi dievaluasi,...,tapi kalo disini mah jarang sih neng kalo ada yang bagus kerjanya terus dikasih penghargaan atau apa gitu mah,...,tapi kalo ibu dokter mah emang orangnya care sama pegawainya,...,kan kalo sama wanita mah komunikasi bisa jalan dengan baik jadi santai kerja juga lebih enjoy, kadang-

---

<sup>16</sup> P. Rookes, dan J. Willson, *Perception: Theory, Development, and Organization* (London: Routledge, 2000), 88.

<sup>17</sup> N. I. Siregar, 'Hubungan antara Persepsi dan Gaya Kepemimpinan dengan Disiplin Kerja pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara III Medan' *Jurnal Analitika*, 1 No 1 (2009): 71.

<sup>18</sup> S. Robbins, dan T. Judge, *Organizational Behavior*, 5<sup>th</sup> Edition (Harlow: Pearson, 2013), 80.

kadang malah suka curhat, tapi kan kalo ke pria mah beda, jadi istilahnya kalo sama pria mah mau sedeket apa juga ada batasnya gitu teh, ...”<sup>19</sup>

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa Direktur RSUD 45 Kuningan selalu memantau kerja pegawai, membahas program dengan baik, dan memberikan evaluasi. Narasumber ini juga menyatakan komunikasi yang terjalin lebih lancar. Pegawai wanita yang bekerja sebagai sekretaris Direktur RSUD 45 Kuningan ini juga memberi pendapatnya lebih lanjut mengenai orientasi yang ditunjukkan oleh Direktur RSUD 45 Kuningan, seperti hasil wawancara berikut:

“...yaa pasti kalo dalam bekerja mah pasti ada saatnya kita harus serius mengerjakan pekrjaannya, tapi juga pasti disela-selanya ngobrol biasa...kalo menurut saya yaa ibu direktur mah bisa dibilang seimbang yaa antara tugas sama berhubungan baik sama pegawainya, kan kayanya kalo terlalu serius juga nantinya bosen stress gitu kan ya, jadi seimbang lah ya...”<sup>20</sup>

Dari wawancara diatas kita dapat simpulkan bahwa menurut narasumber pemimpin memiliki orientasi pada tugas dan hubungan yang seimbang, atau dapat juga dikatakan bahwa pemimpin memiliki tingkat dimensi struktur inisiasi dan konsiderasi yang seimbang. Dimana tergambar beberapa aspek struktur inisiasi seperti memantau pekerjaan pegawainya secara berkala dengan dilakukannya rapat rutin empat kali dalam satu bulan, dan menetapkan tenggat waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Selain itu aspek konsiderasi juga tergambar dalam tanggapan yang diberikan narasumber, seperti pemimpin yang menunjukkan kepeduliannya kepada pegawai, dan meluangkan waktu untuk berinteraksi dengan pegawai.

---

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan sekretaris Direktur Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan, 7 Maret 2018.

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan sekretaris Direktur Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan, 19 April 2018.

Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan seorang pegawai pria dari Bidang Kepegawaian RSUD 45 Kuningan yang menyebutkan bahwa:

“...kalo buat rapat kita disini ada rapat seminggu sekali kan pegawai sama pimpinan harus juga banyak berkoordinasi, tapi kadang juga kalo ada urusan bu direktur suka minta sekertarisnya buat manggilin pegawai strukturalnya buat rapat,...ibu direktur biasanya kalo upacara suka kasih pengarahan juga buat pegawai-pegawainya kadang kalo ketemu dijalan suka ngasih motivasi, trus juga ngasih tau kalo ada yang salah,...oh kalo mau ketemu bu direktur diluar rapat kadang susah, kan ibu juga kadang suka rapat diluar, tapi kalo lagi ada pasti ibu juga bersedia buat ditemuin,...yaah kalo semua pemimpin mah Alhamdulillah di sini mah baik, cuma memang kalo ke pria komunikasinya lebih enak, kadang ketemu juga lebih sering jadi lebih sering ngobrol...”<sup>21</sup>

Dari hasil wawancara dengan pegawai pria tersebut mengenai kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan juga cenderung menampilkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas atau memiliki tingkat dimensi struktur inisiasi yang tinggi, dimana narasumber lebih banyak berbicara mengenai keaktifan pemimpin untuk ngontrol setiap program yang dilakukan. Dimana dalam wawancara diatas dapat kita liat beberapa aspek yang mendukung dimensi struktur inisiasi, seperti selalu memantau pekerjaan pegawainya dalam rapat rutin yang selalu diakan paling tidak empat kali seminggu, dan mendorong koordinasi yang baik dalam melakukan pekerjaan.

Sama halnya dengan yang disampaikan oleh pegawai pria dari Bagian Diklat, dimana narasumber pegawai pria yang kedua menyebutkan bahwa:

“...kita kalo ada program itu biasanya di bahas kalo rapat, jadi di bahas ini programnya gimana, nah misalkan programnya dikasih waktu 3 hari, pas 3 hari kemudian ini kita yang jalanin programnya biasanya di panggil ibu buat ngebahas jalannya program, buat evaluasi juga,...yaa kan memang kalo kita komunikasi sama wanita atau pria kan beda, kalo ke pria cenderung lebih nyaman karena lebih dekat juga, jadi kalo bicara soal pekerjaan juga lebih

---

<sup>21</sup> Hasil wawancara dengan pegawai pria dari Bidang Kepegawaian di Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan, 8 Maret 2018.

jelas, kalo wanita kan biasanya ada hal-hal yang harus dipikirkan dulu, dipertimbangkan...”<sup>22</sup>

Pegawai pria dari Bagian Diklat ini juga memberikan pendapatnya lebih lanjut mengenai kecenderungan orientasi kepemimpinan dari Direktur RSUD 45 Kuningan, dimana menurut pendapatnya, pemimpin lebih berorientasi pada tugas dibandingkan dengan hubungan, atau memiliki tingkat dimensi struktur inisiasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi konsiderasi, seperti pernyataan sebagai berikut:

“...bu direktur kalo diluar pekerjaan memang orangnya baik sekali, kadang suka kasih masukan buat kerjaan, tapi mungkin yaa sepertinya kalo emang harus dipilih kayanya ibu memang lebih ke pekerjaan fokusnya,...kan kalo bu direktur tuh kayanya memang kalo bicara masalah program buat rumah sakit, tugas-tugas, apa yang harus dikerjain gitu itu sangat detail, jelas, targetnya harus gimana, pake pertimbangan, kalo misalkan komunikasi diluar pekerjaan juga baik, tapi lebih ke kerja aja...”<sup>23</sup>

Dalam wawancara diatas dapat dilihat beberapa aspek struktur inisiasi yang tergambar, seperti pemimpin yang selalu memastikan setiap pegawai mengerti apa yang harus mereka kerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa target yang diharapkan dan yang harus dicapai.

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, terlihat pemimpin yang lebih mencerminkan orientasi kepada tugas, atau pemimpin yang memiliki tingkat struktur inisiasi yang tinggi. Dalam teori perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusia atau memiliki tingkat konsiderasi yang tinggi dinyatakan memiliki nilai yang lebih positif dan lebih berhasil, atau bisa disebut juga lebih

---

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan pegawai pria dari Bidang Diklat di Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan, 8 Maret 2018.

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan pegawai pria dari Bidang Diklat di Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan, 19 April 2018.

efektif dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi pada tugas.<sup>24</sup> Selain itu dari wawancara diatas terlihat adanya perbedaan penilaian yang diberikan oleh pegawai pria dan wanita terhadap kepemimpinan wanita. Dalam hal ini peneliti tertarik untuk meneliti mengenai efektivitas gaya kepemimpinan yang digunakan oleh salah satu pemimpin wanita yaitu Direktur RSUD 45 Kuningan, dan bagaimana penilaian para pegawai pria serta pegawai wanita terhadap kepemimpinan tersebut.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka pertanyaan penelitian yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh Direktur RSUD 45 Kuningan berdasarkan teori *Ohio State University* sudah efektif?
2. Apa ada perbedaan penilaian antara pegawai wanita dan pegawai pria terhadap kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan memahami apakah gaya yang ditampilkan oleh Direktur RSUD 45 Kuningan sudah efektif.
2. Untuk mengetahui dan memahami penilaian antara pegawai wanita dan pegawai pria terhadap kepemimpinan Direktur RSUD 45 Kuningan.

---

<sup>24</sup> U. Silalahi, *Op.cit.*, 2011, 333.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Peneliti berharap penelitian ini akan memberikan manfaat baik dalam aspek teoritis maupun praktis sebagai berikut :

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan referensi serta dapat menambah informasi dan pengetahuan mengenai penilaian pegawai terhadap kepemimpinan wanita, khususnya di RSUD 45 Kuningan.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberi gambaran tentang penilaian pegawai terhadap kepemimpinan wanita di RSUD 45 Kuningan. Selain itu, peneliti juga berharap penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Direktur RSUD 45 Kuningan untuk meningkatkan gaya kepemimpinannya agar lebih efektif dan efisien dalam menjalani tugas-tugasnya dan meningkatkan kualitas hubungannya dengan para pegawainya. Dengan adanya penelitian ini peneliti dapat mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan sekaligus dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti terkait penilaian pegawai terhadap kepemimpinan wanita.