

# Analysis of Women's Leadership Style (Case Study of the Leadership Style of the President Director and Country Chair of PT Shell Indonesia)

## Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Presiden Direktur dan Country Chair PT Shell Indonesia)

A.Iman Taufik<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup>Universitas Paramadina Jakarta, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received, August 01, 2024

Revised, October 28, 2024

Accepted, October 30, 2024

Available online, May 31, 2025

#### Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan Perempuan, Presiden Direktur, Country Chair, PT Shell Indonesia

#### Keywords:

Women's Leadership Style, President Director, Country Chair, PT Shell Indonesia

#### About Article



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by

### ABSTRAK

Setiap pemimpin baik itu laki-laki atau perempuan memiliki karakteristik dan gaya kepemimpinan masing-masing. Terdapat dua belas karakteristik kepemimpinan perempuan dan empat gaya kepemimpinan perempuan. Empat gaya kepemimpinan perempuan yaitu gaya kepemimpinan maskulin, gaya kepemimpinan feminim, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh pemimpin PT Shell Indonesia. Penelitian ini adalah sebuah penelitian kualitatif deskriptif yang menggunakan metode pengumpulan data melalui wawan-cara. Teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling. Untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin hanya menerapkan tiga dari dua belas karakteristik kepemimpinan perempuan. Diantara gaya kepemimpinan maskulin-feminim, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan maskulin. Sedangkan diantara gaya kepemimpinan transformasional-transaksional, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Tetapi diantara gaya kepemimpinan maskulin dan transaksional, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan maskulin. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah sosok pemimpin yang tegas dan berorientasi pada tugas.

### ABSTRACT

*Every leader, whether male or female, has their own characteristics and leadership style. There are twelve characteristics of female leadership and four styles of female leadership. The four female leadership styles are masculine leadership style, feminine leadership style, transformational leadership style, and transactional leadership style. The aim of this research is to determine the female leadership style applied by the leaders of PT Shell Indonesia. This research is a descriptive qualitative study that uses data collection methods through interviews. The technique for determining informants uses purposive sampling. To test the validity of the data, researchers used source triangulation. The results of this research show that leaders only apply three of the twelve characteristics of female leadership. Between masculine-feminine leadership styles, leaders apply a masculine leadership style. Meanwhile, between the transformational-transactional leadership styles, the leader applies a transactional leadership style. But between masculine and transactional leadership styles, leaders apply a masculine leadership style. This is because the leader is a firm and task-oriented leader.*

## 1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah 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 konform dengan keinginan pemimpinnya. Kepemimpinan seorang Perempuan menjadi sebuah isu publik yang hangat diperbincangkan, dan telah memancing polemik dan debat antara yang pro dan kontra terhadap pemimpin perempuan dalam sebuah organisasi, kendatipun pengakuan atas

\*Penanggung Jawab

E-mail : [aiman.taufik@students.paramadina.ac.id](mailto:aiman.taufik@students.paramadina.ac.id) (Penulis Pertama)\*

hak dasar kemanusiaan tampak mengalami peningkatan yang signifikan diberbagai belahan dunia. Pengakuan ini juga berlaku atas hak Perempuan sebagaimana yang sejajar dengan laki-laki. Stigma bahwa Perempuan tidak perlu sekolah setinggi-tingginya, toh akhirnya ke dapur juga seringkali dijadikan sebagai alat untuk membenarkan tindakan tidak adil terhadap kaum Perempuan. Sehubungan dengan isu gender dan kepemimpinan Robbins (1998), mengemukakan dua kesimpulan, yaitu: Pertama, mengabaikan perbedaan antara laki-laki dan Perempuan cenderung menyamakan diantara keduanya. Kedua, bahwa apa yang menjadi perbedaan antara Perempuan dan laki-laki adalah bahwa Perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang lebih *democratic*, sedangkan laki-laki lebih kepada gaya kepemimpinan yang bersifat *directive* (menekankan pada caracara yang bersifat perintah).

Dalam pencapaian tujuan organisasi pemimpin menjalankan peranan kepemimpinan dan komunikasi dengan baik dan efektif, sehingga pemimpin diharapkan dapat menggerakkan pegawai melalui pendekatan dan pembinaan yang terarah sesuai dengan keinginan dan kemampuan pegawai. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan situasi dan kondisi serta iklim komunikasi organisasi yang dapat memacu semangat kerja pegawai baik ketika bekerja secara perseorangan maupun bekerja secara kelompok atau *teamwork*.

Ada beberapa faktor yang membuat wanita sulit menjadi pemimpin dalam masyarakat atau organisasi. Pertama, *stereotype* gender, dimana wanita dianggap kurang ambisius, kurang kompeten dalam mengambil suatu keputusan dan kurang mampu mengatasi konflik. Kedua, budaya, dimana dunia bisnis didominasi oleh norma – norma seperti gaya kepemimpinan yang otoriter dan mempersempit peluang bagi wanita yang cenderung memiliki kepemimpinan yang lebih inklusif dan kolaboratif. Ketiga, keluarga, dimana di Indonesia masih menganut budaya patriarki dimana wanita lebih baik dirumah saja mengurus rumah. Faktor – faktor ini dapat mempersulit perempuan untuk mendapatkan pengalaman dan keterampilan yang diperlukan untuk naik ke posisi kepemimpinan. Untuk mengatasi masalah ini, penting untuk menyampaikan bahwa kesetaraan dan keragaman gender di dunia kerja, memberikan bimbingan dan pelatihan kepemimpinan perempuan dan menantang *stereotype* dan bias gender (Elmuti, 2009).

Saat ini sudah banyak wanita hebat yang menjadi pemimpin, baik sebagai direktur perusahaan, pemimpin organisasi maupun komunitas, bahkan presiden sekalipun. Contoh tokoh seorang pemimpin wanita yaitu Sri Mulyani, beliau Menteri Keuangan Republik Indonesia. Kepemimpinan beliau dalam bidang ekonomi sudah diakui secara nasional maupun internasional. Beliau sangat berperan aktif dalam kontribusi pada negara, dimana beliau membuat kebijakan – kebijakan yang bertujuan untuk pertumbuhan dan perkembangan ekonomi Indonesia. Oleh karena itu, hal ini menjelaskan bahwa wanita berhak untuk menjadi seorang pemimpin. Tidak ada perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita, dimana mereka memiliki kedudukan, derajat, hak dan tanggung jawab yang sama. Kepemimpinan wanita di Indonesia telah menunjukkan dan mencapai kesuksesan sebagai pemimpin.

Seorang pemimpin yang hebat perlu melaksanakan tugasnya dengan efektif. Artinya, pemimpin tersebut dapat mempengaruhi orang lain untuk menyelesaikan tugas mereka demi mencapai tujuan tertentu. Pemimpin yang berkualitas seharusnya tidak ditentukan oleh faktor jenis kelamin. Gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi. Perkembangan peran serta kontribusi wanita dalam dunia kerja semakin pesat.

Sebuah perusahaan memiliki gaya kepemimpinan sendiri dalam menjalankan kegiatan dalam organisasi, seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengelola kegiatan organisasi dan aktivitas kerja bawahannya serta membangun hubungan kerja yang baik dengan mereka untuk mencapai tujuan dan visi dari organisasi. Kepemimpinan yang efektif, baik oleh pria maupun wanita, terlihat dari prestasi dan kinerja bawahannya dalam menjalankan pekerjaan mereka dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang unggul (Mayasari, 2016).

Shape (2000) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan wanita lebih efektif dalam beberapa aspek, seperti kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang positif, kemampuan berpikir strategis, kemampuan untuk mendengarkan keluhan bawahan, dan kemampuan menganalisis isu – isu terkini. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan wanita memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dan dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal (Mayasari, 2016).

Shell merupakan perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai sektor industri, adalah salah satu contohnya. Sebagai grup perusahaan energi dan petrokimia global terkemuka, profil Shell mencerminkan lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Shell menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan kepemimpinan yang inovatif dan kuat. Shell di Indonesia beroperasi di sektor hulu dan hilir. Di sektor hilir, Shell memfokuskan bisnisnya pada BBM, pelumas untuk industri, otomotif, serta transportasi, bahan bakar untuk industri perkapalan, bahan bakar komersial, dan bitumen. Sementara di sektor hulu, Shell menjadi mitra strategi Inpex dan operator Masela PSC yang mengelola lapangan gas abadi. Jakarta menjadi lokasi kantor pusat Shell di Indonesia. Shell Indonesia berkomitmen untuk memajukan pembangunan berkelanjutan di daerah – daerah dan masyarakat di mana Shell beroperasi. Kegiatan sosial

ini didorong oleh tekad untuk memajukan pembangunan yang berkelanjutan dan keyakinan bahwa kesuksesan bisnis jangka panjang akan tergantung pada kemampuan untuk menciptakan keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan ekonomi, kepedulian terhadap lingkungan, dan pengembangan masyarakat yang merata (Shell, 2023).

Peneliti memilih Shell Indonesia karena beberapa pimpinan di perusahaan Shell dipimpin oleh wanita. Dimana setiap pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda kepada pengikutnya, oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan perempuan di Shell seperti apa yang diterapkan pada beberapa pimpinan di perusahaan Shell. Dari fenomena yang dijelaskan di atas, peneliti ingin mengetahui gaya kepemimpinan Presiden Direktur dan Country Chair yang mana beliau adalah seorang perempuan. Dimana Shell bisa membuktikan bahwa wanita memiliki kemampuan yang sama dengan pria dan berhak mendapatkan kesempatan yang sama untuk menjadi pemimpin.

Dalam kehidupan dunia kerja, bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki wanita seringkali disesuaikan dengan karakteristik atau tuntutan pekerjaan. Situmorang (2011) Menemukan model gaya kepemimpinan yang khas dari perempuan, hasil kajiannya adalah kombinasi gaya kepemimpinan feminim, maskulin, transaksional dan transformasional, yang tidak dimiliki kaum laki-laki dalam memimpin. Berikut beberapa gaya kepemimpinan perempuan menurut Situmorang (2011):

a. Gaya Kepemimpinan Maskulin

Kepemimpinan Maskulin pada wanita yaitu gaya kepemimpinan yang menunjukkan kekuasaan untuk memimpin antara atasan dan bawahan. Dua dimensi yang mencolok pada gaya kepemimpinan maskulin, yaitu:

1) *Assertive*

Gaya kepemimpinan ini menjelaskan bahwa ketegasan dan kualitas yakin atau percaya pada diri sendiri tanpa harus agresif. Perilaku pada gaya kepemimpinan ini seperti;

- a) Ekspresif;
- b) Mengerti haknya;
- c) Dapat mengendalikan emosi;
- d) Dapat berkompromi dengan orang lain dalam menjalin hubungan;
- e) Mereka memilih hubungan yang saling menguntungkan.

2) *Task Oriented*

Gaya kepemimpinan ini berorientasi untuk lebih fokus untuk mencari langkah-langkah dalam mencapai tujuan tertentu. Mereka kurang memperhatikan karyawan atau bawahannya, karena penyelesaian tugas adalah hal yang utama. Perilaku yang biasa ditunjukkan seperti;

- a) Memberikan fasilitas kerja yang optimal demi hasil yang maksimal;
- b) Fokus pada struktur, peraturan, dan tugas;
- c) Menghasilkan hasil yang diinginkan adalah prioritas;
- d) Penekanan pada penetapan tujuan dan rencana yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut;
- e) Menggunakan sistem *reward-punishment*.

b. Gaya Kepemimpinan Feminim

Gaya kepemimpinan ini merupakan proses dimana pemimpin adalah pengurus bagi orang lain atau penanggung jawab aktivitas. Gaya kepemimpinan ini memiliki tiga dimensi sebagai berikut:

1) *Charismatic/Value Based*

Pemimpin wanita akan menunjukkan sifat kepemimpinan perubahan. Perilaku yang ditunjukkan seperti:

- a) *Visionary* atau kepemimpinan yang memiliki pandangan kedepan;
- b) *Inspirational* atau kepemimpinan yang percaya diri, antusias, dan motivasi.

2) *Team Oriented*

Gaya kepemimpinan yang bertindak lebih demokratis dan kolaboratif. Perilaku yang ditunjukkan seperti:

a) *Collaborative team orientation*

Gaya kepemimpinan yang *group oriented*, kolaboratif, dan loyal.

b) *Team Integrator*

Gaya kepemimpinan yang komunikatif dan selalu melakukan koordinasi di dalam perusahaan.

c) *Self-protective*

Gaya kepemimpinan yang memiliki orientasi yang lebih banyak kepada hubungan dan tingkat keegoisan yang rendah di dalam organisasi. Perilaku yang ditunjukkan biasanya *Self Centered* dan *Procedural*.

*Self Centered* yaitu gaya kepemimpinan yang tidak mudah dalam bersosialisasi (asosial) dan non-partisipatif dan *Procedural* yaitu gaya kepemimpinan yang prosedural dan formal.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan pemimpin yang dapat memberikan inspirasi atau transformasi untuk mencapai hasil yang luar biasa. Kepemimpinan ini memiliki empat faktor sebagai berikut:

1) *Idealized Influence/Charisma*

Gaya kepemimpinan ini adalah menjadi *role model* atau panutan yang kuat dan ingin ditiru dan dikenal oleh pengikut. Pengikut harus mengembangkan rasa hormat yang mendalam dan umumnya memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi kepada pemimpin. Perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin yang berkarisma seperti keteladanan, berlaku jujur, kewibawaan, memiliki semangat, memberikan pujian, dan menggunakan ekspresi wajah yang hidup.

2) *Inspirational Motivation*

Gaya kepemimpinan ini memotivasi pengikutnya untuk mencapai lebih banyak kepentingan organisasi daripada jika mereka menoba untuk menegaskan kepentingan pribadi mereka. Perilaku yang ditunjukkan seperti memberikan motivasi, inspirasi, meningkatkan optimism dan memberikan semangat kepada kelompok.

3) *Intellectual Stimulation*

Gaya kepemimpinan dengan faktor ini mendorong bawahannya untuk menjadi inovatif dan kreatif. Perilaku yang ditunjukkan seperti inovatif, profesionalisme, penilaian diri, mengembangkan ide baru, kepemimpinan kolektif dan kreatif.

4) *Individualized Consideration*

Gaya kepemimpinan ini sangat supportif dan mendengarkan dan memahami kebutuhan pengikutnya. Pemimpin seperti ini membantu pengikut untuk menerima tantangan yang berkaitan dengan pengembangan diri untuk bekerja dengan cara yang tepat. Perilaku yang ditunjukkan seperti toleransi, adil, pemberdayaan, demokratis, partisipatif, dan memberikan penghargaan.

d. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan ini menerapkan pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin transaksional mengenali kebutuhan dan keinginan para bawahan dan mengklarifikasi bagaimana kebutuhan dan keinginan tersebut akan dipenuhi sebagai pertukaran untuk tujuan tertentu. Ada 3 faktor yang dalam kepemimpinan transaksional yaitu:

1) *Contingent Reward*

Faktor ini menggambarkan proses di mana atasan dan bawahan saling bertukar upaya, dimana upaya pengikut di tukar dengan imbalan dari para pemimpin. Perilaku yang ditunjukkan seperti:

- a) Pemimpin mengakui prestasi kerja karyawannya;
- b) Pemimpin memberikan imbalan atau *reward* kepada karyawan yang berprestasi;
- c) Pemimpin mampu mengidentifikasi bentuk imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dibebankan;
- d) Pemimpin memberitahu apa yang akan diperoleh karyawan jika berhasil melakukan pekerjaan yang telah diberikan.

2) *Management-by-exception (Active)*

Faktor ini memonitor bawahannya untuk melihat jika mereka melanggar aturan atau membuat kesalahan. Ketika membuat kesalahan atau peraturan dilanggar, maka pemimpin akan mengambil tindakan dengan mendiskusikan dengan bawahannya mengenai kesalahan apa yang sudah dilakukan. Perilaku yang ditunjukkan seperti:

- a) Pemimpin sering mengawasi dengan ketat pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan untuk menghindari kesalahan;
- b) Pemimpin melakukan evaluasi kepada bawahan apabila terjadi kesalahan;

3) *Management-by-exception (Passive)*

Faktor ini tidak memonitor bawahan tetapi menunggu sampai masalah terjadi atau pelanggaran terhadap ketentuan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan kinerja mereka, pemimpin akan memberikan evaluasi yang sedikit kepada bawahan tanpa memberi tahu kinerja bawahan dan bagaimana cara untuk menjadi lebih baik. Perilaku yang ditunjukkan seperti:

- a) Pemimpin tidak melakukan pengawasan secara ketat, melainkan hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai;
- b) Pemimpin melakukan intervensi, kritik, dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang disepakati tidak tercapai.

Perbedaan laki-laki dan perempuan juga membawa perbedaan dalam cara pemimpin. Menurut Allan & Barbara Pease (2005) karakteristik pemimpin perempuan adalah sebagai berikut:

a. Mengedepankan hubungan interpersonal dan keintiman.

Pemimpin perempuan mengedepankan bagaimana bawahan yang bekerja sama dengannya merasa nyaman dan senang bekerja.

- b. Peka secara emosional.  
Emosi perempuan lebih mudah terungkap, banyak berbicara tentang perasaan dan emosi.
- c. Banyak membicarakan perasaan  
Topik pembicaraan perempuan lebih banyak membicarakan perasaan-perasaan mereka selama di tempat kerja.
- d. Menganggap hebat bawahan yang mau mendengar.  
Bagi pemimpin perempuan didengarkan berbicara menunjukkan bahwa bawahan mempunyai respek yang tinggi terhadap self esteem-nya. Dia akan merasa dihargai dan diperhatikan.  
Sedangkan menurut Gurian & Annis (2008) pemimpin perempuan lebih cenderung untuk:
  - 1) Membentuk ikatan dengan karyawan dengan memperluas percakapan dengan cara eksplorasi.
  - 2) Memberikan sebanyak mungkin koneksi langsung kepada karyawan.
  - 3) Menekankan aktivitas yang kompleks dan multitasking, tindakan, pengembangan tim–memperluas kepemimpinan dalam berbagai tugas dan jauh dari dominasi oleh satu tugas.
  - 4) Bekerja secara konsisten membantu orang lain dalam mengungkapkan emosi dalam kata-kata bukan hanya dalam tindakan.
  - 5) Mencari metode empati langsung ketika perasaan seseorang terluka, bahkan dengan mengorbankan tujuan saat ini.
  - 6) Pemimpin perempuan lebih mungkin untuk melakukan adaptasi jadwal mereka terhadap kebutuhan mendesak orang lain.
  - 7) Pemimpin perempuan mempromosikan pengembangan keterampilan dan bakat karyawan melalui penekanan pada dorongan verbal dan pujian.
  - 8) Mencoba untuk membantu karyawan untuk menyelesaikan konflik emosional dan stres sehingga sistem ikatan keseluruhan dapat menjadi lebih baik

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menjelaskan informasi yang dikumpulkan secara objektif, tanpa bertujuan untuk mencapai kesimpulan atau generalisasi yang diterima secara umum (Noviani, 2017).

Menurut Sugiyono (2012), penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang menganalisis data dengan mendeskripsikan atau mengkarakterisasikan data yang terkumpul begitu saja, tanpa tujuan menarik kesimpulan atau generalisasi yang diterima secara umum. Subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti, baik itu orang, benda maupun lembaga/organisasi. Subjek penelitian pada dasarnya adalah mereka yang ditarik kesimpulan dari hasil penelitian (Azwar, 2013, p.35). Subjek penelitian ini adalah CEO dan Country manager Ingrid Siburian.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang menyediakan data secara langsung kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012, hlm. 137). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dalam bentuk transkrip wawancara yang dilakukan oleh penelitian dengan ke empat informan di PT Shell Indonesia. Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data, misalnya melalui orang atau dokumen lain (Sugiyono, 2012, hlm. 137). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dokumen perusahaan seperti company profile, riwayat perusahaan dan dokumen lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Teknik identifikasi informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan aspek-aspek tertentu (Sugiyono, 2012, p. 124). Dalam penelitian ini sampel yang dimaksud oleh penulis adalah informan. Informan yang dipilih dalam sampel penelitian ini yaitu Jeremi Silalahi sebagai Manager Operasional, Sahrul Rifai sebagai Teritorial Manager, Agung Saputra DO Manager, Hafiz sebagai Channel Offer Manager, dimana informan yang dipilih adalah informan yang benar-benar mengetahui mengenai apa yang akan ditanyakan oleh peneliti sehingga dapat menjawab tujuan penelitian ini.

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan & verifikasi (Miles & Huberman dalam Sugiyono, 2012, p. 337). Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan uji triangulasi sumber. Triangulasi sumber mengacu pada pengumpulan data dari sumber yang berbeda menggunakan teknik yang sama. Dalam konteks ini, triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dengan memeriksa data yang diperoleh dari beberapa sumber yang berbeda (Sugiyono, 2012).

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik kepemimpinan perempuan menurut Allan dan Barbara Pease (2004):

a. *Mengedepankan hubungan interpersonal dan keintiman*

Pemimpin PT Shell Indonesia adalah seorang pemimpin yang bersedia membangun hubungan dengan karyawannya, namun hubungan yang dibangun antara pemimpin dan karyawan di sini seperti biasa adalah hubungan kerja. Percakapan tatap muka tidak pernah terjadi di tempat kerja. Pemimpin juga kurang memperhatikan perasaan pribadi karyawan. Dalam hal ini, pemimpin dapat dikatakan lebih mengutamakan hubungan kerja formal, daripada menunjukkan kualitas kepemimpinan feminin yang menekankan hubungan keintiman seperti yang dijelaskan oleh Allan dan Barbara Pease (2004).

b. *Peka secara emosional*

Pemimpin PT Shell Indonesia adalah pemimpin yang kurang menunjukkan kepekaan emosional yang tinggi. Pemimpin tidak pernah lebih memperhatikan karyawan yang bermasalah, terutama yang emosional. Jika seorang karyawan memiliki masalah, pemimpin cukup bertanya kepada pengawas atau karyawan lain tentang penyebab masalah tersebut. Jika pemimpin dapat membantu dan perlu menyelesaikan masalah secara langsung, pemimpin akan membantu dengan menawarkan solusi. Namun, jika penyelesaian masalah dapat diambil alih oleh orang lain, pemimpin akan mendelegasikannya. PT Shell Indonesia tidak menunjukkan kecenderungan untuk memberikan perhatian dan dukungan emosional kepada karyawan yang sedang mengalami masalah. Pemimpin lebih fokus pada solusi praktis dan efektif daripada menunjukkan keterampilan kepemimpinan wanita yang menumbuhkan hubungan, keintiman, dan kepekaan emosional terhadap karyawan.

c. *Banyak membicarakan perasaan*

Pemimpin PT Shell Indonesia memiliki kecenderungan untuk tidak banyak dan tidak menyukai membicarakan perasaan pribadinya. Komunikasi antara pemimpin dan karyawan sebagian besar terkait dengan pekerjaan di perusahaan. Hal ini disebabkan kebiasaan para pemimpin yang tidak ingin mencampurkan urusan pekerjaan dengan urusan pribadi. Oleh karena itu, pemimpin cenderung memisahkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini tercemin dari komunikasi antara pemimpin dan karyawan yang lebih menitikberatkan pada tugas dan tanggung jawab di lingkungan kerja perusahaan.

d. *Menganggap hebat bawahan yang mau mendengar*

Pemimpin di PT Shell Indonesia tidak terlalu mempermasalahakan mengenai hal – hal pribadi seperti wawasan atau cerita tentang pengalaman pemimpin. Tetapi pemimpin sangat memperhatikan agar karyawan mendengarkan ketika tugas terkait dengan pekerjaan mereka. Tidak masalah bagi pemimpin apakah karyawan tertarik atau mau mendengarkan pendapat dan pengalaman pribadi pemimpin. Namun ketika ada intruksi yang berhubungan tugas pekerjaan, pemimpin menekankan pentingnya mendengarkan dan memperhatikan intruksi tersebut. Oleh karena itu, pemimpin menekankan berbeda tergantung pada konteksnya. Hal – hal pribadi dianggap tidak terlalu penting untuk didengarkan, sementara peraturan terkait pekerjaan dianggap didengar oleh karyawan.

Karakteristik kepemimpinan perempuan menurut Gurian dan Annis (2008):

1) *Membentuk ikatan dengan karyawan dengan memperluas percakapan dengan cara eksplorasi*

Pemimpin di PT Shell Indonesia menjalin hubungan dengan karyawan dalam batas yang dapat diterima. Hubungan berkembang berdasarkan penugasan kerja. Cukup bagi pemimpin asalkan karyawan dapat bekerja dengan baik. Pemimpin tidak menanggapi percakapan yang mereka lakukan dengan karyawan mereka. Hubungan dibangun apabila diperlukan hanya untuk bekerja. Dalam hal ini, pemimpin wanita memiliki keahlian khusus untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan melalui komunikasi yang efektif. Pemimpin memiliki cara tersendiri untuk menjaga jalur komunikasi agar tetap terbuka, mendengarkan dengan empati, dan menciptakan ruang untuk percakapan inklusif dengan karyawan.

2) *Bekerja secara konsisten membantu orang lain (terutama laki-laki) dalam mengungkapkan emosi dalam kata-kata bukan hanya dalam tindakan*

Pemimpin PT Shell Indonesia adalah orang yang tidak memperlihatkan dan tidak mau mencampuri perasaan atau emosi karyawan baik pria maupun wanita. Pemimpin juga tidak pernah mengambil inisiatif untuk membantu karyawan dengan masalah emosional. Pemimpin memberikan bantuan hanya jika diminta secara khusus oleh karyawan tanpa mengganggu pekerjaan, tetapi bantuan terbatas pada pernyataan pendapat. Dalam hal ini, pemimpin tidak berinisiatif untuk membantu karyawan yang mengalami masalah kesehatan mental dan hanya membantu atas permintaan tertentu tanpa mengganggu pekerjaan. Namun, bantuan itu hanya terbatas pada ungkapan pendapat.

3) *Pemimpinan wanita mempromosikan pengembangan keterampilan dan bakat karyawan melalui penekanan pada dorongan verbal dan pujian*

Pemimpin di PT Shell Indonesia sangat peduli dengan pengembangan keterampilan para pekerja. Pemimpin memiliki tujuan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan mencapai potensi maksimalnya.

Selain belajar dengan melakukan, pemimpin meningkatkan keterampilan karyawan mereka melalui pujian dan dorongan verbal.

Bagi pemimpin, pujian dan dorongan verbal merupakan nilai penting karena dapat memberikan motivasi dan dorongan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya. Pemimpin memahami bahwa memuji dan menyemangati karyawan merupakan mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai hasil kerja sebaik mungkin. Melalui pendekatan ini, pemimpin ingin menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan keterampilan karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

#### 4) *Mencoba untuk membantu karyawan untuk menyelesaikan konflik emosional dan stres dengan cepat*

Pemimpin di PT Shell Indonesia menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan karyawan dengan mengatur jadwal mereka. Misalnya, jika seorang karyawan meminta izin untuk pulang karena anaknya sakit dan harus dirawat di rumah sakit selama jam kerja, meskipun karyawan tersebut memiliki janji dengan manajemen, pemimpin akan berusaha mengatur atau menjadwalkan ulang pertemuan tersebut dan membuat rencana lebih awal. Tujuannya adalah agar para karyawan ini dapat pulang lebih cepat dan memenuhi kebutuhan pribadi mereka yang mendesak.

Dalam situasi ini, pemimpin menunjukkan fleksibilitas dan kepedulian untuk kebutuhan karyawan. Pemimpin mengutamakan kepentingan keluarga karyawan dan mendukung perencanaan dengan mempertimbangkan kebutuhan pribadi karyawan yang penting.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis penelitian yang sudah peneliti lakukan, ditemukan beberapa karakteristik kepemimpinan wanita yang dapat diterapkan pada pemimpin PT Shell Indonesia:

- a. Memprioritaskan hubungan dan keintiman yaitu Pemimpin di PT Shell Indonesia menghargai hubungan kerja formal daripada mengembangkan hubungan yang lebih pribadi atau intim dengan karyawan. Percakapan tatap muka jarang terjadi di tempat kerja, dan pemimpin kurang memperhatikan perasaan pribadi karyawan.
- b. Menganggap hebat bawahan yang mau mendengar yaitu pemimpin di PT Shell Indonesia tidak terlalu memedulikan hal-hal pribadi atau cerita tentang pengalaman pribadi pengelola. Namun, pemimpin sangat mementingkan mendengarkan tugas kerja dan memperhatikan instruksi. Pemimpin lebih fokus pada arahan terkait pekerjaan daripada pengalaman atau wawasan pribadi.
- c. Mendorong pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan melalui dorongan dan pujian verbal yaitu pemimpin di PT Shell Indonesia sangat peduli dengan pengembangan keterampilan karyawan. Mereka menggunakan pujian dan dorongan verbal untuk memotivasi karyawan melakukan pekerjaan mereka dan mencapai hasil kerja yang lebih baik.
- d. Mencoba untuk membantu karyawan menyelesaikan konflik emosional dan stres dengan cepat yaitu pemimpin di PT Shell Indonesia menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan karyawan. Ketika ada situasi yang mendesak, pemimpin mencoba untuk menyepakati jadwal atau menawarkan fleksibilitas kepada karyawan sehingga mereka dapat dengan cepat menyelesaikan konflik emosional dan stres.

Secara keseluruhan, pemimpin di PT Shell Indonesia tidak memenuhi semua karakteristik kepemimpinan perempuan yang dijelaskan oleh Allan dan Barbara Pease (2004), melainkan beberapa aspek seperti pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan serta upaya membantu karyawan menyelesaikan konflik emosional.

#### 5. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyelesaian jurnal ini. Terutama kepada Presiden Direktur dan Country Chair PT Shell Indonesia, yang telah memberikan izin dan informasi berharga melalui wawancara mendalam yang menjadi dasar studi kasus ini. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada para kolega dan mentor di institusi kami yang telah memberikan saran dan bimbingan selama penelitian berlangsung. Tidak lupa, kepada keluarga dan teman-teman yang selalu memberikan dorongan moral dan motivasi. Semoga jurnal ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan studi tentang gaya kepemimpinan perempuan di Indonesia.

#### 6. REFERENSI

Elmuti, Dean., Jia, Heather & Davis, Henry H. (2009). "Challenges Women Face in Leadership Positions and Organizational Effectiveness: An Investigation". *Vol. 8, Issues 2*.

Juliandito, Kevin. 2021. "Pemimpin Perempuan, Siapa Bilang Gak Bisa?". <https://pemimpin.id/siapa-bilang-perempuan-tidak-bisa-menjadi-pemimpin/>. Diakses pada 01 Juni 2023.

Mayasari, Dian. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan Terhadap Agency Kinerja Karyawan di PT. AIA Chandra Utama Agency Kupang. *AGORA, VOL. 4, NO. 1*.

Noviani, Cynthia. (2017). Analisis Kepemimpinan Perempuan Studi Kasus pada Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia. *AGORA Vol. 5, No.1*.

Shell Indonesia. (2022). *Aktivitas Kami | Shell Indonesia*. Diakses pada 01 Juni 2023.

Sumartini, Ni Wayan Eka. (2021). Kepemimpinan Wanita dalam Kehidupan Sosial Perspektif Hukum Perkawinan. *Prosiding Webinar Nasional IAHN-TP Palangka raya, No. 1, 71*.

Tsany, Anisya Shofi & Setiawan, Aditya Chandra. "Efektivitas Gaya Kepemimpinan Women Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Guru". *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Volume 10, No. 3*.