

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menurut Brend D. Rubben dalam Muhammad (2011: 3) “komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi, dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.” Muhammad (2011: 24) mengungkapkan “organisasi sendiri merupakan suatu sistem yang mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Suatu organisasi akan memiliki seorang pemimpin, dimana pemimpin tersebut memiliki peran kunci yang berpengaruh terhadap kesuksesan/kegagalan organisasi.” Kepemimpinan dalam suatu organisasi dibutuhkan untuk mengkoordinasikan tugas maupun wewenang anggota organisasi. Merujuk pada Muhammad (2011: 1) maka sangat tepat apabila para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Dalam suatu organisasi terdapat komunikasi internal yang secara umum dibedakan menjadi dua, yaitu komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal sebagai proses komunikasi yang alirannya ditentukan secara struktural, sedangkan komunikasi informal biasanya timbul sebagai hasil interaksi sosial antar anggota organisasi. Gaya komunikasi kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat mencakup keduanya, baik formal maupun informal. Peneliti akan

membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh perempuan maupun laki-laki yang menjadi bagian dari komunikasi internal tersebut.

Merujuk pada Muhammad (2011: 109) jaringan komunikasi formal akan ada apabila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan. Terdapat tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal tersebut, yaitu: *downward communication* (komunikasi kepada bawahan), *upward communication* (komunikasi kepada atasan), dan *horizontal communication* (komunikasi horisontal). Komunikasi ke bawah menurut Lewis (1987) dalam Muhammad (2001: 108) dilakukan untuk menentukan tujuan, mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena kesalahan informasi, dan mencegah kesalahpahaman, dan mendorong anggota organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Dalam proses komunikasi inilah kepemimpinan berperan sekaligus memberi pengaruh bagi organisasi.

Salah satu peran kepemimpinan dalam suatu organisasi yaitu mendorong dan menentukan keberhasilan dari komunikasi internal organisasi. Menurut Pace dan Don (2010: 276) “kepemimpinan sendiri dapat diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain secara konsisten.” Setiap orang memiliki cara menyampaikan pesan dan tindakan yang berbeda-beda, begitu pula dengan pemimpin dalam organisasi. Gaya merupakan kombinasi antara bahasa dan tindakan yang digunakan seseorang untuk menyampaikan pesan, sehingga gaya komunikasi kepemimpinan sebagai kombinasi antara bahasa dan tindakan yang dilakukan seorang pemimpin kepada bawahannya dalam organisasi tertentu.

Pemimpin suatu organisasi akan memiliki gaya yang berbeda dengan pemimpin organisasi lainnya, sehingga masing-masing pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda.

Berikut pernyataan Eagly and Johnson tentang gaya kepemimpinan:

Gaya kepemimpinan perempuan lebih cenderung melakukan pendekatan yang mengajak bawahan untuk ikut maju berkembang dalam pemikiran dan pemimpin ikut terjun di dalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan, sedangkan berbeda dengan kaum laki-laki yang memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung hanya hubungan atasan dan bawahan yang dimana bawahan melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan tanpa adanya pendekatan emosional antara bawahan dan atasan (Herachwati dan Bhaskaroga, 2012: 137).

Pendapat tersebut memperkuat asumsi peneliti tentang adanya perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan. Laki-laki akan cenderung otokratik, sedangkan perempuan memiliki gaya demokratik.

Di sisi lain, ketua DPP Asosiasi Pengusaha (Apindo) Shinta Widjaja Kamdani mengungkapkan bahwa meski isu kesetaraan gender terus digaungkan oleh berbagai kalangan, sebagian besar wanita Indonesia masih berada pada sektor privat dan informal (Bisnis.com, 2015). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hanya sebagian perempuan yang terlibat dalam organisasi formal. Semakin sedikit keterlibatan perempuan, tentunya semakin sedikit peran perempuan dalam menjalankan organisasi. Sedangkan, jika merujuk pada Henley dan Freeman (Mulyana, 2008: 277) interaksi sosial menjadi medan pertempuran di mana terjadi peperangan antar-jenis kelamin. Interaksi sosial menjadi cara yang paling lumrah sebagai kontrol sosial terhadap perempuan. Perempuan terus-menerus diingatkan akan status inferiornya lewat interaksinya dengan orang lain, serta dipaksa untuk mengakui status tersebut melalui pola perilakunya sendiri, wanita dipaksa untuk

menghayati definisi yang diberikan masyarakat sebagai kaum inferior. Melalui penelitian ini diharapkan peneliti dapat menambah kontribusi terkait studi gender, khususnya dalam bidang akademis.

Dalam artikel “*Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation*” (Hausmann et al. 2010) terdapat data yang mengungkapkan bahwa:

In the United States, for instance, 47 % of the workforce is female but women account for only 14 % of top management positions and 17 % of the seats in congress (Hausmann et al. 2010). Similar patterns can be found in Germany (female top managers: 13 %, female parliamentarians: 33 %), in the UK (female top managers: 14 %, female parliamentarians: 22 %), and in most other western societies (Schuh, etc., 2013: 363).

Beberapa pendapat tersebut menunjukkan adanya perbedaan-perbedaan sikap dan tindakan yang dimiliki antara laki-laki dengan perempuan, serta sejauh mana keterlibatan perempuan dalam jabatan-jabatannya dalam masyarakat dan organisasi-organisasi. Peneliti tertarik untuk menganalisis lebih jauh perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan berdasarkan studi gender. Melalui penelitian ini akan dapat diperoleh hasil perbandingan secara rinci terkait perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan.

Anggota organisasi merupakan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan primer organisasi. Pemimpin organisasi merupakan *key person* dalam organisasi yang mempengaruhi anggota-anggota lainnya. Menurut Pace dan Don (2010: 151) “kegiatan pemikiran, perasaan, *elektrokimia*, dan keterampilan seorang pemimpin merupakan bagian dari unsur anggota organisasi.” Berdasarkan hasil penelusuran peneliti, seperti yang dikemukakan Eagly dan Johannesen- Schmidt (2001) terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan.

Pernyataan tersebut memperkuat asumsi peneliti untuk membuktikan adanya perbedaan, secara spesifik pada gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan.

Salah satu alasan bagi peneliti melakukan studi gender karena adanya pengarusutamaan gender yang dimunculkan oleh pemerintah dalam Perpres No. 5/2010 dalam rangka meningkatkan kualitas hidup dan peran perempuan. Di sisi lain, peneliti menemukan adanya beberapa hambatan dari pengarusutamaan gender tersebut. Hal ini diungkapkan oleh Hapsari (2011: 42-46), yakni aspek agama, daerah konflik, status sosial perempuan, hambatan memperoleh pekerjaan bagi kaum perempuan, status pekerjaan perempuan, dan beban ganda perempuan. Hambatan-hambatan tersebut membatasi ruang gerak perempuan. Misalnya, seorang perempuan memperoleh posisi yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Belum lagi perempuan yang mengalami kesulitan apabila harus bekerja jauh secara fisik, karena diharapkan selalu dekat dengan anak-anak. Fenomena tersebut membangun ketertarikan bagi peneliti untuk melakukan studi gender dan membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan dalam tataran universitas. Apalagi universitas merupakan organisasi yang besar dan memiliki banyak *stakeholder*, sehingga membutuhkan *skill* dan *personality* yang berkualitas untuk membangun komunikasi kepemimpinan tersebut.

Arah aliran komunikasi, khususnya komunikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti dalam sebuah organisasi informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace dan Don, 2010: 184). Davis dalam Pace and Don (2010: 185) mengungkapkan bahwa

“dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen.” Menurut Pace dan Don (2010: 185) terdapat enam tingkat manajemen di universitas, yaitu: rektor, provost, wakil rektor, dekan fakultas, ketua jurusan, dan koordinator bidang kajian. Referensi tersebut menjadi salah satu landasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian di universitas. Rektor menjadi tingkat tertinggi manajemen pada suatu universitas. Penelitian ini akan terfokus pada gaya komunikasi kepemimpinan rektor berdasarkan pada studi gender, sehingga peneliti mampu memberikan sudut pandang baru yang nantinya dapat terkait dengan studi gender.

Studi gender menarik bagi peneliti karena gender merupakan salah satu hasil konstruksi sosial. Konstruksi masyarakat terhadap perempuan sebagai bagian dari sektor domestik, sehingga menimbulkan adanya kesenjangan status dan peran. Sosok perempuan dalam ruang publik misalnya, sebagian masyarakat masih memandangnya sebelah mata. Ruang-ruang publik yang penuh peluang bagi perkembangan perempuan disempitkan lagi sekedar tugas ‘pelayan’ yang secara simbolik juga terungkap dalam pameo Jawa tentang perempuan yang berkisar di dapur, sumur, dan kasur. Hal inilah yang dialami oleh perempuan Indonesia yang harus melalui proses panjang untuk dapat bersentuhan dengan ruang publik, sebuah ruang yang dalam perkembangannya kemudian juga tak kalah simbolik; bertemunya berbagai istilah modern, seperti profesi dan karier, menyusul dilema-dilema di sekitarnya.

Secara spesifik peneliti akan membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan antara Rektor Universitas Mercu Buana Yogyakarta dan Rektor

Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Universitas Mercu Buana Yogyakarta dipilih karena rektor universitas tersebut merupakan seorang perempuan, sedangkan rektor UAJY merupakan seorang laki-laki. Kedua subyek penelitian tersebut sejalan dengan judul penelitian ini, yaitu Studi Gender tentang Gaya Komunikasi Kepemimpinan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan penemuan pada studi gender yang pernah dilakukan, khususnya terkait gaya komunikasi kepemimpinan dalam organisasi. Di sisi lain, berdasarkan penelusuran peneliti, penelitian ini belum pernah dilakukan sebelumnya khususnya di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pembaruan dalam studi gender yang pernah dilakukan sebelumnya serta menambah referensi penelitian di lingkungan UAJY.

Universitas Mercu Buana Yogyakarta merupakan salah satu universitas swasta di Yogyakarta. Universitas ini berdiri sejak tahun 1986 dan kini dipimpin oleh perempuan. Universitas swasta yang baru berusia 29 tahun ini telah memberikan ruang bagi perempuan sebagai seorang pemimpin dan memiliki peran kunci terhadap proses pengambilan keputusan dan perkembangan universitas. Sedangkan, Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang sudah berdiri sejak tahun 1965 dalam masa sejarahnya belum pernah dipimpin oleh seorang perempuan. Pada tahun 2015 dilaksanakan pergantian kepemimpinan dan realitanya kini UAJY dipimpin kembali oleh sosok laki-laki. Situasi ini menjadi salah satu ketertarikan bagi peneliti, untuk melihat gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh masing-masing rektor dari kedua universitas ini.

Gaya komunikasi kepemimpinan menjadi bagian dari *personality*, sehingga peneliti tertarik menganalisis perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan antara Rektor UMBY yang adalah seorang perempuan dengan Rektor UAJY yang adalah seorang laki-laki. Asumsi ini diperkuat oleh pendapat dari Deborah J. Barret (2008) yang mengungkapkan bahwa komunikasi kepemimpinan dipengaruhi oleh *ethos* yang dimiliki oleh personal, serta bergantung dari perseonal tersebut untuk mengembangkan skill dan strateginya agar efektif. Peneliti memilih melakukan studi gender ini dengan tujuan dapat memberikan kontribusi pada studi-studi yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelusuran peneliti bberapa studi gender terntang kepemimpinan biasanya dilakukan pada dunia politik, sehingga diharapkan studi gender di tingkat institusi ini nantinya dapat memberikan kebaruan.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan antara perempuan dengan laki-laki apabila dianalisis menggunakan perspektif gender?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan antara perempuan dengan laki-laki berdasarkan studi gender.

D. Manfaat Penelitian

Terdapat dua manfaat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah referensi studi gender, khususnya terkait dengan gaya komunikasi kepemimpinan dalam suatu organisasi.

2. Manfaat Praktis

Menjadi referensi bagi organisasi untuk semakin memahami kesetaraan gender dan perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan.

E. Kerangka Teori

1. Gender

Pemahaman tentang konsep gender dapat dimulai dengan memahami perbedaan antara *gender* dengan *seks* (jenis kelamin). Pengertian jenis kelamin merupakan persifatan atau pembagian dua jenis kelamin manusia yang ditentukan secara biologis yang melekat pada jenis kelamin tertentu. Perbedaan jenis kelamin ini secara permanen tidak berubah dan sebagai ketentuan biologis yang sering dikatakan sebagai kehendak Tuhan atau *kodrat*. Sedangkan menurut Fakih (1999: 9), konsep *gender* merupakan “suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun moral.” Fakih (1999: 8-9) mengungkapkan bahwa “sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan merupakan konstruksi sosial maupun kultural, dimana ciri sifat tersebut dapat dipertukarkan serta perubahan ciri dari sifat-sifat itu dapat terjadi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat lain, maupun berbeda

dari suatu kelas ke kelas yang lain.” Berdasarkan pendapat Fakih (1999: 147-151) “stereotipe dan sifat yang sebetulnya merupakan konstruksi maupun rekayasa sosial yang akhirnya terkukuhkan menjadi *kondrat kultural*, hingga mengakibatkan terkondisikannya beberapa posisi perempuan.”

Gender menurut Ann Oakley (1972) seperti dikutip dalam tesis Pengarusutamaan Gender dalam Dunia Pendidikan (Hapsari, 2011: 12) mengungkapkan bahwa gender sebagai perbedaan jenis kelamin yang bukan berdasarkan pada biologis, serta bukan kodrat Tuhan. Perbedaan biologis jenis kelamin merupakan kodrat Tuhan dan oleh karenanya secara permanen dan universal berbeda. Sementara gender merupakan *behavioral differences* antara perempuan dengan laki-laki yang merupakan *socially constructed*. Sehingga gender merupakan perbedaan yang bukan kodrat Tuhan ataupun ciptaan Tuhan, melainkan diciptakan oleh manusia melalui proses sosial dan budaya yang panjang.

Coplan (1987) dalam *The Cultural Construction of Sexuality* yang dikutip dari Hapsari (2011: 12) menegaskan bahwa perbedaan perilaku antara perempuan dan laki-laki selain secara biologis, sebagian justru terbentuk melalui proses sosial dan kultural. Oleh karena itu, gender berubah dari waktu ke waktu, dari tempat ke tempat bahkan dari kelas ke kelas, sementara jenis kelamin biologis/ sex tidak berubah. Perbedaan gender (*gender differences*) yang selanjutnya melahirkan peran gender (*gender role*) sesungguhnya tidak menimbulkan masalah. Jadi kalau secara

biologis perempuan dengan organ reproduksinya bisa hamil, melahirkan dan menyusui, dan kemudian mempunyai peran gender sebagai perawat, pengasuh, dan pendidik anak, sesungguhnya bukan merupakan masalah dan karenanya tidak perlu digugat. Persoalannya adalah bahwa ternyata peran gender perempuan dinilai lebih rendah dari laki-laki. Selain itu, ternyata peran gender melahirkan masalah yang perlu digugat yakni ketidakadilan yang ditimbulkan oleh peran gender dan perbedaan gender tersebut.

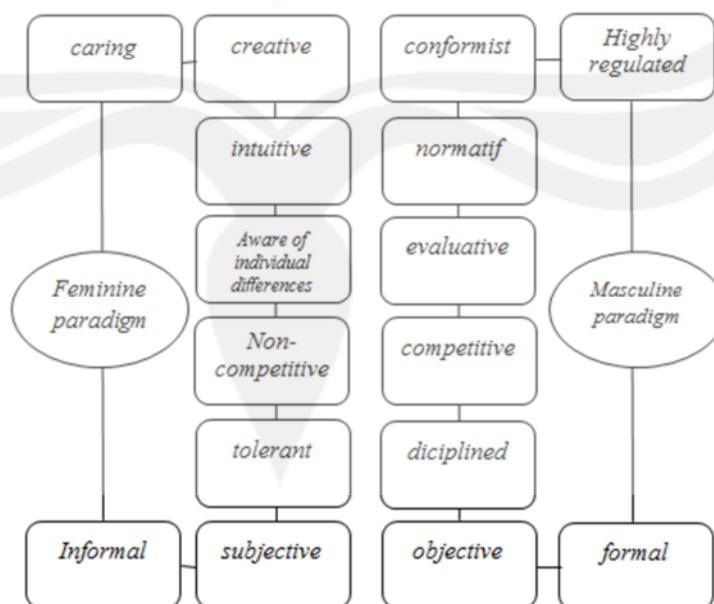
Di sisi lain, muncul kekerasan dan penyalahgunaan terhadap kaum perempuan, baik secara mental maupun fisik. Pada akhirnya, berbagai perbedaan dan pembagian gender mengakibatkan tersosialisasinya citra posisi, kodrat dan penerimaan nasib perempuan yang ada. Fakih (1999: 10) dalam bukunya Analisis Gender dan Transformasi Sosial mengungkapkan tentang posisi perempuan berdasarkan konstruksi sosial yang terbangun. Akibat banyaknya permasalahan-permasalahan gender, maka berkembanglah studi gender sebagai salah satu bentuk kajian dan analisis terkait peran perempuan dan laki-laki dalam masyarakat.

Studi gender telah banyak dilakukan oleh peneliti lain, di antaranya pada bidang politik, sosial, ekonomi, dan dalam rumah tangga/ keluarga. Peneliti melihat bahwa stereotipe tentang perempuan yang terbangun dalam masyarakat berimplikasi terhadap peran perempuan dalam kehidupan, termasuk perannya dalam organisasi. Penelitian ini fokus pada gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki laki-laki maupun perempuan.

Peneliti melihat bahwa partisipasi dan peran perempuan dalam masyarakat semakin banyak apalagi dengan adanya CEDAW. Menurut Sagala dan Ellin (2007: 92) Partisipasi perempuan dalam organisasi telah dilindungi dengan pasal 7 CEDAW poin c, yaitu: “Perempuan berhak untuk berpartisipasi dalam organisasi-organisasi dan perkumpulan-perkumpulan non-pemerintah yang berhubungan dengan kehidupan masyarakat dan politik negara.” Pernyataan tersebut menunjukkan semakin terbukanya ruang bagi perempuan untuk berpartisipasi dalam kehidupan sosial.

Berdasarkan studi gender yang pernah dilakukan, peneliti juga menemukan adanya perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan berdasarkan paradigma feminin dan paradigma maskulin. Berikut merupakan bagan yang menggambarkan perbedaan antara paradigma maskulin dengan paradigma feminin menurut Taleb (2010: 289):

Gambar 1 *Masculine and Feminine Paradigms of School Management*



Sumber:

International Journal of Educational Management Vol. 24 No. 4, 201
(Taleb, 2010: 289)

Pada penelitian ini studi gender menjadi dasar bagi penelitian yang akan dilakukan. Peneliti mengambil berbagai hasil penelitian maupun kajian yang pernah dilakukan terkait perbandingan antara gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan yang pernah dilakukan sebelumnya. Beberapa hasil penelitian berdasarkan studi gender juga akan dipaparkan pada kerangka teori dalam skripsi ini.

2. Konstruksi Masyarakat terhadap Peran Perempuan dan Laki-laki

Peneliti melakukan studi gender pada penelitian ini, sehingga terdapat analisis gender yang dilakukan. Analisis gender ini dilakukan dengan mengkaji hasil penelitian, sehingga akan menghasilkan studi gender tentang gaya komunikasi kepemimpinan. Laki-laki maupun perempuan memiliki peran dalam kehidupan, tentunya tidak hanya dalam rumah tangga terlebih pada ruang publik. Terdapat konstruksi gender yang muncul dalam masyarakat terkait perbedaan antara laki-laki dengan perempuan.

Perbedaan antara laki-laki dengan perempuan secara biologis bukanlah menjadi persoalan. Namun perbedaan perilaku (*behavioral differences*) antara laki-laki dan perempuan yang dikonstruksi secara sosial, yakni perbedaan bukan kodrat atau bukan ketentuan Tuhan melainkan diciptakan oleh manusia melalui proses sosial dan kultural yang panjang yang seringkali menjadi permasalahan. Berdasarkan studi yang dilakukan dengan menggunakan analisis gender banyak ditemukan pelbagai manifestasi ketidakadilan. Berikut bentuk-bentuk manifestasi menurut

Fakih (1999: 147-149) sebagai akibat konstruksi gender yang muncul dalam masyarakat.

- a. Perbedaan dan pembagian gender yang mengakibatkan, termanifestasi dalam posisi *subordinasi* kaum perempuan di hadapan laki-laki.
- b. Secara ekonomis, perbedaan dan pembagian gender juga melahirkan proses *marginalisasi* perempuan. Proses marginalisasi perempuan terjadi dalam kultur, birokrasi, maupun program-program pembangunan.
- c. Perbedaan dan pembagian gender juga membentuk penandaan atau stereotipe terhadap kaum perempuan yang berakibat pada penindasan terhadap perempuan.
- d. Perbedaan dan pembagian gender juga membuat kaum perempuan bekerja dengan memeras keringat jauh lebih panjang (*double burden*)
- e. Melahirkan kekerasan dan penyiksaan terhadap kaum perempuan, baik fisik maupun mental.
- f. Semua manifestasi di atas mengakibatkan tersosialisasinya citra posisi, kodrat dan penerimaan nasib perempuan yang ada. Terjadi penjinakan (*cooptation*) peran gender perempuan, sehingga perempuan sendiri menganggap posisinya yang ada sekarang sebagai hal yang normal dan kodrati.

Situasi-situasi tersebut menunjukkan bahwa konstruksi masyarakat terhadap gender menyebabkan terjadinya ketidakadilan bagi perempuan. Gender merupakan perbedaan antara laki-laki dengan perempuan dalam

masyarakat yang didasarkan pada bentuk-bentuk sosial kultural masyarakat (peran, fungsi, kedudukan, tanggung jawab) dan bukan atas dasar perbedaan jenis kelamin (sex) (Demartoto, 2009: 47). Ketidakadilan-ketidakadilan yang muncul mendorong adanya pembangunan terhadap peran gender dalam masyarakat.

Kaitannya dengan gender dan pembangunan *Woman in Development Approach* (USAID) yang diperkenalkan oleh *United States Agency for International Development* (USAID) dengan pemikiran dasar bahwa perempuan merupakan “*sumber daya yang belum dimanfaatkan*” yang dapat memberikan sumbangan dalam ekonomi pembangunan (Fakih dalam Demartoto, 2009: 50). Sehingga gender menjadi salah satu sorotan oleh pemerintah maupun LSM. Terdapat tiga perspektif untuk menganalisis alternatif mengenai peran perempuan dalam kaitannya dengan posisinya sebagai manajer rumah tangga dan partisipan pembangunan/ pencari nafkah (Demartoto, 2009: 50).

- a. Peran tradisi, sering juga disebut sebagai peran domestik/ rumah tangga. Membereskan rumah, memasak, merawat/ mengasuh anak dan masih banyak lagi. Perempuan sebaiknya di rumah saja agar semua urusan terselesaikan dengan baik.
- b. Peran transisi, yang terjadi khususnya di daerah pertanian perempuan sudah terbiasa bekerja di usaha keluarga.

- c. Peran kontemporer, jika seorang perempuan hanya memiliki peran di luar rumah tangga saja. Biasanya mereka tidak menikah dan memilih hidup sendiri, ini terjadi di kota-kota besar.

Di Indonesia tugas domestik tetap menjadi urusan perempuan, namun tidak sedikit perempuan-perempuan dari keluarga berpenghasilan rendah terbiasa mencari nafkah maupun berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan (Demartoto, 2009: 51). Partisipasi perempuan Indonesia ini seringkali memperoleh hambatan, baik oleh ketentuan agama maupun sikap dan tradisi masyarakat yang masih kurang mendukung perempuan dalam mencari dan mengembangkan identitasnya terutama yang berkaitan dengan status sosialnya.

Ketidakdilan terhadap perempuan muncul bukan tanpa sebab. Konstruksi yang muncul dalam masyarakat tentu dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial, budaya, agama, dan bahkan politik. Titus Febrianto Adi Nugroho (2011) dalam bukunya yang diterbitkan oleh Impulse Jogja memaparkan beberapa hasil penelitiannya terkait persoalan-persoalan gender dalam bukunya yang berjudul *Relasi Perempuan dan Laki-laki Sebuah Perspektif*. Dalam sektor domestik misalnya, 70 responden menyatakan setuju bahwa anak perempuan harus segera dinikahkan. Sedangkan 47 responden mengafirmasi bahwa pada rentan usia tertentu perempuan harus segera menikah. Pada bidang pendidikan 49 responden mengungkapkan sangat setuju jika pendidikan laki-laki harus lebih tinggi daripada perempuan. Dalam ruang publik, sebanyak 51 responden

menyatakan sangat setuju bahwa laki-laki lebih logis. Laki-laki lebih layak diposisikan sebagai pemimpin dibanding perempuan.

Penulis juga menggunakan mengadopsi pemahaman Pierre Bourdieu dalam Partini (2013). Merujuk pada Partini (2013: 252) fenomena sosial terjadi karena adanya tindakan yang berusaha mengubah hubungan dominasi sosial dalam sumber daya yang dimiliki, seperti misalnya produksi, pengetahuan, dan norma-norma etika. Kapital merupakan sebuah sumber atau benda yang dipertaruhkan dalam sebuah arena sosial. Kapital yang dimiliki oleh individu akan menentukan besar kecilnya kekuasaan dalam melakukan interaksi sosial. Semakin besar kapital seseorang, maka akan semakin besar pula kekuatan ruang kekuasaan yang dapat dikuasainya. Modal tidak hanya berupa materi, tetapi modal juga bisa berupa modal sosial, modal budaya, dan modal simbolik. Modal atau sumberdaya akan dipertaruhkan oleh individu di ruang sosial (arena) untuk memperjuangkan dan/atau mempertahankan posisi.

Menurut Bourdieu dalam Haryatmoko (2010: 16) istilah modal dipakai untuk memberikan penjelasan mengenai hubungan sosial tentang kekuasaan dalam masyarakat atau dalam sebuah institusi. Dalam semua masyarakat selalu ada yang menguasai dan dikuasai. Dominasi ini tergantung pada situasi, sumber daya (kapital), dan strategi pelaku. Kapital ekonomi adalah sarana produksi dan sarana finansial. Kapital ini paling mudah dikonversikan ke dalam kapital-kapital lain. Kapital budaya berupa ijasah, pengetahuan, kode budaya, cara berbicara, kemampuan menulis, cara

pembawaan, cara bergaul yang berperan dalam penentuan kedudukan sosial (Bourdieu dalam Haryatmoko, 2010: 17). Bourdieu dalam Haryatmoko (2010: 17) membagi kapital budaya menjadi tiga bentuk. Pertama yang terintegrasi ke dalam diri, yaitu pengetahuan yang diperoleh selama studi dan yang disampaikan melalui lingkungan sosialnya sehingga membentuk disposisi yang tahan lama (hasil kerja pribadi dan akuisisi tanpa harus disadari). Kedua, kapital budaya obyektif meliputi seluruh kekayaan budaya (buku dan karya seni) bisa dimiliki secara material (mengandaikan kapital ekonomi) dalam pembedaan dengan kepemilikan simbolis (yang mengandaikan kapital budaya). Ketiga, kapital budaya yang terintitusionalisir seperti gelar pendidikan yang disahkan oleh institusi, menjadi anggota asosiasi ilmuwan prestisius, anggota tim peneliti yang telah memiliki reputasi.

Dalam budaya Jawa terdapat istilah “*mbokongi*” (Bhs Jawa – membelakangi. Dalam budaya Jawa, sikap membelakangi bermakna meremehkan) (Partini, 2013: 16). Istilah yang diungkapkan oleh Soedjito (1986) ini muncul berdasarkan situasi di Yogyakarta. Perempuan sesungguhnya memiliki kekuasaan, tetapi tidak resmi (tersembunyi). Dalam kehidupan rumah tangga dominasi laki-laki lebih tampak pada hal-hal yang bersifat formal, sedangkan hal-hal yang bersifat informal (pengaturan ekonomi, kegiatan sosial, dan ikatan-ikatan informal antarkerabat dan tetangga) merupakan dominasi dan ranah perempuan (Partini, 2013: 16). Kondisi demikian ini dikatakan oleh White dan Endang Hastuti dalam

Partini (2013: 16) sebagai “kekuasaan perempuan yang nyata, tetapi tersembunyi.”

Dalam pekerjaan sektor publik yang berupah, khususnya pada PNS di DIY, sistem patriarkat belum mengalami pergeseran yang nyata. Pendapat Mies, seperti dikutip oleh Walby (1996), menunjukkan bahwa sistem patriarchy berhubungan dengan sistem kapitalisme. Berlakunya patriarkat seringkali bersamaan dengan berlakunya sistem sosial yang lain, seperti feodalisme. Mengacu pada pemikiran Mies ini, penulis berpendapat bahwa dalam pekerjaan di sektor publik uang berupah, walaupun gaji laki-laki dan PNS perempuan tidak berbeda, struktur masyarakat Yogyakarta yang merupakan daerah istimewa menunjukkan masih berlakunya feodalisme. Dalam sistem ini warga diharapkan dapat bersikap ‘njawani’ (Bhs. Jawa = menunjukkan perilaku orang Jawa) dan dapat menjaga keharmonisan dengan lingkungan sosialnya (Partini, 2013: 17).

Norma budaya masyarakat ini juga menuntut agar perempuan tetap menjaga citra perempuan yang cantik (luar-dalam), dan mitos ibu yang ideal. Adanya citra dan mitos ini arti penting keinginan perempuan untuk mencapai puncak karier menjadi terabaikan, sementara laki-laki berkariier merupakan tujuan utama dalam hidupnya. Kenyataan ini merupakan indikasi bahwa laki-lakilah yang berkuasa dan mendominasi sektor ini sehingga masih terlihat adanya ketimpangan perempuan untuk berkariier.

Seperti dikutip oleh Nugroho (2011) “*Dunia ini selalu menjadi dunia pria, dan sejauh ini tidak ada penjelasan yang memadai tentang hal itu* (Simone de Beauvoir)” menunjukkan bahwa terdapat dominasi laki-laki terhadap perempuan. Dalam hal kepemimpinan misalnya, Partini (2013) memaparkan adanya perbedaan citra antara pemimpin laki-laki dan perempuan. Koentjaraningrat dalam Partini (2013: 224) mengungkapkan bahwa masyarakat Indonesia, khususnya Yogyakarta sesungguhnya lebih memiliki ciri hubungan yang *kinship* dan *bilateral*, dalam mana kedudukan

antara laki-laki dengan keluarga adalah sama. Namun tidaklah demikian, citra perempuan yang terbaik adalah sebagai ibu rumah tangga sekaligus pegawai. Kedua hal ini diharapkan dapat berjalan seimbang dan selaras. Perempuan yang terlalu bekerja keras, justru dianggap ‘ambisius’ akan lebih buruk apabila yang bersangkutan tidak menikah. Terdapat beberapa fakta di Yogyakarta yang memperkuat adanya perbedaan citra antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan (Partini, 2013: 225-230) sebagai berikut.

- a. Perempuan dianggap kurang mampu sebagai pemimpin di kantor. Indikasinya adalah perempuan dapat memimpin kantor, namun ada kesan bahwa perempuan pemimpin kalah gesit, kurang rasional, dan kurang tegas dalam mengambil keputusan.
- b. Laki-laki dianggap memiliki ambisi yang lebih besar untuk ditempatkan sebagai pemimpin, seperti dalam keluarga laki-laki selalu ditempatkan sebagai pemimpin. Hanya sedikit perempuan yang berambisi. Hal ini diduga karena di dalam struktur keluarga perempuan jarang sekali menduduki struktur tertinggi, kecuali ia sebagai janda/ perempuan yang tidak menikah.
- c. Perempuan memperoleh sorotan dari bawahannya apabila menjadi pemimpin, dianggap lebih banyak mengalami keraguan. Perempuan sangat ketat memperlakukan peraturan yang ada, segala sesuatu harus sesuai dengan juklak dan juknis. Sehingga pemimpin laki-laki lebih disukai daripada pemimpin perempuan.

d. Perempuan kurang memperoleh dukungan untuk menjadi seorang pemimpin, karena dianggap kurang gesit dalam dalam proses pengambilan keputusan lebih lambat serta ragu-ragu. Namun pemimpin perempuan seringkali dianggap lebih bisa memahami kesulitan yang dialami oleh bawahannya, berkisar pada masalah keluarga. Perempuan memiliki jabatan struktural akan memilih amhhota seahao pelaksana pekerjaan harian yang diandalkan adalah laki-laki. Gerak langkah laki-laki dalam menyelesaikan tugasnya dianggap lebih gesit.

Pierre Boudieu dalam Haryatmoko (2010: 17) juga mengungkapkan adanya kapital sosial berupa hubungan yang bekerja sebagai sumber daya untuk penentuan kedudukan sosial, akumulasi modal atau efektivitas atas tindakan. Kapital sosial ini bisa berupa kemampuan kerja sama karena budaya kerja sama melahirkan kepercayaan. Kapital sosial ini mengandaikan pengakuan timbal balik supaya bisa efektif. Kapital sosial juga bisa dijelaskan sebagai fenomena struktural dalam arti suatu bentuk interiorisasi nilai, pertukaran, solidaaritas, kepercayaan berkat adanya sanksi dan imbalan. Pada penelitian ini peneliti melakukan analisis gender berdasarkan konstruksi-konstruksi yang terbentuk dalam masyarakat dengan menggunakan perspektif Pierre Bourdieu.

Habitus adalah disposisi yang dimiliki oleh individu untuk melakukan persepsi dan respon dengan cara tertentu terhadap lingkungan sekitarnya. Disposisi itu bersifat sosial karena ia merupakan pengalaman yang ditanamkan oleh lingkungan asal dari individu yang bersangkutan, ditanamkan ke dalam diri individu dari sejak kecil di lingkungan keluarga maupun di lingkungan kelompok sosialnya yang

lain. Habitus dikonsepsikan oleh Bourdieu dalam berbagai cara, yakni (1) sebagai kecenderungan-kecenderungan empiris untuk bertindak dalam cara-cara yang khusus, (2) sebagai motivasi, cita-cita, dan perasaan, (3) sebagai perilaku yang mendarah daging, (4) sebagai keterampilan dan kemampuan sosial praktis, dan (5) aspirasi dan harapan berkaitan dengan perubahan hidup dan jenjang karir (Hefni, 2007: 15).

Habitus tersebut lahir karena adanya nilai-nilai sosial yang ada dalam masyarakat dan peneliti akan melakukan analisis gender berdasarkan pada pemahaman Pierre Bourdieu.

3. Gambaran Perempuan berdasarkan Budaya

Gertz (Hefni, 2007: 13) mengungkapkan bahwa relasi manusia dan kebudayaan bagaikan binatang yang terjatoh oleh jaring-jaring buaatannya sendiri. Kebudayaan sebagai sistem gagasan yang ditata dalam sistem simbol yang memungkinkan setiap individu hidup di tengah semesta. Peran perempuan-perempuan di Indonesia tentu tidak terlepas dari budaya tempatnya tinggal dan tumbuh. Perempuan Indonesia memiliki karakter yang heterogen (Partini, 2013: 107). Perempuan Jawa misalnya, terdapat perbedaan antara perempuan Jawa pada masa lalu dengan generasi saat ini. Berdasarkan kelas sosialnya perempuan dibagi menjadi dua lapis, yaitu perempuan priyayi (kelompok bangsawan) dan perempuan golongan kebanyakan (*wong cilik*) (Kayam dalam Partini, 2013, hal: 107).

Menurut Partini (2013) masyarakat priyayi lebih bersifat patrilineal, artinya menonjolkan kaum laki-laki. Sedangkan perempuan mendapat kedudukan serta peranan kurang terkemuka, yakni peranan pada pendidikan anak serta urusan rumah tangga. Ada istilah “*konco wingking, swargo*

nunut, neraka katut” yang merepresentasikan perempuan yang tidak banyak bertindak keluar, pasif dan statis, serta taat pada keluarga (Partini, 2013: 107). Perempuan bahkan harus dapat mempertahankan lambang-lambang kehidupan priyayi yang halus, setia, patuh, sabar, rela dimadu, dll. Sedangkan *wong cilik* istri haruslah ikut bekerja karena penghasilan suami tidak mencukupi, misalnya ikut membantu di sawah dan berdagang di pasar. Walaupun demikian, perempuan dari golongan ini lebih mandiri secara ekonomi. Kedudukan sosial perempuan dalam kehidupan sosial diatur oleh tradisi (Partini, 2013: 107).

Pada generasi saat ini ditemukan peranan yang lebih *luwes* antara laki-laki dengan perempuan dalam kehidupan. Misalnya, anak laki-laki diberi tugas cuci piring sedangkan anak perempuan mencuci sepeda motor. Penyelesaian pekerjaan rumah tangga lebih bersifat gotong royong agar semuanya dapat berjalan lancar. Walau demikian, masih ada hal-hal tertentu yang tetap dijaga agar kehidupan mereka tetap harmonis dan seimbang. Misalnya, laki-laki dapat saja mengerjakan pekerjaan rumah tangga, tetapi jangan sampai tetangga tahu bahwa suami mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang seharusnya menjadi pekerjaan perempuan (Partini, 2013: 110). Perbedaan status antara generasi tua dengan generasi muda terutama terlihat pada hal pendidikan, perjodohan, dan pengambilan keputusan yang menyangkut hal-hal penting dalam kehidupan berumah tangga.

Tidak hanya di Jawa, peran perempuan di Madura juga memiliki kekhasannya karena adanya nilai-nilai yang mempengaruhi. Hingga saat ini,

salah satu budaya yang berkembang dalam masyarakat Madura adalah penghormatan yang tinggi kepada pilar-pilar penyangga kebudayaan Madura, yakni *bhuppa-babhur-ghuru-rato*, dalam bahasa Indonesia berarti bapak – ibu - guru (kyai) - ratu (pemerintah). Hal ini mengandung pengertian adanya hierarki figur yang harus dihormati dan dipatuhi. Peneliti menggunakan pendapat Hefni (2007) dalam Jurnalnya yang berjudul “BHUPPA’-BHÂBHU’-GHURU-RATO (Studi Konstruktivisme-Strukturalis tentang Hierarki Kepatuhan dalam Budaya Masyarakat Madura)” KARSA, Vol. XI No. 1 April 2007.

Kepatuhan terhadap orang tua ada dalam masyarakat Madura karena struktur religio-kultural yang menstruktur berupa kewajiban dan etika agama dan budaya karena mereka telah melahirkan dan mengasuh hingga dewasa. Hefni (2010) mengungkapkan adanya sistem kekerabatan di Madura dideskripsikan sebagai sistem bilateral yang tidak menekankan pada garis bapak maupun ibu. ‘*Bhabhu*’ (ibu) menjadi urutan kedua dalam masyarakat Madura tentu tidak terlepas dari persoalan perempuan yang berada di bawah hegemoni laki-laki. Kaum perempuan Madura dianggap memiliki nilai khusus, yaitu berwujud adanya perhatian lebih kepada anak perempuan dibanding laki-laki. Dilihat dari struktur pemukiman misalnya, deretan rumah dibangun diperuntukkan bagi anak-anak perempuan yang mana masing-masing penghuninya memiliki ikatan kekerabatan. Sedangkan anak laki-laki yang menikah akan ‘keluar rumah’. Harta warisan seperti rumah dan tanah pekarangan, diberikan kepada perempuan dan tidak boleh

dijual kepada siapapun. Sedangkan anak laki-laki akan diberi tanah ladang dan bisa dijual kepada siapapun. Bagian anak perempuan ini lebih banyak karena perempuan akan menjadi tempat berpulang bagi saudara laki-lakinya jika terjadi perceraian atau kasus lainnya.

Berikutnya peneliti mengadopsi gagasan dari Sukesi, Umi, dan Iwan dalam artikel yang berjudul “Spirit dan Energi Sosial Perempuan Madura dalam Konteks Perubahan Sosial” dalam Jurnal Interaktif (2012: 3-6). *Pertama*, jati diri perempuan Madura, baik yang kaya maupun miskin, berpendidikan tinggi ataupun rendah, yang tinggal di Madura maupun di Jawa adalah pekerja keras untuk pekerjaan rumah tangga maupun pekerjaan nafkah. Pekerjaan rumah tangga menjadi tanggung jawab perempuan, dan dilaksanakan disela-sela mencari nafkah. Perempuan dari status sosial ekonomi rendah bekerja untuk hidup, bekerja sebagai kewajiban. Bekerja adalah kebanggaan, dan memberi contoh pada anak-anaknya. Sedangkan perempuan berstatus sosial ekonomi tinggi bekerja untuk membantu ekonomi keluarga, sekaligus sebagai sarana mengaktualisasikan diri untuk mengembangkan masyarakat.

Etos kerja perempuan Madura didorong oleh keyakinan bahwa kerja adalah ibadah, amal dan membentuk kemandirian, berani menghadapi rintangan ibarat berbantal ombak, berselimut angin. Perempuan migran memiliki kemandirian yang lebih tinggi karena sejak ke luar dari rumah mereka bertekad untuk bertahan hidup dengan bekerja terbukanya peluang

pasar di luar Madura, namun perempuan Madura masih tetap memegang adat (Sukezi, Umi, dan Iwan, 2012: 3).

Kedua, yakni motivasi intrinsik aratu dari dalam diri perempuan Madura yang sangat kuat, dibentuk oleh pola sosialisasi dari keluarga asal (keluarga orientasi), keseimbangan kerja antara bekerja rumahtangga dan nafkah, bekerja sebagai ibadah, keterbatasan sumberdaya dan pemenuhan kebutuhan, keinginan lepas dari kemiskinan, dan motivasi membantu suami. Lembaga lokal masih kuat dan nilai gender tentang perempuan bekerja merupakan modal sosial yang penting. Nilai-nilai dan norma gender tentang perempuan bekerja di Madura yang menjadi acuan perilaku mereka antara lain adalah (Sukezi, Umi, dan Iwan, 2012: 4):

- a. *Abantal ombak asapo angin* (berbantal ombak berselimut angin). Nilai yang menggambarkan perjuangan orang Madura, keberanian ini dimiliki oleh perempuan migran yang berani ke luar pulau/ bekerja keras.
- b. Adanya hierarki penghormatan kepada Bapak, Ibu, Guru, *Rato*. Artinya, Bapak dan Ibu paling dihormati. Berikutnya penghormatan diberikan kepada Guru, Kyai, dan Pemerintah.
- c. *Carok* sebagai pertanggung-jawaban orang Madura terutama laki-laki, bentuk ekspresi maskulinitas dalam mempertahankan harga dirinya, dilakukan apabila orang Madura merasa harga dirinya terinjakinjak. Harga diri itu menyangkut soal tanah dan perempuan. Inilah yang

dimaknai orang Madura bahwa mereka menempatkan perempuan sebagai kehormatan suami;

- d. Pondok Pesantren, dengan kegiatan keagamaan, tahlilan, yasinan dan pengajian. Kegiatan sosial keagamaan ini harus dilaksanakan di sela-sela kegiatan kerja. Kegiatan ini memberikan kepuasan bathin perempuan Madura yang sangat penting dalam memulai aktivitas kerja;
- e. *Tanean lanjang*, suatu lembaga yang mengatur kekerabatan orang Madura, dengan pola tempat tinggal dalam satu pekarangan bersama, melakukan aktivitas produksi, pendidikan anak-anak, keagamaan dan sosial kemasyarakatan. Di tanean lanjang tata nilai disosialisasikan dan dipertahankan termasuk kegiatan perempuan di rumah tangga dan di luar rumah tangga;

Perubahan sangat terasa bagi perempuan Madura, baik sosial maupun ekonomi. Adanya perubahan struktur dan fungsi masyarakat keluarga Madura.

Sistem yang patriarkhi secara internal mengalami perubahan yang ditunjukkan oleh perilaku nyata perempuan Madura, yang tidak hanya menurut atau terfokus pada kaum laki-laki akan tetapi perempuan Madura yang mandiri, dinamis dan bekerja nafkah untuk diri dan keluarganya. Pembagian kerja bagi perempuan Madura yang menuntut peran gandanya memang memberatkan, namun dimaknai sebagai kearifan lokal untuk keseimbangan diri (Sukesi, Umi, dan Iwan, 2012: 5).

Konstruksi masyarakat terhadap gender di atas, menjadi salah satu landasan berpikir bagi penulis untuk melakukan analisis gender terhadap temuan data

hasil penelitian. Berikutnya, akan dipaparkan studi gender yang telah dilakukan sebelumnya terkait gaya komunikasi kepemimpinan.

4. Studi Gender

Terdapat berbagai studi gender yang pernah dilakukan, khususnya terkait perbandingan gaya kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan. Salah satunya yaitu dalam artikel yang berjudul *Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men* menyatakan bahwa:

A meta-analysis of 45 studies of transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles found that female leaders were more transformational than male leaders and also engaged in more of the contingent reward behaviors that are a component of transactional leadership. Male leaders were generally more likely to manifest the other aspects of transactional leadership (active and passive management by exception) and laissez-faire leadership. Although these differences between male and female leaders were small, the implications of these findings are encouraging for female leadership because other research has established that all of the aspects of leadership style on which women exceeded men relate positively to leaders' effectiveness whereas all of the aspects on which men exceeded women have negative or null relations to effectiveness (Eagly, Marly, and Marlos, 2003 : 569).

Eagly, Marly, and Marlos (2003) menyatakan bahwa pemimpin perempuan akan lebih transformasional apabila dibandingkan dengan laki-laki yang lebih transaksional. Terdapat perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam gaya kepemimpinannya.

Tiina Brandt dan Maarit Laiho (2013: 147) dalam artikel yang berjudul "*Gender and Personality in Transformational Leadership Context*" juga menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara perempuan dengan laki-laki dalam konteks kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang muncul pada

perempuan maupun laki-laki sejalan dengan gender mereka. Pada umumnya, laki-laki akan lebih tegas, independen, menentukan dan rasional, sedangkan perempuan akan lebih memperlihatkan perhatiannya kepada orang lain, hangat, rela menolong dan memelihara. Pemimpin perempuan akan lebih mengevaluasi penggunaan gaya otokratik daripada laki-laki. Artinya, pemimpin perempuan akan cenderung menghindari gaya kepemimpinan otokratik dalam memimpin organisasinya.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pernyataan berikut yang menyatakan bahwa perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis/ partisipatif, sedangkan laki-laki akan menggunakan gaya kepemimpinan yang direktif/ autokratik. Berdasarkan hasil studi Eagly, Marly, and Marlos (2003: 569) mengungkapkan dari 162 studi yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa perempuan akan cenderung lebih banyak menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis/ partisipatif, sedangkan laki-laki akan menunjukkan gaya direktif/ otokratik.

Eagly dan Johannesen- Schmidt (2001) dalam Duncan (2007: 8) juga menjelaskan bahwa **laki-laki** memiliki karakteristik *agentic*, sedangkan perempuan akan lekat dengan atribut komunal. Karakteristik *agentic* yang dimiliki oleh laki-laki menggambarkan kecenderungan tegas, mengendalikan, dan memiliki rasa percaya diri. Kepemimpinan dengan karakter *agentic* menunjukkan cara berbicara yang tegas, persaingan, mempengaruhi orang lain, kegiatan yang dilakukan berorientasi pada tugas, dan akan terfokus pada permasalahan yang dihadapi untuk menemukan

solusi permasalahan. Sedangkan **perempuan** biasanya memiliki karakteristik komunal perilaku yang muncul biasanya melalui cara berbicara yang cenderung ragu-ragu, mudah menerima arahan dari pihak lain, menerima arahan orang lain, mendukung dan menghibur orang lain, dan memberikan kontribusi bagi solusi dari masalah relasional dan interpersonal.

Studi tambahan dalam konteks kepemimpinan dan perbedaan jenis kelamin (Eagly dan Johannesen-Schmidt, 2001) dalam Duncan (2007: 8) juga menemukan bahwa perempuan memiliki kemampuan melebihi laki-laki apabila dilihat dari tiga skala, yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual. Pemimpin perempuan memiliki manifestasi, dimana pengikutnya akan termotivasi untuk menaruh rasa hormat dan bangga karena hubungan yang terjalin. Adanya optimisme dan kegembiraan juga tumbuh dalam anggota organisasi terkait tujuan yang akan dicapai, serta pemimpin perempuan akan terus berusaha untuk mengembangkan dan menjadi mentor bagi para pengikutnya.

Sedangkan (Eagly dan Johannesen-Schmidt, 2001) dalam Duncan (2007: 8) mengungkapkan bahwa pemimpin laki-laki akan cenderung menunjukkan gaya yang tidak efektif dalam menghadapi masalah, yakni menunggu masalah menjadi parah tanpa mencoba menyelesaikannya lebih dulu. Pemimpin laki-laki tidak banyak terlibat pada saat-saat kritis. Akan tetapi, temuan dari penelitian tersebut juga menemukan bahwa pemimpin laki-laki akan lebih cepat dalam mencapai tujuan meskipun memiliki kinerja

yang buruk. Oleh karena itu, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa peran gender memiliki implikasi yang berbeda untuk perilaku pemimpin perempuan dan laki-laki.

Peneliti juga menggunakan perspektif berdasarkan hasil penelitian Hanan M. Taleb yang berjudul “*Gender and Leadership Styles in Single-Sex Academic Institutions*” menemukan bahwa gaya kepemimpinan seorang perempuan dipengaruhi oleh stereotip gender, dimana pemimpin perempuan akan lebih cenderung informal, subyektif, toleran, intuitif, dan demokratis. Ia menyimpulkan bahwa perempuan akan demokratis dan memiliki orientasi interpersonal, sedangkan pemimpin laki-laki akan mengadopsi gaya kepemimpinan otokratik dan berorientasi pada tugas. Bahkan beberapa studi juga mengindikasikan bahwa perempuan akan lebih transformasional dalam gaya kepemimpinannya dibandingkan dengan laki-laki (Bass, 1999; Carless, 1998; Northouse, 2007).

Berbagai pendapat mengungkapkan bahwa perempuan akan menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan memberikan penghargaan. Laki-laki cenderung memberikan hukuman sebagai elemen yang menunjukkan bahwa laki-laki akan menggunakan gaya kepemimpinan yang transaksional. Pernyataan di atas juga mengungkapkan bahwa perempuan kurang hirarkis, lebih kooperatif dan kolaboratif, dan lebih bersedia memberi penghargaan terhadap orang lain.

Studi lain juga menyatakan bahwa dalam memimpin organisasi juga dipengaruhi oleh gender, seperti yang diungkap oleh Boatwright & Forrest

(2007) yakni wanita lebih menyukai untuk menafsirkan kepemimpinan dalam bentuk **transformasi**, sedangkan pria lebih menyukai untuk menafsirkan kepemimpinan dalam bentuk **transaksi** (Handriana, 2011: 75). Sementara itu Elliot & Stead (2008) mengatakan bahwa ide-ide kontemporer tentang gender dan kepemimpinan menyebabkan karakteristik feminin memberikan wanita suatu keunggulan di tempat kerja di mana gaya organisasional lebih disukai partisipatif dan demokratis (Handriana, 2011: 75).

Berdasarkan pemaparan dari beberapa studi di atas, terdapat gaya kepemimpinan yang muncul akibat perbedaan gender tersebut, yaitu: perempuan dengan gaya kepemimpinan yang cenderung demokratis/partisipatif dan transformasional, sedangkan laki-laki dengan gaya kepemimpinan yang atokratik dan transaksional. Peneliti juga akan menjelaskan pengertian dari gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh laki-laki maupun perempuan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori *Genderlect Styles* dari Deborah Tannen. Pada teori ini Deborah memunculkan satu argumen sebagai premise dasar, yakni “*Male-female conversation is cross-cultural communication.*” Riset yang dilakukan secara khusus membahas tentang *conversational style*. Dalam perbedaan budaya dan perbedaan gender, Tannen menemukan bahwa percakapan yang berlangsung antara laki-laki dan perempuan merefleksikan adanya usaha laki-laki untuk mendominasi perempuan. Tannen menggagas Genderlect sebagai, “*A term suggesting*

masculine and feminine style of discourse are best viewed as two distinct cultural dialects.”

Perbedaan antara laki-laki dengan perempuan pada Genderlect dibagi menjadi dua, yaitu *rapport talk* dan *report talk*. *Rapport talk* yaitu, “*the typical conversational style of women, which seeks to establish connection with others.*” Sedangkan *report talk* merupakan “*the typical monologic style of men, which seeks to command attention, convey information, and win arguments.*” Terdapat beberapa komponen dari teori ini yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. *Private Speaking Versus Public Speaking*

Pandangan umum menyatakan bahwa perempuan akan lebih banyak berbicara dibandingkan dengan laki-laki. Perempuan akan berbicara lebih banyak dibandingkan dengan laki-laki dalam percakapan antar personal. Tannen mengungkapkan bahwa perempuan akan lebih mudah membagikan cerita kehidupannya dibandingkan dengan laki-laki. Laki-laki akan cenderung menggunakan percakapan sebagai salah satu senjata. Fungsi dari keterangan yang panjang yang diberikan oleh laki-laki digunakan untuk menarik perhatian dalam memberikan perintah, menyampaikan informasi, dan menegaskan perjanjian.

2. *Telling a Story*

Tannen mengakui melalui cerita maka orang akan banyak mengungkapkan nilai, kebutuhan, dan harapan mereka. Laki-laki akan

konsisten pada statusnya. Satu catatan bahwa laki-laki akan berbicara lebih banyak dari perempuan, terutama terkait dengan lelucon (*jokes*). Bercerita lelucon merupakan salah satu jalan maskulin dalam menegosiasikan status. Humor menjadi salah satu cara untuk mengangkat perhatian dari audiens sehingga ‘pendongeng’ berada di atas pendengarnya. Ketika pria tidak mencoba untuk menjadi lucu mereka bercerita di mana mereka adalah pahlawan, salah satunya dengan sering bertindak sendiri untuk mengatasi hambatan besar.

3. *Listening*

“A woman listening to a story or an explanation tends to hold eye contact, offer head nods, and react with yeah, uh-huh, mmm, right, or other listening that indicate I’m with you” (Tanen dalam Griffin, 2009: 433). Sedangkan laki-laki akan perhatian dengan status, sehingga sebagai pendengar yang aktif mengartikan bahwa “Aku setuju denganmu” Ia akan menghindarkan dirinya dari bersikap tunduk.

When a woman who is listening starts to speak before the other person is finished, she usually does so to add a word of agreement, to show support, or to finish sentence with what she thinks the speaker will say (Tanen dalam Griffin, 2009: 434).

Tanen menyebut hal ini sebagai *cooperative overlap*. *Cooperative overlap* ini merupakan gangguan mendukung sering dimaksudkan guna memperlihatkan persetujuan dan solidaritas dengan pembicara. Pada perspektif perempuan, *cooperative overlap* adalah tanda dari hubungan daripada cara yang kompetitif untuk mengontrol

percakapan. Sedangkan laki-laki memberikan banyak interupsi untuk mengontrol percakapan.

4. *Asking Questions*

Perempuan memberikan pertanyaan untuk membangun hubungan dengan orang lain. Perempuan juga mengundang partisipasi secara terbuka dan dialog yang bersahabat. Sedangkan, laki-laki akan membuat pembicara terlihat *washy-washy*. Perempuan akan selalu mencari lebih banyak informasi khususnya pada pengalaman yang menarik baginya untuk memperkuat pandangannya. Hal ini tentunya juga dilakukan oleh laki-laki. Pada bagian ini Tanen mengungkapkan sikap laki-laki jika melihat suatu buku naik pada *best seller*, maka kecenderungan laki-laki akan memunculkan pertanyaan-pertanyaan yang nampaknya sudah dirancang sehingga dapat membawanya turun. Hal ini menunjukkan bahwa laki-laki ingin menunjukkan keahlian mereka sendiri.

5. *Conflict*

Jika melihat kehidupan sebagai kontes, maka laki-laki akan lebih senang dengan konflik dan karena itu akan cenderung lebih menahan diri. Tanen menggambarkan perbedaan respon antara laki-laki dan perempuan dalam menghadapi konflik. Laki-laki biasanya akan memiliki sistem peringatan dini yang ditujukan untuk mendeteksi tanda-tanda bahwa mereka diberitahu apa yang harus mereka lakukan.

Studi gender dalam penelitian ini akan dilakukan oleh peneliti dalam organisasi. Terdapat beberapa definisi organisasi menurut para ahli, yaitu:

- a. Menurut Schein dalam Muhammad (2011: 23) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab.
- b. Kochler dalam Muhammad (2011: 23-24) mengatakan bahwa organisasi merupakan sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.
- c. Wright dalam Muhammad (2011: 24) mengungkapkan organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Berdasarkan ketiga pendapat di atas terdapat tiga hal yang sama-sama diungkapkan dalam merumuskan organisasi (Muhammad, 2011: 24), yaitu: organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas, dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum.

Dalam penelitian ini peneliti akan melakukan studi gender dalam konteks organisasi. Peneliti telah memaparkan beberapa pemahaman tentang gender menurut para ahli. Definisi-definisi organisasi juga telah dipaparkan oleh peneliti pada sub bab ini. Pada sub bab berikutnya peneliti akan memaparkan kerangka teori tentang gaya komunikasi kepemimpinan yang akan menjadi landasan bagi peneliti.

5. Gaya Komunikasi Kepemimpinan

Studi gender dan implikasinya terhadap gaya kepemimpinan mengungkapkan bahwa terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat muncul, yaitu: demokratis, otokratis, transformasional, dan transaksional. Kepemimpinan (Pace dan Don, 2011: 276) diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain secara konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Bahasa merupakan salah satu alat utama dalam berkomunikasi, sehingga dalam kepemimpinan jelas mengandung aspek pesan, media, dan timbal balik. Peneliti mengawinkan gagasan tentang komunikasi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan karena melihat adanya keserasian antara komunikasi kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan. Di lain sisi, peneliti tidak menemukan gagasan yang menyatakan gaya komunikasi kepemimpinan.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan pemahaman tentang komunikasi kepemimpinan menurut Deborah J. Barret (2008). Berikut merupakan pengertian komunikasi kepemimpinan:

Leadership communication is the controlled, puposeful transfer of meaning by which leaders influence a single person, a group, an organization, or a community. Leadership communication uses the full range of communication skills and resources to overcome interferences and to create and deliver messages that guide, direct, motivate, or inspire others to action (Deborah, 2008 : 3).

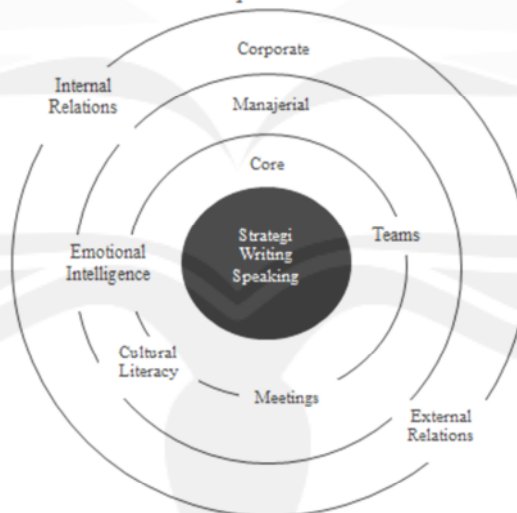
Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa komunikasi kepemimpinan adalah mengendalikan, mentransfer makna dari tujuan,

dimana pemimpin mempengaruhi satu orang, kelompok, organisasi, atau komunitas. Pada komunikasi kepemimpinan dibutuhkan berbagai keterampilan komunikasi dan sumber daya guna mengatasi hambatan, serta merancang dan menyampaikan pesan secara langsung, memotivasi, bahkan menginspirasi orang lain untuk bertindak. Dalam proses mengendalikan, mentransfer makna dari tujuan tentu akan memiliki gaya yang berbeda-beda. Komunikasi kepemimpinan akan mengindikasikan gaya kepemimpinan, sehingga dapat mendeskripsikan gaya komunikasi kepemimpinan.

a. Komunikasi Kepemimpinan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa pada komunikasi kepemimpinan terdapat jaringan (*network*).

Gambar 2 *The Leadership Communication Network*



Sumber: Deborah J. Barret (2008: 5)

Komunikasi kepemimpinan dimulai dengan skill komunikasi yang direpresentasikan dalam *framework* di atas. Berdasarkan *framework*

tersebut, terdapat tiga hal yang menjadi bagian dari komunikasi kepemimpinan, yaitu:

1. *Core communication skills*

Strategi komunikasi termasuk ke dalam *core communication skills*.

Guna menjadi seorang master komunikasi kepemimpinan, seseorang membutuhkan pendekatan strategis. Strategi menjadi dasar dalam membangun komunikasi yang efektif. Pemimpin harus bisa menganalisis setiap situasi yang terjadi pada audiensnya dan membangun strategi komunikasi yang dapat menjadi fasilitas dalam berkomunikasi secara obyektif.

2. *Managerial communication skills*

Managerial communication skills terbangun pada *core skills*.

Kemampuan manajerial ini dimulai dari intelegensi emosional dan literasi budaya, secara esensial berada pada tataran interpersonal dan keterampilan lintas kultural yang dibutuhkan agar dapat berinteraksi secara efektif, baik antar individu maupun antar grup. Pada manajerial ini tidak hanya memiliki kemampuan untuk mendengarkan, tetapi juga secara efektif dapat memimpin rapat/ pertemuan dan mengontrol tim, dimana sebagai kapabilitas seorang pemimpin.

3. *Corporate communication skills*

Pada *corporate communication skills* mencakup komunikasi internal.

Komunikasi internal yang dimaksud adalah kemampuan seorang pemimpin dalam membangun visi dan mengkomunikasikannya

kepada anggota. Pemimpin akan dapat berpindah ke level yang lebih tinggi bahkan mengubah program-program dan membangun misi.

Deborah J. Barret (2008) berpendapat bahwa komunikasi kepemimpinan akan berjalan secara efektif apabila didasari dengan adanya *ethos* positif. Pemahaman mengenai *ethos* yang digunakan merupakan pendapat dari filsuf Aristoteles yang mengidentifikasikan tiga tipe sebagai pertimbangan dari persuasif, yaitu: *logos*, *pathos*, dan *ethos*.

Deborah J. Barret (2008) mengungkapkan bahwa *ethos* adalah yang paling penting dalam persuasif, karenanya karakter dari komunikator adalah yang mendasarinya dalam komunikasi kepemimpinan. Karakteristik ini mencakup *knowledgeable*, *authoritative*, *confident*, *honest*, dan *trustworthy*. Etika dan *ethos* memiliki keterkaitan yang erat dalam hal ini untuk bisa membangun kepercayaan dari audiens, sehingga seorang pemimpin harus bisa memproyeksikan *ethos* positif. Terdapat *inner character* yang dimiliki pemimpin dengan *ethos positive*, yaitu: *honest*, *honorable*, *truthful*, *fair*, dan *ethical* (Barret, 2008: 11).

Ethos menjadi bagian dari komunikasi kepemimpinan. Proyeksi dari *ethos* yang positif akan membawa pada hasil yang positif. Barret (2008: 11) juga mengungkapkan beberapa aspek lain dari *ethos*, yaitu: *reputation*, *skills*, *knowledge*, dan *ethics*, - dimana semua itu tergantung pada masing-masing individu.

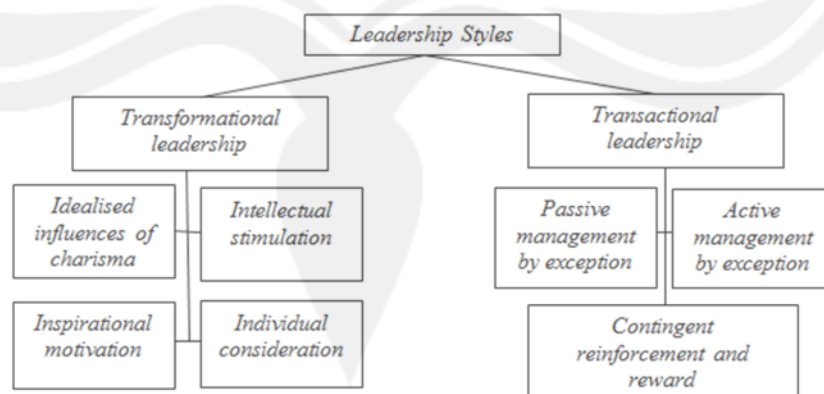
b. Gaya Kepemimpinan

Pada bagian berikut, peneliti akan memaparkan gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, otokratik, dan demokratik. Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, ditemukan bahwa laki-laki memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan perempuan.

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan dua gaya yang juga bisa dimiliki oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional biasanya dimiliki oleh seorang perempuan, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional dimiliki oleh pemimpin laki-laki. Berikut merupakan gambar kerangka pemikiran gender dan gaya kepemimpinan yang berdasarkan artikel yang berjudul “*Gender and leadership styles in single-sex academic institutions*” (Taleb, 2010: 291):

Gambar 3 *Leadership Style*



Sumber:

International Journal of Educational Management Vol. 24 No. 4, 2010
(Taleb, 2010 : 291)

Berdasarkan bagan di atas dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan transaksional. Jika pemimpin perempuan memiliki gaya kepemimpinan transformasional, maka akan memiliki beberapa ciri-ciri/ sikap: *idealised influenced of charisma, intellectual stimulation, inspirational motivation*, dan *individual consideration*. Sedangkan jika pemimpin laki-laki akan memiliki gaya kepemimpinan transaksional dengan ciri-ciri, seperti: *passive management by exception, active management by exception*, dan *contingent reinforcement and reward*.

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional menurut Jong dan Hartog (2007); dan Kent, Crofts dan Aziz (2011) dalam Tarsik, Norliya, dan Nurhidayah (2014: 204) dapat menstimulir para pengikutnya untuk melihat permasalahan-permasalahan dengan cara yang baru dan membantu meningkatkan seluruh potensi dan meningkatkan kreativitas yang dimiliki oleh pengikutnya.

b. Kepemimpinan Transaksional

Burns (1978) mengidentifikasi adanya dua faktor pada kepemimpinan transaksional, yaitu (Kalu, 2010: 37):

1. *Contingent reward; an exchange process in which efforts by followers is exchanged for specific reward and*
2. *Management-by-exception; the use of negative feedbacks, corrective criticism and negative reinforcement when performance falls below expectation. .*

Burns dalam Wibowo juga (2011: 12) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-

tujuan tugas, penyediaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja.” Gibson, Ivancevich, dan Donnelly dalam Wibowo (2011: 17) berpendapat pemimpin selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para bawahan terhadap penghargaan jika kepemimpinan gaya ini dalam membantu bawahan mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan.

2. Gaya Kepemimpinan Otokratis dan Demokratis

Menurut Herachwati dan Bhaskaroga (2012: 136) pada 1930, dilakukan sebelum teori perilaku menjadi populer, Kurt Lewin dan rekan melakukan studi di University of Iowa yang memusatkan pada gaya kepemimpinan manajer. Terdapat dua identifikasi gaya kepemimpinan mendasar, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin demokrasi mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, bekerja dengan karyawan untuk menentukan apa yang harus dilakukan, dan melakukan tidak mengawasi karyawan dengan ketat.
- b. Gaya kepemimpinan otokratis, yakni pemimpin otokratis membuat keputusan, memberitahu karyawan apa yang harus dilakukan, dan mengawasi pekerja dengan ketat.

Luthar (1996: 340) menjelaskan bahwa gaya demokratik akan lebih ramah, suka menolong, dan membuka ruang partisipasi. Sedangkan gaya otokratik akan lebih direktif, mengontrol, dan kurang membuka ruang partisipasi.

Berikutnya gaya kepemimpinan otokratis menurut Soewarno Handoyo Ningrat dalam (Ruslan, 2014: 14) akan memperlihatkan ciri-ciri, seperti: (i) memberikan perintah-perintah yang selalu diikuti; (ii) menentukan kebijaksanaan karyawan tanpa sepengetahuan mereka; (iii) tidak memberikan penjelasan secara terperinci tentang rencana yang akan datang, tetapi sekedar mengatakan kepada anggotanya tentang langkah-langkah yang mereka lakukan dan segera dijalankan; (iv) memberikan pujian kepada mereka yang selalu menurut kehendaknya dan melontarkan kritik kepada mereka yang tidak mengikuti kehendaknya.

Sedangkan, gaya kepemimpinan demokratis hanya memberikan perintah setelah mengadakan musyawarah dulu dengan anggotanya dan mengetahui bahwa kebijaksanaannya hanya dapat dibicarakan dan diterima oleh anggotanya. Pemimpin tidak akan meminta anggotanya mengerjakan sesuatu tanpa terlebih dahulu memberitahukan rencana yang akan mereka lakukan. Baik atau buruk, benar atau salah adalah persoalan anggotanya dimana masing-masing ikut serta bertanggung jawab sebagai anggotanya.

Terdapat dua orientasi kerja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan otokrasi dan demokrasi, yaitu orientasi pada kerja dan orientasi pada hubungan. Berikut pengertian orientasi kerja dan orientasi hubungan (Pace and Don, 2011: 283):

- a. Orientasi Kerja: tingkat pengarahan manajer atas usaha bawahan untuk mencapai tujuan.
- b. Orientasi Hubungan: tingkat hubungan pribadi antara manajer dengan bawahan, ditandai oleh adanya saling mempercayai, menghormati gagasan dan memperhatikan perasaan bawahan.

Gaya komunikasi pada kepemimpinan demokratis dan otokratis pasti memiliki perbedaan. Pada gaya kepemimpinan demokratis menurut Kurt Lewin dalam Herachwati dan Bhaskaroga (2012: 136) pemimpin akan mendorong adanya partisipasi anggota organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan pemimpin yang lebih partisipatif, sehingga akan menggunakan komunikasi dua arah. Jika laki-laki identik dengan gaya kepemimpinan otokratis, maka akan menggunakan komunikasi satu arah.

Paparan di atas merupakan kerangka teoritik yang digunakan oleh peneliti untuk menganalisis perbandingan antara gaya komunikasi kepemimpinan laki-laki dengan perempuan berdasarkan studi gender. Penelitian ini akan menghasilkan deskripsi yang spesifik terkait perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan. Pada sub bab berikutnya akan dipaparkan kerangka konsep yang digunakan dalam penelitian ini.

F. Kerangka Konsep

Seperti yang diungkapkan pada kerangka teori di atas, terdapat beberapa konsep dalam penelitian ini. Pada sub bab ini peneliti akan memaparkan kerangka

konsep yang akan digunakan pada penelitian ini. Kerangka konsep ini menjadi landasan dalam membantu peneliti melakukan analisis terhadap temuan-temuan data. Konsep-konsep tersebut antara lain: studi gender, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya komunikasi dalam organisasi.

Penelitian ini akan dilakukan dalam konteks organisasi, dimana organisasi yang dimaksud sejalan dengan pendapat Weber dalam Pace dan Don (2011) yakni organisasi formal. Organisasi dalam konsep ini merujuk pada pemahaman dari Weber dan Muhhamad, dimana organisasi merupakan suatu sistem yang dijalankan oleh individu-individu yang memiliki tujuan bersama yang diatur dalam tatanan hierarkis serta jabatan-jabatan. Organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah instansi pendidikan. Peneliti akan melakukan penelitian di dua instansi, yaitu Universitas Mercu Buana Yogyakarta dan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Pada penelitian ini studi gender dilakukan dengan melihat gaya komunikasi kepemimpinan. Peneliti menggunakan teori *Genderlect Style*, dimana terdapat empat komponen di dalamnya. Keempat komponen tersebut telah dijelaskan dalam kerangka teori dan peneliti mengacu pada konsep yang dipaparkan pada teori tersebut. Berdasarkan studi gender dalam *international journal of educational management vol. 24 no. 4* (Taleb, 2010: 289) menggambarkan perbedaan antara paradigma feminin dengan maskulin. Taleb (2010) menggambarkan paradigma feminin yang identik dengan perempuan dengan ciri-ciri: peduli, kreatif, intuitif, menyadari adanya perbedaan antar individu, non

kompetitif, toleran, subyektif, dan informal. Sedangkan pada paradigma maskulin digambarkan dengan ciri-ciri: konformis, normatif, evaluatif, kompetitif, disiplin, obyektif, sangat teratur, dan formal.

Sedangkan Tiina Brandt dan Maarit Laiho (2013) mengungkapkan bahwa laki-laki akan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratik, sedangkan perempuan justru akan mengevaluasi gaya kepemimpinan otokratik. Artinya, perempuan akan menghindari gaya kepemimpinan tersebut. Eagly dan Johannesen-Schmidt (2001) dalam Duncan (2007: 8) juga menyatakan adanya perbedaan antara gaya kepemimpinan laki-laki dengan perempuan. Perempuan memiliki kemampuan melebihi laki-laki dalam tiga skala, yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual. Sedangkan kepemimpinan laki-laki akan cenderung menunjukkan gaya yang tidak efektif dalam mengatasi masalah, tidak akan terlibat pada masa-masa kritis, tetapi kepemimpinan laki-laki akan lebih cepat mencapai tujuan meskipun kinerjanya buruk.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tentang studi gender yang telah dilakukan, peneliti menarik konsep studi gender dalam penelitian ini sebagai penelitian yang dilakukan untuk membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan, dimana laki-laki akan cenderung memiliki gaya kepemimpinan transaksional dan otokratik sedangkan perempuan akan memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan demokratik. Pada sub bab berikutnya peneliti akan menjelaskan kerangka konseptual yang akan digunakan oleh peneliti terkait empat gaya kepemimpinan tersebut.

1. Gaya Komunikasi Kepemimpinan

Kepemimpinan (Pace dan Don, 2011: 276) diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain secara konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Sedangkan Komunikasi kepemimpinan menurut Deborah (2008), yakni:

Leadership communication is the controlled, puposeful transfer of meaning by which leaders influence a single person, a group, an organization, or a community. Leadership communication uses the full range of communication skills and resources to overcome interferences and to create and deliver messages that guide, direct, motivate, or inspire others to action (Deborah, 2008: 3).

Berdasarkan paparan di atas, peneliti menarik konsep **gaya komunikasi kepemimpinan** dalam penelitian ini didefinisikan sebagai cara mentransfer makna yang sengaja dan dikendalikan oleh rektor dalam mempengaruhi perseorangan maupun kelompok di universitas menggunakan keterampilan dan sumber daya komunikasi yang lengkap diwujudkan secara nyata melalui karakter, orientasi, partisipasi, dan arah komunikasi untuk mengatasi gangguan, membuat dan menyampaikan pesan yang menuntun, mengontrol, mengarahkan, serta mendorong orang lain untuk melakukan tindakan.

a. Komunikasi Kepemimpinan

Pada bagian pertama, peneliti akan melihat berdasarkan tiga kemampuan dalam komunikasi kepemimpinan yang terdiri dari: *core communication skills*, *managerial communication skills*, dan *corporate communication skills*. Berikut paparan ketiga konsep tersebut:

1. *Core communication skills*, yang dilihat dari kemampuan strategi dan analisis audiensnya. Pemimpin akan dapat menentukan media komunikasi yang digunakan dan membangun strategi komunikasi dalam menghadapi keberagaman audiens.
2. *Managerial communication skills*, yakni dengan menjaga komunikasi dan dinamika tim dengan memiliki kemampuan mengontrol, mengarahkan, dan mengevaluasi kinerja bawahannya.
3. *Corporate communication skills*, komunikasi internal menjadi bagian dari *corporate communication skills*. Hal ini dilihat dari kemampuan seorang pemimpin dalam membangun visi, mengkomunikasikan visi, dan membangun strategi komunikasi internal.

Komunikasi kepemimpinan harus dimiliki oleh seorang pemimpin dan dapat mengimplementasikan ketiga kemampuan di atas secara seimbang. Komunikasi kepemimpinan tersebut memberikan implikasi terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki. Berikut paparan tentang konsep gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini.

b. Gaya Kepemimpinan

Terdapat empat gaya kepemimpinan yang akan diuraikan pada sub bab ini, yaitu: transaksional, transformasional, otokratik, dan demokratik. Keempat gaya kepemimpinan tersebut akan dipaparkan oleh peneliti sebagai bagian dari kerangka konseptual dalam penelitian ini.

1. Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional

Berdasarkan artikel yang berjudul “*Gender and Leadership Styles in Single-sex Academic Institutions*” (Taleb, 2010) dijelaskan adanya perbedaan antara transaksional dengan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki ciri-ciri: *passive management by exception*, *active management by exception*, dan *contingent reinforcement and reward*. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri: *idealised influence of charisma*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, dan *individual consideration*.

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass, Avolio, Jung dan Berson (2003), gaya kepemimpinan ini biasanya berada pada tataran fungsional, dimana memiliki perspektif yang terbatas dalam melihat perubahan yang dibutuhkan dan konsekuensi yang mungkin terjadi jika menggunakan cara kerja/ praktek yang sama. Gaya kepemimpinan transformasional menurut Jong dan Hartog (2007); dan Kent, Crotts dan Aziz (2011) dalam Tarsik, Norliya, dan Nurhidayah (2014: 204) dapat menstimulir para pengikutnya untuk melihat permasalahan-permasalahan dengan cara yang baru dan membantu meningkatkan kreativitas yang dimiliki oleh pengikutnya.

Berdasarkan berbagai pendapat, peneliti menarik konsep **kepemimpinan transaksional** sebagai gaya kepemimpinan dengan pola hubungan yang dibangun berdasarkan pada transaksi (*cost and*

reward) yang berada pada tataran fungsional. Indikator dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu: (i) memberikan penghargaan/hadiah jika mencapai tujuan sesuai dengan ekspektasi; dan (ii) akan memberikan timbal balik yang negatif dan kritikan jika jatuh di bawah ekspektasi.

Sedangkan peneliti menarik konsep gaya **kepemimpinan transformasional** sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong anggota-anggota organisasi untuk meningkatkan performa kerja/memotivasi, meningkatkan kreativitas anggotanya. Indikator dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu: (i) idealismenya dipengaruhi oleh karisma dengan mendorong perkembangan intelektual anggota; (ii) memiliki motivasi inspirasional dengan cara memberikan perhatian kepada individu.

2. Gaya Kepemimpinan Otokratik dan Demokratik

Menurut Herachwati dan Bhaskaroga (2012: 136) pada 1930, dilakukan sebelum teori perilaku menjadi populer, Kurt Lewin dan rekan melakukan studi di University of Iowa yang memusatkan pada gaya kepemimpinan manajer. Kepemimpinan demokratis mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, bekerja dengan karyawan untuk menentukan apa yang harus dilakukan, dan melakukan tidak mengawasi karyawan dengan ketat. Gaya kepemimpinan otokratis, yakni pemimpin otokratis membuat keputusan, memberitahu

karyawan apa yang harus dilakukan, dan mengawasi pekerja dengan ketat.

Luthar (1996: 340) menjelaskan bahwa gaya demokratik akan lebih ramah, suka menolong, dan membuka ruang partisipasi. Sedangkan gaya otokratik akan lebih direktif, mengontrol, dan kurang membuka ruang partisipasi. Berikutnya gaya kepemimpinan otokratik menurut Soewarno Handoyo Ningrat dalam (Ruslan, 2014: 14) akan memperlihatkan ciri-ciri, seperti: (i) memberikan perintah-perintah yang selalu diikuti; (ii) menentukan kebijaksanaan karyawan tanpa sepengetahuan mereka; (iii) tidak memberikan penjelasan secara terperinci tentang rencana yang akan datang, tetapi sekedar mengatakan kepada anggotanya tentang langkah-langkah yang mereka lakukan dan segera dijalankan; (iv) memberikan pujian kepada mereka yang selalu menurut kehendaknya dan melontarkan kritik kepada mereka yang tidak mengikuti kehendaknya.

Sedangkan, gaya kepemimpinan demokratis hanya memberikan perintah setelah mengadakan musyawarah dulu dengan anggotanya dan mengetahui bahwa kebijaksanaannya hanya dapat dibicarakan dan diterima oleh anggotanya. Pemimpin tidak akan meminta anggotanya mengerjakan sesuatu tanpa terlebih dahulu memberitahukan rencana yang akan mereka lakukan. Baik atau buruk, benar atau salah adalah persoalan anggotanya dimana masing-masing ikut serta bertanggung jawab sebagai anggotanya.

Terdapat dua orientasi kerja menurut Pace and Don (2011: 283), yaitu orientasi kerja dan orientasi hubungan. Orientasi kerja merupakan tingkat pengarahan manajer yang berdasarkan atas usaha bawahan untuk mencapai tujuan. Sedangkan orientasi hubungan adalah tingkat hubungan pribadi antara manajer dengan bawahan, ditandai oleh adanya saling mempercayai, menghormati gagasan dan memperhatikan perasaan bawahan.

Berdasarkan beberapa pemaparan definisi gaya kepemimpinan otokratik dan demokratik menurut para ahli di atas. Peneliti menarik konsep **gaya kepemimpinan otokratik** merupakan gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah, dimana kepemimpinan dengan gaya ini akan cenderung mengarahkan kinerja bawahannya dan memiliki orientasi kerja guna mencapai tujuan. Indikator dari gaya kepemimpinan otokratik yaitu: (i) komunikasi satu arah dengan cara langsung mendelegasikan tugas tanpa musyawarah; dan (ii) memiliki orientasi kerja sehingga tidak ada kedekatan emosional dengan bawahan dan memiliki tingkat pengarahan yang tinggi atas usaha bawahan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan peneliti menarik konsep **gaya kepemimpinan demokratis** sebagai kepemimpinan dengan komunikasi dua arah sehingga akan terbangun komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis cenderung menggunakan metode musyawarah dalam proses pengambilan keputusan, membuka

ruang partisipasi, dan memiliki orientasi hubungan dengan anggota-anggotanya. (i) komunikasi dua arah dengan cara melibatkan anggota (partisipasi) dalam proses pengambilan keputusan; dan (ii) berorientasi pada hubungan dengan cara bersikap ramah, saling mempercayai, dan memperhatikan perasaan bawahan.

2. Konstruksi Masyarakat terhadap Peran Perempuan dan Laki-laki

Pada penelitian ini yang dimaksud dengan konstruksi masyarakat terhadap peran perempuan dan laki-laki yakni mengacu pada perannya sebagai seorang pemimpin. Masyarakat yang dimaksud jelas adalah masyarakat di wilayah Jawa, khususnya Yogyakarta. Peneliti tidak memaparkan tentang konstruksi masyarakat tentang pemimpin perempuan atau laki-laki. Justru memberikan gambaran yang baru tentang laki-laki dan perempuan dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin.

Penelitian ini mendeskripsikan peran seorang pemimpin laki-laki maupun perempuan dalam sebuah organisasi, yakni universitas. Pemimpin laki-laki tersebut adalah Rektor UAJY, sedangkan pemimpin perempuan adalah Rektor UMB Yogyakarta. Peneliti akan mendeskripsikan fakta-fakta yang menggambarkan tentang gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh laki-laki maupun perempuan. Deskripsi yang dipaparkan oleh peneliti merupakan suatu studi gender yang dapat memberikan gambaran tentang peran perempuan dan laki-laki dalam universitas.

Penelitian yang telah dilakukan dapat memberikan tambahan pada sudut pandang yang sedikit berbeda dalam melihat peran, khususnya peran

perempuan. White dan Endang Hastuti dalam Partini (2013: 16) menyatakan bahwa “kekuasaan perempuan yang nyata, tetapi tersembunyi.” Dalam kehidupan rumah tangga dominasi laki-laki lebih tampak pada hal-hal yang bersifat formal, sedangkan hal-hal yang bersifat informal merupakan dominasi dan ranah perempuan (Partini, 2013: 16). Pemahaman ini merupakan penjabaran dari istilah Jawa yang disebut *mbokongi*.

Selain itu, terdapat pula beberapa gagasan bahwa perempuan dianggap kurang mampu sebagai pemimpin di kantor; laki-laki dianggap memiliki ambisi yang lebih besar untuk ditempatkan sebagai pemimpin, seperti dalam keluarga laki-laki selalu ditempatkan sebagai pemimpin; perempuan dianggap lebih banyak memiliki keraguan jika menjadi pemimpin; serta perempuan kurang memperoleh dukungan untuk menjadi seorang pemimpin (Partini, 2013: 225-230). Penelitian ini memaparkan dan mencocokkan apakah gagasan-gagasan tersebut sesuai dengan gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh Rektor UMB Yogyakarta yang adalah perempuan.

Pada penelitian ini sangat jelas bahwa peneliti akan menggambarkan peran laki-laki maupun perempuan sebagai pimpinan universitas melalui gaya komunikasi kepemimpinan yang dimilikinya. Gambaran tersebut muncul karena adanya faktor ‘modal’ yang dimiliki, baik modal sosial, budaya, maupun ekonomi. Sehingga konstruksi tersebut bukan semata muncul berdasarkan pada pandangan umum masyarakat, tetapi juga berdasarkan latar belakang yang dimiliki oleh individu.

3. Gambaran Perempuan berdasarkan Budaya

Apabila dilihat berdasarkan perspektif budaya Jawa, terdapat istilah “*konco wingking, swargo nunut, neraka katut.*” Perempuan bahkan harus dapat mempertahankan kehidupan priyayi yang halus, setia, patuh, sabar, rela dimadu, dll. Di Jawa posisi perempuan cenderung berada di bawah laki-laki dan memiliki kekuatan yang dianggap ‘lebih terbatas’. Sedangkan, di Madura perempuan bahkan memiliki kemandirian yang lebih tinggi karena sejak keluar dari rumah mereka bertekad untuk bertahan hidup. Terdapat motivasi intrinsik yang lebih tinggi dalam diri perempuan Madura.

Pada penelitian ini yang dimaksud gambaran perempuan berdasarkan budaya adalah gambaran peran perempuan sebagai pemimpin dari suatu organisasi. Peran perempuan tersebut dilihat dari gaya komunikasi kepemimpinan yang dimilikinya, sehingga perempuan dapat menentukan sikap dan tindakan sebagai seorang pemimpin organisasi. Gambaran tersebut muncul dipengaruhi oleh beberapa aspek, yakni latar belakang budaya, nilai-nilai budaya, pendidikan, dan lingkungan yang ada.

4. Studi gender tentang gaya komunikasi kepemimpinan

Gender merupakan suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun moral (Fakih, 1999: 9). Fakih (1999: 8-9) mengungkapkan bahwa sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan merupakan konstruksi sosial maupun kultural, dimana ciri sifat tersebut dapat dipertukarkan serta perubahan ciri dari sifat-sifat itu dapat terjadi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat lain, maupun berbeda dari

suatu kelas ke kelas yang lain. Berdasarkan pendapat Fakih (1999: 147-151) stereotipe dan sifat yang sebetulnya merupakan konstruksi maupun rekayasa sosial yang akhirnya terkukuhkan menjadi *kondrat kultural*, hingga mengakibatkan terkondisikannya beberapa posisi perempuan.

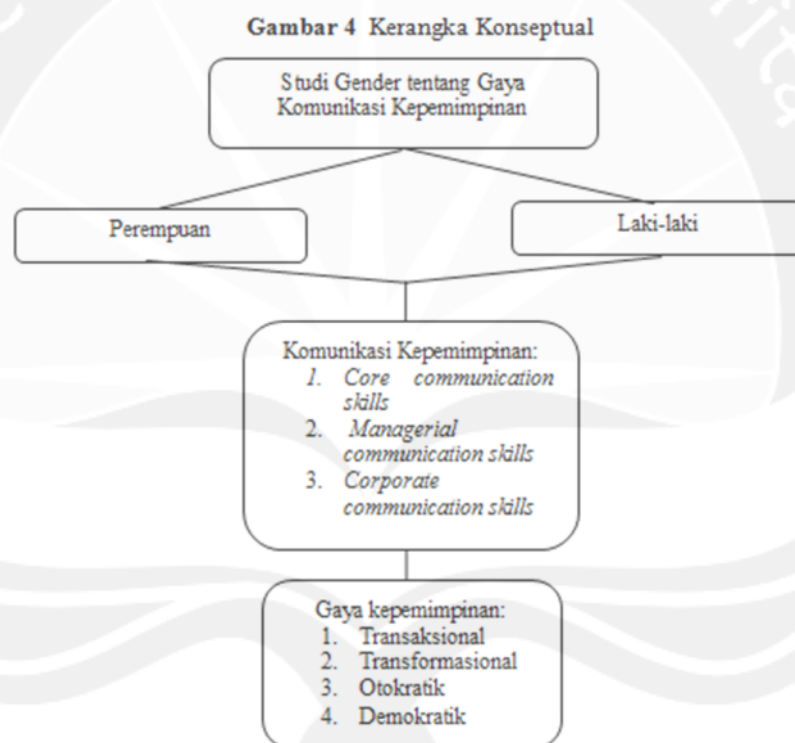
Menurut Bourdieu (Haryatmoko, 2010: 16) istilah modal dipakai untuk memberikan penjelasan mengenai hubungan sosial tentang kekuasaan dalam masyarakat atau dalam sebuah institusi. Dalam semua masyarakat selalu ada yang menguasai dan dikuasai. Dominasi ini tergantung pada situasi, sumber daya (kapital), dan strategi pelaku. Terdapat tiga kapital yang mempengaruhi konstruksi yang muncul, yakni: kapital ekonomi, kapital budaya, dan kapital sosial. Ketiga kapital ini mendorong terjadinya konstruksi dalam masyarakat, termasuk konstruksi gender terkait dengan peran laki-laki dan perempuan.

Studi gender tentang gaya komunikasi kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah analisis terhadap pendidikan, pengetahuan, dan sikap yang dilatarbelakangi oleh nilai sosial, budaya, dan agama sekaligus mendorong terbentuknya peran laki-laki dan perempuan dan berpengaruh terhadap gaya komunikasi kepemimpinan. Berikut beberapa indikator yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan analisis gender pada penelitian ini:

- a. **Pendidikan.** Pendidikan yang dimaksud adalah latar belakang jenjang pendidikan yang dimiliki.
- b. **Pengetahuan.** Pengalaman dan pemahaman yang dimiliki individu di luar jabatan struktural dan diimplementasikan dalam organisasi.

- c. **Sikap.** Sifat, perilaku, dan tindakan yang muncul karena pengaruh latar belakang nilai sosial dan budaya.

Berdasarkan ketiga indikator di atas, peneliti akan melakukan analisis gender sehingga dapat mendeskripsikan konstruksi gender terhadap gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh Rektor UAJY dan Rektor UMB Yogyakarta. Berikut kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini:



Sumber: dokumentasi penulis

Bagan di atas merupakan kerangka konseptual yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Gaya komunikasi kepemimpinan dibedakan antara laki-laki dengan perempuan. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang akan muncul, yaitu: transaksional, transformasional, otokratik, dan demokratik. Penelitian ini akan menghasilkan deskripsi perbandingan gaya komunikasi kepemimpinan antara

laki-laki dengan perempuan. Pada bagian berikutnya peneliti akan menjelaskan metodologi yang akan digunakan untuk melakukan penelitian ini.

G. Metodologi Penelitian

Berikut merupakan penjelasan dari metodologi yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah studi kasus instrumental. Berdasarkan pendapat Stake dalam artikel yang berjudul *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers* yang ditulis Stake (1995) studi kasus instrumental adalah sebagai berikut.

Is used to accomplish something other than understanding a particular situation. It provides insight into an issue or helps to refine a theory. The case is of secondary interest; it plays a supportive role, facilitating our understanding of something else. The case is often looked at in depth, its contexts scrutinized, its ordinary activities detailed, and because it helps the researcher pursue the external interest. The case may or may not be seen as typical of other cases (Baxter dan Susan Jack, 2008: 549).

Metode penelitian studi kasus instrumental merupakan metode studi kasus dimana kasus digunakan untuk menyelesaikan sesuatu yang lebih dari sekedar pemahaman mengenai situasi tertentu dengan menyediakan wawasan mendalam atas persoalan atau membantu dalam memperjelas suatu teori. Kasus ini merupakan kepentingan sekunder yang memiliki peran pendukung dalam memfasilitasi pemahaman kita tentang hal lain. Kasus lebih sering pendalaman, penelitian konteks, pendetailan kegiatan umum,

karena menolong peneliti untuk mengejar kepentingan eksternal. Kasus yang diteliti mungkin saja khas atau tidak dibandingkan dengan kasus lain.

Kasus dalam penelitian ini yakni perbandingan gaya komunikasi kepemimpinan antara Rektor UMB Yogyakarta dengan Rektor UAJY. Rektor UMB Yogyakarta merupakan seorang perempuan, sedangkan Rektor UAJY merupakan seorang laki-laki. Pada penelitian ini peneliti melakukan studi kasus untuk menghasilkan suatu studi gender tentang perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan. Penelitian yang dilakukan bersifat subyektif dan tidak dapat digeneralisasikan. Peneliti tidak mengutamakan pada lamanya masa kepemimpinan, melainkan pada modal yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin sehingga berimplikasi terhadap gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki.

Peneliti menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif. Tipe penelitian pada penelitian ini menggunakan jenis tipe deskriptif kualitatif. Jenis deskriptif memiliki tujuan membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau objek tertentu (Kriyantoro, 2006: 69). Penelitian ini untuk menggambarkan realitas yang sedang terjadi tanpa menjelaskan hubungan antar variabel (Kriyantoro, 2006: 69). Pada penelitian kualitatif menurut Kriyantono (2006: 58) penekanannya berada pada persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data.

Pendekatan kualitatif digunakan oleh peneliti, sehingga peneliti dapat menggali secara mendalam dari subyek penelitian. Pada penelitian ini

peneliti akan mampu mendeskripsikan perbandingan gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan. Peneliti menekankan pada kedalaman data, dimana peneliti dapat memahami realitas dengan detail dan spesifik. Hasil penelitian ini merupakan suatu deskriptif kualitatif tentang Studi Gender Gaya Komunikasi Kepemimpinan, dimana akan dideskripsikan secara mendalam dan spesifik perbandingan gaya komunikasi kepemimpinan antara Rektor Mercu Buana Yogyakarta dengan Rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini telah dilakukan di Rektorat Universitas Mercu Buana Yogyakarta dan Rektorat Universitas Atma Jaya Yogyakarta

3. Subyek Penelitian

Subyek penelitian yang dipilih lebih bersifat *purposif*, artinya peneliti memilih subyek penelitian sesuai dengan kebutuhan dan kesesuaian dengan penelitian yang akan dilakukan. Subyek penelitian ini merupakan rektor di kedua universitas lokasi penelitian. Terdapat dua narasumber utama dalam penelitian ini, yaitu Dr. Alimatus Sahrah, M.Si, M.M (Rektor Universitas Mercu Buana Yogyakarta) dan Dr. Gregorius Sri Nurhartanto, S.H., LL.M. (Rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta).

4. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti melakukan teknik pengumpulan data primer dengan cara wawancara. Wawancara dilakukan secara intensif. Wawancara mendalam adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung

bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap atau mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan frekuensi tinggi (berulang-ulang) secara intensif. Selanjutnya dibedakan antara responden (orang yang akan diwawancarai hanya sekali) dengan informan (orang yang ingin peneliti ketahui/ pahami dan yang akan diwawancarai beberapa kali). Karena itu disebut juga wawancara intensif (*Intensive-interviews*). Biasanya menjadi alat utama pada penelitian kualitatif yang dikombinasikan dengan observasi partisipan (Kriyantono, 2006: 65). Metode ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan alasan detail dari jawaban responden, antara lain mencakup opininya, motivasinya, nilai-nilai ataupun pengalaman-pengalamannya (Kriyantono, 2006: 65).

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang akan dilakukan oleh penelitian ini terdiri dari *trustworthiness* dan *intersubjectivity agreement*. *Trustworthiness* yakni menguji kebenaran dan kejujuran subjek dalam mengungkapkan realitas menurut apa yang dialami, dirasakan atau dibayangkan (Kriyantono, 2007: 71). Terdapat dua hal dalam metode analisis ini, yaitu: memperluas konstruksi personal yang dia ungkapkan (*authenticity*) dan menganalisis jawaban subjek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris yang tersedia (Kriyantono, 2007: 71). Peneliti juga menggunakan analisis triangulasi untuk menganalisis jawaban subjek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris. Triangulasi yang dilakukan adalah triangulasi sumber, yakni dengan membandingkan/ mengecek ulang derajat

kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda (Kriyantono, 2007: 71).

Kedua *Intersubjectivity Agreement* dilakukan oleh peneliti dengan mendialogkan semua pandangan, pendapat atau data dari suatu subjek dengan pendapat, pandangan atau data dari subjek lainnya (Kriyantono, 2007: 72). Tujuannya yaitu untuk menghasilkan titik temu antar data. Terdapat beberapa narasumber yang akan menjadi pembanding. Narasumber pembanding dari Rektor Universitas Mercu Buana Yogyakarta, yaitu: Dr. Ir. Wisnu Adi Yulianto, M.P. (Wakil Rektor I), Hasim As'ari, S.E., M.M. (Wakil Rektor II), dan salah satu staf rektorat di UMBY. Sedangkan narasumber pembanding dari Rektor UAJY, yaitu: The Jin Ai, ST., MT., Dr. Eng. (Wakil Rektor I), H. Andre Purwanugraha, SE., MBA. (Wakil Rektor II), dan salah satu staf rektorat di UAJY.

6. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari adanya keterbatasan dalam penelitian ini, yakni tidak adanya observasi partisipatif yang dilakukan. Padahal pada penelitian kualitatif observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dapat sangat menunjang peneliti untuk memperoleh data. Observasi partisipan tidak dapat dilakukan karena peneliti tidak memperoleh izin dari organisasi terkait. Hal ini terjadi mengingat Rektorat sebagai kantor utama dari suatu universitas dan sangat memungkinkan terdapat banyak hal yang bersifat rahasia.