

TESIS

**ANALISIS GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN REKTOR PEREMPUAN
PERTAMA UNIVERSITAS HASANUDDIN (SEBUAH STUDI FENOMENOLOGI
PADA PROF. DR. DWIA ARIES TINA PULUBUHU, M.A.)**

ARYUN KHAIRUN NISAA

E022201007



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

ANALISIS GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN REKTOR PEREMPUAN PERTAMA UNIVERSITAS HASANUDDIN (SEBUAH STUDI FENOMENOLOGI PADA PROF. DR. DWIA ARIES TINA PULUBUHU, M.A.)

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mendapatkan Gelar Magister

Disusun dan Diajukan oleh:

**ARYUN KHAIRUN NISAA
E022201007**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN REKTOR
PEREMPUAN PERTAMA UNIVERSITAS HASANUDDIN
(SEBUAH STUDI FENOMENOLOGI PADA PROF. DR. DWIA
ARIES TINA PULUBUHU, M.A.)**

Disusun dan diajukan oleh

ARYUN KHAIRUN NISAA

E022201007

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka

Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

pada tanggal **12 Juni 2024**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Jeanny Maria Fatima, M.Si.
NIP. 195910011987022001

Pembimbing Pendamping

Prof. Dr. Tuti Bahfiarti, S.Sos., M.Si
NIP. 197306172006042001

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Komunikasi**

Prof. Dr. Muh. Akbar, M.Si
NIP. 196506271991031004

**Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu
Politik Universitas Hasanuddin**

Prof. Dr. Phil Sukri, SIP., M.Si
NIP 197508182008011008

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis saya yang berjudul

**“ANALISIS GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN REKTOR PEREMPUAN
PERTAMA UNIVERSITAS HASANUDDIN (SEBUAH STUDI FENOMENOLOGI
PADA PROF. DR. DWIA ARIES TINA PULUBUHU, M.A.)”**

merupakan karya saya sendiri dan tidak ada bagian di dalamnya yang merupakan duplikasi dari karya orang lain. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat akademis.

Atas pernyataan ini, saya bersedia menanggung risiko dan sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran dalam karya saya ini atau terdapat klaim dari pihak lain terhadap keasliannya karya saya.

Makassar, 12 Juni 2024

Yang membuat pernyataan,



Aryun Khairun Nisaa

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Konsep	11
1. Komunikasi Organisasi	11
2. Gaya Komunikasi	15
3. Konsep Kepemimpinan	22
3. Gender dan Kepemimpinan	35
4. Studi Fenomenologi	44
C. Kajian Teori	46
D. Penelitian yang Relevan.....	49
E. Kerangka Konseptual Penelitian	58
F. Definisi Operasional	58
BAB III METODE PENELITIAN.....	60
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	60
B. Pengelolaan Peran Peneliti	62
C. Lokasi Penelitian	62
D. Sumber Data	63
E. Teknik Pengumpulan Data	64
F. Teknik Analisis Data	65
G. Pengecekan Validitas Temuan.....	73
H. Tahapan Penelitian	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
A. Hasil Penelitian.....	75
A.1 Profil Subjek Penelitian.....	75
`A.2 Karakteristik Informan Penelitian.....	94
A.3 Fenomena Kepemimpinan Sesuai dengan Tridarma Perguruan Tinggi.....	96
A.3.1. Pendidikan:.....	96
A.3.2. Penelitian.....	120
A.3.3. Pengabdian Pada Masyarakat	135
1. Gaya Komunikasi Kepemimpinan Prof. Dwia.....	153

2. Kepemimpinan Lintas Budaya	169
3. Faktor Pendukung dan Penghambat	171
B. Pembahasan	176
B.1 Fenomena Pendidikan.....	176
B.1.1. Transformasi PTNBLU menjadi PTNBH	177
B.2. Fenomena Penelitian.....	183
B.2.1. World Class University.....	183
B.2.2.1 Rekognisi Internasional	183
B.2.2.4 Riset dan Inovasi Unggulan.....	185
B.2.2.3 Publikasi Jurnal Internasional	187
B.3 Fenomena Pengabdian Masyarakat.....	189
B.3.1 Pencanangan Unhas sebagai Humaniversity	189
B.3.2 Kebijakan Merespon Pandemi Covid-19.....	190
1. Gaya Komunikasi Kepemimpinan Perempuan.....	191
2. Kepemimpinan Lintas Budaya:	198
3. Faktor Pendukung dan Penghambat	200
Teori Terkait:	201
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	203
A. Kesimpulan.....	203
B. Saran.....	205
DAFTAR PUSTAKA	206

Ucapan Terima Kasih

Sebagai bentuk penghargaan penulis yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang memiliki peran berarti dalam proses penyelesaian tesis ini,

1. Terima kasih kepada Allah SWT. atas segala Rahmat, Ridha, dan Hidayah-Nya kepada hamba. Segala nikmat, rezeki, dan sumber kekuatan sesungguhnya berasal dari-Mu. Alhamdulillahirabbil 'alaamiin.
2. Kepada diriku sendiri, terima kasih karena tidak menyerah dan menyelesaikan apa yang telah dimulai 😊
3. Suamiku sayang, Burhanuddin, S.E., CIA. Terima kasih telah senantiasa mendampingi, semoga Allah selalu meridhai dan menjaga dirimu, sayang ♥
4. Chayra Rafani Arkhan, anakku, buah hatiku tercinta. Terima kasih telah hadir di antara keluarga kita. Semoga Mama bisa selalu kebersamaimu sepanjang hayat, melihatmu tumbuh dewasa dan bahagia atas dirimu ♥
5. Kedua orang tua, Papa dan Mama. Terima kasih telah senantiasa memberikan semangat kepada penulis.
6. Rektor Unhas 2014-2018 dan 2018-2022, Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A yang menjadi subjek penelitian sekaligus motivator, inspirator, dan sosok Ibu selama saya meneliti sekaligus bekerja di Rektorat Unhas
7. Dosen pembimbing Prof. Dr. Tuti Bahfiarti, M.Si dan Prof. Dr. Jeanny Maria Fatima, M. Si, serta Ketua Prodi S2 Prof. Dr. M. Akbar, M.Si., dosen penguji Dr. M. Farid, M.Si dan Sudirman Karnay, M.Si
8. Prof. Ir. Suharman Hamzah, Ph.D., HSE Cert., CWM, Direktur Komunikasi periode 2018-2022 atas seluruh arahan dan bimbingannya
9. Rekan semasa kerja di Direktorat Komunikasi dan Sekretariat Rektor Unhas
10. Seluruh rekan S2 angkatan 2020

**ANALYSIS OF WOMAN COMMUNICATION AND LEADERSHIP STYLE ON
HASANUDDIN UNIVERSITY'S FIRST FEMALE RECTOR (A
PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS ON PROF. DR. DWIA ARIES TINA
PULUBUHU, M.A.)**

Aryun Khairun Nisaa

Department of Communication Studies, Hasanuddin University

ABSTRACT

Universitas Hasanuddin (Unhas) is a Legal Entity State Higher Education Institution located in the city of Makassar, South Sulawesi Province. Since its establishment on September 10, 1956, until the year 2014, the university has been led by 11 male rectors. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A., is the first female rector to lead Unhas from 2014 to 2022 for two consecutive terms. This research aims to understand Prof. Dwia's leadership style as the first female rector at Unhas. The collected data were qualitatively analyzed using Interpretative Phenomenological Analysis. The research results indicate that Prof. Dwia's leadership style during her tenure at Unhas is a combination of transformational leadership style throughout two periods and charismatic leadership style in her day-to-day role as a leader. The transformational style is evident due to one of the significant changes at Unhas, which prompted substantial change and adaptation, namely the granting of autonomous status by the government (PTNBH) during her first term as rector. This status resulted in numerous adjustments, not only within the institution itself but also in the academic system, policies, academic community (faculty, students, and academic staff), as well as physical changes to buildings and environmental appearance, leading Prof. Dwia to apply a charismatic leadership style in her daily role as the Rector.

Keywords: *Leadership Style, Woman, Rector, Unhas*

**Analisis Gaya Komunikasi Kepemimpinan Rektor Perempuan Pertama
Universitas Hasanuddin (Sebuah Studi Fenomenologi pada Prof. Dr. Dwia
Aries Tina Pulubuhu, M.A.) (Dibimbing oleh :**

Aryun Khairun Nisaa

Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Hasanuddin

ABSTRAK

Universitas Hasanuddin (Unhas) adalah Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum yang terletak di kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. Sejak berdiri pada tanggal 10 September 1956 hingga tahun 2014, universitas ini telah dipimpin oleh 11 orang rektor laki-laki. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. merupakan rektor perempuan pertama yang memimpin Unhas sejak tahun 2014 hingga 2022 selama dua periode berturut-turut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan Prof. Dwia sebagai rektor perempuan pertama di Unhas. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif menggunakan Analisis Fenomenologi Interpretatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Prof. Dwia selama memimpin Unhas merupakan kombinasi antara gaya transformasional secara keseluruhan 2 masa periode dan gaya karismatik dalam peran sehari-harinya sebagai pemimpin. Gaya transformasional karena salah satu perubahan terbesar di Unhas yang mendorong perubahan dan adaptasi besar adalah pemberian status otonom oleh pemerintah (PTNBH) yang terjadi pada periode pertamanya sebagai rektor. Status ini mengakibatkan banyak penyesuaian, tidak hanya dalam institusi itu sendiri, tetapi juga dalam sistem akademik, kebijakan, sivitas akademika (dosen, mahasiswa, dan staf akademik), serta perubahan fisik pada bangunan dan penampilan lingkungan yang membuat Prof. Dwia menerapkan gaya kepemimpinan karismatik dalam kesehariannya menjalankan peran sebagai Rektor.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Perempuan, Rektor, Unhas*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Konstruksi budaya telah membagi peran perempuan dan laki-laki dalam ranah yang berbeda secara baku. Perempuan dituntut bertanggung jawab penuh di ranah domestik (rumah tangga), sedangkan laki-laki sebaliknya, yang secara budaya dituntut untuk mengambil peran maksimal di ranah publik guna memenuhi seluruh kebutuhan rumah tangga. (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI, 2020). Realitas sekarang pun masih memperlihatkan pemimpin di berbagai sektor dan bidang, baik pemerintahan maupun non-pemerintahan, ekonomi, pendidikan, dan lainnya masih didominasi oleh laki-laki.

Seiring dengan gencarnya literasi kepada publik tentang persamaan hak dan kedudukan laki-laki dan perempuan, kesetaraan gender pun semakin digaungkan dan mulai diterapkan di dunia, termasuk di Indonesia. Sebanyak 9 target pada poin ke-5 Sustainable Development Goals/Tujuan Pembangunan Berkelanjutan tentang kesetaraan gender pun diharapkan dapat tercapai secara berkala per tahun 2045 (Bappenas, 2015). Dalam beberapa tahun terakhir, wanita kini memiliki peluang dan kesempatan yang sama, misalnya dalam memperoleh pendidikan tinggi, berpartisipasi di sektor publik, berorganisasi dan berkarir, dan lain sebagainya.

Kiprah wanita sebagai sosok pemimpin yang inspiratif juga semakin terlihat nyata. Di kancah internasional, nama Michelle Obama, Hillary Clinton, atau Ellen DeGeneres tentu sudah tidak asing lagi. Tak ketinggalan pula kiprah wanita di bidang pendidikan. Wanita-wanita yang menduduki posisi sebagai pemimpin di perguruan tinggi baik itu dalam tingkatan universitas maupun fakultas semakin bermunculan. Wanita yang menduduki jabatan sebagai pemimpin dalam perguruan tinggi di dunia antara lain: Charlotte Borst (The College of Idaho), Gwendolyn Elizabeth Boyd (Alabama State University), dan Diane Campbell (Vice President for Student Affairs at Mercer County Community College). Tiga wanita tersebut berada dalam jajaran teratas 25 wanita yang sukses di perguruan tinggi (West, 2015).

Di Indonesia sendiri, keterlibatan perempuan dalam bidang manajerial semakin meningkat. Dalam roda pemerintahan, keterwakilan perempuan minimal 30% telah diatur di dalam UU no. 22 tahun 2007 tentang Penyelenggaraan Pemilu. Capaian tahun 2019, pemberdayaan gender sebagai tenaga profesional menunjukkan persentase 47,46%. Sebagai tenaga profesional, distribusi jabatan manajer di tahun 2019 masih menunjukkan kesenjangan antara perempuan dan laki-laki. (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI, 2020).

Persentase persentase jabatan manajer perempuan di tahun 2019 mengalami peningkatan apabila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, meski masih berada dalam posisi lebih rendah dibandingkan

laki-laki. Di tahun 2019, persentase perempuan yang menjabat sebagai manajer sebesar 30,64%, sedangkan pada tahun 2018 yang mencapai 28,97% dan tahun 2017 sebesar 26,63%. Hal ini menunjukkan terdapat kemajuan terhadap kompetensi perempuan terutama pada kepemimpinan dan manajemen di ranah publik dan peningkatan yang dicapai perempuan akan berkontribusi mengurangi kesenjangan terhadap laki-laki dalam jabatan sebagai manajer. Tren peningkatan persentase jabatan manajer perempuan yang diiringi penurunan persentase jabatan manajer laki-laki mengindikasikan daya saing perempuan yang terus meningkat. Secara bertahap, profesionalitas perempuan semakin diperhitungkan seiring dengan pengakuan terhadap kualitas perempuan, termasuk di bidang ekonomi dan pendidikan. (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI, 2020).

Sejumlah pemimpin institusi pendidikan tinggi di Indonesia kini telah dan/atau tengah dipimpin oleh perempuan. Sebut saja Dwia Aries Tina Pulubuhu (Universitas Hasanuddin) Dwikorita Karnawati (Universitas Gadjah Mada), Tian Belawati (Universitas Terbuka), Ellen Joan Kumaat (Universitas Sam Ratulangi), Amany B. Umar Lubis (UIN Syarif Hidayatullah), Badia Perizade (Universitas Sriwijaya), Rina Indiasuti (Universitas Padjadjaran), Margianti (Universitas Gunadarma), Risa Santoso (Institut Teknologi dan Bisnis Asia), Reini Wirahadikusumah (Institut Teknologi Bandung), dan masih banyak lagi. Kebanyakan dari mereka menjadi sosok perempuan pertama yang memimpin institusi-

institusi tersebut sejak berdiri secara resmi sejak puluhan bahkan ratusan tahun yang lalu.

Universitas Hasanuddin (Unhas) merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) yang mengelola bidang akademik dan non akademik secara otonom di bawah koordinasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi yang telah berdiri sejak 10 September 1956. Hingga tahun 2021, sebanyak 12 rektor telah memimpin kampus yang terkenal dengan sebutan “Kampus Merah” ini. Setelah 58 tahun berdiri, pada tahun 2014 barulah Unhas dipimpin oleh Rektor perempuan pertamanya, Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA. Kepemimpinannya berlanjut saat ia kembali dipercaya menjadi Rektor untuk periode keduanya hingga tahun 2022.

Seorang pemimpin dalam mengelola organisasi tak lepas dari masalah sumber daya manusia karena sampai saat ini sumber daya manusia menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi organisasi atau perusahaan untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat di era globalisasi ini. Tuntutan yang semakin ketat tersebut membuat manajemen sumber daya manusia harus dikelola dengan baik dengan memperhatikan segala kebutuhan demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Faturahman, 2018). Salah satu peran kepemimpinan dalam suatu organisasi yaitu mendorong dan menentukan keberhasilan dari komunikasi internal organisasi.

Menurut Pace dan Don (2010), kepemimpinan sendiri dapat diwujudkan melalui gaya kerja atau bekerja sama dengan orang lain secara konsisten. Setiap orang memiliki cara penyampaian 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 merupakan kombinasi antara bahasa dan tindakan yang dilakukan seorang pemimpin kepada bawahannya dalam organisasi tertentu.

Sejumlah teori tentang gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berusaha mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku dan tindakan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai dua hal berbeda tetapi saling bertautan, yakni (1) fokus terhadap penyelesaian tugas (pekerjaan) atau task/production-centered; dan (2) fokus pada upaya pembinaan terhadap personil yang melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut (people/employee-centered).

Sandon (2006) menyatakan bahwa kemampuan wanita dalam memimpin terbentuk dan terpengaruh dari karakter individu, baik dari dalam maupun luar lingkungan. Hal tersebut terlihat saat mereka menentukan pilihan yang berbeda dari orang lain, mempertahankan sikap, dan sering kali membutuhkan waktu dalam mengambil keputusan. Hasan dan Othman

(2013) menambahkan bahwa pemimpin wanita yang berbakat dan percaya diri memiliki beberapa karakteristik yang pada umumnya berbeda dari pria.

Caliper (2005) mengemukakan empat pernyataan spesifik tentang kualitas kepemimpinan Wanita. Pertama, pemimpin perempuan lebih persuasif dari laki-laki. Kedua, ketika merasakan penolakan, pemimpin perempuan belajar dari kesulitan yang mereka alami. Selanjutnya, pemimpin wanita menunjukkan sebuah keterlibatan secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang membangun tim kerja termasuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Terakhir, pemimpin perempuan lebih mungkin untuk mengabaikan aturan dan mengambil resiko.

Penelitian yang berjudul *The Gender Leadership Gap: Insights from Experiments* yang ditulis oleh Catherine Eckel, Lata Gangadharan, Philip J. Grossman, dan Nina Xue dari Monash University, Australia, membahas bagaimana kepemimpinan berdasarkan gender laki-laki dan perempuan memiliki gap atau jarak yang timbul karena berbagai faktor. Terdapat banyak sekali faktor yang memicu hal ini terjadi, yang kemudian pada penelitian ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu (1) kemauan perempuan untuk memimpin, (2) pemilihan perempuan sebagai pemimpin, dimana persepsi, kepercayaan, perilaku, dan stereotip berkontribusi dalam terbentuknya gap (3) mengapa pemimpin laki-laki dan perempuan memiliki hasil yang berbeda saat dievaluasi, dan (4) intervensi dan efektivitasnya dalam meningkatkan outcomes bagi pemimpin perempuan.

Penelitian selanjutnya tentang kepemimpinan perempuan yang berjudul “The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence” yang ditulis oleh Alice H. Eagly dan Linda L. Carlib mengemukakan bahwa terdapat sejumlah kelebihan dan juga kekurangan saat seorang perempuan menjadi pemimpin. Hasilnya menunjukkan pemimpin perempuan yang sukses umumnya bekerja keras dan mencari dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak menimbulkan perlawanan terhadap apa yang dilakukannya atas otoritasi yang didapatkan dengan mengesampingkan norma dan kebiasaan yang berlaku.

Selanjutnya penelitian berjudul “The Communal-Bonus Effect for Male Transformational Leaders-Leadership Style, Gender, and Promotability” yang ditulis oleh Tanja Hentschel, Susanne Braun, Claudia Peus, dan Dieter Frey dan diterbitkan oleh European Journal of Work and Organizational Psychology pada tahun 2018. Penelitian ini menjabarkan sejumlah kecenderungan yang dimiliki oleh pemimpin laki-laki dengan gaya kepemimpinan transformasional dari segi gender dan kemungkinan untuk promosi jabatan. Pemimpin perempuan menunjukkan kinerja dan prestasi yang sama, konstruksi budaya tetap menempatkan laki-laki sebagai superior dalam aktivitas sehari-hari, termasuk dalam lingkungan kerja dan organisasi. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam menggerakkan roda organisasi dibandingkan gaya kepemimpinan otorikratik.

Penelitian yang dilakukan di Indonesia terkait kepemimpinan perempuan dilakukan oleh Aulia Hanadita Balkis dengan judul “Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Instansi Publik: Studi Pada Kepemimpinan Susi Pudjiastuti”. Pernah menjabat sebagai Menteri Koordinator Kelautan dan Perikanan (KPP), Susi dinilai mampu membawa perubahan besar dalam bidang manajerial melalui program-program kerjanya. Hasil penelitian ini dilakukan dengan cara literature review dengan menganalisis sejumlah laporan di portal berita terkait program yang dilakukan oleh Susi selaku Menteri. Pada penelitian ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Susi adalah transformasional dengan gaya maskulin karena menunjukkan ketegasan dan memegang kuat prinsip kedaulatan.

Berdasarkan uraian tersebut dan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Rektor Perempuan Pertama Universitas Hasanuddin (Sebuah Studi Fenomenologi Pada Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A.)”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gaya komunikasi kepemimpinan Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. sebagai Rektor Perempuan Pertama di Universitas Hasanuddin?
2. Bagaimana Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. sebagai pemimpin lintas budaya?
3. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. sebagai Rektor Universitas Hasanuddin?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian pada rumusan masalah, maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA;
1. Untuk menganalisis Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA, sebagai pemimpin lintas budaya;
2. Untuk menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA sebagai Rektor Universitas Hasanuddin.

Adapun kegunaan penelitian ditinjau dari kegunaan teoritis, praktis, dan metodologis, yaitu:

Teoritis: Sebagai upaya pengembangan kajian, isu, dan penelitian komunikasi lanjutan terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan dan gender.

Praktis: Sebagai tambahan referensi penelitian bagi calon peneliti di masa yang akan datang yang tertarik melakukan penelitian terkait kepemimpinan dalam perspektif gender dan lintas budaya.

Metodologis: Hasil penelitian yang diperoleh dari metodologi yang dipilih pada tesis ini diharapkan dapat menjadi inspirasi dan bermanfaat bagi pengembangan kajian penelitian serupa dari perspektif yang berbeda dan lebih luas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Konsep

1. Komunikasi Organisasi

Sebelum mendefinisikan komunikasi organisasi, perlu diketahui terlebih dahulu definisi masing-masing dari komunikasi dan organisasi. Banyak definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli terkait apa itu komunikasi. Satu definisi yang paling terkenal dan relevan dari berbagai perspektif tentang komunikasi adalah yang dikemukakan oleh Harold D. Laswell (1960) yaitu siapa mengatakan apa kepada siapa melalui saluran apa dan menghasilkan efek apa. Definisi lainnya tentang komunikasi adalah seluruh prosedur melalui mana pikiran seseorang dapat mempengaruhi pikiran orang lainnya.

Kemudian dilanjutkan dengan definisi organisasi, dimana Everet M. Rogers (1997) mendefinisikan organisasi sebagai suatu system yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. DeVito (1997) mendefinisikan organisasi sebagai satu kumpulan sistem yang berhierarki secara jenjang dan memiliki sistem pembagian tugas untuk mencapai tujuan tertentu.

Maurice Goldhaber mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai satu proses menciptakan dan pertukaran pesan dalam sebuah jaringan hubungan yang saling tergantung satu dengan yang lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung konsep-konsep sebagai berikut:

- a) Proses, Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar informasi diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses.
- b) Pesan, yang dimaksud pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat dibedakan pesan verbal dan nonverbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya; surat, memo, pidato, dan percakapan. Sedangkan pesan nonverbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau ditulis seperti; bahasa gerak tubuh, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah, dll.
- c) Jaringan, organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu

set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain; hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan.

- d) Keadaan Saling Tergantung, Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.

Redding dan Sanborn (1986) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, yang mencakup komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, *downward communication*, *upward communication*, *horizontal communication*, serta keterampilan dalam berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis, dan mengevaluasi program. Adapun fungsi komunikasi di dalam organisasi menurut Sendjaja (1994) ialah:

- a) Fungsi informatif. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem dalam memproses informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu

organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

- b) Fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.
- c) Fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah.

Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

- d) Fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: (a) Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi. (b) Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

2. Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi didefinisikan sebagai proses kognitif yang mengakumulasi bentuk suatu konten agar dapat dinilai secara makro. Setiap gaya selalu merefleksikan bagaimana setiap orang menerima dirinya ketika dia berinteraksi dengan orang lain). (Norton, 1983; Kirtley & Weaver, 1999, dalam Alo Liliweri, 2020). Gaya komunikasi juga dapat dipandang sebagai meta-messages yang mengkontekstualisasikan bagaimana pesan-pesan verbal diakui dan diinterpretasi (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988). Definisi ini menjelaskan mengapa seseorang berkomunikasi, tidak lain berkomunikasi sebagai upaya untuk merefleksikan identitas pribadinya

yang dapat mempengaruhi persepsi orang lain terhadap identitas ini. Menurut Raynes (2001), gaya komunikasi dapat dipandang sebagai campuran unsur-unsur komunikasi lisan dan ilustratif. Pesan-pesan verbal individu yang digunakan untuk berkomunikasi diungkapkan dalam kata-kata tertentu yang mencirikan gaya komunikasi. Ini termasuk nada dan volume atas semua pesan yang diucapkan.

Sejumlah teori dalam komunikasi antarbudaya menjelaskan perbedaan gaya komunikasi antara laki-laki dan perempuan. Menurut teori Muted Group, ada beberapa perbedaan gaya komunikasi antara perempuan dan laki-laki, yaitu:

- a. Bahasa laki-laki lebih baik daripada bahasa perempuan
- b. Perempuan tampaknya lebih sedikit mengartikulasikan makna Bahasa di depan umum jika dibandingkan dengan laki-laki
- c. Perempuan hanya tampil menjadi anggota dari suatu kelompok, perempuan hanya tampil sebagai bawahan sehingga perempuan tidak pernah bebas seperti laki-laki
- d. Pada umumnya perempuan tidak mempunyai hak bersuara di depan umum, karena perempuan memiliki keterbatasan kosakata untuk menyatakan diri
- e. Gaya komunikasi laki-laki cenderung menunjukkan kekuasaan dan control terhadap pihak lain terutama perempuan, sebaliknya perempuan selalu menampilkan gaya taat pada lelaki

- f. Perempuan mencoba membuat sesuatu sesuai Bahasa, sebaliknya laki-laki mencoba membuat dan menciptakan bahasa
- g. Laki-laki selalu bergaya komunikasi eksklusif, sebaliknya perempuan bergaya komunikasi inklusif
- h. Perempuan seolah tampil hanya mengurus norma relasi, sedangkan laki-laki selalu tampil mengatur termasuk control komunikasi.

Gaya komunikasi dapat diartikan sebagai serangkaian perilaku antar pribadi yang khusus digunakan dalam konteks tertentu. Setiap gaya komunikasi terdiri dari beragam perilaku komunikatif yang digunakan untuk mencapai respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang spesifik. Sesesuaian dari 1 gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud dari sender dan harapan dari receiver (Suranto, 2011:51). Norton (1983) mengelompokkan beberapa kategori gaya komunikasi menjadi sepuluh jenis, yaitu:

- a. Gaya dominan, yaitu gaya seorang individu untuk mengontrol situasi sosial
- b. Gaya dramatis, yaitu gaya seorang individu yang selalu “hidup” ketika bercakap-cakap
- c. Gaya kontroversial, yaitu gaya seseorang yang selalu berkomunikasi secara argumentatif atau cepat untuk menantang orang lain
- d. Gaya animasi, yaitu gaya seseorang yang berkomunikasi secara aktif dengan memakai bahasa nonverbal

- e. Gaya berkesan, yaitu gaya berkomunikasi yang merangsang orang lain sehingga mudah diingat, gaya yang sangat mengesankan
- f. Gaya santai, yaitu gaya seseorang yang berkomunikasi dengan tenang dan senang, penuh senyum dan tawa
- g. Gaya atentif, yaitu gaya seseorang yang berkomunikasi dengan memberikan perhatian penuh kepada orang lain, bersikap simpati dan bahkan empati, mendengarkan orang lain dengan sungguh-sungguh
- h. Gaya terbuka, yaitu gaya seseorang yang berkomunikasi secara terbuka yang ditunjukkan dalam tampilan jujur
- i. Gaya bersahabat, yaitu gaya komunikasi yang ditampilkan seseorang secara ramah, merasa dekat, selalu memberikan respon positif dan mendukung,
- j. Gaya yang tepat, yaitu gaya dimana komunikator meminta untuk membicarakan suatu konten yang tepat dan akurat dalam komunikasi lisan.

Sering dalam praktik komunikasi, gabungan dari sepuluh gaya ini dikelompokkan ke dalam tiga gaya yang dianalogikan sebagai: (1) gaya kandidat, (2) gaya hakim, dan (3) gaya senator. McCallister (1992) mengelompokkan gaya komunikasi menjadi tiga kategori, yaitu: (1) *Noble Style* atau gaya standar dan terhormat yang sesuai dengan patokan yang seharusnya dilakukan, (2) *Reflective Style*, yaitu gaya yang dipahami sebagai gaya yang secara tidak langsung melakukan refleksi kepribadian, dan (3) *Socratic Style*, yang dipahami sebagai gaya yang secara tidak

langsung melakukan refleksi kepribadian, dan (3) *Socratic Style*, yaitu gayayang selalu menampilkan perincian konten dan analisis yang digunakan dalam suatu perdebatan.

Heffner (1997) kemudian mengklasifikasikan ulang gaya komunikasi dari McCalister ke dalam tiga gaya, yaitu: (1) gaya pasif, yaitu seseorang cenderung menilai orang lain selalu benar dan lebih penting daripada diri sendiri, (2) gaya tegas/asertif, sebuah gaya saat seseorang yang berkomunikasi secara tegas mempertahankan dan membela hak-hak sendiri demi mempertahankan hak-hak untuk orang lain, dan (3) gaya agresif, yaitu seorang individu selalu membela hak-haknya sendiri, merasa superior dan suka melanggar hak orang lain dan selalu mengabaikan perasaan orang lain. Dalam praktik komunikasi sehari-hari memang terdapat sejumlah gaya berkomunikasi. Namun keseluruhan pendapat ahli tentang klasifikasi gaya komunikasi yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari memiliki esensi utama sebagai berikut:

- a. *Emotive style traits*, yang menggambarkan gaya komunikasi seseorang yang selalu aktif namun elmbut, mengambil insiatif sosial, merangkum orang dengan informal dan menyatakan pendapat secara emosional
- b. *Director style traits*, yang menyampaikan pendapatnya sebagai orang sibuk, kadang-kadang mengirimkan informasi tetapi tidak memandang orang lain, tampil dengan sikap serius dan suka mengawasi orang lain.

- c. Reflective style traits, yaitu orang yang suka mengontrol ekspresi emosi mereka, menunjukkan pilihan tertentu dan memerintah, cenderung menyatakan pendapat dengan terukur, dan melihat kesulitan yang harus kita ketahui.
- d. Supportive style trait, yaitu gaya seseorang yang diam dan tenang, penuh perhatian, melihat orang dengan perhatian penuh, cenderung menghindari kekuasaan dan membuat keputusan dengan mempertimbangkan semua pihak.

Implementasi terhadap satu atau lebih gaya komunikasi ini dapat dijadikan sebagai aturan emas yang mengatakan bahwa *“do unto others as you would have them do unto you”* atau apa yang Anda lakukan terhadap seseorang maka itu pulalah yang akan dia lakukan bagi Anda. Golden rule ini hanya berlaku jika pihak-pihak yang berkomunikasi mempunyai tiga gaya utama komunikasi yang sama, yaitu agresif, pasif, dan asertif. Myers-Briggs telah menyusun indikator dari ketiga gaya komunikasi tersebut melalui table berikut ini:

Tabel 2.1 Indikator Gaya Komunikasi Myers-Briggs

VARIABEL TAMPILAN	TIGA GAYA UTAMA		
	AGRESIF	PASIF	ASERTIF
Moto dan Keyakinan	1. “Setiap orang pasti suka saya” 2. “Saya tidak pernah bersalah” 3. “Saya selalu benar, Anda selalu salah”	1. “Jangan bilang bahwa perasaanmu benar” 2. “Jangan buat ribut” 3. “Tidak sepakat” 4. “Orang lain berbuat lebih baik daripada apa yang saya buat”	1. Percaya diri dan percaya orang lain merupakan nilai 2. Bersikap asertif tidak berarti selalu menang, tangani situasi menjadi efektif 3. “Saya benar dan orang lain juga benar”
Gaya Komunikasi	1. Tertutup 2. Sedikit mendengarkan 3. Sukar mendengar pandangan orang lain 4. Interupsi 5. Monopoli pembicaraan	1. Tidak langsung 2. Selalu sepakat 3. Tidak pernah bicara lebih dahulu 4. Ragu-ragu	1. Efektif, dan aktif mendengarkan 2. Sedikit pernyataan, selalu ada pengharapan 3. Menyatakan pengamatan, tidak pernah beri label atau penilaian 4. Ekspresi diri secara langsung, jujur, dan segera menyatakan perasaan dan keinginan 5. Cek perasaan orang lain

Karakteristik	1. Mencapai tujuan dengan perhitungan 2. Sangat dominan dalam komunikasi, main tabrak 3. Ingin jadi patron 4. Kasar dan sinis	1. <i>Apologetic</i>, sadar diri 2. Percaya orang lain tetapi tidak percaya diri 3. Tidak suka nyatakan keinginan dan perasaan diri 4. Membiarkan orang lain buat keputusan bagi dirinya 5. Tidak perlu dapat sesuatu, biar orang lain yang dapat	1. Tidak suka menilai 2. Mengamati perilaku daripada memberi label 3. Percaya diri dan orang lain 4. Konfiden 5. Sadar diri 6. Terbuka, luwes, dan serbaguna 7. Rasa humor dan suka berguyon 8. Tegas 9. Proaktif dan inisiatif
Perilaku	1. Suka menjatuhkan orang lain 2. Tidak pernah berpikir tentang kesalahan orang lain 3. Tampil seperti bos 4. Memasuki ruang privasi orang lain, terlalu berkuasa 5. Ketika berkomunikasi suka mendorong orang menjauhi dirinya 6. Seolah mengetahui sikap semua orang 7. Tidak menunjukkan apresiasi	1. Napas panjang/kuat 2. Coba ambil posisi jadi penengah untuk menghindari konflik 3. Tenang jika menghadapi masalah 4. Akan bertanya jika situasi tidak menentu 5. Bertindak dengan cara komplain 6. Biarkan orang lain juga ikut memilih 7. Sulit mengimplementasikan perencanaan 8. Rela berkorban	1. Mulai bekerja dari apa yang dia pilih 2. Tahu apa yang dibutuhkan dan kembangkan rencana untuk mendapatkannya 3. Berorientasi pada tindakan 4. Ada bakat kerja di perusahaan 5. Realistis dalam harapan 6. Adil dan jujur 7. Konsisten 8. Melakukan tindakan tepat memberikan apa yang orang lain inginkan
Tanda-tanda Nonverbal	1. Suka tunjuk pakai telunjuk 2. Dahi berkerut 3. Menatap dengan tajam dan kritis 4. Pandangan marah 5. Tatapan matah 6. Tampil dingin 7. Suara nyaring 8. Cepas-ceplos	1. Selalu gelisah 2. Selalu angguk kepala kalau berkomunikasi 3. Jarang ekspresikan wajah 4. Senyum dan angguk tanda setuju 5. Mata selalu sayu dan sedih 6. Tampilan tubuh melorot 7. Volume suara – rendah 8. Waktu bicara nada suara meningkat 9. Ragu-ragu ketika ada kecemasan	1. Terbuka, <i>gestures</i> alamiah 2. Sangat atensi, ekspresi wajah menarik 3. Kontak mata – langsung 4. Tampilan tubuh penuh percaya diri, santai 5. Volume suara tepat, ekspresif 6. Bicara dengan nada yang bervariasi
Tanda-tanda Verbal	1. “Anda harus (<i>should, ought better</i>).” 2. “Jangan pernah bertanya apa sebab, tetapi lakukan!” 3. Menyimpangkan kata-kata verbal	1. “Anda dapat lakukan itu” 2. “Anda lebih berpengalaman daripada saya 3. “Saya tidak bisa ...” 4. “Ini bisa salah, tetapi ...” 5. “Saya akan coba ...” 6. Monoton, energi rendah	1. “Saya akan pilih ...” 2. “Apa yang harus saya pilih?” 3. “Apa alternatif yang saya dapat pilih?”
Konfrontasi & Pemecahan Masalah	1. Bernafsu menang sendiri, mengancam, dan mempertahankan diri 2. Bernafsu menang dan mempersalahkan orang lain	1. Suka menghindar dan menunda 2. Menarik diri dan muka berengut 3. Mengatakan setuju meskipun dalam hati belum se-akat 4. Mengeluarkan energi untuk menghindari konflik 5. Habiskan waktu untuk minta nasihat 6. Terlalu sering bilang setuju	1. Negosiasi, berunding, <i>trades off</i>, kompromi 2. Menghadapi masalah, tepat waktu selesaikan 3. Tidak mau membiarkan perasaan negatif timbul
Sangat E-erasa	1. Marah 2. Kejam 3. Frustrasi 4. Tidak bersahabat	1. Tidak berdaya 2. Tidak suka menerima kredit demi pekerjaan 3. Jarang mengakui ketidakmampuan orang lain	1. Antusias 2. ingin damai 3. ingin tenang
Efek	1. Terprovokasi menghadapi agresi, asingkan diri dari orang lain, kadang sakit mental 2. Berani buang waktu dan energi 3. Membayar mahal untuk <i>human relationships</i> 4. Daya tahan kuat menghadapi penyimpangan, sabotase, dan lain-lain 5. Bentuk aliansi untuk melawan 6. Suka membenci	1. Pasrah dan berserah diri 2. Membangun relasi ketergantungan 3. Posisi pendapat orang ini tidak jelas 4. Khawatir harga dirinya perlahan-lahan hilang 5. Mempermasalahkan masalah orang lain 6. Tidak terlalu suka untuk disukai	1. Meningkatkan harga diri dan percaya diri 2. Meningkatkan harga diri orang lain 3. Merasa termotivasi dan mengerti 4. Orang lain juga tahu di mana posisi mereka

Gaya komunikasi asertif dinilai jauh lebih efektif diterapkan pada sejumlah situasi seperti:

- a. Ketika keputusan harus dibuat dengan cepat
- b. Selama keadaan darurat
- c. Ketika Anda tahu bahwa Anda benar
- d. Merangsang kreativitas melalui kompetisi bagi mereka yang mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas kerja
- e. Ada situasi ketidakpedulian di saat kritis atau ambigu, ketika:
 - i. Menghadapi isu minor
 - ii. Menghadapi masalah yang disebabkan oleh konflik yang lebih besar daripada konflik yang sedang dihadapi
 - iii. Emosi yang meningkat
 - iv. Kekuatan Anda jauh lebih rendah dari orang lain
 - v. Posisi pihak lain mustahil untuk mengubah kebijakan publik

3. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 1997). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati

bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu (Harbani, 2008). Griffin dan Ebert (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mullins (1993) mengatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada sebuah fungsi dari kepribadian yang dapat dilihat dari perilaku yang dinampakkan ketika seorang pemimpin memimpin satu kelompok maupun organisasi.

Kepemimpinan dikatakan efektif adalah apabila seorang pemimpin mempunyai empat kunci, yaitu (1) motif dan sifat, (2) pengetahuan, keahlian, dan kemampuan, (3) visi, dan (4) implementasi (Locke, 1993). Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas seorang individu dalam memimpin, salah satunya adalah kecerdasan kepemimpinan. Kemampuan intelektual atau kecerdasan merupakan kondisi internal yang dimiliki individu, dimana kondisi tersebut merupakan hasil interaksi hereditas dengan lingkungan. Dari hasil penelitian Murphy (1996) dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang sangat efektif mengikuti The Seven Guiding Principles of Leadership yang menginformasikan IQ kepemimpinan yang tinggi dan memenuhi The Eight Roles of The Work Leader dan keterampilan-keterampilan terkait yang diperlukan untuk menerjemahkan prinsip-prinsip itu ke dalam tindakan nyata. Tujuh prinsip yang saling berkaitan secara logis tersebut yaitu: (1) Jadilah seorang peraih prestasi (be an achiever), (2) Jadilah orang yang pragmatis (be pragmatic), (3) Praktekkan kerendahan hati strategis (practice strategic humility), (4)

Berfokuslah pada konsumen (be customer focused), (5) Milikilah komitmen (be committed), (6) Belajarlah menjadi orang yang optimis (learn to be an optimist), dan (7) Menerima tanggung jawab (accept responsibility).

Adapun delapan peran dan cara-cara yang perlu dikuasai agar pemimpin-kerja dapat mengendalikan serta masuk dalam ketujuh prinsip diatas, adalah (1) Pemilih (The Selector), (2) Penghubung (The Connector), (3) Pemecah Masalah (The Problem Solver), (4) Evaluator (The Evaluator), (5) Negosiator (The Negotiator), (6) Penyembuh (The Healer), (7) Pelindung (The Protector), dan (8) Sinergi (The Synergizer).

a. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin memiliki sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas sehingga keseluruhan hal tersebut menjadi pembeda antara dirinya dengan orang lain (anggota kelompok/organisasi). Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins and Judge (2007) ada 4 jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik dapat ditandai dengan 5 karakteristik berikut:

- a) Visi dan Artikulasi, yaitu memiliki visi dan jelas dan kemampuan dalam menyampaikan visi tersebut kepada anggota kelompok pengikutnya.
- b) Rasio Personal, yaitu kesediaan pemimpin dalam mengambil resiko yang bersifat personal untuk mencapai visi kelompok.
- c) Peka Terhadap Lingkungan, baik lingkungan secara fisik maupun atmosfer organisasi. Hal ini sangat berpengaruh pada proses pengambilan keputusan yang berdampak pada keberlangsungan organisasi.
- d) Kepekaan Terhadap Kebutuhan Pengikut, yaitu bagaimana pemimpin tidak hanya mampu mengetahui apa yang dibutuhkan oleh anggotanya, namun juga bagaimana usaha pemimpin tersebut dalam memenuhi kebutuhannya.
- e) Perilaku Tidak Konvensional, maksudnya adalah *out of the box*, berinovasi dalam berbagai hal yang masih dalam tataran norma dan perilaku.

2. Kepemimpinan Transaksional

Yukl dan Gary (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional ini memiliki kesamaan dengan definisi “transaksi” secara harfiah, atau dikenal dengan istilah *give and take*. Kepemimpinan jenis ini memberikan anggotanya sesuatu jika anggotanya juga memberikan sesuatu kepada organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2007) pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memadukan atau

memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Terdapat 4 karakteristik dari pemimpin transaksional, yaitu:

- a) Imbalan Kontingen. Seperti barter, dengan menjanjikan imbalan atas kinerja yang dilakukan sesuai dengan kesepakatan yang dilakukan sebelumnya antara pemimpin dan bawahan.
- b) Manajemen Berdasar Pengecualian Aktif. Pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan.
- c) Manajemen Berdasar Pengecualian Pasif. Mengintervensi apabila standar tidak terpenuhi, maksudnya kritik atau perbaikan dilakukan setelah kesalahan terjadi. Pemimpin akan menunggu seluruh tugas atau pekerjaan selesai, baru akan dinilai ada kesalahan atau tidak.
- d) Kendali Bebas (*Laissez Faire*). Menghindari membuat keputusan serta terlihat seperti mengabaikan tanggung jawab, karena terlalu santai.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat sebagai bentuk pertukaran yang dilakukan antara pemimpin dan bawahannya, yang dengan pertukaran tersebut maka karyawan mendapatkan imbalan dengan melakukan perintah dari atasan, maka tujuan pemimpin pun sekaligus dapat tercapai. Dengan adanya imbalan

secara tidak langsung karyawan akan termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya. Imbalan tersebut merupakan bentuk apresiasi dari pemimpin.

3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya yang diharapkan (Yukl, Gary, 2010). Ahli lain berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma, (Robbins dan Judge, 2007).

Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, mengubah kesadaran dari para pengikutnya dengan cara membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru. Pemimpin mampu membangkitkan pengikutnya agar dapat mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan kelompok. Adapun karakteristik dari pemimpin transformasional adalah:

- a) Pengaruh Ideal. Berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan

- b) Inspirasi. Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi, menggambarkan maksud penting dengan cara yang mudah dipahami. Pemimpin memotivasi para karyawannya dan memberikan inspirasi
- c) Stimulasi Intelektual Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, mendorong bawahannya untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan, serta cermat dalam menyelesaikan permasalahan
- d) Pertimbangan Individual. Memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya, memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh, mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya, serta melatih dan memberikan saran kepada bawahannya.

4. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan jenis ini melihat kemauan untuk menciptakan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga organisasi bisa sukses dalam mencapai tujuan. Kesuksesan ini tentunya harus ditunjang dengan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk dapat terwujud. Karakteristik dari gaya kepemimpinan ini, yaitu:

- a) Visi yang Realistis, pemimpin mempunyai visi yang penuh perhitungan dan sesuai dengan kemampuan, sehingga gagasan

yang akan diajukan bukan hanya angan-angan tetapi dapat diwujudkan.

- b) Visi yang Kredibel, pemimpin yang mempunyai visi yang berkualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan.
- c) Visi yang Menarik mengenai Masa Depan Organisasi, pemimpin mampu membangun visi yang menarik untuk organisasi atau perusahaan, sehingga karyawan pun mempunyai ketertarikan untuk menjalankan visi tersebut.

B. Kepemimpinan Lintas Budaya

Akiga dan Lowe (2004) mengartikan kepemimpinan lintas budaya sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompok yang memiliki budaya yang berbeda penilaian terhadap pencapaian hasil dengan merujuk pada berbagi pengetahuan dan makna sistem dari kelompok budaya yang berbeda (Akiga dan Lowe, 2004).

1. Cultural Intelligence

Cultural Intelligence (CQ) adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam suatu kondisi dengan kebudayaan yang berbeda (Ang et al., 2007; Ang & Dyne, 2008). Ahli lainnya, Earley dan Mosakowski (2004) menyebutkan bahwa CQ adalah kemampuan alami dalam diri seseorang dalam menginterpretasikan perilaku-perilaku yang asing atau berbeda,

dengan cara yang akan dipahami oleh orang-orang di negara/tempat yang bersangkutan.

Terdapat 4 dimensi dalam CQ, yaitu *metacognitive*, *cognitive*, *motivational*, dan *behavioral*. *Metacognitive CQ* adalah tingkat kesadaran budaya tiap individu pada saat melakukan interaksi lintas budaya (Angel., 2007; Ang & Van Dyne, 2008). Individu dengan tingkat *metacognitive CQ* yang kuat secara sadar akan mencerna, menyesuaikan, serta mengaplikasikan asumsi budayanya ketika berinteraksi dengan siapapun yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda.

Sementara itu, *cognitive CQ* adalah pengetahuan mengenai norma, praktik, dan konvensi dalam kebudayaan yang berbeda yang telah diperoleh melalui berbagai sumber, baik pendidikan maupun pengalaman pribadi (Ang, 2007; Ang & Van Dyne, 2008). Sehingga, *cognitive CQ* mengacu pada tingkat pengetahuan budaya atau pengetahuan atas lingkungan budaya yang dimiliki oleh individu. Ang dan Van Dyne (2008) menyebutkan bahwa pengetahuan mengenai budaya meliputi pengetahuan atas individu yang ditempatkan pada konteks budaya dalam lingkungan.

Motivational CQ adalah kemampuan untuk mengarahkan perhatian dan energi menuju pembelajaran dan berfungsi pada situasi yang dibentuk oleh perbedaan budaya (Ang, 2007; Ang & Van Dyne, 2008).

Earley, Ang, & Tan menjelaskan bahwa fase ini meliputi 3 poin utama, yang terdiri dari;

1. *Enhancement*, yakni keinginan untuk berprasangka baik mengenai diri sendiri;
2. *Growth*, yakni keinginan untuk menantang dan memperbaiki diri sendiri;
3. *Continuality*, yakni hasrat untuk melancarkan dan meramalkan kehidupan diri sendiri (dalam Rose et al., 2010).

Behavioral CQ adalah kemampuan individu dalam memperlihatkan perilaku verbal dan nonverbal yang tepat ketika berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda dengannya (Ang., 2007; Ang & Van Dyne, 2008). *Behavioral CQ* menjadi komponen penting karena perilaku verbal dan nonverbal adalah bagian yang paling menonjol dalam interaksi sosial. Seperti yang telah dijelaskan oleh Hall, kemampuan mental akan pemahaman budaya harus disertai atau dilengkapi oleh kemampuan untuk menampilkan perilaku verbal dan nonverbal yang tepat, yang berdasarkan nilai-nilai budaya pada konteks tertentu (Ang, 2007).

b. Faktor Edukasi.

Kepemimpinan bukan sesuatu yang lahiriah, namun satu proses belajar yang berkesinambungan. Kepemimpinan memerlukan

kemampuan belajar dalam mentransformasi situasi yang sangat sulit. Dengan demikian pengikut dapat melihat, menganalisa masalah dari perspektif yang baru dan berbeda, mampu menggunakan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah.

c. Faktor Interpersonal

i. Asertivitas

Alberti dan Emmons (1995), mengemukakan asertivitas sebagai:

“Behaviour which enables a person to act in his or her own best interest, to stand up for herself or himself, without undue anxiety, to express honest feeling comfortably, or to exercise personal rights without denying the right of others”

ii. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan satu pola perilaku seseorang dalam memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2007). Terdapat empat gaya kepemimpinan yang telah dibahas pada subbab sebelumnya.

iii. Perilaku Kepemimpinan

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, pemimpin harus dapat menjadi andalan dari pengikutnya dalam mengarahkan pencapaian target dan tujuan dari perusahaan. Pemimpin juga harus menampilkan perilaku yang dapat mengembangkan hubungan dengan pengikut, sehingga mereka menjadi termotivasi, memiliki komitmen tinggi dan berdedikasi.

Perilaku yang diharapkan antara lain memiliki perhatian terhadap pengikut, serta memberi dorongan dan tantangan yang sesuai dengan kebutuhan pengikut (Chemers, 1997).

d. Faktor Kultural

Faktor ini mengacu pada perilaku yang dipelajari yang menjadi karakter cara hidup secara total dari anggota suatu masyarakat tertentu. Kultur terdiri dari nilai-nilai umum yang dipegang dalam suatu kelompok manusia; merupakan satu set norma, kebiasaan, nilai dan asumsi- asumsi yang mengarahkan perilaku kelompok tersebut. Kultur juga mempengaruhi nilai dan keyakinan (*belief*) serta mempengaruhi gaya kepemimpinan dan hubungan interpersonal seseorang (Nahavandi, 2000).

i. Lingkungan Keluarga

Keluarga adalah aparat dasar dari masyarakat. Perkembangan anak, proses sosialisasi, introduksi nilai-nilai masyarakat dan pembentukan identitas, kepribadian dilakukan dalam keluarga. Proses internalisasi dari kultur melalui berbagai pengalaman dan situasi mengaktifkan proses psikologis yang menyebabkan suatu perilaku terbiasa untuk dilakukan (Triandis, 1994).

ii. Lingkungan Organisasi-Perusahaan.

Lingkungan kerja merupakan suatu konteks yang dapat dipersepsi karakteristiknya, memiliki faktor-faktor pendukung

maupun penghambat bagi kepemimpinan seseorang. Fungsi dari budaya organisasi menurut Robbins (1996) yaitu sebagai penetapan tapal batas yang membedakan satu organisasi dengan yang lainnya, juga sebagai suatu identitas bagi anggota organisasi. Fungsi lainnya adalah dapat melemahkan atau menguatkan perilaku orang di dalam organisasi, termasuk memberi pengaruh terhadap keputusan yang akan diambil oleh seorang pemimpin.

iii. Lingkungan Kultural Masyarakat.

Lingkungan kultural memiliki identitas, peran-peran, sistem sosial yang memberikan pedoman yang mengarahkan persepsi, sikap dan perilaku dari anggota kelompok masyarakatnya (Robbins, 1996).

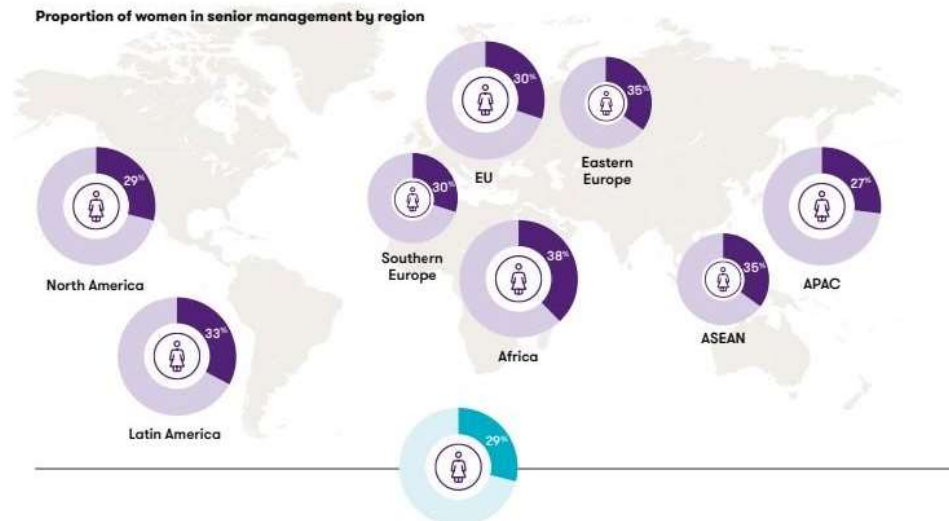
Sepuluh fungsi kepemimpinan yang paling penting untuk mempertinggi kerja kolektif dalam tim dan organisasi, sebagai esensi dari kepemimpinan efektif ditawarkan oleh Yukl (2010), yaitu:

- a. Membantu interpretasi atas maksud kejadian;
- b. Menciptakan penjajaran (alignment) antara sasaran dan strategi;
- c. Membangun komitmen tugas dan optimisme;
- d. Membangun kepercayaan dan kerjasama;
- e. Penguatan identitas kolektif;

- f. Mengorganisir dan mengkoordinasi kegiatan;
- g. Mendorong dan memfasilitasi pembelajaran kolektif;
- h. Memperoleh sumberdaya yang diperlukan dan dukungan;
- i. Mengembangkan dan memberdayakan orang-orang;
- j. Menggalakkan keadilan sosial dan moralitas

3. Gender dan Kepemimpinan

Gender merupakan satu variabel sosial untuk menganalisis perbedaan antara pria dan wanita (Haspels dan Suriyasan, 2005). Negara yang menganut patriarkalisme, termasuk Indonesia, cenderung didominasi oleh Pria dalam mengemban tugas sebagai pencari nafkah. Proses pengambilan keputusan juga masih sangat didominasi oleh pria karena tingkat kompetensi perempuan yang masih cenderung rendah (Bahfiarti, dkk, 2020). Kebudayaan patriarki merupakan sistem kebudayaan yang menempatkan laki-laki lebih tinggi dari perempuan dalam segala aspek sosial, kebudayaan, dan ekonomi. Beban ganda perempuan menyebabkan pekerjaan domestik keluarga menjadi tanggung jawab penuh perempuan. Moser (1993) menambahkan bahwa perempuan tidak hanya mengemban dua peran, namun tiga peran sekaligus, yaitu peran reproduksi yang berkaitan dengan peran tradisional di sektor domestik rumah tangga. Lalu ada peran produktif, yaitu peran perempuan dalam bidang ekonomi dan sektor publik dan terakhir peran sosial yang ada dalam lingkungan komunitas.



Gambar 2.1 Persentase Proporsi Perempuan yang Menduduki Manajemen Puncak (Grant Thornton International, 2020)

Pembicaraan mengenai gender tidak akan terlepas dari masalah kemitraan dan keadilan peran sosial antara pria dan wanita, yang dalam sepanjang waktu manusia telah dikonstruksikan secara agama, adat dan budaya. Penelitian beberapa dekade terakhir menunjukkan keterlibatan perempuan dalam bidang manajerial sebagai seorang pemimpin semakin meningkat, meski proporsinya masih didominasi oleh laki-laki. Beberapa Firma Akuntansi dan Konsultan di Eropa melakukan penelitian dengan cara mencari tahu peran perempuan dalam struktur manajerial. Mereka melakukan asesmen dengan cara melihat komposisi manajemen dari 5.000 usaha/perusahaan skala kecil menengah dan besar di lebih dari 50 negara. Laporan “*Women in Business*” yang dikeluarkan oleh Grant Thornton International, menunjukkan bahwa selama 15 tahun terakhir, proporsi perempuan

yang menduduki Senior/Top Level Management meningkat dari 10% ke 29% (consultancy.eu, 2020).

Kanter (1977) mengemukakan bahwa perempuan yang memimpin memiliki beberapa sifat: 1) *The Mother*, pemimpin perempuan dianggap sebagai ibu yang mengasuh anak-anaknya, sehingga anggota menjadi lebih simpatik karena mendengarkan dan menyelesaikan masalah dengan baik, (2) *The Pet*, perempuan pemimpin adalah favorit dan menjadi maskot karyawannya karena dapat menghibur dan bersenda gurau dengan karyawan, (3) *The Sex Object*, pemimpin perempuan memotivasi kinerja karyawan untuk bekerja dengan lebih aktif, namun bukan dengan cara otorikratis yaitu berdasar pada perintah, melainkan pada dorongan yang berasal dari dalam diri, (4) *The Iron Maiden*, perempuan sebagai pemimpin yang perkasa, menginginkan posisi yang setara dengan siapapun dan menunjukkan kompetensi dalam organisasi sehingga bekerja secara keras dan agresif.

a. Peran Jenis Kelamin

Hurlock (1984) mengartikan peran jenis kelamin sebagai:

Patterns of behavior for members of the two sexes approved and accepted by the social group with which the individual is identified.

Lerner (1983) mendefinisikan *sex role* sebagai seperangkat perilaku yang ditetapkan secara sosial bagi orang-orang dengan kelompok jenis kelamin tertentu. Menurut Corsini (1987), peran jenis kelamin merupakan sekumpulan atribut, sikap, trait kepribadian dan perilaku

yang dianggap sesuai untuk masing-masing jenis kelamin. Berdasarkan pengertian kultur, Ward (dalam Hurlock, 1984) mendefinisikan peran jenis kelamin sebagai: *“A culturally defined sex role reflects those behaviors and attitudes that are generally agreed upon within a culture as being either masculine or feminine”*.

Bem (1978) menyatakan terdapat dua model orientasi peran jenis kelamin berdasarkan *psychological well being*, yakni model tradisional dan model nontradisional. Model tradisional berpandangan bahwa maskulinitas dan feminitas dipandang sebagai titik-titik yang berlawanan dalam satu kontinum yang bipolar. Model non tradisional dimulai tahun 1970an ketika sejumlah penulis (antara lain Bem, 1974; Constantinople, 1973, dan Spence, Helmrich & Stapp, 1974, dalam Bass, 1990) menyatakan bahwa maskulinitas dan feminitas lebih sesuai dikonseptualisasikan terpisah, merupakan dimensi yang independen.

Berdasarkan konsep ini, Bem (1978) menyatakan terdapat empat klasifikasi kepribadian berdasarkan respons seseorang terhadap skala maskulinitas dan feminitas pada *Bem Sex Role Inventory (BSRI)*, yaitu:

1. *Sex-typed*, yakni seorang laki-laki yang mendapat skor tinggi pada maskulinitas dan mendapat skor yang rendah pada

feminitas. Pada perempuan, mendapat skor yang tinggi pada feminitas dan mendapat skor yang rendah pada maskulinitas.

2. *Cross-Sex-Typed*, yakni laki-laki yang memperoleh skor tinggi pada feminitas, namun memperoleh skor yang rendah pada maskulinitas. Sebaliknya pada perempuan memiliki skor yang tinggi pada maskulinitas dan skor yang rendah pada feminitas.
3. *Androgyny*, yakni laki-laki atau perempuan yang mendapat skor tinggi pada maskulinitas dan pada feminitas.
4. *Undifferentiated*, yaitu laki-laki atau perempuan yang memperoleh skor rendah baik pada maskulinitas maupun feminitas.

Tabel 2.2 Perbedaan-Perbedaan Dasar Jenis Kelamin Pria dan Wanita (Lensufiie, 2010)

Faktor	Laki-laki	Perempuan
Emosi dan Sosial	• Lebih sulit menyatakan emosi • Berelasi dengan aktivitas • Mengisi waktu dengan berkarya • Fokus pada tujuan akhir	• Ekspresif dalam menyatakan emosi • Berelasi dengan komunikasi • Mengisi waktu dengan memelihara • Fokus pada proses
Cara Berpikir	• Sistematis, analitis, runut • Fokus pada satu titik • Konsentrasi pada present • Memperhatikan inti persoalan dan hasil akhir • Mengandalkan fakta dan analisis	• Multitasking • Fokus pada satu area • Konsentrasi serempak (present, past, future) • Memperhatikan detail • Mengandalkan intuisi
Komunikasi	• Harfiah, informatif, mengembangkan fakta	• Emotif, implisit, membangun relasi

	• Berkomunikasi dengan diri sendiri menghadapi masalah (ada unsur introspeksi dan introversi)	• Saat bermasalah cenderung berbicara dan lega setelah didengar (ada unsur ekstraversi dan butuh dukungan)
Orientasi	• Goal and achievement • Suka pada prestasi dan penghargaan • Merasa berarti bila mengerjakan sesuatu • Membangun identitas dan diri melalui apa yang dikerjakan	• Berorientasi pada hubungan rasional • Suka pada ikatan perasaan dan ikatan rasional • Merasa berarti bila terikat dengan keluarga • Identitas terletak pada keberhasilan anak dan keluarga
Natur Fisik	• Lebih kuat secara fisik • Hasrat muncul setiap saat	• Berstamina tinggi • Ada pengaruh hormonal (misalnya pada saat menstruasi)
Peran dalam keluarga	• Kepala rumah tangga • Mengasihi istri • Fokus kepada pekerjaan eksternal dan memberi masukan pada kegiatan internal • Pemimpin spiritual keluarga	• Penolong yang sepadan • Hormat pada suami • Fokus pada pekerjaan internal dan memberi masukan pada kegiatan eksternal keluarga • Ratu rumah tangga

b. Gaya Kepemimpinan Maskulin

Kepemimpinan maskulin merupakan kepemimpinan yang bernuansa *power over* atau menonjolkan kekuasaan dalam memimpin para bawahannya. Menurut Engen, Rien, dan Willemsen (2001), gaya kepemimpinan maskulin memiliki dua dimensi yang paling menonjol, yaitu:

a) *Assertive*, Dorland Medical Dictionary (2007) menyatakan bahwa ketegasan adalah kualitas yang menjadi yakin pada diri sendiri dan percaya diri tanpa menjadi agresif. Menurut Reid (2000) dan Virkler (2009), kerangka perilaku dari *assertive* adalah:

- i. Ekspresif
- ii. Mengerti haknya
- iii. Dapat mengendalikan emosi
- iv. Dapat berkompromi dengan orang lain
- v. Dalam menjalin hubungan, mereka memilih hubungan yang saling menguntungkan.

b) *Task Oriented*, Menurut Griffin (2010) dan Manktelow (2012), pemimpin yang berorientasi pada tugas akan lebih fokus untuk mencari langkah-langkah dalam mencapai tujuan tertentu. Mereka kurang memberikan perhatian terhadap karyawan atau bawahannya, karena menurut mereka penyelesaian tugas secara optimal adalah yang utama. Bass (1990) menyatakan kerangka perilaku dari *task oriented* adalah:

- i. Memberikan fasilitas kerja yang optimal demi hasil yang maksimal.
- ii. Berfokus pada struktur, peraturan, dan tugas.
- iii. Memprioritaskan hasil yang diinginkan
- iv. Rencana pencapaian tujuan yang jelas
- v. Menggunakan sistem *reward-punishment*.

b. Gaya Kepemimpinan Feminim

Menurut Humm (Sispanyadi, 2009), kepemimpinan feminim sebagai bentuk kepemimpinan aktif, dimana pemimpin adalah pengurus bagi orang lain, penanggung jawab aktivitas (*steward*) atau pembawa pengalaman (*carrier of experience*). Gaya kepemimpinan feminim ini memiliki tiga dimensi sebagai berikut (Fusun dan Altintas, 2008):

- a) *Charismatic/Value Based*, Pemimpin perempuan mungkin untuk menunjukkan atribut kepemimpinan transformasional. Kerangka perilaku dari kharismatik/berbasis nilai ini adalah:
 - i. Visionary, pemimpin memiliki pandangan kedepan (*plans ahead*).
 - ii. Inspirational, pemimpin adalah orang yang percaya diri, antusias, dan motivasional.
- b) *Team Oriented*, Pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif dibandingkan pemimpin laki-laki. Kerangka perilaku dari team oriented adalah:
 - i. *Collaborative team orientation*, pemimpin merupakan pribadi yang group oriented, kolaboratif, dan loyal.
 - ii. *Team integrator*, pemimpin merupakan orang yang komunikatif dan melakukan koordinasi di dalam perusahaan
- c) *Self-protective*, Pemimpin perempuan memiliki orientasi yang lebih banyak kepada hubungan dan memiliki tingkat keegoisan yang

rendah di dalam organisasi. Kerangka perilaku dari self protective adalah:

- d) *Self-centered*, Pemimpin merupakan orang yang tidak mudah dalam bersosialisasi (asosial) dan non-partisipatif.
- e) *Procedural/bureaucratic*, Pemimpin merupakan orang yang prosedural dan formal.

Di bawah ini merupakan karakteristik kepemimpinan feminisme dan maskulin yang dirangkum dari beberapa penelitian ahli:

Tabel 2.2

Ahli	Feminin	Maskulin
Capra	• Seimbang • Responsif • Kerjasama • Intuitif • Mempersatukan	• Banyak tuntutan • Agresif • Kompetitif
Boydell and Hammond	• Tidak logis • Bagian dari sifat alami • Sistematis • Otak kanan • Bersifat patuh • Penyatu • Lunak • Menang-menang • Berjarak • Membebaskan	• Logis • Pisah dari sifat alami • Mekanis • Otak kiri • Bersifat dominan • Pemisah • Keras • Menang-kalah • Berantakan • Mengontrol
Marshall	• Saling ketergantungan • Penggabungan • Mendukung • Kerjasama • Kemauan menerima • Waspada terhadap pola-pola keseluruhan • Keberadaan	• Penonjolan diri • Pemisahan • Independen • Kontrol • Kompetisi

**Karakteristik Kepemimpinan Feminin dan Maskulin,
(Sparrow, J., and Rigg, C., (1993))**

4. Studi Fenomenologi

Studi fenomenologi menurut Creswell (2013) adalah studi naratif yang melaporkan pengalaman individu atau beberapa individu dengan mendeskripsikan pengalaman umum terhadap berbagai pengalaman hidup terkait dengan konsep atau fenomena-fenomena (apa yang dialami dan bagaimana mereka mengalami). Studi ini merupakan usaha untuk menemukan realitas yang tampak.

Fenomenologi adalah studi yang berfokus pada penemuan fakta untuk sebuah fenomena sosial dan berusaha untuk memahami perilaku manusia berdasarkan perspektif peserta. Asumsi pokok fenomenologi adalah manusia secara aktif menginterpretasikan pengalamannya dengan memberikan makna atas sesuatu yang dialaminya. Konsep utama dalam fenomenologi adalah makna. Makna merupakan isi penting yang muncul dari pengalaman kesadaran manusia. Untuk mengidentifikasi kualitas yang esensial dari pengalaman kesadaran dilakukan dengan mendalam dan teliti (Smith, 2009).

Penelitian fenomenologi berfokus pada sesuatu yang dialami dalam kesadaran individu, yang disebut sebagai intensionalitas, yaitu menggambarkan hubungan antara proses yang terjadi dalam kesadaran dengan obyek yang menjadi perhatian pada proses itu. Dalam terma fenomenologi, pengalaman atau kesadaran selalu kesadaran pada

“sesuatu”, melihat adalah melihat “sesuatu”, mengingat adalah mengingat “sesuatu”, menilai adalah menilai “sesuatu”.

“Sesuatu” adalah obyek dari kesadaran yang telah distimulasi oleh persepsi dari sebuah objek yang “*real*” atau melalui tindakan mengingat atau daya cipta (Smith, etc., 2009). Intensionalitas tidak hanya terkait dengan tujuan dari tindakan manusia, tetapi juga merupakan karakter dasar dari pikiran itu sendiri. Pikiran tidak pernah pikiran itu sendiri, melainkan selalu merupakan pikiran atas sesuatu. Pikiran selalu memiliki objek. Hal yang sama berlaku untuk kesadaran. Intensionalitas adalah kesadaran yang terarah (*directedness of consciousness*), juga sebagai keterarahan tindakan, yakni tindakan yang bertujuan pada satu objek. Berikut tahapan-tahapan studi fenomenologi menurut Husserl:

- a. *Epoché*, yaitu menyampingkan penilaian, bias, dan pertimbangan awal yang kita miliki terhadap suatu objek. Dengan kata lain, *epoché* adalah pemutusan hubungan dengan pengalaman dan pengetahuan yang kita miliki sebelumnya. Oleh karena *epoché* memberikan cara pandang yang sama sekali baru terhadap objek, maka dengan *epoché* kita dapat menciptakan ide, perasaan, kesadaran, dan pemahaman yang baru.
- b. Reduksi, dimana pada proses ini akan membawa kita kembali pada bagaimana kita mengalami sesuatu. Memunculkan kembali asumsi awal dan mengembalikan sifat-sifat alamiahnya. Reduksi fenomenologi tidak hanya sebagai cara untuk melihat, namun juga cara untuk mendengar suatu fenomena dengan kesadaran dan hati-hati.

Singkatnya, reduksi adalah cara untuk melihat dan mendengar fenomena dalam tekstur dan makna aslinya. Maka tugas dari reduksi fenomenologi adalah menjelaskan dalam susunan bahasa bagaimana objek itu terlihat.

- c. Variasi imajinasi, yaitu proses mencari makna-makna yang mungkin dengan memanfaatkan imajinasi, kerangka rujukan, pemisahan dan pembalikan, serta pendekatan terhadap fenomena dari perspektif, posisi, peranan, dan fungsi yang berbeda. Tujuannya untuk mencapai deskripsi struktural dari sebuah pengalaman. Target dari fase ini adalah makna dan bergantung dari intuisi sebagai jalan untuk mengintegrasikan struktur ke dalam esensi fenomena.
- d. Sintetis Makna dan Esensi, dimana pada fase ini peneliti akan mengintegrasikan intuitif dasar-dasar deskripsi tekstural dan struktural ke dalam satu pernyataan yang menggambarkan hakikat fenomena secara keseluruhan. Husserl mendefinisikan esensi sebagai sesuatu yang umum dan berlaku universal, kondisi atau kualitas menjadi sesuatu tersebut. Esensi tidak pernah terungkap secara sempurna. Sintesis struktur tekstural yang fundamental akan mewakili esensi ini dalam waktu dan tempat tertentu, dan sudut pandang imajinatif dan studi reflektif seseorang terhadap fenomena.

C. Kajian Teori

- a) *The Great Man Theory* (Orang Besar)

Teori ini memiliki dua asumsi dasar, yaitu pemimpin dilahirkan, bukan dihasilkan atau dibuat dan pemimpin besar akan muncul atau hadir ketika ada kebutuhan besar di dalam lingkungan atau masyarakatnya. Teori ini mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Bennis dan Nanus (dalam Nawawi, 2003), menyatakan pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Keith Davis merumuskan ada 4 sifat umum yang mempengaruhi kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi yaitu, intelegensi, kematangan sosial, motivasi diri, hubungan pribadi.

b) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Teori "*great man*" barangkali dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat dari pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi. Adalah suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Dengan demikian, perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan kepada sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat.

Oleh karena itu, sejumlah sifat-sifat seperti fisik, mental, kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti di sekitar tahun-tahun 1930-1950-an. Hasil dari usaha penelitian yang begitu besar pada umumnya dinilai tidak memuaskan. Dari beberapa hal sifat kecerdasan kelihatannya selalu tampak pada setiap penelitian dengan suatu derajat konsistensi yang tinggi. Suatu kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian kepemimpinan tersebut diketahui, bahwa kecerdasan muncul pada 10 penelitian; inisiatif muncul pada 6 penelitian; keterbukaan dan perasaan humor muncul pada 5 penelitian; dan entusiasme, kejujuran, simpati, dan kepercayaan pada diri sendiri, muncul pada 4 penelitian.

Ketika dikombinasikan dengan penelitian tentang sifat-sifat fisik, kesimpulannya adalah bahwa pemimpin-pemimpin hendaknya harus lebih besar dan cerdas dibandingkan dengan yang dipimpin.

c) Teori Perilaku (*Behavioral*)

Teori ini didasarkan pada asumsi yang berbeda dengan teori sebelumnya, yaitu pemimpin dapat dibuat, bukan dilahirkan serta kesuksesan seorang pemimpin berbasis pada perilaku yang dapat dikenali dan dipelajari. Teori ini sebagai pintu gerbang memasuki pengembangan teori-teori kepemimpinan modern selanjutnya.

d) Teori Kontingensi

Teori ini dikemukakan oleh Fiedler dan Chemers (1974) yang menyatakan keefektifan pemimpin tergantung pada sesuai gaya pemimpin

dengan situasi sekitar. Teori kontingensi juga disebut sebagai teori kesesuaian pemimpin, yang berarti berusaha menyesuaikan pemimpin dengan situasi yang tepat. Untuk memahami kinerja pemimpin, penting untuk memahami situasi di mana mereka memimpin. Kepemimpinan yang efektif itu tergantung pada kesesuaian dengan latar yang tepat. Teori kontingensi memiliki banyak penerapan dalam organisasi. Hal itu dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang kepemimpinan individu di beragam jenis organisasi. Sebagai contoh, teori ini dapat digunakan

e) Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal*)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Berdasarkan teori lingkungan, seorang harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebab jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak akan berhasil secara maksimal.

D. Penelitian yang Relevan

Penelitian ilmiah terkait gaya kepemimpinan di Indonesia hingga kini cenderung lebih banyak mengkaji tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di perusahaan maupun gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat. Terkait kepemimpinan perempuan

dan kepemimpinan lintas budaya, peneliti merangkum sejumlah judul penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan dijalankan nantinya, yaitu:

1. Faktor Intrapersonal, Interpersonal, dan Kultural Pendukung Efektivitas Kepemimpinan Perempuan Pengusaha Dari Empat Kelompok Etnis di Indonesia. Sumber: Frieda Mangunsong, 2009. Jurnal MAKARA, Sosial Humaniora, Vol. 13, No. 1, Juli 2009: 19-28.

Penelitian ini membahas tentang bagaimana efektifitas pemimpin perempuan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu intrapersonal, interpersonal, dan kultural. Subjek penelitian terdiri dari 216 orang pemimpin usaha perempuan yang terdiri dari 51 dengan latar belakang etnis Bali, 54 orang perempuan beretnis Jawa, 51 orang perempuan dengan etnis Minangkabau, dan 60 orang perempuan dengan latar belakang etnis Batak. Penelitian berlangsung selama empat bulan, mulai dari Mei hingga November 2003.

Hipotesis penelitian ini ingin menguji apakah model teoritis yang terdiri dari faktor intrapersonal (kecerdasan kepemimpinan, peran jenis kelamin, dan faktor edukasi), faktor interpersonal (asertivitas, gaya kepemimpinan, dan perilaku kepemimpinan), dan faktor kultural (lingkungan keluarga, lingkungan perusahaan, dan lingkungan kultural) untuk mengukur efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha.

Hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa model teoritis dinilai tepat dalam menjelaskan efektivitas kepemimpinan perempuan pengusaha. Namun pengaruh dari ketiga faktor tersebut tidak bermakna secara signifikan. Persepsi para anggota usaha yang dipimpin

oleh masing-masing perempuan dari latar belakang etnis yang berbeda tersebut menilai kepemimpinan mereka memiliki efektivitas yang tinggi,

Temuan lainnya pada penelitian ini ialah meski sebagai seorang pemimpin dalam organisasi formal (usaha) di luar organisasi keluarga, seluruh pemimpin perempuan yang telah menikah tetap menjalankan peran penuh sebagai seorang istri yang mendampingi suami dan mendidik anak. Selain itu, apabila dikategorikan dalam *Bem Sex Role Inventory* (BSRI), mayoritas perempuan pemimpin usaha ini tergolong sebagai Androgini, yaitu memiliki ciri yang seimbang antara maskulin dan feminin.

Lebih lanjut lagi, hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir semua pemimpin perempuan pengusaha dari keempat kelompok etnis yang diteliti memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan tingkat asertivitas yang rendah. Terkait proses pengambilan keputusan, kontribusi penghasilan, dan pemberian kesempatan dalam pendidikan cenderung telah setara dengan laki-laki, namun masih dianggap sedikit menyimpang dari kebiasaan-kebiasaan perempuan dari lingkungan masyarakat dengan latar belakang *high culture*.

Sosok ayah dinilai berpengaruh secara signifikan dalam proses kepemimpinan. Dalam mencapai keberhasilan usaha, dukungan keluarga yaitu suami dan anak merupakan faktor paling penting dan utama. Dari ke-12 kelompok perilaku kepemimpinan (LBDQ), hanya empat sub kelompok perilaku yang bermakna pada perempuan

pengusaha ini yaitu: integrasi, inisiasi struktur, penekanan produksi dan orientasi superioritas.

2. Peran *Cultural Intelligence (CQ)* dalam Kepemimpinan Lintas Budaya (Studi Fenomenologi pada Gandhi Memorial Intercontinental School Semarang). Sumber: Setyoningsih Subroto, Fuad Mas'ud, 2016. Diponegoro Journal of Management Volume 5, Nomor 4, Tahun 2016. ISSN (Online): 2337-3792.

Keunikan penelitian ini ditinjau dari segi studi lintas budaya dan aspek agama dalam kepemimpinan organisasi. Pemimpin Gandhi Memorial Intercontinental School Semarang (selanjutnya disebut Principal) berasal dari India, yang merupakan implementasi ekspatriasi atau suatu kondisi seorang tenaga kerja yang bekerja dan menetap di suatu negara tertentu dalam rangka penugasan internasional (Shelton, 2006).

Hasil penelitian menunjukkan principal sebagai pemimpin lintas budaya telah mengembangkan *Cultural Intelligence (CQ)* dengan baik, yang terdiri dari empat aspek, yaitu *metacognitive* (kesadaran), *cognitive* (pengetahuan), *motivational* (motivasi), dan *behavioral* (perilaku). Kepemimpinan lintas budaya dapat dijalankan dengan baik apabila individunya sebagai pemimpin dapat beradaptasi dengan baik. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Principal ialah visioner dan *task-oriented*. Sistem manajemen yang diterapkan oleh Principal sebagai seorang pemimpin telah diterapkan dengan baik, sebab beliau melakukan perencanaan dengan matang.

3. Kepemimpinan Wanita Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Dekan Wanita di Kota Semarang) Sumber: Ovi Savitri Kristiyanti, Suharnomo, Mahfudz, 2016. Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Penelitian ini dilakukan dengan *In-Depth Interview*, observasi non-partisipan, dan dokumentasi yang informannya adalah enam orang dekan perempuan, enam orang dari Senat Fakultas, dan enam orang karyawan. Penelitian ini mencari tahu dan menganalisis faktor yang membuat dekan perempuan di kota Semarang terpilih, menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan, dan kendala yang dihadapi dalam kepemimpinannya.

Dekan perempuan ini dipilih dengan cara yang berbeda, mayoritas terpilih melalui proses pemilihan secara demokratis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang menjadikan dekan perempuan terpilih atas sejumlah faktor, seperti karakteristik dan kepribadian yang baik, mendapat dukungan dari sejumlah pihak (rektor, dosen, dan staf), visioner, serta memenuhi persyaratan untuk menjadi dekan.

Seluruh dekan perempuan ini menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang partisipatif dengan menekankan dukungan dan komunikasi yang intensif, serta memotivasi dan mendukung penuh pengembangan sumber daya manusia.

Dalam dinamika organisasi dan kepemimpinan tentu terdapat sejumlah kendala yang dihadapi. Kendala ini berasal dari dalam organisasi, yaitu kesulitan dalam berkomunikasi dengan dosen senior.

Adapun kendala dari luar ialah digitalisasi, internasionalisasi, spesifikasi khusus dalam bidang ilmu, kedisiplinan ilmu, serta mendorong dosen dengan gelar master untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang doktor.

4. Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Kearifan Lokal: Pemikiran Ulama Bugis dan Budaya Bugis. Sumber: Muhammad Yusuf, 2016. *Analisa Journal of Social Science and Religion* Volume 22 No. 01 June 2015 Halaman 69-81.

Penelitian ini dilakukan dengan cara studi kepustakaan melalui sumber primer kajian ini adalah pemikiran ulama Bugis yang terdapat dalam tafsir berbahasa Bugis *Tafsesere Akorang Mabbasa Ogi* karya Majelis Ulama Indonesia Wilayah Sulawesi yang terdiri atas 11 jilid yang menafsirkan keseluruhan isi Al-Quran. Penafsiran tersebut selanjutnya dikaitkan dengan data mengenai nilai-nilai kebudayaan masyarakat Bugis yang diperoleh melalui wawancara dan pengamatan langsung. Selain pengumpulan data melalui studi kepustakaan, peneliti juga melakukan pengamatan dengan fokus pada tradisi masyarakat Bugis di Bone dalam hal kepemimpinan rumah tangga dan di ranah publik.

Penelitian ini diawali dengan menganalisis akar permasalahan bias gender dan polemik kepemimpinan perempuan di dalam berbagai kitab keagamaan. Pada Tafsir kitab suci Umat Islam, Al-Quran, pada Q.S. An-Nisa ayat 1, bahwa perempuan pertama yaitu Hawa diciptakan dari tulang rusuk kiri Nabi Adam yang bengkok memunculkan asumsi dan stereotip bahwa perempuan adalah “makhluk kelas dua” yang harus

tunduk kepada laki-laki. Pendekatan yang mengapresiasi kearifan lokal sebagai salah satu solusi meretas perdebatan mengenai asal-usul kejadian perempuan yang melahirkan aneka implikasi terutama haknya berkiprah di ranah publik. Di dalam tafsir berbahasa Bugis, kepemimpinan di ranah publik tidak mensyaratkan berdasarkan status gendernya (biologisnya).

Pada kebudayaan Bugis, pada dasarnya kesetaraan peran gender antara pria dan wanita digambarkan melalui hubungan antara suami istri melalui kemitraan dengan istilah *Sibaliperi–Sipurepo'* (mitra sepenanggungan). Sejumlah nilai-nilai lokal Bugis dalam hubungan ini dan juga dalam menjalankan peran pemimpin antara lain: *Getteng*, *Lempu'*, *Amaccang* (kejujuran dan keteguhan dan prinsip, serta profesionalisme), kemudian *Asitinajang* (yaitu asas kepatutan). Kemudian *Sibaliperri-Sipurepo'* (senasib dan sepenanggungan) yang dimaksudkan saling melengkapi antara kelebihan dan kekurangan masing-masing. Lalu *Siri'* (malu) dimana kemitraan suami-istri masyarakat Bugis diikat oleh sebuah nilai filosofis ini yang tergambarkan pada ungkapan Bugis: *Barulah sempurna kehidupan suami istri apabila kedua belah pihak saling memberi pertimbangan, lalu seiring kehendak, dan saling menjaga malu dari semua perbuatan yang dapat merusak malu*. Terakhir adalah *Mabbulo Sipeppa* (utuh dan menyatu).

Kebudayaan Bugis menempatkan posisi perempuan yang setara dengan posisi laki-laki, sebagaimana tergambarkan dalam ungkapan Bugis:

“*ṽṽṽṽṽṽ ṽṽṽṽṽṽ ṽṽṽṽṽṽ ṽṽṽṽṽṽ, ṽṽṽṽṽṽ ṽṽṽṽṽṽ ṽṽṽṽṽṽ ṽṽṽṽṽṽ*”.

Meskipun laki-laki, jika memiliki sifat perempuan dia adalah perempuan; dan perempuan yang memiliki sifat kelaki-lakian adalah laki-laki, yang bermakna bahwa laki-laki dan perempuan bukan hanya pada jenis kelamin secara biologis, tetapi lebih pada fungsi dan tanggung jawabnya.

5. Peran Perempuan Bugis Perspektif Hukum Keluarga Islam. Sumber: Musyifah Ilyas, 2019. Al-Risalah | Volume 19 Nomor 1.

Penelitian ini dilakukan dengan cara studi kepustakaan melalui sumber-sumber tradisional masyarakat Bugis-Makassar, baik dalam *Lontarak* maupun *Pappaseng* yang bertujuan untuk untuk membedah dan menganalisis bagaimana peran, status, dan fungsi kaum perempuan dalam pandangan dunia tradisional pada masyarakat di Sulawesi Selatan khususnya pada masyarakat Bugis-Makassar. *Pappaseng* merupakan himpunan pesan, wasiat, amanat atau patuah dari kaum sulesana (cerdik-pandai) Sulawesi Selatan masa lalu yang mencerminkan pandangan hidup dan pola pikir mereka tentang berbagai hal berkaitan dengan kelangsungan hidupnya.

Perempuan bugis dalam naskah *Lontaraq* ditemukan posisi perempuan bugis dalam tradisi berperan tidak saja sebagai simbol

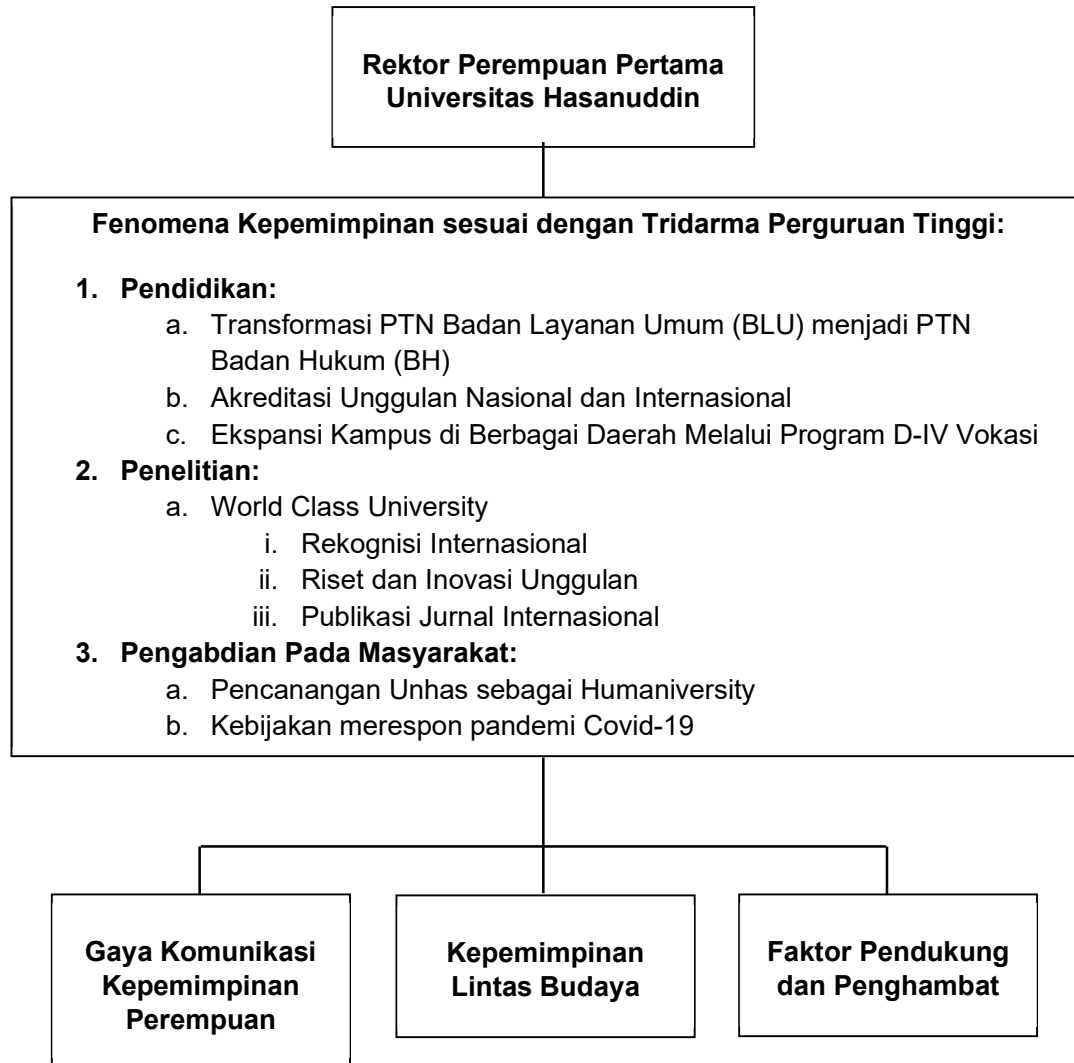
kejelitaan atau pengasuh rumah tangga bagi suami dan anak-anaknya namun ikut mendominasi pranata sosial masyarakat dan politik. Perempuan bugis di dalam lontara bugis disebut *materru na' malampe nawa-nawa* (Berani dan memiliki visi).

Dalam catatan sejarah, perempuan bugis telah menopang peran ganda, yaitu di dalam keluarga sebagai istri dan Ibu serta di ranah publik sebagai anggota masyarakat dan pemimpin. Tercatat sejumlah Kerajaan dipimpin oleh seorang Ratu perempuan. Peran ganda yang dijalankan oleh perempuan ini sepanjang memiliki kapasitas, kapabilitas, dan akseptabilitas menjadi barometer yang harus dikedepankan tanpa perlu meninggalkan kodrat dan identitas sebagai perempuan. Perempuan bugis harus berani, tangguh dalam berjuang sebagaimana disebutkan bahwa:

ᮊᮧᮒᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ
ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ ᮊᮧᮒ

Perempuan juga berhak untuk dipilih seluruh rakyat untuk menjadi pemimpin mereka di jalan kemakmuran dan keselamatan.

E. Kerangka Konseptual Penelitian



F. Definisi Operasional

Untuk memberikan batasan terhadap konsep dasar yang diteliti terkait dengan gaya kepemimpinan Rektor perempuan pertama di Universitas Hasanuddin, diperlukan suatu definisi operasional antara lain:

1. Rektor: Organ Unhas yang memimpin penyelenggaraan dan pengelolaan Universitas Hasanuddin.
2. Perempuan: Jenis kelamin biologis yang membedakan antara laki-laki dan perempuan yang memiliki perbedaan secara fisik.
3. Pemimpin: Seseorang yang menduduki posisi puncak pada satu organisasi yang bertugas untuk mengarahkan anggota mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien.
4. Gaya kepemimpinan: Sebuah metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.