

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pemimpin pada umumnya didominasi oleh kaum laki-laki, hal ini disebabkan oleh terdapatnya unsur ketidakadilan gender. Ketidakadilan terhadap perempuan memang telah lama terjadi. Bahkan mungkin sejak manusia itu sendiri tercipta. Memandang rendah perempuan dan menjadikannya hanya sebagai pelengkap kehidupan bagi laki-laki adalah hal yang sudah *lumrah* dalam kehidupan perempuan, seolah menunggu sentuhan kemanusiaan untuk memperbaiki pandangan yang kurang memanusiakan perempuan.

Fenomena ketidakadilan gender dilatarbelakangi oleh konstruksi sosial-budaya yang patriarkhi dan diskriminatif, sehingga perempuan, tersubordinasi oleh laki-laki dan dianggap sebagai manusia kedua. Kecenderungan kuat untuk lebih menguntungkan pria daripada wanita dalam mempromosikan orang ke posisi kepemimpinan tingkat tinggi disebut dengan *glass ceiling* atau “langit-langit kaca” (Yukl, 2010:491).

Tidak dapat dipungkiri bahwa hingga saat ini masih adanya paradigma sosial yang mengatakan bahwa kedudukan wanita harus sebagai ibu rumah tangga, yang mengurus dan membesarkan anak. Sebagai contoh, masih adanya buku di sekolah dasar, yang menggambarkan kondisi bahwa ayah meninggalkan

rumah untuk pergi bekerja dan ibu menetap di rumah untuk mengurus pekerjaan rumah tangga.

Hal ini mengimplementasikan gagasan yang terbentuk sebelumnya di alam bawah sadar kita, tentang bagaimana perempuan harus menempatkan diri di bidang yang terkait dengan masalah domestik atau memposisikan diri mereka sebagai peran pendukung dalam kehidupan, bukan sebagai pemimpin atau pencari nafkah. Sebaliknya, hal ini juga menyebabkan laki-laki percaya bahwa mereka harus menjadi pencari nafkah dan pelindung keluarga dan bekerja keras di mana mereka akan dapat memperoleh lebih banyak pemasukan untuk menghidupi keluarga mereka.

Selain itu, masih banyak kasus di mana perempuan tidak mendapatkan hak yang sama dengan laki-laki. Sebagai contoh, di beberapa sekolah, seorang siswa sekolah menengah yang hamil tidak diizinkan untuk menghadiri kelas atau bahkan dikeluarkan dari sekolah karena dianggap memalukan pihak sekolah. Sedangkan, laki-laki yang menghamili seorang siswa dapat melanjutkan sekolahnya seperti biasa. Kemudian, contoh lainnya yaitu Perempuan yang telah menikah meski resmi secara Negara dan Agama namun masih menduduki bangku SMA tidak diharapkan untuk menyelesaikan pendidikan sekolah menengah mereka, karena kuatnya anggapan bahwa anak sekolah haruslah masih dalam keadaan lajang.

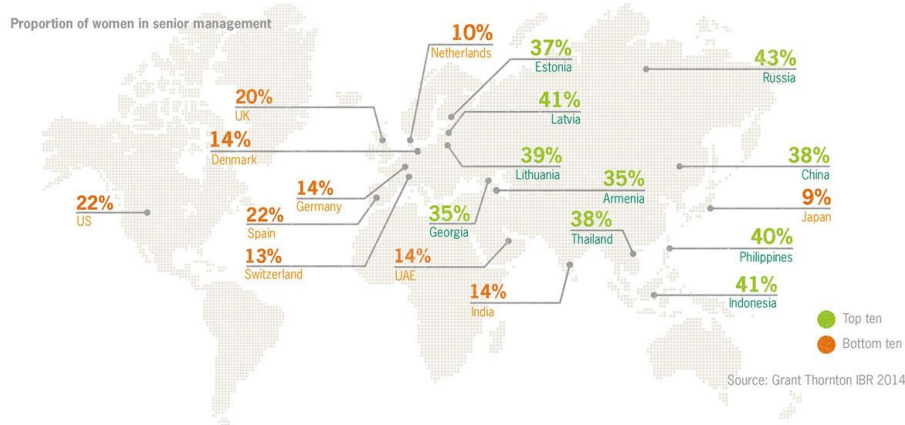
Meski demikian, pasangan suami-istri futurolog, John Naisbitt dan Patricia Aburdene (1990:226), dalam bukunya *Megatrends 2000* meramalkan bahwa abad 21 adalah abadinya kaum perempuan. Mereka mengatakan juga bahwa abad 21

merupakan masa di mana perempuan mengambil peranan besar dalam kehidupan umat manusia. Era sekarang ini dapat disebut juga sebagai era baru kebangkitan perempuan, dimana terbukti bahwa sudah banyak perempuan yang mendobrak belenggu dominasi laki-laki dalam hal kepemimpinan.

Pada majalah *Globe Asia* (2014), dengan tema *The Power 50 List Most Influential Indonesians in 2014*, pada urutan kedua ditempati oleh Mantan Presiden ke-5 Indonesia, Megawati Sekarno Putri. Disusul oleh Puan Maharani di urutan ke-16, Rini M. Sumarno di urutan ke-22, Retno Marsudi di urutan ke-26, Nina F Moeloek di urutan ke-44 dan Susi Pudjiastuti di urutan ke-45. Pengakuan ini seolah membuktikan bahwa ramalan pasangan futurology tersebut benar adanya, bahwa inilah era kebangkitan kaum perempuan.

Sementara itu, dalam rangka memperingati International Women's Day, Grant Thornton merilis International Business Report (IBR) dalam majalah SWA, bahwa 41% peran manajemen senior di Indonesia dipegang oleh perempuan pada tahun 2014. Temuan tersebut menempatkan Indonesia pada peringkat kedua di antara 45 ekonomi yang diamati; setelah Rusia (43%). Proporsi perempuan di level senior di Indonesia merupakan yang tertinggi di antara negara-negara ASEAN, mengungguli Filipina (40%), Thailand (38%), Vietnam (26%), Malaysia (25%), dan Singapura (23%). (SWA, 2014)

**Gambar 1.1 Proporsi Perempuan Dalam Manajemen Senior di Dunia**



Sumber: <http://www.grant-thornton.co.uk/en/Thinking/Women-in-the-boardroom-2004-2014/>

Grant Thornton IBR juga menyebutkan bahwa posisi manajemen senior teratas di Indonesia yang dipegang oleh perempuan adalah Chief Financial Officer (54%), Chief Marketing Officer (24%), Sales Director (19%), dan Human Resource Director (17%). Temuan ini sejalan dengan 2013 study of Access to Trade and Growth of Women's SMEs in APEC Developing Economies, yang menunjukkan bahwa perempuan Indonesia memiliki keunggulan dibandingkan dengan pria dalam hal menjalin relasi, di mana 55% perempuan dibandingkan dengan 30% pria terlibat di dalam berbagai asosiasi bisnis.

Dalam masyarakat kita, perempuan sering dipandang lemah dalam banyak aspek kehidupan. Oleh sebab itu, kepemimpinan perempuan sering dipertanyakan. Sebagian besar disebabkan karena karakteristik umum yang dianggap wanita itu sensitif. Oleh karena itu, para wanita yang menjadi pemimpin dianggap lebih rendah daripada pria yang menjadi pemimpin. Di sektor pendidikan, terutama di lembaga-lembaga yang lebih tinggi, seperti Universitas Diponegoro, meskipun

ada banyak perempuan yang menjadi staf administrasi bahkan dosen, laki-laki lebih diwakili dalam manajemen dan di posisi otoritas. Oleh karena itu, sebagian besar kekuatan pengambil keputusan berada di profesi pendidikan dan manajemen senior di mana perempuan sangat kurang terwakili. Perempuan cenderung mengisi sebagian besar peran administratif.

Pada Universitas Diponegoro sebagai institusi pemerintah di bidang pendidikan tinggi, keberadaan perempuan belum cukup mendapat apresiasi, perbandingannya dengan pemimpin laki-laki masih cukup jauh. Berdasarkan data dari e-duk Universitas Diponegoro Tahun 2014 kehadiran pemimpin perempuan hal tersebut terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.1 Perbandingan Jumlah Pemimpin di Universitas Diponegoro berdasarkan Jenis Kelamin Per 31 Desember 2014**

JABATAN	JENIS KELAMIN		PERSENTASE JUMLAH PEMIMPIN PEREMPUAN
	PEREMPUAN	LAKI-LAKI	
Rektor	0	1	0%
Pembantu Rektor	1	3	33%
Guru Besar	18	103	15%
Dekan	2	9	18%
Direktur Pascasarjana	0	1	0%
Pembantu Dekan	11	31	35%
Asisten Direktur PPs	1	1	100%
Ketua Lembaga	0	2	0%
Kepala Biro	3	1	300%
Kepala UPT	2	4	50%
Kepala Bagian	10	15	40%
Kepala Sub Bagian	20	50	29%

Sumber: Data dari Bagian Kepegawaian Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa hanya pada jabatan Kepala Biro memiliki jumlah perempuan yang lebih banyak dibandingkan dengan laki-laki, meskipun pada jabatan lainnya keunggulan mutlak diisi oleh kaum pria. Dan kepemimpinan perempuan tertinggi yang pernah dijabat adalah seorang Wakil Rektor.

Kondisi tersebut tidak terlepas dari perjuangan RA Kartini, salah satu Pahlawan perempuan Indonesia yang menjadi pelopor kebangkitan perempuan pribumi Indonesia. Perjuangannya telah menginspirasi rakyat Indonesia khususnya kaum perempuan untuk dapat melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi. Dan perjuangannya terbukti hingga sekarang, dimana banyak bermunculan pemimpin-pemimpin perempuan di berbagai bidang, salah satunya adalah bidang pendidikan Perguruan Tinggi.

Meskipun demikian, masih banyak hambatan-hambatan yang harus dihadapi perempuan dalam mencapai status atau peningkatan kinerja seperti yang diharapkan. Untuk mencapai kedudukan yang sama dengan kedudukan laki-laki, terutama posisi kepemimpinan atau persyaratan pengambilan keputusan, perempuan dituntut seolah harus berjuang lebih untuk memiliki keunggulan prestasi yang lebih menonjol dibandingkan laki-laki. Hal tersebut adalah beban bagi wanita yang berjuang untuk mencapai posisi tertentu karena masih banyak orang di Indonesia yang mengadopsi budaya patriarki yang menghasilkan keputusan dan sikap berbasis gender.

Selain itu, adapun peran gender dalam agama, khususnya Islam, berbagai penafsiran dari Al-Quran telah menyebabkan banyak orang percaya bahwa perempuan tidak harus menjadi pemimpin. Menjadi warga negara yang dimana warganya didominasi oleh Muslim, sering menyebabkan masalah bagi perempuan di tempat kerja. Hingga saat ini, para sarjana Muslim di seluruh dunia terus berdebat tentang peran perempuan sebagai pemimpin.

Dalam hal kemajuan karir di tempat kerja, meskipun wanita memiliki kredibilitas dan integritas dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya, namun dalam proses untuk menentukan prestasi karir, wanita selalu kalah karena gender mereka. Dalam masyarakat kita, wanita sering dianggap lemah dalam banyak aspek kehidupan. Oleh karena itu, kepemimpinan perempuan sering dipertanyakan. Anggapan bahwa karakteristik umum wanita adalah sensitif yang membuatnya dianggap lebih rendah dari pria dalam hal kepemimpinan.

Seorang pakar feminisme, Angela Tretheway (dalam Morissan, 2009:460), telah melakukan serangkaian penelitian dan menyimpulkan bahwa organisasi sebagai tempat atau lokasi berdasarkan gender karena organisasi adalah lokasi yang didominasi oleh hegemonitas kaum pria. Tretheway mengemukakan bahwa ia secara khusus tertarik untuk mengamati daya tarik fisik (tubuh wanita) dan pengaruhnya dalam lingkungan kerja. Salah satu hasil pengamatannya menyatakan bahwa tubuh wanita bersifat sangat seksuil karena tubuh wanita memiliki kecenderungan untuk meluap, dan menunjukkan berbagai pesan yang tidak diinginkan. Wanita tidak pernah mengetahui kapan tubuh mereka bisa menunjukkan pesan dan makna yang tidak diinginkan itu.

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pemimpin memerlukan kemampuan komunikasi yang baik demi mencapai visi misi organisasi. Menurut Hafied Cangara (2007:59), menyebutkan bahwa dengan komunikasi yang baik, hubungan antarmanusia dapat dipelihara kelangsungannya. Sebab, melalui komunikasi dengan sesama manusia kita bisa memperbanyak sahabat, memperbanyak rejeki, memperbanyak dan memelihara pelanggan dan juga memelihara hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya dalam suatu organisasi.

Selain itu, pada periode kepemimpinan saat ini (2015-2019) di Universitas Diponegoro terdapat 4 dari 13 Dekan yang merupakan seorang Perempuan. Ini merupakan jumlah terbanyak Dekan perempuan yang menjabat selama ini di Universitas Diponegoro. Dalam mencapai jabatan sebagai pemimpin administratif sekaligus pemimpin keakademikan tertinggi di fakultas, mereka pasti telah mengalami berbagai macam pengalaman-pengalaman yang beraneka ragam hingga dapat menempati posisi puncak tersebut.

Pengalaman-pengalaman yang mereka miliki baik sebelum menjabat, proses dalam mendapatkan jabatan hingga setelah menjabat sangat menarik untuk diteliti. Menjadi seorang pemimpin bukanlah tugas ringan, terlebih bagi perempuan. Sejumlah aspek membuat tugas tersebut berkali lipat lebih berat. Karena seperti yang kita ketahui, bahwa mereka selain sebagai Dekan, juga memiliki peran lain yang tidak kalah penting, yaitu sebagai Dosen, Istri dan Ibu. Peran ganda yang mereka miliki tentu menuntut mereka untuk dapat lebih pandai membagi waktu, pikiran dan perhatian mereka.



## **1.2. Perumusan Masalah**

Meskipun saat ini kita hidup di era modern, dimana emansipasi wanita telah berkembang pesat, namun gender masih menjadi isu besar dalam kehidupan perempuan, terutama di tempat kerja. Perempuan telah memperoleh hak untuk memiliki pendidikan yang lebih tinggi dan kedudukan kekuasaan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, tetapi masih harus menghadapi banyak kendala ketika berusaha untuk menanjakan karir kepemimpinan mereka. Mereka menemukan beberapa kendala yang dapat menghambat karir mereka berdasarkan diskriminasi seperti asumsi karakter mereka sebagai perempuan. Ketika wanita akhirnya mendapatkan tingkat yang lebih tinggi di tempat kerja, mereka kemudian dihadapkan dengan tantangan untuk meyakinkan rekan-rekan mereka, bawahan dan atasan bahwa mereka layak pada posisi tersebut.

Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui, bagaimana esensi pengalaman-pengalaman yang dimiliki oleh para pemimpin perempuan pada Perguruan Tinggi khususnya di Universitas Diponegoro?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan pengalaman kepemimpinan perempuan pada Perguruan Tinggi.
2. Mendeskripsikan lingkungan kepemimpinan perempuan di Perguruan Tinggi.

3. Mendeskripsikan manajemen konflik yang dihadapi para pemimpin perempuan pada Perguruan Tinggi.
4. Mendeskripsikan manajemen isu gender yang dihadapi para pemimpin perempuan pada Perguruan Tinggi.

#### **1.4. Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan tentang bagaimana esensi pengalaman para pemimpin perempuan di perguruan tinggi dalam menghadapi isu gender dalam memperoleh karir kepemimpinannya.

##### **1.4.1 Signifikansi Teoritis**

Penelitian ini secara teoritis dapat digunakan untuk memberikan penjelasan lebih dalam mengenai *Standpoint Theory* dan *Glass Ceiling Theory* pada esensi pengalaman kepemimpinan perempuan pada Perguruan Tinggi.

##### **1.4.2 Signifikansi Praktis**

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan penjelasan secara praktis tentang esensi pengalaman kepemimpinan perempuan pada Perguruan Tinggi dalam menghadapi konflik dan isu gender.

##### **1.4.3. Signifikansi Sosial**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi informasi bagi para perempuan mengenai bagaimana cara mengatasi konflik yang dihadapi dalam karir pimpinan di Perguruan Tinggi.

## **1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis**

### **1.5.1. *State of The Art***

*State of The Art* atau penelitian terdahulu dijadikan sebagai dasar pedoman dalam penyusunan penelitian ini. Hal ini bertujuan untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti – peneliti sebelumnya serta sebagai dasar untuk perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung proses kegiatan penelitian berikutnya. Berikut ini merupakan tabel penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini.

**Tabel 1.2.**

*State of The Art*

<b>Tahun</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
2012	Dessy Kania	Gender and Power in the workplace: Challenges For Women As Leaders in Higher Education Sectors.	Teori Glass Ceiling sangat terasa selama masa periode promosi jabatan dari ketiga Dekan MIPA yang diwawancara. Gender, Budaya dan Agama adalah faktor-faktor yang memainkan peran penting dalam menentukan apakah perempuan bisa tampil sebagai pemimpin dalam Perguruan Tinggi.
2013	Leidena Sekar Negari	Dramaturgi Kepemimpinan Perempuan Dalam Organisasi Profit	Antara pemimpin perempuan dan stakeholder, kedua belah menampilkan impression management
2014	Laksanti	Potret Kepemimpinan Perempuan dari sudut pandang Laki-laki	Tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemimpin laki – laki dan pemimpin perempuan dalam hal ketegasan, pengambilan keputusan, motivasi dalam bekerja, sifat yang emosional, kecerdasan, kreativitas, kepercayaan diri, dan lain – lain.
2014	Kirni Hifa Hazefa	Komunikasi Perempuan Pengusaha (Studi Kasus Komunikasi Perempuan Pengusaha di Lingkungan Bisnis Maskulin)	Perempuan dalam memaknai dirinya sebagai pengusaha adalah sebagai berikut: pengusaha yang idealis, pengusaha profesional, komitmen tinggi terhadap pekerjaan, menjaga kepercayaan klien atau konsumen, menjaga kualitas pekerjaan, pengusaha <i>pure</i> bisnis untuk mendapatkan keuntungan materi dan perempuan yang memiliki visi mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik.

### 1.5.2. Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif, dimana penelitian dilakukan untuk mengembangkan apa yang ada di balik peristiwa, latar belakang pemikiran manusia yang terlibat didalamnya. Pendekatan interpretif akan digunakan bila pengalaman penerimaan diri subyek tidak sesuai dengan kerangka berpikir yang telah digunakan sebelum penelitian, maka peneliti akan terbuka terhadap pengalaman subyek dan akan mencari kerangka yang lebih sesuai dengan pengalaman tersebut.

Paradigma interpretif atau dikenal juga dengan *interpretive social science* dapat ditelusuri pemikiran-pemikirannya melalui karya sosiolog Max Weber (1864- 1920) dan filsuf Wilhelm Dilthey (1833- 1911). Dalam karya utamanya *Intrroduction to H.uman Sciences* (Neuman, 1997 68-69). Dilthey menyebutkan adanya dua tipe ilmu yang berbeda secara mendasar yaitu *Naturuisienschaft* dan *Geisteswissenschaft*. Tipe ilmu Yang Pertama didasarkan pada penjelasan abstrak atau *erklarung* sedangkan tipe ilmu yang kedua berakar pada pemahaman *ettphatetic* atau *verstehen* mengenai pengalaman hidup orang sehari-hari dalam latar sejarah yang spesifik. Weber menegaskan bahwa ilmu sosial dibutuhkan untuk mempelajari tindakan sosial yang bermakna atau tindakan sosial dengan suatu tujuan. Weber dalam pemikirannya melibatkan *verstehen* dan menegaskan bahwa peneliti harus mengkaji alasan-alasan atau motif-motif pribadi yang membentuk perasaan intemal seseorang (*a person's internal feelings*) dan memberi pedoman keputusan-keputusan untuk bertindak dalam cara-cara yang khusus.

Penelitian ini juga merupakan penelitian kualitatif dimana penelitian kualitatif dekat dengan asumsi –asumsi paradigma fenomenologis interpretatif. Penelitian kualitatif mencoba menerjemahkan pandangan-pandangan dasar interpretatif dan fenomenologis yaitu antara lain realitas sosial. Realitas sosial merupakan sesuatu yang subyektif dan diinterpretasikan, bukan sesuatu yang lepas di luar individu-individu. Maka hal-hal yang diteliti disini adalah tentang bagaimana cara individu mendapatkan kemandiriannya.

### **1.5.3. *Standpoint Theory* (Teori Sudut Pandang)**

*Standpoint Theory* adalah teori yang mengkaji tentang bagaimana keadaan kehidupan individu mempengaruhi aktivitas individu dalam memahami dan membentuk dunia sosial. (Littlejohn dan Foss, 2009:135).

Sedangkan Griffin (2008:441) mengatakan bahwa *standpoint* bermakna sama dengan istilah cara pandang, sudut pandang, persepsi, dan perspektif. Dalam teori ini, Harding dan Wood menggagas bahwa salah satu cara terbaik untuk mengetahui bagaimana keadaan dunia kita, yaitu dengan memulai penyelidikan kita dari standpoint kaum wanita dan kelompok-kelompok marginal lain. Menurut Harding, ketika orang berbicara dari pihak oposisi dalam hubungan kekuasaan (power relations), perspektif dari kehidupan orang-orang yang tidak memiliki power, menyediakan pandangan yang lebih objektif daripada pandangan orang-orang yang memiliki kekuasaan. Yang menjadi fokus bahasannya adalah standpoint kaum wanita yang selama ini termarginalisasi.

*Standpoint* seseorang mempengaruhi pengambilan sikap yang diambil untuk menempatkan diri sebagai subjek maupun sebagai objek dalam masyarakat. Seseorang yang menempatkan diri sebagai subjek dalam masyarakat dikatakan memiliki subjektivitas. Subjektivitas dapat dipahami dengan merujuk pada kondisi keberadaan seseorang dan proses yang kita alami ketika menjadi seseorang atau subjek. Sebagai subjek, yaitu seseorang (person), kita mengikuti proses-proses sosial yang membuat kita menjadi subjek bagi diri kita maupun orang lain. Konsep tentang diri kita sendiri disebut dengan identitas diri, sedangkan harapan dan pendapat orang lain membentuk identitas sosial kita.

Teori sudut pandang memperhitungkan keragaman dalam komunikasi wanita dalam memahami perbedaan sifat-sifat menguntungkan yang dibawa oleh wanita ke dalam komunikasi dan berbagai cara dalam pemahaman tersebut yang mereka jalankan dalam praktiknya. Teori ini menjawab pandangan-pandangan esensialis terhadap wanita, misalnya, dengan cara mengenalkan pentingnya agen individu dalam menginterpretasikan dan mengaplikasikan pemahaman tertentu tentang dunia sosial. (Littlejohn dan Foss, 2009:135)

Littlejohn menambahkan bahwa poin penting dalam teori sudut pandang ini adalah bahwa kita memiliki sejumlah identitas-identitas yang berlapis atau tumpang tindih untuk membentuk sudut pandang kita, termasuk dalam hubungan ras, kelas, gender dan seksualitas di antara segi-segi identitas yang banyak.

#### 1.5.4 *Glass Ceiling*

*Glass ceiling* merupakan pandangan bahwa wanita dapat diterima sebagai karyawan perusahaan, tetapi mempunyai kesulitan untuk dipromosikan, terutama pada posisi senior level management (Stoner et. al., 1996). Wanita dapat melihat peluang di atas tetapi tidak dapat mencapainya. Menurut Burke (2006), *glass ceiling* merupakan hambatan yang membatasi kelanjutan karir wanita mencapai posisi yang lebih tinggi. Dalam mencapai posisi tersebut seolah-olah ada hambatan yang tidak nampak (Stoner et. al., 1996).

Ada tiga hambatan menurut Federal Glass Ceiling Commission dalam Wentling (2003). Pertama, hambatan organisasional yang meliputi kegagalan dalam rekrutmen, pengembangan, dan dukungan terhadap wanita untuk mencapai posisi senior level management. Kedua, hambatan societal yang bersumber dari hambatan organisasional. Hambatan ini menganggap wanita kurang mempunyai komitmen terhadap karir. Ketiga, hambatan governmental, disebutkan bahwa pemerintah kurang terlibat dalam fenomena *glass ceiling*.

Menurut Weyer (2007), tiga kategori yang merupakan hambatan dalam fenomena *glass ceiling*, yaitu:

1. Praktek-praktek seperti rekrutmen, retensi, dan promosi. Perusahaan cenderung memilih karyawan laki-laki karena dianggap mempunyai kemampuan yang lebih dari pada wanita. Wanita sudah tidak diberi kesempatan untuk membuktikan dirinya, bahwa mempunyai kemampuan yang sama dengan laki-laki.



2. Perilaku dan budaya misalnya stereotype dan gaya kepemimpinan. Manajer wanita banyak digambarkan kurang mempunyai karakteristik untuk menjadi manajer yang sukses (Cai and Clainer, 1999).
3. Struktur dan budaya yang dijelaskan secara mendalam dalam feminist theory.

Sejalan dengan Wentling menurut Cornelius (2005), *glass ceiling* masih banyak terjadi di kalangan pekerja wanita. Ada gap yang terjadi antara wanita dan laki-laki di tempat kerja. Laki-laki cenderung lebih cepat dipromosikan dan mendapatkan gaji lebih besar dari pada wanita. Selain itu, wanita dianggap kurang mempunyai ambisi dan komitmen serta kurang layak dalam hal pendidikan dan pengalaman kerja.

Sturges (dalam Cornelius, 2005), juga menyebutkan adanya gap antara laki-laki dan wanita. Laki-laki cenderung mengejar kesuksesan status dan materi, sedangkan wanita fokus pada kriteria internal, misalnya, penghargaan, kecakapan, dan pencapaian keseimbangan dalam hidup. Laki-laki berpandangan bahwa harus mencukupi kebutuhan keluarga. Penulis menganggap bahwa laki-laki mempunyai ambisi untuk mendapatkan sesuatu yang lebih tinggi. Pernyataan ini juga didukung oleh Weyer (2007), yang mengatakan bahwa laki-laki berorientasi pada kesuksesan, sedangkan wanita berorientasi pada pendekatan sosial.

Menurut Cornelius (2005), *glass ceiling* dapat diminimalkan dengan capabilities theory. Ada dua hal pokok dalam teori ini. Pertama, apakah ada kesiapan untuk bertindak dan apakah wanita mempunyai kemampuan? Kedua,

apakah organisasi atau perusahaan memberikan kesempatan secara penuh pada wanita dalam mencapai karir?

Sen (dalam Cornelius, 2005), menyebutkan sepuluh hal yang berkaitan dengan pengembangan wanita dalam *capabilities theory*:

1. *Life*. Mampu bertahan hidup dalam jangka yang normal.
2. *Bodily health*. Mampu untuk memperhatikan terhadap kesehatan yang baik, termasuk reproductive health.
3. *Bodily integrity*. Mampu untuk pindah dari satu tempat ke tempat lain.
4. *Sense, imagination, and thought*. Mampu menggunakan sense, imagine, pikiran, dan alasan. Wanita mampu berbicara secara artistik dan mampu meyakinkan dengan pengalamannya.
5. *Emotions*. Tidak emotional dalam pengembangan dirinya.
6. *Practical reason*. Mampu untuk membentuk konsep yang baik dalam hidup.
7. *Affiliation*. Mampu untuk hidup dengan orang lain dan menunjukkan perhatian terhadap individu lain. Wanita mungkin lebih mampu menunjukkan perhatian kepada orang lain termasuk teman kerja.

Menurut Wentling (2003), *glass ceiling* dapat diatasi dengan mengikuti beberapa pelatihan yang dapat mendorong wanita mencapai posisi yang lebih tinggi. Beberapa pelatihan tersebut antara lain; pelatihan komunikasi, kepemimpinan, manajemen strategik, dan perencanaan keuangan. Program pelatihan yang efektif akan meningkatkan kemampuan karyawan. Selama ini,

wanita cenderung hanya melakukan pelatihan tentang komunikasi (Wentling, 2003). Pentingnya pelatihan kepemimpinan karena didasarkan pada anggapan bahwa wanita tidak mempunyai kemampuan dalam memimpin (Weyer, 2007).

#### **1.5.5. Esensi Pengalaman - Fenomenologi**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan fenomenologi untuk mengkaji esensi pengalaman dan manajemen konflik pemimpin perempuan di Universitas Diponegoro. Asumsi pokok dari gagasan fenomenologi adalah bahwa orang secara aktif akan menginterpretasikan pengalaman mereka dengan memberikan makna terhadap apa yang mereka lihat (Rahardjo, 2005:44). Fenomenologi berasal dari bahasa Yunani dengan asal suku kata *phainomenon* yang berarti “yang menampak”. Menurut Husserl (dalam Kuswarno, 2009:34), dengan fenomenologi, kita dapat mempelajari bentuk-bentuk pengalaman dari sudut pandang orang yang mengalaminya langsung, seolah-olah kita mengalaminya sendiri.

Ahli teori fenomenologi yang menonjol, Alfred Schutz (dalam Basrowi dan Sudikin, 2002:31), mengatakan bahwa tugas fenomenologi menghubungkan antara pengetahuan ilmiah dengan pengalaman sehari-hari dan dari kegiatan dimana pengalaman dan pengetahuan berakar. Meyakini bahwa dunia yang dialami atas sebuah kesadaran manusia secara implisit, termasuk terhadap dunia eksternal, dapat dimengerti karena kesadaran kita dan sepanjang memiliki makna.

Jadi fenomenologi mengidentifikasi masalah dari dunia pengalaman indrawi yang bermakna kepada dunia yang penuh dengan objek-objek yang bermakna,

suatu hal yang semula terjadi dalam kesadaran individu secara terpisah dan kemudian secara kolektif didalam interaksi antara kesadaran-kesadaran. Karya Schutz sangat penting bagi teori komunikasi karena menempatkan komunikasi sebagai faktor penting bagi realitas yang dialami seseorang. Realitas bagi kita tergantung pada apa yang kita pelajari dari orang lain dalam komunitas sosial budaya kita yang terbentuk suatu situasi historis.

Sedikit berbeda dengan Schutz, studi Fenomenologis menurut Creswell (1998:51) adalah studi dengan pendekatan fenomenologis berupaya untuk menjelaskan makna pengalaman hidup sejumlah orang tentang suatu konsep atau gejala, termasuk di dalamnya konsep diri atau pandangan hidup mereka sendiri.

Littlejohn (2009:57) menyebutkan bahwa fenomenologi menjadikan pengalaman hidup yang sesungguhnya sebagai data dasar dari realita. Dengan mengutip pendapat Richard E. Palmer, Littlejohn lebih jauh menjelaskan bahwa fenomenologi berarti membiarkan segala sesuatu menjadi nyata sebagaimana aslinya, tanpa memaksakan kategori-kategori peneliti terhadapnya. Seorang ilmuwan yang “objektif” menghipotesiskan sebuah struktur tertentu dan kemudian memeriksa apakah struktur tersebut memang ada. Atau dengan kata lain, seorang fenomenolog tidak pernah membuat hipotesis, tetapi menyelidiki dengan saksama pengalaman langsung yang sesungguhnya untuk melihat bagaimana tampaknya.

Littlejohn menambahkan bahwa proses interpretasi sangat penting bagi pemikiran fenomenologis. Interpretasi, yang memiliki arti pemahaman dalam bahasa Jerman, merupakan proses menentukan makna dengan pengalaman.

Artinya bahwa dalam proses menentukan makna kita harus membuat interpretasi akan sebuah kejadian atau pengalaman. Dalam penelitian ini, dalam proses menentukan adanya bias gender dalam menjadi pemimpin di Perguruan Tinggi maka peneliti harus mengetahui kejadian atau pengalaman yang dialami oleh para pemimpin perempuan, kemudian membuat interpretasi akan pengalaman mereka serta menguji interpretasi tersebut dan sekali lagi melihat dengan cermat pada detail kejadian.

Dalam pemikiran yang lain, Mulyana (2001:59) menyebutkan pendekatan fenomenologi termasuk pada pendekatan subjektif atau interpretif, sebagai salah satu dari dua sudut pandang tentang perilaku manusia, yaitu pendekatan objektif dan pendekatan subjektif. Pendekatan objektif, atau sering disebut pendekatan behavioristik dan struktural, berasumsi bahwa manusia itu pasif, sedangkan pendekatan subjektif memandang manusia adalah aktif.

Lebih lanjut lagi, menurut Edmund Husserl (dalam Littlejohn dan Foss, 2009:58-59), terdapat tiga pemikiran umum dalam studi fenomenologi, yaitu:

- 1) Fenomenologi klasik

Melalui pengalaman langsung atau kesadaran yang terfokus maka kebenaran dapat diyakinkan. Kita harus mengesampingkan segala kebiasaan dalam melihat sesuatu agar mendapatkan kesadaran dengan sebenar-benarnya. Fenomenologi klasik bersifat sangat objektif, yaitu benda-benda yang ada di dunialah yang menghadirkan dirinya pada kesadaran kita.

## 2) Fenomenologi persepsi

Berkebalikan dengan fenomenologi klasik, fenomenologi persepsi ini sangat bersifat subjektif, bahwa manusialah sosok gabungan antara fisik dan mental yang secara aktif menciptakan makna-makna di dunia. Sebagai manusia, kita tidak hanya dipengaruhi oleh dunia, tetapi manusia juga mempengaruhi dunia dengan cara bagaimana kita mengalaminya.

## 3) Fenomenologi hermeneutik

Hampir serupa dengan fenomenologi persepsi, fenomenologi hermeneutik berpedoman bahwa kebenaran akan sesuatu tidak bisa didapat dengan analisis yang cermat, melainkan dengan pengalaman manusia dalam menggunakan bahasa sehari-hari. Dengan kata lain, komunikasi merupakan kendaraan yang menentukan makna berdasarkan pengalaman.

Dapat disimpulkan bahwa para fenomenolog percaya bahwa tersedia berbagai cara untuk menginterpretasikan pengalaman seorang individu melalui interaksinya dengan orang lain, dan bahwa interpretasi dari pengalaman kisah kitalah yang membentuk kenyataan. Tujuan interpretasi dari subjek penelitian, yaitu melihatnya dari segi atau sudut pandang mereka.

### **1.5.6. Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Kepemimpinan merupakan subjek yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah kepemimpinan itu sendiri merupakan konotasi citra individual yang kuat dan dinamis, yang berhasil memimpin sekelompok orang pada sebuah organisasi, seperti kemiliteran, perusahaan, negara dan sebagainya untuk mencapai sebuah tujuan yang sama.

D. Katz dan Kahn (dalam Gary Yukl, 2010:4) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin. Sedangkan Jacobs & Jaques (dalam Gary Yukl, 2010:4) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Senada dengan itu, House et Al (1999:184) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Sementara itu, Nawawi (1999) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki esensi sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Keberhasilan

seorang pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain. Dan kemampuan mempengaruhi orang lain dapat dilakukan melalui komunikasi, baik yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, yang bertujuan untuk menggerakkan anggota organisasi agar dengan penuh kesadaran dan pengertian bersedia mengikuti arahan-arahan dari pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

## **1.6. Metode Penelitian**

### **1.6.1. Tipe Penelitian**

Penelitian merupakan suatu kegiatan untuk memperoleh data atau informasi yang sangat berguna untuk mengetahui dan memecahkan masalah, atau untuk mengembangkan suatu bidang ilmu pengetahuan. Dalam melakukan penelitian, seorang peneliti akan melalui beberapa proses seperti proses mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan fakta – fakta atau fenomena yang terjadi sebagai data untuk membuat keputusan.

Pada penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Sedangkan tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah untuk memahami fenomena sosial melalui gambaran holistik dan memperbanyak pemahaman yang mendalam (Moleong,2009).



Melalui penelitian kualitatif peneliti dapat mengenali subjek dan merasakan fenomena apa terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan fenomenologi untuk memahami fenomena atas pengalaman para pemimpin perempuan dalam menghadapi bias gender dalam proses memperoleh kekuasaan sebagai pemimpin. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu berusaha mengamati, memahami dan menghimpun data, menganalisis dan membuat kesimpulan mengenai esensi pengalaman kepemimpinan perempuan dalam Perguruan Tinggi.

### 1.6.2. Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif ini yang dimaksud dengan Subjek penelitian adalah Dekan perempuan yang menjabat di Universitas Diponegoro, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1.3. Subjek Penelitian**

**Pemimpin Perempuan di Universitas Diponegoro per 31 Desember 2014**

No	Nama	Jabatan	NIP / GOL
1	Hanifa Maher Denny, S.KM., MPH, Ph.D.	Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Periode 2015-2019	196901021994032001 / IV B
2	Prof. Dr. dr Tri Nur Kristina, DMM, M.Kes.	Dekan Fakultas Kedokteran Periode 2015-2019	195905271986032001 / IV C
3	Prof. Dr. Widowati, S.Si., M.Si.	Dekan Fakultas Sains dan Matematika Periode 2015-2019	196902141994032002 / IV B
4	Dr. Hastaning Sakti, M.Kes., Psi.	Dekan Fakultas Psikologi Periode 2015-2019	196007011991032001 / III D

Sumber: Data dari Bagian Kepegawaian Biro Adm. Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro

### **1.6.3. Jenis Data**

Dalam setiap penelitian, selain menggunakan metode yang tepat juga diperlukan kemampuan memilih metode pengumpulan data yang relevan. Data merupakan faktor penting dalam penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder.

#### **a. Data primer**

Sumber data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dengan penelitian yang mendalam, melalui pengamatan langsung dengan melibatkan peneliti. Sumber data primer dalam penelitian ini antara lain: (1) hasil observasi partisipan terhadap perilaku, sikap, simbol antara pemimpin perempuan. (2) hasil wawancara dengan subjek penelitian yang dilakukan dengan wawancara mendalam (*indepth interview*) antar peneliti dengan pemimpin perempuan.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh selain data primer antara lain: (1) data audio (rekaman suara), (2) data yang berkaitan dengan penelitian seperti internet, atau referensi lainnya yang mendukung.

### **1.6.4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data perlu dilakukan dengan tujuan agar peneliti mendapatkan data – data yang valid dalam penelitian. Peneliti menggunakan

metode wawancara mendalam menggunakan instrumen *indepth-interview* dengan alat bantu perekam suara ataupun catatan tertulis guna memperoleh data primer mengenai esensi pengalaman kepemimpinan perempuan dalam Perguruan Tinggi.

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data dari buku-buku, jurnal, internet dan dari penelitian-penelitian mengenai pengalaman-pengalaman kepemimpinan perempuan dalam menghadapi konflik dan isu gender di Perguruan Tinggi.

#### **1.6.5. Reduksi Data**

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pada penyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan (Miles dan Huberman, 1992:16).

Langkah-langkah yang dilakukan adalah menajamkan analisis, menggolongkan atau pengkategorisasian ke dalam tiap permasalahan melalui uraian singkat, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sehingga dapat ditarik dan diverifikasi. Data yang di reduksi antara lain seluruh data mengenai permasalahan penelitian.

Data yang di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya serta mencari data tambahan jika diperlukan. Semakin lama peneliti berada di lapangan maka jumlah data akan semakin banyak, semakin kompleks dan rumit. Oleh karena itu, reduksi data perlu dilakukan sehingga data tidak bertumpuk agar tidak mempersulit analisis selanjutnya.

### **1.6.6. Teknik Analisis Data**

Analisis terhadap data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mereduksi data, melakukan klasifikasi dengan mengkategorikan data berdasarkan tema yang sesuai focus penelitiannya, melakukan deskripsi tekstural dan structural, kemudian melakukan analisis gabungan deskripsi tekstural dan gabungan deskripsi structural ke dalam satu pernyataan yang menggambarkan hakikat dari fenomena penelitian secara utuh, disebut juga dengan sintesis makna.

Sintesis makna tekstural dan structural ini merupakan tahap akhir untuk mengintegrasikan hasil temuan. Tujuan mensintesis makna tekstural dan structural adalah untuk menyatukan deskripsi tekstural dan structural ke dalam esensi pengalaman yang berkaitan dengan penelitian. Sintesis tersebut merupakan pola-pola hubungan negosiasi yang dilakukan narasumber dan esensi merupakan pola-pola yang dialami oleh narasumber dengan cara yang berbeda-beda sesuai dengan pengalamannya.

Hal ini sejalan dengan Van Kaam (dalam Moustakas, 1994:121) yang mengatakan bahwa teknik analisis data dengan studi fenomenologi adalah sebagai berikut:

#### *1. Listing and Preliminary Grouping*

Mendaftar setiap ekspresi yang relevan dengan pengalaman yaitu daftar jawaban partisipan atau responden penelitian (*horizontalization*).

## 2. *Reduction and Elimination*

Menguji setiap ekspresi yang ada dengan dua persyaratan, yaitu: 1) Apakah ekspresi tersebut mengandung momen pengalaman yang penting dan mengandung unsur pokok yang cukup baik untuk memahami fenomena? 2) Apakah ekspresi tersebut memungkinkan untuk dikelompokkan dalam suatu kelompok besar dan diberi label?

## 3. *Clustering and Thematizing the Invariant Constituents (Thematic portrayal)*

Pengalaman responden penelitian yang berkaitan kedalam label-label tematik. *Constituent* (unsur pokok) yang dikelompokkan dan diberi label ini adalah tema inti dari pengalaman. Jadi tema-tema yang ada pada *thematic portrayal* adalah benang merah dari jawaban-jawaban semua responden.

## 4. *Final identification of the Invariant Constituents and Themes by Application: Validation*

Merupakan proses memvalidkan *Invariant Constituent*. Yang dilakukan dalam tahap ini adalah mengecek *invariant constituent* dan tema yang menyertainya terhadap rekaman utuh pernyataan responden penelitian.

## 5. *Individual Textural Description*

Dengan menggunakan *invariant constituent* dan tema yang valid dan relevan dari tahap sebelumnya, dapat disusun *Individual Textural Description* dari pengalaman setiap responden penelitian. Termasuk

didalamnya adalah ekspresi harfiah (kata per kata) dari catatan interview yang ada.

#### 6. *Individual Structural Description*

Hasil dari penyusunan Individual Textural Description dan *Imaginative Variation* akan membangun *Individual Structural Description* dari pengalaman setiap responden penelitian.

#### 7. *Textural-Structural Description*

Tahap ini merupakan proses penggabungan antara *Textural Description* dan *Structural Description* dari pengalaman masing-masing setiap responden penelitian. Setelah *Individual Textural – Structural Description* tersusun maka dibuat suatu *Composite Description* dari makna dan esensi pengalaman sehingga menampilkan gambaran pengalaman kelompok secara satu kesatuan.