

## **BAB IV**

### **ANALISIS HASIL PENELITIAN**

Bab IV menganalisis temuan-temuan penelitian yang dijabarkan melalui beberapa subbab yakni subbab Sintesis Makna dan Esensi Gabungan Deskripsi Tekstural dan Gabungan Deskripsi Struktural tentang “Esensi Pengalaman Kepemimpinan Perempuan Dalam Perguruan Tinggi”, dan subbab Refleksi Hasil Penelitian yang dijabarkan sebagai implikasi teoritis, implikasi praktis dan implikasi sosial.

#### **4.1. Sintesis Makna dan Esensi Gabungan Deskripsi Tekstural dan Gabungan Deskripsi Struktural**

##### **4.1.1. Deskripsi Kepemimpinan**

Pada awalnya mereka mendapat kesempatan berkarir karena memiliki prestasi sejak masih di bangku sarjana, ada yang memulai dengan menjadi asisten dosen, ada juga yang mendapat kesempatan beasiswa S-2 serta ada yang membantu penelitian dosen senior. Pengalaman berorganisasi, meneliti dan mengajar sejak muda, bahkan sebelum menjadi dosen itulah yang menjadi bekal mereka dalam menghadapi sepaik terjang selama meniti karir menjadi dosen di Universitas Diponegoro hingga menjadi Dekan saat ini.

Esensi pengalaman kepemimpinan oleh keempat subjek penelitian merupakan pengalaman-pengalaman beragam yang dialami, dirasakan serta proses-proses kesadaran yang mereka lalui selama menjalani profesi sebagai ajang aktualisasi diri mereka dalam rangka meraih cita-cita. Menurut keempat subjek penelitian, apa yang saat ini mereka raih, khususnya menjadi pemimpin, adalah buah dari proses dan pengalaman karirnya dari awal hingga sekarang yang dilalui dengan penuh kerja keras, semangat tanpa henti, doa serta dukungan dari orang-orang di sekitarnya.

Menjadi Dekan bukanlah obsesi bagi mereka sejak awal, namun karena dorongan dari orang-orang di sekitarnya yang menganggap mereka layak dan pantas untuk memimpin. Menjadi Dekan juga bukanlah ajang bagi mereka untuk mencari uang, karena jika bisa memilih sebenarnya banyak tawaran jabatan yang lebih menggiurkan yang bisa mereka ambil. Namun, mereka merasa saat inilah ajang aktualisasi diri bagi mereka untuk mendayagunakan segala ilmu, pengalaman, dan kemampuan mereka untuk memimpin sebuah fakultas.

Hal tersebut sejalan dengan yang dikatakan oleh Maslow (dalam Arianto, 2009), bahwa aktualisasi diri adalah proses menjadi diri sendiri dan mengembangkan sifat-sifat dan potensi psikologis yang unik. Dalam studi kasus ini, para Dekan mengembangkan segala ilmu yang telah mereka peroleh baik dalam bidang akademis maupun social untuk melakukan yang terbaik yang mereka bisa.

Peran yang mereka *lakoni* tidak hanya satu atau pun dua bahkan ada yang memiliki empat peran sekaligus. Menjadi istri, ibu, dosen sekaligus dekan adalah peran yang sangat mereka syukuri, meski tidak mudah untuk dijalani. Dukungan dari keluarga, rekan dan senior menjadi obor penyemangat mereka untuk terus mendedikasikan diri kepada Negara pada umumnya dan Undip pada khususnya.

Peran ganda adalah dua peran atau lebih yang dijalankan dalam waktu yang bersamaan, dalam hal ini peran yang dimaksud adalah peran seorang perempuan sebagai istri bagi suaminya, ibu bagi anak-anaknya dan sebagai perempuan yang memiliki karir di luar rumah. Peran ganda ini dijalani bersamaan dengan peran kaum perempuan sebagai istri dan ibu dalam keluarga, seperti menjadi mitra suami dalam membina rumah tangga, menyediakan kebutuhan rumah tangga, serta mengasuh dan mendidik anak-anak. (Suryadi, 2004:12)

#### **4.1.2. Lingkungan Kepemimpinan**

Dengan latar belakang mereka sebagai dosen, lingkungan profesi mereka secara internal adalah sumber daya manusia, seperti dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa; sarana-prasarana; pendanaan; peningkatan TDPT; kualitas layanan; pelaksanaan penjaminan mutu dan pengembangan; serta kontribusi fakultas dalam mencapai target PTNBH. Mereka berusaha merangkul semua civitas akademika untuk dapat memperoleh tujuan dan mencapai target Undip sebagai PTNBH.

Selain sebagai Dekan dan dosen, mereka juga memiliki berbagai macam profesi lainnya di bidangnya masing-masing. Mereka turut berkontribusi sebagai profesional dalam skala lokal, nasional hingga internasional. Misalnya, menjadi

penasehat di Dewan Pembangunan Semarang; Konsultan Penasehat di Kemenaker dan Kementrian Kesehatan; mitra di WHO, ILO dan Institute of Health Washington DC; Ikatan Psikologi Klinis Jawa Tengah; Psikolog Olahraga KONI Jateng pada PON; serta menjadi Psikolog di beberapa Rumah Sakit di Semarang.

#### **4.1.3. Manajemen Konflik**

Mereka menyadari bahwa semakin tinggi jabatan, maka semakin besar pula konflik yang harus dihadapi. Konflik yang mereka hadapi selanjutnya pun semakin beragam, tidak hanya tentang bias gender saja, namun salah satunya yang paling sering muncul adalah terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja tidak optimal atau melanggar peraturan yang berlaku.

Agar menjadi pemimpin yang baik mereka juga berusaha merangkul semua kalangan civitas akademika, baik dosen maupun tenaga kependidikan, baik senior maupun junior dengan cara melakukan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif menjadi salah satu faktor yang sangat penting, selain bermanfaat dalam membuat kebijakan, melakukan sosialisasi tentang kebijakan baru, menyampaikan ide-ide saat rapat, berkoordinasi baik dengan di lingkungan internal maupun eksternal dan membangun tim kerja, komunikasi yang efektif juga dapat digunakan dalam manajemen konflik. Karena tujuan utama dalam komunikasi yang efektif adalah sebuah *win-win solution*.

Manajemen konflik seperti ini disebut dengan yang disebut manajemen konflik yang konstruktif oleh Johnson dan Johnson (dalam Goykunt dan Kim, 1997:288) yang menyebutkan bahwa manajemen konflik yang konstruktif adalah

kondisi di mana kedua pihak berada pada situasi yang “*win-win*”, kedua pihak dapat mengekspresikan ide dan opini mereka secara terbuka dan jujur, kedua pihak dalam kondisi yang setara, dihargai dan dihormati.

Lebih lanjut lagi, mereka mengatakan bahwa manajemen konflik konstruktif ini menghasilkan rasa saling memahami antara kedua pihak, merasa saling mempengaruhi, saling berkomitmen pada solusi, merasa puas dengan setiap keputusan, merasa diterima oleh orang lain dan meningkatkan kemampuan dalam melakukan manajemen konflik di kemudian hari.

Maka dalam studi kasus ini, para Dekan saat menghadapi konflik, mereka melakukan manajemen konflik konstruktif, dimana mereka mencoba memahami permasalahan yang ada dengan mengumpulkan data terlebih dahulu, lalu memanggil pihak yang bersangkutan untuk mencari penyebab terjadinya konflik dan saling berkomitmen dalam menemukan solusi.

#### **4.1.4. Manajemen Isu Gender**

Proses yang mereka lalui tidaklah seperti jalan tol yang tanpa hambatan dan dengan alasan yang tidak tertulis dan terselubung yakni mereka berjender perempuan. Konflik-konflik yang mereka hadapi dalam isu gender tersebut senada dengan *Standpoint theory* (Griffin, 2006:482), bahwa perempuan terposisikan pada hirarkhi yang rendah dibanding posisi laki-laki. Seringkali orang menyebut gender sebagai jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan, namun gender di sini adalah sistem makna dan sudut pandang dimana posisi laki-laki dan perempuan dipisahkan secara lingkungan, material, dan simbolis (social budaya).

Hambatan-hambatan dalam meraih jenjang karir yang lebih tinggi ini yang disebut juga dengan *glass ceiling*. Istilah *glass ceiling* ini dituturkan pertama kali oleh Gay Bryant pada tahun 1984 di suatu artikel di *Adweek*. Istilah ini kemudian menjadi kosakata Amerika setelah ada tulisan di *Wall Street Journal* pada tahun 1986 tentang barikade tak nampak yang menghalang-halangi peningkatan karier wanita di jajaran angkatan kerja Amerika.

Istilah ini bahkan ditanggapi secara serius oleh Kementerian Tenaga Kerja AS dengan membentuk suatu badan kajian pada tahun 1991. Temuan dari komisi ini mengonfirmasikan adanya *glass ceiling barrier* (hambatan langit-langit gelas) pada pekerja wanita bahkan sudah dimulai pada awal-awal kariernya. Istilahnya, sesama pekerja laki-laki sudah jauh melejit kariernya, sementara pekerja wanita itu masih tetap berada di posisi terendah. Menurut komisi ini, *glass ceiling* ini utamanya disebabkan karena sikap *stereotyping*, *prejudice*, dan bias gender.

*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). 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). Sehingga dapat dikatakan bahwa para wanita tersebut melihat adanya peluang namun seolah-olah tidak dapat meraihnya.

Dalam studi kasus ini, para keempat dekan pernah mengalami pengalaman tersebut, seperti contohnya dipersulit untuk melanjutkan studi dengan beasiswa ke luar negeri, kesulitan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi, hingga diremehkan kemampuannya dalam menjadi seorang pemimpin.

Menempati karir saat ini menjadi Dekan adalah perjuangan yang luar biasa. Konflik sudah muncul bahkan ketika mereka akan mencalonkan diri menjadi Dekan. Anggapan bahwa wanita memiliki kemampuan di bawah laki-laki, kurang mempunyai karakteristik menjadi seorang pemimpin, serta kurang mempunyai ambisi dan komitmen menjadi hambatan mereka dalam mencalonkan diri menjadi Dekan. Mereka dituntut seolah harus berjuang lebih untuk memiliki keunggulan prestasi yang lebih menonjol dibandingkan laki-laki.

Hal tersebut adalah beban bagi mereka berjuang untuk mencapai posisi tersebut karena masih banyak orang di Indonesia yang mengadopsi budaya patriarki yang menghasilkan keputusan dan sikap berbasis gender. Meskipun akhirnya mereka terpilih menjadi Dekan, konflik tidak berhenti begitu saja. Mereka kemudian dihadapkan dengan tantangan untuk meyakinkan rekan-rekan mereka, bawahan dan atasan yang lebih tinggi bahwa mereka layak pada posisi tersebut.

Dalam menghadapi isu gender tersebut, keempat informan berusaha tetap tenang, dan menjadi diri sendiri, karena mereka yakin bahwa yang menyukai mereka tidak membutuhkan pembuktian lagi, begitupun sebaliknya bahwa yang tidak menyukai mereka pun tidak membutuhkan penjelasan apapun. Selain itu,

mereka juga mengerti bahwa tidak akan bisa membuat semua orang menyukai mereka terlebih dalam hal kepemimpinan.

## **4.2. Refleksi Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Implikasi Teoritik**

Secara teoritis, penelitian ini berusaha mengembangkan pemikiran teoritis mengenai esensi pengalaman kepemimpinan perempuan dalam perguruan tinggi. Pada studi kasus ini peneliti menemukan bahwa para Dekan perempuan di Universitas Diponegoro memiliki pengalaman-pengalaman yang beragam, namun mereka sama-sama mendapatkan dorongan atau dukungan sekaligus hambatan dalam menjalani profesinya. Meskipun akhirnya mereka berhasil menjadi pemimpin sebuah fakultas, namun jalan yang mereka tempuh cukup banyak hambatan. Mereka dituntut seolah harus berjuang lebih untuk memiliki keunggulan prestasi yang lebih menonjol dibandingkan laki-laki.

Esensi utama dalam pengalaman keempat informan dalam menjalani karirnya sebagai dekan adalah bentuk aktualisasi diri mereka kepada civitas akademika, bangsa dan Negara. Mereka menunjukkan bahwa mereka mampu, layak, melakukan yang terbaik dengan mengimplementasikan ilmu yang telah mereka dapatkan baik dari hasil pembelajaran formal maupun informal.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sunyoto (2012:13) bahwa aktualisasi diri adalah kebutuhan yang paling utama yang berkaitan dengan proses



pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Selain itu, Maslow (1970), dalam Arianto (2009:139) menyatakan bahwa aktualisasi diri adalah proses menjadi diri sendiri dan mengembangkan sifat-sifat dan protensi psikologis yang unik.

Selanjutnya, Maslow mengungkapkan dalam bukunya *Hierarchy of Needs* menggunakan istilah aktualisasi diri sebagai kebutuhan dan pencapaian tertinggi seorang manusia tanpa memandang suku asal-usul seseorang, setiap manusia mengalami tahap-tahap peningkatan kebutuhan atau pencapaian dalam kehidupannya. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan social, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Dan penelitian ini menemukan bahwa alasan aktualisasi diri mereka adalah untuk sarana dalam meraih cita-cita, dalam arti lain yaitu kebutuhan fisiologis. Dan menjadi Dekan bukanlah ranah untuk mencari uang bagi mereka. Bagi keempat informan menjadi Dekan adalah amanah besar yang harus dijalani, bukan menjadi jabatan untuk mengumpulkan pundi-pundi kekayaan. Bagi mereka, jika untuk mencari uang sebetulnya ada kesempatan karir lain yang dapat diambil dalam skala nasional maupun internasional.

Meski demikian, ada juga pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi dan untuk memenuhinya biasanya seseorang bertindak bukan atas kehendak orang lain karena kesadaran dan keingrnan diri sendiri. (Sutrisno, 2011:125). Hal tersebut

tidak senada dengan hasil penelitian ini, dimana mereka tidak memiliki ambisi untuk menjadi dekan sejak awal, namun mendapat dorongan dan motivasi dari orang lain untuk mencalonkan dirinya sebagai Dekan karena dianggap layak dan mampu untuk mengemban amanah tersebut.

Selain itu, dalam studi kasus ini *standpoint theory* dan *glass ceiling theory* dapat menguatkan penelitian ini. *Standpoint theory* menekankan pada pandangan dari kehidupan keempat informan sebagai dekan perempuan, yaitu perspektif dari pihak perempuan sebagai kelompok yang termarjinalkan.

Konflik-konflik yang mereka hadapi dalam isu gender tersebut senada dengan *Standpoint theory* (Griffin, 2006:482), bahwa perempuan terposisi pada hirarki yang rendah dibanding posisi laki-laki. Seringkali orang menyebut gender sebagai jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan, namun gender di sini adalah sistem makna dan sudut pandang dimana posisi laki-laki dan perempuan dipisahkan secara lingkungan, material, dan simbolis.

Selain itu, Littlejohn dan Foss mengemukakan bahwa *Standpoint Theory* 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. (2009:135).

Sedangkan *glass ceiling* menjelaskan tentang hambatan yang tak nampak yang menghalang-halangi peningkatan karier para Dekan perempuan. Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh Burke (2006) yang mengatakan bahwa *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

Selain itu, ada juga yang mengemukakan bahwa *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).

#### **4.2.2 Implikasi Praktis**

Penelitian ini memberikan penjelasan tentang proses ekspresi profesi dan manajemen konflik oleh para Dekan dalam menjalani profesinya. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa para Dekan menjalani pengalaman yang berbeda-beda dan melakukan manajemen konflik dengan melakukan manajemen konflik konstruktif, di mana kedua pihak berada pada situasi yang “*win-win*”, atau dalam kondisi yang setara, dihargai dan dihormati, serta saling berkomitmen pada solusi.

Pada penelitian ini menemukan bahwa dalam menyelesaikan konflik keempat informan mencari solusi dengan cara yang *win-win solution*. Dimana mereka mengawali dengan mendiskusikan konflik dengan para Wakil Dekan dan mengumpulkan data yang ada, kemudian memanggil yang bersangkutan untuk

dimintai keterangan terlebih dahulu. Mereka meyakini bahwa setiap orang berbuat kesalahan pasti memiliki alasan, sehingga mereka layak untuk didengarkan pendapatnya. Dengan kata lain, mereka melakukan teguran secara lisan dahulu dan secara personal bukan dengan langsung memberikan *punishment* atau Surat Peringatan (SP) tanpa ada bukti dan keterangan yang pasti.

Terdapat enam tipe pengelolaan konflik dalam menangani konflik yang muncul (Baskerville, 1993:65), yaitu:

1) *Avoiding*

Gaya seseorang atau organisasi yang cenderung untuk menghindari terjadinya konflik. Hal-hal yang sensitif dan potensial menimbulkan konflik sedapat mungkin dihindari sehingga tidak menimbulkan konflik terbuka.

2) *Accomodating*

Gaya ini mengumpulkan dan mengakomodasikan pendapat-pendapat dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat konflik, selanjutnya dicari jalan keluarnya dengan tetap mengutamakan pihak lain atas dasar masukan-masukan yang diperoleh.

3) *Compromising*

Merupakan gaya menyelesaikan konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik sehingga kemudian menghasilkan

solusi (jalan tengah) atas konflik yang sama-sama memuaskan (*lose-lose solution*)

4) *Competing*

Artinya pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik dan pada akhirnya harus ada pihak yang dikorbankan (dikalahkan) kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa (*win-lose solution*)

5) *Collaborating*

Dengan cara ini pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerja sama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan, dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain. Singkatnya, kepentingan kedua pihak tercapai (menghasilkan *win-win solution*).

6) *Conglomeration (mixture type)*

Cara ini menggunakan kelima style bersama-sama dalam penyelesaian konflik.

Senada dengan penjelasan tersebut. Johnson dan Johnson (dalam Guykunst dan Kim, 1997:288) juga menyebutkan bahwa manajemen konflik yang konstruktif adalah kondisi di mana kedua pihak berada pada situasi yang “*win-win*”, kedua pihak dapat mengekspresikan ide dan opini mereka secara terbuka dan jujur, kedua pihak dalam kondisi yang setara, dihargai dan dihormati.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis peneliti, dalam penelitian ini manajemen konflik yang digunakan jika dilihat pada penjelasan di atas adalah manajemen konflik konstruktif dan menggunakan tipe penyelesaian konflik *accommodating dan collaborating*. Hal itu disebabkan karena meskipun bekerja sama secara sinergis dalam menyelesaikan konflik dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain, namun juga tetap mengutamakan kepentingan pihak yang lebih tinggi, dalam hal ini kepentingan civitas akademika, atas dasar masukan-masukan dan data-data yang diperoleh.

#### **4.2.3 Implikasi Sosial**

Penelitian ini menemukan bahwa perempuan belum benar-benar dipandang sejajar dengan laki-laki oleh semua pihak. Masih banyak orang yang berpandangan bahwa hanya laki-laki yang pantas menjadi pemimpin. Mereka membedakan peran, fungsi dan tanggung jawab laki-laki dan perempuan atas dasar konstruksi sosial di masyarakat. Kita hidup di Negara ketimuran yang masih banyak orang di Negeri ini mengadopsi budaya patriarki yang menghasilkan keputusan dan sikap berbasis gender. Selain itu, Negeri ini dihuni oleh masyarakat yang mayoritas muslim dimana perempuan diharamkan untuk menjadi pemimpin.

Hal ini senada dengan penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa hal-hal yang selama ini berbau perempuan seperti mendidik anak, mengelola dan merawat kebersihan dan keindahan rumah tangga atau urusan domestik sering dianggap sebagai “kodrat perempuan” padahal itulah yang dalam sejarah ini dikonstruksikan secara social atas dominasi-dominasi kekuatan dan kekuasaan

maskulin. Karena urusan mendidik anak-anak, merawat kebersihan rumah tangga dapat dilakukan oleh kaum laki-laki. Jenis pekerjaan tersebut bisa dipertukarkan dan tidak bersifat universal. (Fakih, 2013:9)

Walaupun para perempuan sudah memiliki hak sepenuhnya untuk menuntut ilmu setinggi mungkin dan memiliki karir yang diinginkan, namun dalam mencapai jenjang karir yang lebih tinggi mereka selalu menemui hambatan-hambatan. Seolah mereka harus berusaha lebih keras untuk membuktikan kemampuan mereka dibandingkan dengan laki-laki.

Berdasarkan penelitian ini, dengan keempat informan yang telah membuktikan dirinya mampu dan layak menjadi Dekan maka akan semakin banyak perempuan lainnya yang terinspirasi dan akan terus mengembangkan potensi dirinya untuk mencapai cita-cita yang didambakannya.