

CARA PEMIMPIN PEREMPUAN DALAM MENGELOLA KONFLIK DI ORGANISASI KEMAHASISWAAN

Muthia Umi Setyoningrum

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Samarinda

Jl. H.A.M Rifaddin, Harapan Baru, Kec. Loa Janan Ilir, Kota Samarinda, Kalimantan Timur

Abstrak

Tujuan dari adanya organisasi kemahasiswaan adalah memperluas wawasan, ilmu dan pengetahuan, membentuk kepribadian, dan mengembangkan keterampilan (softskill) baik kepemimpinan (leadership), manajerial, dan komunikasi. Dalam dinamikanya, setiap organisasi pasti memiliki konflik, begitu pula dengan organisasi kemahasiswaan. Mengelola konflik merupakan tugas dari pemimpin. Karakteristik tipe pemimpin juga akan berpengaruh terhadap cara yang digunakan untuk mengelola konflik. Hal ini mungkin juga terjadi pada karakteristik pemimpin laki-laki dan perempuan dalam mengelola konflik organisasi. Penelitian studi pustaka ini akan mendeskripsikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik dan cara-cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik. Faktor pendukung meliputi: 1) kepribadian perempuan yang perhatian, baik, supel, berperasaan, dan demokratis. 2) sifat perempuan yang kritis, teliti, dan detail, 3) kemampuan komunikasi perempuan yang efektif, 4) sensitivitas perempuan, dan 5) motivasi belajar serta bekerja perempuan yang tinggi. Faktor penghambat meliputi: 1) kuatnya budaya patriarki dan ajaran agama, 2) peran ganda yang dimiliki perempuan, 3) pendidikan perempuan yang cenderung masih lebih rendah 4) kurangnya dukungan keluarga atau kerabat dekat, 5) kurangnya pengalaman organisasi, 6) sikap perempuan yang kurang tegas. kecenderungan gaya kepemimpinan perempuan adalah transformatif, demokratis, dan partisipatif. Sehingga dengan gaya kepemimpinan tersebut perempuan cenderung menggunakan gaya kolaboratif, kerjasama, dan kompromi dalam pengelolaan konflik. Selain itu perempuan cenderung lebih reaktif dalam menyikapi peran gandanya.

Kata Kunci: *Pemimpin Perempuan, Pengelolaan Konflik, Organisasi Mahasiswa*

Abstract

The purpose of the student organization is to broaden insight, shape personality, develop soft skills, leadership, managerial, and communication. In its dynamics, every organization must have conflicts, as well as student organizations. Managing conflict is a leader's job. Characteristics of the leader will also affect the way used to manage conflict. This may also occur in the characteristics of male and female leaders in managing organizational conflict. This study will describe the factors that influence the ways women leaders manage conflict. Supporting factors include: 1) the personality of women who are considerate, kind, sociable, emotional, and democratic. 2) women's critical, thorough, and detailed nature, 3) women's effective communication skills, 4) women's sensitivity, and 5) women's high motivation to study and work. Inhibiting factors include: 1) strong of patriarchal

cultur and religious, 2) women's dual roles, 3) women's education which tends to be lower, 4) lack of support from family or close relatives, 5) lack of organizational experiences, 6) attitude of women's who lack of firm. The trend of womens's leadership style is transformative, democratic, and participatory. So with this leadership style, women tend to use a collaborative, cooperative, and compromise style in conflict management. In addition, women tend to be more reactive in responding to their dual roles.

Keywords: *Women Leaders, Conflict Management, Student Organizations.*

A. Pendahuluan

Organisasi adalah kumpulan beberapa orang yang saling bekerja sama dalam tujuan yang sama pula. Organisasi kemahasiswaan adalah beberapa mahasiswa dalam sebuah kelompok yang mencapai tujuan bersama. Organisasi kemahasiswaan adalah wahana pengembangan kegiatan ekstrakurikuler dalam pengembangan bakat, keilmuan, minat, dan penalaran.¹ Organisasi di dalam perguruan tinggi adalah sarana bagi mahasiswa untuk memperluas wawasan dan meningkatkan intelektualitas dan integritas kepribadian sebagai bentuk pengembangan diri mahasiswa.² Tujuan dari adanya organisasi kemahasiswaan adalah memperluas pengetahuan dan ilmu, membentuk kepribadian, dan mengembangkan keterampilan (*softskill*). Pengembangan keterampilan (*softskill*) meliputi kemampuan kepemimpinan (*leadership*), manajerial, dan komunikasi.

Dalam dinamikanya, setiap organisasi pasti memiliki konflik, begitu pula dengan organisasi kemahasiswaan. Konflik adalah pertentangan dengan hati nurani. Konflik dalam organisasi dapat dilihat sebagai perselisihan terhadap suatu hal yang terjadi di antara duapihak dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain³ Secara garis besar munculnya konflik dapat disebabkan oleh tiga faktor yaitu, komunikasi yang tidak baik, struktur organisasi, dan kepribadian masing-masing anggota. Dari ketiga faktor tersebut yang sering menjadi penyebab munculnya konflik dalam organisasi kemahasiswaan adalah faktor kepribadian dan komunikasi yang tidak baik.

Keanggotaan organisasi kemahasiswaan terdiri dari beberapa mahasiswa. Jika dilihat dari psikologis perkembangan, mahasiswa berada di tahap dewasa dini yaitu pergeseran dari remaja ke dewasa. Pada masadewasa dini orang cenderung memiliki emosi yang tidak stabil, lebih intensif untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan dan masalah, belajar untuk memilki komitmen dan bertanggungjawab, lebih kreatif, memiliki keinginan untuk bersaing, dan mulai bersikap individualis. Kompleksitas perkembanganpsikologis mahasiswa tersebut tentu akan menimbulkan konflik. Selain itu, karakteristik dan kepribadian masing-masing mahasiswa juga akan menimbulkan perbedaan perilaku dalam berorganisasi yang juga dapat menimbulkan konflik. Dengan latar belakang tersebut maka konflik yang sering muncul dalam organisasi kemahasiswaan cenderung pada bentuk konflik antar individu (*interpersonal*).

¹ Peraturan Pemerintah No. 155/U Tahun 1998 tentang Pedoman Umum Organisasi Kemahasiswaan di Perguruan Tinggi.

² Peraturan Pemerintah No. 155/U Tahun 1998 tentang Pedoman Umum Organisasi Kemahasiswaan di Perguruan Tinggi.

³ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, cet ke 2*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 504.

Pada perkembangan pemikiran dewasa ini, konflik tidak hanya dipandang sebagai hal yang negatif atau tidak berfungsi tetapi juga dapat dilihat sebagai hal positif atau berfungsi bagi organisasi. Berfungsi atau tidaknya konflik bagi organisasi tergantung pada cara organisasi untuk menghadapi dan mengelola konflik. Dalam menghadapi dan mengelola konflik organisasi terdapat berbagai macam solusi strategi yang ditawarkan seperti kompromi, negosiasi, akomodasi, berkompetisi, dan penghindaran konflik. Namun dari berbagai macam strategi tersebut yang menjadi kunci utama dalam mengelola konflik adalah keputusan pemimpin untuk menentukan cara dalam menghadapi dan mengelola konflik.

Mengelola konflik merupakan tugas dari pemimpin. Agar dapat mengelola konflik dengan baik maka pemimpin harus dapat memahami arti dan nilai dari konflik bagi organisasi. Karakteristik tipe pemimpin juga akan berpengaruh terhadap cara yang digunakan untuk mengelola konflik. Tentu saja masing-masing karakteristik tipe pemimpin akan memiliki cara sendiri yang berbeda-beda dalam mengelola konflik. Misalnya karakteristik tipe pemimpin otoriter yang keras akan menggunakan cara pengambilan keputusan sepihak untuk menyelesaikan konflik. Sedangkan karakteristik tipe pemimpin demokratis yang lembut akan menggunakan cara musyawarah untuk menyelesaikan konflik. Hal ini mungkin juga terjadi pada karakteristik pemimpin laki-laki dan perempuan dalam mengelola konflik organisasi.

Pada pemimpin laki-laki, budaya organisasi dan pola komunikasi yang tercipta lebih cenderung informal. Hal ini terlihat dari kegiatan rapat-rapat yang kurang terstruktur dengan baik, program kerja yang lebih banyak bersifat mendadak, komunikasi yang lebih lugas, dan proses pengambilan keputusan yang cenderung lebih cepat dan tegas. Sedangkan pada pemimpin perempuan, budaya organisasi dan pola komunikasi yang tercipta lebih cenderung formal dan terstruktur. Hal ini terlihat dari tersrukturnya kepengurusan organisasi, pembagian kerja yang jelas, program kerja yang direncanakan secara rinci di awal kepengurusan, dan pertemuan rapat yang sudah diagendakan dengan jelas. Dengan demikian terlihat bahwa struktur kepengurusan dan sistematisasi program kerja pada pemimpin perempuan cenderung lebih jelas daripada struktur kepengurusan dan sistematisasi program kerja pada pemimpin laki-laki.

Namun demikian, hal tersebut justru berbanding terbalik dalam konflik dan proses pengambilan keputusan. Pada pemimpin laki-laki, konflik yang terjadi lebih cepat diterima atau ditangkap dan kemudian dikelola. Proses pengambilan keputusan juga tidak membutuhkan waktu yang lama. Proses pengambilan keputusan pada pemimpin laki-laki cenderung lebih cepat karena biasanya tidak memerlukan pertimbangan pemikiran yang panjang dan tidak perlu melibatkan banyak anggota. Ketika terjadi konflik diluar organisasi atau konflik antar kelompok di luar organisasi, pemimpin laki-laki juga cenderung lebih cepat dalam menangkap dan mengelolanya. Biasanya pemimpin laki-laki langsung dapat mengambil cara untuk mengelola konflik tersebut dengan melakukan pertimbangan-pertimbangan kepada orang-orang kunci yang dianggap mampu membantunya untuk menyelesaikan konflik. Selain itu, pemimpin laki-laki juga cenderung memiliki keberanian untuk melakukan negosiasi dengan kelompok atau pihak luar seperti dengan organisasi mahasiswa lain, dosen-dosen, birokrasi kampus, dan *stakeholder* kampus yang lainnya. Dengan sensitivitas pemimpin laki-laki terhadap konflik dan ketegasannya dalam proses pengambilan keputusan tersebut maka organisasi menjadi lebih tanggap dalam menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga perubahan tersebut tidak berpengaruh pada program

kerja dan tujuan organisasi. Pada pemimpin laki-laki program kerja juga terlihat lebih kreatif dan bervariasi.

Sedangkan pada pemimpin perempuan, konflik yang terjadi juga cepat ditanggapi hanya saja terkadang pemimpin perempuan kurang berani untuk mengakomodasi konflik tersebut. Untuk mengakomodasi konflik tersebut pemimpin perempuan memerlukan pertimbangan dari berbagai hal, sudut pandang, pendapat, dan juga perasaan dari banyak anggota. Selain itu pemimpin perempuan juga lebih taat pada sistematis aturan yang sudah disepakati bersama sehingga untuk menyelesaikan sebuah konflik terkadang harus mengikuti prosedur sistematis aturan yang berlaku. Dengan banyaknya pertimbangan-pertimbangan tersebut maka proses pengambilan keputusan pada pemimpin perempuan cenderung membutuhkan waktu yang lama sehingga tidak efisien. Ketika terjadi konflik di luar organisasi, pemimpin perempuan kurang memiliki keberanian untuk melakukan negosiasi dengan kelompok atau pihak luar seperti dengan organisasi kemahasiswaan lain, dosen-dosen, birokrasi kampus, dan *stakeholder* kampus yang lainnya. Akibatnya, organisasi kurang mampu untuk menyikapi perubahan-perubahan dan permasalahan yang terjadi sehingga berpengaruh pada kinerja organisasi yang kurang optimal dan tidak berkembang. Pada pemimpin perempuan, kegiatan-kegiatan dan program kerja hanya terpaku pada apa yang sudah direncanakan secara baku sehingga kurang kreatif dan bervariasi.

Berdasarkan gambaran permasalahan seputar organisasi kemahasiswaan di atas, dirasa sangat perlu melakukan penelitian studi pustaka berkaitan dengan cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik di organisasi kemahasiswaan. Penelitian studi pustaka ini akan mendeskripsikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik dan cara-cara yang sudah dan dapat dilakukan oleh pemimpin perempuan dalam mengelola konflik. Melalui penelitian studi pustaka ini diharapkan dapat diperoleh penjelasan ilmiah tentang cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik di organisasi kemahasiswaan.

B. Tinjauan Pustaka

1. Pemimpin dan Kepemimpinan Mahasiswa

a. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan

Kepemimpinan berarti cara memimpin atau perihal memimpin.⁴ Bentuk kata kerja dari kata “kepemimpinan” adalah “memimpin” dan orang yang melakukan pekerjaan memimpin itu disebut dengan “pemimpin”. Pemimpin dapat dipandang sebagai pelaku atau subyek dari kepemimpinan. Pemimpin memiliki pengaruh, kekuasaan, dan kekuatan. Pemimpin juga bertanggung jawab terhadap semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.⁵

⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia Online

⁵ Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: CV Pustaka Setia: 2009), 247.

Pemimpin adalah orang yang memimpin yang bertugas menentukan tujuan, memberi motivasi, dan memberikan tindakan arahan kepada bawahan.⁶ Seseorang dapat menjadi pemimpin karena unggul secara kompetitif dan komparatif dibandingkan dengan orang lain.⁷ Jadi dapat diartikan bahwa pemimpin yaitu seseorang yang memiliki bawahan dan bertanggung jawab atas kegiatan organisasi yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi.

Kepemimpinan menurut Yukl adalah proses pengaruh sosial, yaitu seseorang memberikan pengaruh kepada orang lain yang berada di bawahnya secara struktur organisasi untuk menyusun kegiatan yang berhubungan dengan organisasi.⁸ Kepemimpinan adalah keadaan seorang pemimpin yang memberikan arahan kepada bawahan atau anggota organisasi untuk menuju ke tujuan yang benar.⁹ Kepemimpinan menurut Rivai, V. & Mulyadi, D. adalah proses memberikan pengaruh dalam memotivasi anggota/ pengikut, menentukan tujuan dan berpengaruh dalam perbaikan perilaku kelompok serta budaya organisasi.¹⁰ Dengan demikian maka kepemimpinan merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi. Amstrong mengemukakan bahwa memimpin adalah untuk menginspirasi, mempengaruhi dan membimbing. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk bertindak/ berperilaku untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹¹

Dengan demikian, kepemimpinan adalah kegiatan memimpin seorang pemimpin yaitu dengan menentukan tujuan dan memberikan pengaruh kepada orang disekitarnya atau bawahan untuk berperilaku sesuai dengan arah tujuan yang akan dicapai.

b. Tipe Pemimpin Mahasiswa

Tipe pemimpin mahasiswa dapat dikategorikan berdasarkan sifat kepemimpinan, status atau kedudukannya, dan bidang ketertarikannya.¹² Berdasarkan sifat kepemimpinannya, pemimpin mahasiswa dapat dikelompokkan menjadi pemimpin demokratis, otoriter, dan *laissez faire*.

1) Pemimpin mahasiswa demokratis

Pemimpin yang demokratis memiliki sifat yang senang, bekerjasama, berinteraksi, memiliki kebebasan yang teratur, memberikan ide-ide yang membangun, serta memberi kesempatan orang lain untuk berbicara. Gaya komunikasi pemimpin mahasiswa demokratis cenderung dua arah dan terbuka. Pemimpin mahasiswa demokratis berfokus pada sasaran kolektif yaitu mencapai tujuan kelompok melalui keleluasaan kinerja bagi setiap anggota.

2) Pemimpin mahasiswa otoriter

⁶ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 307.

⁷ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 307.

⁸ Yukl, G.A. *Leadership in Organizations*. 5th edn, (Upper Saddle River, NJ, 2002), 3.

⁹ *Oxford Advanced Learners Dictionary*, (Oxford: Oxford University Press, 2005), 872.

¹⁰ Rivai V, & Mulyadi D, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 2.

¹¹ Amstrong, T, *Multiple Intelligences in the Classroom*, (Alexandria: ASCD, 2009), 5.

¹² Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?* Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.

Pemimpin yang otoriter memiliki sifat yang disiplin kerja keras, berkemauan keras, mengharuskan, dan tidak boleh disanggah. Pemimpin otoriter cenderung berkuasa melalui kekuatan dan menekan anggota. Pemimpin otoriter memiliki gaya komunikasi satu arah melalui komando dan memerintah.

3) Pemimpin mahasiswa *laissez faire*

Pemimpin *laissez faire* cenderung tidak mpedulikan/ cuek, semua orang bertingkah laku sesuai kehendak masing-masing. Tidak terdapat pengarahan, perintah, maupun bimbingan secara organisatoris dalam pemimpin *laissez faire*. Tipe pemimpin ini juga tidak terdapat tim kerja, kegiatan organisasi tidak teratur sehingga sering terjadi persaingan dan konflik.

Berdasarkan status atau kedudukannya

1) Pemimpin solider

Pemimpin mahasiswa yang solider memiliki sifat yang setia kawan dan kompak. Pemimpin solider akan mengidentifikasi diri melalui semangat dan harapan anggota. Fokus utama pemimpin solider adalah kesetiaan (loyalitas) dan kekompakan.

2) Pemimpin resmi adalah pemimpin yang dipilih oleh kelompok dan dilantik oleh pejabat yang berwenang. Fokus utama pemimpin resmi adalah melaksanakan kepemimpinan sesuai dengan Amanah yang diberikan kepadanya dan mengarahkan organisasi untuk mencapai visi dan misi

3) Pemimpin konsultan

Pemimpin konsultan adalah pemimpin yang berfokus pada memberikan nasihat dan arahan. Nasihat dan arahan yang diberikan bertujuan untuk memotivasi, memberikan pengetahuan dan ide baru, mendidik, dan mengembangkan sikap perilaku anggota organisasi.

Menurut bidang ketertarikannya

1) Pemimpin politik sosial

Pemimpin politik sosial berfokus terhadap masalah politik dan sosial yang muncul ditengah masyarakat.

2) Pemimpin murni ilmiah

Pemimpin murni ilmiah berfokus pada kurikuler, prestasi ilmiah, kelompok belajar, , kelompok, percobaan-percobaan, dan penelitian.

3) Pemimpin rekreatif

Pemimpin rekreatif lebih cenderung pada pola yang lebih santai dan berorientasi pada rekreasi. Biasanya pemimpin rekreatif terdapat pada organisasi yang kurang formal dan anggotanya terdiri dari anak muda maupun kaum elit.

2. Kepemimpinan Perempuan

a. Karakteristik Pemimpin Perempuan

Sejalan dengan gerakan emansipasi perempuan yang menuntut adanya persamaan hak perempuan dalam berbagai bidang kehidupan sehingga terjadi perubahan dalam memandang pribadi perempuan. Perempuan bukan

lagi pribadi lemah yang berada di belakang. Perempuan dapat tampil di garda depan sebagai pemimpin yang handal sehingga tidak kalah dengan kaum laki-laki.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa wanita cenderung memimpin lebih demokratis, sedangkan laki-laki cenderung memimpin lebih otokratis.¹³ Pemimpin demokratis cenderung melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mencari masukan pada bawahan mereka. Pemimpin otokratis cenderung mencegah bawahan untuk terlibat dalam mengambil. Wanita lebih demokratis dalam memimpin karena kemampuan interpersonalnya yang lebih baik daripada laki-laki. Yang cukup menarik, beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa perempuan mungkin benar-benar memiliki keterampilan kepemimpinan dalam lebih baik beberapa.¹⁴

Menurut Shakeshaft dalam penelitiannya di Amerika Serikat mengemukakan bahwa laki-laki dan perempuan berbedadalam hal manajemen dan kepemimpinan:

1. Perempuan cenderung lebih sering melakukan hubungan kontak dengan semua orang baik bawahan maupun atasan.
2. Perempuan sering melakukan interaksi di dalam komunitasnya.
3. Perempuan cenderung tidak formal.
4. Perempuan perhatian terhadap perbedaan-perbedaan.
5. Perempuan menempatkan diri sebagai seorang pemimpin pendidikan daripada seorang manajer, dan berfokus pada pelayanan.
6. Perempuan sering gelisah dan was-was.
7. Perempuan lebih senang berfokus pada supervisi daripada administrasi.
8. Perempuan lebih tentatif dan sopan dalam berkomunikasi.
9. Perempuan cenderung berkolaborasi dan partisipatoris dalam menghadapi masalah.¹⁵

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Jalbert menunjukkan bahwa perempuan telah memiliki peran dalam pasar global.¹⁶ Peran tersebut terlihat pada karakteristik perempuan yang pandai memelihara hubungan dan membangun jaringan yang luas, mampu berkomunikasi secara efektif, sensitivitas terhadap budaya, organisatoris, serta berperilaku tidak agresif.

Berbagai karakteristik lain yang diungkapkan dalam sebuah hasil penelitian antara lain bahwa perempuan memiliki motivasi yang tinggi, memiliki pengendalian internal yang baik sehingga cenderung lebih sukses. Perempuan mengambil keputusan berdasarkan subjektif dan personal yang tinggi. Oleh karena itu, dari hasil penelitian-penelitian dan juga rumusan-rumusan yang telah diungkapkan banyak tokoh dan kalangan tersebut menunjukkan bahwa bukan sebuah hal yang mustahil saat ini perempuan mejadi seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan atau organisasi, bahkan dimungkinkan kepemimpinannya jauh lebih baik dari kaum laki-laki.

¹³ Robbins, S., & Judge, T., *Organizational behavior*, (Harlow: Pearson Education Limited, 2013).

¹⁴ Robbins, S., & Judge, T., *Organizational behavior*, (Harlow: Pearson Education Limited, 2013).

¹⁵ Mawftiq, R, *Pengaruh Kepemimpinan Perempuan pada Divisi Convention Hall PT. Cipta Sarina Vidi Yogyakarta terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2009), 19.

¹⁶ Jalbert, Susanne E. "Tampilnya perempuan pegusaha di seluruh dunia", *Jurnal Reformasi Ekonomi*, Vol.8, No.1, (2007), 7.

b. Kekuatan dan Kelamahan Pemimpin Perempuan

Dengan karakteristiknya, perempuan akan memiliki kekuatan dan kelemahan dalam memimpin. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Mawftiq menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan disebabkan oleh:

- 1) Kepribadian pemimpin perempuan yang kurang baik, hal ini meliputi kurang perhatian, kurang demokratis, kurang bersikap baik, kurang supel, kurang berempati, dan kurang memotivasi.
- 2) Adanya motivasi internal yang cukup besar dari karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan sehingga produktivitas kerja karyawan data tetap terpacu dan dipertahankan.¹⁷

Kelemahan-kelemahan perempuan yang sering terlihat dalam kelompok menurut Nunuk antara lain:

- 1) Perempuan cenderung takut salah dan mudah malu sehingga sulit menemukan jati dirinya.
- 2) Memiliki emosi yang tidak stabil dan ambisi pribadi sehingga menimbulkan persaingan tidak sehat di antara perempuan.
- 3) Penilaian tentang perempuan mengakibatkan perempuan sering tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- 4) Kurang berani dalam mengemban kekuasaan.
- 5) Perempuan cenderung bertindak sebagai individu yang bergantung (dependen) karena lingkungan yang menilai perempuan sebagai pribadi pemelihara.
- 6) Lebih rentan mengalami kelainan jiwa seperti sifat tertutup yang berlebihan rendah diri, dan mengasingkan diri.
- 7) Tidak mampu mengendalikan cemburu dan rasa iri dan cemburu sehingga mudah bercerai.
- 8) Lebih tertarik pada meningkatkan kemampuan motorik daripada kognitif.
- 9) Kurang menyadari akan kekuatan dan kelebihanannya.
- 10) Cenderung pada zona nyaman dengan menciptakan dunia sendiri.¹⁸

Meskipun memiliki beberapa karakteristik yang dapat menjadi kelemahan dalam kepemimpinan perempuan, ternyata perempuan juga memiliki peluang dan kekuatan dalam bidang pembangunan atau untuk menjadi seorang pemimpin. Kekuatan dan kesempatan perempuan tersebut yakni.

- 1) Perempuan memiliki sisi feminis yang mampu berelasi baik, dan memelihara potensi hidup, dan mengasuh yang baik. Oleh karenanya perempuan sering disebut makhluk sosialis.
- 2) Memiliki skill komunikator yang handal sehingga mampu menyampaikan informasi secara cermat dan mampu menjadi pendengar yang baik serta mewujudkannya dalam perubahan perilaku yang tepat.
- 3) Kreatif dalam menemukan ide dan memiliki tingkat analisis yang kuat

¹⁷ Mawftiq, R, *Pengaruh Kepemimpinan Perempuan pada Divisi Convention Hall PT. Cipta Sarina Vidi Yogyakarta terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2009), 70.

¹⁸ Nunuk, M., *Perempuan Indonesia dalam Perspektif Sosial, Politik, Ekonomi, Hukum, dan HAM*. (Magelang: Indonesiatara, 2004), 52.

secara intuitif. Hal ini menjadikan perempuan pribadi yang cinta damai.

- 4) Lebih toleran terhadap kekurangan atau kesalahan dan mampu memecahkan masalah secara realistis.¹⁹

3. Konflik

a. Definisi Konflik

Menurut Robbins, konflik digambarkan sebagai proses seseorang berusaha mengimbangi seseorang yang lain untuk mencapai kepentingan dan tujuannya.²⁰ Usman mendefinisikan konflik dalam dua hal penting, konflik adalah (1) pertentangan antara dua pribadi, dan (2) pertentangan dengan diri sendiri.²¹ Definisi konflik menurut dua pendapat ahli ini lebih mengarah pada bentuk konflik individual.

Pendapat lain menyebutkan, konflik adalah pertentangan terhadap harapan seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi, dan kenyataan apa yang diharapkannya.²² Konflik dapat dilihat sebagai proses dimana satu pihak merasa bahwa kepentingannya diusik oleh pihak lain.²³ Dalam pandangan perilaku, konflik adalah interaksi yang terjadi di organisasi.²⁴ Menurut Minnery, konflik organisasi adalah interaksi antara dua atau beberapa pihak yang saling ketergantungan maupun berhubungan tapi memiliki tujuan yang berbeda.²⁵ Dengan demikian konflik organisasi dapat dipahami sebagai interaksi dua pihak yang menyadari bahwa mereka saling bertentangan dalam suatu organisasi.

b. Bentuk-Bentuk Konflik

Robbins memandang konflik dalam dua bentuk, konflik fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang memperbaiki kinerja dan mendukung tujuan. Konflik disfungsional sebaliknya yaitu menghalangi kinerja kelompok dan menghambat tujuan.²⁶ Muchlas membagi konflik dalam tiga bentuk, yaitu konflik intra-individual, konflik interpersonal, dan konflik dalam organisasi.²⁷

Konflik intra-individual dapat disebabkan oleh perbedaan peran seseorang di satu tempat dengan perannya ditempat yang lain, terdapat dua atau lebih motif/ tujuan yang saling menghalangi, dan terdapat hambatan motif dalam mencapai tujuan. Konflik interpersonal terjadi pada interaksi antara dua

¹⁹ Nunuk, M., *Perempuan Indonesia dalam Perspektif Sosial, Politik, Ekonomi, Hukum, dan HAM*. (Magelang: Indonesiatara, 2004), 54.

²⁰ Robbins, S., *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. (Terjemahan Halida & Dewi Sartika), (Jakarta: Erlangga, 2002), 199.

²¹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 504.

²² Mangkunegara, A. P., *Perilaku dan budaya organisasi*. (Bandung: Refika Aditama, 2010), 10.

²³ McShane, S., & Von Glinov, M., *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2010), 328.

²⁴ Muchlas, M., *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008).

²⁵ Minnery, J., *Conflict Management in Urban Planning*, (England: Gower Publishing Company Limited, (1985).

²⁶ Robbins, S., *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. (Terjemahan Halida & Dewi Sartika), (Jakarta: Erlangga, 2002), 201.

²⁷ Muchlas, M., *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), 449-469.

individu atau lebih. Konflik ini dapat dianalisis melalui analisis transaksional dan jendela jauh. Konflik interpersonal dapat diselesaikan melalui strategi: 1) menang-menang, 2) kalah-kalah, dan 3) kalah-menang. Konflik organisasi terjadi pada individu dalam organisasi maupun antara individu dengan kelompok dalam organisasi.

Kemudian selain tiga bentuk konflik di atas, Walgito mengidentifikasi konflik dalam enam macam: 1) *Konflik Intrapersonal*, yaitu konflik pada diri sendiri seseorang, 2) *Konflik Interpersonal*, yaitu konflik yang timbul karena pertentangan antara lebih dari satu individu, 3) *Konflik Intragroup*, terjadi dalam kelompok sehingga dapat menimbulkan perpecahan kelompok, 4) *Konflik Intergroup*, karena berselisihnya kelompok satu dengan kelompok, 5) *Konflik Antarorganisasi*, yaitu terjadi karena organisasi satu berselisih dengan yang lain, dan 6) *Konflik Antarnegara*, terjadi antara negara satu dengan negara lain.²⁸

c. Penyebab Konflik

Konflik biasa terjadi dalam proses kehidupan baik individu maupun organisasi. Sama halnya dengan masalah, konflik muncul ketika terdapat perbedaan atau ketidaksesuaian antara harapan (*das sein*) dan kenyataan (*das sollen*). Adanya konflik dapat bersumber dari: a) ketidaksesuaian tujuan (*incompatible goals*), b) terjadinya perbedaan antara individu, kelompok, dan organisasi (*differentiation*), c) saling ketergantungan antar berbagai pihak (*interdependence*), d) terbatasnya sumberdaya (*scarce resources*), e) ketidakjelasan aturan (*ambiguous rules*, dan f) komunikasi yang bermasalah (*communication problems*).²⁹

Terdapat kondisi yang juga mampu menimbulkan konflik, yaitu:

- 1) Kegagalan komunikasi, yang disebabkan oleh kesalahpahaman, kekeliruan tata Bahasa (semantik), lingkungan yang bising, informasi yang tidak lengkap, media komunikasi yang tidak memadai.
- 2) Struktur organisasi, yang meliputi ukuran organisasi, spesialisasi, beban tugas, tingkat ketergantungan kelompok, kemajemukan kelompok, kepemimpinan, sistem kompensasi.
- 3) Tipe kepribadian individu, tiap individu memiliki terhadap nilai-nilai yang ada. Nilai-nilai disini seperti kerja keras, keadilan, kebebasan, kejujuran, menghargai, ketaatan, dll.³⁰

d. Konsekuensi Konflik

Konflik tidak selalu menimbulkan masalah atau menghambat kinerja. Ada juga konflik yang bermanfaat bagi organisasi. Konflik yang diselesaikan dengan baik justru akan meningkatkan dan memperbaiki kinerja. Sebaliknya,

²⁸ Walgito, B., *Psikologi Kelompok*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), 148.

²⁹ McShane, S., & Von Glinov, M., *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2010), 333.

³⁰ Robbins, S., *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. (Terjemahan Halida & Dewi Sartika), (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2002), 202.

konflik yang tidak dapat diselesaikan maka akan memperburuk dan menurunkan kinerja. Konflik dapat menjadi manfaat ataupun masalah tergantung pada tingkat konflik, iklim serta susunan dalam organisasi, dan cara mengelola konflik.³¹

Ketika konflik berada pada tingkatan yang semakin memuncak atau memanas maka kemungkinan terjadinya tindakan pengrusakan (destruktif) akan semakin besar sehingga konflik menjadi hambatan bagi kinerja. Begitu pula dengan iklim organisasi yang kaku dan resisten terhadap perubahan akan lebih berpotensi menimbulkan konflik.

e. Proses Konflik

Proses konflik dimulai dari adanya sumber konflik yang kemudian menimbulkan emosi dan persepsi konflik. Emosi dan persepsi konflik akan menjadikan tiap-tiap pihak yang berkonflik untuk lebih berhati-hati terhadap tindakan dan pernyataan pihak lain yang tidak sesuai dengan tujuan (*manifest conflict*). Persepsi merupakan perwujudan dari keputusan dan tindakan individu atau pihak terhadap konflik itu sendiri. Gaya penyelesaian konflik tiap-tiap pihak juga merupakan manifestasi konflik. Kebanyakan pihak atau orang akan menghadapi dan menyelesaikan konflik tetapi beberapa pihak akan lebih memilih menghindari konflik. Manifestasi perilaku dan tindakan akan berpengaruh terhadap hasil konflik, positif atau negatif.

Secara rinci Robbin & Judge mendeskripsikan proses konflik dalam lima tahap berikut:

- 1) Tahap 1: Ketidaksesuaian atau Oposisi Potensial, yaitu kondisi yang memungkinkan munculnya konflik, hal ini berkaitan dengan sumber konflik.
- 2) Tahap 2: Personalisasi dan Pengenalan, jika pada tahap 1 kemudian menimbulkan konflik maka tiap-tiap pihak akan mempersepsikan konflik tersebut secara emosional, bisa meliputi kegelisahan, frustrasi, ketegangan, dan pengenalan.
- 3) Tahap 3: Maksud/ Intensi, yaitu keputusan tindakan dalam menghadapi konflik. Cara mengintensifikasi konflik: a) Pernyataan kuat dan tidak kooperatif (*kompetisi*), b) kooperasi dan pernyataan yang kuat (*kolaborasi*), c) tidak ada pernyataan dan kooperasi (*menghindari*), d) kooperasi kuat tetapi tidak ada pernyataan (*akomodasi*), dan e) jalan tengah kooperasi dan pernyataan (*kompromi*).
- 4) Tahap 4: Perilaku, merupakan proses dinamika interaksi, yaitu usaha nyata dalam implementasi intensi setiap pihak terhadap konflik. Perilaku dapat diwujudkan dalam bentuk tindakan, pernyataan, dan reaksi.
- 5) Tahap 5: Hasil, hasil konflik dapat bersifat fungsional atau disfungsional. Konflik fungsional apabila hasilnya mampu meningkatkan atau memperbaiki

³¹ Mangkunegara, A. P., *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 25.

kinerja. Konflik disfungsional apabila hasil akhirnya justru menghambat atau memperburuk kinerja.³²

f. Strategi Mengelola Konflik

Strategi mengelola konflik adalah langkah-langkah atau cara yang digunakan untuk menghadapi konflik. Strategi mengelola konflik dapat dilakukan dengan kompetisi, kolaborasi, penghindaran, akomodasi, dan kompromi.³³ Pada dasarnya terdapat dua variabel dalam pengelolaan konflik: 1) memuaskan kepentingan pribadi (*assertiveness*), 2) memuaskan pihak lawan (*cooperativeness*).³⁴ Selain itu, cara lain yang dapat digunakan untuk menghadapi konflik adalah:

- 1) Menemukan solusi yang menguntungkan semua pihak (*problem solving*)
- 2) Memenangkan konflik (*forcing*)
- 3) Menghindari atau mengurangi konflik (*avoiding*)
- 4) Memberikan harapan atau sedikit bekerjasama dengan pihak lain (*yielding*)
- 5) Mencari jalan tengah (*compromising*).

g. Manajemen Konflik

Manajemen konflik bertujuan untuk mengelola konflik agar mencapai pada tingkatan konflik yang diharapkan. Terdapat dua cara dalam manajemen konflik, yaitu resolusi konflik dan stimulasi konflik. Resolusi konflik dilakukan melalui penanganan masalah, superordinat tujuan, memperkuat sumber daya, menghindari masalah, kompromi dengan konflik, serta mengubah variabel manusia dan struktural. Stimulasi konflik dapat dilakukan melalui komunikasi, mediasi, dan restrukturisasi organisasi.³⁵

Mengelola konflik juga dapat dilakukan dengan a) mengarahkan konflik fungsional, 2) menangani konflik disfungsional, dan c) bertransaksi efektif terhadap konflik.³⁶ Manajemen konflik dalam kelompok secara khusus dapat dilakukan dengan cara resolusi, negosiasi, kerja tim, dan stimulasi.³⁷ Pendekatan dalam manajemen konflik dapat pula dengan cara fokus pada tujuan, mengurangi perbedaan, memperbaiki komunikasi, tidak saling ketergantungan, peningkatan sumber daya, dan perbaikan prosedur.³⁸

491. ³² Robbins, S., & Judge, T., *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2011),

494. ³³ Robbins, S., & Judge, T., *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2011),

336. ³⁴ McShane, S., & Von Glinov, M., *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2010),

496. ³⁵ Robbins, S., & Judge, T., *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2011),

³⁶ Kreitner, R., & Kinicki, A., *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2010). 383.

³⁷ Gibson, et al., *Organizations*, (New York: McGraw-Hill, 2012), 273.

340. ³⁸ McShane, S., & Von Glinov, M., *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2010),

C. Metode

Pendekatan dalam penelitian adalah kualitatif dengan studi pustaka sebagai metodenya. Data yang dikumpulkan yaitu jenis data sekunder. Setelah dikumpulkan kemudian dilakukan analisis dengan beberapa teori atau hasil penelitian yang menghasilkan kesimpulan tentang cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik di organisasi mahasiswa.

D. Hasil dan Pembahasan

1. Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Cara Pemimpin Perempuan dalam Mengelola Konflik di Organisasi Mahasiswa

Sebelum mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik, akan dibahas terlebih dahulu mengenai kesetaraan gender dalam organisasi mahasiswa. Kepemimpinan baik perempuan maupun laki-laki tidak berpengaruh dalam jabatan. Faktor jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap posisi pemimpin dalam organisasi mahasiswa.³⁹

Belum optimalnya peran perempuan dalam organisasi sering bertugas yang sifatnya domestik seperti menjadi seksi konsumsi. Pekerjaan yang berat dan bersifat teknis cenderung diletakkan pada laki-laki. Hal ini karena pengaruh budaya patriarki. Perempuan ditempatkan pada posisi subordinat sedangkan laki-laki pada posisi superior. Budaya patriarki juga memberi efek pada kepemimpinan yang diperkuat oleh tafsir agama yang belum jelas mengenai kepemimpinan perempuan.

Fakta yang dapat kita peroleh isu-isu kesetaraan gender sudah berkembang dalam organisasi mahasiswa. Hanya saja dalam praktiknya, kesetaraan gender masih belum optimal, karena masih kuatnya budaya patriarki dan perbedaan tafsir agama di kalangan organisasi mahasiswa. Kemudian, terkait perbedaan antara manajemen konflik yang dilakukan oleh pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan. Mahasiswa wanita lebih cenderung menghindari masalah sedangkan mahasiswa pria memilih menghadapi konflik interpersonal.⁴⁰ Laki-laki di fase remaja akhir sudah memiliki perubahan pola dalam manajemen konflik, yaitu menjadi lebih efektif. Sehingga memang terbukti bahwa terdapat perbedaan dalam pengelolaan konflik pada pemimpin laki-laki dan perempuan.

Kemudian jika dilihat faktor-faktor yang secara umum mempengaruhi pengelolaan konflik. Tipe-tipe kepribadian atau karakteristik berkorelasi positif pada gaya manajemen konflik.⁴¹ Tipe dan karakteristik tersebut yaitu agresifitas, keinginan untuk berkuasa, tujuan kompetitif atau kooperatif sikap empati, dan alternatif menyelesaikan konflik. Penyelesaian konflik juga dipengaruhi oleh etnosentrik

³⁹ Miftahudin, Hidayah, & Supardi., *Sensitivitas dan Aplikasi Kesetaraan Gender di Organisasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta*, (Yogyakarta: UNY, 2007).

⁴⁰ Mardianto, A., Koentjoro, & Purnamaningsih, E. H, "Penggunaan manajemen konflik ditinjau dari status keikutsertaan dalam mengikuti kegiatan pecinta alam di universitas gadjah mada Yogyakarta", *Jurnal Psikologi*, Vol 27, No. 2 (2000), 111-119.

⁴¹ Mardianto, A., Koentjoro, & Purnamaningsih, E. H, "Penggunaan manajemen konflik ditinjau dari status keikutsertaan dalam mengikuti kegiatan pecinta alam di universitas gadjah mada Yogyakarta", *Jurnal Psikologi*, Vol 27, No. 2 (2000), 111-119.

dan jenis kelamin. Sifat-sifat keterbukaan dan kompromi juga memeperkuat kemampuan dalam pengelolaan konflik.

Keberhasilan seseorang dalam penyelesaian konflik sebenarnya tidak terlepas dari religiusitas. Dister menjelaskan bahwa agama dan pendidikan harus menjadi pedoman hidup. Agama berfungsi mengarahkan akhlak moral dan sosial individu.⁴² Beberapa nilai moral adalah kesadaran, jujur, keadilan, dan hubungan yang benar kepada Tuhan. Faktor-faktor lain dalam pengelolaan konflik yaitu: 1) karakteristik intelektual, 2) kepribadian individu, 3) aspek situasional, 4) interaksi, dan 5) isu/tipe/jenis konflik⁴³.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen konflik adalah faktor eksternal yang meliputi pendidikan dalam keluarga, lingkungan sosial, solidaritas kelompok, struktur kekuasaan, interaksi sosial, jenis konflik. Sedangkan faktor internal meliputi karakteristik intelektual, kepribadian individu, ketidakmampuan adaptasi yang menimbulkan tekanan sehingga mudah frustrasi, tidak peka terhadap perasaan orang lain, emosi yang labil sehingga mengakibatkan konflik batin.

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan perempuan menjelaskan tentang karakteristik serta faktor-faktor dalam kepemimpinan perempuan. Penelitian yang dilakukan oleh Christie tentang para calon polisi laki-laki dan perempuan. Laki-laki cenderung lebih sedikit berkonflik daripada perempuan. Perempuan mengalami konflik peran dan muncul pada saat mereka dituntut untuk tampil maskulin. Pada saat yang bersamaan mereka harus tampil feminim sebagai ibu rumah tangga bagi keluarga di rumah.⁴⁴

Peran yang melekat pada perempuan berkeluarga yang bekerja memiliki tuntutan terhadap perempuan untuk bersikap sama pada keluarga dan pekerjaan⁴⁵ Faktor yang mempengaruhi eksistensi pemimpin perempuan adalah dukungan keluarga, keterdedahan terhadap media massa, pengalaman kerja, serta yang utama pendidikan. Pembagian kerja baik di rumah maupun di kantor tidak menentukan keberhasilan perempuan dalam kepemimpinan.⁴⁶

Dari ketiga penelitian diatas diperoleh informasi bahwa peran ganda pada perempuan akan mempengaruhi kepemimpinannya. Peran ganda disini adalah sifat kodrat perempuan yang feminim dan tuntutan dari sifat pemimpin yang cenderung maskulin. Selain itu pendidikan, pengalaman kerja/ organisasi, serta dukungan keluarga atau orang terdekat juga berpengaruh terhadap kepemimpinan perempuan.

Lyons mendeskripsikan tentang kepemimpinan perempuan yaitu memiliki aspek kepribadian yang perhatian, bersikap baik, supel, berperasaan, dan demokratis.

⁴² Dister, N.S, *Psikologi Agama*, (Yogyakarta: Kanisius, 1988).

⁴³ Farida, I. A., *Manajemen Konflik pada Remaja yang Tinggal Bersama Orangtua dan Remaja Panti di Malang*, (Yogyakarta: Fakultas Psikologi, UGM, 1996).

⁴⁴ Christie, G. "The Police Role: Studies of Male and Female Police" dalam <http://www.aic.gov.au/conferences/policewomen/Christie.pdf> diunduh pada tanggal 20 Juni 2015 dari

⁴⁵ Febriana, S. K. T, *Dinamika Konflik Peran Ganda Polisi Wanita Berkeluarga*. (Surabaya: UNAIR, 2012).

⁴⁶ Paramitha, N. P, *Kepemimpinan Perempuan dalam Organisasi Kepolisian*, (Bogor: IPB, 2008).

Sedangkan aspek profesionalitas yang dimiliki oleh kepemimpinan perempuan yaitu manajerial yang baik, cermat dan teliti, artistik, dan pekerja tim⁴⁷.

Menurut Lycette faktor kendala dalam partisipasi perempuan di urusan publik adalah:

- a. Peran ganda yang dijalankan perempuan, yaitu reproduksi serta produksi.
- b. Pendidikan perempuan yang relatif lebih rendah.
- c. Budaya patriarki yang mempersempit gerak perempuan.
- d. Aturan atau kebijakan yang menghambat perempuan untuk bergerak, contoh program KB yang tidak disetujui suami, larangan mengenyam pendidikan.⁴⁸

Berdasarkan beberapa kajian terhadap teori dan hasil penelitian di atas maka faktor-faktor yang mempengaruhi cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik dapat dibagi menjadi dua, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat.

- a. Faktor pendukung yang mempengaruhi cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik: 1) Kepribadian perempuan yang perhatian, bersikap baik, supel, berperasaan, dan demokratis; 2) Kemampuan komunikasi perempuan yang efektif; 3) Sensitivitas perempuan terhadap perbedaan budaya serta dalam berperilaku yang tepat; 4) Kemampuan berorganisasi; 5) Perilaku perempuan yang tidak mengancam dan tidak agresif; 6) Sifat kritis perempuan; 7) Sifat ketelitian dan suka akan hal yang detail yang dimiliki perempuan; dan 8) Semangat belajar dan kerja yang dimiliki perempuan.
- b. Faktor penghambat yang mempengaruhi cara pemimpin perempuan dalam mengelola konflik: 1) Kuatnya budaya patriarki dan ajaran agama; 2) Peran ganda yang dimiliki perempuan sehingga perlu menyeimbangkan sifat feminisme dan maskulin; 3) Peran ganda pemimpin mahasiswa, sebagai mahasiswa dan organisatoris; 4) Pendidikan perempuan yang cenderung masih lebih rendah daripada laki-laki; 5) Kurangnya dukungan keluarga atau kerabat dekat; 6) Struktur organisasi yang patriarki; 7) Kurangnya pengalaman berorganisasi; 8) Perasaan perempuan yang lemah dan lembut yang sering dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

2. Cara Pemimpin Perempuan dalam Mengelola Konflik di Organisasi Kemahasiswaan

Berbagai alasan diberikan untuk mendukung pentingnya pengelolaan konflik, khususnya untuk pemeliharaan hubungan manusia. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi dalam pengelolaan konflik organisasi. Pemimpin tampaknya memiliki peran penting dalam situasi konflik.⁴⁹ Doucet, Poitras, & Chênevert mengatakan bahwa seorang pemimpin dapat memainkan peran dalam organisasi konflik dalam tiga cara tertentu: langsung, melalui intervensi, atau melalui

⁴⁷ Mawftiq, R, *Pengaruh Kepemimpinan Perempuan pada Divisi Convention Hall PT. Cipta Sarina Vidi Yogyakarta terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2009), 18.

⁴⁸ Suparno, I., Ismunandar, K., & Rochimah, T, *Masih dalam Posisi Pinggiran: Membaca Tingkat Politik Perempuan di Surakarta*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2005) 27.

⁴⁹ McClinton, P., *Leadership & Conflict Management: A Review of The Literature*. (Salt Lake: Argosy University, 2014).

gaya kepemimpinan.⁵⁰ Cara langsung, konflik yang mungkin terjadi antarpribadi atau antar kelompok, dalam hal ini pemimpin mungkin menunjukkan gaya manajemen konflik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan intervensi dalam konflik, pemimpin dapat bertindak sebagai arbiter atau mediator. Terakhir, gaya manajemen pemimpin mempengaruhi konflik, maka metode atau teknik yang digunakan oleh pemimpin mempromosikan konflik interpersonal atau antar kelompok dalam organisasinya.⁵¹

Berbeda dengan gaya manajemen, gaya penanganan konflik memungkinkan seorang pemimpin untuk bertahan dan mungkin mengatasi situasi konflik di organisasi. Peneliti lain setuju bahwa peran pemimpin dalam konflik organisasi adalah dengan menggunakan gaya manajemen konflik yang paling bermanfaat sesuai dengan situasi.⁵² Peran kepemimpinan secara alami dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap pengelolaan konflik dalam organisasi. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah panduan langsung dan sering menginspirasi anggota atau tim. Anggota atau bawahan mungkin secara naluriah akan mengikuti arahan pemimpin ketika konflik terjadi. Dengan demikian, banyak pemimpin menggunakan teknik penanganan konflik yang efektif untuk mengelola konflik.⁵³

Kebanyakan pemimpin menggunakan salah satu dari lima gaya untuk mengelola konflik: mengintegrasikan, mengorbankan, akomodatif, mendominasi (mengendalikan) atau menghindari.⁵⁴ Kesamaan dalam temuan ini menunjukkan bahwa para pemimpin dapat peka terhadap kebutuhan, mempertahankan interaksi positif, memungkinkan bawahan untuk menyelesaikan konflik mereka sendiri, dan mengintegrasikan karakteristik seperti fokus pada tujuan bersama, bekerja dengan fleksibilitas, kreativitas dan komunikasi terbuka.

Dari ulasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam manajemen konflik. Dampak manajemen konflik yang efektif adalah melalui penggunaan gaya manajemen konflik integrasi yang berfokus pada tujuan bersama, pertukaran informasi, dan komunikasi yang terbuka.

Meskipun kepemimpinan laki-laki biasanya dianggap lebih efektif daripada kepemimpinan wanita, namun akhir-akhir ini telah muncul perdebatan baru tentang potensi perempuan dalam kepemimpinan. Dalam semua konteks kepemimpinan, tidak ada perbedaan antara pria dan wanita dalam efektivitas kepemimpinan yang dirasakan.⁵⁵ Dengan demikian gaya manajemen dan gaya pengelolaan konflik pada pemimpin laki-laki maupun perempuan akan memiliki efektivitas yang sama dalam

⁵⁰ Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D., "The Impacts Of Leadership On Workplace Conflicts", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 20, No. 4 (2009).

⁵¹ Curseu, P. L., "Intra-Group Conflict and Teamwork Quality: The Moderating Role of Leadership Styles", *Administrative Sciences*, Vol. 1, No. 1 (2011), 3-13.

⁵² Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G., "Affective Choice of Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23, No. 1 (2012), 6-18.

⁵³ Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G., "Affective Choice of Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23, No. 1 (2012), 6-18.

⁵⁴ Giacomantonio, M., Pierro, A., & Kruglanski, A. W., "Leaders' Fairness and Followers' Conflict Handling Style: The Moderating Role of Need for Cognitive Closure", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 22, No. 4 (2011), 358-372.

⁵⁵ Paustian-Underdahl, S.C., Walker, L. S., & Woehr, D. J., "Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators", *American Psychological Association Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 6 (2014).

pengelolaan konflik.

Diawal sudah disampaikan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi gaya pengelolaan konflik yang digunakan. Hal ini dapat dilihat pada beberapa hasil penelitian berikut. Hendel, Fishma, & Galon dalam penelitian mengenai manager keperawatan di Israel melaporkan bahwa kepala perawat yang menganggap dirinya sebagai pemimpin transformasional dan transaksional cenderung menggunakan strategi kompromi dalam manajemen konflik dengan pendekatan kalah-kalah.⁵⁶ Coleman dalam Mawftiq menyatakan bahwa para kepala sekolah perempuan di Wales dan Inggris cenderung menggunakan model kepemimpinan partisipatif dan transformatif.⁵⁷ Pemimpin perempuan relatif kolaboratif dan partisipatif dalam mengelola konflik.⁵⁸

Kemudian Chung dalam studinya melaporkan bahwa perempuan lebih banyak mengalami konflik interpersonal dan tekanan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka daripada laki-laki.⁵⁹ Hal ini mengakibatkan gaya penanganan konflik perempuan dan laki-laki berbeda. Perempuan cenderung bekerjasama dalam menangani konflik sedang laki-laki lebih mendominasi dalam penyelesaian konflik. Strategi kerjasama (*cooperating*) yang dilakukan perempuan dalam mengelola konflik disebabkan oleh karakteristik perempuan yang cenderung demokratis dan kooperatif. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins bahwa wanita cenderung memimpin lebih demokratis, sedangkan laki-laki cenderung memimpin lebih otokratis.⁶⁰ Pemimpin demokratis cenderung melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mencari masukan pada bawahan mereka.

Dalam perkembangan kepemimpinan perempuan telah muncul sebuah model baru dalam pengelolaan konflik pada pemimpin perempuan. Model Kepemimpinan Wanita Antarbudaya yang diusung oleh Saint Mary College adalah kerangka untuk menciptakan solusi ini melalui pengembangan kompetensi intercultural pemimpin, organisasi, dan masyarakat.⁶¹ Dengan merangkul delapan unsur pedagogis, nilai-nilai kunci, dan enam bidang kemahiran kepemimpinan perempuan, individu dan kelompok, hal ini terbukti telah dapat membuat perubahan di dunia.

Delapan unsur pedagogis meliputi: 1) mengenali pemimpin, 2) melibatkan wanita sebagai perencana dan peserta, 3) melakukan dialog, 4) membangun komunitas, 5) mengembangkan nilai-nilai, 6) membuat kesetaraan pendapat, 7) menghindari hadiah atau pemberian bayaran, dan 8) mengulangi proses. Nilai-nilai kunci meliputi: karya diri, kepemimpinan perempuan. fokus pada keragaman, dan

⁵⁶ Hendel, T., Fishma, M., & Galon, V., "Leadership Style and Choice of Strategy in Conflict Management Among Israeli Nurse Managers in General Hospitals", *Journal of Nursing Management*, Vol. 13 (2005), 137-146.

⁵⁷ Mawftiq, R, *Pengaruh Kepemimpinan Perempuan pada Divisi Convention Hall PT. Cipta Sarina Vidi Yogyakarta terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2009), 18.

⁵⁸ Mawftiq, R, *Pengaruh Kepemimpinan Perempuan pada Divisi Convention Hall PT. Cipta Sarina Vidi Yogyakarta terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2009), 19.

⁵⁹ Chung, L. C., *Effects of Gender on Conflict Management Strategies, Interpersonal Conflict, and Job Affection Well Bein*, (Hongkong: City University, 2010).

⁶⁰ Robbins, S., & Judge, T., *Organizational behavior*, (Harlow: Pearson Education Limited, 2013).

⁶¹ Bazaata, et al., "Leadership for Social Change: The Women's Intercultural Leadership Model Saint Mary's College, Notre Dame, In", *Journal of Women's Intercultural Leadership*, Vol. 1 (2011).

nilai non-hirarkis. Ada enam bidang kemahiran kepemimpinan perempuan: 1) mengenali pemimpin, 2) mengartikulasikan spiritual/ etika, 3) melibatkan nilai-nilai, 4) berdialog tentang kekuatan dan kekhususan, 5) membuat komunitas yang inklusif, 6) membuat diri anda berebeda.⁶²

Strategi pengelolaan konflik pada perempuan juga terlihat dalam penyelidikan dari 82 wanita profesional di enam institut yang mengkaji tentang konflik di antara perempuan berperan ganda, serta pengembangan strategi pengelolaan konflik. Hasil menunjukkan perempuan berkeluarga yang juga bekerja memiliki tingkatan yang berbeda dalam melaksanakan setiap perannya. Mereka bersifat lebih reaktif serta mengubah pandangan terhadap tuntutan peran ganda tersebut untuk mengurangi konflik.⁶³ Strategi pengelolaan konflik ini dapat digunakan dengan mempertimbangkan faktor penghambat berupa peran ganda yang sering dialami oleh pemimpin perempuan.

Beberapa hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan perempuan adalah transformatif, demokratis, dan partisipatif. Sehingga dengan gaya kepemimpinan tersebut perempuan cenderung menggunakan gaya kolaboratif, kerjasama, dan kompromi dalam pengelolaan konflik. Kemudian, terkait dengan karakteristik perempuan yang memiliki peran ganda baik sebagai pribadi perempuan yang feminim dan tuntutan kepemimpinan yang maskulin maka mereka harus lebih reaktif. Artinya perempuan harus dapat mengubah pandangan dan sikap terhadap tuntutan peran tersebut.

E. Kesimpulan

Isu-isu kesetaraan gender sudah mulai berkembang dalam organisasi kemahasiswaan. Hal ini terlihat dari beberapa organisasi kemahasiswaan yang memilih perempuan sebagai pemimpin. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara manajemen konflik yang dilakukan oleh pemimpin perempuan dengan pemimpin laki-laki. Terdapat faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi pemimpin perempuan dalam mengelola konflik. Faktor pendukung meliputi: 1) kepribadian perempuan yang perhatian, baik, supel, berperasaan, dan demokratis. 2) sifat perempuan yang kritis, teliti, dan detail, 3) kemampuan komunikasi perempuan yang efektif, 4) sensitivitas perempuan, dan 5) motivasi belajar serta bekerja perempuan yang tinggi. Sedangkan faktor penghambat meliputi: 1) kuatnya budaya patriarki dan ajaran agama, 2) peran ganda yang dimiliki perempuan, 3) pendidikan perempuan yang cenderung masih lebih rendah daripada laki-laki, 4) kurangnya dukungan keluarga atau kerabat dekat, 5) kurangnya pengalaman organisasi, 6) sikap perempuan yang kurang tegas.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan perempuan adalah transformatif, demokratis, dan partisipatif. Sehingga dengan gaya kepemimpinan tersebut perempuan cenderung menggunakan gaya kolaboratif, kerjasama, dan kompromi dalam pengelolaan konflik. Selain itu perempuan cenderung lebih reaktif dalam menyikapi permasalahannya.

⁶² Bazaata, et al., "Leadership for Social Change: The Women's Intercultural Leadership Model Saint Mary's College, Notre Dame, In", *Journal of Women's Intercultural Leadership*, Vol. 1 (2011).

⁶³ Ahmad, A., "Role Conflict and Coping Behaviour of Married Working Women", *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, Vol. 3, No. 2 (1995), 97-104.

Referensi

- Ahmad, A., "Role Conflict and Coping Behaviour of Married Working Women", *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, Vol. 3, No. 2 (1995), 97-104.
- Amstrong, T. *Multiple Intelligences in the Classroom*. Alexandria: ASCD, 2009.
- Bazaata, et al., "Leadership for Social Change: The Women's Intercultural Leadership Model Saint Mary's College, Notre Dame, In", *Journal of Women's Intercultural Leadership*, Vol. 1 (2011).
- Christie, G. "The Police Role: Studies of Male and Female Police" dalam <http://www.aic.gov.au/conferences/policewomen/Christie.pdf>. diunduh pada tanggal 20 Juni 2015.

- Chung, L. C., *Effects of Gender on Conflict Management Strategies, Interpersonal Conflict, and Job Affection Well Bein*, (Hongkong: City University, 2010).
- Curseu, P. L., "Intra-Group Conflict and Teamwork Quality: The Moderating Role of Leadership Styles", *Administrative Sciences*, Vol. 1, No. 1 (2011), 3-13.
- Dister, N.S. *Psikologi Agama*. Yogyakarta: Kanisius, 1988.
- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D., "The Impacts Of Leadership On Workplace Conflicts", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 20, No. 4 (2009).
- Farida, I. A. *Manajemen Konflik pada Remaja yang Tinggal Bersama Orangtua dan Remaja Panti di Malang*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi, UGM, 1996.
- Febriana, S. K. T. *Dinamika Konflik Peran Ganda Polisi Wanita Berkeluarga*. Surabaya: UNAIR, 2012.
- Peraturan Pemerintah No. 155/U Tahun 1998 tentang Pedoman Umum Organisasi Kemahasiswaan di Perguruan Tinggi.
- Giacomantonio, M., Pierro, A., & Kruglanski, A. W., "Leaders' Fairness and Followers' Conflict Handling Style: The Moderating Role of Need for Cognitive Closure", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 22, No. 4 (2011), 358-372.
- Gibson, et al. *Organizations*. New York: McGraw-Hill, 2012.
- Hendel, T., Fishma, M., & Galon, V., "Leadership Style and Choice of Strategy in Conflict Management Among Israeli Nurse Managers in General Hospitals", *Journal of Nursing Management*, Vol. 13 (2005), 137–146.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2009.
- Jalbert, Susanne E, "Tampilnya Perempuan Pengusaha di Seluruh Dunia", *Jurnal Reformasi Ekonomi*, Vol.8, No.1, (2007), 7.
- Kartono, K. *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?* Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2011.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Mangkunegara, A. P. *Perilaku dan budaya organisasi*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Mardianto, A., Koentjoro, & Purnamaningsih, E. H, "Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau dari Status Keikutsertaan dalam Mengikuti Kegiatan Pecinta Alam Di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta", *Jurnal Psikologi*, Vol 27, No. 2 (2000), 111-119.
- Mawftiq, R. *Pengaruh Kepemimpinan Perempuan pada Divisi Convention Hall PT. Cipta Sarina Vidi Yogyakarta terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, UNY, 2009.
- McClinton, P. *Leadership & Conflict Management: A Review of The Literature*. Salt Lake: Argosy University, 2014.
- McShane, S., & Von Glinov, M. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2010.

- Miftahudin, Hidayah, & Supardi., *Sensitivitas dan Aplikasi Kesetaraan Gender di Organisasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta*. Yogyakarta: UNY, 2007.
- Minnery, J., *Conflict Management in Urban Planning*. England: Gower Publishing Company Limited, 1985.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G., “Affective Choice of Conflict Management Styles”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23, No. 1 (2012), 6-18.
- Muchlas, M. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008.
- Nunuk, M. *Perempuan Indonesia dalam Perspektif Sosial, Politik, Ekonomi, Hukum, dan HAM*. Magelang: Indonesiatera, 2004.
- Oxford Advanced Learners Dictionary*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Paramitha, N. P. *Kepemimpinan Perempuan dalam Organisasi Kepolisian*. Bogor: IPB, 2008.
- Paustian-Underdahl, S.C., Walker, L. S., & Woehr, D. J., “Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators”, *American Psychological Association Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 6 (2014).
- Rivai V, & Mulyadi D. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Robbins, S., *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. (Terjemahan Halida & Dewi Sartika). Jakarta: Erlangga, 2002.
- Robbins, S., & Judge, T., *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2011.
- Robbins, S., & Judge, T. *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education Limited, 2013.
- Suparno, I., Ismunandar, K., & Rochimah, T. *Masih dalam Posisi Pinggiran: Membaca Tingkat Politik Perempuan di Surakarta*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014.
- Walgito, B. *Psikologi Kelompok*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007.
- Yukl, G.A. *Leadership in Organizations*. 5th edn. Upper Saddle River, NJ, 2002.

