

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gaya komunikasi yang digunakan oleh kepemimpinan perempuan mahasiswa IAIN Parepare

Gaya komunikasi dipandang sebagai pesan yang mengkonteksualisasikan bagaimana pesan-pesan verbal diakui dan diinterpretasi. Definisi ini menjelaskan mengapa seseorang berkomunikasi, tidak lain berkomunikasi sebagai upaya untuk merefleksikan identitas pribadinya yang dapat mempengaruhi persepsi orang lain terhadap identitas ini. Gaya komunikasi dapat dipandang sebagai campuran unsur-unsur komunikasi lisan dan ilustratif. Pesan-pesan verbal individu yang digunakan untuk berkomunikasi diungkapkan dalam kata-kata tertentu yang mencirikan gaya komunikasi, termasuk nada, volume atas semua pesan yang diucapkan.

Gaya komunikasi yang terjadi pada proses komunikasi pemimpin berdasarkan buku *Human Communication*, yang ditulis oleh Stewar L. Tubbs dan Sylvia Moss mengungkapkan ada enam gaya komunikasi yaitu; Gaya komunikasi mengendalikan (*controlling style*), Gaya Komunikasi Dua Arah (*Equalitarian Style*), Gaya Komunikasi Terstruktur (*Structuring Style*), Gaya Komunikasi Dinamis (*Dynamic Style*), Gaya Komunikasi Melepaskan (*Relinquishing Style*), Gaya Komunikasi Menarik Diri (*Withdrawal Style*).

4.1.1.1 Gaya Komunikasi Dua Arah (*Equalitarian Style*)

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi *the equalitarian style* dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam

suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pemimpin menyatakan bahwa:

“3 alternatif yang sering saya gunakan misalnya ketika ada masalah dan konflik harus dikomunikasikan dan dikoordinasikan bahkan saya pernah membuat forum uneg-uneg, dalam forum tersebut semua uneg-uneg yang ada harus dikeluarkan dan dibahas satu-persatu, yah itu komunikasi dan koordinasi bisa melalui forum rapat bisa melalui diskusi-diskusi santai dan bisa melalui pembicaraan pribadi”.¹

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa di mana pemimpin memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk saling mengeluarkan pendapat, saran dan gagasannya secara terbuka, rileks dalam artian mengadakan rapat atau diskusi-diskusi santai dengan membahas masalah-masalah atau konflik yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan hal ini adanya hubungan yang baik antar pemimpin dan anggota untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya komunikasi dua arah ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah. Gaya komunikasi ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan ataupun konflik yang ada dalam organisasi tersebut. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

Sebagaimana hasil wawancara dengan salah satu pemimpin menyatakan bahwa:

“Saling bertukar pikiran dengan anggota ataupun kalau saya pribadi biasanya menghadap kepada mereka yang sudah berada di posisi saya ataupun yang pernah berada di keanggotaan. Apakah kita melakukan inovasi terhadap solusi yang biasa mereka lakukan di masa yang lalu dan seterusnya begitu, jadi kita

¹Noor Risnawati, hasil wawancara pada tanggal 7 Desember 2020 di Parepare

membicarakan tentang konflik tersebut dan mencari solusinya bersama-sama agar cepat menyelesaikannya begitu”.²

Selanjutnya hasil wawancara yang disampaikan salah satu anggota yang menyatakan bahwa :

“Jadi dia itu berkomunikasi kebanyakan dengan tatap muka dalam artian sering-sering bertemulah dengan pengurus dan anggotanya untuk saling berdiskusi, ngobrol santai. Begitu pun ketika ada masalah atau konflik di organisasi biasanya itu didiskusikan secara bersama, saling tukar pikiran, baik di secret maupun diluar dengan suasana yang rileks. Nah disinilah dapat meningkatkan solidaritas dan kerja sama tim”.³

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menghadapi suatu masalah atau konflik, pemimpin selalu mencari solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut dengan cara saling bertukar pikiran dengan anggota ataupun pengurus lainnya, baik itu yang pernah berada dalam posisi tersebut. Dal hal ini dia berusaha mencari solusi dengan menggunakan komunikasi dua arah dengan mengharapkan *feedback* dari anggotanya.

Komunikasi yang terjalin antara pemimpin dengan anggota tidak kaku, akrab dan efektif. Adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan anggota akan dapat menyebabkan para anggota paham dengan instruksi atau arahan dari pemimpinnya, sehingga dapat bekerja sama dengan baik dan sesuai kualitas yang diharapkan oleh pemimpin.

Selain itu terciptanya komunikasi yang efektif antara pemimpin dengan anggota, dalam hal ini adanya *feedback* yang dihasilkan untuk saling mendengar pendapat atau bertukar ide, saran dan gagasan serta sama-sama menghadapi konflik atau masalah yang ada, maka hal ini akan terus memotivasi para anggotanya dalam mengembangkan dan memajukan organisasi tersebut.

²St. Maemunah, hasil wawancara pada tanggal 25 November 2020 di Parepare

³Amrihani, hasil wawancara pada tanggal 1 Desember 2020 di Parepare

Kunci dari gaya komunikasi *equalitarian* adalah adanya landasan kebersamaan. Gaya komunikasi ini juga peneliti temukan pada diri pemimpin-pemimpin perempuan yang menjadi objek penelitian, khususnya saat berada pada konteks atau suasana yang informal. Gaya komunikasi ini juga terlihat jelas saat pemimpin dapat membina hubungan baik dengan anggota-anggota dalam konteks informal, dari adanya duduk santai sambil berbincang santai atau sharing-sharing, makan dan ngopi bersama sambil bercanda bersama dengan menggunakan tutur kata dan bahasa yang santai. Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa ketika konteks informal, gaya komunikasi yang cenderung dimiliki oleh pemimpin perempuan adalah *equalitarian*.

4.1.1.2 Gaya Komunikasi Terstruktur (*Structuring Style*)

Gaya komunikasi yang bersifat berstruktur ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerja serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pemimpin menyatakan bahwa:

“Dalam memberikan instruksi kita melakukan semacam pertemuan untuk langsung menyampaikan perintah atau instruksi tersebut, di mana mungkin instruksinya bisa melalui lisan maupun tulisan seperti surat resmi”.⁴

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa untuk memantapkan sebuah perintah, pemimpin biasanya menggunakan komunikasi verbal baik lisan maupun secara tertulis biasanya berupa surat resmi dan terkadang pula mengadakan pertemuan

⁴St Maemunah, hasil wawancara pada tanggal 22 November 2020 di Parepare

langsung untuk menginstruksikan perintah tersebut agar perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.

Gaya komunikasi ini juga digunakan oleh pemimpin untuk memaparkan atau menginformasikan apa saja tugas yang mestinya harus dijalankan oleh para pengurus dan anggota. Serta memberikan banyak manfaat dari informasi tersebut agar semua jajaran pemimpin dapat langsung mengetahui keadaan bidang-bidang yang dibawahinya serta mengetahui tugas dan tanggungjawabnya masing-masing dalam bidang tersebut.

Sebagaimana hasil wawancara dengan salah satu pemimpin menyatakan bahwa:

“Dengan memberikan instruksi yang tegas dan menjelaskan alasan atau pemahaman mengapa saya memberikan instruksi tersebut sesuai dengan tugas dan kemampuannya masing-masing”.⁵

Selanjutnya hasil wawancara yang disampaikan salah satu anggota yang menyatakan bahwa:

“Dalam hal menginstruksikan sebuah perintah kepada anggotanya, komunikasinya mungkin fleksibel sih dikarenakan dia juga lihat karakter anggota-anggotanya, memposisikan dirinya sesuai dengan karakter anggotanya. Dia juga secara langsung menginstruksikan sebuah perintah kepada anggotanya. Sebelumnya dia memberikan pemahaman terlebih dahulu sebelum menginstruksikan sebuah perintah”.⁶

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa sebelum menginstruksikan sebuah perintah kepada para pengurus dan anggota, di mana pemimpin terlebih dahulu memberikan arahan atau pemahaman mengenai perintah tersebut dan menginstruksikannya sesuai porsi atau kemampuan anggota tersebut. Pesan yang disampaikan pun berisikan informasi-informasi mengenai tugas dan tanggung jawab yang seharusnya dilaksanakan oleh setiap bidang atau divisi. Sehingga

⁵Fauziyyah Musra, hasil wawancara pada tanggal 3 Desember 2020 di Parepare

⁶Ahmad Wirandani, hasil wawancara pada tanggal 3 Desember 2020 di Parepare

akan membentuk *regulasi* (peraturan) masing-masing *job desk* (penugasan) tiap anggotanya.

Pemimpin yang menggunakan gaya komunikasi terstruktur ini bukan hanya terkait dengan memantapkan perintah yang dalam hal ini tugas-tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur, jadwal kerja dan aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut tapi juga terkait dalam hal mengkomunikasikan teguran bagi anggota yang tidak aktif sesuai dengan sistematika atau aturan-aturan yang telah disepakati dalam organisasi tersebut.

Sama halnya hasil wawancara dari salah satu pemimpin yang menyatakan bahwa:

“Bagi anggota yang tidak aktif sebagaimana aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi yaitu pertama melalui komunikasi pribadi dulu diberi kesempatan berbicara tentang kendala atau masalah yang dihadapi sehingga anggota itu tidak aktif diorganisasi. Kemudian langkah yang dilakukan ketika anggota tersebut tetap tidak aktif maka ketua dan pengurus mengeluarkan SP (surat peringatan)”.⁷

Selanjutnya hasil wawancara yang disampaikan salah satu anggota yang menyatakan bahwa:

“Biasanya bentuk surat kan ada namanya SP1, SP2 dan bahkan ada namanya pemecatan misalnya kalau ada anggota yang tidak aktif biasanya berupa teguran lisan tapi jika orangnya tidak ada, di chat langsung tapi pengurusnya yang sampaikan ke anggota yang tidak aktif. Kemudian jika dia tidak datang lagi barulah dibuatkan SP1 (surat peringatan) baru SP2, jika masih dihiraukan barulah pemecatan sesuai aturan dan kesepakatan bersama”.⁸

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dimana pemimpin menggunakan komunikasi verbal baik secara lisan maupun secara tertulis untuk mengkomunikasikan teguran bagi anggota yang tidak aktif dan menjalankannya sesuai

⁷Sriyana, hasil wawancara pada tanggal 15 November 2020 di Parepare

⁸Mardian Saputra, hasil wawancara pada tanggal 18 November 2020 di Parepare

dengan aturan-aturan atau prosedur yang telah di sepakati bersama dalam organisasi tersebut. Jadi semua kegiatan terstruktur dan berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Gaya komunikasi terstruktur ini juga pemimpinnya objektif, tidak memihak sehingga tidak ada yang merasa terasingkan atau dibeda-bedakan antara pengurus dan anggota. Dal hal ini sangat baik untuk meningkatkan solidaritas dan adanya saling kerja sama untuk membangun sistem dan struktur kepemimpinan menjadi harmonis dan terarah.

Peneliti juga menemukan gaya komunikasi ini dalam pemimpin perempuan yang menjadi objek penelitian dalam beberapa hal terkait peraturan organisasi dan juga saat diskusi mengenai tugas, tanggung jawab setiap bidang. Hal lain yang peneliti temukan dari beberapa hasil wawancara peneliti dengan informan adalah bahwa gaya *structuring* ini akan nampak pada diri pemimpin perempuan saat diskusi, mengarahkan atau mengkomunikasikan mengenai aturan-aturan yang berlaku di organisasi, mengenai tugas utama, pekerjaan dan tanggung jawab di setiap bidang atau divisi. Berdasarkan semua kutipan di atas, peneliti menemukan bahwa selain gaya komunikasi *equalitarian*, ternyata pemimpin perempuan yang menjadi objek peneliti juga memiliki kecenderungan gaya komunikasi terstruktur ini.

4.1.1.3 Gaya Komunikasi Melepaskan (*Relinquishing Style*)

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima pesan, pendapat atau gagasan orang lain dari pada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman,

teliti, serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pemimpin menyatakan bahwa:

“Dalam organisasi kan ada namanya wakil ketua, sekretaris, bendahara dan lain-lainnya. kan sebelumnya ada pembicaraan mengenai pembagian tugas-tugas, jadi tinggal kita sebagai pemimpin mengingatkan teman-teman bagaimana tugas dan fungsinya. Wakil ketua membantu ketua untuk menginstruksikan atau menginformasikan hal-hal yang penting pada teman-teman yang lain, bisa juga melalui sekretaris. Supaya ada komunikasinya juga sama pengurus-pengurus yang lain dan supaya ada juga komunikasinya dengan organisasi lain”.⁹

Selanjutnya hasil wawancara yang disampaikan salah satu anggota yang menyatakan bahwa:

“Saat mengepalai organisasi tersebut biasanya melalui co-leadernya ketika memberikan instruksi kepada anggota organisasi. Secara umum ia memberikan kebebasan dalam bereksprei dan berkreasi, pengawasannya tidak ketat lebih banyak penerapan arahan yang bersifat permisif. Saya pikir komunikasi kurang efektif”.¹⁰

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa di mana seorang pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing pengurus dalam hal ini adanya kerja sama antara ketua dan wakil ketua, sekretaris, atau bendahara dan pengurus lainnya untuk membantu menjalankan tugas, tanggung jawab dan pekerjaannya dalam mengurus para anggota atau organisasi tersebut, walaupun semuanya sudah mempunyai tugas masing-masing. Pemimpin ini memberikan leluasa atau kebebasan kepada pengurus dan anggota-anggotanya dalam beraktivitas dan berkreasi di organisasi itu sendiri.

Sama halnya dengan wawancara dari salah satu anggota yang menyatakan bahwa:

⁹A. Indar, hasil wawancara pada tanggal 3 Desember 2020 di Parepare

¹⁰Aldizhar Ibnu Munzir, hasil wawancara pada tanggal 13 Desember 2020 di Parepare

“Dengan melihat bahwa urusan keanggotaan hampir 90% ditekankan pada wakilnya untuk mengurus anggota, sehingga peran ketua tidak terasa lebih baik dalam kaitannya dengan pengelolaan keanggotaan. Meskipun demikian pesan yang disampaikan dirasa cukup efektif bahwa bagaimana beliau mengkomunikasikan pesannya cukup bisa ditangkap dan diterima para anggota”.¹¹

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin mendelegasikan urusan atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya ke anggota yang menjadi orang kepercayaannya, sehingga dia yang berperan aktif dalam mengarahkan, membimbing dan memberi solusi anggota lain untuk mencapai sebuah tujuan. Akan tetapi dalam hal ini orang kepercayaan itu tetap melapor ke pemimpin sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam pengambilan keputusan.

Begitupun dengan hasil wawancara dari salah satu pemimpin yang menyatakan bahwa:

“Dalam menginstruksikan sebuah perintah kepada anggota biasanya saya pilih orang-orang tertentu bisa dikatakan sebagai orang kepercayaan saya”.¹²

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menginstruksikan sebuah perintah seorang pemimpin mendelegasikan kepada wakil atau beberapa orang kepercayaan untuk disampaikan kepada anggota lain. Yang mampu menyampaikan secara terinci apa yang pemimpin harapkan. Mendelegasikan atau memberikan wewenang kepada orang lain dapat meringankan pekerjaan seorang pemimpin yang memiliki waktu yang super sibuk.

Gaya komunikasi ini mempunyai tujuan untuk mendukung pandangan orang lain, maka dari itu pemimpinnya selalu memberikan kesempatan anggota lain untuk mengungkapkan gagasan, ide, maupun kritikan, dari pada memaksakan keinginan untuk memberi perintah. Meskipun pemimpin mempunyai hak untuk memberi perintah

¹¹Aldizhar Ibnu Munzir, hasil wawancara pada tanggal 13 Desember 2020 di Parepare

¹²Noor Risnawati, hasil wawancara pada tanggal 7 Desember 2020 di Parepare

dan mengontrol anggota lain. Hal ini menandakan bahwa pemimpinnya tidak seandainya mengambil keputusan sendiri melainkan mengandalkan keputusan bersama.

Maksud dari gaya komunikasi melepaskan ini (*relinquishing style*) adalah di mana pemimpinnya cenderung mengalihkan tanggung jawabnya kepada wakil atau orang kepercayaannya. Dengan adanya kerja sama antara pengirim pesan (pemimpin) dan penerima pesan yang bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya, maka pesan yang disampaikan cukup efektif karena dapat diterima selain itu adanya *feedback* yang dihasilkan. Jika memiliki waktu senggang seorang pemimpin terjun langsung memberikan arahan dan perintah kepada anggotanya. Hal ini dapat dikatakan bahwa tidak sepenuhnya memiliki gaya komunikasi *relinquishing* ini, ada saat-saat atau situasi tertentu dimana ia akan menggunakan gaya komunikasi ini.

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa dari enam macam gaya komunikasi yang di ungkapkan oleh Stewar L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam bukunya *Human Communication*, hanya tiga gaya komunikasi yang diterapkan oleh pemimpin-pemimpin perempuan di kalangan mahasiswa IAIN parepare. Diantaranya gaya komunikasi *equalitarian*, gaya komunikasi *structuring* dan gaya komunikasi *relinquishing*. Namun diantara ketiga gaya komunikasi yang digunakan oleh pemimpin perempuan kalangan mahasiswa IAIN parepare, yang paling menonjol atau paling sering digunakan adalah gaya komunikasi *structuring*. Semua gaya komunikasi yang diterapkan mempunyai implementasi yang berbeda-beda sesuai dengan cara komunikasi yang dilakukan pemimpin dengan anggotanya.

Hal ini juga berkaitan dengan teori hubungan manusia (*human relation*) dimana adanya interaksi antara satu individu dengan individu lainnya. Dalam hal ini adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan pemimpin yang setingkat, antara pemimpin dengan anggota, antara anggota dengan pemimpin dan antara anggota dengan anggota. Namun semua itu akan berjalan dengan baik jika terjalin komunikasi yang efektif, maka itu komunikasi sangat penting dalam organisasi. Tujuan dari teori ini adalah untuk mendapatkan kepuasan psikologis, moral, disiplin, loyalitas dan motivasi yang tinggi.

Berdasarkan dari beberapa hasil wawancara peneliti dengan informan bahwa dalam mengambil suatu keputusan pemimpin selalu mengikutsertakan anggotanya dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Jika seorang pemimpin selalu memberikan dorongan dan memberikan pujian atas kerja anggotanya, maka akan menimbulkan kepuasan pada diri individu. Mereka akan merasa bahwa mereka dihargai dan merasa senang dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu kepuasan psikologis akan timbul jika adanya *feedback* antara pemimpin dengan anggota atau adanya komunikasi yang efektif, hal ini para anggota akan merasa nyaman dalam bekerja.

Anggota yang merasa puas akan memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Motivasi itu sendiri merupakan dorongan, keinginan, hasrat dan menjadi penggerak yang mendorong anggota itu sendiri. Jika mereka mendapatkan tugas dari pemimpinnya maka akan langsung mengerjakannya tanpa harus disuruh terlebih dahulu, karena merasa memiliki tanggung jawab yang sama untuk memaksimalkan tujuan.

4.1.2 Hambatan komunikasi yang dihadapi dalam menjalankan proses kepemimpinan mahasiswa di IAIN parepare

Setiap proses komunikasi pada suatu interaksi kadang kala terjadi suatu kendala atau hambatan didalamnya, seperti halnya dengan komunikasi pada kepemimpinan yang terjadi di IAIN Parepare. Begitupun komunikasi yang menjadi problem pada model kepemimpinan demokratis yang diterapkan pada kepemimpinan di IAIN Parepare memiliki hambatan tertentu.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam tipe kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Hal tersebut tergambar pada kepemimpinan di IAIN parepare yang mengalami hambatan pada aspek komunikasi dan koordinasi.

Dalam proses komunikasi hambatan yang biasanya terjadi adalah hambatan personal, hambatan semantik, hambatan lingkungan, serta hambatan fisik. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan ada dua hambatan yang sering terjadi diantaranya:

4.1.2.1 Hambatan Semantik

Hambatan semantik adalah gangguan yang terjadi ketika komunikator dan komunikan memiliki sistem makna yang berbeda. Misalnya saja ketika kedua pihak memiliki perbedaan bahasa atau dialektis, penggunaan jargon, istilah yang ambigu yang maknanya dapat disalahartikan. Menurut Dimbebley dan Burton, ketika komunikasi terjadi hambatan bisa saja muncul dari penggunaan kata-kata yang tidak tepat, sehingga komunikasi sulit untuk dipahami.¹³

¹³Rismayanti, *Hambatan Komunikasi yang Sering dihadapi dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Al-Hadi, Volume IV, No. 1 Juli – Desember 2018 (Diakses pada tanggal 14 Desember 2020).

Gangguan semantik merupakan jenis gangguan komunikasi yang seringkali terjadi dan menyebabkan proses komunikasi menjadi kurang efektif. Pada dasarnya, gangguan semantik terjadi akibat kesalahpahaman yang disebabkan oleh penggunaan bahasa atau gangguan makna dari kata yang ada. Hal ini bisa menyebabkan informasi yang disampaikan menjadi salah makna. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pemimpin menyatakan bahwa:

“Kadang juga ada miskomunikasinya mungkin dia salah mengartikan misalnya pernah ka marah kemudian dia salah mengartikan marah ku tapi kadang itu saya mencoba cari tau sama orang lain kadang sama wakil atau sekretaris”.¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa salah satu yang menjadi hambatan pemimpin adalah komunikasi. Miskomunikasi bisa saja terjadi jika suatu pesan yang disampaikan kurang jelas dan apabila disampaikannya dalam keadaan kondisi marah. Hal seperti dapat membuat komunikan salah mengartikan maksud dari pesan komunikator, bagaimanapun baiknya transmisi akan tetap menjadi tidak jelas, jika kata-kata yang digunakan kurang dipahami.

Bukan hanya itu miskomunikasi juga terjadi jika tidak ada komunikasi yang terjalin antara pemimpin dengan anggota. Oleh karena itu, sebagai pemimpin yang baik harus sering berkomunikasi dengan pengurus dan anggota-anggota lainnya. Dengan terjalinnya komunikasi akan lebih mudah dalam mengatasi kendala-kendala yang ada dalam organisasi tersebut. Sama halnya dengan hasil wawancara dari salah satu pemimpin menyatakan bahwa:

“Hambatan yang dialami selama menjadi pemimpin baik segi komunikasi dan hubungan antar sesama anggota, masalah yang utama juga kita sebagai pengurus dan sebagai seorang pemimpin adalah komunikasi”.¹⁵

¹⁴A. Indar, hasil wawancara pada tanggal 3 Desember 2020 di Parepare

¹⁵St. Maemunah, hasil wawancara pada tanggal 25 November 2020 di Parepare

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa lagi-lagi komunikasi menjadi salah satu hambatan antara pemimpin dengan anggota. Hal seperti ini bisa terjadi jika kurangnya komunikasi dan penggunaan kata, bahasa dan kode yang tidak di mengerti oleh komunikan. Adapun dampaknya seperti proses komunikasi tidak berjalan dengan semestinya dan bisa saja menyebabkan makna dari komunikasi tersebut hilang. Tidak hanya itu saja, bila tidak dilakukan klarifikasi bahkan bisa menyebabkan perselisihan atau konflik.

“Ya saya pikir dalam semua kepengurusan dalam organisasi hambatan-hambatan atau kesulitan yang kita rasakan itu rata-rata adalah jalur koordinasi yang kurang baik, baik itu secara vertikal dan horizontal”.¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa pertukaran informasi baik secara vertikal dan horizontal biasa mengakibatkan miskomunikasi, apabila saluran komunikasi dalam organisasi tidak berjalan atau digunakan sebagaimana mestinya. Hal ini dapat berpengaruh terhadap operasional organisasi. Organisasi terdiri atas sejumlah orang yang melibatkan keadaan saling bergantung, kebergantungan ini memerlukan jalur koordinasi yang baik dalam menjalin komunikasi.

Proses jalannya informasi baik secara vertikal dan horizontal tersebut dapat terjadi miskomunikasi yang menyebabkan pelaksana dalam satu unit yang sama dapat menerima instruksi yang berbeda, sehingga membuat hasil pekerjaan yang dihasilkan juga berbeda. Kemungkinan terjadinya perbedaan informasi tersebut menjadi semakin besar jika terdapat perbedaan juga dalam memaknai pesan tersebut oleh para anggota. Proses mengalirnya informasi dari pemimpin kepada anggota merupakan aktivitas yang sulit dan berkesinambungan.

¹⁶Noor Risnawati, hasil wawancara pada tanggal 7 Desember 2020 di Parepare

Untuk menghindari miskomunikasi semacam ini, seorang pemimpin harus memilih kata-kata yang tepat dan sesuai dengan karakteristik komunikasinya, serta melihat dan mempertimbangkan kemungkinan penafsiran yang berbeda terhadap kata-kata yang digunakannya. Maka dari itu penggunaan bahasa atau kode yang digunakan dalam konteks komunikasi yang berlangsung akan menjadi efektif jika komunikator dan komunikan paham makna yang disampaikan. Karena makna dari komunikasi berada dalam pikiran seseorang, bukan dari kata-kata itu sendiri.

4.1.2.2 Hambatan Personal

Hambatan personal merupakan hambatan yang terjadi pada peserta komunikasi, baik komunikator maupun komunikan. Hambatan personal dalam komunikasi meliputi sikap, emosi, *stereotyping*, prasangka dan lain-lain. Sifat atau karakteristik seseorang juga bisa menghambat kelancaran komunikasi misalnya orang pemalu atau tidak percaya diri tidak akan bisa berbicara dengan lancar di depan banyak orang. Dalam komunikasi kita harus mencoba memahami orang lain dan ketika kita bertemu dengan orang yang memiliki bahasa, kebiasaan dan karakter yang berbeda-beda.

Hambatan personal juga datang dari kepribadian pengurus dan anggota yang berbeda-beda karena dalam organisasi bukan hanya berasal dari satu daerah, nah setiap daerah memiliki bahasa, suku dan karakter atau sifat tersendiri. Perbedaan ini dapat menjadi salah satu hambatan diruang lingkup organisasi jika pemimpinnya tidak bisa mempersikan dirinya dengan anggotanya dan sebagai pemimpin mampu menghilangkan perbedaan yang ada dalam diri anggotanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pemimpin menyatakan bahwa:

“Hambatan menjadi pemimpin adalah kepribadian anggota yang berbeda-beda, kepribadian etnis setiap anggota, ketidak enakan dalam melakukan pemecatan dan harus menempatkan diri di tengah antara senior dan anggota”.¹⁷

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi setiap anggota berasal dari daerah yang berbeda-beda dan memiliki kepribadian yang berbeda pula. Sebagai pemimpin mampu memahami karakter dari anggotanya atau memposisikan dirinya sesuai dengan karakter anggotanya. Jadi seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang mampu mengorganisir anggotanya, sehingga terjalin kerjasama yang baik.

Kerjasama yang baik antara anggota dan pemimpin dapat terjalin jika di antara keduanya dapat berkomunikasi secara efektif baik dalam bentuk eksternal maupun internal, sehingga terwujud suatu organisasi yang dapat membangun dan memotivasi para anggotanya. Sebagian besar kepemimpinan sebuah organisasi terhambat karena kurangnya peranan ketua dalam pengelolaan keanggotaan secara menyeluruh. Sama halnya dengan hasil wawancara dari salah satu responden yang menyatakan bahwa:

“Saya pikir komunikasi kurang efektif, dengan melihat bahwa urusan keanggotaan hampir 90% ditekankan pada wakilnya untuk mengurus anggota, sehingga peran ketua tidak terasa lebih baik dalam kaitannya dengan pengelolaan keanggotaan”.¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi yang didasarkan pada komunikasi yang baik antara pemimpin dan anggota dapat menghasilkan suatu organisasi yang terorganisir secara efektif berdasarkan landasan-landasan etika keorganisasian, sedangkan ketidakefektifan suatu organisasi akan mengakibatkan kegiatan organisasi secara tidak teratur.

¹⁷Sriyana, hasil wawancara pada tanggal 15 November 2020 di Parepare

¹⁸Aldizhar Ibnu Munzir, hasil wawancara pada tanggal 13 Desember 2020 di Parepare

Hambatan komunikasi juga terjadi jika interaksi tersebut melibatkan emosional. Karena anggota yang cepat tersinggung akan sulit diarahkan dan ketika ada kegiatan yang dilaksanakan maka anggota itu akan acuh tak acuh untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan tersebut. Selain itu hubungan antara pemimpin dan sesama anggota lainnya tidak akan terjalin dengan baik. Begitupun dengan hasil wawancara dengan salah satu pemimpin:

“Hambatannya ketika anggota baper ketika diberikan nasihat atau kritik”.¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa anggota yang mudah baper apabila diberikan arahan dan kritikan sangat sulit untuk membangun komunikasi. Oleh karena itu sebagai pemimpin harus mampu memasuki alur psikologi dari pengurus maupun anggotanya. Karena hal ini dapat menjaga keharmonisan atau tali persaudaraan antara sesama, selain itu akan mudah untuk bekerja sama dalam mengembangkan organisasi tersebut, sama halnya dengan anggota baru atau anggota yang masih awam dengan organisasi.

Pada umumnya anggota baru masih memiliki pengalaman yang minim sehingga cenderung melakukan kesalahan-kesalahan kecil yang berakibat fatal disebuah organisasi. Disinilah peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam membangun karakter anggota baru sehingga memiliki *skill*, pengetahuan dan pengalaman dalam berorganisasi. Seorang pemimpin biasanya melakukan pendekatan khusus dan mampu mempelajari karakter anggota-anggotanya terutama dalam melihat situasi (*mood*) karena terkadang disaat *mood* seseorang kurang bagus dan ketika diberikan kritikan

¹⁹Fauziyyah Musra, hasil wawancara pada tanggal 3 Desember 2020 di Parepare

cenderung emosional atau baperan. Sama halnya dengan hasil wawancara dari salah satu pemimpin:

“Terkadang dalam menerima saran, kritikan maupun masukan biasanya itu tergantung kondisi emosional saya, ya jujur sebagai perempuan bawaan dari baper itu kadang muncul, kadang bisa saja saya kendalikan dan kadang tidak bisa dikendalikan”.²⁰

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa kriteria seseorang sangat jelas terlihat dari *mood* atau emosionalnya. Begitupun dengan pemimpin jika memiliki *mood* yang kurang bagus terkadang kritikan ataupun saran yang kurang membangun akan cenderung membuat pemimpin cepat baper dan akan menciptakan suasana yang kurang baik. Bukan hanya itu, ketika anggota melakukan kesalahan walaupun kesalahan kecil maka anggota lain pun ikut disalahkan karena terkadang pemimpin melihat kesalahan secara menyeluruh tanpa mencari akar permasalahan terdahulu.

Banyak hal yang dapat terjadi ketika pemimpin kurang *mood*, seperti enggan memberikan solusi, bersikap acuh tak acuh, melihat kesalahan disatu sisi, melakukan hal-hal semaunya tanpa memikirkan akibatnya dan ketika terjadi masalah dapat diselesaikan oleh anggotanya tanpa melibatkan dirinya sendiri. Tetapi hal ini akan kembali normal jika *mood* pemimpin lagi bagus, semua saran maupun kritikan itu bisa diterima dan dikomunikasikan bersama-sama. Maka dari itu pemimpin harus bersikap professional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan wacana di atas dapat disimpulkan bahwa diantara kedua hambatan komunikasi yang paling menonjol adalah hambatan semantik. Karena hambatan semantik terjadi adanya penafsiran makna yang berbeda antara komunikator dan komunikan. Maka dari itu sebagai pemimpin harus menggunakan bahasa dan kata-kata

²⁰Noor Risnawati, hasil wawancara pada tanggal 7 Desember 2020 di Parepare

yang mudah dipahami oleh penerima pesan, sehingga tidak terjadi miskomunikasi selain itu adanya interaksi yang baik dalam organisasi tersebut.

Kunci keberhasilan organisasi itu terletak pada pemimpin yang handal karena memiliki tanggung jawab dan wewenang yang dapat menerapkan bentuk komunikasi yang bertujuan memimpin, mengarahkan, memotivasi, mengkoordinasi dan mengendalikan berbagai aktivitas yang terjadi dalam organisasi. Dalam melaksanakan semua fungsi kepemimpinan itu tidaklah terlepas dengan melakukan komunikasi karena kedudukan dan peranan seorang pemimpin sudah termasuk di dalamnya sebagai komunikator. Maka dari itu pemimpin harus bisa menjadi komunikator yang baik bagi anggotanya, agar terciptanya keselarasan, kekompakkan dan loyalitas antara anggota terhadap pemimpinnya. Dikarenakan pemimpinlah yang akan mempengaruhi anggotanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan tepat pada sasaran.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Gaya komunikasi yang digunakan perempuan dalam proses menjalankan kepemimpinannya di organisasi kampus IAIN Parepare ada 3 yaitu gaya komunikasi dua arah (*equalitarian*), gaya komunikasi terstruktur (*structuring*) dan gaya komunikasi melepaskan (*relinquishing*).

Gaya komunikasi dua arah (*equalitarian*) pada proses kepemimpinan berarti interaksi pemimpin sebagai komunikator dan anggota sebagai komunikan yang pengaplikasiannya adalah seorang pemimpin sebagai komunikator mengirim pesan kepada anggota kelompok sebagai komunikan dan mendapat *feedback* atau umpan balik dari anggota sebagai komunikan dalam interaksi tersebut.

Pemimpin menggunakan gaya komunikasi dua arah ini pada saat suasana yang informal dan formal, pada keadaan yang rileks dengan saling berdiskusi, bertukar

pikiran dan mengeluarkan pendapat untuk membahas masalah-masalah atau konflik yang ada dalam organisasi tersebut, baik itu kegiatan diskusi santai, ataupun pada kegiatan rapat formal. Pemimpin dapat membina hubungan baik dengan anggota-anggota dalam organisasi tersebut, dengan melakukan cara duduk santai sambil berbincang santai atau sharing-sharing, makan dan ngopi bersama sambil bercanda dengan menggunakan tutur kata dan bahasa yang santai.

Pemimpin menggunakan gaya komunikasi dua arah ini dengan tujuan mencapai kesepakatan bersama untuk menciptakan inovasi dan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan visi misi organisasi dan agar tujuan yang diinginkan bersama dapat tercapai, terbuka dalam menerima gagasan, pendapat serta masukan-masukan dari anggotanya. Selain itu pemimpin menggunakan gaya komunikasi dua arah ini agar dapat memotivasi anggotanya dalam meningkatkan kinerjanya.

Gaya komunikasi terstruktur (*structuring*) digunakan oleh pemimpin perempuan pada saat menginstruksikan sebuah perintah kepada seseorang dengan tujuan berbagi informasi, dengan memanfaatkan komunikasi verbal baik lisan maupun tulisan. Dalam menginstruksikan sebuah perintah di mana pemimpinnya memberikan arahan dan pemahaman terlebih dahulu agar sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut. Sehingga setiap divisi mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Gaya komunikasi terstruktur ini merupakan gaya komunikasi yang strategis digunakan oleh pemimpin karena selain menimbulkan *feedback* juga memantapkan sebuah perintah sesuai dengan struktur kerja, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut. Dengan adanya pembagian tugas kerja

maka mampu meningkatkan target pekerjaan dan optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Pemimpin menggunakan gaya komunikasi terstruktur ini bukan hanya terkait dengan memantapkan perintah yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur, jadwal kerja dan aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Tapi juga terkait dalam hal mengkomunikasikan teguran bagi anggota yang tidak aktif maupun kurang efektif dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan sistematika atau aturan-aturan yang telah disepakati dalam organisasi tersebut.

Gaya komunikasi melepaskan (*relinquishing*) digunakan pula oleh pemimpin perempuan pada saat mendelegasikan tanggung jawabnya kepada wakil, sekretaris dan pengurus lainnya untuk membantu menjalankan tugasnya. Beberapa pemimpin menggunakan gaya komunikasi ini dikarenakan memiliki pekerjaan yang begitu banyak sehingga tidak mempunyai waktu untuk menjalankan beberapa tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin.

Gaya komunikasi melepaskan ini lebih kepada pengalihan tanggung jawab seorang pemimpin. Karena biasanya pemimpin memiliki pekerjaan yang sangat banyak dalam satu waktu, sehingga pekerjaan yang lain terkadang dialihkan kepada anggota atau beberapa orang kepercayaan yang mampu mewakilkan apa yang menjadi tugas seorang pemimpin. Pemimpin menggunakan gaya komunikasi ini lebih kepada mendengarkan dan menerima pendapat, gagasan maupun kritikan dari orang lain daripada keinginan untuk memberi perintah kepada anggotanya.

Gaya komunikasi yang diterapkan oleh pemimpin-pemimpin perempuan di kampus IAIN Parepare memiliki beberapa hambatan baik dari segi komunikasi, kesalahpahaman berkomunikasi dalam koordinasi dan tidak adanya komunikasi yang

terjalin dalam organisasi tersebut. Praktik komunikasi efektif dalam organisasi diterapkan dalam kegiatan koordinasi antar unit dalam organisasi. Koordinasi tersebut dibutuhkan karena antar individu dan individu dalam organisasi merupakan bagian-bagian yang saling bergantung satu sama lain dalam pelaksanaan kegiatan organisasi dan koordinasi memerlukan komunikasi.

Hambatan komunikasi yang ditemukan salah satunya hambatan semantik yang di mana hambatan itu terdapat pada diri komunikator. Menyangkut bahasa yang digunakan komunikator sebagai alat untuk menyalurkan pikiran dan perasaannya kepada komunikan. Demi kelancaran berkomunikasi seorang pemimpin harus benar-benar memperhatikan hambatan ini. Karena salah pengucapan dapat menimbulkan kesalahpahaman dalam menafsirkan kata, memiliki penafsiran makna yang berbeda, dan bahasa yang kurang dipahami oleh penerima pesan, sehingga dapat menimbulkan miskomunikasi. Bukan hanya pemimpin saja tapi orang-orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut, baik itu antar anggota dengan anggota.

Hambatan komunikasi lainnya juga datang dari hambatan personal yang di mana melibatkan komunikator dan komunikan. Hambatan ini terjadi karena adanya perbedaan persepsi, sifat dan melibatkan perasaan. Seringkali ditemui adanya perbedaan persepsi atau pendapat dalam organisasi, baik itu antar pemimpin dengan anggota dan antar anggota dengan anggota. Perbedaan persepsi biasanya muncul saat pemimpin memberikan arahan, saat diskusi dan rapat berlangsung maupun saat koordinasi ketika ada pelaksanaan suatu kegiatan.

Hambatan komunikasi pasti akan selalu terjadi dalam setiap proses komunikasi, untuk dapat meminimalisir hambatan-hambatan dalam proses komunikasi organisasi, diperlukan suatu komunikasi yang efektif. Suatu kegiatan komunikasi dikatakan

berjalan secara efektif, jika tujuan dari kegiatan komunikasi tersebut tercapai. Sebagai pemimpin sedemikian rupa mampu meminimalisir hambatan-hambatan yang dapat terjadi dalam proses komunikasi. Dalam organisasi bukan saja antara pemimpin dengan anggota tapi juga antara anggota dengan anggota. Kelancaran komunikasi dalam organisasi tersebut dilihat juga dari pemimpinnya, sejauhmana pemimpin berinteraksi dengan anggota-anggotanya dan biasanya memiliki beberapa cara atau gaya yang diterapkannya sebagai seorang pemimpin. Di mana dari gaya komunikasi yang digunakan oleh pemimpin yang efektif sehingga organisasi tersebut dapat berjalan atau terarah lebih baik. Komunikasi antara anggota dengan pemimpin merupakan fungsi dari hubungan antar personal yang dibangun di antara mereka dan bagaimana hubungan ini dapat terjalin dengan baik.

Gaya komunikasi seorang pemimpin tentu sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Karena pemimpin yang memiliki tanggung jawab dan wewenang yang dapat mengarahkan, memotivasi, mengkoordinasi dan mengendalikan berbagai aktivitas yang terjadi dalam organisasi. Dalam melaksanakan semua fungsi kepemimpinan itu tidaklah terlepas dengan melakukan komunikasi, gaya komunikasi yang digunakan dan cara seorang pemimpin menjaga hubungan yang baik antara anggotanya. Gaya komunikasi disini yakni bagaimana perilaku para pemimpin dalam menyampaikan pesan-pesan kepada para anggotanya dengan bahasa dan wawasan yang dimilikinya agar dapat dipahami atau dimengerti dan mampu menarik perhatian dari anggotanya.

Hal ini pula berkaitan dengan teori hubungan manusia (*human relation*) dimana adanya interaksi antara satu individu dengan individu lainnya. Dalam hal ini adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan pemimpin yang setingkat, antara

pemimpin dengan anggota, antara anggota dengan pemimpin dan antara anggota dengan anggota. Upaya yang dilakukan dalam organisasi yakni menjalin hubungan baik dengan rekan kerjanya.

Human relation merupakan suatu unsur penting bagi keberhasilan komunikasi, baik komunikasi antar personal maupun komunikasi kelompok dan dalam menjalin hubungan baik antara pemimpin dengan anggota dalam suatu organisasi. *Human relation* juga dapat meminimalisir hambatan-hambatan komunikasi atau kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Tujuan dari teori ini adalah untuk mendapatkan kepuasan psikologis, moral, disiplin, loyalitas dan motivasi yang tinggi.

Seorang pemimpin yang mengharapkan ide, pendapat dari anggotanya dan mengikutsertakan anggotanya baik dalam pelaksanaan tugas dan dalam pengambilan suatu keputusan, maka akan lebih mudah untuk membangun hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, jika seorang pemimpin selalu memberikan dorongan, motivasi, semangat dan memberikan pujian atas kinerja anggotanya, maka akan menimbulkan rasa kepuasan psikologis pada diri anggota tersebut. Karena mereka akan merasa dihargai dan tercipta rasa nyaman dalam bekerja, selain itu adanya rasa saling memahami antar anggota organisasi.

Anggota yang merasa puas akan memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka akan memberikan dampak yang baik pula bagi organisasi. Motivasi itu sendiri merupakan dorongan, keinginan, hasrat dan menjadi penggerak yang mendorong anggota itu sendiri. Jika mereka mendapatkan tugas dari pemimpinnya maka akan langsung mengerjakannya tanpa harus disuruh terlebih dahulu, karena merasa memiliki tanggung jawab yang sama untuk memaksimalkan tujuan.

Teori hubungan antar manusia sering digunakan dalam komunikasi organisasi karena adanya proses pertukaran informasi yang dilakukan oleh anggota atau individu dalam suatu kelompok yang bertujuan untuk mencapai kesuksesan bersama. Dalam sebuah organisasi dibutuhkan kerjasama antara pemimpin dengan anggota untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Kerja sama dalam organisasi terjalin jika adanya hubungan antar manusia.

Setiap manusia memiliki watak atau sifat yang berbeda-beda, sehingga dalam suatu organisasi sering terjadi kesalahpahaman antar anggota. Dengan demikian anggota kelompok mampu memahami karakter anggota kelompok lainnya dan adanya saling menghargai, menghormati dan melakukan upaya untuk meminimalisir kesalahpahaman antar anggota dalam suatu organisasi. Dengan cara menjalin hubungan baik dengan rekan kerjanya, agar terciptanya keselarasan, kekompakkan dan loyalitas antar anggota.

