

Gaya Komunikasi Perempuan dalam Pengelolaan Pendidikan Informal (Studi Kasus: Sanggar Bimbingan Sungai Mulia Gombak Malaysia)

Asfa Davi Bya¹, Miftachul Aula², Satarkhan Abitay³

^{1,2}Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri, Indonesia, ³Satbayev University, Kazakhstan

^{1,2}Jl. KH Wachid Hasyim No.62, Kecamatan Majoroto, Kota Kediri, Jawa timur, ³Satpaev St 22, Almaty, Kazakhstan

¹asfadavibhs@gmail.com, ²miftachulaula@gmail.com, ³sattarhanbitaj@gmail.com

Abstract

This study examines women's communication styles in the management of informal education at Sanggar Bimbingan Sungai Mulia, Kuala Lumpur, Malaysia. The case study focuses on Dra. Mimin Mintarsih, a female manager who successfully created a disciplined learning environment for unruly Indonesian migrant children. Driven by the unique phenomenon where Ibu Mimin's communication, though not loud, commanded obedience, this research aims to analyze the characteristics of her communication style and how it shapes the social reality within the learning center. Employing a qualitative approach with a case study method, data was collected through in-depth interviews with the manager and teaching staff, and brief questionnaires for the students. Thematic analysis of the data was connected to Deborah Tannen's Genderlect Styles theory, Julia T. Wood's feminine/masculine communication styles, Hackman & Johnson's leadership communication, and George H. Mead & Herbert Blumer's symbolic interactionism. The findings indicate that Ibu Mimin's communication style in disciplinary contexts tends to exhibit characteristics of report-talk and a "masculine" orientation, being firm, direct, and control-oriented. However, this firmness acts as an effective adaptive strategy in creating structure and obedience for an audience in need of strong guidance. Through symbolic interaction, her use of authority symbols like the rattan and verbal threats shaped a disciplinary reality understood and responded to by the children. This study enriches the understanding of the complexities of women's communication styles in informal educational leadership, demonstrating that effectiveness can emerge from a blend of communication characteristics that do not always conform to conventional gender expectations.

Keywords: Women's Communication Style; Informal Education; Leadership; Symbolic Interactionism.

Abstrak

Artikel ini mengeksplorasi gaya komunikasi unik yang digunakan oleh Dra. Mimin Mintarsih, seorang pemimpin perempuan, dalam mengelola Sanggar Bimbingan Sungai Mulia, sebuah lembaga pendidikan informal di Kuala Lumpur untuk anak-anak migran Indonesia yang kurang disiplin. Penelitian ini tertarik pada bagaimana Ibu Mimin, meskipun tidak selalu berbicara keras, mampu mengendalikan dan mengarahkan anak-anak secara efektif. Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, kami menganalisis wawancara dengan Ibu Pengelola dan staf, serta survei dari siswa. Temuan ini kemudian dibubungkan dengan teori Genderlect Styles (Deborah Tannen), gaya komunikasi maskulin/feminin (Julia T. Wood), kepemimpinan komunikatif (Hackman & Johnson), dan interaksionisme simbolik (George H. Mead & Herbert Blumer). Hasilnya menunjukkan bahwa, dalam urusan disiplin, gaya komunikasi Ibu Mimin cenderung tegas, lugas, dan berorientasi kontrol menyerupai report-talk atau gaya "maskulin" yang dibahas dalam teori komunikasi gender. Namun, ketegasan ini justru menjadi strategi adaptif yang krusial untuk menciptakan struktur dan



kepatuhan di kalangan anak-anak yang membutuhkan bimbingan kuat. Melalui penggunaan simbol-simbol otoritas, Ibu Mimin berhasil membentuk realitas disipliner yang dipahami dan direpons oleh siswa. Studi ini memperkaya pemahaman kita tentang kompleksitas kepemimpinan perempuan di lingkungan pendidikan informal, menyoroti bagaimana efektivitas bisa dicapai melalui perpaduan karakteristik komunikasi yang melampaui stereotip gender.

Kata Kunci: *Gaya Komunikasi Perempuan; Pendidikan Informal; Kepemimpinan; Interaksionisme Simbolik.*

Pendahuluan

Membahas dinamika sosial, komunikasi melampaui sekadar pertukaran pesan ia adalah jantung yang menggerakkan setiap interaksi dan membentuk realitas, terutama krusial dalam pendidikan informal di mana interaksi personal menjadi fondasi utama pembelajaran (Fross, 2011). Kemampuan seorang komunikator di lingkungan ini tidak hanya diukur dari kefasihan bicara, melainkan dari kapasitasnya untuk memengaruhi dan menggerakkan audiens, baik peserta didik maupun komunitas, menembus batasan formalitas (DeVito J. A., 2011). Fenomena ini terwujud nyata di Sanggar Bimbingan Sungai Mulia, sebuah lembaga pendidikan informal di Kuala Lumpur, Malaysia, yang melayani anak-anak migran Indonesia tanpa akses pendidikan formal. Di tengah tantangan sumber daya dan kompleksitas sosial, keberhasilan sanggar ini dalam menciptakan lingkungan belajar yang hidup dan disiplin sangat bergantung pada sosok pengelola utamanya, seorang ibu yang juga Ketua Muslimat Malaysia, yang komunikasinya meski tidak lantang begitu didengar dan ditaati. Kekaguman pada kemampuan unik ibu pengelola ini memicu penelitian untuk mengungkap esensi gaya komunikasinya, bagaimana pengalaman dan perannya memengaruhinya, serta bagaimana komunikasi perempuan dapat menjadi kekuatan penggerak sosial dan pendidikan dalam komunitas minoritas (Tracy, 2020). Kemampuan seorang komunikator bukan hanya terletak pada seberapa fasih ia berbicara, tetapi seberapa kuat pesan dan kehadirannya bisa menggerakkan audiensnya baik peserta didik maupun komunitas sekitar. Ini menjadi semakin krusial dalam konteks pendidikan informal, di mana struktur yang tidak kaku dan sifat relasional pembelajaran menuntut komunikator untuk membangun koneksi yang lebih personal dan mendalam demi mencapai tujuan edukasi (Smith T. J., 2005).

Fenomena ini secara nyata dapat disaksikan di Sanggar Bimbingan Sungai Mulia, sebuah lembaga pendidikan informal yang berlokasi di Kuala Lumpur, Malaysia. Sanggar Bimbingan ini merupakan bagian dari Pendidikan Non-Formal (PNF) di bawah naungan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) di Kuala Lumpur. Misinya adalah menyediakan akses pendidikan bagi anak-anak warga negara Indonesia di Malaysia yang tidak memiliki kesempatan untuk menempuh pendidikan formal di negara tersebut. Sanggar Bimbingan Sungai Mulia 5 merupakan unit pertama yang diresmikan oleh Atase Pendidikan dan Kebudayaan (Atdikbud) KBRI Kuala Lumpur, Bapak Dr. Farid Makruf, pada tanggal 11 November 2019, berlokasi di Lorong Sungai Mulia, Kampung Sungai Mulia, Gombak, Selangor, 53000. Sanggar ini dikelola secara langsung oleh Pimpinan Cabang Muslimat Nahdlatul Ulama (PC MUSLIMAT NU) Malaysia, di bawah kepemimpinan Dra. Mimin Mintarsih, yang sekaligus menjabat sebagai pengelola utama Sanggar Bimbingan Sungai Mulia 5. Dengan dukungan penuh dari para guru pengajar yang berdedikasi, Sanggar Bimbingan Sungai Mulia 5 berkomitmen untuk membina dan mencerdaskan putra dan putri bangsa, dengan harapan mereka akan menjadi generasi penerus yang berharga bagi Indonesia di masa depan.

Salah satu kunci keberhasilan Sanggar Bimbingan Sungai Mulia terletak pada sosok pengelola utamanya Dra. Mimin Mintarsih. Beliau adalah seorang perempuan dewasa kelahiran Cirebon pada tahun 1968, yang juga menjabat sebagai Ketua PC Muslimat NU Malaysia. Latar belakang pendidikannya yang kuat di bidang keislaman, sebagai lulusan S1 Syariah dari Institut Keislaman Hasyim Asy'ari, memberikan landasan pemahaman agama yang mendalam. Selain itu, pengalaman beliau yang luas, tercatat memiliki 21 pengalaman organisasi hingga tahun 2025, telah membentuk kepemimpinan dan kemampuan manajerialnya yang adaptif. Di tengah keterbatasan sumber daya dan kompleksitas sosial yang menyelimuti komunitas migran, Ibu Mimin berhasil menciptakan lingkungan belajar yang hidup dan bertahan.

Meninjau kerangka teoritis, peran komunikasi dalam membentuk lingkungan belajar jauh melampaui sekadar sarana transmisi informasi ia adalah jantung yang menggerakkan setiap dinamika sosial, sebuah kekuatan fundamental yang tidak hanya memfasilitasi pertukaran pesan, tetapi secara aktif membangun dan merekonstruksi realitas, norma, serta struktur interaksi di antara individu-individu (Foss, 2011). Gagasan ini secara khusus menguat dalam konteks pendidikan informal, di mana tidak adanya kurikulum kaku dan sifat relasional pembelajaran menuntut kemampuan komunikator untuk secara efektif menciptakan atmosfer yang kondusif, partisipatif, dan transformatif. Dengan demikian, kualitas dan sifat komunikasi yang terjalin antara pengajar, peserta didik, dan komunitas secara fundamental menentukan keberhasilan dalam membentuk lingkungan belajar yang dinamis dan adaptif, memupuk pemahaman, dan mendorong pengembangan diri.

Pendidikan informal menonjol dengan karakteristik utamanya yaitu fleksibilitas, tidak terikat pada kurikulum atau jadwal formal, melainkan adaptif terhadap kebutuhan serta minat peserta didik dan konteks lokalnya. Pembelajaran di ranah ini sangat mengandalkan relasi personal yang mendalam, terjadi melalui interaksi langsung, dialog, dan pengalaman bersama, bukan sekadar transfer informasi searah (Brookfield, 1987). Dalam proses ini, komunitas berperan sentral, tidak hanya sebagai lokasi fisik, tetapi juga sebagai sumber daya hidup dan lingkungan belajar itu sendiri yang relevan dengan kehidupan sehari-hari partisipan (Block, 2010). Kendati demikian, sifat informal ini juga menghadirkan beragam tantangan signifikan, seperti isu pengakuan atau sertifikasi hasil belajar, keberlanjutan pendanaan, variasi kualitas antarlembaga, serta kompleksitas dalam mengukur dampak secara standar, terutama ketika beroperasi dalam konteks sosial yang menantang seperti komunitas migran.

Dalam memahami nuansa komunikasi berdasarkan gender, Teori *Genderlect Styles* yang digagas oleh Deborah Tannen menawarkan kerangka yang mendalam, membedakan antara dua orientasi dominan rapport-talk dan report-talk (Tannen, 1990). Tannen berpendapat bahwa perempuan cenderung menggunakan rapport-talk, sebuah gaya komunikasi yang bertujuan utama untuk membangun dan memelihara kedekatan emosional, menciptakan harmoni, dan menegaskan koneksi interpersonal. Di sisi lain, laki-laki lebih condong pada report-talk, yaitu gaya komunikasi yang berfokus pada penyampaian informasi faktual, menegaskan dominasi atau status, dan menjaga independensi. Perbedaan-perbedaan ini, yang sering kali tidak disadari, dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam interaksi antara laki-laki dan perempuan, mengingat masing-masing pihak memiliki tujuan dan cara pandang yang berbeda dalam percakapan (Johnson S. E., 1995). Meskipun Tannen menekankan bahwa ini adalah kecenderungan umum dan bukan aturan mutlak, teorinya menjadi fundamental dalam menganalisis bagaimana perbedaan gaya komunikasi yang berkaitan dengan gender memengaruhi dinamika interaksi sehari-hari dan interpretasi pesan.

Melengkapi pemahaman tentang *genderlects*, Julia T. Wood dalam karyanya menawarkan perspektif yang lebih mendalam mengenai orientasi gaya komunikasi yang diasosiasikan dengan gender, yaitu gaya feminin dan maskulin (Julia T., 2009). Wood berpendapat bahwa komunikasi feminin cenderung berpusat pada empati, kolaborasi, dan sensitivitas, menekankan pentingnya hubungan interpersonal, pemahaman emosional, dan dukungan timbal balik dalam interaksi.

Sebaliknya, komunikasi maskulin seringkali berorientasi pada kontrol, kompetisi, dan penyampaian langsung, dengan fokus pada pencapaian tujuan, penegasan status, dan dominasi dalam percakapan. Meskipun orientasi ini sering dikaitkan dengan gender biologis, Wood menegaskan bahwa ini adalah konstruksi sosial yang dipelajari dan dapat diadopsi oleh siapa saja, terlepas dari jenis kelamin mereka, dan bahwa kedua gaya tersebut memiliki kekuatan serta kelemahan tergantung pada konteks komunikasinya (Barbara, 1994). Pemahaman terhadap orientasi ini penting untuk menganalisis bagaimana individu berinteraksi dan membentuk dinamika sosial dalam berbagai lingkungan, termasuk pendidikan informal.

Meskipun gaya komunikasi *rappor-talk* dan *report-talk*, atau orientasi feminin dan maskulin, secara tradisional sering diasosiasikan dengan gender tertentu, penting untuk digarisbawahi bahwa kategorisasi ini lebih merupakan kecenderungan daripada aturan mutlak. Para ahli komunikasi menekankan bahwa gaya-gaya ini tidak terikat secara biologis pada jenis kelamin, melainkan merupakan konstruksi sosial yang dipelajari melalui sosialisasi, budaya, dan pengalaman hidup individu (Mary F., 1995). Oleh karena itu, kemampuan untuk mengadopsi atau memadukan berbagai gaya komunikasi bersifat fleksibel seseorang dapat menunjukkan ciri-ciri *rappor-talk* atau orientasi feminin dalam satu konteks, dan beralih ke *report-talk* atau orientasi maskulin di konteks lainnya, tergantung pada tujuan komunikasi, peran yang dijalankan, atau audiens yang dihadapi (Michael Z., 2004). Fleksibilitas ini menunjukkan bahwa pemimpin atau individu yang efektif sering kali mampu menyesuaikan gaya komunikasi mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan, melampaui ekspektasi gender yang sempit (Alice H., 1990).

Dalam konteks kepemimpinan yang efektif, fleksibilitas gaya komunikasi memegang peranan krusial. Pemimpin yang cakap memahami bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang cocok untuk setiap situasi; sebaliknya, mereka menyesuaikan gaya komunikasi mereka dengan karakteristik audiens dan konteks sosial yang spesifik untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Adler, 2017). Adaptasi ini mencakup kemampuan untuk beralih antara berbagai orientasi komunikasi, seperti dari gaya yang direktif dan berorientasi tugas ke gaya yang lebih partisipatif dan berorientasi pada hubungan, tergantung pada tingkat kematangan kelompok, kompleksitas tugas, atau dinamika budaya yang berlaku. Fleksibilitas ini memungkinkan pemimpin untuk membangun koneksi yang lebih kuat, meningkatkan pemahaman, dan memotivasi pengikut secara lebih efektif, karena pesan mereka disampaikan dengan cara yang paling relevan dan resonan bagi penerima.

Dalam sektor non-profit dan komunitas, kepemimpinan memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari kepemimpinan di sektor swasta atau publik. Di sini, pemimpin sering kali beroperasi dengan sumber daya terbatas, mengandalkan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap misi sosial, serta mengelola kelompok sukarelawan atau anggota komunitas yang memiliki beragam latar belakang dan kepentingan (Light, 2004). Oleh karena itu, komunikasi menjadi instrumen krusial bagi kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi dengan jelas, membangun konsensus, memupuk kolaborasi, dan menginspirasi partisipasi aktif tanpa otoritas hierarkis yang kuat. Keberhasilan dalam memobilisasi dukungan, mengelola konflik, dan mencapai tujuan organisasi atau komunitas sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi secara persuasif, empatik, dan inklusif, menciptakan ikatan kuat yang didasari oleh nilai-nilai bersama dan rasa memiliki.

Interaksionisme Simbolik, sebagai kerangka teori sosiologis dan komunikasi, secara fundamental memandang komunikasi sebagai proses interaksi simbolik yang aktif membentuk realitas sosial (Blumer, 1969). Menurut perspektif ini, makna tidaklah inheren pada objek atau tindakan, melainkan diciptakan melalui interpretasi dan negosiasi yang terjadi dalam interaksi antara individu-individu. Individu bertindak berdasarkan makna yang mereka berikan pada sesuatu, dan makna-makna ini tidak statis ia terus-menerus diubah dan dimodifikasi melalui

proses interpretasi yang dilakukan oleh individu dalam berinteraksi dengan orang lain (Mead, 1934). Dengan demikian, komunikasi, melalui penggunaan simbol-simbol (seperti bahasa, gestur, atau ritual), menjadi mekanisme utama di mana dunia sosial dikonstruksi, dipelihara, dan diubah, memengaruhi bagaimana individu memahami diri mereka sendiri, orang lain, dan lingkungan di sekitar mereka (Stryker, 1980).

Dalam kerangka Interaksionisme Simbolik, interpretasi simbol menjadi inti dari setiap interaksi dan kunci dalam pembentukan makna bersama (Blumer, 1969). Simbol-simbol ini beragam, mencakup kata-kata yang diucapkan, gestur tubuh, ekspresi wajah, hingga objek-objek yang digunakan dalam komunikasi (Foss, 2011). Individu tidak bereaksi langsung terhadap simbol itu sendiri, melainkan pada makna yang mereka berikan pada simbol tersebut melalui proses interpretasi internal. Makna ini bukanlah sesuatu yang tetap atau universal, melainkan hasil dari negosiasi berkelanjutan dan penyesuaian timbal balik antar individu dalam setiap interaksi. Oleh karena itu, kemampuan untuk memahami dan menafsirkan simbol-simbol ini secara tepat sangat krusial; perbedaan interpretasi dapat memicu kesalahpahaman, sementara keselarasan interpretasi memungkinkan terciptanya pemahaman bersama, kohesi sosial, dan konstruksi realitas yang disepakati bersama.

Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif untuk menggali pemahaman mendalam tentang gaya komunikasi Ibu Pengelola Sanggar Bimbingan Sungai Mulia (Clark J. W., 2018). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara holistik dari perspektif partisipan, menangkap nuansa kompleksitas interaksi sosial, serta memahami makna-makna yang mereka bangun dalam konteks alami (Lincoln, 2018). Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran dan generalisasi statistik, metode kualitatif berupaya mendapatkan deskripsi yang kaya dan detail, menjadikannya sangat cocok untuk mengkaji pengalaman subjektif dan proses komunikatif dalam situasi dunia nyata. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh data naratif yang memungkinkan analisis interpretatif terhadap gaya komunikasi dan pengaruhnya dalam lingkungan pendidikan informal (Tracy, 2016).

Mengikuti pendekatan kualitatif, penelitian ini secara spesifik menggunakan jenis penelitian studi kasus. Metode studi kasus dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena unik gaya komunikasi Ibu Pengelola di Sanggar Bimbingan Sungai Mulia dalam konteks aslinya. Pendekatan ini ideal untuk memahami kompleksitas sebuah kasus tunggal secara komprehensif, bukan untuk menggeneralisasi temuan ke populasi yang lebih luas. Dengan fokus pada "bagaimana" dan "mengapa" suatu fenomena terjadi, studi kasus memberikan pemahaman yang kaya dan kontekstual tentang dinamika komunikasi kepemimpinan perempuan dalam lingkungan pendidikan informal (Yin, 2018).

Penelitian ini dilakukan di Sanggar Bimbingan Sungai Mulia 5, yang terletak di Gombak, Kuala Lumpur, Malaysia. Lokasi ini dipilih karena merupakan situs spesifik di mana fenomena komunikasi kepemimpinan Ibu Pengelola yang unik terjadi, memberikan kesempatan untuk observasi langsung dan pengumpulan data mendalam dalam konteks aslinya. Sebagai pusat pendidikan informal bagi anak-anak migran Indonesia, Sanggar Bimbingan Sungai Mulia 5 menawarkan lingkungan yang kaya akan dinamika interaksional yang relevan dengan fokus penelitian.

Subjek penelitian ini terdiri dari beberapa informan yang dipilih berdasarkan relevansinya dengan fenomena yang diteliti. Informan kunci adalah Ibu Dra. Mimin Mintarsih, yang merupakan Pengelola Sanggar Bimbingan Sungai Mulia 5 sekaligus Ketua PC Muslimat NU Malaysia. Beliau adalah pusat dari fenomena komunikasi unik yang dikaji dalam penelitian ini. Untuk memperkaya data dan mendapatkan perspektif yang komprehensif, penelitian ini juga melibatkan informan pendukung, yaitu staf atau guru Sanggar (Ibu Mas), yang berinteraksi langsung dengan Ibu Pengelola dan anak-anak. Selain itu, anak-anak murid Sanggar juga menjadi

bagian dari subjek penelitian ini, karena mereka adalah audiens utama dari gaya komunikasi Ibu Pengelola dan perilaku mereka merupakan indikator efektivitas komunikasi tersebut.

Pengumpulan data yang kaya dan relevan dengan tujuan penelitian, studi ini menggunakan kombinasi beberapa metode. Wawancara mendalam akan menjadi teknik utama, dilakukan dengan Ibu Pengelola (Dra. Mimin Mintarsih) sebagai informan kunci, serta staf/guru Sanggar (Ibu Mas) sebagai informan pendukung (John W, 2018). Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali perspektif, pengalaman, dan pemahaman mendalam mereka tentang gaya komunikasi Ibu Pengelola dan dinamika di Sanggar. Selain itu, angket terbuka atau survei singkat akan diberikan kepada anak-anak murid Sanggar. Angket ini dirancang untuk menangkap persepsi dan respons anak-anak terhadap gaya komunikasi yang diterapkan, memberikan wawasan langsung dari audiens utama. Apabila memungkinkan dan relevan, observasi langsung juga akan dilakukan di lingkungan Sanggar untuk memahami interaksi dan dinamika komunikasi yang terjadi dalam konteks alaminya. Observasi ini akan melengkapi data wawancara dan angket, memberikan gambaran yang lebih holistik tentang fenomena yang diteliti.

Data yang terkumpul dari wawancara, angket, dan observasi akan dianalisis menggunakan pendekatan yang sistematis untuk mengungkap pola dan makna.

1. Pertama, dilakukan transkripsi data, yaitu mengubah semua rekaman wawancara dan catatan lapangan menjadi teks tertulis yang akurat. Proses ini krusial untuk memastikan semua detail percakapan dan observasi dapat dianalisis secara cermat dan berulang.
2. Kedua, tahap organisasi data akan dilakukan. Pada tahap ini, peneliti akan mengelompokkan jawaban atau pernyataan yang relevan dengan pertanyaan penelitian ke dalam kategori-kategori tematik. Misalnya, semua respons atau catatan yang berkaitan dengan "nada suara Ibu Pengelola," "pilihan kata yang digunakan," "ekspresi wajah," atau "bahasa tubuh" akan dikumpulkan bersama. Pengelompokan ini membantu peneliti melihat konsistensi atau variasi dalam data.
3. Ketiga, dilakukan analisis tematik atau naratif. Pada tahap ini, peneliti akan mendalam mencari pola-pola berulang, tema-tema yang muncul, atau narasi dominan dari seluruh kumpulan data. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi makna-makna tersirat, interpretasi, dan konstruksi realitas sosial yang dibangun melalui gaya komunikasi Ibu Pengelola, serta bagaimana hal tersebut memengaruhi audiensnya.

Hasil dan Pembahasan

Sanggar Bimbingan Sungai Mulia berdiri sebagai sebuah inisiatif pendidikan informal yang krusial bagi anak-anak dari komunitas migran Indonesia di Kuala Lumpur, Malaysia (Hari Sri Anggraeni, 2024). Didirikan sebagai bagian dari program Pendidikan Non-Formal (PNF) di bawah Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) di Kuala Lumpur, tujuan utamanya adalah menyediakan akses pendidikan yang layak bagi anak-anak yang terputus dari sistem pendidikan formal di Malaysia. Kondisi migrasi seringkali menempatkan anak-anak dalam posisi rentan tanpa akses legal atau finansial untuk sekolah reguler, menjadikan Sanggar Bimbingan ini vital sebagai satu-satunya harapan mereka untuk belajar.

Secara struktural, pengelolaan Sanggar Bimbingan Sungai Mulia dipimpin oleh sosok sentral, Dra. Mimin Mintarsih. Beliau tidak hanya menjabat sebagai Pengelola Sanggar, tetapi juga merupakan Ketua Pimpinan Cabang Muslimat Nahdlatul Ulama (PC Muslimat NU) Malaysia. Perannya ganda ini menunjukkan adanya sinergi antara misi pendidikan Sanggar dengan jejaring organisasi keagamaan dan sosial yang lebih luas. Dengan latar belakang

pendidikan S1 Syariah dari Institut Keislaman Hasyim Asy'ari dan pengalaman organisasi yang luas, Ibu Mimin membawa fondasi kepemimpinan dan nilai-nilai yang kuat dalam mengarahkan operasional serta pembinaan di Sanggar, menjadikannya lebih dari sekadar tempat belajar, melainkan juga wadah pembentukan karakter dan komunitas.

Persepsi Gaya Komunikasi Ibu Pengelola dari Berbagai Pihak

Persepsi terhadap gaya komunikasi Ibu Dra. Mimin Mintarsih di Sanggar Bimbingan Sungai Mulia menunjukkan keragaman yang menarik dari berbagai pihak, mencerminkan kompleksitas perannya sebagai seorang "ibu" sekaligus pemimpin. Dari Perspektif Ibu Pengelola Sendiri, Dra. Mimin Mintarsih, beliau menyadari adanya perbedaan gaya komunikasi antara dirinya dan staf pengajar lainnya. Beliau merasa perlu untuk bertindak lebih tegas, bahkan berani mengambil keputusan sulit seperti mengeluarkan murid yang melanggar aturan berat atau memanggil orang tua jika diperlukan. Meskipun demikian, Ibu Mimin melihat dirinya sebagai sosok "ibu" bagi anak-anak di Sanggar, namun dengan tambahan dimensi otoritas yang diperlukan untuk menjaga disiplin dan arah pendidikan. Ini menunjukkan adanya perpaduan antara kelembutan keibuan dengan ketegasan manajerial dalam self-persepsinya.

Dari Sudut Pandang Staf/Guru, khususnya Ibu Mas, gaya komunikasi Ibu Pengelola dinilai sangat bagus dan efektif dalam mengelola dinamika Sanggar. Ibu Mas menyoroti kemampuan Ibu Mimin dalam menengahi berbagai permasalahan, serta pengaruhnya yang sangat besar baik terhadap murid maupun staf. Ketegasannya dianggap perlu dan mampu menciptakan ketertiban yang bermanfaat bagi seluruh lingkungan Sanggar, menunjukkan adanya apresiasi terhadap efektivitas kepemimpinan Ibu Mimin.

Namun, persepsi dari anak-anak murid menunjukkan nuansa yang berbeda. Sebagian besar dari mereka menggambarkan Ibu Pengelola sebagai sosok yang "galak" dan menimbulkan perasaan "takut." Anak-anak juga kerap merasa bahwa jawaban atau tanggapan dari Ibu Mimin sering kali bernada "marah," meskipun mungkin maksud Ibu Pengelola adalah untuk mendisiplinkan atau menegaskan sesuatu. Perbedaan persepsi ini menyoroti bagaimana pesan yang sama dapat diinterpretasikan secara beragam oleh audiens yang berbeda, terutama antara orang dewasa dan anak-anak, menggarisbawahi pentingnya analisis multi-perspektif dalam memahami komunikasi kepemimpinan.

Gaya Komunikasi dalam Lensa Teori

a) Koneksi dengan Teori Gender (Tannen & Wood)

Analisis gaya komunikasi Ibu Dra. Mimin Mintarsih dalam konteks disipliner di Sanggar Bimbingan Sungai Mulia menghadirkan temuan yang menarik dan kompleks ketika dihubungkan dengan teori-teori gender, khususnya *Genderlect Styles* oleh Deborah Tannen dan orientasi gaya komunikasi Julia T. Wood. Meskipun Ibu Mimin adalah seorang perempuan, gaya komunikasinya dalam menegakkan disiplin dan mengelola perilaku anak-anak cenderung menunjukkan ciri-ciri report-talk Tannen—fokus pada informasi, aturan, kontrol, dan status—alih-alih *rapport-talk* yang berorientasi pada pembangunan kedekatan emosional (Tannen, 1990). Ia cenderung menggunakan pernyataan langsung, instruksi yang jelas, dan penegasan otoritas untuk mengelola situasi yang kacau atau perilaku yang tidak diinginkan. Hal ini juga selaras dengan karakteristik gaya komunikasi "maskulin" yang diidentifikasi oleh Wood, yang menekankan kontrol, dominasi (dalam artian penegasan kepemimpinan), dan penyampaian pesan yang lugas dan langsung (Julia T., 2009).

Poin temuan unik dalam penelitian ini adalah kontras atau nuansa antara persepsi "keibuan" yang mungkin diharapkan atau secara intuitif diasosiasikan dengan perempuan, versus perilaku komunikatif yang tegas dan terstruktur yang ditunjukkan Ibu Mimin. Secara umum, komunikasi perempuan sering diasosiasikan dengan kelembutan, empati, dan

pendekatan kolaboratif (*rappor-talk* atau orientasi feminin), terutama dalam konteks pengasuhan atau pendidikan anak. Namun, dalam situasi konkret di Sanggar, di mana Ibu Mimin harus menghadapi anak-anak yang aktif dan sulit diatur serta keterbatasan sumber daya, ia secara pragmatis mengadopsi gaya yang diperlukan untuk efektivitas tegas, berorientasi pada aturan, dan menunjukkan otoritas. Ini menciptakan dinamika menarik di mana ia dilihat oleh dirinya sendiri sebagai "ibu dengan otoritas," oleh staf sebagai "sangat efektif dan tegas," namun oleh anak-anak sebagai "galak" atau "marah." Perbedaan persepsi ini menyoroti bahwa gaya komunikasi seorang pemimpin perempuan, terutama dalam konteks yang menuntut disiplin dan ketegasan, mungkin harus melampaui stereotip gender demi mencapai tujuan organisasi atau komunitas. Ini juga mengindikasikan bahwa gaya komunikasinya adalah adaptasi fungsional terhadap tantangan spesifik di lingkungan Sanggar, bukan semata-mata cerminan dari gender biologisnya.

b) Koneksi dengan Komunikasi Kepemimpinan (Hackman & Johnson)

Gaya komunikasi Ibu Mimin yang tegas dan konsisten di Sanggar Bimbingan Sungai Mulia bisa dianalisis sebagai strategi adaptif yang sangat efektif dalam kepemimpinan, sesuai dengan pandangan Hackman dan Johnson (Johnson M. Z., 2004). Penggunaan rotan sebagai simbol disiplin dan ancaman mengeluarkan murid bukanlah tindakan sembarangan, melainkan instrumen komunikasi verbal dan non-verbal yang mengirimkan pesan jelas tentang konsekuensi dan batasan. Ini adalah metode adaptif untuk menegakkan disiplin di lingkungan dengan anak-anak yang terbiasa dengan kebebasan dan mungkin kurang struktur dari rumah.

Adaptasi komunikasinya juga terlihat dalam kemampuannya membangun "satu tujuan" bagi orang tua dari berbagai latar belakang budaya yang beragam. Dalam komunitas migran, orang tua mungkin memiliki pemahaman berbeda tentang disiplin dan pendidikan. Komunikasi Ibu Mimin yang konsisten, lugas, dan tegas menjadi "kebutuhan audiens" bagi anak-anak yang kurang disiplin. Dengan pendekatan ini, ia menciptakan lingkungan yang predikabel dan memiliki batasan yang jelas, yang pada gilirannya membantu membentuk perilaku anak-anak dan menyatukan pemahaman orang tua mengenai pentingnya disiplin di Sanggar. Ketegasan ini, meski kadang dipersepsikan "galak" oleh anak-anak, sebenarnya merupakan fondasi yang memungkinkan pembelajaran berlangsung efektif di tengah tantangan perilaku yang ada.

c) Koneksi dengan Interaksionisme Simbolik (Blumer)

Dalam perspektif Interaksionisme Simbolik Herbert Blumer, komunikasi Ibu Pengelola di Sanggar Bimbingan Sungai Mulia bukan sekadar pertukaran pesan, melainkan sebuah proses krusial dalam membentuk realitas sosial di lingkungan tersebut (Blumer, 1969). Ini terlihat jelas dalam cara Ibu Mimin menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan makna bersama tentang disiplin.

- 1) Rotan, Nada Suara, dan Ancaman Verbal sebagai Pembentuk Makna Simbol-simbol seperti rotan (yang digunakan sebagai alat menakuti, bukan untuk memukul), nada suara yang tegas, dan ancaman verbal (seperti mengeluarkan murid) menjadi elemen kunci dalam interaksi simbolik Ibu Mimin (Judee K. Burgoon, 2005). Anak-anak tidak hanya merespons rotan sebagai objek fisik, tetapi menginterpretasikannya sebagai simbol ketakutan dan otoritas yang tak terbantahkan. Demikian pula, nada suara yang keras dan ancaman verbal, meskipun tidak selalu diikuti dengan tindakan fisik, secara simbolis mengkomunikasikan konsekuensi yang serius. Melalui interaksi yang berulang, simbol-

simbol ini secara kolektif menciptakan makna bahwa "Ibu Mimin itu tegas dan harus ditaati," yang menghasilkan rasa hormat bercampur takut di antara anak-anak.

- 2) Interpretasi Kolektif Membentuk Realitas Disiplin Interpretasi kolektif terhadap simbol-simbol ini secara fundamental membentuk realitas sosial disiplin dan kepatuhan di Sanggar. Meskipun disiplin ini didasari oleh "rasa takut," rasa takut itu sendiri adalah konstruksi sosial yang terbentuk dari makna yang dilekatkan pada simbol-simbol komunikasi Ibu Mimin (Denzin, 2001). Anak-anak secara kolektif memahami bahwa perilaku tertentu akan memicu simbol-simbol ketegasan tersebut, sehingga mereka menyesuaikan diri untuk menghindari konsekuensinya. Proses ini menciptakan tatanan yang terstruktur dan predikabel di Sanggar, di mana aturan dipahami dan dipatuhi, bukan karena paksaan fisik semata, tetapi karena makna yang telah disepakati bersama melalui interaksi simbolik yang konsisten. Dengan demikian, Ibu Mimin, melalui penggunaan simbol-simbol komunikasinya, secara aktif mengkonstruksi dan memelihara lingkungan belajar yang disiplin di Sanggar Bimbingan Sungai Mulia (Stryker, 1980).

d) Kaitan dengan Konsep Gaya Komunikasi Feminin/Maskulin (Julia T. Wood)

Sejalan dengan analisis Tannen, gaya komunikasi Ibu Mimin juga dapat diidentifikasi melalui lensa konsep Gaya Komunikasi Feminin/Maskulin dari Julia T. Wood (Julia T., 2009). Data menunjukkan bahwa Ibu Mimin seringkali menggunakan karakteristik yang diasosiasikan dengan gaya komunikasi "maskulin," seperti penekanan pada kontrol, penegasan dominasi (dalam artian kepemimpinan), dan penyampaian pesan yang langsung kepada audiensnya. Kontras yang mencolok terjadi antara ekspektasi intuitif terhadap seorang "ibu" atau pemimpin perempuan yang cenderung menunjukkan empati dan kolaborasi (gaya feminin) dengan pendekatan tegas dan terstruktur yang Ibu Mimin terapkan. Ini adalah temuan unik yang menyoroti bagaimana seorang pemimpin perempuan dapat secara strategis mengadopsi gaya yang mungkin dianggap "maskulin" demi efektivitas di tengah kebutuhan akan disiplin dalam sebuah komunitas informal.

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengungkap kompleksitas dan efektivitas gaya komunikasi Ibu Dra. Mimin Mintarsih dalam mengelola Sanggar Bimbingan Sungai Mulia, sebuah lembaga pendidikan informal yang krusial bagi anak-anak migran Indonesia di Kuala Lumpur, Malaysia. Temuan utama kami menunjukkan bahwa gaya komunikasi Ibu Mimin adalah perpaduan yang dinamis dan strategis, menggabungkan aspek-aspek yang kerap diasosiasikan dengan ketegasan atau orientasi "maskulin" dengan peran keibuan serta kemampuan adaptasi kontekstual yang luar biasa.

Lebih jauh, analisis kami menggunakan Teori *Genderlect Styles* dari Deborah Tannen dan Konsep Gaya Komunikasi Feminin/Maskulin dari Julia T. Wood. Kami menemukan bahwa, meskipun seorang perempuan, Ibu Mimin seringkali condong pada *report-talk* dan karakteristik komunikasi "maskulin". Ini terlihat dari fokusnya yang lugas pada penyampaian aturan, penegasan kontrol, dan penonjolan status sebagai pemimpin, alih-alih berlama-lama pada pembangunan kedekatan emosional. Sebagai contoh, penggunaan rotan sebagai simbol penakut —bukan alat pukul— dan ancaman verbal untuk mengeluarkan murid, adalah manifestasi dari gaya *report-talk* dan orientasi maskulin dalam menegakkan disiplin. Pendekatan ini, yang mungkin terlihat kontras dengan ekspektasi "keibuan" yang sering melekat pada pemimpin perempuan, justru menjadi strategi yang sangat fungsional di lingkungan yang menuntut ketegasan dan struktur. Menariknya, efektivitas gaya komunikasi ini juga sangat selaras dengan konsep adaptasi gaya komunikasi dari Hackman dan Johnson. Ibu Mimin dengan cerdik menyesuaikan pendekatannya dengan audiens dan konteks yang dihadapi. Di satu sisi, ketegasan dan konsistensinya menjadi "kebutuhan audiens" bagi anak-anak yang mungkin kurang terbiasa

dengan disiplin dari rumah, menciptakan lingkungan yang terstruktur dan predikabel. Di sisi lain, adaptasi ini juga terlihat dalam upayanya menyatukan "satu tujuan" di antara orang tua dari beragam latar belakang budaya, menumbuhkan pemahaman kolektif akan pentingnya aturan Sanggar.

Terakhir, dari perspektif Interaksionisme Simbolik Herbert Blumer, kami melihat bahwa komunikasi Ibu Mimin bukan hanya sekadar instruksi, melainkan sebuah proses aktif dalam membentuk realitas sosial disiplin dan kepatuhan di Sanggar. Simbol-simbol seperti rotan, nada suara yang tegas, dan ancaman verbal, meskipun dipersepsikan sebagai "galak" atau "menakutkan" oleh anak-anak, secara kolektif diinterpretasikan sebagai penanda otoritas dan konsekuensi. Interpretasi bersama ini menciptakan sebuah norma sosial di mana aturan ditaati, bukan semata karena paksaan fisik, melainkan karena makna yang telah dikonstruksi melalui interaksi simbolik yang konsisten.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, bahkan dalam konteks pendidikan informal di komunitas migran, seringkali menuntut seorang pemimpin untuk fleksibel dan pragmatis dalam gaya komunikasinya, melampaui stereotip gender demi mencapai tujuan yang lebih besar.

Referensi

- Ahmed, P. H. (1974). *Attacking Rural Poverty: How Nonformal Education Can Help*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press.
- Alexander, J. A. (2010). Leadership in Nonprofit Organizations. In D. O. Herman, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 180–195). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bate, B. (1994). "Communication and Gender". *The Journal of Business Communication*, 31, 1–13.
- Becker, H. S. (1982). *Art Worlds*. Berkeley, California: University of California Press.
- Block, J. M. (2010). *The Abundant Community: Awakening the Power of Families and Neighborhoods*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood cliffs: Prentice-Hall.
- Brookfield, S. D. (1987). *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- Clark, J. W. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4 ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5 ed.). (Y. S. Lincoln, Ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Derung. (2021). Interaksionisme Simbolik Dalam Kehidupan Bermasyarakat. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2, 1-15.
- DeVito, J. A. (2011). *The Interpersonal Communication Book*. Boston, MA; Pearson Education.
- Dewi, U. N. (2021). Kebijakan KJRI Johor Bahru Dalam Mengatasi Permasalahan Pelayanan Pendidikan Bagi Anak-Anak Pekerja Migran Indonesia. *Prosiding Konferensi Nasional Ke-7*

- Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyiyah (APPPTM1A)*, (p. 209). jakarta.
- Elihami, H. H. (2020). Dimensi Perkembangan Pendidikan Formal Dan Non Formal. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 1, 190–207.
- Foss, S. W. (2011). *Theories of Human Communication* (10 ed.). Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Foss, S. W. (2011). *Theories of Human Communication* (10 ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Freiberg, C. R. (1994). *Freedom to Learn*. Columbus, Ohio: Merrill.
- Freire, P. (2000). *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Continuum.
- George Cheney, S. K. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.
- Gombak, A. a. (2025, Mei 14). wawancara kuesioner. (A. D. Bya, Interviewer)
- Hari Sri Anggraeni, M. T. (2023). Analisis Hukum Atas Akses Pendidikan Bagi Anak-Anak Migran Indonesia di Malaysia Berdasarkan Konvensi Hak Anak dan Hukum Malaysia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3, 1–15.
- Hari Sri Anggraeni, M. T. (2023). Analisis Hukum Atas Akses Pendidikan Bagi Anak-Anak Migran Indonesia di Malaysia Berdasarkan Konvensi Hak Anak dan Hukum Malaysia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3, 1-15.
- Hasfina, N. G. (2023). Studi Fenomenologi Gaya Komunikasi Equalitarian Pemimpin Perempuan dalam Perusahaan. *Interaksi Online*, 11, 1-18.
- Heni Setiawati, F. I. (2025). Komunikasi Pembangunan Berbasis Komunitas dalam Upaya Pemberdayaan Perempuan. *Interaction Communication Studies Journal*, 1, 1–20.
- II, R. B. (2017). *Looking Out/Looking In* (15 ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Johnson, A. H. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Johnson, M. Z. (2004). *Leadership: A Communication Perspective*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Johnson, S. E. (1995). Gender Differences in Communication: An Analysis of the Tannen Perspective". *Journal of Business Communication*, 32, 1–13.
- Kholis, N. (2015). *Perempuan dalam Posisi Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Repository UIN Sunan Ampel.
- Knowles, M. S. (1990). *The Adult Learner: A Neglected Species* (4 ed.). Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Lamert, P. J. (2015). Gender and Communication. In C. R. Roloff (Ed.), *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (pp. 1–10). Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Light, P. (2004). *Sustaining Nonprofit Performance: The Case for Capacity Building and the Search for Management Excellence*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Malaysia, P. M. (n.d.). *Profil Sanggar Bimbingan Sungai Mulia*. Retrieved from PC Muslimat NU Malaysia.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. (C. W. Morris, Ed.) Chicago: University of Chicago Press.
- Mintarsih, I. D. (2025, july 13). wawancara pribadi. (A. D. Bya, Interviewer)
- N. Febriyanti, H. P. (n.d.). Pemberdayaan Perempuan dalam Organisasi Komunitas Lokal. *Jurnal Kajian Gender dan Komunikasi Sosial*, 24, 18–30.
- Norman Fairclough, C. D. (1995). *The Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London: Longman.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Nur Ratih Devi Affandi, Y. H. (2022). Gaya Komunikasi Kepemimpinan Perempuan: (Studi Kualitatif Deskriptif dr. Hj. Cellica Nurrchadiana Sebagai Bupati Kabupaten Karawang Dari Perspektif Ilmu Komunikasi). *Lnimasa: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5, 203–221.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4 ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Paul Hersey, K. H. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rogers, M. F. (1995). Gender and Communication: A Critical Analysis of Deborah Tannen's Theory. *Women & Language*, 18, 23–28.
- Rohadi. (2, juni 2025). "Pendidikan Anak PMI di Malaysia, Pelik, Perlu Sinergi dan Komitmen Kuat". Retrieved from Jatengdaily.com: <https://jatengdaily.com/2025/pendidikan-anak-pmi-di-malaysia-pelik-perlu-sinergi-dan-komitmen-kuat/>
- sanggar, I. M. (2025, july 13). wawancara pribadi. (A. D. Bya, Interviewer)
- Smith, T. J. (2005). *Informal Education: Conversation, Democracy and Learning*. Nottingham: Education Now.
- Stafford, D. J. (1994). *Communication and Relational Maintenance*. New York: Academic Press.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings.
- Tannen, D. (1990). *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: William Morrow and Company.
- Tim Pengabdian Masyarakat KBRI Kuala Lumpur. (2023). *Laporan Program Pendidikan Non-Formal bagi Anak-Anak Pekerja Migran Indonesia di Malaysia*. Kuala Lumpur.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (2 ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (2 ed.). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- UNICEF. (2007). *A Framework for Community-Based Education in Emergencies, Transitions and Development*. New York: UNICEF.
- Wood, J. T. (2005). *Gendered Lives: Communication, Gender, and Culture*. Belmont, California: Wadsworth Publishing.
- Wood, J. T. (2009). *Gendered Lives: Communication, Gender, and Culture* (7 ed.). Belmont, California: Wadsworth Publishing.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6 ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Boston, MA: Pearson.