
KEPEMIMPINAN PEREMPUAN SEBAGAI KEPALA SEKOLAH

Oleh**Raiyana Putri Kana¹⁾, Eka Indriani²⁾, M. Joharis Lubis³⁾****^{1,2,3}Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, Universitas Negeri
Medan, Indonesia Jln. Willem Iskandar Psr. V, Medan Estate****E-mail: ¹raivanaputri26@gmail.com, ²ekaindrianihsb@gmail.com,
³joharis@unimed.ac.id****Abstract**

Women's leadership as school principals in this scientific article aims to describe leadership styles, women, school principals that appear in decision making, building communication and providing motivation. The research method used is qualitative. The results of the research are the leadership of female school principals: (1) The principal gives authority to make decisions to subordinates; (2) Be careful in making decisions and adhere to procedures; (3) Respect, appreciate, be open to input and suggestions from subordinates; (4) Prefers to work in a team; (5) Prioritizing interpersonal relationships and informal communication; (6) awards are given for the development of subordinates; (7) motherhood plays a role in giving warnings and coaching to subordinates as well as being more diplomatic. (8) participatory leadership style.

Keywords: Leadership, Women, Principal**PENDAHULUAN**

Keberhasilan dalam dunia pendidikan sangatlah bergantung pada kepemimpinan. Karena pada hakikatnya, penggunaan manajemen yang baik dan professional, tentunya akan menghasilkan kualitas pendidikan yang baik.

Menurut Fairchild dalam Kartono (1994:33), Pimpinan dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin, jelas memprakarsai tingkahlaku atau mengontrol usaha atau upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi.

Selanjutnya dalam Burby (1986:32), mengatakan bahwa: Pimpinan adalah orang yang tindakannya mendorong orang-orang untuk mengikuti dengan suka rela.

Apabila sejarah pertumbuhan peradaban manusia ditelaah, banyak bukti menunjukkan bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi manusia adalah kehadiran pemimpin. Guna membawa organisasi menuju tercapainya tujuan, setiap organisasi bahkan termasuk *the street gang*

harus mempunyai pemimpin (Kimbrough, 1990). Tanpa pemimpin setiap organisasi atau kelompok akan bergerak ke arah tidak efektif atau kegagalan. Dengan kata lain, efektif tidaknya suatu organisasi atau kelompok sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Berbagai studi telah menunjukkan bahwa keefektifan organisasi ditentukan oleh pemimpin.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan. Pemimpin harus mengenal dan mengetahui orang-orang yang ia pimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin juga bertanggung jawab akan semua hal yang menyangkut organisasi yang ia jalankan. Oleh karena itu, kemampuan dan keterampilan dalam memimpin merupakan faktor penting dalam efektifitas organisasi.

Pandangan tentang kepemimpinan dan keefektifan organisasi berlaku pula bagi

organisasi pendidikan. Sekolah adalah organisasi pendidikan yang merupakan tempat belajar bagi siswa dan tempat bekerja bagi guru, yang dipimpin oleh kepala sekolah guna mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah merupakan *the most obvious symbol of school organization* (Duke, 1990: 162).

Kepemimpinan dalam manajemen pendidikan tidaklah dibatasi oleh perspektif gender yang harus didominasi oleh laki-laki, namun perempuan juga mempunyai peluang dan kesempatan yang sama untuk mengambil peran kepemimpinan dalam manajemen pendidikan.

Pada dasarnya, laki-laki dan perempuan mempunyai potensi yang sama untuk menjadi seorang pemimpin. Secara keseluruhan baik laki-laki maupun perempuan sama-sama merupakan pemimpin yang efektif, tetapi ada perbedaan gender yaitu perempuan dan laki-laki lebih efektif dalam peran kepemimpinan yang selaras dengan gender mereka. Sedangkan perempuan dimaksudkan lebih efektif dalam bidang pendidikan, pemerintahan, dan organisasi layanan sosial, namun kurang efektif di bidang militer yang mengandalkan fisik. (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995).

Dalam kajian Dubrin A.J (2010) yang membandingkan antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan, ternyata kepemimpinan perempuan lebih efektif dalam hal kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang positif, kemampuan berpikir strategis, kemampuan mendengarkan keluhan bawahan dan kemampuan menganalisis isu-isu terkini. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan perempuan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan yang maksimal.

Pendapat di atas menyiratkan pesan bahwa untuk menduduki posisi kepala sekolah dituntut dipenuhinya persyaratan baik unjuk kerja, administratif, akademik maupun kepribadian. Terpenuhinya persyaratan itu mengandung arti bahwa kepala sekolah

memiliki kelebihan sehingga mampu berperan sebagai pemimpin sekolah. Kemampuan yang dimiliki telah terseleksi baik seleksi diri, karier maupun seleksi organisasi (Robins, 1996). Wiles dan Bondi (1983) mengatakan, seseorang terseleksi untuk menjadi kepala sekolah antara lain mengacu kepada tanggung jawab, kualifikasi dan pengalaman.

Merujuk kepada persyaratan untuk menjadi kepala sekolah, siapa saja yang memenuhi persyaratan atau kriteria yang mengacu pada kompetensi kepala sekolah dapat dipromosikan menjadi kepala sekolah. Persyaratan menjadi kepala sekolah tersebut terlepas dari faktor jenis kelamin, yakni terbuka peluang bagi siapa saja, apakah perempuan ataukah laki-laki, asalkan mampu dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh unit yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah. Pengangkatan kepala sekolah diharapkan dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan persyaratan yang mengacu kepada kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin

Secara formal kriteria calon kepala sekolah bersifat netral tidak menunjukkan dominasi jenis kelamin, dalam arti terbuka bagi guru laki-laki ataupun perempuan yang telah memenuhi persyaratan untuk menjadi kepala sekolah.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan perempuan adalah suatu bentuk keterlibatan perempuan dalam memimpin secara mental dan emosional dalam suatu kelompok yang mendorongnya untuk memberikan umpan balik dalam bentuk tenaga, fikiran maupun materiil guna tercapainya suatu tujuan tertentu yang akan dicapai.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini Menggunakan pendekatan kualitatif. Rancangan penelitian yang digunakan adalah multistage dengan metode komparatif konstan. Langkah pengumpulan data sesuai

dengan kategori fokus, hasil dianalisis untuk membangun proposisi-teori sementara tentang keefektifan kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah, dilanjutkan pada situs kedua dan hasilnya dianalisis dan dikomparasikan dengan teori sementara tersebut.

Pengumpulan data dilakukan secara berulang, dengan terus mengkomparasikan sampai diambil keputusan tentang teori yang mantap mengenai keefektifan kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah.

Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, pengawas, mantan Kakandep Dikbud, guru, staf tata usaha serta orang tua siswa dan masyarakat. Subjek ditetapkan dengan teknik bola salju (Bogdan & Biklen, 1998). Proses bola salju itu dilakukan dengan meminta orang pertama yang diwawancarai untuk menyarankan orang berikutnya (Miles & Huberman, 1984; Bogdan & Biklen, 1998).

Sebagai informan kunci dan orang pertama yang diwawancarai adalah kepala sekolah. Mereka kemudian dimintai saran tentang sumber informan berikutnya yang mengetahui kegiatan sekolah, kesediaan bekerja-sama, dan keterbukaan sikapnya dalam memberikan informasi.

Data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan model analisis interaktif yang mencakup penyajian data, reduksi data, verifikasi dan penarikan simpulan baik dalam situs maupun lintas situs.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perempuan sebagai kepala sekolah mampu menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dan mensosialisasikan kepada warga sekolah. Mereka belum menyusun perencanaan jangka panjang dan menengah, kecuali perencanaan jangka pendek yang dijabarkan ke dalam program tahunan dan program kerja kepala sekolah. Kepala sekolah mampu memelihara dan membina iklim sekolah yang positif dengan

.....
cara yang baik, memiliki kemampuan memimpin dan kesediaan untuk bertindak dengan berani dan penuh pertimbangan. Mereka mampu menyusun program supervisi pengajaran dan membantu guru meningkatkan penampilan mengajarnya, memantau prestasi siswa dalam rangka peningkatan prestasi akademik secara efektif. Kepala sekolah mampu melibatkan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah melalui hubungan manusiawi yang diciptakan, dan merekam respon harapan masyarakat berkaitan dengan kedisiplinan siswa di luar sekolah. Dari temuan teoretik ini dapat ditarik suatu teori substantif yaitu kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah berlangsung secara efektif, meskipun dalam hal penerimaan inovasi cenderung lambat.

Temuan yang terkait dengan perumusan visi sekolah bermula dari paradigma baru manajemen pendidikan. Perumusan visi sekolah yang efektif menuntut pemahaman kepala sekolah dan warga sekolah tentang visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah disosialisasikan kepada warga sekolah. Temuan itu berarti bahwa sebelum merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, kepala sekolah harus memahami Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penyusunan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dimulai dengan belajar pengenalan secara utuh terhadap unsur-unsur tersebut melalui pelatihan, termasuk berdiskusi dengan nara sumber, pengawas dan kolega. Upaya perbaikan pengajaran dilakukan oleh kepala sekolah. Hal ini didukung oleh Logan (1998) bahwa kepala sekolah memerlukan pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan MBS. Bahkan, menurut Shepard (1998), perempuan memiliki keinginan kuat untuk berpartisipasi dalam pelatihan, penataran dan berdiskusi dibandingkan dengan laki-laki.

Melalui kegiatan di atas kepalasekolah mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan target sekolah dan mensosialisasikannya. Dalam kaitan dengankemampuan mensosialisasikan suatu hal, beberapa peneliti gender menyimpulkan bahwa perempuan lebih cocok menjadi komunikator (Adler, 1993: 121). Penghargaan dan dukungan yang ditunjukkan dalam berkomunikasi merupakan satu cara mempengaruhi orang lain untuk menerima dan mendukung visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Implikasinya, kepala sekolah (apapun jenis kelaminnya) memahami, mampu merumuskan dan berupaya membuat visi, misi mendapat perhatian dan dukungan wargasekolah.

Langkah berikutnya adalah menyusun rencana jangka panjang, menengah, dan jangka pendek sekolah. Kepala sekolah belum menyusun program jangka panjang dan menengah karena penerapan MBS memerlukan persiapan serta perubahan mendasar dalam aspek-aspek sekolah. Selain itu, kondisi umum pengelolaan sekolah cenderung masih ditangani pusat. Akibatnya banyak hal belum disesuaikan dengan kebutuhan nyata sekolah sehingga perencanaan jangka panjang dan menengah sekolah belum disusun. Artinya, perencanaan jangka panjang dan menengah belum tersusun, kecuali program kerja tahunan sekolah. Implikasinya, perempuan sebagai kepala sekolah bekerja sesuai dengan program tahunan yang diturunkan dari atas.

Perempuan sebagai kepala sekolah mampu menciptakan dan membina iklim sekolah yang positif melalui cara yang unik. Mereka mempunyai kelebihan dalam menciptakan iklim sekolah yang positif. Hal ini telah disitir oleh Shakeshaft (1994) bahwa perempuan sebagai kepala sekolah mencurahkan lebih banyak waktu dengan guru, staf tata usaha dan siswa, lebih peduli terhadap perbedaan individu, mengenal dan memotivasi mereka. Dimensi lain adalah lingkungan fisik yang rapi, bersih dan teratur.

Perempuan sebagai kepala sekolah memiliki kepedulian dan tanggung jawab terhadap kondisi fisik sekolah. Shakeshaft dan Jones (1994) mengatakan bahwa perempuan sebagai kepala sekolah lebih sering mengontrol kondisi bangunan, mengunjungi kelas dan peduli terhadap lingkungan fisik sekolah daripada laki-laki. Perempuan sebagai kepala sekolah mampu membina hubungan kerja di antara warga sehingga tercipta iklim sekolah yang positif. Implikasinya, perempuan sering membawa elemen domestiknya ketika menghadapi lingkungan sekolah.

Perempuan sebagai kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan peran gandanya demi keberhasilan sekolah, dan harus memiliki keberanian mengambil keputusan dan bertindak dengan penuh pertimbangan. Peran perempuan kepala sekolah sebagai pendidik secara kodrati melekat padanya, misalnya ia harus melahirkan, mengasuh, membimbing, memberi contoh dan mendidik. Hal ini terus disosialisasikan secara evolusional dan perlahan-lahan mempengaruhi perkembangan emosi, visi, dan ideologi perempuan kepala sekolah dalam melakukan peran sebagai pendidik.

Lebih lanjut menyangkut peran sebagai pemimpin, Rogan dan Brookes (1995) menunjukkan perempuan sebagai pemimpin lebih memperhatikan *collaboration, caring, empathy* tidak dominan dan respek terhadap semua orang. Sebagaimana dikemukakan oleh Robinson (2001), ciri keefektifan kepemimpinan adalah persuasif dan tidak dominan. Menyangkut peran sebagai administrator, beberapa temuan penelitian menunjukkan bahwa perempuan memiliki potensi yang sama dengan laki-laki dan bahkan perempuan menunjukkan banyak kelebihan dalam jabatan administrator sekolah dibandingkan dengan laki-laki (Owen, 1991). Demikian pula, perempuan lebih berhati-hati, bijaksana dan lebih kolegial dibandingkan

dengan laki-laki serta lebih cepat dalam mengambil keputusan (Lambert dalam Adler, 1993). Perempuan kepala sekolah harus melaksanakan tugas sebagai pendidik, pemimpin, administrator dan supervisor. Implikasinya, perempuan cenderung berhati-hati, bijaksana dan menjaga ketersediaan sumber yang sehingga kegiatan sekolah berjalan efektif dan efisien.

Supervisi kepala sekolah dilakukan berdasarkan program kerjanya. Kebenaran penyusunan program supervisi tidak diragukan, karena perempuan cenderung mengikuti aturan dari pusat. Menurut Beason (2002), perempuan lebih loyal mengikuti aturan karena ketika pertama kali menjabat sebagai kepala sekolah mereka lebih lama mengajar, usianya lebih tua dibandingkan laki-laki. Kepala sekolah menyusun program supervisi secara tertulis pada awal tahun. Perempuan cenderung lebih prosedural dan terbuka dalam menyusun program supervisi. Supervisi pengajaran membantu guru meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Shakeshaft (1994) bahwa kelebihan perempuan sebagai supervisor dibandingkan dengan laki-laki adalah mereka lebih mengenal guru-guru dan mensupervisi guru-guru secara langsung.

Implikasinya, hubungan perempuan sebagai supervisor dengan guru didasarkan pada pemahaman kebutuhan dan peningkatan kematangan guru.

Pemantauan prestasi siswa adalah untuk peningkatan prestasi akademiknya, dan hal itu mempersyaratkan kemampuan kepala sekolah. Owens (1991) mengatakan bahwa perempuan sebagai kepala sekolah mencurahkan waktunya untuk memantau siswa, lebih komunikatif, lebih memperhatikan perbedaan individual dan berusaha membantu siswa dibandingkan dengan laki-laki sebagai kepala sekolah. Ryder (dalam Growe, 2002) mengatakan bahwa perempuan lebih mampu mengkoordinasikan program pengajaran dan

menilai kemajuan siswa. Apa yang dikatakan oleh Owens dan Ryder dilakukan oleh perempuan sebagai kepala sekolah pada kedua situs penelitian. Pemantauan kepala sekolah terhadap prestasi siswa dilakukan melalui pengajaran harian, pekerjaan rumah, tes formatif, sumatif, dan kunjungan kelas. Prestasi siswa memang memerlukan pantauan guna memperoleh informasi awal tentang kemajuan siswa.

Perempuan sebagai kepala sekolah cenderung lebih memberikan perhatian pada perkembangan, kemajuan dan prestasi siswa. Pelibatan orang tua dalam kegiatan sekolah merupakan salah satu karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Kunci keberhasilan hubungan sekolah dan orang tua terletak pada keterampilan dan kemampuan kepala sekolah berkomunikasi. Hal ini mengisyaratkan perlunya kiat tertentu dari kepala sekolah untuk membuat orang tua merasa tertarik dan dihargai oleh sekolah. Kiat dimaksud telah dilakukan oleh perempuan sebagai kepala sekolah secara efektif. Kenyataan ini sejalan dengan pendapat Shakeshaft (1994) bahwa orang tua siswa lebih *favorable* dan terlibat dalam kegiatan sekolah yang dipimpin oleh perempuan sebagai kepala sekolah dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini antara lain karena perempuan lebih memfokus pada *relationship*, lebih banyak berinteraksi dengan orang tua dan berusaha mencari waktu dalam pertemuan-terjadwal untuk berhubungan dengan orang tua siswa dibandingkan dengan laki-laki (Ryder, dalam Growe 2002). Artinya, telah terjadi komunikasi dua arah yang didukung oleh pengetahuan dan kepribadian perempuan sebagai kepala sekolah. Kunci keberhasilan hubungan sekolah dan orang tua terletak pada keterampilan dan kepribadian perempuan sebagai kepala sekolah untuk berhubungan dengan orang tua. Kepala sekolah bertanggung jawab merespon harapan masyarakat.

Kepala sekolah selama ini bekerja menurut panduan dari pusat, tidak diberi kebebasan untuk menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat setempat. Karena itu kepala sekolah merespon harapan masyarakat hanya berkaitan dengan masalah disiplin siswa di luar jam sekolah. Kesiapan kepala sekolah untuk menjalankan peran ke luar sekolah masih kurang. Tampaknya kepala sekolah terpaku pada kebijakan sentralistik, seragam dan menunggu petunjuk atasan. Kewenangan penting yang berhubungan dengan pengelolaan sekolah tetap ditentukan oleh pusat. Artinya, sekolah mendapat masukan dari masyarakat menyangkut kedisiplinan siswa di luar jam sekolah. Implikasinya, perempuan kepala sekolah menjalin hubungan dengan masyarakat, meskipun masih sangat terbatas. Kematangan dan kesiapan masyarakat perlu dikaji secara cermat oleh kepala sekolah, sehingga diperoleh peta potensi dan kemampuan masyarakat dalam melaksanakan hubungan sekolah masyarakat.

Kajian di atas mengarah pada kesimpulan bahwa perempuan kepala sekolah merespon harapan masyarakat berkaitan dengan masalah kedisiplinan siswa di luar sekolah. Dengan kata lain, partisipasi masyarakat dalam rangka MBS, yaitu mendekatkan, memobilisasikan, melibatkan dan menjaring sumber yang ada di dalam masyarakat untuk kepentingan pendidikan belum diupayakan oleh kepala sekolah. kepemimpinan partisipatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan adalah suatu bentuk keterlibatan perempuan dalam memimpin secara mental dan emosional dalam suatu kelompok yang mendorongnya untuk memberikan umpan balik dalam bentuk tenaga, pikiran maupun materi guna tercapainya suatu tujuan tertentu yang akan dicapai dengan cara tegas dalam mengambil keputusan, memberi atau membangun komunikasi, dan lugas dalam memberikan motivasi.

Dari temuan teoretik di atas dapat ditarik teori substantif yaitu: Kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah berlangsung secara efektif meskipun dalam hal penerimaan inovasi cenderung lambat. Perilaku perempuan sebagai kepala sekolah tersebut adalah akibat dari sosialisasi yang dilakukan dalam budaya setempat dan pembagian tugas yang berbeda antara perempuan dan laki-laki yang menghasilkan perbedaan psikologis antargender. Perbedaan biologis menciptakan perbedaan psikologis (Berry dkk., 1999).

PENUTUP

Kesimpulan

Keberhasilan dan perkembangan sebuah sekolah ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah di dalam memimpin sekolah. Dalam hal ini yang dapat diambil dengan tegas, tugas Kepemimpinan kepala sekolah perempuan ialah :

(1) Kepala sekolah memberi wewenang dalam pengambilan keputusan kepada bawahan; (2) Berhati-hati dalam pengambilan keputusan dan taat pada prosedur; (3) Menghormati, menghargai, terbuka terhadap masukan dan saran dari bawahan; (4) Lebih suka bekerja tim; (5) Lebih mengutamakan hubungan antarpersonal dan komunikasi informal; (6) penghargaan diberikan untuk pengembangan bawahan; (7) sifat keibuan berperan dalam pemberian teguran dan pembinaan kepada bawahan serta lebih diplomatis. (8) gaya

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adler, S. & Laney, J. 1993. *Managing Women*. Buckingham: Open University Press.
- [2] Kimbrough, R.B. & Charles, W.B. 1990. *The Principalship*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [3] Logan, J.P. 1998. *School Leadership of The 90's and Beyond: A Window of*

-
- Opportunity for Women Education*,(Online),(<http://advancingwomen.com/awl/summer1998/Logan.html>, diakses 29 Mei 2002).
- [4] Miles, B.M. & Huberman, A.M. 1986.*Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- [5] Robbins, P.S. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall.Inc.
- [6] Wiles, J. & J. Bondi. 1983. *Principles of School Administration: The Real World of Leadership in Schools*. Colombus: Charles E. Merril Publishing Company.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN