

ABSTRAK

Sutini, 2016. Kepemimpinan Perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pasca Sarjana, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Gender, Kebijakan, SWOT

Masalah kepemimpinan perempuan banyak menuai kontroversi dengan berbagai argumen yang menyebutkan kelemahan perempuan. Salah satu eksekusi ideologi gender adalah munculnya budaya patriarki, dalam budaya ini kedudukan perempuan ditentukan lebih rendah daripada laki-laki, perempuan diidentikkan dengan sosok yang lemah, halus dan emosional, sementara laki-laki sebagai sosok yang gagah, berani dan rasional. Pandangan ini telah memosisikan perempuan sebagai makhluk yang seolah-olah harus dilindungi dan senantiasa bergantung pada kaum laki-laki. Akibatnya jarang sekali perempuan yang bisa tampil jadi pemimpin, karena mereka tersisihkan oleh dominasi laki-laki. Untuk itu penting meneliti “Kepemimpinan Perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo”.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang model kepemimpinan Kepala Madrasah, (2) untuk mengungkapkan teknik dalam menentukan kebijakan oleh Kepala Madrasah, (3) untuk mengetahui implementasi SWOT dalam kepemimpinan Kepala Madrasah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Lokasi penelitian MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik analisa yang diberikan oleh Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan proses pengumpulan data dan analisis data, penelitian ini menghasilkan tiga temuan. (1) model kepemimpinan Kepala Madrasah menggunakan model kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai-nilai, etika dan moral (2) Teknik dalam menentukan kebijakan ditentukan dengan keterbukaan dengan tahapan yaitu penyusunan agenda, adopsi kebijakan, formulasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. (3) implementasi SWOT oleh kepemimpinan perempuan sebagai kepala Madrasah sesuai dengan teori Fredy Rangkuti tentang SWOT yaitu Strengths-Opportunities menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan berbagai peluang, dengan mengoptimalkan kemampuan dan kegiatan yang dimiliki untuk menarik minat masyarakat. Weakness – Opportunities meminimalisir kelemahan dengan memanfaatkan peluang, meningkatkan motivasi warga Madrasah melalui kerjasama dengan berbagai pihak. Strengths-Threats memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman, dengan kemampuan yang dimiliki digunakan untuk meningkatkan mutu lembaga sehingga menjadi lembaga yang memadai, Weakness-Threats meminimalisir kelemahan dan hambatan dengan berbagai kegiatan untuk meningkatkan mutu lembaga sehingga lebih dikenal oleh masyarakat luas.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlaq mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.¹ Keberadaan sekolah sebagai lembaga formal penyelenggara pendidikan memainkan peran strategis dalam keberhasilan sistem pendidikan Nasional. Dalam hal ini, yang mempunyai peran membawa sekolah menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas adalah pemimpinnya, yang dimaksud pemimpin di sini adalah Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah adalah orang yang berpengaruh dan mempunyai wewenang atas kebijakan-kebijakan sekolah serta merupakan orang yang akan membawa ke mana sekolah akan diarahkan. Dalam menjalankan fungsinya Kepala Sekolah harus mampu sebagai pengelola dan penyelenggara organisasi, pengawas, pembina, pengambil keputusan dan penanggung jawab. Kepala Sekolah sebagai manajer dan pemimpin bertanggung jawab dalam menerjemahkan dan melaksanakan kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah.²

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan

¹Tim Pustaka Merah Putih, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Guru dan Dosen (Yogyakarta: Pustaka Merah Putih, 2007), 7.

² Syafaruddin, Efektivitas Kebijakan Pendidikan (Jakarta. Rineka Cipta, 2008),117

Supriadi yang dikutip oleh Mulyasa bahwa, erat hubungannya antara mutu Kepala Sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”.³ Dari ungkapan Supriadi terlihat bahwa Kepala Sekolah berperan penting dalam kehidupan sekolah.

Para pemimpin pendidikan seperti Kepala Sekolah harus mempunyai komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada mutu belajar serta semua staf lain yang mendukungnya.⁴ Bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah seperti dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa, Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁵

Dalam kerjanya, Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah tidak hanya sebatas memerintah dan menyuruh bawahannya saja, tetapi harus mampu menciptakan pola hubungan kemitraan bersama antara atasan dan bawahan sehingga tidak terjadi pemaksaan kehendak dan pragmatis. Jika hal itu terjadi maka akan berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan.⁶

³ E.Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah profesional: Dalam Konteks menyukseskan MBS dan KBK (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 24-25.

⁴ Syafaruddin, Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep Strategi dan Aplikasi (Jakarta: Grasindo,2002),52.

⁵ E.Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah, 25.

⁶ E. Mulyasa, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), 46.

Pemimpin pendidikan yang dibutuhkan pada era sekarang adalah sosok pemimpin pendidikan yang mampu membawa lembaga pendidikannya menjadi lembaga yang mampu bersaing atau sejajar dengan lembaga pendidikan yang mendapatkan sebutan lembaga pendidikan berkualitas. Dengan demikian, dibutuhkan seorang Kepala Sekolah yang profesional. Untuk menjadi Kepala Sekolah profesional harus memiliki beberapa syarat di antaranya adalah punya wawasan luas, pengalaman, tanggung jawab, komitmen, bisa kerja sama dengan siapapun, pekerja keras, mampu mengambil keputusan secara tepat, cermat dan teliti.

Jika melihat syarat-syarat di atas, baik laki-laki maupun perempuan bisa mempunyai kriteria syarat-syarat Kepala Sekolah. Namun, masalah kepemimpinan perempuan banyak menuai kontroversi dengan berbagai argumen yang menyebutkan kelemahan perempuan. Salah satu eksese ideologi gender adalah munculnya budaya patriarki, dalam budaya ini kedudukan perempuan ditentukan lebih rendah daripada laki-laki, perempuan diidentikkan dengan sosok yang lemah halus dan emosional, sementara laki-laki sebagai sosok yang gagah, berani dan rasional. Pandangan ini telah memposisikan perempuan sebagai makhluk yang seolah-olah harus dilindungi dan senantiasa bergantung pada kaum laki-laki. Akibatnya jarang sekali perempuan yang bisa tampil jadi pemimpin, karena mereka tersisihkan oleh dominasi laki-laki.⁷

Dari data di bawah ini ditemukan bahwa sebagian besar kepala sekolah di provinsi Jawa Timur adalah laki-laki. Jumlah kepala sekolah menurut data

⁷ A. Nunuk P. Murniati, *Getar gender* (Magelang: Indonesia Tera, 2004), 5.

statistik sekolah menengah pertama atau sederajat dalam tahun 2015/2016 di berbagai sekolah di Jawa Timur baik negeri maupun swasta dilihat dari jenis kelamin adalah sebagai berikut: kepala sekolah laki-laki berjumlah 3.512, sedangkan kepala sekolah perempuan adalah 884 orang. Dari data tersebut menunjukkan tingkat perbandingan yang cukup signifikan di antara keduanya.⁸

Diskriminasi berdasarkan jenis kelamin dalam kepemimpinan didukung oleh keyakinan lama bahwa pria lebih memenuhi syarat daripada perempuan untuk peran kepemimpinan. Keyakinan ini melibatkan mengenai ciri dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kepemimpinan organisasi, asumsi mengenai perbedaan yang melekat antara pria dan perempuan serta asumsi mengenai perilaku yang tepat bagi pria dan perempuan. Tetapi realitas budaya saat ini telah memperlihatkan sebaliknya. Saat ini semakin banyak perempuan yang memiliki kemampuan intelektual dan kecerdasan berfikir, bahkan juga kekuatan fisik yang terkadang melampaui laki-laki. Hal ini dapat terjadi karena kebudayaan telah memberikan peluang meskipun masih sedikit, kepada perempuan tersebut untuk mengaktualisasi kemampuan yang dimiliki sebagaimana yang dimiliki laki-laki.⁹

Lebih dari itu beberapa bukti empirik yang muncul membuktikan bahwa kebanyakan wanita dalam kepemimpinan mampu berperan dengan model kepemimpinan yang memberdayakan orang lain dan sangat mampu

⁸ Kementerian pendidikan dan kebudayaan sekretariat jenderal pusat data dan statistik pendidikan dan kebudayaan 2016, data statistik sekolah menengah pertama atau sederajat dalam tahun 2015/2016 (Jakarta: Setjen Kemendikbud, 2016), 55.

⁹ Rahmawati Caco, Wacana Jender dalam Perspektif HAM (Terbit atas kerjasama: Fakultas Ushuludin dan Dakwah IAIN Sultan Amai Gorontalo dengan Sultan Amai Press IAIN Sultan Amai Gorontalo, 2006), 8.

dalam berkomunikasi dengan staff dan siswa.¹⁰ suatu penelitian yang menunjukkan bahwa pengalaman dan sifat perempuan berbeda dari laki-laki, dan bahwa model kepemimpinan pendidikan laki-laki saja tidak cukup. Di samping itu, buku penelitian tersebut menunjukkan bahwa perempuan mampu tampil dengan kuat dalam kepemimpinan dan manajemen, sehingga efektifitas kepemimpinan pendidikan saat ini lebih meningkat.¹¹

Menurut Arista Dwi Saputri seorang pemimpin perempuan mampu mengembangkan program-program unggulan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik itu tenaga pendidik maupun peserta didik serta dalam pengambilan keputusan tidak mengalami bias jender.¹² Selain itu dalam kutipannya Coleman, Schmuck mengklaim bahwa perempuan bertindak sebagai outsider dan insider dalam organisasi-organisasi pendidikan. Sebagai insider perempuan mengadopsi peran-peran, norma-norma, sikap-sikap dan ekspektasi-ekspektasi tentang peran sebagai Kepala Sekolah atau pengawas sekolah. Namun, karena kondisi peran-peran gender sosial membutuhkannya, maka mereka tetap sebagai outsider karena mereka tidak merefleksikan ekspektasi-ekspektasi cultural peran pemimpin seperti laki-laki. Para administrator perempuan berada dalam kondisi yang marjinal. Perempuan yang menjadi administrator harus menemukan cara-cara baru untuk bertindak karena mereka tidak memenuhi ekspektasi-ekspektasi

¹⁰ Tony Bush dan Mariane Coleman, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*, ter. Fahrurrozi (Jogjakarta : IRCiSod, 2012), 95-96.

¹¹ *Ibid.*, 108.

¹² Arista Dwi Saputri, "Kepemimpinan kepala Sekolah perempuan dalam menentukan Kebijakan lembaga Pendidikan Studi Multi kasus di SMK Boyolangu dan MA Al-Ma'arif Tulungagung", (Tesis, IAIN Tulungagung, 2015), 137.

cultural sebagaimana yang dilakukan dan dipenuhi oleh laki-laki dalam peran kepemimpinan.¹³

Dengan demikian pada prinsipnya baik laki-laki maupun perempuan yang menduduki posisi pemimpin sama-sama merasakan tegangan-tegangan selama menjadi pemimpin. Untuk menghadapi hal semacam itu pemimpin perempuan harus mampu membuka rentang perbedaan jender, membangun harapan-harapan dan membentuk strategi untuk menunjukkan kesejatian eksistensi seperti kewibawaan, wawasan, empati, daya tawar dan lobi, pengambil keputusan serta dikenal publik dengan tidak meninggalkan nilai-nilai dan tanggung jawabnya sebagai perempuan.¹⁴

Untuk itu, dibutuhkan pula penerapan model kepemimpinan yang sesuai dengan atmosfer sekolah yang ada. Menyadari semua itu, perubahan kebijakan kepemimpinan pendidikan yang dapat memberdayakan pihak bawahan menjadi amat penting untuk dilakukan, karena keberhasilan pendidikan bukan merupakan hasil dan ditentukan oleh karya perseorangan, namun justru merupakan karya dari team work yang cerdas. Model kepemimpinan demikian diharapkan dapat mendorong seluruh bawahan dan seluruh warga sekolah dapat memberdayakan dirinya, dan membentuk rasa tanggung jawab atas tugas-tugas yang diembannya. Kepatuhan tidak lagi didasarkan pada kontrol eksternal organisasi, namun justru berkembang dari hati sanubari yang disertai dengan pertimbangan rasionalnya.¹⁵ Diantara model kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah model kepemimpinan

¹³ Coleman, Manajemen Kepemimpinan Pendidikan, ter. Fahrurrozi, 99.

¹⁴ Sudarwan Danim, Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran (Jakarta:Bumi Aksara, 2005), 106.

¹⁵ Ibid., 47.

partisipatif, demokratis, otoriter, konsultatif, kontingensi dan transformasional. Dimana dalam penerapannya dapat dipilih sesuai keadaan yang ada.

Di MTs. Terpadu Hudatul Muna Jenes, sebagian besar guru dilembaga tersebut direkrut dari alumni Aliyah Hudatul Muna dan belum lulus S1. Hal ini menjadi salah satu faktor penyebab kurangnya profesionalitas para guru. Hal tersebut justru menjadi sebuah motivasi Kepala Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru melalui berbagai kegiatan di antaranya diadakan workshop setiap satu semester sekali, mendelegasikan 3 guru ke Kemenag untuk mendapatkan diklat K13 setelah itu disampaikan kepada guru yang lain dengan membentuk kelompok menjadi 3, selain itu, mengirimkan guru untuk mengikuti workshop, seminar dan diklat di luar lembaga. Dampak positif dari kegiatan-kegiatan tersebut sangat dapat dirasakan, yakni meskipun masih dalam proses penyelesaian studi S1 tidak kalah kompetensinya dengan guru yang telah lulus S1.

MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo merupakan lembaga yang dipimpin seorang perempuan, yaitu ibu Siti Roudlotun Nikmah sejak awal berdirinya yaitu tahun 2002 sampai sekarang karena memang di lembaga tersebut dari sisi kualifikasi akademik beliau yang sudah lulus S2 dan mempunyai kemampuan untuk memimpin. Beliau memiliki sifat yang ramah, ulet, dan memiliki jiwa sosial yang tinggi yang telah mendukung kesuksesan kepemimpinannya. Selain itu, beliau juga berusaha menanamkan nilai-nilai,

etika dan moral yang baik kepada seluruh warga madrasah. Sehingga, beliau dianggap layak menjadi pemimpin di lembaga tersebut.¹⁶

Hingga hari ini lembaga tersebut masih dapat bertahan dan dapat bersaing dengan lembaga lain, banyak siswa dari luar ponorogo bahkan dari luar jawa dan dari segi akademik tingkat kelulusannya mencapai 100% lulus. Walaupun lembaga tersebut merupakan lembaga pondok pesantren tetapi diharapkan siswanya tidak hanya mendapatkan pengalaman dibidang agama saja tetapi juga dibidang lain, untuk itu secara non akademis para siswa dilibatkan ekstrakurikuler, pernah mendapat prestasi Lomba Formasi hari pramuka dan lomba journalistic serta mengadakan kerjasama dengan Home Industry milik Yayasan yaitu pembuatan sambal, roti dan menjaga toko bagi siswa yang mukim. Di lembaga tersebut juga memisahkan kelas putra dan putri dengan harapan dapat meningkatkan kualitas moral dan etika siswa.¹⁷

Dari paparan di atas dapat diketahui walaupun pemimpin di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo adalah seorang perempuan, beliau tetap melaksanakan tanggung jawabnya dalam keluarga serta berusaha keras dalam memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya dengan mengadopsi suatu model yang tidak kalah dengan model kepemimpinan laki-laki. Untuk mengetahui model kepemimpinan perempuan selaku Kepala Madrasah dalam menentukan kebijakan. Atas dasar latar belakang masalah tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul Kepemimpinan Perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo.

¹⁶ Suradi, Wawancara, Ponorogo, 17 Juni 2016

¹⁷ Kartono, Wawancara, Ponorogo, 17 Juni 2016

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo?
2. Bagaimana teknik dalam menentukan kebijakan oleh Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo?
3. Bagaimana implementasi SWOT dalam kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk menjelaskan model kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo
2. Untuk menjelaskan teknik dalam menentukan kebijakan oleh Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo
3. Untuk menjelaskan implementasi SWOT dalam kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo

D. Kegunaan Penelitian

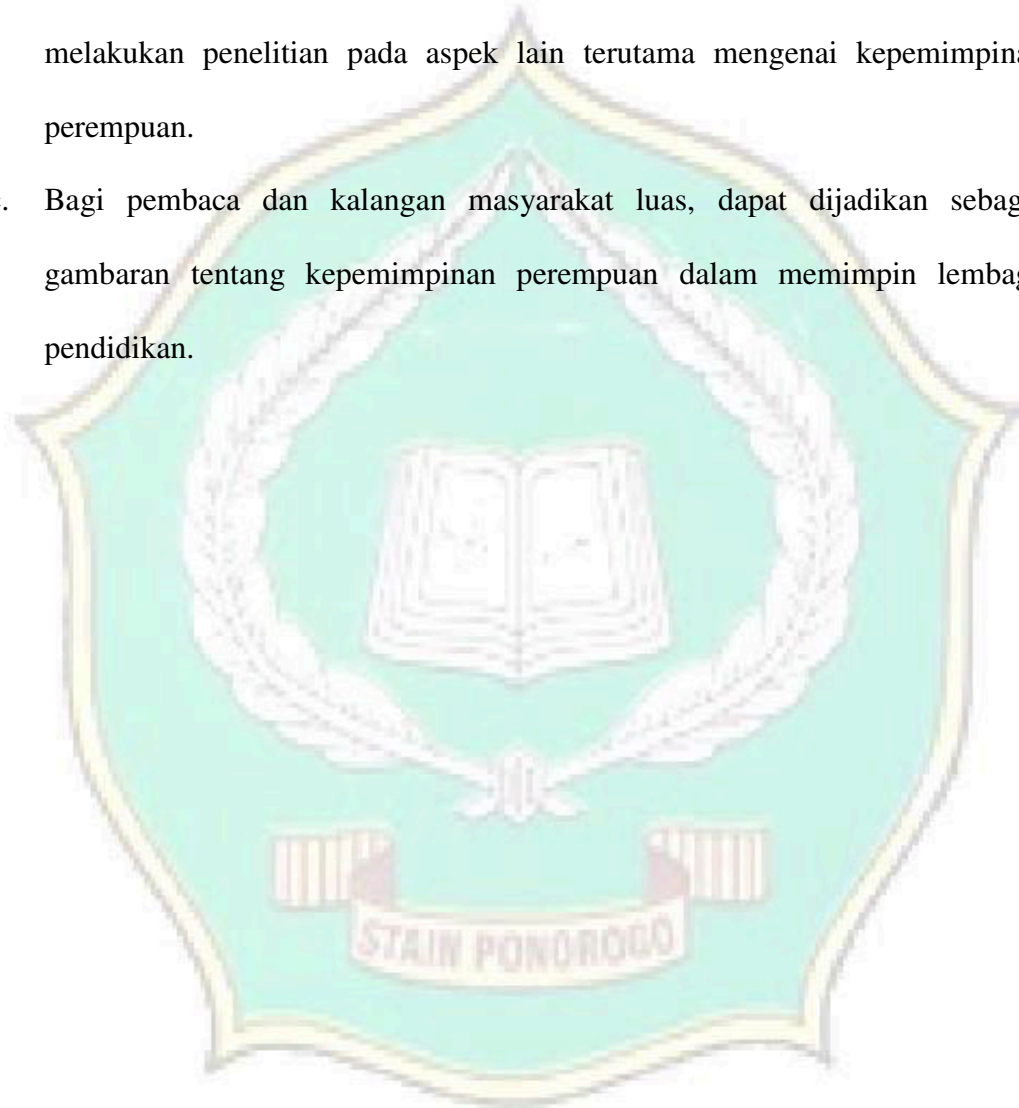
Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi dalam upaya untuk mempertahankan eksistensi perempuan dalam memimpin lembaga pendidikan serta mampu menambah khazanah keilmuan dalam memimpin sebuah lembaga.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Lembaga pendidikan MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas lembaga di masa yang akan datang
- b. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk melakukan penelitian pada aspek lain terutama mengenai kepemimpinan perempuan.
- c. Bagi pembaca dan kalangan masyarakat luas, dapat dijadikan sebagai gambaran tentang kepemimpinan perempuan dalam memimpin lembaga pendidikan.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Terdahulu

Dalam karya tulis ini, peneliti menggunakan telaah tesis yang ditulis oleh Istiah/05920009/2008, yang berjudul Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Madiredo Pujon Malang). Hasil penelitiannya berkesimpulan kepemimpinan perempuan dalam pesantren yang lazim disebut Nyai ternyata berperan sangat besar bagi perkembangan pondok pesantren. Pola kepemimpinan yang diterapkan di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Pujon adalah pola kepemimpinan konsultatif, partisipatif dan delegatif. Peran kepemimpinan perempuan di pondok pesantren Bahrul Ulum Pujon adalah sebagai pendidik, pengasuh dan pengurus.

Tesis yang ditulis oleh Sipayung Sondang T14418/2004 dengan judul Pemimpin perempuan di lingkungan pemerintahan : Studi Kasus dalam organisasi pemerintahan di Pemerintah Daerah Propinsi DKI Jakarta dengan Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa para pemimpin perempuan yang ada dalam organisasi pemerintahan di Pemerintah Daerah Propinsi DKI Jakarta adalah mereka yang gaya memimpinya sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Ketika para perempuan yang jadi Informan dalam penelitian ini baru saja memulai karier mereka dalam pemerintahan, mereka menerapkan gaya kepemimpinan Pelayan dalam pelaksanaan tugas sehari-harinya. Kemudian ketika menduduki jabatan kepemimpinan tingkat menengah ke bawah, mereka secara cerdas merubah pola kepemimpinannya

menjadi Manager. Ketika mereka sudah menduduki jabatan kepemimpinan tingkat tinggi, mereka merubah kembali gaya kepemimpinan yang mereka terapkan yaitu tipe kepemimpinan Birokrat.

Dari dua telaah tesis di atas dapat diketahui persamaan dan perbedaan dengan tesis yang akan dibahas ini. Persamaannya yaitu sama-sama membahas tentang kepemimpinan perempuan, sedangkan perbedaannya dalam tesis ini fokus dan lokasi penelitiannya adalah di lembaga formal yaitu di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo sedangkan dalam telaah tesis di atas focus dan lokasi penelitiannya di lembaga instansi pemerintahan dan pondok pesantren. Sehingga walaupun objek telitinya sama namun, fokus penelitiannya berbeda. Dengan objek penelitiannya sama-sama kepemimpinan perempuan, sedangkan yang membedakan fokus penelitian ini adalah dalam penelitian ini focus penelitiannya ada kepemimpinan perempuan yang berperan sebagai Kepala Madrasah sedangkan dari telaah tesis di atas focus penelitiannya adalah kepemimpinan perempuan yang berperan sebagai pemimpin pondok pesantren dan pemimpin pemerintahan yang bernetabe berbeda dengan Madrasah atau lembaga formal.

B. Landasan teori

1. Kepemimpinan Perempuan dan Gender

a. Pengertian Kepemimpinan Perempuan

Dari akar kata “pimpin” kita mengenal kata “pemimpin” dan “kepemimpinan”. Kata “kepemimpinan” ditafsirkan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama, hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing

dari manusia yang seorang itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut yang memimpin atau pemimpin, sedangkan kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat kepribadian termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka bersedia dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, gembira, serta merasa tidak terpaksa.¹⁸

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok kearah pencapaian tujuan, kepemimpinan merupakan interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.¹⁹

Ngalim Purwanto mendefenisikan bahwa kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.²⁰ Mulyasa Mendefenisikan kepemimpinan adalah sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.²¹

Roger Gill defines leadership is a mobilization process by individuals with certain motives, values and access to resources in a context of competition and conflict in the pursuit of goals. more recently, Nigel Nicholson speaks of leadership as either a position or a process. if a process, he says, it is about influencing other people, and this requires knowing oneself, knowing those other people, and knowing how to influence them.²²

¹⁸ Hikmat, Manajemen Pendidikan, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2009), 252.

¹⁹ Abd. Wahab & Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2011),89.

²⁰ M. Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007) ,27.

²¹ E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasin (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 107.

²² Roger Gill, Theory and Practice of Leadership (London: Sage Publications, 2006), 7.

Berdasarkan pendapat Roger Gill dan Nigel Nicholson tersebut kepemimpinan merupakan proses mobilisasi oleh individu dengan motif-motif tertentu, nilai-nilai dan akses ke sumber daya dalam konteks persaingan dan konflik untuk mencapai tujuan dan proses mempengaruhi orang lain yaitu dengan mengetahui orang lain dan mengetahui bagaimana mempengaruhi orang lain.

Adapun pengertian perempuan sendiri secara etimologis dalam bukunya Zaitunah Subhan. Perempuan berasal dari kata empu yang artinya dihargai. Lebih lanjut Zaitunah menjelaskan pergeseran istilah dari wanita ke perempuan. Kata wanita dianggap berasal dari bahasa Sanskerta, dengan dasar kata wan yang berarti nafsu, sehingga kata wanita mempunyai arti yang dinafsui atau merupakan objek nafsu. Jadi secara simbolik mengubah penggunaan kata wanita ke perempuan adalah mengubah objek menjadi subjek.²³ Tetapi dalam bahasa Inggris wan ditulis dengan kata want atau men dalam bahasa Belanda, wun dan schen dalam bahasa Jerman kata tersebut mempunyai arti like, wish, desire, aim. Kata want dalam bahasa Inggris bentuk lampainya wanted. Jadi, wanita adalah who is being wanted (seseorang yang dibutuhkan) yaitu seseorang yang diinginkan.²⁴

Secara fisik, perempuan dibedakan atas perempuan lebih kecil dari laki-laki, suaranya lebih halus, perkembangan tubuh perempuan terjadi lebih dini, kekuatan perempuan tidak sekuat laki-laki dan sebagainya. Perempuan

²³ Zaitunah Subhan, *Kodrat Perempuan Takdir atau Mitos* (Jakarta: PT LKiS Pelangi Aksara, 2004), 1.

²⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa:2008), 448.

mempunyai sikap pembawaan yang kalem, perasaan perempuan lebih cepat menangis dan bahkan pingsan apabila menghadapi persoalan berat.²⁵

Menurut GG Yang yang dikutip dalam bukunya A. Nunuk P. Murniati seorang pribadi sebagai makhluk biopsikis, dapat mengembangkan kualitasnya menjadi pribadi yang utuh. Berarti mempunyai keseimbangan antara logos dan eros. Logos adalah prinsip maskulin yang berciri merasa berwenang, berpikir menggunakan logika, kuasa dan prestasinya selalu terukur. Orientasi prinsip ini adalah keberhasilan disektor public. Eros adalah prinsip feminim yang cirinya selalu mencari hubungan dengan sesama dan lingkungannya, cenderung mengasuh dan memelihara potensi hidup. Orientasi prinsip ini adalah memelihara hubungan antar manusia dan lingkungannya serta sector domestik. Perempuan yang tidak memiliki sifat maskulin dianggap tidak dapat memimpin. Namun, sekarang pemimpin membutuhkan sifat dari dua prinsip tersebut. Dalam kebudayaan Cina, dikenal konsep Yin dan Yang. Kekuatan laki-laki dan perempuan berjalan bersama-sama, seimbang secara alamiah, memelihara hidup manusia dan alam lingkungannya. Berdasarkan konsep tersebut dikembangkan kualifikasi kepemimpinan yang logis, rasional, objektif, intuitif, berperasaan halus dan peka. Konsep ini mencakup andra dan gyne, yang dalam bahasa Yunani merupakan akar kata laki-laki dan perempuan. Konsep ini membutuhkan kualifikasi androgynous manager, yang perlu dikembangkan dikalangan manajer/pemimpin.²⁶

²⁵ Murniati, Getar gender, 110-111.

²⁶ Murniati, Getar gender, 60.

Dalam Megatrends, Naisbit dan Aburdene yang dikutip dalam bukunya A. Nunuk P. Murniati telah memprediksikan kepemimpinan perempuan. Hendaknya diartikan secara luas bahwa pemimpin perempuan bukan hanya diartikan sebagai figur perempuan yang menjadi pemimpin, tetapi sifat keperempuanan yang dimiliki oleh semua pemimpin baik laki-laki maupun perempuan. Dari situ dapat diketahui bahwa pemimpin dengan figure perempuan saja belum tentu dapat mengubah dunia menjadi dunia baru yang lebih adil dan damai, Oleh karena itu, bukan figurnya yang dimasalahkan tetapi lebih pada prinsip keperempuanannya yang lebih diharapkan mewarnai dunia kepemimpinan.²⁷

M. Qurasih sihab dalam pembahasan kepemimpinan perempuan menyatakan bahwa dalam pengertian kepemimpinan tercakup pemenuhan kebutuhan, perhatian, pemeliharaan, pembelaan dan pembinaan. Oleh karena itu, kepemimpinan perempuan tidak hanya terbatas mempengaruhi laki-laki agar mengakui hak-haknya yang sah, tetapi juga mencakup sesama jenisnya agar dapat bangkit dan bekerja sama meraih dan memelihara harkat dan martabatnya dan kepemimpinan perempuan tidak hanya terbatas dalam rumah tangga tetapi juga di sektor publik seperti dalam pendidikan, kedokteran, maupun dalam politik.²⁸

Klenke concludes that women are able to make unique contributions to leadership: "Women leaders are shaping political, corporate, and social agendas in developed and developing countries around the world while they bring to leadership different points of view, values, experiences, [and] interests that provide diverse and unique prisms through which they view and approach the tasks and responsibilities of leadership"

²⁷ Murniati, Getar gender (Magelang: Indonesia Tera, 2004), 66.

²⁸ M.Quraish Shihab, Perempuan (Jakarta: Lentera Hati, 2007), 341.

Grogan and Shakeshaft described qualities that characterize the feminine approach to leadership. They revealed that women leaders tend to bring an instructional focus to leadership, include spiritual dimensions in their work, and strive to achieve a balance between the personal and professional.²⁹

Menurut pendapat Klenke, Grogan dan Shakeshaft dalam kepemimpinan seorang perempuan mempunyai keunikan tersendiri dalam tugas dan tanggung jawab melalui pandangan mereka. Dalam pendekatan feminim kepemimpinan pemimpin perempuan cenderung focus intruksional kepemimpinan dan juga menggunakan spiritual dalam kepemimpinan serta berusaha mencapai keseimbangan antara pribadi dan professional kepemimpinan.

Dari sini dapat diketahui bahwa kepemimpinan perempuan adalah suatu cara atau metode yang dilakukan oleh jenis manusia ciptaan Allah SWT yang memiliki ciri-ciri lemah lembut, kasih sayang, anggun, cantik, emosional, keibuan dan perlu perlindungan yang dapat mempengaruhi orang lain, mampu mengambil keputusan dengan tepat, sedemikian rupa sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendaknya.

b. Model Kepemimpinan perempuan

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung pada konsep gaya yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya gaya kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai criteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang digunakan.

²⁹ Khalid Arar, Arab Women In Management And Leadership (United States: PALGRAVE MACMILLAN, 2013), 15.

Keberhasilan kepala sekolah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya terhadap bawahan (guru). Menurut Hersey dan Blandcard the style of leaders is the cocsistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people,³⁰ yaitu gaya kepemimpinan merupakan pole perilaku konsisten para pemimpin yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti persepsi oleh orang-orang itu.

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan ketrampilan seseorang yang berbaur, kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini diantaranya, sebagai berikut:

1) Model Kepemimpinan Likert (Likert's Management System)

Likert mengembangkan suatu pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Ia mengembangkan teori kepemimpinan dua dimensi, yaitu orientasi tugas dan individu. Melalui penelitian ini akhirnya Likert berhasil merancang empat sistem kepemimpinan. Rensis Likert assumed that there were four style of leadership, developed on the basis of a three decade research on management style, they are referred to as systems and defined as follows: exploitative authoritative style of leadership, benevolent authoritative style of leadership, consultative style of leadership, partisipative group style of leadership.³¹

³⁰ Paul Hersey, Blanchard and H. Kenneth, *Management of Organisational Behaviour: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 1997), 135.

³¹ J.Gonos, P.Gallo, "Model for Leadership Style Evaluation", dalam *Journal Management* vol.18,2 (University of Persov, 2013), 163.

Pertama, sistem kepemimpinan otoriter yaitu konsep kepemimpinan authority merupakan bagian gaya serta fungsi kepemimpinan. Memakai istilah kepemimpinan otokratik dengan menggunakan sebutan “kepemimpinan klasik”. Istilah tersebut dimaksudkan untuk menganggap bahwa setiap pengikut pasif, malas dan berkinerja rendah, tidak berambisi, statis, takut menanggung kewajiban.³² Dalam sistem ini, pemimpin menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Dalam menjalankan pekerjaan, pemimpin cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam system adalah saling curiga satu dengan lainnya.³³ Kepatuhan pengikut terhadap pemimpin merupakan corak gaya kepemimpinan otokratik. Dalam menjalankan kewajiban sesuai dengan aturan yang bersumber pada tradisi, pengikut patuh pada pimpinan bukan dilandaskan pada tatanan impersonal, tetapi menjadi loyalitas pribadi dan membiasakan diri tunduk pada kewajiban. Dalam hal ini, tradisi adalah suatu sistem koordinasi yang bersifat mengikat dan dinyatakan sah, dipercaya atas dasar kesucian dari tatanan social serta senantiasa ada sanksi yang dibebankan. Pemimpin yang bergaya otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang bertujuan pada pembenaran segala tindakan yang ditempuhnya untuk mencapai tujuan. Pembenaran tindakan bertendensius pribadi, apabila tindakan tersebut akan mempermudah tercapainya tujuan maka dikatakan benar dan sebaliknya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang bergaya otokratik

³² Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 37.

³³ Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 100.

mempunyai berbagai sikap, antara lain:³⁴ Memperlakukan para pengikut sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, sehingga kurang menghargai harkat dan martabat mereka; Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas tersebut dengan kepentingan dan kebutuhan para pengikut; Mengabaikan peranan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua, Otoriter yang bijaksana. Pada sistem ini, Pemimpin tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Pemimpin mempercayai bawahan sampai tingkat tertentu, memotivasi bawahan dengan ancaman atau hukuman tetapi tidak selalu dan memperbolehkan komunikasi ke atas. Pemimpin memperhatikan ide bawahan dan mendelegasikan wewenang, meskipun dalam pengambilan keputusan masih melakukan pengawasan yang ketat. Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pemimpin dan menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahannya. Selain itu, pemimpin dalam system ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahannya berhasil bekerja dengan baik.

Ketiga, konsultatif. Kondisi lingkungan kerja pada system ini dicirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam konteks ini, dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih

³⁴ Sukamto, Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren, 26.

mendukung. Dalam gaya ini pimpinan pada dasarnya telah meletakkan dasar-dasar hubungan manusiawi dan persaudaraan, rasa saling menghargai dan mempercayai terhadap bawahan meskipun belum sepenuhnya. Kebijakan umum dan keputusan-keputusan mendasar masih dipegang pimpinan, tetapi dalam beberapa hal bawahan dilibatkan dan diminta pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi berjalan baik dalam struktur organisasi. Imbalan lebih banyak daripada sanksi. Pengawasan didelegasikan kebawah penuh kepercayaan atas keberhasilan tugasnya. Organisasi informal yang terbentuk biasa bersifat mendukung atau menantang.³⁵

Keempat, partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif atau disebut dengan gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan usaha seorang pemimpin dengan melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan.³⁶ Kepemimpinan partisipatif termasuk model kepemimpinan situasi yang muncul karena model kepemimpinan dalam pembahasan sebelumnya tidak mampu memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang muncul dalam kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan tersebut dapat ditunjukkan dengan tanda-tanda sebagai

³⁵ Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, 100.

³⁶ *Ibid.*, 111.

berikut:³⁷ pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka; mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk; mencari masukan dan nasehat yang menentukan; membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh; bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok; melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut H.Hadari Nawawi kepemimpinan partisipatif sama pemahamannya dengan kepemimpinan kompromi yang menunjukkan karakteristik sebagai berikut:³⁸ Seorang pemimpin dalam gaya ini untuk mempertahankan kekuasaannya tidak berorientasi pada anggota organisasi, tetapi pada pimpinan atasannya yang berpengaruh dan menentukan jabatan kepemimpinannya; mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, bukan untuk kesempatan menyampaikan gagasan, kreatifitas dan lain-lain; dalam pembuatan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, pemimpin selalu memperhitungkan untung rugi bagi dirinya bukan bagi bawahan atau organisasinya; tidak tertarik pada pengembangan pekerjaan dan organisasi melainkan untuk menjalankan tugas guna mempertahankan kepemimpinannya; mampu bekerja sama dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan; memberi dorongan secara selektif pada anggota organisasi atau bawahan.

³⁷ Wahdjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 1999), 28-29.

³⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2006) 131-133

2) Model Kepemimpinan Kontingensi

Pendekatan kontingensi menekankan pada cirri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukyr atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kebribadian dan situasional.

Teori kontingensi bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku yang tepat berdasarkan situasi.³⁹ Ada beberapa model kepemimpinan kontingensi diantaranya:⁴⁰

Pertama, model tiga dimensi. Model kepemimpinan ini dinamakan model kepemimpinan tiga dimensi karena dalam pendekatannya menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yang disebut gaya dasar, gaya efektif dan gaya tak efektif menjadi satu kesatuan. Berdasarkan dua perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pada orang dan berorientasi pada tugas, masing-masing gaya kelompok tersebut dibagi menjadi tiga macam gaya. Hal tersebut dapat dilihat pada table dibawah ini:

³⁹ Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: CV Alfabeta, 2010), 182.

⁴⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervise Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 41.

Tabel.2.1. Kombinasi Tiga Gaya Kepemimpinan Dasar Dengan Keefektifan

Gaya Dasar	Kep.	Lebih efektif	Kurang efektif
Terpadu	Hubungan tinggi tugas tinggi	Eksekutif Pemimpin berperilaku sebagai memotivasi bawahannya, menetapkan standar yang tinggi, memperhatikan perbedaan-perbedaan individu dan cenderung lebih menyukai pendekatan tim.	Kompromis Pemimpin berperilaku sebagai pembuat keputusan yang picik, memberi pengaruh tidak pantas dengan tekanan tidak relevan dan sering menyerah pada masalah-masalah yang tiba-tiba dan membingungkan.
Pemisah	Hubungan rendah tugas rendah	Birokratif Pemimpin berperilaku sebagai pelatih yang teliti dan tidak berat sebelah dalam melaksanakan perintah dan aturan-aturannya.	Pelari Pemimpin tidak melibatkan diri, hanya sewaktu-waktu campur tangan dan sebagai seseorang yang memiliki tanggung jawab yang menurun.
Pengabd	Hubungan rendah tugas tinggi	Otokrat bijak Pemimpin berperilaku sebagai administrator yang dinamis dan menggerakkan, mengetahui apa yang dibutuhkan untuk dilaksanakannya secara efisien tanpa menimbulkan permusuhan.	Otokrat Pemimpin tampak tidak tanggap rasa, tidak menaruh kepercayaan terhadap sesame dan hanya berurusan dengan tugas-tugas yang bersifat mendadak.
Penghubung	Hubungan tinggi tugas rendah	Pengembang Pemimpin tampak sebagai orang yang bersemangat yang memiliki harapan dan kepercayaan pada orang-orang yang secara mendasar memperhatikan pengembangan kelompok bawahan sebagai individu.	Penganjur Pemimpin tampak sebagai orang yang secara mendasar memperhatikan keharmonisan dan sebagai orang yang berkotbah tentang ide-ide yang baik, sementara organisasi dialirkan tanpa tujuan yang jelas.

Kedua, model kontinum. Pengembang model kepemimpinan ini adalah Vroom dan Yetton. Keduanya berpendapat bahwa ada dua kondisi utama: (1) tingkat keefektifan teknis diantara bawahan, (2) tingkat motivasi serta

dukungan para bawahan. Dapat dijadikan dua dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan atau tidak mengikut sertakan bawahan dalam pembuatan keputusan. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui dua cara yaitu perilaku otokrasi dan perilaku demokrasi. Perilaku otokrasi pada umumnya dinilai bersifat negative, ketika sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh wewenang. Perilaku demokrasi perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berasal dari bawahan.⁴¹

Ketiga, model Path Goal. Model pendekatan kontingensi lain ditawarkan oleh Evans dan House. Model baru ini yang disebut Path Goal Theory dirumuskan untuk menjelaskan tentang bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan performa bawahannya, persepsi tentang tujuan kerja, tujuan pribadi dan cara-cara meraih tujuan. Model ini mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan: suportif, direktif, partisipatif dan achievement oriented. Kepemimpinan suportif berarti memberi perhatian kepada keputusan-keputusan bawahan dan menunjukkan kepeduliannya kepada kesejahteraan mereka. Kepemimpinan direktif berarti mengacu kepada pemimpin yang member tahu bawahan tentang apa yang diharapkan dari mereka. Kepemimpinan partisipatif berarti ketika seorang pemimpin meminta pertimbangan-pertimbangan dari bawahan dan menampung pendapat-pendapat mereka. Kepemimpinan yang achievement oriented berarti menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mengupayakan peningkatan performa, dan menunjukkan kepercayaan diri sehingga bawahan akan mencapai standar tertinggi.⁴²

⁴¹ Ibid., 44.

⁴² Raihani, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformatif* (Yogyakarta, LKiS, 2010), 18.

3) Model Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan kontemporer yang sangat populer sekarang ini adalah kepemimpinan transformative (transformative leadership), atau kepemimpinan transformasional (transformational leadership). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang tidak hanya mengandalkan charisma personalnya, tapi harus memberdayakan stafnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.⁴³ Fungsi kepemimpinan bermuara pada lima bentuk utama, yaitu sebagai pengelola dan penyelenggara organisasi yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen; pengawas, yaitu yang mengontrol seluruh pelaksana tugas dan kewajiban bawahannya; Pembina, yaitu yang memberikan pengarahan dan memberikan contoh dalam melaksanakan tugas organisasi; pengambil keputusan, yaitu yang menetapkan alternative pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi yang dipimpinnya; dan penanggung jawab untuk semua pelaksanaan program organisasi.⁴⁴

Menurut Bass dan Avolio dalam bukunya Tony Bush, kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru, menurunkan misi dan visi kepada tim organisasinya, mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi dan memotivasi kolega dan pengikutnya untuk

⁴³Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* ((Yogyakarta: IRCiSoD, 2012) 73.

⁴⁴ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta:PT Rajagravindo, 2009), 749.

melihat pada kepentingan masing-masing sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.⁴⁵

Menurut Burns dalam bukunya Eko Maulana para pemimpin transformational mengedepankan nilai-nilai moral para pengikut untuk meningkatkan keyakinan mereka tentang berbagai isu etika dan mobilisasi daya dan sumber daya mereka untuk mereformasi sesuatu. Kepemimpinan transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi.⁴⁶ Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi.

Kepemimpinan transformasional juga memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian individu. Seseorang dengan kepemimpinan transformasional akan sangat efektif bila mempunyai karakteristik kepemimpinan visioner, karena visi mencerminkan ambisi, daya tarik besar, hasrat semangat dan keadaan atau perwujudan ideal dimasa depan dapat dianggap sebagai impian yang ingin diwujudkan.

Kepemimpinan transformasional secara teori terdiri dari lima faktor-faktor: (a) mempengaruhi secara ideal mengacu pada kharisma yang

⁴⁵ Tony bush & Marianne coleman, Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008) 73-74.

⁴⁶ Eko Maulana Ali Suroso, Kepemimpinan Integrative Berbasis ESQ (Jakarta: Bars Media Komunikasi, 2004), 62.

disosialisasikan pemimpin, apakah pemimpin memiliki percaya diri dan kuat, dan apakah pemimpin dilihat sebagai hal yang berpusat pada cita-cita dan etika, (b) mempengaruhi secara ideal (perilaku) mengacu pada tindakan kharismatik pemimpin yang berpusat pada nilai-nilai, keyakinan, rasa, dan misi, (d) motivasi inspirasional mengacu pada cara pemimpin mendorong energi pengikut mereka dengan melihat masa depan dengan optimisme, menekankan tujuan ambisius, memproyeksikan visi ideal, dan mengkomunikasikan kepada para pengikutnya bahwa visi itu dapat dicapai, (e) stimulasi intelektual mengacu pada tindakan pemimpin yang menarik rasa pengikut, logika dan analisis oleh para pengikutnya menantang untuk berpikir kreatif dan menemukan solusi untuk masalah yang sulit, (f) pertimbangan individual mengacu pada perilaku pemimpin yang memberikan kontribusi untuk kepuasan pengikut dengan menasihati, mendukung, dan memperhatikan kebutuhan individu pengikut, dan dengan demikian memungkinkan mereka untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan diri.⁴⁷

c. Wawasan Jender dalam Pendidikan

Kata Jender berasal dari bahasa Inggris, Gender, berarti jenis kelamin. Dalam kamus *Women's Studies Encyclopedia* yang dikutip oleh Siti Musdah Mulia bahwa jender adalah suatu konsep cultural yang dipakai untuk membedakan peran, perilaku, mentalitas dan karakteristik emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat.⁴⁸

⁴⁷ Coleman, Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan, 75.

⁴⁸ Siti Musdah Maulida, Islam Menggugat Poligami (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 4.

Sedangkan Hillarly M Lips sebagaimana dikutip oleh Nasiruddin mengartikan sebagai harapan-harapan budaya terhadap laki-laki dan perempuan. H.T. Wilson mengartikan Jender sebagai suatu dasar untuk menentukan perbedaan sumbangan laki-laki dan perempuan pada kebudayaan dan kehidupan kolektif yang sebagai akibatnya mereka menjadi laki-laki dan perempuan.⁴⁹

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa jender adalah perbedaan laki-laki dari segi social budaya dalam peran, mentalitas, karakter emosional yang berkembang di kehidupan masyarakat

d. Teori-Teori Jender

Dalam studi jender, dikenal beberapa teori yang cukup berpengaruh dalam menjelaskan latar belakang perberdaan dan persamaan jender laki-laki dan perempuan, diantaranya sebagai berikut:

a) Teori Psikoanalisa/identifikasi

Dalam kutipannya Nasaruddin teori ini diperkenalkan pertama kali oleh Sigmund Freud. Teori ini mengungkapkan bahwa perilaku dan kepribadian laki-laki dan perempuan sejak awal ditentukan oleh perkembangan seksualitas. Freud menjelaskan bahwa kepribadian seseorang tersusun dari tiga struktur yaitu id, ego dan super ego. Tingkah laku seseorang menurut Freud ditentukan oleh interaksi ketiga struktur itu.

Id sebagai pembawa sifat-sifat fisik biologis seseorang sejak lahir, termasuk nafsu seksual dan insting yang cenderung selalu agresif. Id bekerja

⁴⁹ Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Jender: Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Paramadina, 1999), 34.

di luar sistem rasional dan senantiasa memberikan dorongan untuk mencari kesenangan dan kepuasan biologis.

Ego bekerja dalam lingkup rasional dan berupaya menjinakkan keinginan agresif dari id. Ego berusaha mengatur hubungan antara keinginan subjektif individu dan memelihara agar bertahan hidup dalam dunia realitas.

Super Ego berfungsi sebagai aspek moral dalam kepribadian, berupaya untuk mewujudkan kesempurnaan hidup, lebih dari sekedar mencari kesenangan dan kepuasan. Super ego juga selalu mengingatkan ego agar senantiasa menjalankan fungsinya mengontrol id.⁵⁰

b) Teori Fungsional Struktural

Teori atau pendekatan structural-fungsional merupakan teori sosiologis yang diterapkan dalam melihat institusi keluarga. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa masyarakat terdiri atas beberapa bagian yang saling mempengaruhi. Teori ini mencari unsur-unsur mendasar yang berpengaruh di dalam suatu masyarakat, mengidentifikasi fungsi setiap unsure dan menerangkan bagaimana fungsi unsur-unsur tersebut dalam masyarakat. Banyak yang mengembangkan teori ini dalam kehidupan keluarga pada abad ke 20 diantaranya adalah William F.Ogburn dan Talcott Parsons.

Teori structural fungsional mengakui adanya segala keragaman dalam kehidupan social. Keragaman ini merupakan sumber utama dari adanya struktur masyarakat dan menentukan keragaman fungsi sesuai dengan posisi seseorang dalam struktur sebuah system. Sebagai contoh, dalam sebuah organisasi social pasti ada anggota yang mampu menjadi pemimpin, ada yang

⁵⁰ Ibid.,46.

menjadi sekretaris atau bendahara dan ada yang ,menjadi anggota biasa. Perbedaan fungsi ini bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi, bukan untuk kepentingan individu. Struktur dan fungsi dalam sebuah organisasi ini tidak dapat dilepaskan dari pengaruh budaya, norma dan nilai-nilai yang melandasi system masyarakat.⁵¹

c) Teori konflik

Dalam ktipannya Ratna megawangi teori konflik terkenal dengan tokohnya Karl Marx. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa dalam susunan di dalam suatu masyarakat terdapat beberapa kelas yang saling memperebutkan pengaruh dan kekuasaan. Siapa yang menguasai simpul-simpul sumber produksi dan distribusi, merekalah yang memiliki peluang untuk memainkan peran utama di dalamnya.

Frederich Engles, seorang tokoh karl Marx mengemukakan suatu gagasan bahwa perbedaan dan ketimpangan jender antara laki-laki dan perempuan tidak disebabkan oleh perbedaan biologis, tetapi merupakan bagian dari penindasan kelas yang berkuasa dalam relasi reproduksi yang diterapkan dalam konsep keluarga.⁵²

e. Faktor Pendukung dan Penghambat Keberhasilan Kepemimpinan Perempuan

Menurut Hikamt seorang pemimpin perempuan harus memiliki faktor pendukung baik internal maupun eksternal untuk keberhasilan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Yang merupakan faktor pendukung internal adalah sebagai berikut: Capacity. Kecerdasan, Kewaspadaan, Kemampuan

⁵¹ Ratna Megawangi, *Membiarkan Berbeda: Sudut Pandang Baru Tentang Relasi Gender* (Bandung: Mizan, 1999), 56.

⁵² *Ibid.*,81.

bicara, Keterampilan dan Kemampuan nilai; Achievement. Gelar kesarjanaan, Pengetahuan, Keberhasilan dan, Kesehatan jasmani; Responsibility. Mandiri dan berinisiatif, Tekun, Agresif, Percaya diri, Futuristik; Participation. Aktif; Relationship. Pandai membangun team works, Adaptasi; Status. Kedudukan sosial ekonomi, dan Popularitas; Situation. Mental yang baik, Status, Skill, Energik, Fleksibel; Goal oriented.⁵³

Keberhasilan dan kegagalan wanita dalam memimpin tidak hanya dipegaruhi oleh factor budaya tetapi dipengaruhi oleh beberapa factor. Pertama, factor yang biasanya bersumber dari dirinya sendiri missal factor motivasi, ini sering dijadikan modal utama keberhasilan memimpin. Namun, memiliki motivasi yang tinggi tanpa memiliki kemampuan manajerial seperti merencanakan, mengorganisir, mengkoordinir, mensinkronkan, mengambil keputusan maka, akan sulit bagi seorang perempuan berhasil dalam kepemimpinan. Pemimpin perempuan yang dikuasai oleh suatu motif berprestasi dalam melaksanakan tugasnya akan berusaha meraih keberhasilan dalam bersaing dengan beberapa standar keunggulan. Standar keunggulan tugas pemimpin perempuan adalah berusaha memperoleh balikan terhadap pelaksanaan tugasnya demi perbaikan di masa mendatang.

Kedua, factor pendidikan , factor ini sangat berpengaruh terhadap terhadap perilaku seorang pemimpin dalam kepemimpinannya. Pendidikan seseorang pemimpin tidak hanya berpengaruh dalam kemampuan berpikir tetapi juga berpengaruh dalam berinteraksi dengan anggotanya, Semakin mudah ia mengaktualisasikan gagasan-gagasannya dalam konsep. Saat ini

⁵³Hikmat, “*Manajemen Pendidikan*” (Jakarta: Pustaka Setia, 2009), 261-262.

tinggi rendahnya pendidikan seseorang seringkali digunakan sebagai indikator kualitas tenaga kerja.

Ketiga, konsep pengalaman berorganisasi merupakan variable independen yang cukup berpengaruh dalam kepemimpinan bagi pemimpin perempuan. Seorang perempuan dituntut tidak hanya berpendidikan tinggi atau berpengetahuan luas tetapi juga keterampilan dalam mengaktualisaakan pengetahuan tersebut dalam perilaku. Untuk itu pemimpin perempuan juga diharapkan memiliki pengalaman berorganisasi.⁵⁴

Di samping itu, yang merupakan faktor pendukung eksternal yang menjadi pegangan seorang pemimpin perempuan dalam memimpin suatu kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Bagian I pasal 1 Konvensi Mengenai Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi Terhadap Perempuan/ 1979 (CEDAW) menjelaskan bahwa: “**Diskriminasi terhadap perempuan** berarti perbedaan, pengucilan atau pembatasan yang dibuat atas dasar jenis kelamin, yang berakibat atau bertujuan untuk mengurangi atau menghapuskan pengakuan,penikmatan atau penggunaan hak asasi manusia dan kebebasan pokok di bidang politik, ekonomi, sosial-budaya, sipil atau apapun lainnya oleh perempuan atas dasar persamaan antara laki-laki dan perempuan”. Oleh karena itu, setiap tindakan yang berupaya membedakan, mengucilkan, membatasi, apalagi menghalangi peran perempuan hanya karena dia seorang perempuan, berarti telah melanggar hak asasi manusia.⁵⁵

⁵⁴ Nahiyah Jaidi Faras, “Kepemimpinan Wanita Pemimpin dalam Organisasi Wanita” Jurnal Kependidikan, edisi Khusus (1995), 80.

⁵⁵ Isnatin Ulfah, Melahirkan Kembali Ulama Perempuan di Indonesia, *Justitia Islamica*, 2 (Juli-Desember, 2012), 6.

Disamping itu, didalam deklarasi Internasional untuk hak-hak asasi manusia yang di keluarkan pada tanggal 10 Desember 1948 dalam butir 1 dan 2 dari deklarasi itu juga memuat ketentuan bahwa seluruh manusia dilahirkan dalam keadaan merdeka dan sama dalam kemuliaan dan hak. Mereka telah diberi akal dan hak. Oleh karena itu, satu sama lain hendaknya bergaul dengan semangat persaudaraan. Selain itu setiap manusia berhak menggunakan seluruh haknya dan kemerdekaan yang disebutkan dalam deklarasi ini tanpa diskriminasi dan pembedaan antara laki-laki dan perempuan.⁵⁶

Selanjutnya terdapat faktor internal yang menghambat seorang pemimpin dalam menjalankan tugas yang diembannya. Dalam kecerdasan emosional kepemimpinan memiliki dimensi dan aspek-aspek. Salah satu diantaranya adalah dimensi Situasi saat ini, pada dimensi situasi saat ini menggambarkan kondisi emosi seseorang pemimpin yang meliputi aspek-aspek:

Pertama, Peristiwa Hidup. Kehidupan yang dialami oleh seseorang dengan berbagai kejadian sudah merupakan hal yang lumrah, apakah itu kebahagiaan atau penderitaan yang perlu diperhatikan dalam menempatkan diri untuk menjadi orang yang berhasil melalui kecerdasan emosional adalah sejauhmana seseorang dapat menghindarkan tekanan-tekanan dalam peristiwa hidup sehingga ia menjadi orang yang memiliki ketabahan untuk mencapai apa yang dicita-citakan. Seorang pemimpin yang dalam kehidupannya dipengaruhi oleh rasa takut dipecat, diberhentikan atau di keluarkan,

⁵⁶ Ikhwan Romadlon Fauzi , Perempuan dan Kekuasaan (Jakarta: AMZAH, 2002), 112.

konsentrasi terhadap pekerjaannya akan kurang terpusat. Dan kondisi tersebut tidak menguntungkan dalam bekerja.

Kedua, Tekanan Pekerjaan. Rasa tak terbebani dan terbebani dalam bekerja menghasilkan apa yang dicita-citakan menjadi berbeda. Apa yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja akan membuatnya bekerja sesuai dengan tingkat pengaruh yang membebaninya. Beban bekerja menjadi tanggung Jawab seseorang tentu ada batasnya. Dalam hal ini beban kerja yang dirasakan terlalu banyak akan memberikan pengaruh yang tidak baik dan semakin besar pengaruhnya akan semakin membuat tekanan, sehingga seorang pemimpin tidak akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Ketiga, Tekanan Masalah Pribadi. Contohnya saja ditinggal keluarga meninggal dunia. Keadaan tersebut tidak menggoyahkan pikiran untuk menjadi lemah karena kehidupan kadang berubah. Dengan demikian harapan pekerjaan tidak terganggu dan dapat dilaksanakan dengan kemauan yang didukung oleh emosi yang mantab. Akan tetapi, dalam kadar emosi yang tidak stabil, kesulitan keuangan dapat dapat menjadi tekanan dan dapat mengakibatkan ketidakstabilan emosi yang berakibat pada cara kerja yang kurang menguntungkan. Ketidak keberuntungan ini dipengaruhi oleh kadar pengaruh itu sendiri.⁵⁷

Disamping itu terdapat faktor penghambat eksternal yang dialami oleh seorang perempuan dalam melaksanakan tugasnya:

Pertama, Subordinasi. Subordinasi adalah suatu penilaian atau anggapan bahwa suatu peran yang dilakukan oleh satu jenis kelamin lebih

⁵⁷Rohiat, *“Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah”* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), 33-38.

rendah dari yang lain. Anggapan bahwa perempuan itu irrasional atau emosional menjadikan perempuan tidak bisa tampil sebagai pemimpin, dan ini berakibat terhadap tidak pentingnya kaum perempuan dan diskriminasi terhadap perempuan, mulai dari rumah tangga, di masyarakat, dalam kegiatan atau ibadah keagamaan, dalam organisasi dan tempat bekerja serta di negara.

Kedua, Kekerasan. Kekerasan (violence) adalah suatu serangan atau invansi terhadap fisik maupun integritas mental psikologis seseorang. Karena perbedaan gender dan sosialisasi gender yang amat lama, sehingga mengakibatkan kaum perempuan secara fisik lemah dan kaum laki-laki umumnya lebih kuat, maka hal itu tidak menimbulkan masalah sepanjang anggapan lemahnya perempuan tersebut mendorong laki-laki boleh dan bisa seenaknya memukul dan memperkosa perempuan. Banyak terjadi pemerkosaan justru bukan karena unsur kecantikan, namun kekuasaan dan karena stereotype gender yang dilabelkan kepada kaum perempuan.

Ketiga, Stereotype. Stereotype mempunyai arti pemberian citra baku atau label/cap kepada seseorang atau kelompok yang didasarkan pada suatu anggapan yang salah atau sesat. Namun seringkali pelabelan negatif ditimpakan kepada perempuan seperti perempuan yang pulang larut malam adalah pelacur, jalang dan berbagai sebutan buruk lainnya. Dan semua itu, berakibat membatasi, menyulitkan, memiskinkan dan merugikan kaum perempuan.

Keempat, Marginalisasi. Marginalisasi dapat diartikan sebagai proses penyingkiran perempuan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kemiskinan. Sesungguhnya terdapat berbagai proses dalam masyarakat dan negara yang

membuat miskin baik kaum laki-laki maupun kaum perempuan, seperti misalnya proses eksploitasi.

Kelima, Beban Kerja Ganda(Double burden). Beban Kerja Ganda adalah adanya dua pekerjaan yang harus dikerjakan. Karena adanya anggapan bahwa kaum perempuan bersifat memelihara dan rajin, serta tidak cocok untuk menjadi kepala rumah tangga, maka anggapan tersebut membawa akibat bahwa semua pekerjaan domestik rumah tangga menjadi tanggung jawab perempuan. Terlebih jika perempuan tersebut juga harus bekerja, maka ia mengalami beban kerja secara ganda.⁵⁸

2. Kepemimpinan Perempuan dan Pengambilan Keputusan

Pemimpin yang dibutuhkan masa kini adalah pemimpin yang peduli dan iba hati melihat dan merasakan penderitaan sesamanya. Pemimpin yang berorientasi pada kebahagiaan masyarakat banyak, berani mengambil resiko demi keadilan dan kebenaran, berani mengubah struktur atau membuat suatu system dari yang tidak adil menjadi adil dan menghargai martabat dan hak-hak manusia merupakan harapan pemimpin masa kini. Pemimpin masa lampau yang dirasa keras, menjajah, suka perang, menguasai dan tertutup terhadap pendapat orang lain mulai tidak mendapatkan tempat. Di Negara-negara maju dalam perusahaan sedang dimasyarakatkan, andragonys manager, yakni yang memiliki wawasan maskulin sekaligus feminim, sehingga keputusan-keputusannya tidak bias gender, tidak dikotomi, tidak berat sebelah.

⁵⁸Mansour Fakih, Posisi Kaum Perempuan dalam Islam: Tinjauan dari Analisis Gender (Surabaya: Risalah Gusti, 1996), 47.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu persyaratan keterampilan bagi pemimpin. Salah satu tolok ukur yang biasa digunakan untuk mengukur efektifitas kepemimpinan seseorang ialah kemampuan dan kemahirannya dalam mengambil keputusan. Keputusan dapat dikatakan baik jika memenuhi syarat rasional, logis, realistik dan pragmatis. Rasional dan logis merupakan ciri maskulin, realistik dan pragmatis merupakan ciri feminis. Pengambilan keputusan membutuhkan pendekatan yang berdasarkan teori dan ilmiah untuk memberi pertimbangan objektif, inovatif dan intuitif yang disertai keterlibatan emosional. Kemudian setelah keputusan diterapkan dan dijalankan, masih membutuhkan refleksi terhadap hasil keputusan tersebut. Dalam melakukan refleksi ini pemimpin membutuhkan sikap dan sifat yang menyeluruh, objektif, rasional, perasaan yang mendalam.

Para peneliti menemukan bahwa para pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu menggunakan pendekatan rasional dan logis dengan pendekatan intuitif terlebih lagi apabila kemampuan itu ditambah dengan kepribadiannya yang jujur dan terbuka. Kejujuran dan keterbukaan membuat hati bersih dan peka terhadap sentuhan apapun. Sifat intuitif ini dimiliki oleh hampir setiap perempuan, sehingga dalam pengambilan keputusan atau tugas pokok pemimpin, perempuan sudah mempunyai modal utama.⁵⁹

a. Teknik dalam menentukan kebijakan

Di atas telah disebutkan bahwa salah satu syarat dalam kepemimpinan adalah mengambil keputusan atau menentukan kebijakan. Kebijakan sangat penting bagi kehidupan siswa dan para guru karena berkaitan dengan

⁵⁹ A. Nunuk P. Murniati, *Getar gender*, 57.

pengajaran dan pembelajaran dalam rangka meningkatkan efektivitas sekolah dan prestasi belajar. Kebijakan sekolah adalah kerja sama dan keputusan oleh individu atau keinginan kelompok dengan kewenangan yang sah dari dewan sekolah.⁶⁰ Sedangkan menurut Wadi Hadad kebijakan adalah sebagai berikut:⁶¹

policy is defined functionally to mean: An explicit or implicit single decision or group of decisions which may set out directives for guiding future decisions, initiate or retard action, or guide implementation of previous decisions. Policy making is the first step in any planning cycle and planners must appreciate the dynamics of policy formulation before they can design implementation and evaluation procedures effectively.

Menurut pendapat di atas kebijakan merupakan suatu keputusan tunggal eksplisit atau keputusan kelompok implisit yang mungkin menetapkan arahan untuk keputusan masa depan. Pembuat kebijakan harus melalui beberapa langkah yaitu formulasi, implementasi dan evaluasi

Kebijakan pendidikan adalah kebijakan publik di bidang pendidikan. Ensiklopedia menyebutkan bahwa kebijakan pendidikan berkenaan dengan kumpulan hukum atau aturan yang mengatur pelaksanaan sistem pendidikan, yang tercakup di dalamnya tujuan pendidikan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana di kemukakan oleh Mark Olsen & Anne-Maie O'Neil dalam kutipannya Riant kebijakan pendidikan merupakan kunci bagi keunggulan, bahkan eksistensi bagi negara dalam persaingan global, sehingga kebijakan pendidikan perlu mendapatkan prioritas utama dalam era globalisasi. Salah satu argument utamanya adalah bahwa globalisasi

⁶⁰ Syafaruddin, Efektivitas Kebijakan Pendidikan, 117.

⁶¹ Wadi D. Haddad, Education Policy-Planning Process: An Applied Framework (UNESCO: United Nations, 1995), 17.

membawa nilai demokrasi. Demokrasi yang memberikan hasil adalah demokrasi yang didukung oleh pendidikan.⁶²

Marget E. Goertz dalam bukunya Riant juga mengemukakan bahwa kebijakan pendidikan berkenaan dengan efisiensi dan efektivitas anggaran pendidikan.⁶³ Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, kebijakan pendidikan dipahami sebagai bagian dari kebijakan publik, yaitu kebijakan publik di bidang pendidikan. Dengan demikian kebijakan pendidikan harus sebangun dengan kebijakan publik. Di dalam konteks kebijakan publik secara umum, yaitu kebijakan pembangunan, maka kebijakan merupakan bagian dari kebijakan publik. Kebijakan pendidikan dipahami sebagai kebijakan di bidang pendidikan, untuk mencapai tujuan pembangunan negara di bidang pendidikan, sebagai salah satu bagian dari tujuan pembangunan negara secara keseluruhan. Secara teoritik, suatu kebijakan pendidikan dirumuskan dengan mendasarkan diri pada landasan pemikiran yang lebih ilmiah empirik. Kajian ini menggunakan pola pendekatan yang beragam sesuai dengan faham teori yang dianut oleh masing-masing penentu kebijakan. Dalam kajian ini, paling tidak ada dua pendekatan yang dapat direkomendasikan kepada para penentu/berwenang dalam merumuskan suatu kebijakan pendidikan.

Untuk mencapai peningkatan mutu sekolah, maka Kepala Sekolah sebagai petugas professional dituntut untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi kebijakan pendidikan. Kebijakan sekolah termasuk dalam spektrum kebijakan pendidikan, karena kebijakan

⁶² Riant Nugroho, public policy (Jakarta: Elex Media Komputindo (Gramedia), 2008), 36.

⁶³ Ibid., 37.

sekolah merupakan turunan dari kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan.⁶⁴

b. Pendekatan dalam Perumusan Kebijakan Pendidikan

Menurut Arif dalam kutipannya Riant pendekatan dalam perumusan kebijakan pendidikan ada dua, yaitu:

(a) Pendekatan Social Demand Approach (kebutuhan sosial)

Sosial demand approach adalah suatu pendekatan dalam perumusan kebijakan pendidikan yang mendasarkan diri pada aspirasi, tuntutan, serta aneka kepentingan yang didesakkan oleh masyarakat. Pada jenis pendekatan jenis ini para pengambil kebijakan akan lebih dahulu menyelami dan mendeteksi terhadap aspirasi yang berkembang dalam masyarakat sebelum mereka merumuskan kebijakan pendidikan yang ditanganinya. Pendekatan social demand sebenarnya tidak semata-mata merespon aspirasi masyarakat sebelum dirumuskannya kebijakan pendidikan, akan tetapi juga merespon tuntutan masyarakat setelah kebijakan pendidikan diimplementasikan. Partisipasi warga dari seluruh lapisan masyarakat diharapkan terjadi baik pada masa perumusan maupun implementasi kebijakan pendidikan. Dalam perumusan kebijakan dapat digolongkan ke dalam tipe perumusan kebijakan yang bersifat pasif. Artinya suatu kebijakan baru dapat dirumuskan apabila ada tuntutan dari masyarakat terlebih dahulu.

(b) Pendekatan Man-Power Approach

Pendekatan jenis ini lebih menitikberatkan kepada pertimbangan-pertimbangan rasional dalam rangka menciptakan ketersediaan sumberdaya manusia (human resources) yang memadai di masyarakat. Pendekatan man-

⁶⁴ Syafaruddin, Efektivitas Kebijakan Pendidikan, 117.

power ini tidak melihat apakah ada permintaan dari masyarakat atau tidak, apakah masyarakat menuntut untuk dibuatkan suatu kebijakan pendidikan tertentu atau tidak, tetapi yang terpenting adalah menurut pertimbangan-pertimbangan rasional dan visioner dari sudut pandang pengambil kebijakan. Pemerintah sebagai pemimpin yang berwenang merumuskan suatu kebijakan memiliki legitimasi kuat untuk merumuskan kebijakan pendidikan. Namun dari sisi positifnya, dalam pendekatan man-power ini proses perumusan kebijakan pendidikan yang ada lebih berlangsung efisien dalam proses perumusannya, serta lebih berdimensi jangka panjang.⁶⁵

c. Aspek-aspek yang tercakup dalam Kebijakan Pendidikan

Aspek-aspek yang tercakup dalam kebijakan pendidikan menurut H.A.R Tilaar & Riant Nugroho dalam Arif Rohman:⁶⁶

Pertama, Kebijakan pendidikan merupakan suatu keseluruhan mengenai hakikat manusia sebagai makhluk yang menjadi manusia dalam lingkungan kemanusiaan. Kebijakan pendidikan merupakan penjabaran dari visi dan misi dari pendidikan dalam masyarakat tertentu.

Kedua, Kebijakan pendidikan dilahirkan dari ilmu pendidikan sebagai ilmu praktis yaitu kesatuan antara teori dan praktik pendidikan. Kebijakan pendidikan meliputi proses analisis kebijakan, perumusan kebijakan, pelaksanaan dan evaluasi.

Ketiga, Kebijakan pendidikan haruslah mempunyai validitas dalam perkembangan pribadi serta masyarakat yang memiliki pendidikan itu. Bagi perkembangan individu, validitas kebijakan pendidikan tampak dalam

⁶⁵ Riant Nugroho, *public policy* (Jakarta: Elex Media Komputindo (Gramedia), 2008), 39.

⁶⁶ H.A.R Tilaar & Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 141-142.

sumbangannya bagi proses pemerdekaan individu dalam pengembangan pribadinya.

Keempat, Keterbukaan (openness). Proses pendidikan sebagai proses pemanusiaan terjadi dalam interaksi sosial. Hal ini berarti bahwa pendidikan itu merupakan milik masyarakat. Apabila pendidikan itu merupakan milik masyarakat maka suara masyarakat dalam berbagai tingkat perumusan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan pendidikan perlu mendengar suara atau saran-saran dari masyarakat.

Kelima, Kebijakan pendidikan didukung oleh riset dan pengembangan. Suatu kebijakan pendidikan bukanlah suatu yang abstrak tetapi yang dapat diimplementasikan. Suatu kebijakan pendidikan merupakan pilihan dari berbagai alternatif kebijakan sehingga perlu dilihat output dari kebijakan tersebut dalam praktik.

Keenam, Analisis kebijakan sebagaimana puladengan berbagai jenis kebijakan seperti kebijakan ekonomi, kebijakan pertahanan nasional dan semua jenis kebijakan dalam kebijakan publik memerlukan analisis kebijakan.⁶⁷

Ketujuh, Kebijakan pendidikan pertama-tama ditujukan kepada kebutuhan peserta didik. Kebijakan pendidikan seharusnya diarahkan pada terbentuknya para intelektual organik yang menjadi agen-agen pembaharuan dalam masyarakat bangsanya.

Kedelapan, Kebijakan pendidikan diarahkan pada terbentuknya masyarakat demokratis. Peserta didik akan berdiri sendiri dan

⁶⁷ Ibid., 143-145

mengembangkan pribadinya sebagai pribadi yang kreatif pendukung dan pelaku dalam perubahan masyarakatnya. Kebijakan pendidikan haruslah memfasilitasi dialog dan interaksi dari peserta didik dan pendidik, peserta didik dengan masyarakat, peserta didik dengan negaranya dan pada akhirnya peserta didik dengan kemanusiaan global.

Kesembilan, Kebijakan pendidikan berkaitan dengan penjabaran misi pendidikan dalam pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Apabila visi pendidikan mencakup rumusan-rumusan yang abstrak, maka misi pendidikan lebih terarah pada pencapaian tujuan-tujuan pendidikan yang konkret. Kebijakan pendidikan merupakan hal yang dinamis yang terus menerus berubah namun terarah dengan jelas.

Kesebelas, Kebijakan pendidikan harus berdasarkan efisiensi. Kebijakan pendidikan bukan semata-mata berupa rumusan verbal mengenai tingkah laku dalam pelaksanaan praksis pendidikan. Kebijakan pendidikan harus dilaksanakan dalam masyarakat, dalam lembaga-lembaga pendidikan. Kebijakan pendidikan yang baik adalah kebijakan pendidikan yang memperhitungkan kemampuan di lapangan, oleh sebab itu pertimbangan-pertimbangan kemampuan tenaga, tersedianya dana, pelaksanaan yang bertahap serta didukung oleh kemampuan riset dan pengembangan merupakan syarat-syarat bagi kebijakan pendidikan yang efisien.⁶⁸

Kedua belas, Kebijakan pendidikan bukan berdasarkan pada kekuasaan tetapi kepada kebutuhan peserta didik. Telah kita lihat bahwa pendidikan sangat erat dengan kekuasaan. Menyadari hal itu, sebaiknya kekuasaan itu

⁶⁸ Ibid.,146-150.

diarahkan bukan untuk menguasai peserta didik tetapi kekuasaan untuk memfasilitasi dalam pengembangan kemerdekaan peserta didik. Kekuasaan pendidikan dalam konteks masyarakat demokratis bukannya untuk menguasai peserta didik, tetapi kekuasaan untuk memfasilitasi tumbuh kembang peserta didik sebagai anggota masyarakat yang kreatif dan produktif.

Ketiga belas, Kebijakan pendidikan bukan berdasarkan intuisi atau kebijaksanaan yang irasional. Kebijakan pendidikan merupakan hasil olahan rasional dari berbagai alternatif dengan mengambil keputusan yang dianggap paling efisien dan efektif dengan memperhitungkan berbagai jenis resiko serta jalan keluar bagi pemecahannya. Kebijakan pendidikan yang intuitif akan tepat arah namun tidak efisien dan tidak jelas arah sehingga melahirkan pemborosan-pemborosan. Selain itu kebijakan intuitif tidak perlu ditopang oleh riset dan pengembangannya. Verifikasi terhadap kebijakan pendidikan intuitif akan sulit dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu sehingga bersifat sangat tidak efisien. Kebijakan intuitif akan menjadikan peserta didik sebagai kelinci percobaan.

Keempat belas, Kejelasan tujuan akan melahirkan kebijakan pendidikan yang tepat. Kebijakan pendidikan yang kurang jelas arahnya akan mengorbankan kepentingan peserta didik. Seperti yang telah dijelaskan, proses pendidikan adalah proses yang menghormati kebebasan peserta didik. Peserta didik bukanlah objek dari suatu proyek pendidikan tetapi subjek dengan nilai-nilai moralnya. Kebijakan pendidikan diarahkan bagi pemenuhan kebutuhan peserta didik dan bukan kepuasan birokrat. Titik tolak

dari segala kebijakan pendidikan adalah untuk kepentingan peserta didik atau pemerdekaan peserta didik.⁶⁹

d. Tahap-Tahap dalam Menentukan Kebijakan Pendidikan

Secara konseptual proses pembuatan kebijakan adalah proses yang berlangsung dalam tahap-tahap pembuatan kebijakan yang saling berkaitan satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan. Tahapan pembuatan kebijakan antara lain terdiri dari penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan.⁷⁰ Dengan penjelasan sebagai berikut:

Pertama, penyusunan agenda. Pada level ini masing-masing actor yang terlibat dalam pembuatan kebijakan mengadakan seleksi untuk menentukan isu-isu, atau masalah-masalah yang akan dimasukkan dalam agenda kebijakan secara kompetitif. Sebelum kebijakan ditetapkan dan dilaksanakan, pembuat kebijakan perlu menyusun agenda dengan memasukkan dan memilih masalah-masalah mana saja yang akan dijadikan prioritas untuk dibahas. Masalah-masalah atau isu-isu yang terkait dengan kebijakan akan dikumpulkan sebanyak mungkin untuk diseleksi. Pada tahap ini beberapa masalah dimasukkan dalam agenda untuk dipilih. Terdapat masalah yang ditetapkan sebagai focus pembahasan.

Kedua, formulasi kebijakan, pada level ini masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan dan kemudian dibahas oleh actor pembuat kebijakan. Masalah tadi diidentifikasi kemudian dicari pemecahan masalahnya. Formulasi kebijakan merupakan langkah paling awal dalam proses kebijakan

⁶⁹ Ibid., 151-153.

⁷⁰ Dunn Wiliam N, Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Yogyakarta: Gajah Mada: University press, 2003), 45.

secara keseluruhan, oleh karena apa yang terjadi pada tahap ini akan sangat menentukan berhasil tidaknya kebijakan yang dibuat itu pada masa yang akan datang. Oleh sebab itu perlu adanya kehati-hatian lebih dari pada pembuat kebijakan ketika akan memformulasikan kebijakan. Yang harus diingat pula adalah bahwa formulasi kebijakan yang baik adalah berorientasi pada implementasi dan evaluasi kebijakan. Karena seringkali para pengambil kebijakan beranggapan bahwa formulasi kebijakan yang baik itu adalah sebuah konsep yang sarat dengan pesan-pesan normative dan ideal, namun tidak membumi. Formulasi kebijakan ini dilakukan dengan memperhatikan penyusunan agenda karena semuanya berkaitan antara satu dengan yang lainnya.⁷¹

Ketiga, adopsi kebijakan. Pada level ini dari sekian banyak pemecahan masalah yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, yang pada akhirnya dari sekian banyak opsi yang ditawarkan tersebut hanya salah satu yang diadopsi dengan dukungan mayoritas legislative. Tahap ini sering disebut dengan legitimasi kebijakan yaitu kebijakan yang telah mendapatkan legitimasi. Masalah yang telah dijadikan sebagai focus pembahasan memperoleh solusi pemecahan berupa kebijakan yang nantinya akan diimplementasikan.

Keempat, implementasi kebijakan. Suatu program kebijakan hanya akan menjadi sebuah catatan elit apabila tidak diimplementasikan. Oleh karena itu keputusan kebijakan yang sudah diambil sebagai pemecahan masalah harus dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya

⁷¹ Ibid., 46.

finansial dan manusia. Setelah kebijakan dirumuskan, disahkan dan dikomunikasikan kepada khalayak kemudian dilaksanakan atau diimplementasikan. Implementasi ini, adalah aktualisasi kebijakan pendidikan yang telah disahkan, bergantung bagaimana pelaksanaannya di lapangan. Tolok ukur keberhasilan kebijakan pendidikan adalah pada implementasinya. Sebaik apapun rumusan kebijakan, jika tidak diimplementasikan, tidak akan dirasakan gunanya. Implementasi kebijakan merupakan aktifitas-aktifitas yang dilakukan untuk melaksanakan suatu kebijaksanaan.⁷² Tiga aktifitas utama dalam implementasi kebijakan pendidikan yaitu interpretasi, organisasi dan aplikasi. Yang dimaksud dengan interpretasi ialah aktifitas menerjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dijalankan. Organisasi ialah unit atau wadah yang dipergunakan untuk menempatkan program. Sementara aplikasi adalah konsekuensi yang berupa pemenuhan perlengkapan serta biaya yang dibutuhkan. Sedangkan pada prinsipnya ada tiga hal yang perlu dipenuhi dalam hal keefektifan implementasi kebijakan. Pertama, apakah kebijakannya sudah tepat. Ketepatan kebijakan ini dinilai dari sejauh mana kebijaksanaan yang ada telah bermuatan hal-hal yang memecahkan masalah yang hendak dipecahkan. Kedua, apakah kebijakan tersebut sudah dirumuskan sesuai dengan karakter masalah yang hendak dipecahkan. Ketiga, apakah kebijakan dibuat oleh lembaga yang mempunyai kewenangan (misi kelembagaan) yang sesuai dengan karakter kebijakan. Terdapat 4 faktor penting dalam mengimplementasikan kebijakan: komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana

⁷² Ibid., 47.

kebijakan dan struktur birokrasi. Dan untuk mengimplementasikan kebijakan pendidikan ada pilihan langkah yaitu: yang pertama, secara langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program pendidikan. Yang kedua, dapat melalui kebijakan turunan dari kebijakan nasional tersebut.⁷³

Kelima, Evaluasi kebijakan. Evaluasi merupakan sebuah tahapan penting sesudah kebijakan diimplementasikan. Evaluasi bertujuan untuk melihat sejauh mana kebijakan ditetapkan dalam bentuk program dilaksanakan dan bagaimana respons masyarakat sebagai kelompok sasaran terhadap kebijakan yang telah diimplementasikan. Evaluasi yang berorientasi kebijakan sebagai pragmatis dalam hal cara bekerja, untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam upaya mengendalikan pelaksanaan dan mencapai hasil yang lebih baik. Untuk menentukan seberapa jauh target program sudah tercapai, maka tolok ukurnya adalah tujuan yang telah dirumuskan atau ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Hal ini memberi gambaran bahwa sesungguhnya evaluasi mempunyai kaitan timbal balik yang erat dengan perencanaan, dalam perumusan sebuah kebijakan.⁷⁴

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa teknik dalam menentukan kebijakan adalah melalui beberapa tahap diantaranya yaitu: formulasi, implementasi dan evaluasi yang mana dari ketiganya adalah satu kesatuan yang harus ada dalam menentukan kebijakan.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor untuk merumuskan sesuatu. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan

⁷³ Syafaruddin, Efektivitas Kebijakan Pendidikan, 119.

⁷⁴ Dunn Wiliam N, Pengantar Analisis Kebijakan Publik, 48.

kekuatan (strengts) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Beberapa pertimbangan yang perlu dilakukan dalam mengambil keputusan antar lain:⁷⁵

kekuatan (strengts). Kekuatan adalah sumber daya ketetampilan dan keunggulan-keunggulan yang berasal dari dalam; kelemahan (weakness). Kelemahan adalah kekurangan atau keterbarasan dalam hal sumber daya yang ada pada perusahaan atau organisasi baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja yang berasal dari dalam. Keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif; peluang (opportunity). Peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan; ancaman (Treats). Ancaman adalah factor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan, yang jika tidak diatasi akan menjadi hambatan bagi yang bersangkutan baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisa factor-faktor strategi lembaga (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman).

Analisis SWOT membandingkan antara factor eksternal peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dengan factor internal kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Factor eksternal mempengaruhi terbentuknya Opportunities and Threats (O dan T). dimana factor ini menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi di luar organisasi. Sedangkan factor internal ini mempengaruhi terbentuknya sthrengths and weaknesses (S dan W). dimana factor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam

⁷⁵ Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis (Jakarta: PT Gramadia Pustaka Utama, 2004), 18.

organisasi, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan.⁷⁶

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kelemahan dan kekuatan yang dimilikinya. matrik SWOT sebagai alat pencocokan yang mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO, WO, ST dan WT. Perencanaan usaha yang baik dengan metode SWOT dirangkum dalam matrik SWOT yang dikembangkan oleh Kearns yang dikutip oleh Fredy Rangkuti sebagai berikut:⁷⁷

Tabel 2.2 . Diagram matrik SWOT

EFAS IFAS	STRENGTHS (S) Tentukan factor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan factor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan factor peluang eksternal	STRATEGI SO Gunakan S untuk memanfaatkan O	STRATEGI WO Meminimalkan W untuk memanfaatkan O
TREATHS (T) Tentukan factor ancaman eksternal	STRATEGI ST Gunakan S untuk mengatasi T	STRATREGI WT Meminimalkan W untuk menghindari T

⁷⁶ Pearce Robinson, Manajemen Strategik, Formulasi, implementasi dan pengendalian (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 231.

⁷⁷ Rangkuti, Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis, 19.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Focus penelitian ini adalah kepemimpinan perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati.⁷⁸ Karakteristik dalam penelitian kualitatif diantaranya: penelitian menggunakan latar alami, manusia sebagai alat, analisis data secara induktif, penelitian bersifat deskriptif serta mementingkan proses daripada hasil.⁷⁹ Peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena objek yang diteliti berlangsung dalam latar yang wajar dan untuk mengetahui, memahami dan menghayati dengan seksama dan secara lebih mendalam bagaimana kepemimpinan perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo. Penelitian ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalaman yang kemudian dikembangkan menjadi permasalahan beserta pemecahan yang diajukan untuk memperoleh pembenaran dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan.

Menurut Creswell jenis penelitian dalam penelitian kualitatif ada 5 jenis, yaitu: Ethnography, Grounded Theory, Case studies, phenomenological research, narrative research.⁸⁰ Dalam hal ini jenis penelitian yang digunakan

⁷⁸ Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 3.

⁷⁹ Margono, Metodologi penelitian Pendidikan (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997), 38.

⁸⁰ John W. Creswell, Research Design (London: SAGE Publications, 2009), 13.

adalah studi kasus, yaitu analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Studi kasus dapat digunakan secara tepat dalam banyak bidang. Merupakan penyelidikan secara rinci satu setting, satu subjek tunggal, satu kumpulan dokumen atau satu kejadian tertentu.⁸¹

Dalam penelitian ini fenomena yang diteliti adalah kepemimpinan perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo, yaitu sebagai seorang perempuan yang menjadi pemimpin tentu mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat besar, dengan kodratnya sebagai perempuan apakah kepemimpinannya mengalami bias gender, untuk itu kasus tersebut akan diselidiki secara rinci satu setting, satu subjek tunggal dan satu kumpulan dokumen dengan langkah: 1) melakukan pengumpulan data mengenai model kepemimpinan Kepala Madrasah, teknik dalam menentukan kebijakan serta implementasi SWOT kepemimpinan Kepala Madrasah di lembaga tersebut. 2) menganalisa seluruh data yang diperoleh dengan dipadukan dengan teori. 3) mengambil kesimpulan.

B. Kehadiran Peneliti

Untuk memperoleh makna dan penafsiran yang mendalam tentang kepemimpinan perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo, maka keterlibatan, kehadiran dan pengamatan langsung peneliti terhadap objek dilapangan mutlak di butuhkan. Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dengan pengamatan berperan serta, namun peranan

⁸¹ Dedy Mulyana, Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), 201.

penelitian yang menentukan keseluruhan skenarionya.⁸² Untuk itu di dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci pengumpul data. Yang mana peneliti akan datang langsung ke lapangan untuk meneliti secara mendalam melalui wawancara, observasi dan dokumentasi sehingga memperoleh data yang valid tentang kepemimpinan perempuan. Setelah itu peneliti mereduksi atau merangkum, memilih hal-hal yang penting, setelah itu di display yaitu disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan atau grafik, langkah terakhir yaitu verifikasi data atau penarikan kesimpulan, sedangkan instrument yang lain sebagai penunjang.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo. Sedangkan objek penelitiannya adalah Kepala Madrasah. Penelitian ini dilaksanakan di lokasi ini karena pada waktu peninjauan awal di lokasi, penulis menemukan beberapa alasan logis di antaranya: lembaga tersebut dipimpin oleh seorang perempuan walaupun dilingkungan pondok pesantren beliau mampu mengangkat citra positif di mata masyarakat; iklim organisasi yang dibangun berdasarkan kekeluargaan dan mengedepankan musyawarah mufakat dalam setiap persoalan yang dihadapi; walaupun di lingkungan pondok pesantren selain mendapatkan ilmu agama dan keterampilan dibidang agama juga mendapatkan keterampilan dibidang lain sebagai bekal siswa setelah lulus dari sana; walaupun dipimpin oleh seorang perempuan tapi mampu mengembangkan keterampilan siswa.

D. Sumber Data

⁸² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 117.

Sumber data dalam penelitian ini subjek darimana data itu diperoleh, yang mana sumber data tersebut meliputi:

Pertama. Sumber data primer, yaitu sumber data berupa kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek atau informan, yang berkaitan dengan kepemimpinan perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo yang didapatkan melalui wawancara dan observasi.

Kedua. Sumber data skunder, yaitu sumber data yang diperoleh dari foto-foto, dokumen dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap sumber data primer. Karakteristik sumber data skunder adalah dokumen, foto-foto kegiatan yang relevan dengan penelitian ini. Adapun data terdiri dari person dan place. Person yaitu sumber data yang bisa memberikan jawaban lisan melalui wawancara maupun jawaban tertulis melalui pedoman wawancara. Sumber data dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, wakil Kepala Madrasah, guru, karyawan yang akan menjawab rumusan masalah Bagaimana model kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo; Bagaimana teknik dalam menentukan kebijakan oleh Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo; Bagaimana implementasi SWOT kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo. Place yaitu sumber data yang menyajikan tampilan keadaan diam dan bergerak. Sumber data ini akan memberikan gambaran situasi kondisi lingkungan ataupun keadaan lainnya yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sebab bagi peneliti kualitatif, fenomena dapat dimengerti maknanya dengan baik, apabila dilakukan interaksi dengan subyek melalui wawancara mendalam, dan observasi pada latar, dimana fenomena tersebut berlangsung. Adapun pengumpulan data dilakukan dengan :

1. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide, melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁸³ Wawancara yang di gunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah wawancara mendalam artinya peneliti mengajukan beberapa pertanyaan secara mendalam untuk memperoleh pendapat, persepsi, perasaan, pengetahuan dan pengalaman penginderaan dari informan yang berhubungan dengan fokus permasalahan, sehingga dengan wawancara mendalam ini data-data bisa terkumpul semaksimal mungkin.

Dalam hal ini mengadakan wawancara mendalam yaitu percakapan antara dua orang dalam hal ini adalah peneliti dengan informan, dimana percakapan yang dimaksud tidak sekedar menjawab pertanyaan sebagai istilah percakapan dalam pengertian sehari-hari, melainkan suatu percakapan yang mendalam untuk mendalami pengalaman dan makna dari pengalaman tersebut. Metode wawancara ini digunakan peneliti untuk mewawancarai Kepala Madrasah MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo, wakil Kepala

⁸³ Sugiyono, Metodologi Penelitian Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2006), 317.

Madrasah, guru dan Staff, dalam wawancara tersebut akan diperoleh data sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah untuk memperoleh informasi mengenai teknik dalam menentukan kebijakan. Diantaranya yaitu mengenai pendekatan dalam merumuskan kebijakan pendidikan, macam-macam kebijakan yang telah diputuskan, tahap-tahap yang dilalui dalam menentukan kebijakan mulai dari perumusan sampai pada evaluasi kebijakan. Saat ini Kepala Madrasah nya adalah ibu Siti Roudlotun Nikmah.
- b. Guru atau staff untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana model kepemimpinan Kepala Madrasah yaitu sikap Kepala Madrasah kepada guru; bagaimana teknik dalam menentukan kebijakan diantaranya pendekatan dalam menentukan kebijakan, tahapan-tahapan dalam menentukan kebijakan yaitu bagaimana perumusannya, bagaimana implementasinya dan bagaimana bentuk evaluasi yang dilakukan; factor pendukung dan penghambat baik dari sisi internal maupun eksternal kepemimpinan Kepala Madrasah yang dirumuskan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan kepemimpinan Kepala Madrasah di lembaga tersebut.

2. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.⁸⁴ Dalam penelitian kualitatif ini observasi meliputi observasi partisipasi, observasi secara terang-terangan dan tersamar, dan observasi tak terstruktur.⁸⁵ Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah observasi partisipatif, pengamat

⁸⁴ Margono, Metodologi Penelitian Pendidikan, 158.

⁸⁵ Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, 154.

sebagai partisipan. Dalam pelaksanaan observasi partisipan, peneliti hadir langsung ke lokasi penelitian dan berusaha memperhatikan dan mencatat gejala yang timbul di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo dalam hubungannya dengan fenomena yang diteliti yaitu tentang kepemimpinan perempuan di lembaga tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi partisipan dengan beberapa tahapan yaitu dimulai dengan mengobservasi secara luas dengan melukiskan secara umum situasi social yang terjadi pada lembaga tersebut, kemudian melakukan focus observasi untuk menemukan kategori-kategori model kepemimpinan Kepala Madrasah, teknik Kepala Madrasah dalam menentukan kebijakan di lembaga tersebut. Semua pengamatan kemudian ditulis dalam catatan lapangan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari data dokumen, yang artinya barang-barang tertulis.⁸⁶ Yang merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, karya, dan sebagainya. Dokumen yang berbentuk gambar, seperti foto, sketsa, dan lain-lain.⁸⁷ Dalam penelitian ini metode dokumentasi digunakan untuk mencari data tentang Kepemimpinan Perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna jenes Ponorogo. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data sebelumnya yang didapat dari observasi dilapangan dan wawancara. Dokumentasi di sini berupa foto, dokumen lembaga, transkrip wawancara.

⁸⁶ Suharsimi Ari Kunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 135.

⁸⁷ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, 329.

Sedangkan instrument untuk mendapatkan dokumen sesuai dengan ketentuan penelitian kualitatif, peneliti dibantu dengan alat seperti kamera, video, recorder dan alat-alat lain yang dapat mendukung tercapainya data yang diinginkan.

F. Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman yang dikutip oleh Imam Gunawan mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlaku secara terus menerus secara tuntas, sehingga datanya sampai jenuh.⁸⁸ Adapun langkah-langkah analisisnya adalah :

1. Reduksi data (Data Reduction), Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema polanya, serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambar yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.⁸⁹

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dilangan secara terus menerus melalui wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi, sehingga data yang terkumpul menjadi banyak. Setelah data terkumpul semuanya kemudian data tersebut dipaparkan secara lebih rinci dan mendalam, jika ada data yang masih kompleks maka dipilih sesuai dengan tema penelitian dan difokuskan sehingga lebih sederhana. Seperti

⁸⁸ Imam Gunawan, Metode penelitian Kualitatif (Jakarta: Bumi Aksara, 2013),175.

⁸⁹ Sugiyono, Metodologi Penelitian., 338.

model kepemimpinan Kepala Madrasah; Teknik dalam menentukan kebijakan oleh Kepala Madrasah; implementasi SWOT di lembaga tersebut, jika dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi terdapat data yang tidak sesuai dengan focus permasalahan tersebut maka akan dibuang.

2. Penyajian Data (Data Display), Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Melalui penyajian data, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan mudah dipahami. Dalam hal ini, Miles dan Huberman menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan mempermudah memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami tersebut.⁹⁰

Pada penelitian ini, setelah seluruh data mengenai kepemimpinan perempuan baik model kepemimpinan Kepala Madrasah, teknik kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menentukan kebijakan serta implementasi SWOT kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo terkumpul dan data telah direduksi, maka data yang terkumpul disusun secara sistematis agar lebih mudah dipahami.

3. Penarikan kesimpulan (Concluding Drawing) Adalah analisis data yang terus menerus baik selama maupun sesudah pengumpulan data untuk menarik kesimpulan yang dapat menggambarkan pola yang terjadi. Menurut Miles dan Huberman kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan

⁹⁰ Ibid., 341.

akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.⁹¹

Setelah melalui proses reduksi data, penyajian data dan analisis data, peneliti kemudian membuat kesimpulan yang merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Temuan Keabsahan data merupakan konsep yang penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reabilitas).⁹² Teknik pengecekan keabsahan data ada dua yaitu pengamatan yang tekun dan triangulasi

1. Pengamatan Yang Tekun

Ketekunan pengamat bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Ketekunan pengamatan ini dilakukan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan sikap Kepala Madrasah kepada seluruh warga sekolah, teknik penentuan kebijakan dan juga implementasi kebijakan yang telah diputuskan. Dalam hal ini pengamatan yang berkaitan dengan masalah tersebut dilaksanakan mulai dari bulan Juni 2016 hingga bulan Oktober 2016.

2. Triangulasi

Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan

⁹¹ Ibid., 345.

⁹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 171.

atau sebagai pembanding terhadap data itu.⁹³ Teknik ini dapat dicari dengan jalan: teknik triangulasi waktu, teknik triangulasi sumber, teknik triangulasi teori

Dalam penelitian ini teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan adalah Triangulasi sumber. Triangulasi sumber yaitu membandingkan hasil wawancara dari informan satu dengan informan lainnya, dalam praktiknya membandingkan hasil data yang telah diperoleh dari hasil wawancara terhadap Kepala Madrasah MTs Terpadutul Muna Jenes Ponorogo dengan guru atau Staff lainnya. Adapun triangulasi Teknik yaitu membandingkan data hasil observasi dengan data wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan;

H. Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam tesis ini terbagi menjadi beberapa bab, yaitu: Bab satu Merupakan pendahuluan. Dalam bab ini pertama-tama dipaparkan konteks penelitian yang mengungkapkan berbagai permasalahan yang akan diteliti yaitu mengenai kepemimpinan perempuan sehingga diketahui hal-hal yang akan melandasi munculnya focus penelitian yang akan dikaji dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau yang disebut dengan rumusan masalah yang mana dalam penelitian ini rumusan masalahnya adalah bagaimana model kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo, bagaimana teknik kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menentukan kebijakan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo, bagaimana implementasi SWOT kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs

⁹³ Ibid., 177-178.

Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo yang akan membantu proses penelitian. Dalam bab ini tujuan merupakan arah yang akan dituju dalam penelitian kemudian dilanjutkan kegunaan penelitian yang menjeskan kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai penelitian baik secara teoritis maupun praktis.

Bab dua Merupakan kajian teori terdahulu yang digunakan untuk mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu dan kajian teori, yang berkenaan pembahasan teori-teori yang digunakan untuk mengkaji: Kepemimpinan Perempuan: pengertian kepemimpinan perempuan, factor pendukung dan penghambat kepemimpinan perempuan, model kepemimpinan perempuan; teknik dalam menentukan kebijakan: pendekatan dalam perumusan kebijakan pendidikan, aspek-aspek yang tercakup dalam kebijakan pendidikan, tahap-tahap dalam menentukan kebijakan; SWOT: Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan.

Bab tiga Merupakan metode penelitian yaitu suatu teknik dan metode yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi tentang kepemimpinan perempuan. Yang pembahasannya adalah sebagai berikut: pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik analisis data dan teknik pengecekan keabsahan data.

Bab empat berisi paparan data dan temuan penelitian yang menyajikan paparan data umum seperti sejarah berdirinya MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo, letak geografis, struktur organisasi, visi dan misi, jumlah siswa, guru dan kelas MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo; serta menyajikan temuan penelitian tentang kepemimpinan perempuan yang

memaparkan data tentang model kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo, teknik dalam menentukan kebijakan oleh Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo dan implementasi SWOT kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo.

Bab lima Merupakan pembahasan mendalam dari kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo yang terdiri dari analisa data kualitatif yang didiskripsikan dengan kata-kata atau kalimat, sehingga ditemukan hasil yang sesuai.

Bab enam Merupakan penutup yang berisi kesimpulan yang menampakkan konsistensi terkait dengan focus penelitian, tujuan penelitian, penyajian dan analisis data serta saran-saran guna memudahkan pemahaman terhadap hasil penelitian.

