

**POLA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
PADA PEMIMPIN PEREMPUAN
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA KEMALA BHAYANGKARI 1
SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh :

HALIMATUL ILMI YAUMIL HAJJI
NIM. D73214037



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2018

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : HALIMATUL ILMI YAUMIL HAJJI
NIM : D73214037
JUDUL : POLA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA
PEMIMPIN PEREMPUAN DI SEKOLAH MENENGAH
PERTAMA KEMALA BHAYANGKARI I SURABAYA

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/
karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Surabaya, 5 Juli 2018

Yang menyatakan,



Halimatul Ilmi Yaumil Hajji
NIM. D73214037

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

NAMA : HALIMATUL ILMI YAUMIL HAJJI

NIM : D73214037

JUDUL : POLA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA
PEMIMPIN PEREMPUAN DI SEKOLAH MENENGAH
PERTAMA KEMALA BHAYANGKARI I SURABAYA

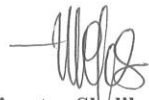
Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 5 Juli 2018

Mengetahui,

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Hj. Ni'matus Sholihah, M.Ag
NIP. 197308022009012003



Dr. Mukhlisah AM, M.Pd
NIP. 1968050519944032001

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Halimatul Ilmi Yaumil Hajji ini telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Surabaya, 19 Juli 2018

Mengesahkan,

Dekan,



Prof. Dr. H. Ali Masud, M. Ag., M. Pd.I

NIP. 196301231993031002

Penguji I,

Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA

NIP. 195208121980031006

Penguji II,

Muhammad Nuril Huda, M.Pd

NIP. 198006272008011006

Penguji III,

Dr. Mukhlisah AM, M.Pd

NIP. 196805051994032001

Penguji IV,

Hj. Ni'matus Sholihah, M.Ag

NIP. 197308022009012003



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Halimatul Ilmi Yaumil Haggi
NIM : 073214037
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan / Kependidikan Islam
E-mail address : halimailmi27@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pola Kepemimpinan Transformasional Pada Pemimpin Perempuan
di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 27 Juli 2018

Penulis


(Halimatul Ilmi Y.H.)
nama terang dan tanda tangan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Definisi Konseptual	8
F. Penelitian Terdahulu	11
G. Sistematika Pembahasan	15

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Pola Kepemimpinan Transformasional

1. Konsep Dasar Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan	17
b. Gaya Kepemimpinan	19
1) Kepemimpinan Kharismatik	19
2) Model Kontingensi Fiedler	21
3) Kepemimpinan Kultural	22
4) Model Kepemimpinan Managerial Grid	23
5) Kepemimpinan Partisipatif	24

2. Pola Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformatifasional	25
b. Karakteristik Kepemimpinan Transformatifasional	31
c. Kekuatan Kepemimpinan Transformatifasional.....	45
d. Kelemahan Kepemimpinan Transformatifasional.....	47

B. Pemimpin Perempuan

1. Definisi Pemimpin Perempuan	50
2. Ciri Pemimpin Perempuan	51
3. Tantangan Pemimpin Perempuan	54
4. Peluang Pemimpin Perempuan	56

1. Pola Kepemimpinan Transformatif	60
2. Pemimpin Perempuan	62

A. Jenis Penelitian	66
B. Informan Penelitian	67
C. Teknik Pengumpulan Data	68
1. Observasi	68
2. Wawancara	69
3. Dokumentasi	70
D. Teknik Analisis Data	70
1. <i>Data Reduction</i> (Reduksi Data)	71
2. <i>Data Display</i> (Penyajian Data)	71
3. <i>Conclusion Drawing/Verifications</i>	72
E. Lokasi Penelitian	72

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	73
1. Sejarah Singkat Berdirinya	73
2. Profil Ekstrakurikuler	76

3. Sarana Prasarana	76
B. Deskripsi Subjek	77
C. Deskripsi Hasil Penelitian	81
D. Analisis Hasil Penelitian	99
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	103
B. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	105

DAFTAR TABEL

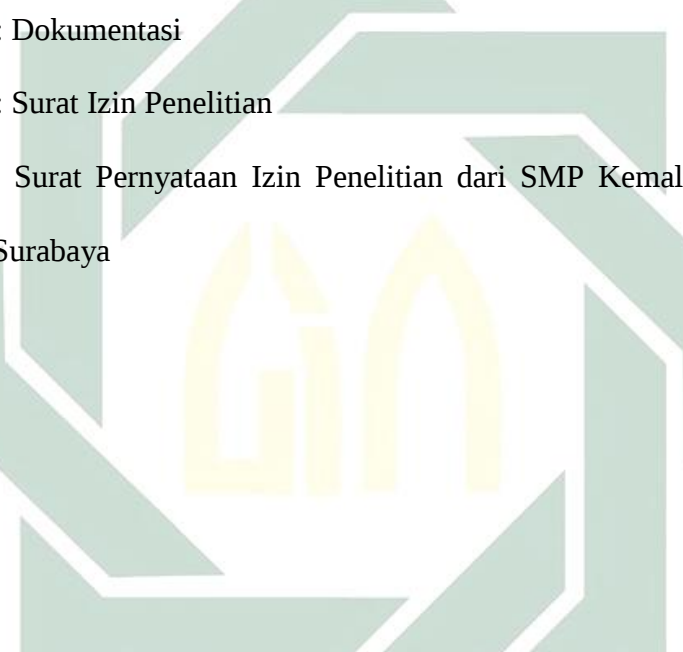
Tabel	Keterangan	Halaman
Tabel 1	Daftar Informan	68
Tabel 2	Indikator Kebutuhan Data Observasi	69
Tabel 3	Indikator Kebutuhan Data Wawancara	70

ran II : Profil SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya

ran III : Dokumentasi

ran IV : Surat Izin Penelitian

ran V : Surat Pernyataan Izin Penelitian dari SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya

- 
- ran II : Profil SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya
- ran III : Dokumentasi
- ran IV : Surat Izin Penelitian
- ran V : Surat Pernyataan Izin Penelitian dari SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya

BAB I

A. Latar Belakang Penelitian

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain, kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab, pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa memengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama), dan bahkan kepemimpinan sangat memengaruhi semangat kerja kelompok.¹

Seorang pemimpin dapat dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, baik di kehidupan keluarga yang di dalamnya ada kepala keluarga, maupun ketika bermasyarakat yang terdapat pemimpin adat, kepala desa, presiden atau raja, dan lain sebagainya. Tetapi tidak semua pemimpin berhasil memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin akan mewujudkan harapan tercapainya tujuan organisasi secara maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Salah satu kunci yang menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepemimpinan kepala sekolah, dimana kepala

¹ Abd Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h 79

sekolah dituntut untuk dapat mengelola pendidikan dengan kepemimpinan yang efektif.

Salah satu yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah kepemimpinan perempuan di lingkungan sekolah, yang notabene diduduki oleh kaum laki-laki. Namun dalam perkembangannya, para guru perempuan yang memiliki potensi kepemimpinan juga berpartisipasi untuk menduduki jabatan sebagai kepala sekolah. Hal ini menimbulkan keraguan bagi sebagian orang karena adanya pandangan bahwa perempuan merupakan sosok yang lemah dalam pengambilan keputusan, meskipun pada realitasnya pemimpin perempuan juga memiliki keistimewaan dibandingkan dengan pemimpin laki-laki yang identik dengan otoriternya.

Dalam sudut pandang gender, terdapat stereotip bahwa laki-laki dianggap lebih unggul daripada perempuan. Stereotip tersebut menempatkan perempuan sebagai manusia kelas dua, kemudian muncul pandangan bahwa kekuasaan dan kepemimpinan merupakan domain laki-laki yang terwujud dalam identitas maskulin.

Di sisi lain, ada juga pendapat yang beranggapan bahwa seorang perempuan juga bisa berperan sebagai pemimpin. Salah satu pandangan yang mendukung kepemimpinan perempuan adalah pandangan feminisme, yang berpendapat bahwa perempuan juga memiliki potensi untuk menjadi seorang pemimpin, bahkan pemimpin perempuan memiliki cara atau ciri khas tersendiri untuk menjalankan kepemimpinan yang efektif.

Organisasi sekolah selalu mengalami perkembangan di masa sekarang. Perkembangan sekolah dapat membawa perubahan-perubahan terhadap lingkungan sekolah tersebut. Beberapa contoh diantaranya adalah suasana kerja, hubungan kerja antar guru, kinerja guru, serta peraturan-peraturan yang ada di dalam sekolah tersebut. Perkembangan organisasi sekolah hendaknya membawa perubahan yang positif untuk lingkungan di dalam maupun di luar sekolah tersebut. Pemimpin yang mampu membawa perubahan bagi organisasi sekolah sangat dibutuhkan untuk menghasilkan perubahan yang positif. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan yang sangat cocok.

[illegible]

Melalui kepemimpinan transformasional, sangat potensial untuk mewujudkan sekolah yang baik. Lastiko memaparkan beberapa hal apabila gaya kepemimpinan transformasional ini diwujudkan di organisasi sekolah. Kepemimpinan transformasional mampu membawa sekolah ke arah perubahan-perubahan yang positif, mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru dalam mengembangkan diri untuk merespon perubahan yang terjadi di sekolah secara positif. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat mendorong tumbuhnya pembinaan dan perkembangan sekolah, pengembangan visi, pembentukan budaya, dan pembagian tugas atau wewenang.³

Adapun ciri perilaku kepemimpinan transformasional menurut Fred Luthans terdiri dari pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan individual consideration. Pertama, pengaruh ideal sebagai suatu perilaku pemimpin transformasional dalam memberikan wawasan serta kesadaran akan visi dan misi organisasi pendidikan, membangun dan membangkitkan kebanggaan seluruh komponen organisasi pendidikan terhadap

³ Ibid., h 5

Mengutip kalimat dari tokoh pendidikan nasional Ki Hajar Dewantara dimana poin pertama berbunyi “*ing ngarso sung tulodho*” yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu menjadikan dirinya sebagai panutan.⁶ Hal itu terbukti dari kebiasaan beliau di sekolah, dimana terdapat kegiatan rutin yaitu Piket Salaman. Beliau selalu hadir kurang lebih 10 atau 15 menit sebelum jadwal piket yang telah ditentukan (pukul 06.00 WIB). Dari kebiasaan beliau, beliau ingin menunjukkan kepada para stakeholder di sekolah tersebut bahwa saat beliau menjabat sebagai kepala sekolah, beliau bisa menjadi panutan yang baik bagi sekolah tersebut dan juga menjadikan motivasi bagi para guru untuk meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi.

Dari penjelasan diatas, peneliti ingin mengetahui lebih dalam mengenai pola kepemimpinan transformasional seperti apa yang diterapkan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

Oleh karena itu dari latar belakang diatas, peneliti akan mengadakan penelitian secara langsung dengan lembaga pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah seorang perempuan. Adapun judul penulisan skripsi tersebut adalah “POLA KEPEMIMPINAN

[illegible]

B. Fokus Penelitian

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengeta

D. Manfaat Penelitian

- [illegible]

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis untuk perkembangan ilmu manajemen pendidikan Islam dan untuk menambah khazanah keilmuan di kalangan akademisi.

Secara praktis gambaran penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk semua masyarakat untuk memperdalam ilmu pengetahuan dalam kepemimpinan transformasional dan untuk lembaga diharapkan bermanfaat untuk menjadi acuan dalam mengembangkan organisasinya.

Definisi konsep yaitu seperangkat konstruk (konsep), definisi dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis melalui spesifikasi hubungan antara variabel sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena.⁷ Definisi dari penelitian ini bertujuan untuk menganalisa Pola Kepemimpinan Transformasional pada Pemimpin Perempuan SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

[illegible]

Bass mengidentifikasi beberapa sub dimensi dari kepemimpinan transformasional antara lain pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual.

Perilaku motivasi yang menginspirasi yang meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.

Perilaku rangsangan intelektual yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Pertimbangan individual meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan bagi para pengikut.

Secara etimologi, pemimpin berasal dari kata dasar pimpin (*lead*) yang berarti bimbing atau tuntun.¹¹ Setelah ditambah dengan awalan “pe”, maka menjadi pemimpin (*leader*), berarti orang yang mampu

[illegible]

mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin dalam mencapai tujuan tertentu.¹²

Jadi pemimpin perempuan dapat diartikan bahwa yang mengatur atau yang mempengaruhi orang lain adalah seorang perempuan.

Lima ciri yang banyak dimiliki oleh pemimpin perempuan diantaranya kemampuan untuk membujuk, membuktikan kritikan yang salah, semangat kerja tim, sang pemimpin, dan berani mengambil resiko.

Kemampuan untuk membujuk, pemimpin perempuan umumnya lebih persuasif bila dibandingkan dengan pria, ia cenderung lebih berambisi dibandingkan pria terkait keberhasilannya dalam membujuk orang lain.¹³

Membuktikan kritikan yang salah, pemimpin perempuan memiliki tingkat kekuatan ego yang lebih rendah dibandingkan pria.

Semangat kerja tim, pemimpin perempuan yang hebat cenderung menerapkan gaya kepemimpinan secara komprehensif saat harus menyelesaikan masalah dan membuat keputusan.

Sang pemimpin, pemimpin perempuan yang hebat umumnya memiliki karisma yang kuat.

¹² Matondang, *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h 5

¹³ “5 Ciri Wanita Pemimpin Terhebat”, *Female*, 2013

F. Penelitian Terdahulu

Sejauh ini peneliti belum menemukan penelitian yang membahas tentang pola kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan, akan tetapi terdapat beberapa penelitian tentang kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

- [illegible]

Perbedaan yang cukup signifikan adalah kajian yang diteliti pada penelitian tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional kepala cabang yatim mandiri cabang Surabaya dalam mengembangkan dakwah islamiyah, sedangkan dalam penelitian ini, kajian yang diteliti adalah pola kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

Perbedaan yang cukup signifikan adalah kajian yang diteliti pada penelitian tersebut adalah sejauhmana peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kualitas administrasi kesiswaan di MI Darul Barokah Surabaya, sedangkan dalam penelitian ini, kajian yang

diteliti adalah pola kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

3. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya*, skripsi oleh Wilda Akmala Yunaita fakultas Syari'ah dan Hukum jurusan Ekonomi Islam UIN Sunan Ampel Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan dan pengaruh faktor gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui dari ke dua faktor tersebut jika dilakukan bersama-sama akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Seluruh jumlah populasi dijadikan sampel adalah metode sampling jenuh atau sensus. Data yang diperoleh melalui kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan rumus *Corrected item-total correlation* dan *cronbach's alpha*. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda, uji F, uji t, dan disertai dengan pengujian asumsi klasik.

Perbedaan yang cukup signifikan adalah kajian yang diteliti pada penelitian tersebut adalah sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya, sedangkan dalam penelitian ini, kajian yang diteliti

adalah model kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

4. *Model Kepemimpinan Transformasional di Telkom Divre V Jawa Timur*, skripsi oleh Ria Duwin Andayani fakultas Dakwah jurusan Manajemen Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Permasalahan yang dikaji dalam skripsi ini adalah bagaimana penerapan model kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Divre V Jawa Timur. Penelitian lapangan ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa observasi, interview, dan dokumentasi.

Perbedaan yang cukup signifikan adalah obyek dari penelitian ini yaitu di PT. Telkom Divre V Jawa Timur, sedangkan obyek dalam penelitian ini adalah di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

Dari beberapa penelitian diatas, selain terdapat perbedaan juga terdapat kesamaan dengan penelitian ini, terletak pada aspek yang digunakan sebagai subyek pembahasan, yakni kepemimpinan transformasional.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pembahasan masalah dalam penelitian dan dapat dipahami permasalahannya secara sistematis dan lebih terarah, maka pembahasan bab-bab mengandung sub-sub bab sehingga tergambar keterkaitan yang sistematis. Untuk selanjutnya pembahasan disusun sebagai berikut.

Bab *pertama* pendahuluan, yang meliputi latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, penelitian terdahulu, dan sistematika pembahasan.

Bab *kedua* kajian pustaka, dalam hal ini menguraikan tentang teori atau rujukan yang digunakan sebagai pendukung skripsi ini, yaitu: 1) Pola Kepemimpinan Transformasional yang mencakup pengertian kepemimpinan, gaya kepemimpinan, definisi kepemimpinan transformasional, karakteristik kepemimpinan transformasional, kekuatan kepemimpinan transformasional, kelemahan kepemimpinan transformasional 2) Pemimpin Perempuan yang mencakup definisi pemimpin perempuan, ciri pemimpin perempuan, tantangan pemimpin perempuan, dan peluang pemimpin perempuan 3) Pola Kepemimpinan Transformasional Pada Pemimpin Perempuan yang mencakup pengertian pola kepemimpinan transformasional dan pemimpin perempuan.

Bab *ketiga* metode penelitian, merupakan gambaran secara utuh tentang metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini meliputi jenis penelitian, informan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, lokasi penelitian.

Bab *keempat* hasil penelitian dan pembahasan. Pada bab ini akan membahas tentang temuan-temuan di lapangan atau sering disebut dengan laporan hasil penelitian yang meliputi gambaran umum tentang lokasi penelitian (sejarah berdirinya, profil ekstrakurikuler, dan sarana prasarana),

KAJIAN PUSTAKA

1. Konsep Dasar Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang berperan mempengaruhi, menunjukkan arah (mengarahkan), membimbing orang lain atau sekelompok orang (organisasi) untuk mencapai tujuan. Ada beberapa istilah yang digunakan untuk menyebut pemimpin, seperti raja dan ratu yang berkonotasi dengan penguasa, yakni orang yang menguasai sekelompok orang. Kepala, ketua, direktur, manager atau komandan, yaitu orang yang berperan memimpin sekelompok orang yang berperan mengarahkan (*directing*).

Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok. Kelompok adalah konteks dimana kepemimpinan terjadi. Kepemimpinan termasuk aktivitas untuk memengaruhi sekelompok manusia yang memiliki tujuan bersama. Bisa saja ini merupakan kelompok tugas kecil, sekelompok komunitas, atau sekelompok besar orang yang mencakup seluruh organisasi. Kepemimpinan adalah tentang seorang individu

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi, membimbing, menunjukkan dan mengarahkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Dari sini dapat dipahami bahwa kepemimpinan sekolah adalah kemampuan para pimpinan sekolah untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan guru, pegawai, siswa, dan segenap warga (*stakeholder*) sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita.

Pemimpin sekolah terdiri dari tiga unsur, yaitu: (1) penyelenggara sekolah, yaitu terdiri dari pejabat dinas/departemen pemerintah, pengurus yayasan/lembaga yang menyelenggarakan (penyelenggara) pendidikan, (2) kepala sekolah, yaitu guru atau seseorang yang dipercaya oleh penyelenggaraan sekolah (dinas

[illegible]

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.¹⁸

¹⁵ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), h. 59
¹⁶ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), h. 83
¹⁷ Yukl, *Managerial Leadership: A review Theory and research*, (Yearly Review of Management, 1989), h. 143-156
¹⁸ Sondang Siagian P, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994)

Jika dilihat lebih jauh maka akan muncul kesan “seakan-akan” antara pemimpin dan pengikutnya ada daya tarik yang

[illegible]

bersifat kebatinan atau *magic*. Biasanya pemimpin yang demikian kemungkinan memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri yang kuat dan berkeyakinan teguh pada pendirian akan cita-cita mereka sendiri. Kebutuhan akan memotivasi pemimpin untuk selalu mempengaruhi bawahan, sedangkan rasa percaya diri yang kuat dan keyakinan yang teguh pada cita-cita meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap pendapat dan pertimbangan bawahan.²⁰

3) Kepemimpinan Kultural

Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasi baik dengan menemukan berbagai budaya baru (*inovatif*) maupun dengan mempertahankan (*maintenance*) berbagai budaya lama yang sudah ada. Artinya, kepemimpinan ini merupakan sebuah model kepemimpinan yang mencoba untuk

Dalam pemikiran model *manajerial grid* adalah seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan bawahannya. Artinya, seorang pemimpin tidak bisa hanya memikirkan pencapaian tugas tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap

Dalam pemikiran model *manajerial grid* adalah seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan bawahannya. Artinya, seorang pemimpin tidak bisa hanya memikirkan pencapaian tugas tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap

terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang perlu diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik.²³

5) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif memiliki karakteristik yang sangat kentara dalam perilaku kepemimpinannya terutama dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Ia sangat berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan yang memberikan ruang kepada orang lain. Pada kepemimpinan ini, pemimpin memiliki gaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah untuk mendapatkan performa yang sangat tinggi. 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. Dalam sistem ini pun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide

²³ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), h 42

ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.²⁴

Kepemimpinan model ini dikenal juga sebagai kepemimpinan terbuka, bebas, atau *non directive*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Pada intinya kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang terus-menerus melibatkan seluruh elemen organisasi dalam mengambil kebijakan organisasi. Titik tekannya hanya pada penggunaan partisipasi anggota organisasi, pemimpin hanya akan menjadi seseorang yang melegalkan apa yang menjadi keputusan semua pihak.

2. Pola Kepemimpinan Transformasional

Arti dasar dari kata pola adalah sistem, cara kerja.²⁵

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Secara istilah, kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun

²⁴ Abd Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan ...* Op. Cit, h 100-101

²⁵ Kamus Besar Bahasa Indonesia

Burns membedakan dua jenis kepemimpinan: *transaksional* dan *transformatif*. Kepemimpinan transaksional merujuk ke kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Di kelas, guru bersikap transaksional ketika mereka memberi siswa nilai untuk tugas yang dikerjakan. Dimensi pertukaran dari kepemimpinan transaksional bersifat sangat umum, dan bisa diamati di banyak tingkatan di seluruh jenis organisasi.²⁹ Memang perlu diakui bahwa sebagian besar model kepemimpinan dan dalam prakteknya sering didasarkan pada proses transaksional yang berfokus pada pertukaran (*bargaining*) antara pemimpin dan bawahan, seperti promosi untuk melakukan pekerjaan yang sangat baik atau hukuman karena terlambat. Akan tetapi di sisi

[illegible]

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru.³¹

Menurut John Gregorius Burns, kepemimpinan transformasional adalah sebuah kepemimpinan yang melibatkan seluruh elemen masyarakat dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu, kepemimpinan bukan hanya terdiri dari orang yang memimpin saja, akan tetapi juga melibatkan anggota (*followers*) dalam proses kepemimpinannya. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa pada kondisi masyarakat yang sudah sangat berdaya, batas kapasitas pribadi antara yang dipimpin dengan pemimpin sudah sangat tipis (artinya sudah sama-sama pintar). Masyarakat tidak lagi membutuhkan sosok pimpinan yang serba bisa dan instruksionis, melainkan pemimpin yang bisa menampung aspirasi bersama untuk bersama-sama diwujudkan dalam tindakan kelembagaan yang sistematis. Landasan kepemimpinan yang demikian merupakan “perpaduan kinerja” antara pemimpin dan bawahan.³²

³¹Bahar Agus Setiawan & Abd Muhith, *Transformational ...* Op. Cit., h 102

³²Ibid., h 106

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Seorang cendekiawan kepemimpinan, Tom Sergiovanni mengamati bahwa para manajer, para pemimpin transaksional mendasarkan hubungannya dengan para pengikutnya pada proses “barter” sementara para pemimpin transformasional prosesnya lebih baik dijelaskan pada “ikatan”. Warren Bennis menyebutkan bahwa para pemimpin transaksional mengerjakan segala sesuatu dengan benar, artinya mereka memastikan bahwa organisasi berjalan dengan lancar. Sebaliknya, Bennis menyebutkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya peduli dengan mengerjakan segala sesuatunya dengan benar, tetapi juga dengan mengerjakan hal-hal yang benar.³³

Seorang pemimpin transformasional akan lebih memandang nilai-nilai organisasi pendidikan perlu dirancang dan ditetapkan oleh para staf atau bawahan, sehingga para staf atau bawahan mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaan setiap kegiatan organisasi pendidikan. Oleh sebab itu, makna simbolis daripada tindakan yang muncul secara manifest dari seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting daripada tindakan actual. Artinya, fungsi laten sosok pemimpin transformasional lebih perlu

³³Marshall Sashkin dan Molly G. Sashkin, *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2011), h 36

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau dorongan kepada semua unsur yang ada dalam struktur organisasi pendidikan agar dapat bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang terlibat bersedia tanpa paksaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara mendasar yang melandasi asumsi kepemimpinan transformasional adalah setiap bawahan akan mengikuti pemimpin organisasi tersebut yang bisa memberikan mereka inspirasi dengan visi

[illegible]

transformasional ini merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.³⁷

Secara kumulatif, kepemimpinan transformasional memunculkan komitmen yang berorientasi pada tujuan dan pendekatan manajemen yang inovatif. Lebih khusus lagi, kepemimpinan transformasional yang tinggi diharapkan dapat membentuk perilaku pengikut melalui tiga proses psikologis.³⁸ Pemimpin transformasional mengarahkan dan mengilhami upaya pengikut dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya nilai-nilai organisasi dan hasil. Proses ini menuntut para pemimpin untuk menciptakan visi, misi, dan tujuan antara pengikut, memberikan keyakinan dan arah tentang masa depan organisasi.³⁹

Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut sebagai sumber pengaruh ideal, berfungsi sebagai model peran, dan membangun kepercayaan diri dan kebanggaan pengikut dalam organisasi. Ketiga, pemimpin transformasional membantu pengikut mencapai misi tersebut dengan merangsang intelektual mereka untuk menantang asumsi lama tentang masalah organisasi dan praktek.⁴⁰

³⁷Ibid., h 143

³⁸ Bass, *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, h. 7.

³⁹ Ibid.

⁴⁰Ibid.

- 1) Pengaruh ideal (*Individualized Influence*), pemimpin menetapkan standar tinggi dari tingkah laku, moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok untuk pencapaian bersama.

⁴¹Ibid

[illegible]

Dengan demikian, bisa dipastikan bahwa gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, kebertanggungjawaban, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral. Pola yang ini merupakan ciri keunikan dari pemimpin transformasional dalam mengelola organisasi pendidikan, sehingga ia tampil sebagai sosok yang akan membawa komponen organisasi pendidikan pada idealisme tingkat tinggi sebagai bentuk dari perwujudan idealitas kepemimpinannya. Kondisi ini memunculkan suatu implikasi pada diri komponen organisasi pendidikan akan pentingnya mencapai tujuan kolektif daripada tujuan yang bersifat individual.

Faktanya pemimpin transformasional dengan perilaku pengaruh ideal akan terus berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme yang tidak hanya sekedar sebagai jalan, akan tetapi mampu atau dapat meyakinkan pengikutnya bahwa yang dicita-citakannya tersebut pasti tercapai. Pada tataran ini, seorang pemimpin transformasional agar mampu “menyihir” komponen organisasi pendidikan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, menyihir merupakan proses memengaruhi yang ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi

2) Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*), pemimpin bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikut, mengkomunikasikan visi, komitmen pada tujuan organisasi, dan mengarahkan upaya-upaya pengikut.

Perilaku motivasi yang menginspirasi merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi, dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan

⁴⁴ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan ...* Op. Cit., h 230

Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional bisa menciptakan sistem organisasi pendidikan yang menginspirasi dan memotivasi, salah satu perilaku yang demikian adalah bentuk tantangan bagi komponen organisasi pendidikan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, atau pemimpin transformasional menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar.⁴⁵

⁴⁵Bahar Agus Setiawan & Abd Muhith, *Transformational ...* Op. Cit., h 162

Setiap orang pasti mempunyai motivasi, maka tugas pemimpin transformasional adalah mengarahkan motivasi tersebut menjadi hal yang berkontributif terhadap perbaikan dan perubahan organisasi pendidikan.

Di sisi lain, ada hal yang juga perlu dibentuk oleh pemimpin transformasional selain memotivasi pribadi-pribadi komponen organisasi pendidikan yaitu pembentukan lingkungan yang mampu memotivasi dan menginspirasi mereka. Pembentukan lingkungan yang mampu memengaruhi komponen organisasi pendidikan merupakan suatu domain dari kepemimpinan transformasional yang sangat membutuhkan

[illegible]

Oleh sebab itu, pemimpin transformasional dalam memberikan motivasi dituntut mempunyai keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat atau bisa membangkitkan semangat dan inspirasi segenap komponen organisasi pendidikan. Kata-kata atau slogan yang penuh semangat akan mengobarkan spirit mereka untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam sistem nilai dan moral yang tinggi.⁴⁷

⁴⁷Ibid., h 166

3) Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*), pemimpin merangsang para bawahan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif, dengan memberikan asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang telah lampau untuk diselesaikan oleh bawahan dengan cara baru.

[illegible]

Perilaku rangsangan intelektual merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupa upaya untuk meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya memengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara saksama. Dimensi ini juga mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.⁴⁹

Melalui gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin akan menstimulasi ide-ide cemerlang yang inovatif dari pengikutnya. Pemimpin juga akan mengajak pengikutnya untuk menjadi lebih kreatif dan profesional untuk menyelesaikan tanggung jawabnya.

Perilaku ini mengindikasikan suatu usaha yang dilakukan pemimpin transformasional untuk meningkatkan kinerja diluar

⁴⁹Ibid., h 171

harapan mereka, bahkan ia sangat menginginkan komponen organisasi pendidikan menjadi sumber daya manusia yang handal dengan mentransformasi bawahannya pada kebutuhan *self-actualize*. Ia melakukan dorongan, menstimuli mereka agar menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi lebih kreatif, mandiri dalam berpikir dan militan dalam bekerja.⁵⁰

- 4) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), secara pribadi pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor, hal ini guna meningkatkan kebutuhan dan kemampuan bawahan kepada tingkat yang lebih tinggi.

Perilaku pertimbangan individual merupakan bentuk dari perilaku kepemimpinan transformasional dimana ia merenung, berpikir, dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawannya, mengenali kemampuan karyawannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada pengikut. Dalam hal pertimbangan individual ini, pemimpin transformasional dapat dicirikan sebagai pemimpin yang mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dan nyaman para pengikutnya, serta mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya, memperjuangkan kebutuhan pengikutnya, pemimpin yang menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi pengikut untuk kepentingan jangka panjang. Pola perilaku

Oleh sebab itu, pemimpin transformasional dapat dilihat dari karakteristik yang muncul dari perilakunya antara lain mempunyai visi yang besar dan mencapai intuisi, menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan, berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang, memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan, memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan, berperilaku fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru, berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi, mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi dan golongan, serta mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya atau tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.⁵⁴

[illegible]

c. Kekuatan

⁵⁵ Rani Mariam, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening”, (Universitas Diponegoro Semarang, 2009)

Kedua, kepemimpinan transformasional memiliki daya tarik alami. Perspektif transformasional menggambarkan bagaimana pemimpin sangat menyarankan perubahan untuk orang lain. Konsep ini konsisten dengan ide populer yang ada di masyarakat tentang makna kepemimpinan. Orang-orang tertarik dengan kepemimpinan transformasional karena hal tersebut masuk akal bagi mereka. Ini menarik karena pemimpin akan memberi visi untuk masa depan.

Ketiga, kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai proses yang terjadi antara pengikut dan pemimpin. Karena proses ini menggabungkan kebutuhan pengikut dan pemimpin, kepemimpinan bukan tanggung jawab pribadi dari pemimpin tetapi muncul dari interaksi antara pemimpin dan pengikut. Kebutuhan akan orang lain adalah inti untuk pemimpin transformasional.

Keempat, pendekatan transformasional memberi pandangan yang lebih luas tentang kepemimpinan yang meningkatkan model kepemimpinan lain. Banyak model kepemimpinan berfokus terutama pada bagaimana pemimpin menukar imbalan untuk tujuan yang dicapai, yaitu proses transaksional. Pendekatan transformasional memberi gambaran luas tentang kepemimpinan yang mencakup tidak

Kelima, kepemimpinan transformasional memberikan penekanan yang kuat pada kebutuhan, nilai, dan moral pengikut. Burns menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya pemimpin untuk memindahkan orang ke standar tanggung jawab moral yang lebih tinggi. Hal itu mencakup memotivasi pengikut untuk menghilangkan kepentingan pribadi demi kebaikan tim, organisasi atau komunitas.⁵⁶

d. Kelemahan

Kepemimpinan transformasional memiliki kelemahan. Salah satu kritiknya adalah kepemimpinan transformasional bersifat elit dan anti demokratis. Pemimpin transformasional seringkali memainkan peran langsung

Ini memberi kesan yang kuat bahwa pemimpin bertindak terpisah dari pengikut atau menempatkan dirinya diatas ke pengikut.⁵⁷

⁵⁷ Northouse Peter G, *Kepemimpinan... Op. Cit.*, h 191

mampu memimpin dirinya, mereka pun mampu, setidaknya memiliki potensi, untuk mengemban tugas-tugas kepemimpinan pada skala yang lebih luas.⁶⁰

Pada perkembangan sekarang sudah banyak bermunculan perempuan sebagai pemimpin dalam berbagai bidang, sehingga perempuan mempunyai tugas tambahan yaitu selain sebagai ibu rumah tangga juga sebagai pemimpin. Reformasi di Indonesia telah memberikan harapan yang besar bagi kaum perempuan yang selama ini terpasung dalam segala hal. Kebangkitan kaum perempuan dalam era globalisasi pola kehidupan telah membawa perubahan dalam perkembangan pembangunan. Pada masa saat ini, pada diri perempuan melekat multi peran, tidak lagi terpaku pada peranan menjadi istri atau ibu semata-mata, tetapi telah terorientasi pada pemanfaatan kualitas eksistensinya selaku manusia.⁶¹

Stress point kepemimpinan adalah kualitas, dan kualitas dapat dimiliki baik oleh laki-laki maupun perempuan. Dalam konteks kelembagaan Luba Chliwniak mendefinisikan pemimpin sebagai individu-individu yang memiliki visi dan makna untuk institusi dan memiliki idealisme yang akan dituju dan dicapai oleh organisasi. Laki-laki dan perempuan bisa sama-sama memiliki visi dan makna untuk lembaga dan idealisme yang akan dituju organisasi.⁶²

⁶⁰Ibid., h 14

⁶¹Annisa Fitriani, *Gaya Kepemimpinan Perempuan*, (Jurnal TAPIS Vol. 11 No. 2, 2015), h 11

⁶²Nur Kholis, *Perempuan dalam Posisi Kepemimpinan Pendidikan*, (2006), h 2

Dengan bertumpu pada titik pandang kemanusiaan, kita akan melihat bahwa perempuan dan lelaki pada dasarnya sama cerdas otaknya, sama mulia budinya, dan sama luhur cita-citanya. Mereka juga sama-sama memiliki impian dan harapan. Juga sama-sama didera oleh kekhawatiran dan ketakutan. Keduanya mempunyai beban alamiah untuk memenuhi kebutuhan dasar sebagai makhluk hidup (sama-sama butuh makan dan minum, tidur dan pergaulan, cinta dan penghargaan). Mereka tentu memiliki potensi untuk memimpin, termasuk aktualisasi potensi kepemimpinan mereka sebagai individu dan makhluk sosial.⁶³

1. Definisi Pemimpin Perempuan

Secara etimologi, pemimpin berasal dari kata dasar pimpin (*lead*) yang berarti bimbing atau tuntun.⁶⁴ Setelah ditambah dengan awalan “pe”, maka menjadi pemimpin (*leader*), berarti orang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin dalam mencapai tujuan tertentu.⁶⁵

Perempuan kerap kali didefinisikan sebagai lawan dari laki-laki. Perempuan diartikan sebagai orang yang melahirkan kita, orang yang bisa mengandung dan melahirkan anak.⁶⁶

⁶³ Marwah Daud Ibrahim, *Perempuan Indonesia Pemimpin Masa Depan?*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1996), h 13

⁶⁴ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), Cet ke-4, h 967

⁶⁵ Matondang, *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h 5

⁶⁶ Em Zul Fajri dan Ratu Aprilia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Difa Publisher), h 643

Jadi pemimpin perempuan dapat diartikan bahwa yang mengatur atau yang mempengaruhi orang lain adalah seorang perempuan.

2. Ciri Pemimpin Perempuan

Dewasa ini, makin banyak perempuan yang bekerja di bidang pekerjaan laki-laki. Mereka tidak saja bisa bertahan, namun juga sukses menjadi pemimpin. Kaum perempuan pun bisa menunjukkan dirinya sebagai makhluk yang luar biasa kuat dan berani, dan tidak kalah dari kaum pria. Secara esensial dalam manajemen dan kepemimpinan pun pada dasarnya tidak akan jauh berbeda dengan kaum pria. Beberapa tokoh perempuan yang berhasil menjadi pemimpin, Margareth Thatcher di Inggris yang dijuluki sebagai “Si Wanita Besi”, Indira Gandhi di India, Cory Aquino di Filipina. Emansipasi bukan diartikan pertukaran fungsi karena seorang pemimpin perempuan yang memahami posisi dirinya sebagai perempuan jangan diartikan sebagai sebuah kelemahan melainkan kekuatan dan kecerdasan dalam menempatkan diri di rumah, dunia kerja, tempat ibadah, dan lingkungan masyarakat sekitar. Peran sebagai perempuan tidak dapat digantikan oleh kaum pria, maka secara tidak langsung pemimpin perempuan sudah memiliki ekstra posisi yang tidak dapat digantikan. Dengan memberi kesempatan dan menyemangati perempuan untuk berperan sebagai pemimpin, pemerintah, dan organisasi

a. Kemampuan untuk membujuk, pemimpin perempuan umumnya lebih persuasif bila dibandingkan dengan pria, ia cenderung lebih berambisi dibandingkan pria terkait keberhasilannya dalam membujuk orang lain untuk berkata “ya” akan meningkatkan egonya dan memberikan kepuasan. Meskipun demikian, saat memaksakan kehendaknya, sisi sosial, feminine, dan sifat empatinya tidak akan hilang.

c. Semangat kerja tim, pemimpin perempuan yang hebat cenderung menerapkan gaya kepemimpinan secara komprehensif saat harus menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Mereka juga lebih

[illegible]

Selain itu, Ibrahim menguraikan beberapa hambatan yang muncul dari pemimpin perempuan sebagai berikut:⁷²

Dalam kodratnya, banyak orang yang mengatakan bahwa perempuan dibebani tugas “kontrak” untuk mengandung, melahirkan, dan menyusui. Keharusan ini mengurangi keleluasaan perempuan untuk aktif terus menerus dalam berbagai bidang kehidupan.

⁷²Gurniwan Kamil Pasya, Mengutip Pendapat Ibrahim dalam artikelnya yang berjudul *Peranan Wanita dalam Kepemimpinan dan Politik*, UPI, h 9

1) Hambatan Teologis

Untuk waktu yang lama, perempuan dipandang sebagai makhluk yang diciptakan untuk laki-laki, termasuk untuk mendampingi, menghiburnya, dan mengurus keperluannya. Cerita ini secara psikologis menjadi salah satu faktor penghambat perempuan untuk mengambil peran yang berarti dalam kehidupan bermasyarakat.

c. Hambatan Sosial-Budaya

Pandangan ini melihat perempuan sebagai makhluk yang pasif, lemah, perasa, dan tergantung. Sebaliknya laki-laki dinilai sebagai makhluk yang aktif, kuat, cerdas, mandiri, dan sebagainya. Pandangan ini pula menempatkan laki-laki secara sosio-kultural lebih tinggi derajatnya dibanding perempuan.

d. Hambatan Sikap Pandang

Hambatan ini bisa dimunculkan pandangan dikotomistis antara tugas perempuan dan laki-laki. Perempuan dinilai sebagai makhluk rumah, sedangkan laki-laki dilihat sebagai makhluk luar rumah.

e. Hambatan Historis

Kurangnya nama perempuan dalam sejarah di masa lalu bisa dipakai untuk membenarkan ketidakmampuan perempuan untuk berkiprah seperti halnya laki-laki.

4. Peluang Pemimpin Perempuan

⁷³ Ovi Savitri Kristiyanti dkk, *Kepemimpinan Wanita Pada Perguruan Tinggi*, (Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang) h 1

laki-laki cenderung lebih menggunakan gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada kontrol dan perintah, mereka lebih mendasarkan pada jabatan otoritas formal sebagai dasar baginya untuk melakukan pengaruhnya.⁷⁴

Dalam dunia pendidikan, kenyataannya, sekolah yang dikelola oleh perempuan pada umumnya lebih baik kinerjanya daripada sekolah yang dikelola oleh laki-laki. Kualitas belajar siswa dan kinerja profesional guru nampak lebih tinggi, pada umumnya, di sekolah-sekolah yang dipimpin oleh perempuan. Pendeknya, kepala sekolah perempuan sangat efektif dan mampu serta produktif sebagaimana laki-laki dalam arena akademik.⁷⁷

Perempuan sebagai kepala sekolah mampu menciptakan dan membina iklim sekolah yang positif melalui cara yang unik. Mereka mempunyai kelebihan dalam menciptakan iklim sekolah yang positif. Hal ini telah dinyatakan oleh Shakeshaft bahwa perempuan sebagai kepala sekolah mencurahkan lebih banyak waktu dengan guru, staf tata usaha dan siswa, lebih peduli terhadap perbedaan individu, mengenal dan memotivasi mereka. Perempuan sebagai kepala sekolah memiliki kepedulian dan tanggung jawab terhadap kondisi fisik sekolah. Shakeshaft dan Jones mengatakan bahwa perempuan sebagai kepala sekolah lebih sering mengontrol kondisi bangunan, mengunjungi kelas dan peduli terhadap lingkungan fisik sekolah daripada laki-

[illegible]

Bila semua perempuan menjadi ibu rumah tangga, keberanian untuk berkariir tentu harus ditopang oleh kemampuan yang memadai, tetapi berkariir memerlukan tekad dan konsentrasi yang tadinya tidak dituntut pada perempuan, jadi tidak dengan sendirinya menjadi modalnya. Pengembangan ambisi, keyakinan memimpin, upaya dan keberhasilan ambisi dilaksanakan dalam iklim kehidupan dengan suatu etika atau moralitas tertentu yang menurut teori sebenarnya tidak dimiliki perempuan.⁷⁹

1. Pola Kepemimpinan Transformatif

⁷⁸ Shakeshaft, *Women in Educational Management for Effective Schools*, (New York: Sunny, 1994), h

30

[illegible]

Leader memiliki tugas dan tanggung jawab untuk me-LEAD para *follower* atau pengikut. Makna LEAD sendiri adalah:

- a. Loyalty (loyalitas) : setiap pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menumbuhkan loyalitas para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Ini bisa dilakukan dengan memberikan motivasi kepada para pengikutnya untuk semakin bersungguh-sungguh dalam prosesnya.
- b. Educate (edukasi) : setiap pemimpin wajib membekali semua pengikutnya dengan edukasi dan pengetahuan. Hal ini akan membantu mempercepat proses pencapaian tujuan dan meningkatkan kualitas setiap pengikutnya.
- c. Advice (nasehat) : apabila dalam kepemimpinannya terdapat masalah, maka pemimpin tersebut harus memberikan saran dan nasehat agar masalah tersebut dapat terselesaikan.
- d. Discipline (disiplin) : setiap pemimpin wajib bersikap disiplin dan dapat menjadi teladan bagi para pengikutnya.

Kepemimpinan adalah cara seseorang untuk memengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam artian singkat, kepemimpinan adalah cara seorang

2. Pemimpin Perempuan

⁸⁰ Lita Mewengkang dkk, *Peranan Kepemimpinan Perempuan Dalam Jabatan Publik (Studi Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Selatan)*

pasangan kata tuan, sapaan hormat pada lelaki. Perempuan merupakan makhluk lemah lembut dan penuh akhlak sayang kerana perasaannya yang halus. Secara umum sifat perempuan yaitu keindahan, kelembutan, serta rendah hati dan memelihara. Para ilmuwan seperti Plato, mengatakan bahwa perempuan ditinjau dari segi kekuatan fisik maupun spiritual, mental perempuan lebih lemah dari laki-laki, tetapi perbedaan tersebut tidak menyebabkan adanya perbedaan dalam bakatnya.⁸²

membuat penyikapan terhadap seorang pemimpin perempuan akan berbeda dengan pemimpin laki-laki.

Kedua, tanggung jawab ganda perempuan yaitu sebagai istri dan sebagai ibu yang sebenarnya sudah cukup berat untuk dilakukan. Pemimpin memiliki tanggung jawab yang cukup berat di setiap rumah mereka. keduanya merupakan tanggung jawab dan peran yang tidak boleh ditinggalkan.⁸⁴

c. Tantangan pemimpin perempuan

1) Hambatan Fisik

Dalam kodratnya, banyak orang yang mengatakan bahwa perempuan dibebani tugas “kontrak” untuk mengandung, melahirkan, dan menyusui. Keharusan ini mengurangi keleluasaan perempuan untuk aktif terus menerus dalam berbagai bidang kehidupan.

2) Hambatan Teologis

Untuk waktu yang lama, perempuan dipandang sebagai makhluk yang diciptakan untuk laki-laki, termasuk untuk mendampingi, menghiburnya, dan mengurus keperluannya. Cerita ini secara psikologis menjadi salah

⁸⁴ Haniva Az-Zahra, *Menyikapi Kelemahan Pemimpin Perempuan*, (Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 21 April 2011)

3) Hambatan Sosial-Budaya

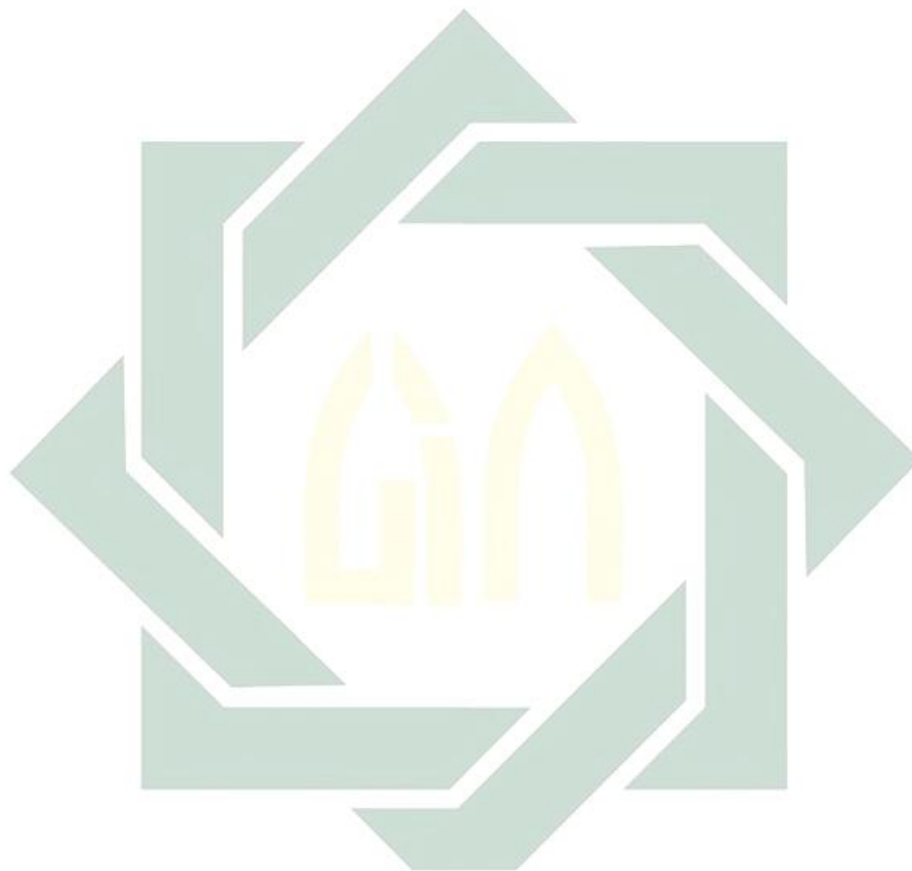
4) Hambatan Sikap Pandang

5) Hambatan Historis

d. Peluang pemimpin perempuan

Perempuan kini memiliki peluang dan kesempatan yang sama, misalnya untuk memperoleh pendidikan, berpartisipasi di

Penelitian deskriptif kualitatif ini digunakan untuk memecahkan atau menjawab permasalahan yang sedang dihadapi pada situasi sekarang, dengan



Oleh karena itu peneliti akan menganalisis, menggambarkan serta memaparkan data yang telah diperoleh dari SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya yang berkaitan dengan Pola Kepemimpinan Transformasional pada Pemimpin Perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

Dalam rangka pencarian data, terlebih dahulu harus ditentukan informasi dan subjek penelitiannya. Informan dalam penelitian ini adalah data atau seseorang yang memberikan informasi atau keterangan yang berkaitan dengan kebutuhan penelitian.⁸⁸

Misalnya dalam hal ini adalah bagian administrasi, para guru, dan siswa. Sementara itu *key informan* subjek dalam penelitian ini adalah Ibu Lusi Wahyuni, S.Pd selaku kepala sekolah dan Ibu Endang Prastyowati, S.Pd selaku waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

⁸⁸ Suharsimi Aripunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998), hlm. 38

Tabel 1. Daftar Informan

No.	Informan	Bentuk Data	Tujuan
1.	Kepala sekolah	1. Data profil sekolah (wawancara dan dokumen) 2. Data kepemimpinan kepala sekolah (wawancara)	1. Untuk mengetahui sejarah, keunggulan dan prestasi sekolah 2. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah
2.	Waka Kurikulum	Data mengenai kepemimpinan waka kurikulum di sekolah (wawancara)	Untuk mengetahui kepemimpinan waka kurikulum di sekolah
3.	Waka Humas	Data mengenai kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan waka kurikulum saat ini (wawancara)	Untuk mengetahui kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan waka kurikulum saat ini
4.	Kepala Tata Usaha	Data mengenai kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan waka kurikulum saat ini (wawancara)	Untuk mengetahui kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan waka kurikulum saat ini
5.	Guru	Data mengenai kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan waka kurikulum saat ini (wawancara)	Untuk mengetahui kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan waka kurikulum saat ini

C. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Istilah observasi diturunkan dari bahasa Latin yang berarti “melihat” dan “memerhatikan”.⁸⁹ Observasi ini peneliti gunakan untuk meninjau lapangan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya, baik melalui peninjauan langsung atau tidak langsung. Bisa jadi melalui gambaran dari masyarakat karena pada dasarnya metode observasi ini merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk mengamati secara langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang dijadikan obyek oleh peneliti.

Teknik ini digunakan peneliti untuk memperoleh gambaran atau data Pola Kepemimpinan Transformasional pada Pemimpin Perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya. Metode ini juga digunakan peneliti untuk memperoleh data tentang:

Tabel 2. Indikator Kebutuhan Data Observasi

Kebutuhan Data
1. Jalinan komunikasi antara kepala sekolah dan waka kurikulum dengan para guru dan staf
2. Sikap kepala sekolah dan waka kurikulum dalam memimpin dan memberikan arahan kerja

2. Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu, ini merupakan proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik. Dengan teknik wawancara ini peneliti mengadakan tanya jawab dengan informan sumber data, dalam

⁸⁹ Ibid, hlm. 143

wawancara ini tidak lepas dari Pola Kepemimpinan Transformasional pada Pemimpin Perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

Tabel 3. Indikator Kebutuhan Data Wawancara

Informan	Kebutuhan Data
Kepala Sekolah	1. Kepemimpinan kepala sekolah 2. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah
Waka Kurikulum	1. Kepemimpinan waka kurikulum 2. Kinerja kepemimpinan waka kurikulum
Kepala Tata Usaha	1. Pandangan mengenai pemimpin perempuan 2. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan waka kurikulum
Waka Humas	1. Pandangan mengenai pemimpin perempuan 2. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan waka kurikulum
Guru	1. Pandangan mengenai kepemimpinan perempuan 2. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan waka kurikulum

3. Dokumentasi

Teknik ini peneliti gunakan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan pembahasan melalui pencatatan dokumen yang ada hubungannya dengan Pola Kepemimpinan Transformasional pada Pemimpin Perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

Di dalam penulisan skripsi ini dokumentasi dilakukan untuk menggali informasi tentang kepemimpinan transformasional. Pengambilan data-data dengan dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan data-data

jelas, dan mencarinya bila diperlukan.⁹¹ Pada permasalahan penelitian yang akan direduksi dalam penelitian ini adalah bagaimana model kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

2. Data *Display* (Penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaikan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami.⁹² Sesuai dengan aspek-aspek masalah penelitian ini maka penyajian datanya dimulai dari ruang lingkup bagaimana model kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

3. *Conclusion Drawing/Verifications*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada bagian ini peneliti mengutarakan kesimpulan dari data yang diperoleh baik dari observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Dengan adanya kesimpulan peneliti akan terasa sempurna karena data yang dihasilkan benar-benar valid.

⁹¹ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 247

⁹² Ibid., hlm. 95

E. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat yang dijadikan sebagai objek penelitian untuk pengumpulan data. Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya yang terletak di Jalan Jend. Achmad Yani no. 30-32 Surabaya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya

Pada tanggal 1 Januari 1970, didirikan SMP Swasta yang diberi nama SMP Persiapan Negeri, satu-satunya SMP Swasta di kecamatan Wonocolo Surabaya. Pendiri sekolah ini terdiri dari guru-guru Proyek Perintis Sekolah Pembangunan (PPSP) Ketintang Wonocolo Surabaya.

Kemudian pada bulan Agustus 1971, Kepala Sekolah dan Dewan guru harus mencari kelas tambahan untuk kelas 3. Hasil musyawarah memutuskan meminjam SD Negeri Ketintang, karena Kepala SD berkeberatan menampung maka Kepala SMP Persiapan menghubungi ketua yayasan Bhayangkari (Ibu Soemarsono) yang ternyata menyambut baik gagasan kepala SMP Persiapan, dengan syarat seluruh siswa kelas 1 dan 2 ditempatkan di lokal SD Bhayangkari dan nama sekolah diganti menjadi SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya dan masuk sore pukul 13.00 sampai dengan pukul 17.45 WIB.

SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya adalah sebuah lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Kepolisian yang sangat mengedepankan kedisiplinan. Dengan visi “Unggul dalam Prestasi berdasarkan Iman dan Taqwa, Berwawasan Seni, Iptek, Berpijak pada Budaya Bangsa” dan didukung dengan tenaga kependidikan yang professional serta letak sekolah yang sangat strategis serta sarana prasarana yang sangat memadai, siap mencetak generasi yang disiplin dan berkompeten.

[illegible]

- e. Peralatan Laboratorium IPA / Fisika
- f. Laboratorium Komputer
- g. Masjid Da'watus Sujud
- h. Perpustakaan

B. Deskripsi Subjek

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih empat bulan, mulai dari bulan Januari 2018 sampai bulan April 2018. Dalam waktu empat bulan ini juga mencakup penentuan objek dan pencarian subjek penelitian yang dianggap layak memberi informasi mengenai pola kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya.

Dalam penelitian ini, subjek yang menjadi fokus peneliti adalah sebagian elemen yang ada di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya yang sekaligus menjadi informan dalam pengumpulan data. Adapun data yang tersaji dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan, yakni dimulai dari tahap wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam tahap wawancara, peneliti mengambil beberapa informan yang dianggap berkompeten dalam menghasilkan data yang relevan dengan judul penelitian yakni “Pola

1. Subjek ke 1 (LT)

Subjek pertama dalam penelitian ini adalah LT, LT merupakan kepala sekolah di lokasi penelitian yang baru menjabat satu periode yaitu pada tahun 2017. Lokasi penelitian ini berada di daerah Surabaya selatan, tepatnya di Jalan Jend. Ahmad Yani No. 30-32 kecamatan Gayungan.

Dalam sejarahnya, sekolah ini dalam 5 tahun terakhir telah mencapai banyak prestasi akademik dan non akademik sebanyak 13 dari berbagai cabang perlombaan.

Sekolah ini dibangun dengan ukuran 3.870 m² yang terdiri dari 3 lapangan (basket, bulu tangkis, dan upacara), ruang perpustakaan, lab IPA, lab komputer, aula serbaguna, ruang kesenian, masjid, serta bangunan ruang dan kelas dengan 2 lantai. Pada lantai satu, dari pintu masuk bangunan ke kanan terdapat ruang BK, ruang wakil kepala sekolah, ruang guru, ruang tata usaha (TU), ruang kepala sekolah, UKS, dan 6 ruang kelas. Sedangkan dari pintu masuk bangunan ke sebelah kiri terdapat SD Kemala Bhayangkari dan SMA Kemala Bhayangkari, karena sekolah ini berada dalam satu yayasan yaitu Yayasan Kemala Bhayangkari dan sekolah ini merupakan sekolah kompleks. Pada lantai dua terdiri dari 7 ruang kelas, ruang perpustakaan, lab ilmu pengetahuan alam (IPA), lab komputer, dan ruang kesenian. Kini beliau selain menjabat sebagai kepala sekolah, juga menjadi guru mata pelajaran ilmu pengetahuan alam (IPA) kelas 7.

Subjek kedua dalam penelitian ini adalah E, beliau merupakan waka kurikulum di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya. E baru menjabat sebagai waka kurikulum pada tahun 2017, pada saat pergantian kepala sekolah. Selain menjabat sebagai waka kurikulum, beliau juga menjadi guru mata pelajaran Matematika kelas 9. Penelitian ini dilakukan di ruang wakil kepala sekolah.

3. Subjek ke 3 (K)

Subjek ketiga dalam penelitian ini adalah K, beliau merupakan waka humas di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya. K menjabat sebagai waka humas selama 2 periode. Periode pertama dimulai tahun 2007-2017, dan periode kedua dimulai tahun 2017 sampai sekarang. Selain menjabat sebagai waka humas, beliau juga menjadi guru mata pelajaran bahasa Daerah. Penelitian ini dilakukan di ruang wakil kepala sekolah.

4. Subjek ke 4 (I)

Subjek keempat dalam penelitian ini adalah I, beliau merupakan kepala Tata Usaha (TU) di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya. I

Subjek keenam dalam penelitian ini adalah KT, beliau merupakan guru di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya. Beliau mulai menjadi guru di sekolah ini pada tahun 1991, sejak kepemimpinan Bapak Moedjiati, BA hingga sekarang. Dan kini beliau menjadi guru bahasa Indonesia. Penelitian ini dilakukan di ruang bimbingan konseling.

Hasil penelitian ini merupakan jawaban dari permasalahan yang peneliti angkat yaitu mengenai pola kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan di SMP Kemala Bhayangkari I Surabaya.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi, membimbing, menunjukkan dan mengarahkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Sebagaimana hasil wawancara dengan subjek E sebagai berikut:

“Menurut saya, kepemimpinan itu proses kita mempengaruhi orang lain gitu ya, orang lain harus melakukan dan mengerjakan apa yang kita inginkan”⁹⁴ (1A, 1, E, 1)

Pernyataan tersebut didukung oleh subjek LT yang menjelaskan:

“Kepemimpinan adalah bahwa seorang pemimpin itu harus bisa menjadi manajer dalam sebuah lembaga atau instansi.”⁹⁵
(1A, 1, LT, 1)

Adapun pendapat mengenai kepemimpinan yang ideal berdasarkan hasil wawancara dengan subjek K:

“Kepemimpinan yang ideal tentu harus bisa menjadi contoh, kemudian harus konsisten, bertanggung jawab, harus bisa memberikan teladan, dan tentu mengembangkan kegiatan-kegiatan selanjutnya.”⁹⁶

Subjek KT menambahkan pernyataan dari subjek K sebagai berikut:

“Pemimpin yang ideal itu bijaksana, sebagai panutan atau teladan. Selain itu, tidak pilih kasih dan disiplin kerja.”⁹⁷

Berdasarkan pendapat dari subjek K dan subjek KT yang mengungkapkan bahwa sejatinya kepemimpinan yang ideal yaitu yang bisa menjadi contoh dan suri tauladan bagi para komponen organisasi sekolah, dalam hal ini kepemimpinan transformasional merupakan

⁹⁴ Hasil wawancara dengan E, waka kurikulum, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (28-03-18: 11.15)

⁹⁵ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.00)

⁹⁶ Hasil wawancara dengan K, waka humas, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.32)

⁹⁷ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.50)

bentuk kepemimpinan yang cocok digunakan dalam lingkungan pendidikan terutama sekolah.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial. Dalam hal ini sesuai dengan kepemimpinan transformasional oleh pemimpin perempuan sebagaimana pernyataan dari subjek E sebagai berikut:

“Ya kalau perubahan yang baik secara global mungkin tidak langsung, karena kan baru setahun ini. Kalau perubahan baik sudah ada, tapi tidak seluruhnya hanya di beberapa bagian.”⁹⁸ (1A, 2, E, 12)

Di dalam kepemimpinan transformasional, terdapat beberapa karakteristik salah satunya pengaruh ideal yang merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para komponen organisasi pendidikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri teladan bagi para

⁹⁸ Hasil wawancara dengan E, waka kurikulum, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (03-04-18: 08.20)

pendidikan. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara subjek K sebagai berikut:

“Beliau selalu memberikan ucapan dan kata-kata yang beliau selalu berikan. Sama halnya dengan bu endang.”¹⁰⁵ (1A, 2, K, 5)

Bentuk perilaku yang muncul dari salah satu sifat pemimpin transformasional adalah pada aspek menginspirasi komponen organisasi pendidikan, salah satunya dengan memberikan *reward* bagi para guru dan staf yang berprestasi. Sebagaimana hasil wawancara dengan subjek LT:

“Memberi contoh atau menjadi teladan, itulah yang lebih tepat. Dan memberi *reward* bagi mereka yang berprestasi.”¹⁰⁶
(1A, 2, LT, 8)

Selain itu, waka kurikulum juga turut memberikan motivasi kepada para guru dan staf dengan melakukan pendekatan secara personal.

“Dengan cara mengajak bapak ibu guru yang sulit, kita komunikasi pendekatan face to face. Saya harus memanggil satu orang, dua orang gitu. Biasanya ya satu orang gitu saya panggil, saya misalnya kok beliau sering terlambat saya beri motivasi dengan cara saya melakukan pendekatan tadi.”¹⁰⁷ (1A, 2, E, 8)

Sama halnya dengan pernyataan yang disampaikan oleh subjek KT sebagai berikut:

“Kalau memberi motivasi, para bapak dan ibu guru dipanggil satu per satu di ruang kepala sekolah. Kalau memberikan motivasi untuk semua

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan K, waka humas, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.34)

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.05)

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan subjek E, waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (28-03-18: 11.19)

guru diadakan pembinaan tiap hari senin sebelum kegiatan pembelajaran dimulai.”¹⁰⁸ (1A, 2, KT, 5)

Karakteristik kepemimpinan transformasional selanjutnya yaitu perilaku rangsangan intelektual, merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupa upaya untuk meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi. Sebagaimana hasil wawancara dengan subjek LT, dimana upaya untuk mengatasi masalah diri dan organisasi adalah dengan melakukan koordinasi dan meminta saran dari para guru atau staf.

“Kita melaksanakan koordinasi, kita membutuhkan masukan terutama dari staf.”¹⁰⁹ (1A, 2, LT, 9)

Pernyataan ini sesuai dengan penuturan oleh subjek KT selaku guru sebagai berikut:

“Selalu meminta pendapat dari anak buah.”¹¹⁰ (1A, 2, KT, 2)

Pemimpin transformasional dalam perilaku rangsangan intelektual perlu untuk memberikan ruang bagi komponen organisasi pendidikan mengaktualisasikan potensi mereka, salah satunya melalui kegiatan musyawarah dan membiasakan untuk *sharing*. Subjek E menjelaskan sebagai berikut:

“Kalau masalah dengan guru tentunya kita akan bisa memanggil langsung, diajak untuk *sharing*. Jadi dengan pemanggilan langsung,

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.55)

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.02)

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.47)

kalau ternyata pemanggilan dengan saya ternyata tidak ada perubahan, berikutnya baru pemanggilan kepala sekolah.”¹¹¹
(1A, 2, E, 9)

Pernyataan subjek K didukung oleh hasil wawancara dengan subjek K:

“Dalam memecahkan masalah, beliau termasuk orang yang bijak. Jadi sifatnya objektif dan bisa memberikan solusi ketika ada suatu masalah. Sama halnya dengan bu endang.”¹¹² (1A, 2, E, 2)

Selain itu, perilaku rangsangan intelektual mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi. Sebagaimana hasil wawancara dengan subjek K yang mengungkapkan bahwa inovasi yang telah dibuat yaitu pada kegiatan piket salaman.

“Untuk inovasi memang mungkin belum banyak, tetapi sudah ada. Jadi sebelumnya piket salaman hanya dilaksanakan oleh guru dan karyawan saja, sejak kepemimpinan beliau sekarang kegiatan piket salaman juga melibatkan siswa.”¹¹³ (1A, 2, K, 4)

Hal ini didukung oleh pernyataan dari subjek KT:

“Kegiatan piket salaman yang sebelumnya dilaksanakan tiap satu bulan, sekarang menjadi satu semester. Kegiatan tersebut yang dulunya hanya melibatkan guru dan karyawan saja, sekarang melibatkan siswa juga. Selain itu kalau ada guru yang mau izin tidak

¹¹¹ Hasil wawancara dengan subjek E, waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (03-04-18: 08.16)

¹¹² Hasil wawancara dengan K, waka humas, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.31)

¹¹³ Hasil wawancara dengan K, waka humas, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.34)

masuk gitu, harus mencari guru pengganti terlebih dahulu agar jam pelajaran tidak kosong.”¹¹⁴ (1A, 2, KT, 4)

Subjek I menanggapi bahwa inovasi yang telah dibuat subjek LT yaitu pada kegiatan keputrian. Berikut hasil wawancara dengan subjek I:

“Kegiatan keputrian. Disini anak-anak diajari untuk menjadi perempuan yang bisa melakukan kegiatan rumah tangga. Kegiatan keputrian ini memang sudah lama, tetapi kegiatan keputrian sebelumnya itu lebih kepada agama saja. Kalau sekarang, ada agama juga ada materi keterampilan sebagai ibu rumah tangga.”¹¹⁵ (1A, 2, I, 4)

Subjek LT menjelaskan bahwa inovasi yang telah beliau buat selama masa kepemimpinannya yaitu dengan memberdayakan kegiatan piket salaman dan mengadakan kegiatan literasi. Sebagaimana hasil wawancara dengan subjek LT:

“Memberdayakan atau memfungsikan piket salaman dari siswa, guru, dan saya sendiri selaku pimpinan. Mengadakan literasi, dimana literasi itu kita laporkan kepada wali murid sehingga wali murid juga merasa ikut serta bahwa membaca adalah salah satu usaha untuk membuka jendela dunia.”¹¹⁶ (1A, 2, LT, 11)

Selain berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide kreatif, perilaku rangsangan intelektual ini juga harus mampu berperan sebagai pemecah masalah yang kreatif. Subjek I mengungkapkan berbagai

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-04-18: 08.53)

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan I, Kepala Tata Usaha, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (23-04-18: 09.04)

¹¹⁶ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.06)

macam cara yang digunakan untuk memecahkan masalah di dalam organisasi.

“Kalau Ibu Lusti lebih kepada kekeluargaan, ketika beliau memecahkan masalah biasanya beliau lebih personal. Memanggil dahulu kemudian kita koordinasikan baru setelah pendapat dari beberapa orang kemudian digabungkan dan setelah itu beliau sampaikan kepada bawahan.”¹¹⁷ (1A, 2, I, 9)

Pertimbangan individual termasuk dalam karakteristik kepemimpinan transformasional, dimana karakteristik ini dapat dicirikan sebagai pemimpin yang mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dan nyaman para pengikutnya, serta mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya. Termasuk dalam hal memberikan arahan kerja, sebagaimana subjek I mengungkapkan bahwa para guru dan staf merasa diberikan rasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan serta merasa diberikan perlindungan.

“Arahan kerja, lebih keibuan. Lebih sabar dan lebih mengayomi menurut saya.”¹¹⁸ (1A, 2, I, 3)

Pernyataan subjek I didukung oleh hasil wawancara dengan subjek K sebagai berikut:

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan I, Kepala Tata Usaha, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (23-04-18: 09.01)

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan I, Kepala Tata Usaha, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (23-04-18: 09.02)

“Beliau selalu memberikan pendekatan yang humanis sehingga kami sebagai anak buah merasa ibaratnya diwongkan gitu. Sama halnya dengan bu endang.”¹¹⁹ (1A, 2, K, 3)

Lain halnya dengan pernyataan yang disampaikan oleh subjek KT, beliau menuturkan bahwa dalam memberikan arahan kerja biasanya diadakan pengarahan terlebih dahulu sebelum kegiatan pembelajaran dimulai. Berikut pemaparannya:

“Biasanya tiap hari senin sebelum kegiatan pembelajaran dimulai, beliau selalu memberikan pengarahan dan kekurangan dari sebelumnya supaya ke depannya bisa menjadi lebih baik.”¹²⁰ (1A, 2, KT, 3)

Selain memberikan perlindungan dan kehidupan yang aman, perilaku pemimpin pada aspek ini juga memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan salah satunya dengan menjalin komunikasi yang baik dengan para guru dan staf. Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek KT yang menuturkan bahwa jalinan komunikasi antara subjek LT dan subjek E dengan para guru dan staf cukup baik.

“Jalinan komunikasi bu lusti dan bu endang terhadap para guru dan staf cukup baik.”¹²¹ (1A, 2, KT, 1)

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan subjek I dan subjek K:

“Tbu Lusti sejauh ini baik, sangat erat dan hangat.”¹²² (1A, 2, I, 1)

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan K, waka humas, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.31)

¹²⁰ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-04-18: 08.48)

¹²¹ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-04-18: 08.46)

¹²² Hasil wawancara dengan I, Kepala Tata Usaha, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (23-04-18: 09.01)

“Cukup baik, cukup kondusif dan cukup kondisional. Jadi beliau orang yang bisa menjalin komunikasi yang baik kepada guru maupun kepada karyawan.”¹²³ (1A, 2, K, 1)

2. Pemimpin Perempuan

Pemimpin perempuan dapat diartikan bahwa yang mengatur atau yang mempengaruhi orang lain adalah seorang perempuan. Dalam hal ini subjek E menjelaskan:

“Pemimpin perempuan saat ini istilahnya sekarang sudah umum dan bukan hal yang jarang didengar. Kalau dulu perempuan menjadi pemimpin kan langka, kalau sekarang kan sudah banyak dan hampir setara dengan laki-laki. Jadi tidak ada bedanya kepemimpinan laki dengan perempuan, kesempatannya sama lah orang perempuan jadi pemimpin kesempatannya sama.”¹²⁴
(2B, 1, E, 1)

Hal ini didukung oleh penuturan subjek LT yang menjelaskan:

“Di zaman sekarang, seorang pemimpin perempuan dalam arti kedudukan perempuan sama dengan laki-laki. Artinya seorang perempuan juga berhak memiliki peluang atau kedudukan untuk menjadi pemimpin. Seperti contoh, walikota Surabaya sudah menunjukkan kemampuan selama memimpin Surabaya dan Surabaya begitu pesat kemajuannya dan beliau merupakan salah satu pemimpin wanita terbaik di dunia. Itu yang menjadi dasar bahwa seorang perempuan juga bisa menjadi pemimpin.”¹²⁵
(2B, 1, LT, 1)

¹²³ Hasil wawancara dengan K, waka humas, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.30)

¹²⁴ Hasil wawancara dengan subjek E, waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (28-03-18: 11.15)

¹²⁵ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.00)

Pria lebih kuat daripada perempuan secara fisik, hal tersebut menjadi salah satu faktor terpilihnya pria menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Pemimpin diidentikkan dengan pria. Selain itu banyak orang beranggapan bahwa perempuan tidak pantas untuk menjadi seorang pemimpin dikarenakan sikap yang lebih emosional dan sensitif. Berikut tanggapan dari subjek LT:

“Secara mendasar memang betul seorang wanita itu lebih emosional, tetapi perlahan-lahan mindset itu harus kita ubah bahwa wanita juga bisa berpikir dengan logika.”¹²⁶
(2B, 1, LT, 2)

Subjek E menambahkan bahwa perempuan pantas untuk menjadi seorang pemimpin di lembaga pendidikan, sebagaimana hasil wawancara dengan subjek E:

“Perempuan memang kadang tidak menggunakan pikiran melainkan perasaan. Tapi menurut saya tetap cocok untuk jadi pemimpin, karena kita di keluarga juga meskipun bukan pemimpin utama tetapi seorang Ibu tetap menjadi seorang pemimpin ketika suami keluar rumah dan Ibu di rumah tetap jadi pemimpin bagi anak-anaknya. Jadi kalau di lingkungan kerja menurut saya masih cocok juga, meskipun dengan perasaan yang dikedepankan tetapi Ibu bisa kok untuk melakukan segalanya, seorang Ibu itu bisa. Pekerjaan laki-laki pun bisa seorang Ibu melakukannya.”¹²⁷ (2B, 1, E, 2)

¹²⁶ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.04)

¹²⁷ Hasil wawancara dengan subjek E, waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (03-04-18: 08.18)

Secara umum, pastilah ada perbedaan dalam kepemimpinan dari seorang laki-laki dan perempuan. Berikut penjelasan lebih lanjut dari subjek I:

“Secara tugas atau secara garis besar tidak ada, cuma mungkin secara perasaan atau cara mengayominya ada perbedaan. Kalau bapak-bapak biasanya tegas, lebih kepada intinya. Tetapi kalau perempuan biasanya lebih halus, lebih bisa mengambil perasaan.”¹²⁸ (2B, 1, I, 3)

Hal ini didukung oleh pernyataan subjek KT:

“Kalau menurut pendapat saya, ada perbedaannya. Kalau seorang laki-laki itu lebih tegas, selain itu tidak ada rasa kasihan terhadap seseorang. Kalau laki-laki itu tidak memandang siapa orangnya, yang penting mematuhi peraturan yang ada.”¹²⁹ (2B, 1, KT, 3)

Lain halnya dengan pernyataan yang disampaikan oleh subjek K, bahwasanya perempuan lebih tegas daripada laki-laki.

“Kalau saya lihat secara prinsip, tidak ada. Cuma kadang biasanya perempuan itu lebih tegas.”¹³⁰ (2B, 1, K, 3)

Ketika seorang perempuan memilih hidupnya untuk berkarir, pasti dia mengalami berbagai macam hambatan salah satunya hambatan teologis. Sebagaimana subjek I mengungkapkan sebagai berikut:

“Biasanya kalau perempuan berkarir, terutama perasaan kita ke anak.”¹³¹ (2B, 2, I, 1)

¹²⁸ Hasil wawancara dengan I, Kepala Tata Usaha, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (23-04-18: 09.00)

¹²⁹ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-04-18: 08.45)

¹³⁰ Hasil wawancara dengan K, waka humas, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.30)

¹³¹ Hasil wawancara dengan I, Kepala Tata Usaha, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (23-04-18: 09.03)

“Ya biasanya perempuan ini karena sebagai ibu rumah tangga, dan tentu salah satu tugas sebagai ibu rumah tangga mungkin karena seorang perempuan kalau ada anaknya yang sakit atau suami itu kan tetap tanggung jawabnya perempuan. Jadi itu aja sebetulnya ketika ada keluarga yang sakit.”¹³² (2B, 2, K, 1)

“Kalau di lingkungan sekolah ada laki-laki yang dia menganggap dia lebih mampu dan prestasinya lebih bagus, kalau memang ada yang seperti itu ya kita lebih baik memilih yang laki-laki. Kecuali di lingkungan itu tidak ada laki-laki yang lebih bagus kinerjanya dari perempuan.”¹³³ (2B, 2, KT, 1)

“Yang saya butuhkan adalah kondisi yang penuh dengan kekeluargaan, sehingga segala permasalahan bisa diselesaikan dengan

¹³³ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-04-18: 08.51)

kekeluargaan pun dengan kerja harus dilakukan secara bersama-sama dan bersinergi. Jadi utamanya dalam sebuah lembaga, kebersamaan itu yang harus ditumbuh kembangkan.”¹³⁴
(2B, 1, LT, 4)

Di sisi lain, subjek E mengungkapkan bahwa lingkungan yang dapat memengaruhi kinerja pemimpin perempuan adalah lingkungan yang kondusif.

“Pastinya kondisi lingkungan yang tenang kemudian saling mendukung antara staf dengan guru, tidak ada pertentangan atau bentrok, tidak ada yang saling gunjing dan konflik.”¹³⁵
(2B, 1, E, 4)

Selain faktor lingkungan yang memengaruhi kinerja pemimpin perempuan, terdapat faktor lain yang mendukung kinerja para pemimpin perempuan terutama dari keluarga. Berikut hasil wawancara dengan subjek LT:

“Banyak faktor, diantaranya dari keluarga, dari guru-guru.”¹³⁶
(2B, 1, LT, 5)

Subjek LT menuturkan bahwa dukungan dari keluarga sangatlah berarti terhadap kinerja beliau sebagai pimpinan.

“Selalu motivasi, tidak boleh mengeluh, kemudian bisa memahami ketika saya selaku pimpinan tidak pulang pada saat jam tepat waktu

¹³⁴ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.03)

¹³⁵ Hasil wawancara dengan subjek E, waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (03-04-18: 08.17)

¹³⁶ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.04)

pulang. Dan yang terpenting adalah memberikan doa dan restu kepada saya pribadi.”¹³⁷ (2B, 1, LT, 6)

Subjek LT mengakui mendapatkan dukungan dari para guru dan staf, berikut hasil wawancara dengan subjek LT:

“Selalu melaksanakan apa yang menjadi kebijakan sekolah dan menjadi tata tertib sekolah, kemudian memberikan motivasi, selalu bekerja sama dengan baik.”¹⁴⁰ (2B, 1, LT, 8)

Pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan pasti memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri, tak luput dari kekuatan dan kelemahan pemimpin perempuan SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya sebagaimana pernyataan oleh subjek K:

“Kekuatannya, beliau selalu menjadi contoh. Kalau kelemahan memang semua orang mempunyai karena tidak ada yang sempurna, tetapi saya belum melihat kelemahan yang terlalu signifikan. Jadi saya rasa tidak ada lah.”¹⁴¹ (2B, 1, K, 9)

Subjek KT mengungkapkan bahwa yang lebih nampak sisi tegas dalam memimpin yaitu subjek E.

“Bu lusti dalam hal menegur masih kurang. Kalau bu endang bisa menegur sendiri, dan kedua beliau termasuk orang yang tegas. Tetapi bu endang lebih nampak tegasnya.”¹⁴² (2B, 1, KT, 9)

Tantangan yang dihadapi pemimpin perempuan di sekolah ini yaitu disaat harus saling toleransi ketika sekolah-sekolah yang berada dalam satu naungan yayasan ini mengadakan kegiatan dengan minimnya prasarana yang ada. Berikut hasil wawancara dengan subjek LT:

¹⁴⁰ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.08)

¹⁴¹ Hasil wawancara dengan K, waka humas, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.35)

¹⁴² Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-04-18: 08.51)

“Tantangannya ketika sekolah ini kan satu yayasan, jadi ada sekolah-sekolah dibawah satu naungan yayasan ini. Ketika kita melaksanakan kegiatan bersama-sama, kita harus saling toleransi sehingga kegiatan itu bisa berjalan, karena terbatasnya sarana dan prasarana.”¹⁴³ (2B, 2, LT, 2)

Selain itu, tantangan yang dimiliki oleh pemimpin perempuan ini sebagaimana pernyataan subjek KT yang menjelaskan bahwa pemimpin ini harus bisa mendapatkan siswa yang lebih banyak dari sebelumnya.

“Tantangannya ya kita harus bisa mendapatkan siswa yang lebih banyak lagi.”¹⁴⁴ (2B, 2, KT, 3)

“Kalau peluangnya, kita sekolah swasta ini berdiri pada posisi atau di lingkungan yang strategis dekat jalan raya sehingga kita harus bisa menarik minat siswa baru yang kebanyakan yaitu dari luar kota (Sidoarjo, Krian, dan sebagainya) untuk masuk ke sekolah kita karena kemudahan transportasi, karena posisinya dekat jalan raya.” (2B, 3, LT, 2)

Kepala sekolah melakukan upaya agar dapat melewati hambatan dan tantangan tersebut, upaya yang dilakukan adalah berusaha membangun komunikasi yang baik misalnya dengan melakukan kegiatan bersama (gathering, outbond, wisata bersama) dan menjalin kolaborasi yang baik. Seperti yang diungkapkan oleh subjek LT:

“Semula kita harus membicarakan secara pribadi, melakukan pendekatan secara pribadi, kemudian ada pembinaan dan tidak boleh putus harus secara berkesinambungan sampai orang itu menjadi baik seperti yang kita harapkan.”¹⁴⁵ (2B, 1, LT, 10)

¹⁴³ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.09)

¹⁴⁴ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-04-18: 09.02)

¹⁴⁵ Hasil wawancara dengan LT, Kepala Sekolah, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (30-04-18: 08.06)

Lebih lanjut subjek E menanggapi sebagai berikut:

“Kalau yang saya lakukan, ruangan kita kan terpisah ya dengan guru, jadi kita menyempatkan waktu untuk ke ruang guru, bercengkerama dengan guru, mendengarkan keluhan para guru, biasanya banyak cerita yang guru-guru keluarkan yang dari kelas. Kita berusaha mendengarkan ya ada keluhan, ya ada senangnya juga. Kalau mereka para guru butuh solusi, ya kita berusaha memberikan solusinya. Itu salah satu upaya untuk lebih dekat dengan para guru. Jadi intinya lebih sering dan lebih memperbanyak untuk komunikasi.”¹⁴⁶ (2B, 1, E, 10)

Menurut subjek KT, kedua pemimpin perempuan tersebut sudah menciptakan kolaborasi yang baik dengan para guru dan staf terutama dalam kegiatan penerimaan siswa baru.

“Sudah, contohnya dalam penerimaan siswa baru ini beliau selalu mengajak rundingan untuk memperoleh pendapat yang sama.”¹⁴⁷ (2B, 1, KT, 11)

Terkait dengan kesempatan perempuan untuk menjadi pemimpin, subjek I mengatakan bahwa kesempatan tersebut lebih baik dari sebelumnya.

“Sekarang sudah sangat terbuka ya, lebih bagus dari yang sebelumnya bahkan kepala sekolah sekarang juga perempuan.”¹⁴⁸ (2B, 3, I, 1)

Lebih lanjut pada pernyataan oleh subjek E, beliau mengatakan bahwa perempuan memiliki kesempatan yang sama dengan laki-laki untuk menjadi seorang pemimpin terutama di lembaga pendidikan karena

¹⁴⁶ Hasil wawancara dengan subjek E, waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (03-04-18: 08.15)

¹⁴⁷ Hasil wawancara dengan KT, guru, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-04-18: 08.58)

¹⁴⁸ Hasil wawancara dengan I, Kepala Tata Usaha, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (23-04-18: 09.00)

jumlah guru perempuan lebih banyak daripada guru laki-laki sehingga kesempatan perempuan untuk menjadi seorang pemimpin berpeluang besar.

“Kesempatan seorang perempuan untuk menjadi pemimpin sama dengan laki-laki, bahkan kalau di lembaga pendidikan lebih banyak perempuan malah yang jadi pemimpin. Karena guru laki-laki itu kan jarang, lebih banyak perempuan yang jadi guru kalau di lembaga pendidikan. Jadi kesempatan perempuan lebih tinggi, khusus di lembaga saya ini. Karena memang jumlah guru laki dengan perempuan, lebih banyak perempuan. Jadi kesempatan untuk jadi pimpinan, otomatis lebih tinggi yang perempuan. Itu kalau di lingkup sekolah saya. Kalau di luar secara umum ya sama, kesempatan perempuan jadi pemimpin dengan laki itu sama.”¹⁴⁹ (2B, 3, E, 1)

Hal ini didukung oleh pernyataan subjek K:

“Memiliki kesempatan yang sama dengan laki-laki.”¹⁵⁰
(2B, 3, K, 1)

Pernyataan dari subjek E dan subjek K mendapat tanggapan yang sama dengan subjek LT, bahwa tidak hanya di lembaga pendidikan saja kesempatan itu terbuka bagi perempuan melainkan juga berlaku di lingkup daerah seperti kepala daerah yang memungkinkan seorang perempuan untuk menjadi seorang pemimpin.

“Perempuan memiliki kesempatan yang sama dengan seorang pria, asalkan memiliki kompetensi dan dia mempunyai peluang saya pikir seorang perempuan juga bisa menjadi pemimpin yang baik. Dan sekarang tidak menutup kemungkinan kepala daerah juga rata-rata

¹⁴⁹ Hasil wawancara dengan subjek E, waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (28-03-18: 11.16)

¹⁵⁰ Hasil wawancara dengan K, waka humas, di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya (09-05-18: 08.30)

- a. Karisma, dengan menampilkan atribut yang mendorong pengikutnya untuk melihat mereka sebagai peran model dan perilaku yang berkomunikasi rasa nilai-nilai, tujuan, dan pentingnya misi.
- b. Motivasi inspirasional, dengan cara memancarkan optimism dan kegembiraan tentang misi dan kemampuan untuk mencapainya.
- c. Stimulasi intelektual, dengan mendorong pengikutnya untuk mempertanyakan asumsi dasar dan mempertimbangkan masalah dan tugas dari perspektif baru.
- d. Pertimbangan individual, dengan berfokus pada pengembangan dan pendampingan pengikut individu dan menghadiri dengan kebutuhan khusus mereka.

¹⁵³ Ovi Savitri Kristiyanti dkk, *Kepemimpinan Wanita ...* Op. Cit., h 5

[illegible]

Berdasarkan analisis hasil penelitian, pemimpin perempuan lebih menggunakan model kepemimpinan transformasional. Hal itu sesuai dengan penelitian Parker yang menyatakan bahwa perempuan cenderung lebih bergaya transformasional sedangkan pria transaksional yang sependapat bahwa perempuan lebih demokratis dan partisipatif sedang pria lebih otokratik dan direktif. Parker juga berpendapat bahwa perempuan lebih transformasional daripada transaksional.¹⁵⁵

Menurut Helen Fisher, seorang penulis dan profesor di Rutgers University mengungkapkan bahwa pada dasarnya, perempuan memiliki sifat-sifat dasar untuk sukses sebagai pemimpin. Mereka cenderung lebih sabar, memiliki empati, dan *multitasking* (mampu mengerjakan banyak hal sekaligus). Perempuan juga memiliki bakat untuk menjalin *networking* dan melakukan negosiasi.¹⁵⁶

Dalam penelitian ini, sasaran utamanya adalah kepala sekolah dan waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek pendukung, bahwasanya kekuatan pemimpin perempuan di sekolah ini diantaranya lebih sabar dan lebih tegas dalam menegakkan aturan sekolah. Jika seorang laki-laki dalam memimpin itu lebih tegas, gaya bicaranya yang lebih objektif artinya apa adanya, dan

¹⁵⁵ Parker, *Gender, culture, and leadership: Toward a culturally distinct model of African-American women executives "leadership strategies"* *Leadership Quarterly* Vol 7 No 2, (1996) h 189-214

¹⁵⁶ "5 Ciri Wanita...", Op. Cit.

menggunakan akalnya, sedangkan perempuan dalam memimpin lebih halus, gaya bicaranya yang luwes, dan menggunakan perasaan. Kelemahan pemimpin perempuan ini terletak pada sikap tegas yang dimiliki. Jika kepala sekolah kurang tegas dalam mendisiplinkan para guru, sebaliknya waka kurikulum lebih tegas dan berani mendisiplinkan guru jika mereka melakukan kesalahan. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa karena kepala sekolah yang masih baru dan masih ada rasa *sungkan* terhadap para guru. Tantangan yang dimiliki kedua pemimpin perempuan ini adalah seberapa besar mereka bisa menarik perhatian banyak orang untuk mendaftar di sekolah tersebut. Selain itu, harus bisa saling toleran ketika TK, SD, dan SMA mengadakan kegiatan secara serentak karena sekolah ini merupakan satu yayasan dan dibawah satu naungan serta terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki. Peluang yang dimiliki pemimpin perempuan ini adalah bahwa sekolah ini berdiri pada posisi strategis dan dekat jalan raya sehingga pemimpin perempuan ini harus bisa menarik minat siswa baru termasuk dari luar kota karena kemudahan transportasi.

PENUTUP

1. Pola kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya meliputi:
 - a. Pengaruh ideal yaitu perilaku seorang pemimpin yang menjadi suri tauladan bagi para guru dan staf.
 - b. Motivasi yang menginspirasi yaitu pemimpin yang selalu memberikan motivasi dan inspirasi.
 - c. Rangsangan intelektual yaitu pemimpin yang berperan sebagai penumbuh kembang ide kreatif.
 - d. Pertimbangan individual yaitu pemimpin yang selalu mengayomi serta memberikan perhatian kepada para guru dan staf.
2. Kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang pemimpin perempuan di SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya sebagai berikut:
 - a. Kekuatan

Kekuatan dalam hal sifat dan sikap, pemimpin perempuan mempunyai jiwa yang tegas dalam menegakkan aturan sekolah, memiliki kepribadian yang baik, memiliki kedisiplinan yang tinggi, bersikap hati-hati dalam membuat keputusan bersama, sabar, patuh terhadap atasan dan tanggung jawab.

b. Kelemahan

Terkadang merasa sungkan kepada guru dan staf yang lebih lama masa kerjanya.

c. Tantangan

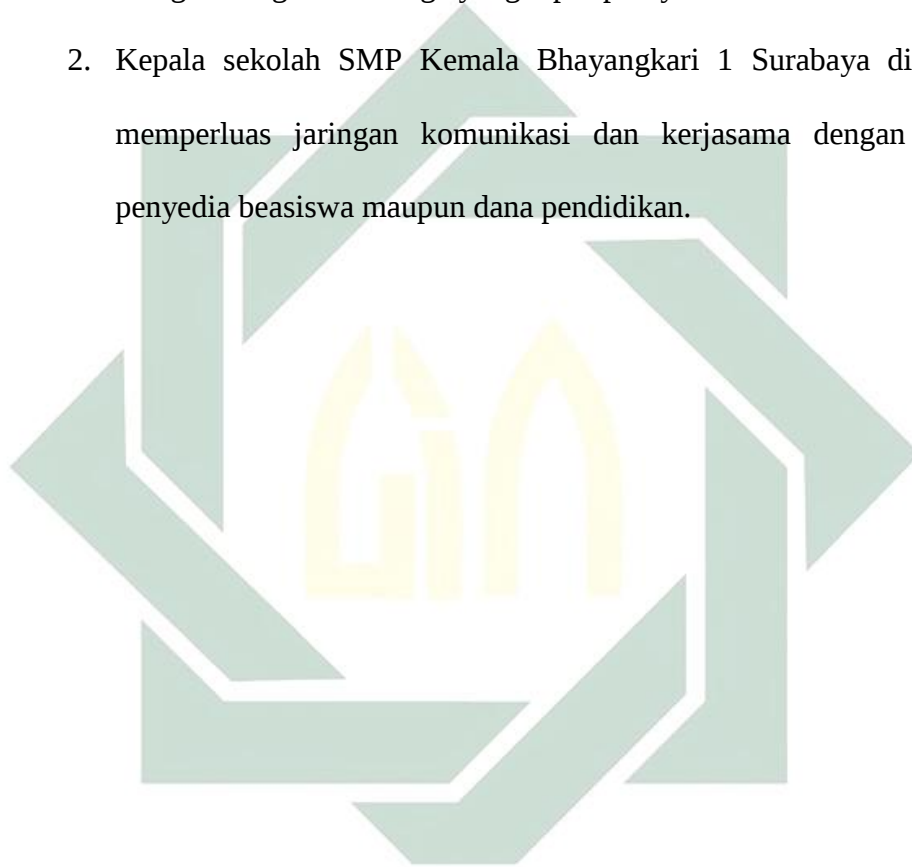
Menarik perhatian banyak siswa untuk mendaftar di sekolah tersebut. Selain itu, harus saling toleran ketika TK, SD, dan SMA mengadakan kegiatan secara serentak dikarenakan keterbatasan sarana dan prasarana.

d. Peluang

Sekolah berada pada posisi yang strategis serta kemudahan dalam transportasi, sehingga seberapa besar cara pemimpin perempuan dalam menarik minat siswa baru khususnya dari luar kota.

B. Saran

1. Kepada kepala sekolah dan waka kurikulum SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk terus mengembangkan lembaga yang dipimpinnya.
2. Kepala sekolah SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya disarankan memperluas jaringan komunikasi dan kerjasama dengan instansi penyedia beasiswa maupun dana pendidikan.



Kepemimpinan & Kerja Sama Tim. Jakarta: Mitra

imi. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Bumi Aks

miarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jo

afiq & Ahmad Ta'arifin. 2004. *Manajemen M*
en. Jakarta: Listafariska Putra

2016. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Pra*

hasa Indonesia

Sri. 2012. *Metodologi Penelitian: Kupas Tuntas*
Malang: Universitas Brawijaya Press

- Kepemimpinan & Kerja Sama Tim. Jakarta: Mitra
- imi. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Bumi Aks
- miarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jo
- afiq & Ahmad Ta'arifin. 2004. *Manajemen M*
en. Jakarta: Listafariska Putra
2016. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Pra*
- hasa Indonesia
- Sri. 2012. *Metodologi Penelitian: Kupas Tuntas*
Malang: Universitas Brawijaya Press

