

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN
(Studi di SMK Negeri 8 Bandar Lampung)

Tesis

Oleh

DIAN NOVITA DEWI
1923012002



MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
LAMPUNG
2021

ABSTRACT

Principal Leadership From a Gender Perspective (A Study at SMK Negeri 8 Bandar Lampung)

By:

Dian Novita Dewi

The purpose of this study was to analyze and describe the factors in the leadership of female school principals, and the appropriate policy model to overcome the weaknesses and strengthen the leadership advantages of principals from a gender perspective in SMK Negeri 8 Bandar Lampung. This study uses a qualitative method with a phenomenological design and sampling by purposive sampling, and using a snowball sampling technique. Data collection techniques using interviews, observation and document studies. The data that has been collected is then analyzed by data reduction, data presentation, conclusion drawing and data verification. The results of this study are 1) The supporting factors in the leadership of female school principals are strong support from their husbands/partners, self-motivation, and good communication with their husbands. Meanwhile, the factors that become obstacles in the leadership of female school principals are women's domestic roles, gender stereotypes, patriarchal culture, and physical barriers from women themselves. 2) The right policy model to overcome weaknesses and strengthen the advantages of women's leadership is a normative policy model and by minimizing social, cultural and religious barriers.

Keywords: Leadership, principal, gender, policy model

ABSTRAK

Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi di SMK Negeri 8 Bandar Lampung)

Oleh:

Dian Novita Dewi

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan faktor-faktor dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan, dan model kebijakan yang tepat untuk mengatasi kelemahan dan memperkuat keunggulan kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SMK Negeri 8 Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan fenomenologi serta pengambilan sampel secara *purposive sampling*, serta menggunakan teknik *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumen. Data yang sudah dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Hasil penelitian ini adalah 1) Faktor-faktor yang menjadi pendukung dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan adalah dukungan yang kuat dari suami/pasangan, motivasi diri, dan komunikasi yang baik dengan suami. Sementara faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan yaitu, peran domestik perempuan, stereotype gender, budaya patriarki, dan hambatan fisik dari diri perempuan itu sendiri. 2) Model kebijakan yang tepat untuk mengatasi kelemahan dan memperkuat keunggulan kepemimpinan perempuan yaitu model kebijakan normatif dan dengan meminimalisir hambatan sosial, budaya dan agama.

Kata kunci : Kepemimpinan, kepala sekolah, gender, model kebijakan

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN
(Studi di SMK Negeri 8 Bandar Lampung)**

Oleh

DIAN NOVITA DEWI

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Jurusan Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

Judul Tesis : **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN
(Studi di SMK Negeri 8 Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : ***Dian Novita Dewi***

No. Pokok Mahasiswa : 1923012002

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

[Signature]

Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si.
NIP. 19600315 198503 1 003

[Signature]

Dr. Sowiyah, M.Pd.
NIP. 19600725 198403 2 001

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

[Signature]

Dr. Riswandi, M.Pd.
NIP. 19760808 200912 1 001

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan

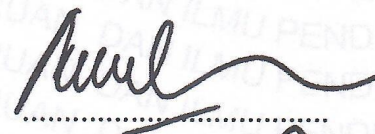
[Signature]

Dr. Sowiyah, M.Pd.
NIP. 19600725 198403 2 001

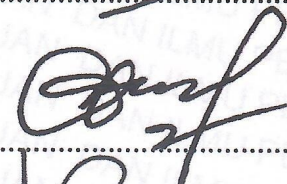
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

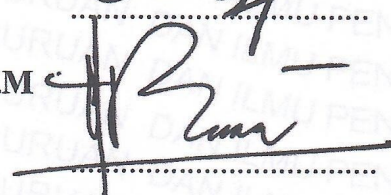
Ketua : Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si.



Sekretaris : Dr. Sowiyah, M.Pd.



Penguji Anggota : 1. Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M



2. Hasan Hariri, S.Pd, M.B.A., Ph.D



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd.

NIP.19620804 198905 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 08 November 2021

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (studi di SMK Negeri 8 Bandar Lampung)” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, November 2021

Pembuat Pernyataan,



Dian Novita Dewi

NPM.1923012002

RIWAYAT HIDUP



Dian Novita Dewi lahir di Tinjoan, kecamatan Ujung Padang Kabupaten Simalungun, Provinsi Sumatera Utara pada tanggal 21 November 1984, sebagai anak ketiga dari enam bersaudara dari pasangan ayah bernama Aminnuddin Sirait (Alm) dan ibu bernama Ratna Suyati. Peneliti mengawali pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 014610 Kecamatan Kisaran Barat dan lulus pada tahun 1997. Kemudian melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SLTP N.1 Kisaran dan lulus pada tahun 2000. Selesai menamatkan pendidikan di SLTP peneliti kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMK N.1 Kisaran dengan jurusan Akuntansi dan lulus ditahun 2003. Setelah menamatkan pendidikan di SMK N.1 Kisaran peneliti memutuskan untuk merantau. Tahun 2004 peneliti melanjutkan pendidikan Sarjana (S1) di Universitas Lampung dengan program studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan dan lulus ditahun 2008. Kemudian awal tahun 2009 peneliti diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Utara dan ditempatkan sebagai guru di SMK Negeri 1 Abung Selatan. Tahun 2010 peneliti menikah dengan Tamri, S.Hut, S.H, M.H dan kini telah memiliki tiga orang putri yang bernama Vania Zia Armina, Azura Widya Natha dan Fazila Haisya Hanania. Pada september 2019 peneliti diterima sebagai mahasiswa Pascasarjana di Universitas Lampung (UNILA) dengan konsentrasi jurusan Magister Administrasi Pendidikan (MAP).

MOTTO

“Sesungguhnya aku menjumpai seorang wanita yang memerintah mereka, dan dia dianugerahi segala sesuatu serta mempunyai singgasana yang besar.”

- (Q.S. An Naml: 23) -

PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmaanirrohiim...

Kupersembahkan karya ini sebagai rasa syukur kepada Allah SWT beserta Nabi junjungan kami Muhammad SAW dan ucapan terimakasih serta rasa banggaku kepada:

Almamater tercinta Universitas Lampung.

Kedua Orang Tua

Ayah Aminnuddin Sirait (Alm) dan Ibunda tercinta Ratna Suyati yang selalu mengajarkanku arti sebuah kehidupan, membimbing, dan mendidik putra-putrinya dengan cinta kasih sayangnya, kesabaran dan ketulusan, serta tak pernah berhenti memberikan dukungan dan doanya. Suami Tercinta Tamri, S.Hut., S.H., M.H, dan putri-putri kecil ku Vania Zia Armina, Azura Widyanatha dan Fazila Haisya Hanania yang telah memberikan motivasi dan dukungan tiada henti untuk peneliti.

Guru dan Dosen yang telah berjasa memberikan bimbingan dan ilmu

Yang sangat berharga dengan ketulusan dan kesabaran

SMK Negeri 8 Bandar Lampung

Sebagai sekolah yang membantu peneliti menyelesaikan penelitian

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M.Si., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Pascasarjana Administrasi Pendidikan Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T, M.T selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memotivasi.
3. Bapak Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi penelitian ini.
4. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memotivasi.
5. Bapak Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si selaku ketua penguji dan sekaligus pembimbing I, yang telah banyak membimbing, memberikan saran dan masukan serta mengarahkan peneliti.
6. Ibu Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, selaku Penguji Sekretaris dan selaku Pembimbing II yang telah membimbing, menasehati, memotivasi, dan mendukung peneliti dengan sabar.

7. Bapak Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M., selaku Dosen Penguji I yang telah bersedia membimbing dengan sabar, memberi nasehat, saran, motivasi kepada peneliti.
8. Bapak Hasan Hariri, S.Pd, MBA., Ph.D selaku Dosen Penguji II yang telah bersedia membimbing dan membimbing, memberi nasehat dan motivasi kepada peneliti.
9. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
10. Ibu Hj. Dewi Ningsih M.Pd, selaku Kepala Sekolah SMK Negeri 8 Bandar Lampung yang telah memberikan izin pengambilan data selama penelitian.
11. Seluruh Wakil kepala sekolah, Ketua Program Keahlian dan guru yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjawab wawancara penelitian.
12. Teman-teman seperjuangan Magister Administrasi Pendidikan angkatan tahun 2019 dan seluruh pihak yang tidak dapat peneliti disebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungan dan semangat yang luar biasa dalam penyelesaian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberi kontribusi dalam bidang ilmu administrasi pendidikan serta bermanfaat bagi para pembaca. Semoga Allah SWT melimpahkan hidayah-Nya kepada kita semua sehingga dapat mengemban tugas dalam melaksanakan pendidikan.

Bandar Lampung, November 2021
Peneliti,

Dian Novita Dewi
NPM. 1923012002

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
HALAMAN JUDUL DALAM	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
LEMBAR PERNYATAAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
UCAPAN TERIMA KASIH	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus Penelitian	7
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.6 Defenisi Istilah.....	9
II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR	
2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah	11
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	11
2.1.2 Kepemimpinan Kepala sekolah yang Efektif.....	13
2.2 Kepemimpinan Berbasis Gender.....	19
2.2.1 Konsep Dasar Kepemimpinan dari Perspektif Gender	19
2.2.2 Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan.....	24
2.2.2.1. Faktor-faktor kekuatan Kepemimpinan	

Kepala Sekolah Perempuan.....	24
2.2.2.2. Faktor Kelemahan Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan	26
2.3 Kebijakan Pendidikan.....	30
2.3.1. Pengertian Kebijakan	30
2.3.2. Kebijakan Pendidikan	33
2.3.2.1 Objek Studi Analisis Kebijakan Pendidikan.....	34
2.3.2.2 Proses Pembuatan Kebijakan Pendidikan.....	35
2.3.3. Langkah –langkah Membuat Kebijakan	37
2.3.4. Model Kebijakan Pendidikan	42
2.3.4.1 Model Deskriptif	43
2.3.4.2 Model Normatif.....	44
2.3.4.3 Model Verbal	46
2.3.4.4 Model Simbolis	46
2.3.4.5 Model Prosedural	47
2.3.4.6 Model Sebagai Pengganti dan Perspektif.....	47
2.4 Kerangka Pikir	48

III. METODE PENELITIAN

3.1 Setting Penelitian.....	50
3.2 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	50
3.3 Kehadiran Peneliti	52
3.4 Sumber Data Penelitian	55
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.6 Teknik Analisis Data	61
3.7 Pengecekan Keabsahan Data	64
3.8 Tahap-Tahap Penelitian	65

IV. PAPARAN DATA, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum SMK Negeri 8 Bandar Lampung	68
4.1.1 Visi Misi SMK Negeri 8 Bandar Lampung.....	68
4.1.2 Misi SMK Negeri 8 Bandar Lampung	69
4.1.3 Tujuan Sekolah	69
4.1.4. Struktur Organisasi.....	70
4.2. Data Penelitian.....	71
4.2.1 Faktor-faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan	71
4.2.2 Model Kebijakan Untuk Mengatasi Kelemahan Kepemimpinan Perempuan.....	79
4.3 Temuan Penelitian	88
4.3.1 Faktor-faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan.....	88
4.3.2 Model Kebijakan untuk Mengatasi Kelemahan Kepemimpinan Perempuan.....	90
4.4 Pembahasan	92

4.3.1 Faktor-faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan	92
4.3.2 Model Kebijakan Untuk Mengatasi Kelemahan Kepemimpinan Perempuan.....	95

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	99
5.2 Saran.....	100

DAFTAR PUSTAKA 102

LAMPIRAN..... 107

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Daftar Hadir Penelitian.....	54
3.2 Jumlah Informan Penelitian.....	56
3.3 Pengkodean Informan Penelitian	57
3.4 Kisi-Kisi Pedoman Observasi.....	59
3.5 Kisi-Kisi Pedoman Wawancara	60
3.6 Studi Dokumen	61
4.1 Matrik Hasil Wawancara.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Model Kepemimpinan.....	15
2.2 Policy Cycle	37
2.3 Siklus Pembuatan Kebijakan	38
2.4 Model Kebijakan Weimar-Vining	40
2.2 Kerangka Pikir Penelitian.....	49
3.1 Model Interaksi Analisis Data	62
4.1 Struktur Organisasi SMK Negeri 8 Bandar Lampung	70
4.2 Diagram Konteks Keunggulan dan Kelemahan Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan.....	88
4.3 Diagram Konteks Kebijakan Untuk Mengatasi Kelemahan Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Daftar Hadir Penelitian.....	108
2. Pedoman Observasi	109
3. Pedoman Studi Dokumen	110
4. Pedoman Wawancara.....	111
5. Matriks Wawancara.....	116
6. Transkrip Wawancara	123
7. Diagram Hipotetik Implementasi Kebijakan Normatif	151
8. Surat Izin Penelitian.....	152
9. Surat Balasan Penelitian	153
10. Profil SMK Negeri 8 Bandar Lampung.....	154
11. Surat Undangan Rapat Team Manajemen	155
12. Daftar Hadir Rapat Team Manajemen.....	156
13. Program Kerja Kepala Sekolah 2020/2021.....	158
14. Daftar DUK Kepegawaian SMK N.8 Bandar Lampung	160
15. Daftar Hadir Pegawai	162
16. Denah Gedung SMK Negeri 8 Bandar Lampung	164
17. Struktur Organisasi SMK Negeri 8 Bandar Lampung.....	165
18. Dokumentasi	166

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era revolusi industri 4.0 perubahan terjadi begitu cepat, transformasi dalam sistem pendidikan harus dilakukan untuk memastikan bahwa pendidikan dalam suatu bangsa berupaya memberikan pendidikan terbaik kepada generasi mendatang. Sejalan dengan perkembangan tersebut, perbaikan dan evaluasi terhadap pendidikan terus dilakukan. Perencanaan dan pelaksanaan pendidikan yang efektif membutuhkan seorang pemimpin yang handal dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam mengatur sebuah lembaga pendidikan.

Peran kepemimpinan kepala sekolah telah diteliti secara mendalam dan membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menentukan keefektifan sekolah (Blase, 1987; Day, Harris, & Hadfield, 2001a; Mayer & Caruso, 2002). Sekolah yang efektif, adalah keberhasilan seorang pemimpin yang tidak hanya menetapkan arah, mengatur dan memantau, membangun hubungan dengan komunitas sekolah dan berpusat pada orang, tetapi mereka juga memodelkan nilai dan praktik konsisten dengan yang ada di sekolah (Day, Harris, & Hadfield, 2001b). Dari penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sekolah yang efektif selalu dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif. Hal serupa pula disampaikan oleh beberapa pendapat bahwa, jarang kita menemukan suatu sekolah efektif tanpa kepala sekolah yang efektif (Sergiovani, 2005; Teddlie, Kirby, & Stringfield, 1989). Demikian pula Rossow (1990) mengatakan, bahwa kepala sekolah dapat menjadi unsur kunci dalam mencapai sekolah yang efektif.

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

kepala sekolah memiliki kelebihan sehingga mampu berperan sebagai pemimpin sekolah. Kemampuan yang dimiliki telah terseleksi baik seleksi diri, karier maupun seleksi organisasi (Harris, 2002). Wiles dan Bondi (1983) mengatakan, seseorang terseleksi untuk menjadi kepala sekolah antara lain mengacu kepada tanggung jawab, kualifikasi dan pengalaman bukan berdasarkan atas gender.

Di Indonesia, pengangkatan kepala sekolah berdasarkan pada Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. Secara garis besar, Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 terdiri dari 12 bab dan 25 pasal (Yusuf, 2020). Dalam permendikbud tersebut terdapat pasal 2 yang berisikan syarat bakal calon kepala sekolah yang terdiri dari: (1) pendidikan minimal S1/DIV dan memiliki sertifikat pendidik, (3) golongan III/C dengan masa kerja minimal 6 tahun, (4) prestasi kerja 2 tahun terakhir minimal baik, (5) pernah mendapat tugas manajerial minimal 2 tahun, (6) sehat jasmani dan rohani serta bebas napza, (7) tidak sedang mengalami hukuman disiplin atau menjadi tersangka, dan (8) berusia setinggi-tingginya 56 tahun. Dari syarat yang tertera pada Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah, siapa saja yang memenuhi persyaratan tersebut dapat dipromosikan menjadi kepala sekolah, terlepas dari faktor gender (jenis kelamin), yakni terbuka peluang bagi siapa saja, apakah perempuan ataukah laki-laki, asalkan mampu dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh unit yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP/MTs (UU Nomor 20 Tahun 2013, Pasal 18 ayat [3]). Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. (UU Nomor 20 Tahun 2013, Penjelasan Pasal 15). Berdasarkan data statistik, jumlah

kepala SMK negeri menurut jenis kelamin dan golongan, yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional pada tahun 2019/2020 disampaikan bahwa jumlah SMK Negeri di seluruh Provinsi di Indonesia sebanyak 3622 sekolah, jumlah kepala sekolah dan guru laki-laki sebanyak 15,067 orang sementara jumlah kepala sekolah dan guru perempuan sebanyak 12,144 orang (referensi.data.kemdikbud.go.id, data statistik mengenai jumlah kepala sekolah dan guru Menengah Kejuruan Negeri menurut jenis kelamin dan golongan).

Sedangkan Jumlah SMK Negeri di Provinsi Lampung tahun 2020/2021 sebanyak 110 sekolah, dari jumlah sekolah negeri tersebut 87 sekolah dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki, sementara 23 sekolah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung). Sementara di Bandar Lampung yang merupakan ibukota provinsi memiliki 9 SMK negeri, yang tersebar di Kota Bandar Lampung. Dari 9 SMK negeri yang ada, 3 SMK negeri dipimpin oleh kepala sekolah perempuan, sementara 6 sekolah lainnya dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung, 2020).

Berdasarkan pemaparan di atas, secara kuantitas jumlah kepala sekolah perempuan menunjukkan persentase yang cukup tinggi, keterlibatan perempuan dalam hal memimpin sekolah sudah sangat diperhitungkan. Namun terlepas dari hal tersebut, tak dapat dipungkiri bahwasanya perempuan secara kodrati berbeda dari laki-laki, dimana perempuan mengalami masa mentruasi, melahirkan dan menyusui. Tak hanya itu perempuan yang menjadi seorang pemimpin, dalam hal ini menjadi kepala sekolah akhirnya memiliki peran ganda, dimana satu posisi sebagai kepala sekolah dan sisi lainnya sebagai ibu dan istri di rumah tangga (Harsiwi, 2004; Martins, Eddleston, & Veiga, 2002). Selain itu, kepala sekolah perempuan tidak jarang menghadapi banyak hambatan yang berasal dari sikap budaya masyarakat yang masih kental dengan sistem patriarkinya, yang menganggap perempuan sebagai jenis gender ke-dua. Seperti halnya pendapat para sosiolog antara lain Willem dan Besi dalam Griffith dan Thompson, (1998) "*man are stronger, more robust, and more rational than*

women. Women on the other hand are gentle, kind, patient, and understanding and as a consequence work-ing with children is more suited to what women are like.”

Pandangan citra baku gender disosialisasikan secara turun temurun sejak kanak-kanak sehingga melanggengkan suatu konstruksi sosial tentang bagaimana seharusnya perempuan dan laki-laki berperan, bersikap dan berbuat (Riley, 1998). Pandangan tentang norma hubungan perempuan dan laki-laki dalam masyarakat berlaku pula dalam pendidikan. Bentuk budaya gender menyebabkan persepsi laki-laki terhadap ketidakberdayaan (*helplessness*) perempuan begitu mendalam. Hal ini sejalan dengan pendapat Alfonso, Firth, dan Neville (1981) bahwa laki-laki masih tetap menjadi *a major impedement* bagi perempuan dalam kepemimpinannya. Menurut Beason (1992) sekalipun perempuan telah menduduki jabatan kepala sekolah, mereka tetap menghadapi kendala dominasi seks. Dampaknya, meskipun perempuan telah menduduki posisi kepala sekolah, ternyata persepsi gender yang tradisional masih tetap digunakan baik oleh perempuan maupun laki-laki. Masyarakat masih menggunakan perspektif gender yang tradisional, menganggap bahwa tugas “publik” adalah tugas laki-laki. Perspektif gender para guru ataupun kepala sekolah itu sendiri mempengaruhi kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2013) kesuksesan seorang perempuan dalam bekerja harus ada komunikasi antara suami dan istri, dan menyeimbangkan peran nya antara peran di dalam keluarga dan peran nya di dunia kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Valcour (2007) bahwa keseimbangan kerja keluarga akan mengefektifkan peran serta perempuan dalam ranah publik dan ranah domestik.

Mengacu pada pemaparan di atas, bahwasanya seorang pemimpin perempuan dalam menjalankan kepemimpinannya mengalami banyak kendala maupun keunggulan yang melekat pada dirinya sebagai seorang pemimpin perempuan. Hal tersebutlah menarik peneliti untuk melihat lebih jauh, kendala apa saja yang dihadapi oleh seorang pemimpin perempuan dalam menjalankan roda organisasi agar tetap berjalan

secara efektif serta tindakan apa yang dilakukan untuk mengantisipasi kelemahan yang ada serta menguatkan keunggulan yang ada.

Sampai saat ini, penelitian tentang kepemimpinan perempuan sudah banyak dilakukan. Namun dari data yang peneliti dapatkan, penelitian tentang kepemimpinan perempuan hanya sebatas tentang bagaimana gaya kepemimpinan perempuan dalam memimpin sebuah organisasi, dan cara komunikasi kepemimpinan perempuan. Sementara penelitian ini difokuskan untuk melihat kendala-kendala yang dihadapi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang ditinjau dari perspektif gender serta melihat bagaimana kebijakan yang diterapkan untuk mengatasi kendala atau hambatan yang terjadi.

Penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 8 Bandar Lampung, yang merupakan salah satu sekolah menengah kejuruan yang ada di Bandar Lampung. SMK Negeri 8 Bandar Lampung, termasuk SMK termuda kedua, didirikan tanggal 11 April 2014 di Bandar Lampung. Lembaga ini dipimpin oleh kepala sekolah perempuan untuk pertama kalinya.

Menjadi kepala sekolah bukanlah hal yang mudah, karena berbagai tantangan, hambatan dan permasalahan yang kompleks selalu ada. Apalagi kepala sekolah di SMK Negeri 8 Bandar Lampung adalah seorang perempuan, dimana tugas utama perempuan harus mengurus suami dan anaknya, dari memasak dan mengurus semua kebutuhan keluarga. Selanjutnya harus memfokuskan pada jabatannya yaitu menjadi kepala sekolah yang menjadi panutan bagi guru-guru, staf dan seluruh siswa. Peran ganda yang di mainkan oleh beliau, bukanlah hal yang mudah. Beliau harus mampu menyeimbangkan antara peran sebagai kepala sekolah dan juga peran sebagai istri. Meskipun begitu, beliau melaksanakan tugas sekolah dengan baik. Ini terbukti kehadiran beliau disekolah selalu mendahului guru-guru nya. Disisi lain sosok kepala sekolah SMK Negeri 8 Bandar Lampung yang masih muda, energik, mampu membaca kondisi sekolah yang dipimpinnya menjadikan faktor untuk menjadi kepala

sekolah yang efektif. Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala sekolah SMK Negeri 8 Bandar Lampung, bahwasanya beliau untuk menjadi kepala sekolah telah mendapatkan izin dari suami dan mendapatkan dukungan serta support dari keluarga baik suami dan anak-anaknya.

SMK Negeri 8 Bandar Lampung merupakan salah satu SMK yang memiliki produk unggulan produksi sekolah, dari hasil pengamatan yang dilakukan peneliti bahwa SMK Negeri 8 Bandar Lampung, memiliki produk yang dihasilkan dari setiap jurusan dimana produk tersebut diproduksi dan dipasarkan tidak hanya di lingkungan sekolah namun juga di lingkungan luar sekolah, melalui offline maupun melalui market place seperti Shoope, dan Lazada. Tak hanya itu, prestasi di bidang akademik pun mengalami signifikan, ini terlihat dari prestasi yang didapat siswa SMK Negeri 8 Bandar Lampung melalui ajang perlombaan baik tingkat daerah, maupun tingkat Nasional.

Berdasarkan pemaparan di atas bahwasanya untuk menjadi kepala sekolah baik laki-laki maupun perempuan memiliki peluang yang sama, tidak ada perbedaan gender, yang membedakannya adalah kemampuan, *skill* dan kompetensinya. Selama persyaratan menjadi kepala sekolah terpenuhi, baik laki-laki maupun perempuan bisa dan dapat menjadi kepala sekolah. Namun kenyataannya, secara kodrati perempuan berbeda dari laki-laki, perempuan mengalami masa menstruasi, melahirkan, bahkan menyusui, dan stigma kultur budaya yang telah melekat pada diri perempuan tersebut, menjadi sesuatu yang tak mudah bagi perempuan memainkan perannya sebagai seorang pemimpin. Sebagai seorang pemimpin perempuan yang mengalami masa-masa tersebut, dimana harus menyeimbangkan antara kepentingan sekolah dan kepentingan keluarga. Hal tersebutlah kemudian menarik peneliti untuk menelaah lebih jauh bagaimana kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari perspektif gender, faktor-faktor kekuatan dan kelemahan apa saja yang dialami kepemimpinan kepala sekolah perempuan, serta bagaimana model kebijakan yang tepat dalam mengatasi

kelemahan tersebut serta mendorong kekuatan yang ada demi terwujudnya sekolah yang efektif.

1.2 Fokus Penelitian

Beberapa literatur menjelaskan bahwa fokus penelitian merupakan batasan masalah yang berisi pokok masalah sebagai parameter penelitian. Fokus penelitian ini adalah “Kepemimpinan kepala sekolah perempuan studi di SMK Negeri 8 Bandar Lampung?”. Fokus penelitian tersebut kemudian dijabarkan menjadi dua sub fokus sebagai berikut:

- 1.2.1 Faktor- faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala sekolah perempuan dengan studi di SMK Negeri 8 Bandar Lampung.
- 1.2.2 Model Kebijakan yang tepat untuk mengatasi kelemahan dan memperkuat keunggulan kepemimpinan kepala sekolah perempuan studi di SMK Negeri 8 Bandar Lampung.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konsep dan alur pikir di atas, muncul beberapa pertanyaan penelitian untuk menggali lebih dalam yang terkait dengan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah perempuan. Adapun pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

- 1.3.1 Apa saja faktor- faktor pendukung dan faktor – faktor penghambat kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SMK Negeri 8 Bandar Lampung?
- 1.3.2 Bagaimana model kebijakan yang tepat untuk mengatasi kelemahan dan memperkuat keunggulan kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SMK Negeri 8 Bandar Lampung?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, menemukan data tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SMK Negeri 8 Bandar Lampung.

Adapun tujuan khususnya pada penelitian ini untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

- 1.4.1 Faktor- faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SMK Negeri 8 Bandar Lampung.
- 1.4.2 Model kebijakan yang tepat untuk mengatasi kelemahan dan memperkuat keunggulan kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SMK Negeri 8 Bandar Lampung.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah melakukan penelitian. Manfaat dapat berupa kegunaan secara teoritis dan kegunaan praktis. Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Secara Teoretis

Secara teoritis penelitian ini akan bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, utamanya dalam pengembangan ilmu manajemen kepemimpinan. Hasil dari penelitian ini diharapkan akan mampu memberi kontribusi pada ilmu pengetahuan dan memberikan masukan bagi pembaca serta peneliti lainnya. Penelitian ini diharapkan juga mampu menjadi referensi dasar bagi pengembangan penelitian dan juga berkontribusi sebagai literatur.

1.5.2 Manfaat Praktis

1.5.2.1 Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran tentang faktor kelemahan kepemimpinan kepala sekolah perempuan, hingga dapat melakukan antisipasi dalam melaksanakan kepemimpinannya

serta dapat memotivasi kepada pemimpin perempuan agar tetap semangat memimpin dan memberikan pelayanan terbaik kepada para bawahannya.

1.5.2.2 Pendidik

Penelitian ini diharapkan dapat memotivasi para perempuan bahwa perempuan tidak hanya bisa menjadi seorang pendidik tetapi juga bisa menjadi seorang pemimpin

1.5.2.3 Tenaga Kependidikan

Penelitian ini diharapkan dapat memotivasi para perempuan terutama bagi perempuan yang berada di posisi kepemimpinan menengah dan bawah, bahwa perempuan juga mampu menjadi pemimpin puncak.

1.6 Defenisi Istilah

Defenisi istilah biasa disebut defenisi operasional merupakan penegasan untuk menjabarkan fokus penelitian terkait batasan masalah yang akan diteliti. Adapun deskripsi fokusnya sebagai berikut:

1.6.1 Efektifitas Kepemimpinan

Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Efektivitas tugas seorang manajer adalah seberapa jauh kepala sekolah mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari tugasnya menjadi seorang pemimpin, sebagai pendidik, motivator dan sebagai supervisor.

1.6.2 Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajar-mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

1.6.3 Gender

Kata gender berasal dari bahasa Inggris berarti “jenis kelamin”. Dalam *Webster’s New World Dictionary*, gender diartikan sebagai perbedaan yang tampak antara pria dan wanita dilihat dari segi nilai dan tingkah laku. Gender merupakan pembedaan (*distinction*) dalam hal peran, perilaku, mentalitas dan karakteristik emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat. Dengan kata lain gender dapat diartikan sebagai harapan-harapan budaya terhadap laki-laki dan perempuan (*cultural expectations for women and men*).

1.6.4 Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Tuhan Yang Maha Esa menciptakan laki-laki dan perempuan serta mempunyai kedudukan, derajat, hak serta kewajiban yang sama. “laki-laki berbeda dengan perempuan” namun hanya terbatas pada perbedaan biologis. Perempuan identik sebagai sosok yang lembut, cenderung mengalah, lebih lemah, kurang aktif dan berkeinginan untuk mengasuh. Sebaliknya, laki-laki sering ditampilkan sebagai seseorang yang besar, dominan, lebih kuat, lebih aktif, otonomi serta agresif.

1.6.5 Kesetaraan gender

Kesetaraan gender merupakan suatu keadaan dimana antara laki-laki dan perempuan setara dalam pemenuhan hak dan kewajiban

1.6.6 SMK Negeri 8 Bandar Lampung

SMK Negeri 8 Bandar Lampung merupakan salah satu SMK negeri yang ada di kota Bandar Lampung. SMK Negeri 8 Bandar Lampung berdiri tanggal 11 April 2014.

II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA FIKIR

2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Kepemimpinan dapat didefinisikan hal yang penting karena menyangkut tentang bagaimana manajemen sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerja sama (Gill, 2011). Sedangkan menurut Stogdill (1974), mendefinisikan kepemimpinan sebagai: (1) titik fokus proses kelompok; (2) kepribadian dan pengaruhnya; (3) seni agar bawahan dipenuhi; (4) latihan mempengaruhi; (5) tindakan atau perilaku; (6) bentuk membujuk; (7) kekuatan hubungan; (8) instrumen mencapai tujuan; (9) suatu pengaruh interaksi; (10) suatu perbedaan peran; dan (11) inisiasi struktur.

Dubrin (2005), mengemukakan kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam

rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Definisi kepemimpinan menurut Bush (2008), adalah tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan. Pendapat Bush mendapat dukungan Yukl (2011), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Jika Yukl menyatakan kepemimpinan memfasilitasi individu dan sosial, Northouse (2019), menyatakan kepemimpinan adalah proses sosial yang terjadi dalam kelompok yang terlibat dalam mencapai tujuan bersama dan kepemimpinan adalah sifat-sifat, kemampuan, keterampilan, perilaku, dan hubungan manusia.

Hoy dan Miskel (1987), menyatakan, *“We define leadership broadly as a social process in which an individual or a group influences behavior toward a shared goal.”* Yakni kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses sosial di mana seseorang atau kelompok mempengaruhi perilaku menuju tujuan bersama. Sementara Kepemimpinan sekolah menurut Smith & Piele (2012) *“The activity of mobilizing and empowering others to serve the academic and related needs of students with utmost skill and integrity.”* Kepemimpinan sekolah adalah kegiatan menggerakkan dan memberdayakan orang lain untuk memberikan pelayanan akademik sesuai dengan kebutuhan siswa, termasuk keterampilan dan integritas siswa.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang disebut dengan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok serta memiliki kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau anggota untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok secara efektif dan efisien. Oleh karena itu

diperlukan kemampuan yang baik dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan tanpa harus memaksa mereka. Dengan sifat kepemimpinannya, seorang pemimpin bisa mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan sukarela tanpa harus dipaksa.

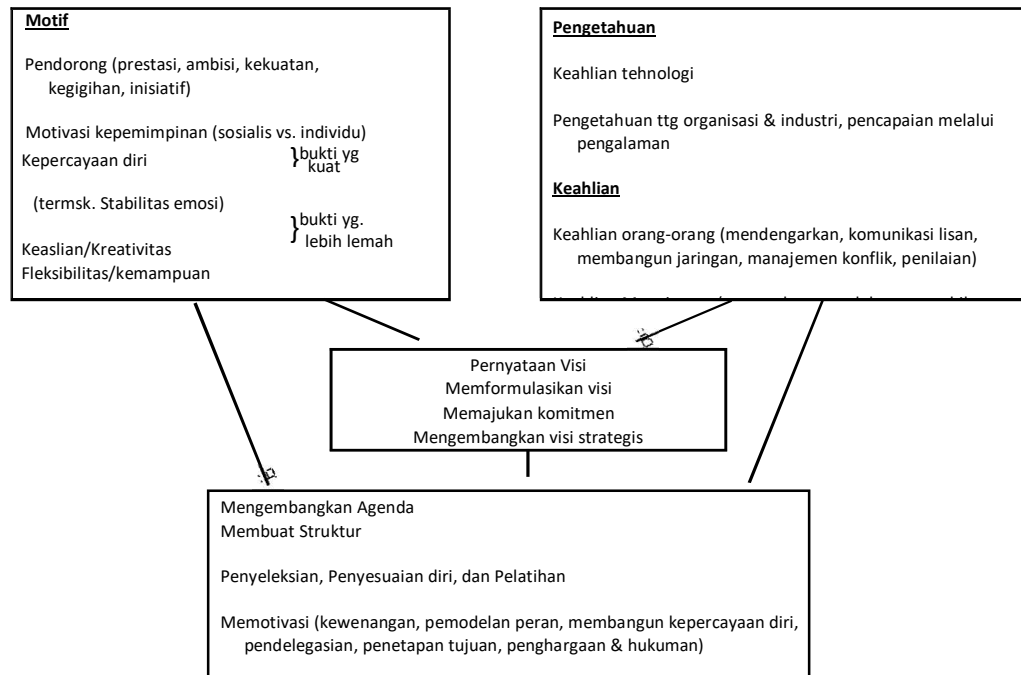
2.1.2 Kepemimpinan Kepala sekolah yang Efektif

Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin yang efektif akan berusaha memberdayakan seluruh karyawan dalam organisasi/perusahaan agar mereka bersedia bekerja dengan sukarela, ikut merasa memiliki organisasi, dan mau melakukan aktivitas –aktivitas menuju tercapainya tujuan organisasi.

Yukl (2011) menyebutkan sepuluh fungsi kepemimpinan yang paling penting untuk mempertinggi kerja kolektif dalam tim dan organisasi, sebagai esensi dari kepemimpinan efektif, antara lain: 1) membantu interpretasi atas maksud kejadian; 2) menciptakan penjajaran (*alignment*) antara sasaran dan strategi; 3) membangun komitmen tugas dan optimisme; 4) membangun kepercayaan dan kerjasama; 5) penguatan identitas kolektif; 6) mengorganisir dan mengkoordinasi kegiatan; 7) mendorong dan memfasilitasi pembelajaran kolektif; 8) memperoleh sumberdaya yang diperlukan dan dukungan; 9) Mengembangkan dan memberdayakan orang-orang; dan 10) menggalakkan keadilan sosial dan moralitas.

Menurut Locke (1999), kepemimpinan dianggap efektif apabila seorang pemimpin mempunyai 4 kunci yaitu: kunci pertama motif dan sifat (*motives and traits*), kunci kedua pengetahuan, keahlian dan kemampuan (*knowledge, skills and ability*), kunci ketiga visi (*vision*), dan kunci terakhir adalah

implementasi visi (*implementing of the vision*). seperti yang terlihat pada gambar 2.1.



Sumber: Locke, 1999

Gambar 2.1 Model Kepemimpinan

Unsur pertama sebagai kunci sukses dalam memimpin organisasi adalah *Motive & Traits* (Locke et al, 1991). Motif merupakan suatu keinginan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan, dalam hal ini motif dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai pendorong (*drive*) dan sebagai motivasi kepemimpinan (*leadership motivation*). Locke memasukkan unsur *trait* yang meliputi kejujuran/ integritas (termasuk stabilitas emosi), keaslian/kreativitas, fleksibilitas/kemampuan untuk beradaptasi, dan kharisma.

Locke et al (1991) Memasukkan *skill* sebagai salah satu komponen dalam kunci yang kedua. Locke melihat keahlian dari sisi *people skill* (mendengarkan, komunikasi lisan, membangun jaringan, manajemen konflik, penilaian) dan *management skill* (pemecahan masalah, pengambilan keputusan,

penentuan tujuan, perencanaan). Menurut Locke et al (1991), membangun jaringan atau hubungan baik dengan bawahan adalah merupakan bagian dari skill yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. *Skill* menurut Locke meliputi keahlian untuk berhubungan dengan orang lain dan keahlian manajemen.

Kunci ketiga menurut Locke et al (1991) yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan adalah visi. Dalam pembuatan visi organisasi perlunya keterlibatan banyak pihak. Bahwasanya suatu pernyataan yang baik tidak dibuat oleh usaha satu orang, namun dari sekelompok orang.

Menurut Yukl (2011), terdapat 3 kunci variabel yang relevan untuk memahami efektivitas kepemimpinan, yaitu karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut, dan karakteristik situasi. Karakteristik pimpinan meliputi: bakat (motif, kepribadian, nilai), kepercayaan & optimisme, keahlian dan pengalaman, perilaku, integritas dan etika, pengaruh taktik dan atribusi tentang bawahan. Sementara karakteristik pengikut meliputi: bakat (kebutuhan, nilai, konsep diri), kepercayaan dan optimisme, keahlian dan pengalaman, atribusi tentang pimpinan, kepercayaan pada pimpinan, komitmen pada tugas dan usaha, kepuasan dengan pekerjaan dan pimpinan. Terakhir komponen karakteristik situasi mencakup: tipe unit organisasi, ukuran unit, kekuatan posisi dan kewenangan pimpinan, struktur tugas kompleksitas, interdependensi tugas, ketidakpastian lingkungan, dan ketergantungan eksternal.

Menurut Davis dan Newstrom (1981) ciri-ciri kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang memiliki empat (4) hal sebagai berikut :

1. Intelektual tinggi (*intelligence*); seorang pemimpin harus memiliki tingkat intelektual yang lebih tinggi dari bawahannya.
2. Kematangan jiwa sosial (*social maturity and breadth*); pemimpin biasanya memiliki perasaan/jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya.

3. Motivasi terhadap diri dan hasil (*inner motivation and achievement drives*); para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
4. Menjalinkan hubungan kerja manusiawi (*human relation attitudes*); pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya

Menurut Bass dan Riggio (2006), Sifat dan keterampilan yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang percaya diri lebih cenderung menetapkan tujuan yang tinggi untuk diri mereka sendiri dan pengikut mereka, untuk mencoba tugas-tugas yang sulit, dan untuk bertahan dalam menghadapi masalah dan kekalahan
2. Pemimpin yang toleran terhadap stres cenderung membuat keputusan yang baik, tetap tenang dan memberikan arahan yang tegas kepada bawahan dalam situasi sulit. Seperti yang ditunjukkan oleh studi observasi terstruktur, kecepatan, jam kerja yang panjang, fragmentasi, dan tuntutan untuk keputusan menempatkan pemimpin di bawah tekanan intens yang dapat ditangani dengan baik oleh individu yang toleran terhadap stres.
3. Pemimpin yang matang secara emosional cenderung memiliki kesadaran yang akurat tentang kekuatan dan kelemahan mereka dan berorientasi pada perbaikan diri; mereka benar-benar menyangkal kekurangan mereka atau berfantasi tentang kesuksesan. Akibatnya, administrator yang matang secara emosional dapat menjaga hubungan kerja sama dengan bawahan, rekan kerja, dan supervisor
4. Integritas berarti bahwa perilaku pemimpin konsisten dengan nilai-nilai yang mereka nyatakan dan jujur, etis, bertanggung jawab, dan dapat dipercaya. Yulck percaya bahwa integritas merupakan elemen penting dalam membangun dan mempertahankan loyalitas serta mendapatkan kerja sama dan dukungan dari orang lain.

5. Ekstroversi atau bersikap ramah, mudah bergaul, tanpa hambatan, dan nyaman dalam kelompok terkait dengan kemungkinan bahwa seseorang akan muncul sebagai pemimpin kelompok

Sementara menurut Creemers dan Reezigt (1997); G. A. Davis dan Thomas (1989); Seyfarth, (1996) mengemukakan beberapa karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah yaitu: mempunyai visi tentang masa depan sekolah; mengembangkan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek sekolah; memelihara iklim sekolah yang positif; mempunyai keinginan untuk memimpin dan kesediaan untuk bertindak dengan berani dan penuh pertimbangan di dalam situasi sulit; mengamati guru dalam kelas dan memberi masukan yang positif dan konstruktif dalam menyelesaikan masalah pengajaran; memonitor prestasi individu siswa dan kelompok siswa dalam memanfaatkan informasi untuk perencanaan pengajaran; melibatkan orang tua dalam kegiatan-kegiatan sekolah; dan merespon harapan masyarakat.

Menurut Mulyasa (2012) Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: 1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah, 2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktifitas sekolah, dan 3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.

Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama, komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga, senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Selain itu juga Mulyasa (2012) mengungkapkan terdapat indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif sebagai berikut:

- a. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka.
- c. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah.
- d. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan prestasi belajar.
- e. Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.

Sementara kepemimpinan kepala sekolah yang efektif Mulyasa (2014), dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Dari pemaparan di atas maka dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yaitu memerlukan prasyarat yang tidak ringan. Seorang kepala sekolah yang merupakan pemimpin di lembaganya harus memiliki kecerdasan, keteladanan, kepercayaan diri, kemampuan untuk memotivasi,

ketekunan, integritas, dan kemampuan bersosialita. Seorang pemimpin yang dalam dirinya telah melekat sifat-sifat kepemimpinan yang efektif sebagaimana disebutkan di atas diharapkan akan terwujud suasana kerja yang kondusif dan professional; para guru memiliki motivasi kerja tinggi; produktivitas atau kinerja menjadi lebih baik; dan tentu saja hal tersebut akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kemampuan dan prestasi siswa.

2.2 Kepemimpinan Berbasis Gender

2.2.1 Konsep Dasar Kepemimpinan Dari Perspektif Gender

Gender adalah elemen dasar dari konsep diri kita. Mengetahui bahwa “aku adalah wanita” atau “aku adalah pria” adalah bagian inti dari identitas personal kita. Orang sering memandang dirinya punya minat dan kepribadian yang sesuai dengan gendernya. Kebanyakan teori-teori kepemimpinan tidak hanya menolak peran perempuan, tetapi juga mengalami bias gender dan terbentuk asumsi yang tidak benar tentang peran gender dalam organisasi.

Gender menurut Doyle (1985) adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan perbedaan antara laki-laki dan perempuan secara sosial budaya. Perbedaan ini mengacu kepada unsur emosional dan kejiwaan, sebagai karakteristik sosial dimana hubungan laki-laki dan perempuan dikonstruksikan sehingga berbeda antara tempat dan waktu, misalnya perempuan dikenal sebagai makhluk lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan sedangkan laki-laki dianggap kuat, rasional, jantan dan perkasa. Ciri-ciri tersebut merupakan sifat yang dapat dipertukarkan karena ada juga laki-laki yang mempunyai sifat emosional, lemah lembut, keibuan dan perempuan memiliki sifat kuat, rasional serta perkasa (Fakih, 1996). Akibatnya perbedaan ini menimbulkan ketidakadilan baik kaum laki-laki dan kaum perempuan. Ketidakadilan yang dialami kaum perempuan yang bersumber pada penandaan (stereotype) yang dilekatkan kepada mereka banyak sekali. Diantaranya anggapan bahwa

perempuan memiliki pembawaan “emosional”. Hal ini mengakibatkan masih adanya diskriminasi dalam masyarakat terhadap perempuan walaupun menurut undang-undang, perempuan telah memperoleh hak yang sama dengan laki-laki dalam segala hal.

Menurut Bush (2008) perempuan di banyak negara hanya berperan sebagai pengajar saja, dan relatif hanya sedikit yang memiliki posisi penting pemegang otoritas dalam sejumlah sekolah menengah maupun di perguruan tinggi. Gender *Stereotype* menurut Cabrera, Sauer, dan Thomas-Hunt (2009) adalah keyakinan tentang atribut personal pria dan wanita. Penekanannya di sini adalah pada gender sebagai karakteristik dari target pembentukan kesan. Riset menunjukkan bahwa keyakinan tentang ciri khas pria dan wanita dapat mempengaruhi persepsi kita terhadap seseorang dan menyebabkan bias dalam evaluasi kita terhadap kinerja orang tersebut.

Manifestasi ketidakadilan gender dalam kepemimpinan yang paling mencolok adalah pandangan stereotype gender yang dikaitkan dengan kepemimpinan. Kebanyakan kaum laki-laki dalam paham manajemen senior menciptakan sebuah image yang menjurus pada pengabdian kepada dirinya sendiri (*self pertaining*). Stereotype tersebut dipertegas dengan asumsi yang tidak benar bahwa kepemimpinan adalah sebuah karakteristik laki-laki yang memerlukan kekerasan fisik dan mental serta kemampuan untuk mendekati kesulitan-kesulitan tanpa emosional.

Dalam pandangan tradisional, perempuan diidentikkan dengan sosok yang lemah lembut, halus dan emosional. Sementara laki-laki digambarkan sebagai sosok yang gagah, berani dan rasional. Pandangan ini telah memposisikan perempuan sebagai makhluk yang seolah-olah harus dilindungi dan senantiasa bergantung pada kaum laki-laki.

Sejalan dengan gerakan emansipasi dan gerakan kesetaraan gender yang digaung-gaungkan hampir diseluruh belahan dunia, membuat perempuan memiliki hak dan peran yang sama di berbagai bidang. Perempuan mulai tampil di ranah publik bahkan tampil di garis terdepan sebagai pemimpin yang sukses, hingga mereka tak lagi dipandang sebagai sosok yang lemah yang hanya mampu berkutat di ranah domestik.

Fenomena kepemimpinan perempuan dalam sektor pendidikan telah menjadi daya tarik tersendiri untuk diteliti lebih jauh. Studi yang dilakukan Coleman (2003) menunjukkan kepala-kepala sekolah dan para manajer senior perempuan lainnya di Inggris dan Wales mengindikasikan mereka cenderung berperilaku model kepemimpinan transformatif dan partisipatif. Hasil lain dari studi yang dilakukan Jirasinghe dan Lyons (1996) mendeskripsikan tentang kepribadian pemimpin perempuan sebagai sosok yang lebih supel, demokratis, perhatian, artistik, bersikap baik, cermat dan teliti, berperasaan dan berhati-hati. Selain itu, mereka cenderung menjadi sosok pekerja tim, lengkap dan sempurna. Mereka juga mengidentifikasi diri dan mempersepsi dirinya sebagai sosok yang lebih rasional, keras hati, aktif dan kompetitif.

Akmat Sudrajat (2008) di harian Wordpress tanggal 25/05/2008 memaparkan bahwasanya dalam hal-hal tertentu terdapat perbedaan penting antara laki-laki dan perempuan dalam manajemen dan kepemimpinan, sebagaimana disampaikan oleh Shakeshaft (1989) berdasarkan hasil peninjauan ulang penelitian di Amerika Serikat, bahwa:

- a. Perempuan cenderung memiliki lebih banyak melakukan kontak dengan atasan dan bawahan, guru dan murid.
- b. Perempuan menghabiskan banyak waktu dengan para anggota komunitas dan dengan koleganya, walaupun mereka bukanlah perempuan.
- c. Mereka lebih informal.
- d. Mereka peduli terhadap perbedaan-perbedaan individual murid.

- e. Mereka lebih memandang posisinya sebagai seorang pemimpin pendidikan daripada seorang manajer, dan melihat kerja sebagai suatu pelayanan terhadap komunitas
- f. Terdapat suatu sikap kurang menerima terhadap para pemimpin perempuan daripada laki-laki. Oleh karenanya, para pemimpin perempuan hidup dalam dunia yang terpendam dan gelisah
- g. Mereka bisa mendapatkan kepuasan yang banyak dari instruksi supervisi sementara laki-laki dari administrasi.
- h. Dalam komunikasi, mereka dapat tampil lebih sopan dan tentatif daripada laki-laki, yang cenderung sederhana dalam memberikan statemen. Bahasa tubuh juga berbeda, yang menunjukkan bahwa perempuan lebih rendah daripada laki-laki.
- i. Perempuan cenderung lebih menggunakan model manajemen partisipatoris, dan menggunakan strategi-strategi kolaboratif dalam menyelesaikan konflik

Sementara Indyastuti, Handoko, Purwanto, dan Wibowo (2016) menguraikan bahwa berbagai penelitian dalam kepemimpinan mengungkapkan bahwa perempuan pemimpin umumnya menggunakan prinsip kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang transformasional antara lain adalah pemimpin yang berorientasi pada pendukung, prinsip, dan perubahan. Tampak di sini perempuan pemimpin umumnya lebih berorientasi pada pendukung. Penelitian mengungkapkan bahwa perempuan pemimpin memberdayakan para pendukung dengan memberi kesempatan kepada orang-orang yang mereka pimpin untuk menyatakan pendapat dan memberi masukan. Rosener menemukan di antara sampel manajer perempuan yang efektif memiliki kecenderungan lebih besar menggunakan gaya atau model transformasional daripada pria. Saat manajer perempuan memotivasi para bawahan untuk mentransformasi minat mereka sendiri ke dalam tujuan organisasi.

Eagly dan Johannesen-Schmidt (2001) menemukan bahwa konteks membentuk gaya kepemimpinan terhadap pria dan wanita, dan peran wanita yang didominasi oleh pria kurang berorientasi interpersonal. Adapun perbedaan antara kepemimpinan pria dan wanita menurut Avolio dan Bass (2001) adalah sebagai berikut:

- a. *Interpersonally Concern*. Wanita lebih mungkin untuk mendapatkan kesuksesan secara interpersonal dalam sebuah kelompok, sedangkan pria lebih fokus untuk memperoleh kesuksesan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- b. *Differences in Idealized Leadership*. Wanita yang demokratis menekankan pentingnya untuk menjadi bermanfaat bagi orang lain, penuh kasih sayang, terbuka, dan menerima kesalahan. Sedangkan pria lebih condong kepada sifat yang lebih matang, bersifat memaksa, dan kompeten.
- c. *Differences in Leadership Behaviour*. Pemimpin wanita dideskripsikan oleh bawahan pria dan wanita, secara signifikan lebih tinggi pada penilaian menggunakan *Leader Description Questionnaire For 12* (LBDQ-XII) daripada pemimpin pria dalam hal representasi, persuasif, dan emphasis.
- d. *Differences in Involvement*. Wanita yang muncul sebagai pemimpin dari tiga orang kelompok laboratorium menunjukkan lebih intensif keterlibatannya dengan tugas daripada pria yang muncul sebagai pemimpin.

Kemampuan manajemen dan kepemimpinan perempuan dapat dibuktikan dari keberhasilan perempuan dalam menunaikan perannya dalam masyarakat, dan peran manajemen tersebut merupakan indikator keberhasilan peran perempuan.

2.2.2 Faktor-faktor Kekuatan dan Kelemahan Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

2.2.2.1 Faktor-faktor Kekuatan Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Saat ini perempuan sudah memiliki kesempatan yang sama dengan laki-laki untuk menjadi seorang pemimpin. Untuk menjadi seorang pemimpin perbedaan jenis kelamin tidak lagi dipermasalahkan. Hal tersebut dibuktikan dengan perempuan memiliki modal berupa ciri khas untuk menjadi seorang pemimpin seperti yang ditunjukkan R.A Kartini sebagai panutan kaum perempuan di Indonesia. Tokoh dunia perempuan pun telah banyak seperti Margareth Teacher di Inggris, Indira Gandhi di India, Cory Aquino di Filipina yang memiliki kekuatan serta kecerdasan pada dirinya untuk mampu menempatkan diri sebagai pemimpin di tempat kerja, sebagai istri di rumah, tempat ibadah dan di lingkungan masyarakat.

Peran perempuan saat ini sudah tak dapat dipungkiri, sudah banyak nya perempuan diposisi kepemimpinan membuat perempuan saat ini mulai diperhitungkan keberadaannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fitriani, (2015) ada lima ciri –ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin perempuan, yaitu:

1. Kemampuan untuk membujuk, wanita pemimpin umumnya lebih persuasif bila dibandingkan dengan pria, la cenderung lebih berambisi dibandingkan pria – keberhasilannya dalam membujuk orang lain untuk berkata “ya” akan meningkatkan egonya dan memberinya kepuasan. Meskipun demikian, saat memaksakan kehendaknya, sisi sosial, feminin, dan sifat empatinya tidak akan hilang,
2. Membuktikan kritikan yang salah, mereka “belum bermuka tebal”, wanita pemimpin memiliki tingkat kekuatan ego yang lebih rendah dibandingkan pria, artinya mereka masih bisa merasakan rasa sakit akibat penolakan dan kritik. Namun, tingkat keberanian, empati, keluwesan, dan keramahan yang tinggi membuat mereka cepat pulih, belajar dari kesalahan, dan bergerak maju dengan sikap positif “akan saya buktikan”.

3. Semangat kerja tim, wanita pemimpin yang hebat cenderung menerapkan gaya kepemimpinan secara komprehensif saat harus menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Mereka juga lebih fleksibel, penuh pertimbangan, dan membantu stafnya. Bagaimanapun, wanita masih harus banyak belajar dari pria dalam hal ketelitian saat memecahkan masalah dan membuat keputusan.
4. Sang pemimpin, wanita pemimpin yang hebat umumnya memiliki karisma yang kuat, begitu juga pria. Mereka persuasif, percaya diri, serta berkemauan kuat untuk menyelesaikan tugas dan energik.
5. Berani mengambil risiko, tidak lagi berada di wilayah yang aman, wanita pemimpin pada dasarnya berani melanggar aturan dan mengambil risiko, sama seperti pria sekaligus memberi perhatian yang sama dan detail. Mereka berspekulasi di luar batas-batas perusahaan, dan tidak sepenuhnya menerima aturan struktural yang ada (peraturan perusahaan).

Selain itu, perempuan memiliki sifat-sifat dasar untuk sukses sebagai pemimpin. Mereka cenderung lebih sabar, memiliki empati, dan multitasking (Fitriani, 2015). Perempuan juga memiliki bakat untuk menjalin *networking* dan melakukan negosiasi. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Parker (1996) bahwa kemampuan *networking* dan negosiasi tersebut tidak hanya ada pada diri perempuan saja. Namun dibandingkan oleh laki-laki, perempuan lebih cenderung sering menunjukkan sifat-sifat tersebut. Perempuan juga bertanggung jawab dan suka mengatasi tantangan-tantangan dalam pekerjaannya. Salah satu yang utama adalah faktor budaya, dimana budaya sendiri berarti sebagai hasil tindakan dari manusia. Sejak dahulu, perempuan dan laki-laki telah melakukan pekerjaan yang berbeda. Tugas-tugas yang mereka kerjakan membutuhkan keahlian yang berbeda. Faktor budaya ini juga mempengaruhi bagaimana cara perempuan dan laki-laki bertindak dan berpikir. Faktor budaya ini juga terlihat dalam organisasi. Laki-laki dituntut untuk bersikap tegas dalam memimpin. Tetapi ketika perempuan bersikap tegas, dia kerap disebut agresif (Faturahman, 2018). Itulah mengapa faktor budaya merupakan salah satu faktor utama dalam kemajuan perempuan.

Selain itu berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Beutell (2007) faktor-faktor yang mendukung keberhasilan perempuan dalam memimpin,

yaitu: Stabilitas sosial, banyak upaya untuk mengakses kemauan, keluarga yang mendukung, suami yang suportif, memiliki hubungan persahabatan dengan kelompok dan kolega, memiliki kerjasama, dan mampu memajemen diri. Perempuan yang mampu menemukan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan keluarga cenderung akan lebih berhasil di dalam karir dan keluarga. Tidak hanya itu, perempuan yang berhasil memimpin merupakan perempuan yang memiliki ketepatan, ketekunan dan kepekaan dalam melakukan pekerjaannya. Seorang pemimpin perempuan harus mampu mengintegrasikan ranah domestik maupun ranah publik secara bersamaan.

2.2.2.2 Faktor-faktor Penghambat Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Seorang pemimpin perempuan akan lebih mengalami kompleksitas masalah yang lebih dibanding laki-laki, karena perempuan mempunyai peran yang berbeda dalam keluarga (Harsiwi, 2004; Martins et al., 2002). Adanya perbedaan tersebut karena pekerjaan laki-laki dalam keluarga lebih fleksibel, sedangkan pekerjaan perempuan lebih bersifat rutinitas, seperti tanggung jawab terhadap anak terutama untuk anak berusia di bawah 12 tahun (Ahmad, 2005; Ford, Heinen, & Langkamer, 2007). Dengan demikian, perempuan masih akan melakukan banyak hal setelah melakukan aktivitas di tempat kerja karena tanggungjawab tersebut.

Sampai saat ini kaum perempuan masih menghadapi banyak tantangan dan hambatan dalam menjalankan kepemimpinannya dalam sebuah organisasi. Menurut Tan (1991) beberapa hambatan yang muncul dari kepemimpinan perempuan sebagai berikut: Pertama, hambatan fisik. Perempuan, dibebani tugas-tugas “kontrak” untuk mengandung, melahirkan, dan menyusui. Keharusan ini mengurangi keleluasaan mereka untuk aktif terus-menerus dalam berbagai bidang kehidupan. Kedua, hambatan teologis bahwa untuk waktu yang lama perempuan dipandang sebagai makhluk yang dicipta untuk

lelaki, termasuk mendampingi mereka, menghiburnya, dan mengurus kebutuhannya. Perempuan, menurut cerita teologis diciptakan dari tulang rusuk laki-laki. Cerita ini telah jauh merasuk dalam benak banyak orang dan secara psikologis menjadi salah satu faktor penghambat perempuan untuk mengambil peran yang berarti. Ketiga, hambatan sosial budaya terutama dalam bentuk *stereotipikal*. Pandangan ini melihat perempuan sebagai makhluk pasif, lemah, perasa, tergantung, dan menerima keadaan. Sebaliknya, lelaki dinilai sebagai makhluk yang aktif, kuat, cerdas, mandiri, dan sebagainya. Pandangan ini menempatkan laki-laki secara sosio-kultural lebih tinggi derajatnya dibanding perempuan. Keempat, hambatan sikap pandang yang antara lain dimunculkan oleh pandangan dikotomis antara tugas perempuan dan laki-laki. Perempuan dinilai sebagai makhluk rumah, sedangkan laki-laki dilihat sebagai makhluk luar rumah. Pandangan dikotomis tersebut membuat gerak dan langkah perempuan menjadi terbatas.

Sementara menurut Coleman (2003) ada beberapa faktor-faktor yang menghambat kepemimpinan perempuan, yaitu sebagai berikut:

2.2.2.3 Hambatan Kultur

2.2.2.3.1 Budaya Patriarki

Perempuan masih mengalami hambatan dalam menjadi pemimpin yang salah satunya dari faktor budaya yang berkembang di masyarakat yang kemudian berpengaruh ke budaya yang ada di birokrasi. Budaya yang melekat pada tata aturan hubungan di masyarakat Indonesia secara umum bersifat patriarki walaupun ada di beberapa daerah yang tidak bersifat patriarki. Patriarki ini merupakan sebuah pandangan di mana laki-laki biasanya memiliki kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan.

Budaya patriarki ini juga berpengaruh pada pemahaman masyarakat bahwa ranah publik adalah wilayah kerja laki-laki. Lestari (2004) mengemukakan bahwa faktor budaya adalah penyebab utama kiprah perempuan di ranah publik secara umum berada pada posisi subordinat dari laki-laki. Faktor budaya memang menjadi sangat berpengaruh karena budaya yang telah tertanam sejak lama biasanya menjadi salah satu acuan dalam melakukan interaksi atau hubungan. Dengan demikian cara pandang tertentu tentang gender laki-laki dan perempuan dalam hal kepemimpinan juga dipengaruhi oleh pola interaksi itu. Hal tersebut kemudian menjadi dasar pola hubungan yang membuat perempuan tidak banyak memainkan perannya sebagai pemimpin.

2.2.2.3.2 Peran Domestik Perempuan

Budaya patriarki yang telah dijelaskan di atas membawa banyak implikasi pada tataran kehidupan perempuan. Salah satunya adalah masih ada anggapan bahwa perempuan mempunyai kewajiban mengurus rumah tangga. Peran domestik perempuan yang telah tertanam dalam pola pikir masyarakat cenderung membuat perempuan tidak memiliki ruang bebas di ranah publik. Lebih lanjut lagi, ketika perempuan masih diidentikkan dengan peran domestiknya dan juga berkarir di ranah publik maka terjadi beban ganda yang dapat menghambat perkembangan karir perempuan. Beban ganda di sini merujuk pada kondisi di mana perempuan harus menjalankan peran sebagai istri dan ibu serta melakukan pekerjaan lain di bidang kerjanya. Hal itulah yang kemudian dapat menghambat kepemimpinan perempuan.

2.2.2.3.3 Stereotype Gender

Dalam kehidupan sosial, ada dampak yang bisa terjadi akibat adanya perbedaan jenis gender yaitu posisi yang timpang. Ketimpangan gender ini

adalah sebuah kondisi di mana ada salah satu jenis gender yang kedudukannya lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan jenis gender yang lain. Riant Nugroho (2008) berpendapat bahwa gender merupakan sebuah konstruksi sosial tentang relasi laki-laki dan perempuan yang dikonstruksikan oleh sistem di mana keduanya berada. Jadi hubungan yang diciptakan dari kedua jenis gender itu dipengaruhi oleh konstruksi masyarakat. Maka dari itu kondisi yang tidak seimbang antara laki-laki dan perempuan adalah hasil dari konstruksi pemikiran masyarakat itu sendiri.

Konstruksi pemikiran masyarakat pada dasarnya dipicu oleh adanya stereotype gender yang berisikan kesan atau keyakinan tentang perilaku apa yang tepat untuk dilakukan oleh laki-laki atau perempuan. Hal tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Faikh dalam Mahmud (2011), menyatakan bahwa perbedaan gender yang telah melahirkan ketidakadilan gender mengakibatkan lahirnya sifat dan stereotype yang oleh masyarakat dianggap sebagai ketentuan kodrati atau bahkan ketentuan Tuhan. Begitu juga pada dunia kerja, ada relasi yang timpang antara laki-laki dan perempuan akibat “cap” yang terlajur diidentikan dengan salah satu jenis gender. Misalnya, perempuan cenderung dianggap tidak memiliki kompetensi yang mumpuni dalam memimpin dibandingkan dengan laki-laki. Selain itu sering kali pemimpin perempuan diidentikan dengan sikap moody, tidak bisa mengontrol emosi, membawa urusan perasaan pada pekerjaan, dan lain-lain. Contoh lain sebagai bentuk stereotype adalah pada jenis pekerjaan yang dianggap “normal” untuk perempuan yaitu yang berkaitan dengan bidang administrasi. Hal tersebut didasarkan pada pemikiran bahwa perempuan tidak memiliki kualitas fisik dan kompetensi seperti laki-laki sehingga tidak dianggap pantas untuk jenis pekerjaan di lapangan.

Adanya stereotype negatif pada gender perempuan merupakan salah satu faktor penghambat kepemimpinan. Adriardi (2014) mengemukakan hal yang sama bahwa stereotype gender menempatkan perempuan seolah tidak memiliki karakter yang kuat dan mumpuni sebagai pemimpin. Ia juga menambahkan bahwa dengan adanya stereotype negatif maka hanya ada sedikit perempuan yang mampu menjadi kandidat kepala sekolah.

2.3 Kebijakan Pendidikan

2.3.1 Pengertian Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman untuk bertindak. Pedoman itu bisa saja sederhana atau kompleks, bersifat umum atau khusus, luas atau sempit, kabur dan jelas, longgar atau terperinci, bersifat kualitatif dan kuantitatif, publik atau privat. Kebijakan dalam maknanya seperti ini mungkin berupa deklarasi mengenai suatu dasar pedoman bertindak, suatu arah tindakan tertentu, suatu program mengenai aktiviats-aktivitas tertentu, atau suatu rencana (United Nation, 1975)

Kata kebijakan Hasbullah (2015) adalah terjemahan dari kata “*policy*” dalam bahasa Inggris yang berarti mengurus masalah atau kepentingan umum, sehingga penekanannya tertuju kepada tindakan (produk). Solichin (2015) menyebutkan bahwa kebijakan dapat diartikan dengan istilah-istilah lain seperti tujuan (*goals*), program, keputusan, undang-undang, ketentuan-ketentuan, standar, proposal dan *grand design*. Dalam pengertian operatifnya, kebijakan dapat diartikan sebagai:

1. Suatu penggarisan ketentuan-ketentuan.
2. Bersifat sebagai pedoman, pegangan, atau bimbingan untuk mencapai kesepakatan dalam maksud, cara atau sarana.
3. Usaha dan kegiatan sekelompok manusia yang berorganisasi.
4. Dinamisasi gerak tindak yang terpadu, sehaluan, dan seirama mencapai tujuan

Secara konseptual, ada beragam pengertian yang diberikan para ahli tentang kebijakan. Namun, secara umum “kebijakan” dapat dikatakan suatu rumusan keputusan pemerintah yang menjadi pedoman tingkah laku guna mengatasi masalah atau persoalan yang di dalamnya terdapat tujuan, rencana dan program yang akan dilaksanakan. Menurut Charles O. Jones dalam Bakry (2010) kebijakan adalah sebuah ketetapan yang berlaku yang dicirikan oleh perilaku yang konsisten yang berulang, baik oleh yang membuatnya maupun oleh mereka yang mentaatinya.

Menurut Hogwood dan Gunn (1990) menyatakan bahwa kebijakan merupakan seperangkat tindakan pemerintah yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu. Ini tidak berarti bahwa makna kebijakan hanyalah milik atau domain pemerintah saja. Organisasi non pemerintah seperti lembaga pendidikan memiliki kebijakan-kebijakan pula. Namun kebijakan mereka tidak dapat diartikan sebagai kebijakan publik karena tidak dapat memakai sumberdaya publik atau memiliki legalitas hukum sebagaimana lembaga pemerintah.

Definisi yang sama juga diungkapkan oleh Robert Eyestone (1971), bahwa kebijakan memiliki makna yang sangat luas yaitu sebagai hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya. Mengacu pada definisi yang diungkapkan oleh Hogwood dan Gunn, Bridgman dan Davis (2004), menyatakan bahwa kebijakan publik setidaknya mencakup (1) bidang kegiatan sebagai ekspresi dari tujuan umum atau pernyataan-pernyataan yang ingin dicapai; (2) proposal tertentu yang mencerminkan keputusan-keputusan pemerintah yang telah dipilih; (3) kewenangan seperti undang-undang atau peraturan pemerintah; (4) program, yakni seperangkat kegiatan yang mencakup rencana penggunaan sumberdaya lembaga.

Definisi yang hampir serupa diungkapkan oleh James P. Lester dan Joseph Stewart dalam Dwidjowijoto (2003), mengatakan:

“...Thomas R Dye defines public policy as “what government do, why they do it, and what differences it makes”. Harold Laswell...defines public policy as “a projected

program of goals, values and practices". David Eston see it as "the impact of government activity". Austin Ranney sees public policy as "a selected line of action or a declaration of intent". Finally, James Anderson defines the terms as "a purposeive course of action followed by an actor ao set of actors in dealing with a problem or matter of concern..."

Kebijakan setidaknya memiliki tiga dimensi yang saling bertautan, yakni sebagai pilihan tindakan yang legal atau sah secara hukum (*authitative choice*), sebagai hipotesis (*hypothesis*), dan sebagai tujuan (*objective*).

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa kebijakan merupakan petunjuk dan batasan secara umum yang menjadi arah dari tindakan yang dilakukan dan aturan yang harus diikuti oleh para pelaku dan pelaksana kebijakan karena sangat penting bagi pengolahan dalam sebuah organisasi serta mengambil keputusan atas perencanaan yang telah dibuat dan disepakati bersama. Dengan demikian kebijakan menjadi sarana pemecahan masalah atas tindakan yang terjadi.

Sementara menurut Koontz, Donnell dan Weihrich mengatakan bahwa kebijakan adalah sebagai tuntunan dalam berfikir untuk mengambil keputusan, keputusan tersebut diambil dalam batas-batas. Keputusan memerlukan tindakan tetapi dimaksudkan untuk menuntut manager dalam memutuskan komitmen (Koontz, O'Donnell, & Weihrich, 1986)

Pendapat Duke dan Canady dikutip oleh Mudjia Rahardjo (2010), yang mengelaborasi konsep kebijakan dengan delapan arah pemaknaan kebijakan, yaitu 1) kebijakan sebagai penegasan maksud dan tujuan, 2) kebijakan sebagai sekumpulan keputusan lembaga yang digunakan untuk mengatur, mengendalikan, mempromosikan, melayani, dan lain-lain pengaruh dalam lingkup kewenangannya, 3) kebijakan sebagai suatu panduan tindakan diskresional, 4) kebijakan sebagai sutau strategi yang diambil untuk memecahkan masalah, 5) kebijakan sebagai perilaku yang bersanksi, 6) kebijakan sebagai norma perilaku dengan ciri konsistensi, dan keteraturan dalam beberapa bidang tindakan substansif, 7) kebijakan sebagai keluaran

sistem pembuatan kebijakan, 8) kebijakan sebagai pengaruh pembuatan kebijakan, yang menunjuk pada pemahaman khalayak sasaran terhadap implementasi sistem.

Lebih lanjut Muhadjir mengatakan bahwa kebijakan dapat dibedakan menjadi dua yaitu kebijakan substantif dan kebijakan implementatif. Kebijakan substantif adalah keputusan yang dapat diambil berupa memilih alternatif yang dianggap benar untuk mengatasi masalah. Tindak lanjut dari kebijakan substantif adalah kebijakan implementatif yaitu keputusan-keputusan yang berupa untuk dilakukan dalam melaksanakan kebijakan substantif (Muhadjir, 2003).

Secara empiris kebijakan berupa undang-undang, petunjuk, dan program, dalam sebuah negara kebijakan dianggap sebagai rangkaian tindakan yang dikembangkan oleh badan atau pemerintah yang mempunyai tujuan tertentu diikuti dan dilaksanakan oleh seseorang atau sekelompok pelaku untuk memecahkan masalah tertentu.

Dengan demikian berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah sebagai rangkaian konsep dan azas yang menjadi garis besar dari dasar pada masalah yang menjadi rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak, pernyataan cita-cita, prinsip, atau maksud dalam memecahkan masalah sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran atau tujuan. Dengan kata lain sebagai pedoman untuk bertindak bagi pengambilan keputusan.

2.3.2. Kebijakan Pendidikan

Kebijakan pendidikan merupakan keputusan berupa pedoman bertindak baik yang bersifat sederhana maupun kompleks, baik umum maupun khusus, baik terperinci maupun longgar yang dirumuskan melalui proses politik untuk suatu arah tindakan, program, serta rencana-rencana tertentu dalam menyelenggarakan pendidikan.

Istilah kebijakan pendidikan biasa disebut dengan istilah perencanaan pendidikan (*educational planning*), rencana induk tentang pendidikan (*master plan of education*), pengaturan pendidikan (*educational regulation*), atau biasa disebut dengan kebijakan tentang pendidikan (*policy of education*) namun istilah-istilah tersebut itu sebenarnya memiliki perbedaan isi dan cakupan makna dari masing-masing yang ditunjukkan oleh istilah tersebut (Rohman & Lamsuri, 2009).

Arif Rohman berpendapat bahwa kebijakan pendidikan merupakan bagian dari kebijakan negara atau kebijakan publik pada umumnya. Kebijakan pendidikan merupakan kebijakan publik yang mengatur khusus regulasi berkaitan dengan penyerapan sumber, alokasi dan distribusi sumber, serta pengaturan perilaku dalam pendidikan. Kebijakan pendidikan (*educational policy*) merupakan keputusan berupa pedoman bertindak baik yang bersifat sederhana maupun kompleks, baik umum maupun khusus, baik terperinci maupun longgar yang dirumuskan melalui proses politik untuk suatu arah tindakan, program, serta rencana-rencana tertentu dalam menyelenggarakan pendidikan (Rohman & Lamsuri, 2009)

Berdasarkan pada beberapa pendapat mengenai kebijakan pendidikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan pendidikan merupakan suatu sikap dan tindakan yang diambil seseorang atau dengan kesepakatan kelompok pembuat kebijakan sebagai upaya untuk mengatasi masalah atau suatu persoalan dalam dunia pendidikan

2.3.2.1 Objek Studi Analisis Kebijakan Pendidikan

Analisis kebijakan pendidikan dilakukan secara komprehensif, yang mencakup rumusan, implementasi, dan dampak kebijakan, tetapi fokusnya pada implementasi kebijakan. Proses analisis sebetulnya harus beranjak dari kajian terhadap rumusan kebijakan.

Menurut Bahtiar Irinato (2012) Analisis terhadap kondisi implementasi dari setiap rumusan kebijakan merujuk gambaran ideal pelaksanaan kebijakan

pada semua tingkatan pelaku kebijakan sebagaimana tertuang dalam rumusan kebijakannya. Kemudian, permasalahan-permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan tersebut, dikaji sampai pada ditemukannya faktor-faktor yang menyebabkan hambatan, halangan, gangguan dalam mengimplementasikan kebijakan yang dimaksud. Analisis selanjutnya diarahkan pada kajian implikasi-implikasi keilmuan untuk membangun paradigma baru dalam konsep dan teori kebijakan pendidikan. Pada tahapan ini, kebijakan dimaksudkan untuk menemukan konsep-konsep dalam rangka profesionalisasi manajemen pendidikan.

Implikasi-implikasi terhadap substansi manajemen pendidikan, perlu ditelusuri dari komponen-komponen yang melekat pada sistem pendidikan nasional, yang saat ini memikul beban berat dalam menanggulangi krisis multidimensional. Jika berangkat dari filosofi demokratisasi, pelayanan, dan meningkatkan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan yang diwujudkan dalam misi dan tugas lembaga pendidikan, diperlukan suatu kebijakan yang dituangkan dalam bentuk peraturan perundang-undangan. Kebijakan tersebut merupakan standar, spesifikasi dan model normatif ini, dipakai untuk menseleksi bahan masukan untuk diproses sehingga menghasilkan keluaran sebagaimana keinginan, kebutuhan dan harapan masyarakat dan bangsa (Yoyon Bahtiar Irianto, 2012).

2.3.2.2 Proses Pembuatan Kebijakan Pendidikan

Kebijakan pendidikan merupakan suatu yang sifatnya esensial dan komprehensif. Kebijakan yang dibuat ditujukan untuk mengatasi suatu permasalahan yang sifatnya pelik. Kebijakan yang baik adalah kebijakan yang dibuat berdasarkan aspirasi dan berpihak kepada masyarakat dan realitas yang ada, menyahuti berbagai kepentingan dan meminimalkan adanya kerugian pihak-pihak tertentu. Demikian pula halnya dengan kebijakan pendidikan,

hendaknya harus mempertimbangkan banyak hal, karena menyangkut kepentingan publik yang dampaknya sangat besar dan bangsa. (H.M Hasubullah, 2012)

Kebijakan pendidikan yang dibuat haruslah bersifat bijaksana, dalam arti tidak menimbulkan problematika pendidikan baru yang lebih besar dan rumit jika dibandingkan dengan problema yang hendak dipecahkan. Kebijakan pendidikan yang dibuat haruslah mendorong produktivitas, kualitas, dan perikehidupan bersama dalam bidang pendidikan secara efektif dan efisien. Syaiful Syagala mengemukakan dalam bukunya yang berjudul “Administrasi Pendidikan Kontemporer” bahwa secara umum terdapat pendekatan yang digunakan dalam pembuatan kebijakan adalah sebagai berikut:

1) Pendekatan Empirik (*Empirical Approach*)

Pendekatan empiris ditekankan terutama pada penjelasan berbagai sebab dan akibat dari suatu kebijakan tertentu dalam bidang pendidikan yang bersifat faktual dan macam informasi yang dihasilkan bersifat deskriptif dan prediktif. Analisa kebijakan secara empirik diharapkan akan menghasilkan dan memindahkan informasi penting mengenai nilai-nilai, fakta-fakta, dan tindakan pendidikan:

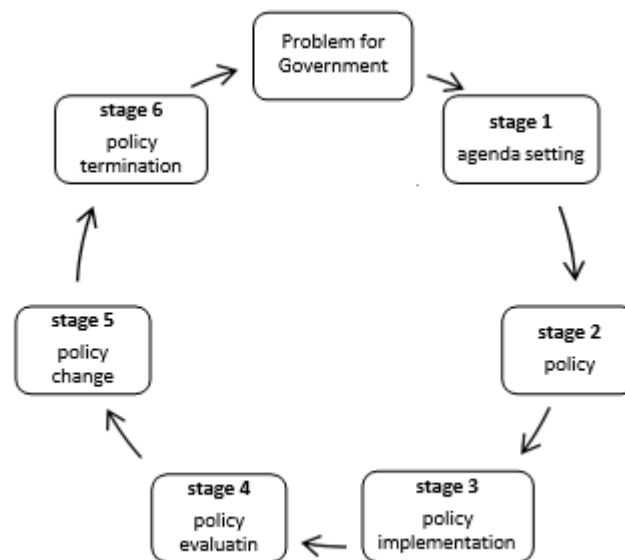
2) Pendekatan Evaluatif (*Evaluatif Approach*)

Evaluasi menurut Imron adalah “salah satu aktivitas yang bermaksud mengetahui seberapa jauh suatu kegiatan itu dapat dilaksanakan ataukah tidak, berhasil sesuai yang diharapkan atau tidak”. Penekanan pendekatan evaluatif ini terutama pada penentuan bobot atau manfaatnya (nilai) beberapa kebijakan menghasilkan informasi yang bersifat evaluatif. Evaluasi terhadap kebijakan membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan evaluatif yaitu bagaimana nilai suatu kebijakan dan menurut nilai yang mana kebijakan itu ditentukan.

Evaluasi kebijakan organisasi merupakan aktivitas untuk mengetahui seberapa jauh kebijakan benar-benar dapat diterapkan dan dilaksanakan serta seberapa besar dapat memberikan dampak nyata memenuhi harapan terhadap khalayak sesuai yang direncanakan.

2.3.3. Langkah-langkah Membuat Kebijakan

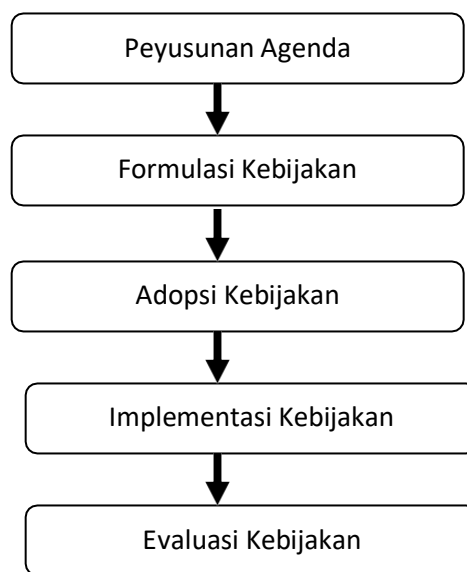
Menurut Lester dan Stewart (2000), studi kebijakan publik kini telah meliputi berbagai tahap seperti terangkum dalam lingkaran kebijakan publik (*public cycle*) yang meliputi tahapan yaitu 1) *agenda setting*, 2) *policy formulation*, 3) *policy implementation*, 4) *policy evaluation*, 5) *policy change*, dan 6) *policy termination*



Gambar 2.2 Policy Cycle

Tahap penyusunan agenda pembuat kebijakan mengumpulkan masalah-masalah publik. Dari masalah publik kemudian dianalisis dan diikuti penyusunan pembuatan kebijakan. Siklus berikutnya adalah menerapkan kebijakan tersebut ke dalam masyarakat, dan diikuti dengan mengevaluasi. Dengan menganalisis hasil evaluasi, maka dibuatlah penyesuaian atau perubahan bagi penyempurnaan *policy*. Langkah

terakhir adalah dari siklus pembuatan kebijakan ialah mengakhiri kebijakan karena tujuan sudah tercapai. Sementara menurut Dunn tahap dalam melakukan *policy* melalui lima langkah yaitu 1) penyusunan agenda, 2) melalui formulasi kebijakan, 3) adopsi kebijakan, 4) implementasi kebijakan, 5) penilaian/ evaluasi kebijakan. Kelima tahapan ini menjadi berurutan secara hirarkhi, kesemuanya tahapan perlu dikelola dan dikontrol oleh pembuat yang sekaligus pelaksana kebijakan publik.



Gambar 2.3 Siklus Pembuatan Kebijakan

Tahapan pertama: yaitu melakukan penyusunan agenda kebijakan yang akan diberlakukan dengan melihat pada kebutuhan. Para pembuat kebijakan dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda politik. Pada tahap ini setidaknya ada tiga langkah yang harus dilakukan: (1)menyepakati kriteria alternatif, (2) penentuan alternatif terbaik dengan tujuan agar semua manfaat dan kerugian, kesulitan dan kemudahan, dampak negatif dan positif hasil berupa dapat terungkap, (3) pengusulan alternatif terbaik.

Tahap kedua: formulasi kebijakan yaitu masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi

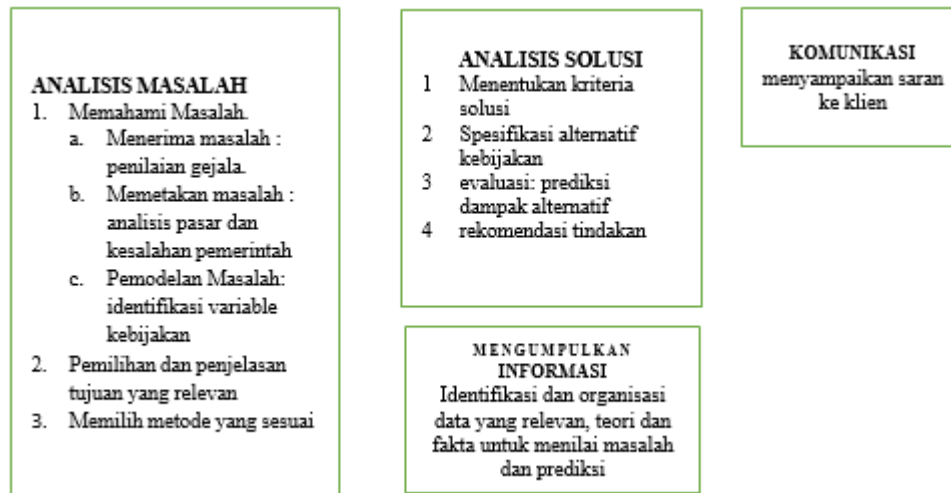
didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah publik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan (*policy alternatives*) yang ada.

Tahap ketiga: adopsi kebijakan yaitu dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga dan keputusan pengadilan.

Tahap keempat: implementasi kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia. Tahap kelima: evaluasi kebijakan yaitu kebijakan yang telah dilaksanakan akan dinilai atau dievaluasi, untuk melihat keberhasilan dari kebijakan yang telah dibuat.

Langkah-langkah membuat kebijakan di atas memberikan makna bahwa sebuah kebijakan harus dilakukan secara bertahap dan melalui sebuah proses yang perencanaan, implementasi dan evaluasi.

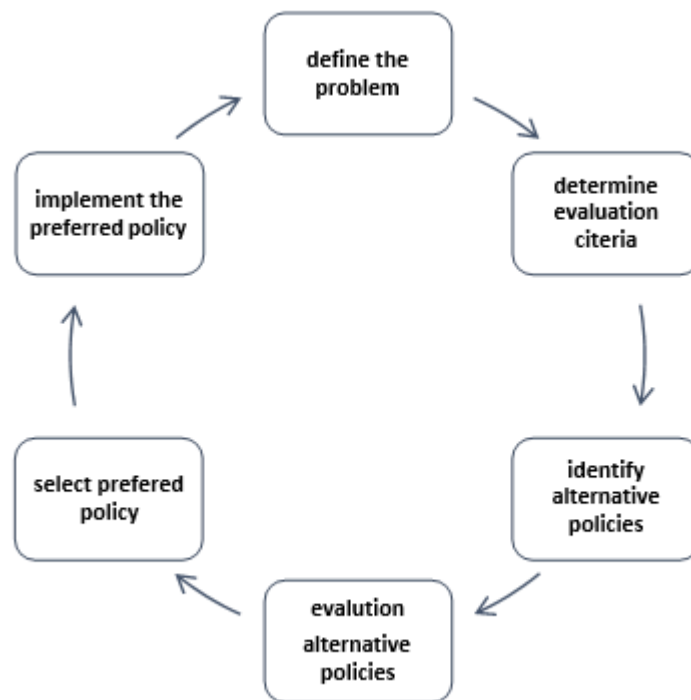
Selain model kebijakan Dunn dan Sterwart yaitu teori yang dikembangkan oleh Weimar-Vining (1999), dimana langkah-langkah kebijakan yang perlu diperhatikan adalah *framing*. Dimana metode *framing* yang fokus kepada dua kemungkinan akar masalah, apakah *government failure* atau *market failure* seperti terlihat pada gambar 2.4.



Gambar. 2.4 Model Kebijakan Weimar-Vining

Ada juga model *policy making process* yang diungkapkan oleh Shafritz dan Russel yang terdiri dari (1) agenda setting dimana isu-isu kebijakan diidentifikasi, (2) keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan kebijakan, (3) implementasi, (4) evaluasi program dan analisis dampak, (5) feedback yaitu memutuskan untuk merevisi atau menghentikan.

Bagi Patton & Sawicki proses kebijakan setidaknya harus melakukan yaitu diawali dengan (1) mendefinisikan masalah yang muncul, (2) menentukan kriteria, (3) melakukan identifikasi kebijakan alternatif, (4) melakukan evaluasi kebijakan alternatif, (5) melakukan pemilihan kebijakan, (6) melaksanakan kebijakan.



Gambar 2.5 Proses Kebijakan Patton & Sawicki

Proses pembuatan keputusan yang dipilih oleh para pembuat keputusan menganut model rasional, inkremental, sistem, *mixed scanning*, mereka harus memiliki landasan untuk melakukan pilihan-pilihan tersebut. Artinya para pembuat keputusan harus mempunyai kriteria-kriteria tertentu untuk menetapkan pendekatan yang dipakai. Beberapa keputusan yang diambil mungkin merupakan hasil kesempatan yang memang ada.

Menurut Suchman mendefinisikan masalah merupakan tahapan yang paling penting dalam evaluasi kebijakan. Kegagalan dalam mendefinisikan masalah akan berakibat pada kegagalan dalam memutuskan tujuan-tujuan.

Pada sisi yang lain, dampak dari sebuah kebijakan mempunyai beberapa dimensi dan semua harus diperhitungkan dalam evaluasi. Pertama, dampak kebijakan pada masalah-masalah publik dan dampak kebijakan pada orang yang terlibat. Dengan demikian, mereka atau individu-individu yang diharapkan untuk dipengaruhi oleh kebijakan harus dibatasi. Kedua, kebijakan mungkin mempunyai dampak pada keadaan-keadaan atau kelompok-kelompok di luar sasaran atau tujuan kebijakan.

Ketiga, kebijakan mungkin akan mempunyai dampak pada keadaan-keadaan sekarang dan keadaan masa yang akan datang. Keempat, evaluasi juga menyangkut unsur yang lain, yakni biaya langsung yang dikeluarkan untuk membiayai program-program kebijakan publik

2.3.4. Model Kebijakan Pendidikan

Model kebijakan (*policy models*) adalah representasi sederhana mengenai aspek-aspek yang terpilih dari suatu kondisi masalah yang disusun untuk tujuan-tujuan tertentu. Model kebijakan merupakan rekonstruksi artifisial dari realitas dalam wilayah yang merentang dari energi dan lingkungan sampai kesejahteraan dan kejahatan. Model kebijakan dinyatakan sebagai konsep, diagram, grafik, atau persamaan matematika yang digunakan untuk menerangkan, menjelaskan dan memprediksikan elemen-elemen suatu kondisi masalah melainkan juga untuk memperbaikinya dengan merekomendasikan serangkaian tindakan untuk memecahkan masalah-masalah tertentu.

Model-model kebijakan dapat membantu membedakan hal-hal yang esensial dan yang tidak esensial dari situasi masalah, mempertegas hubungan diantara faktor-faktor atau variabel-variabel penting dan membantu menjelaskan dan memprediksikan konsekuensi-konsekuensi dari pilihan-pilihan kebijakan. Model-model kebijakan juga dapat memainkan peran kreatif dan kritis di dalam analisis kebijakan dengan mendorong para analis untuk membuat asumsi-asumsi eksplisit dan untuk menantang ide-ide konvensional maupun metode-metode analisis. Pembuatan kebijakan merupakan langkah pertama dari siklus perencanaan apapun dan perencana harus dapat mengapresiasi dinamika perumusan kebijakan sebelum mereka merancang implementasi dan mengevaluasi prosedur dengan efektif (Haddad & Demsky, 1995). Hal ini karena proses pembentukan kebijakan tidak hanya dapat dilakukan dengan satu model saja. Menurut Suryadi dan Tillar (1994) terdapat model-model kebijakan dalam pendidikan yang diantaranya adalah sebagai berikut:

2.3.4.1 Model Deskriptif

Model deskriptif menurut Suryadi dan Tillar (1994) adalah suatu prosedur atau cara yang digunakan untuk penelitian dalam ilmu pengetahuan baik murni maupun terapan untuk menerangkan suatu gejala yang terjadi dalam masyarakat. Sedangkan menurut Cohn model deskriptif adalah pendekatan positif yang diwujudkan dalam bentuk upaya ilmu pengetahuan menyajikan suatu “*state of the art*” atau keadaan apa adanya dari suatu gejala yang sedang diteliti dan perlu diketahui para pemakai. Tujuan model deskriptif oleh Dunn memprediksikan atau menjelaskan sebab-sebab dan konsekuensi-konsekuensi dari pilihan-pilihan kebijakan. Model kebijakan deskriptif digunakan untuk memantau hasil-hasil dari aksi-aksi kebijakan

Penafsiran secara ilmiah mengenai gejala kemasyarakatan dalam model deskriptif agar diperoleh kesepakatan umum mengenai suatu permasalahan yang sedang disoroti untuk menerangkan suatu gejala, adalah menerangkan apa adanya tentang hasil dari suatu upaya yang dilakukan oleh suatu kegiatan atau program, dan menyajikan informasi yang diperlukan sebagai bahan masukan bagi pengambilan keputusan. Misalnya, untuk meramalkan kinerja pendidikan dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional, bersama konsorsium pendidikan pada tataran makro nasional mempersiapkan ramalan yang berkaitan dengan kualitas lulusan dan eliminasi angka *drop out* sebagai laporan bidang pendidikan oleh Presiden.

Model deskriptif adalah model yang menerangkan secara lebih jelas dari pilihan yang ada, dan apa dampak dari setiap aksi kebijakan. Model deskriptif ini memberikan pilihan terbuka kepada pembuat keputusan dan memprediksikan tiap-tiap dampak (*outcome*). Jadi model deskripsi ini menjelaskan secara detail tentang pilihan-pilihan yang ada dan dampak-dampak yang ditimbulkan dari sebuah kebijakan. Contoh tentang model

kebijakan deskriptif yaitu dapat menerangkan apakah fasilitas pembelajaran sudah memadai, kualifikasi pendidikan guru memenuhi persyaratan, anggaran untuk pembelajaran, dan sebagainya. Tujuan model deskriptif menjelaskan atau memprediksikan sebab-sebab dan konsekuensi-konsekuensi dari pilihan-pilihan kebijakan.

William Dunn (2004) menyebutkan kelebihan model kebijakan deskriptif yaitu bahwa model ini mampu memprediksikan hasil-hasil serta dampak-dampak yang terjadi dari aksi kebijakan. Sementara itu, kelemahan model kebijakan deskriptif ini karena hanya memperkirakan sebab dan akibat dari sebuah aksi kebijakan maka model kebijakan ini hanya merupakan gambaran umum tentang hubungan sebab akibat dari sebuah tindakan kebijakan, dan menyajikan informasi apa adanya kepada para pengambil keputusan.

2.3.3.2 Model Normatif

Pendekatan normatif disebut juga pendekatan preskriptif yang merupakan upaya ilmu pengetahuan menawarkan suatu norma, kaidah, atau resep yang dapat digunakan oleh pemakai untuk memecahkan suatu masalah. Tujuan model normatif bukan hanya menjelaskan atau memprediksikan, tetapi juga memberikan dalil dan rekomendasi untuk mengoptimalkan pencapaian beberapa *utilitas* (nilai), dan juga membantu memudahkan para pemakai hasil penelitian.

Model normatif digunakan untuk membantu cara atau prosedur yang paling efisien dalam memecahkan suatu masalah kebijakan publik. Model normatif dimaksudkan untuk membantu para pengambil keputusan dalam memberikan gagasan hasil pemikiran agar para pengambil keputusan dapat memecahkan suatu masalah kebijakan. Informasi yang normatif atau preskriptif ini biasanya berbentuk alternatif kebijakan sebagai hasil dari analisis data. Informasi jenis ini dihasilkan dari metodologi yang sepenuhnya bersifat rasional yang sesuai,

baik dengan argumentasi teoritis maupun data dan informasi. Informasi yang bersifat normatif ini oleh analis sektor pendidikan disebut informasi teknis, karena merupakan hasil analisis data berdasarkan informasi yang berkaitan dengan suatu isu kebijakan yang sedang atau ingin disoroti (Ace suryadi dan H.A.R Tilaar, 1997)

Selanjutnya Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar (1997) menyatakan model normatif merupakan sebagian dari proses analisis kebijakan dalam dimensi rasional. Model normatif tidak hanya memungkinkan analis atau pengambil kebijakan memperkirakan masa lalu, masa kini, dan masa datang. Pendekatan normatif dalam analisis kebijakan dimaksudkan untuk membantu para pengambil keputusan (Menteri, Gubernur, Bupati/Walikota, dan Kepala Sekolah) memberikan gagasan hasil pemikiran agar para pengambil keputusan dapat memecahkan suatu masalah kebijakan. Pendekatan normatif menekankan pada rekomendasi serangkaian tindakan yang akan datang (aksi) yang dapat menyelesaikan masalah-masalah pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat pada semua jenjang dan jenis pendidikan.

Kelebihan kebijakan model normatif yaitu data yang dihasilkan merupakan hasil dari analisis data yang berdasarkan dari informasi atau fakta yang terjadi yang berkaitan dengan isu kebijakan yang kemudian melahirkan berbagai alternatif-alternatif atau dalil dan rekomendasi untuk mengoptimalkan pencapaian suatu nilai dan mampu memecahkan suatu masalah kebijakan. Kelemahan model normatif ini membutuhkan waktu dan biaya yang relatif cukup banyak untuk mencari data, informasi dan kemudian membuat kesimpulan serta rekomendasi dalam memecahkan masalah yang ada disoroti (Ace suryadi dan H.A.R Tilaar, 1997)

2.3.3.3 Model Verbal

Model verbal (*verbal models*) dalam kebijakan diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukannya bahasa logika simbolis dan matematika sebagai masalah substantif. Dalam menggunakan model verbal, analisis berdasarkan pada penilaian nalar untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Penilaian nalar menghasilkan argumen kebijakan, bukan berbentuk nilai-nilai angka pasti. Model verbal secara relatif mudah dikomunikasikan diantara para ahli dan orang awam, dan biayanya murah.

Kelebihan model verbal yaitu model ini diekspresikan atau dipaparkan melalui bahasa sehari-hari, sehingga lebih mudah dipahami dan biayanya relative murah, selain itu model verbal bersandar pada penilaian nalar untuk membuat sebuah prediksi atau sebuah rekomendasi kebijakan. Keterbatasan model verbal adalah masalah-masalah yang dipakai untuk memberikan prediksi dan rekomendasi bersifat implisit atau tersembunyi, sehingga sulit untuk memahami dan memeriksa secara kritis argumen-argumen tersebut sebagai keseluruhan, karena tidak didukung informasi atau fakta yang mendasari.

2.3.3.4 Model Simbolis

Model simbolis menggunakan simbol-simbol matematis untuk menerangkan hubungan antara variabel-variabel kunci yang dipercaya menciri suatu masalah. Prediksi atau solusi yang optimal dari suatu masalah kebijakan diperoleh dari model-model simbolis dengan meminjam dan menggunakan metode-metode matematika, statistika, dan logika. Model-model simbolis dapat memperbaiki keputusan kebijakan, tetapi hanya jika premis-premis sebagai pijakan penyusun model dibuat eksplisit dan jelas. Tanpa verifikasi empiris hanya ada sedikit jaminan bahwa hasil praktik semacam itu dapat diandalkan untuk tujuan kebijakan normative. Karena itu penentuan kebijakan

atas dasar angka-angka kuantitatif tidak cukup memadai untuk melakukan prediksi, masih perlu data kualitatif atau fakta-fakta yang riil sebagai pertimbangan prediksi dan juga penentuan kebijakan.

Kelebihan model simbolis yaitu model ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan kebijakan, tetapi hanya jika premis-premis sebagai pijakan menyusun model dibuat eksplisit. Kelemahan praktis model simbolis adalah hasilnya tidak mudah diinterpretasikan, bahkan diantara para spesialis, karena asumsinya tidak dinyatakan secara memadai. (William Dunn, 2004)

2.3.3.5 Model Prosedural

Model prosedural menampilkan hubungan yang dinamis antara variabel-variabel yang diyakini menjadi ciri suatu masalah kebijakan. Prediksi-prediksi dan solusi-solusi optimal diperoleh dengan mensimulasikan dan meneliti seperangkat hubungan yang mungkin. Prosedur simulasi dan penelitian pada umumnya (meskipun tidak harus) diperoleh dengan bantuan komputer, yang diprogram untuk menghasilkan prediksi-prediksi alternatif di bawah serangkaian asumsi yang berbeda-beda. Model prosedural dicatat dengan memanfaatkan model ekspresi yang simbolis dalam penentuan kebijakan. Perbedaannya, simbolis menggunakan data aktual untuk memperkirakan hubungan antara variabel-variabel kebijakan dan hasil, sedangkan model prosedural adalah mensimulasikan hubungan antara variabel tersebut. Model prosedural dalam ditulis dalam bahasa nonteknis yang terfahami. Kelebihannya memungkinkan simulasi dan penelitian yang kreatif, kelemahannya sering mengalami kesulitan mencari data atau argument yang dapat memperkuat asumsi-asumsinya, dan biaya model procedural ini relative tinggi disbanding model verbal simbolis.

2.3.3.6 Model Sebagai Pengganti dan Perspektif

Pendekatan preskriptif menurut Suyadi dan Tilaar (1994), merupakan upaya ilmu pengetahuan menawarkan suatu norma, kaidah, atau resep yang dapat digunakan oleh pemakai memecahkan suatu masalah khususnya masalah kebijakan. Preskripsi atau rekomendasi diidentikkan dengan advokasi kebijakan, yang acapkali dipandang sebagai cara membuat keputusan ideologis atau untuk menghasilkan informasi kebijakan yang relevan dan argument-argumen yang masuk akal mengenai solusi-solusi yang memungkinkan bagi masalah publik. Jadi pengambilan kebijakan bukan atas kemauan atau kehendak para penentu kebijakan, tetapi memiliki alasan-alasan yang kuat dan kebijakan tersebut memang menjadi kebutuhan publik. Bentuk ekspresi dari model kebijakan lepas dari tujuan, menurut Dunn dapat dipandang sebagai pengganti (*surrogates*) atau sebagai perspektif (*perspective*).

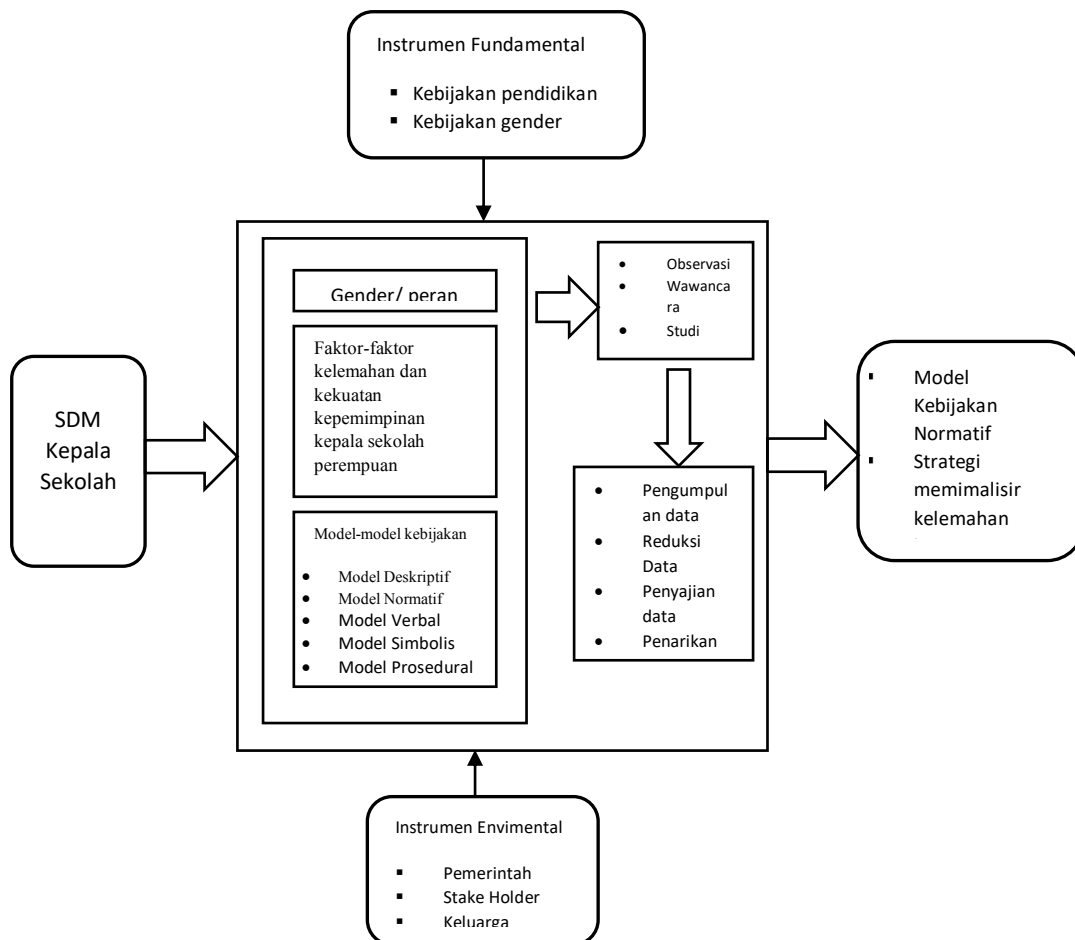
Model pengganti (*surrogate model*) diamsusikan sebagai pengganti masalah-masalah substantif. Model pengganti mulai disadari atau tidak dari asumsi bahwa masalah formal adalah representasi yang sah dari masalah yang substantif. Model perspektif didasarkan pada asumsi bahwa masalah formal tidak pernah sepenuhnya mewakili secara sah masalah substantif, sebaliknya model perspektif dipandang sebagai satu dari banyak cara lain yang dapat digunakan untuk merumuskan masalah substantif. Perbedaan antara model pengganti dan perspektif adalah penting dalam analisis kebijakan publik

2.4 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan alur konseptual akan teori yang saling berhubungan satu sama lain terhadap berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam penelitian ini yang merupakan input adalah kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah, sebagai pemimpin perempuan yang memiliki peran ganda, yaitu peran sebagai ibu dan istri di keluarga dan peran nya sebagai seorang pemimpin di

sekolah merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan rancangan fenomenologis, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian data yang diperoleh akan dianalisis melalui teknik pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Proses ini dipengaruhi Instrumen fundamental yang terdiri dari kebijakan tentang pendidikan dan kebijakan gender, sementara instrumen environmental terdiri dari pemerintah, *stake holder*, keluarga dan masyarakat. Setelah data dianalisis maka akan diperoleh hasil berupa kebijakan yang tepat untuk kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan strategi untuk meminimalisir kekurangan kepemimpinan kepala sekolah perempuan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan kerangka penelitian ini adalah seperti pada gambar 2.2.



Gambar 2.2. Kerangka Pikir Penelitian

III. METODE PENELITIAN

3.1 Setting Penelitian

3.1.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu SMK Negeri di Bandar Lampung yaitu SMK Negeri 8 Bandar Lampung yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No.52 Kemiling. SMK Negeri 8 Bandar Lampung merupakan SMK Negeri termuda kedua di Bandar Lampung yang didirikan pada tanggal 11 April 2014 dan memiliki 9 Program keahlian yaitu rekayasa perangkat lunak, multimedia, akuntansi dan keuangan lembaga, administrasi perkantoran, perbankan syariah, kimia industri, analisis pengujian laboratorium, kecantikan kulit dan rambut, dan tata busana.

3.1.2. Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Januari 2021 sampai dengan bulan Juni 2021.

3.2 Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan rancangan penelitian fenomenologi. Fenomenologi merupakan salah satu rancangan yang digunakan dalam penelitian kualitatif, dimana fenomenologi merupakan pandangan berfikir yang menekankan pada fokus kepada pengalaman-pengalaman subjektif manusia dan interpretasi-interpretasi manusia (Moleong,2013). Pendekatan kualitatif dengan rancangan fenomenologi berupaya untuk menangkap berbagai persoalan yang ada di masyarakat dan mengungkap makna yang terkandung di dalamnya. Penelitian ini menggambarkan atau mendeskripsikan fenomena tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang ditinjau dari perspektif gender. Penelitian ini

dilaksanakan pada situasi alami, bisa dikatakan apa adanya dan tidak dimanipulasi peneliti.

Menurut Moleong tahapan penelitian kualitatif terdiri atas empat tahap yaitu: tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisis data, dan pelaporan hasil penelitian (Moleong, 2013). Adapun langkah-langkah yang ditempuh peneliti sebagai berikut:

1) Tahap Pra lapangan

Tahap ini peneliti melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut: 1) menyusun rancangan penelitian yang bertujuan untuk mengobservasi keadaan sekolah untuk mencari isu-isu yang aktual dan dapat dirumuskan dan dikembangkan dalam penelitian, 2) memilih lapangan penelitian, 3) memilih dan memanfaatkan informan, dan 4) menyiapkan perlengkapan penelitian.

2) Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap pekerjaan lapangan dibagi atas tiga bagian, yaitu: 1) memahami latar penelitian dan persiapan diri, 2) memasuki lapangan, dan 3) berperan serta sambil mengumpulkan data. Peneliti melakukan eksplorasi terhadap subjek penelitian dengan cara observasi, wawancara dan studi dokumentasi sehingga triangulasi dapat dilakukan untuk memperoleh data yang lengkap.

3) Analisis data

Analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data yang dipilih terkait dengan fokus penelitian. Kegiatan yang dilakukan adalah memahami konsep dasar analisis data, menentukan tema, dan menganalisis data untuk membuat kesimpulan sementara dan mereduksi data.

4) Pelaporan Hasil Penelitian

Tahap pelaporan hasil penelitian adalah tahap terakhir yang didahului dengan penulisan draft penelitian dan dijabarkan secara sistematis dan naratif. Peneliti melakukan pemeriksaan paparan data dan temuan penelitian. Sebelum membuat laporan akhir. Setelah semua kegiatan

dilaksanakan, maka peneliti berhak melangkah ke tahap selanjutnya yaitu seminar hasil yang bertujuan untuk memaparkan hasil penelitian, kemudian peneliti melakukan perbaikan kembali sampai memenuhi syarat yang ditetapkan, selanjutnya tahap terakhir kegiatan penelitian yaitu ujian tesis.

3.3 Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti di lapangan merupakan instrumen kunci penelitian mutlak diperlukan, karena terkait dengan penelitian yang telah dipilih yaitu penelitian dengan pendekatan kualitatif. Menurut Miles dan Huberman (2007), pada penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus sebagai pengumpul data. Dalam hal instrumen penelitian kualitatif Nasution (2003) menyatakan:

“Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya ialah bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya”

Menurut P.D. Sugiyono (2010) instrument selain manusia dapat pula digunakan, tetapi fungsinya terbatas sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrument. Keuntungan dari peneliti sebagai instrumen adalah (1) subjek lebih tanggap akan kedatangan peneliti, (2) peneliti dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan atau setting penelitian, (3) keputusan yang berhubungan dengan dapat diambil cepat dan terarah, dan (4) informasi dapat diperoleh melalui sikap dan cara responden atau informan dalam memberikan informasi.

Hari Rabu, tanggal 21 April 2021 peneliti melakukan observasi awal untuk mengetahui kondisi lingkungan di SMK Negeri 8 Bandar Lampung yang didampingi oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan administrator sekolah sebagai langkah untuk memulai penelitian. Tanggal 9 Juni 2021, peneliti

mengajukan surat penelitian ke SMK Negeri 8 Bandar Lampung dan melaksanakan wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, hasil yang diperoleh bahwa dalam kepemimpinan Hj. Dewi Ningsih M. Pd dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah, beliau selalu melibatkan tim manajemen dalam setiap keputusan, namun beliau akan mempercayakan pekerjaan atau tugas kepada orang yang secara emosional dekat dengan beliau.

Pada hari selasa, tanggal 15 Juni 2021 peneliti melakukan wawancara langsung dengan kepala sekolah, ibu Hj. Dewi Ningsih, M.Pd. dalam wawancara peneliti lebih banyak mempertanyakan tentang bagaimana perjalanan dan kendala-kendala yang beliau hadapi selama menjadi kepala sekolah. Beliau memaparkan bahwasanya sebelum menjadi kepala sekolah, beliau terlebih dahulu meminta izin dari suami dan anak-anak nya untuk mendaftarkan diri menjadi calon kepala sekolah. Selama menjadi kepala sekolah, ibu Hj, Dewi Ningsih, M.Pd selalu mendiskusikan kondisi atau masalah sekolah kepada suami nya, untuk saling bertukar pendapat dan mendapatkan masukan dari suami.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan guru pada tanggal 16 Juni 2021, diperoleh data bahwa peran perempuan di wilayah domestik dapat mempengaruhi karir dan pekerjaan diluar. Karena waktu yang tersita dirumah biasanya lebih banyak, dan tenaga sudah terkuras untuk urusan domestik karena fikiran dan tenaga sudah terbagi, hingga untuk menjalankan peran diluar rumah tidak akan maksimal. Biasanya jika jam pulang kerja sudah lebih dari jam 4 sore, fikiran perempuan akan mulai tidak tenang, mereka akan lebih memikirkan kondisi rumah dan tidak fokus pada pekerjaan mereka.

Kemudian pada tanggal 21/06/21 peneliti kembali mewawancarai ketua program keahlian, diperoleh data bahwa sampai saat ini belum ada kebijakan dari dinas

pendidikan terkait tentang cuti kepala sekolah. Berikut daftar hadir peneliti dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel.3.1 Daftar Hadir Penelitian

No	Hari	Tanggal	Waktu	Tempat	Informan	Objek Penelitian
1	Rabu	20/01/2021	09.00 – 12.00	Lingkungan Sekolah	Waka Kurikulum dan Administrator sekolah	Observasi Lingkungan Sekolah
2	Rabu	09/06/2021	09.00 – 10.00	Ruang kantor	Waka Kurikulum	Wawancara
3	Rabu	09/06/2021	10.00 – 11.00	Ruang kantor	Waka Sarpras	Wawancara
4	Selasa	15/06/2021	09.00 – 11.00	Ruang kepala Sekolah	Kepala Sekolah	Wawancara
5	Rabu	16/06/2021	06.45 – 09.00	Lingkungan sekolah	Kepala Sekolah dan Administrator Sekolah	Observasi, dokumentasi
6	Rabu	16/06/2021	09.00 – 10.00	Ruang kantor	Guru	Wawancara
7	Rabu	16/06/2021	10.00 – 11.00	Ruang kantor	Guru	Wawancara
8	Senin	21/06/2021	09.00 – 10.00	Ruang Kantor	Ketua Program keahlian Multimedia	Wawancara
9	Rabu	21/06/2021	10.00 – 11.00	Ruang kantor	Ketua Program keahlian Perbankan Syariah	Wawancara
10	Kamis	22/06/2021	08.00-10.00	Ruang Osis	Peserta Didik	Wawancara
11	Kamis	22/06/2021	10.00 – 14.00	Aula	Kepala sekolah dan Administrator sekolah	Observasi, dokumentasi

3.4 Sumber Data Penelitian

Data merupakan hal sangat esensial untuk mengungkap suatu permasalahan, dan data juga diperlukan untuk menjawab masalah penelitian atau mengisi hipotesis yang dirumuskan. Menurut cara memperolehnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama (Hadari Nawawi dan Mini Martini, 1994)

Dalam hal ini, data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan interview. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi dan jurnal. Dalam hal ini, data sekunder adalah data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen (Hadari Nawawi dan Mini Martini, 1994).

Sumber data adalah tempat, orang atau benda di mana penulis dapat mengamati, bertanya, atau membaca tentang hal-hal yang berkenaan dengan variabel yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi tetapi oleh Spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Oleh (P. D. Sugiyono, 2010) untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data maka diklasifikasikan menjadi 3 tingkatan yaitu:

- 3.3.1 *Person*, yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket.
- 3.3.2 *Place*, yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak.
 - a. Diam, misalnya ruangan, kelengkapan alat, wujud benda dan lain-lain.
 - b. Bergerak, misalnya aktivitas, kinerja, kegiatan belajar-mengajar, dan lain sebagainya.

3.3.3 *Paper*, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol-simbol lain.

Guna menentukan informan maka peneliti menggunakan sampel secara *purposive sampling*, dimana pemilihan dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian. Teknik sampel secara *purposive* akan memberikan keluasan bagi peneliti untuk menentukan kapan penggalian informasi dihentikan dan diteruskan. Serta menggunakan teknik *snowball sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar (P. D. Sugiyono, 2010).

Adapun yang menjadi pertimbangan dalam penentuan sumber data di sini ialah bahwa orang tersebut yang dianggap paling tahu apa yang peneliti harapkan, sehingga yang menjadi sumber untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan ketua kompetensi keahlian, guru dan peserta didik di SMK Negeri 8 Bandar Lampung.

Jumlah informan penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 3.2.

Tabel 3.2 Jumlah Informan Penelitian

No	Sumber Data	Kode	Jumlah
1	Kepala Sekolah	KY	1
2	Wakil Kepala Sekolah	WK	2
3	Ketua program Keahlian	KK	2
4	Guru	G	3
5	Peserta didik	PS	3
	JUMLAH		11

Penentuan kategori koding, setiap kategori diberi kode yang menggambarkan cakupan makna, pengkodean dibuat berdasarkan teknik pengumpulan data dan

sumber data. Berikut pengkodean informan penelitian dapat dilihat pada tabel 3.3.

Tabel 3.3 Pengkodean Informan Penelitian

Teknik Pengumpulan Data	Kode	Sumber Data	Kode
Wawancara	W	Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Ketua Kompetensi Keahlian Guru Peserta Didik	KS WK KK GR PS
Observasi	O	Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Ketua Kompetensi Keahlian Guru Peserta Didik	KS WK KK GR PS
Studi Dokumen	SD	Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Ketua Kompetensi Keahlian Guru Peserta Didik	KS WK KK GR PS

Contoh penerapan kode dan cara membacanya: **(W KS 18.03.21)**

Teknik Pengumpulan Data

Kepala Sekolah

Tanggal, bulan dan tahun

Menurut Nasution (2003) tindakan, kata-kata dan orang-orang yang diamati atau di wawancarai merupakan sumber data utama dan dicatat melalui catatan tertulis, pengambilan foto atau film serta peneliti memberikan koding pada informan agar tidak menyinggung siapapun yang ada dalam penelitian ini. Pemberian kode sangat diperlukan untuk memudahkan pelacakan data secara bolak-balik. Secara rinci pengkodean dibuat berdasarkan pada teknik pengumpulan data dan informan (Huberman, 2014). Pada sumber data kepala sekolah diberi kode KS,

wakil kepala sekolah diberi kode WK, ketua program keahlian diberi kode KK, guru diberi kode GR, peserta didik diberi kode PS. Teknik pengumpulan data untuk observasi diberi kode O, wawancara diberi kode W, dan studi dokumen diberi kode SD.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu tahapan sangat penting dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi, dan sebaliknya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) wawancara; 2) observasi; dan 3) studi dokumentasi. Menurut P. D. Sugiyono (2010) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling tepat dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi alamiah (kondisi alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam dan studi dokumentasi (P. Sugiyono, 2010).

3.6.1 Pengamatan (*observation*)

Mengamati adalah menatap kejadian, gerak, atau proses. Observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja panca indra mata serta dibantu dengan panca indra lainnya.

Observasi sebagai metode pengumpulan data memiliki ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan metode lain, seperti wawancara dan kuesioner. Wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas dengan orang, tetapi juga dengan objek-objek alam yang lain.

Observasi merupakan metode pengumpulan dalam penelitian kualitatif, data yang paling alamiah dan paling banyak digunakan tidak hanya di dunia keilmuan, tetapi juga dalam berbagai aktivitas kehidupan. Secara

umum observasi berarti pengamatan, penglihatan. Sedangkan secara khusus dalam dunia pendidikan observasi adalah mengamati dan mendengar dalam rangka memahami, mencari jawaban, mencari bukti terhadap fenomena sosial keagamaan (Suprayogo, Imam dan Tobroni, 2003).

Dari pemahaman observasi atau pengamatan di atas, sesungguhnya yang di maksud dengan metode observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan. Observasi yang dilakukan peneliti disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 3.4 Pengamatan

No	Ragam yang diamati	Keterangan
1.	Jadwal Kehadiran Kepala sekolah	
2.	Sikap/karakter Kepala Sekolah	
3.	Pengambilan keputusan Kepala Sekolah	
4.	Lingkungan dan kondisi sekolah	

3.6.2 Wawancara (*interview*)

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara mendalam. Wawancara mendalam adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengajukan pertanyaan kepada nara sumber (informan atau *key* informan) untuk mendapatkan informasi yang mendalam Indrawan & Yaniawati (2017: 136). Komunikasi antara pewawancara dengan yang diwawancarai bersifat intensif dan detail dengan tujuan untuk memperoleh informasi secara rinci. Berikut pedoman wawancara dapat dilihat pada Tabel 3.5

Tabel 3.5. Pedoman Wawancara

No	Sub Fokus	Indikator	Informan
1	Faktor Pendukung dan penghambat dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepemimpinan kepala sekolah ▪ Pencapaian visi misi ▪ Efektifitas pembelajaran ▪ Pandangan warga sekolah terhadap kepala sekolah perempuan 	KS,WK KK,GR,PS
2	Model kebijakan yang diimplementasikan dalam mengatasi hambatan dan memperkuat kekuatan	Adanya Aturan atau kebijakan yang diterapkan	KS, WK,KK,GR

3.6.3 Studi Dokumen

Selain menggunakan observasi dan wawancara, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan studi dokumen sebagai cara mengumpulkan data dengan catatan, transkrip, buku-buku surat kabar, majalah, prasasti dan bagian-bagian yang dianggap penting dari berbagai risalah resmi yang terdapat di lokasi penelitian yang dijadikan sebagai objek penelitian sehingga diperoleh data yang lengkap dan sah, bukan berdasarkan perkiraan peneliti. Data yang diperoleh dari studi dokumentasi dijadikan sebagai narasumber bagi peneliti selain wawancara dan observasi, karena studi dokumentasi dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Menurut Nasution, studi dokumentasi merupakan pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen (Nasution, 2003). Menurut Nasution, (2003) mengemukakan bahwa studi dokumentasi, yaitu pengumpulan sejumlah dokumen yang diperlukan sebagai bahan data informasi sesuai dengan masalah penelitian, biasanya dikatakan data

sekunder yaitu data yang telah dibuat dan dikumpulkan oleh orang/lembaga lain. Berikut daftar studi dokumen yang digunakan dalam penelitian ini terdapat pada tabel 3.6.

Tabel 3.6 Studi Dokumen

Dokumen	Indikator	Sumber Data
Profil sekolah	1. Visi dan misi sekolah 2. Data peserta didik	Visi misi, tujuan dari sekolah dan kegiatan peserta didik yang diperoleh di sekolah.
Manajemen Sekolah	1. Program Kerja Kepala Sekolah 2. Struktur Organisasi Sekolah 3. Kalender Kegiatan Sekolah 4. Data Pendidik dan kependidikan	Agenda Sekolah, profil sekolah, dan data kependidikan
Kegiatan sekolah	1. Undangan rapat 2. Daftar hadir rapat 3. Absensi Pegawai	Arsip surat menyurat dan data kepegawaian

Sumber: Dokumen Penelitian

3.4 Teknik Analisis Data

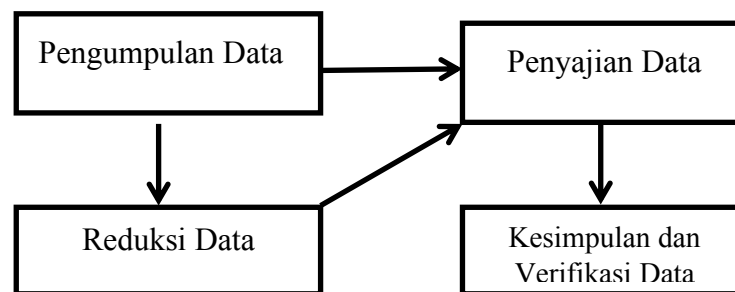
Analisis data dalam penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah ditinjau Dari perspektif Gender dilakukan sebelum peneliti memasuki lapangan, pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data pada periode tertentu. Analisis data penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah yang ditinjau dari perspektif gender di SMK Negeri 8 Bandar Lampung.

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2013).. Spradley menyatakan, analisis data

dilakukan selama dan setelah pengumpulan data dengan teknik-teknik, analisis domain, analisis taksonomi, analisis komponensial, dan analisis tema (Spradley, 2016)

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data menurut Milles dan Huberman. Milles & Huberman (2014) menyatakan bahwa pada penelitian kualitatif, analisis data dapat dilakukan secara interaktif melalui 4 tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan dari model interaksi menurut Milles dan Huberman (2014) seperti dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Model Interaksi Analisis Data Modifikasi

Sumber : (Milles & Huberman, 2014)

3.4.1 Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data dengan menggunakan wawancara, pengamatan dan studi dokumen. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu transkrip wawancara, catatan lapangan dan studi dokumen kemudian ditarik kesimpulan.

3.4.2 Reduksi Data (*Data Reduction*)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan mentransformasikan data yang mendekati

keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya.

3.4.3 Penyajian Data (*Display Data*)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman.

3.4.4 Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, dan kecakapan peneliti.

Setelah seluruh data terkumpul, peneliti meninggalkan lapangan dan mulai membaca, memahami dan menganalisis lebih lanjut secara intensif. Langkah-langkah dalam melakukan analisis data sebagai berikut:

Pertama, pengorganisasian data. Semua data observasi, dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian ditata sesuai dengan kronologis kegiatannya, diberi nomor urut halaman serta berkesinambungan.

Kedua, penentuan kategori koding. Semua data yang terekam dalam catatan lapangan kembali dibaca dan diteliti, untuk kemudian diidentifikasi topik-topik

liputannya, lalu dikelompokkan dalam kategori-kategori. Setiap kategori diberi kode yang menggambarkan cakupan makna topik. Kode tersebut nantinya dijadikan alat untuk mengorganisasikan satuan-satuan data. Adapun yang dimaksud dengan satuan data adalah potongan-potongan catatan lapangan berupa kalimat, satuan alenia, atau urutan alenia. Secara rinci pengkodean dibuat berdasarkan pada teknik pengumpulan data dari kelompok informan.

Ketiga, menyotir data. Setiap topik yang teroganisir dalam satuan data diberi kode kesesuaian pada bagian pinggir lembar catatan lapangan, selanjutnya semua catatan lapangan difotokopy dan catatan lapangan asli disimpan sebagai arsip, sedangkan hasil fotokopy tersebut dipotong-potong berdasarkan data satuannya. Cara ini disebut pendekatan potong-simpan dan map (*the cup-up-and-put-in-folders approach*). Selanjutnya memberi label pada map-map tersebut dengan nomor kode serta ungkapan yang sesuai. Keempat, untuk memudahkan penarikan kesimpulan sebagai temuan-temuan tentatif dibuat beberapa matriks dan bagian konteks (Sowiyah, 2005).

3.5 Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif merupakan bagian yang penting dan tidak terpisahkan. Pengecekan keabsahan data bertujuan untuk mengetahui dan mengecek kebenaran data yang diperoleh melalui teknik pemeriksaan derajat kepercayaan (*kredibilitas*), teknik pemeriksaan keteralihan (*transferabilitas*), teknik pemeriksaan ketergantungan (*dependabilitas*) dan teknik kepastian (*confirmabilitas*) (Moleong, 2017). Namun yang utama adalah uji kredibilitas data yaitu dengan melakukan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi sumber data, dan *member check*.

Pengecekan *kredibilitas* data menggunakan teknik triangulasi yang berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara, data

yang diperoleh melalui observasi dan studi dokumen untuk sumber data yang sama. Secara teknis dalam triangulasi lebih diutamakan efektifitas proses dan hasilnya, sehingga dalam triangulasi dilakukan pengujian apakah proses dan hasil dari metode yang digunakan telah berjalan dengan baik dan benar. Bentuk pengujian tersebut antara lain:

1. Ketika peneliti menggunakan wawancara dan observasi untuk mengumpulkan data, pastikan bahwa telah terhimpun catatan observasi.
2. Lakukan uji silang terhadap materi catatan observasi, untuk memastikan tidak ada informasi yang bertentangan antara catatan wawancara dengan catatan observasi. Jika catatan dari kedua metode tersebut ada yang tidak relevan, maka peneliti dapat mengkonfirmasi perbedaan tersebut kepada informan.
3. Hasil konfirmasi yang telah dilakukan, diuji kembali dengan informasi-informasi terdahulu yang diperoleh dari informan atau sumber lain. Jika terdapat perbedaan, peneliti perlu menelusuri perbedaan-perbedaan tersebut sampai ditemukan sumber perbedaannya, kemudian dilakukan konfirmasi kembali dengan informan atau sumber-sumber lainnya.

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif dilakukan melalui triangulasi karena keabsahan data dalam penelitian ini tidak dapat dilakukan dengan uji statistik. Peneliti menggunakan teknik tersebut agar mendapatkan informasi dan data yang akurat dari informan serta dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik. Akurasi data pada setiap komponen juga dilihat secara kritis dari berbagai sudut pandang pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan sekolah, dan dalam kepemimpinan kepala sekolah yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua program keahlian, guru dan peserta didik.

3.6 Tahap-tahap Penelitian

Tahapan penelitian kualitatif terdiri atas empat tahap yaitu: tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisis data, dan tahap pelaporan hasil penelitian

(Moleong, 2013:127). Adapun langkah-langkah yang ditempuh peneliti sebagai berikut:

3.6.1 Tahap Pra Lapangan

Tahap pra penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2021. Pada tahap pra lapangan ada tujuh kegiatan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

- a. Menyusun rancangan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah yang ditinjau dari perspektif gender di SMK Negeri 8 Bandar Lampung
- b. Memilih lapangan penelitian dengan cara mempelajari serta mendalami fokus dan rumusan masalah penelitian
- c. Mengurus perizinan secara formal dalam hal ini peneliti meminta izin kepada Kepala Sekolah SMK Negeri 8 Bandar Lampung
- d. Menjajaki dan menilai keadaan lingkungan dimana peneliti melakukan orientasi lapangan. Penjajakan dan penilaian lapangan akan terlaksana dengan baik apa bila peneliti sudah mengetahui melalui orang dalam tentang situasi dan kondisi daerah tempat penelitian dilakukan.
- e. Memilih dan memanfaatkan informan yang berguna bagi pemberi informasi situasi dan kondisi latar penelitian.
- f. Menyiapkan perlengkapan penelitian yang diperlukan meliputi alat tulis dan kamera.
- g. Tahap pra penelitian terakhir adalah seminar proposal tesis yang dilaksanakan pada tanggal 7 April 2021

3.6.2 Tahap pekerjaan lapangan

Tahap pekerjaan lapangan dilaksanakan pada bulan April – Juni 2021 pada tahap ini di bagi menjadi 3 bagian, yaitu:

1. Memahami latar penelitian dan persiapan diri
Peneliti menggunakan latar penelitian SMK Negeri 8 Bandar Lampung untuk memperoleh data yang dibutuhkan tentang kepemimpinan kepala sekolah yang ditinjau dari perspektif gender.

2. Memasuki lapangan

Peneliti mengawali dengan membuat permohonan ijin untuk melakukan pengumpulan data atau melengkapi informasi umum yang diperoleh pada awal observasi untuk melakukan pengumpulan data dan menggali informasi yang peneliti butuhkan sesuai sub fokus penelitian.

3. Mengumpulkan data

Peneliti mengumpulkan data-data yang meliputi: mencatat data, mengobservasi dan mendokumentasikan apa yang ada yang diperoleh dilapangan.

3.6.3 Tahap Analisa Data

Tahap analisis data dilakukan pada bulan April sampai dengan bulan September 2021 meliputi kegiatan mengumpulkan data dan pencatatan data, analisis data, penafsiran data, pengecekan keabsahan data, dengan mengumpulkan data atau melengkapi informasi umum yang telah diperoleh pada observasi awal. Data yang terkumpul dikelompokkan dan dianalisis sesuai dengan fokus penelitian dan dimasukkan kedalam matrik cek data. Data dipaparkan dalam bentuk naratif, matriks dan diagram konteks. Pembahasan berikutnya adalah kesimpulan dan saran.

3.6.4 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian

Pembuatan laporan hasil penelitian yang terdiri atas latar belakang penelitian, kajian pustaka, metode penelitian yang digunakan, penyajian data penelitian, pengkajian temuan penelitian dan kesimpulan akhir dari hasil penelitian semuanya ditulis secara naratif. Penulis menggunakan pedoman penulisan karya ilmiah yang berlaku di Universitas Lampung. Tahap akhir peneliti melakukan seminar hasil penelitian dan melakukan perbaikan yang dilanjutkan dengan menyusun laporan hasil penelitian dan diakhiri dengan ujian tesis.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

5.1.1. Faktor-faktor kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Seorang kepala sekolah perempuan mengalami kompleksitas masalah yang lebih dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki, karena perempuan mempunyai peran yang berbeda dalam keluarga. Ketika perempuan bekerja dan menjadi kepala sekolah, setelah itu ia harus tetap menjalankan perannya sebagai istri dan ibu dalam rumah tangga. Peran tersebut membuat kepala sekolah perempuan membagi waktunya, konsentrasinya, dan tenaganya hingga membuat kepala sekolah perempuan tidak secara maksimal menjalankan kepemimpinannya.

Temuan yang diperoleh dari penelitian ini bahwasanya, faktor-faktor pendukung dari kepemimpinan kepala sekolah perempuan yaitu: 1) motivasi dalam dirinya untuk menjadi seorang pemimpin, 2) dukungan yang kuat dari keluarga merupakan hal yang sangat penting ketika ia menjalankan perannya, 3) komunikasi yang baik dengan keluarga merupakan salah satu kunci keberhasilan seorang kepala sekolah perempuan, dengan komunikasi yang baik dengan keluarga maka segala aktivitas baik di rumah maupun di sekolah dapat dijalankan secara bersamaan, dengan begitu maka akan ada kerja sama yang baik untuk kegiatan wilayah domestik

Sementara faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah yaitu: 1) peran domestik perempuan, 2) stereotype gender, 3) hambatan fisik, dan 4) budaya patriarki, merupakan faktor budaya yang telah

mengakar dan mendarah daging dalam kultur masyarakat kita. Dalam kultur masyarakat masih menganggap bahwa urusan domestik adalah wilayah perempuan. Jadi meskipun perempuan bekerja di luar, dan menjadi kepala sekolah tanggung jawab nya di dalam rumah tangga seperti memasak, mencuci dan sebagai ibu serta istri tetap harus perempuan lakukan. Hal tersebutlah yang akhirnya membuat perempuan yang bekerja, akhirnya memiliki peran ganda yang lebih berat dibanding tanggung jawab laki-laki.

5.1.2. Model Kebijakan Untuk Mengatasi Kelemahan Kepemimpinan Perempuan

Model kebijakan yang tepat untuk mengatasi kelemahan dan memperkuat keunggulan kepemimpinan kepala sekolah perempuan berdasarkan hasil penelitian ini yaitu model kebijakan normatif, di mana model kebijakan ini mencoba mengoptimalkan pencapaian suatu manfaat dan menawarkan suatu norma, kaidah, atau resep yang dapat digunakan oleh pemakai untuk memecahkan suatu masalah. Dengan pendekatan normatif maka dapat merekomendasikan serangkaian tindakan yang akan datang yang dapat menyelesaikan masalah-masalah tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan.

5.2. Saran

5.2.1. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah sebagai pemimpin di sekolah, yang mempunyai wewenang dan kekuasaan top leader perlu melaksanakan tanggung jawabnya dengan penuh percaya diri dan mampu mengedepankan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadi, dan mampu bersinergi dengan berbagai pihak untuk mewujudkan visi misi sekolah.

5.2.2. Pendidik

Pendidik diharapkan mampu memahami akan karakter pemimpin, karena untuk menjadi seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dengan membawa sebuah organisasi dipundaknya.

5.2.3 Tenaga Kependidikan

Tenaga Kependidikan sebagai bagian tak terpisah dari kesatuan sebuah organisasi diharapkan mampu memahami karakteristik kepemimpinan. Agar mampu bersinergi untuk mewujudkan tujuan dari sekolah

5.2.4 Dinas Pendidikan

Dinas Pendidikan sebagai lembaga perumasan kebijakan teknis di bidang pendidikan di daerah, diharapkan mampu membuat kebijakan-kebijakan khusus yang berkaitan dengan kepala sekolah perempuan, dalam rangka peningkatan kualitas kepemimpinan perempuan di sekolah dan meminimalisir kelemahan-kelemahan kepemimpinan kepala sekolah perempuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. (2005). *Work-family conflict among dual-earner couples: Comparisons by gender and profession*. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 19, 1-12.
- Alfonso, R. J., Firth, G. R., & Neville, R. F. (1981). *Instructional supervision: A behavior system*: Allyn & Bacon.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*: Psychology Press.
- Bakry, A. (2010). *Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik*. *Jurnal Medtek*, 2(1), 1-13.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.
- Beason, J. H. (1992). *Identification of career barriers faced and professional strategies used by female secondary school principals*. Arizona State University.
- Beutell, N. J. (2007). *Self-employment, work-family conflict and work-family synergy: Antecedents and consequences*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(4), 325-334.
- Biklen, S. K., & Bogdan, R. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods*: Boston, MA: Pearson A & B.
- Blase, J. J. (1987). *Dimensions of effective school leadership: The teacher's perspective*. *American Educational Research Journal*, 24(4), 589-610. doi:10.3102/00028312024004589
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*: Sage.
- Cabrera, S. F., Sauer, S. J., & Thomas-Hunt, M. C. (2009). *The evolving manager stereotype: The effects of industry gender typing on performance expectations for leaders and their teams*. *Psychology of Women Quarterly*, 33(4), 419-428.
- Coleman, M. (2003). *Gender and the orthodoxies of leadership*. *School leadership & management*, 23(3), 325-339.
- Creemers, B. P., & Reezigt, G. J. (1997). School effectiveness and school improvement: Sustaining links. *School effectiveness and school improvement*, 8(4), 396-429. doi:10.1080/0924345970080402
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*: Allyn & Bacon.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1981). *Human behavior at work: Organizational behavior*: McGraw-Hill New York, NY, USA:.
- Day, C., Harris, A., & Hadfield, M. (2001a). Challenging the orthodoxy of effective school leadership. *International journal of Leadership in education*, 4(1), 39-56. doi:10.1080/136031201117505
- Day, C., Harris, A., & Hadfield, M. (2001b). Grounding knowledge of schools in stakeholder realities: A multi-perspective study of effective school leaders.

- School leadership & management*, 21(1), 19-42.
doi:10.1080/13632430120033027
- Doyle, J. (1985). Sex and gender: the human experiment. *Dubuque, IA: WC Brown*, 9.
- Dubrin, A. J. (2005). *The Complete Ideal's Guides Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Endarwati, M. L., Komariah, K., & Wulandari, P. *Kekuatan Perempuan Pemimpin dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Paper presented at the Prosiding Seminar Nasional AIMI.
- Fakih, M. (1996). Analisis Gender dan Transformasi Sosial, Cet. I Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam budaya organisasi. *MADANI Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1-11.
- Fitriani, A. (2015). Gaya kepemimpinan perempuan. *Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam*, 11(2), 1-22.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of applied psychology*, 92(1), 57. doi:10.1037/0021-9010.92.1.57
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*: Sage.
- Griffith, K., & Thompson, J. (1998). Highly Successful Women Administrators: The Inside Story of How They Got There Sandra Lee Gupton & Gloria Appelt Slick: A Book Review. *Advancing Women in Leadership Journal*(2).
- Grindle, M. S. (2017). *Politics and policy implementation in the Third World*: Princeton University Press.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Haddad, W. D., & Demsky, T. (1995). *Education Policy-Planning Process: An Applied Framework*. *Fundamentals of Educational Planning* 51: ERIC.
- Handayani, A. (2013). Keseimbangan kerja keluarga pada perempuan bekerja: Tinjauan teori border. *Buletin Psikologi*, 21(2), 90.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School leadership & management*, 22(1), 15-26. doi:10.1080/13632430220143024a
- Harsiwi, A. (2004). Konflik Kerja Keluarga dan Kepuasan Kerja Akademisi Wanita. *Jurnal EKOBIS*, 5(2), 217-229.
- Hasbullah, M. (2015). Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif teori, aplikasi dan kondisi objektif di Indonesia. *Depok: PT Rajagrafindo Persada*.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). Theory research and practice. *Educational administration*.
- Indyastuti, D. L., Handoko, T. H., Purwanto, B., & Wibowo, A. (2016). Competitiveness As A Moderator In The Relationship Between The Competitive Psychological Climate And The Basic Psychological Need

- Satisfaction *Asia Pacific Journal of Advance Business and Social Studies*, 2(3), 19-33.
- Jirasinghe, D., & Lyons, G. (1996). *The competent head: A job analysis of heads' tasks and personality factors*: Psychology Press.
- James P Lester and J Stewart, *Public Policy: An Evaluation Approach* (The University of California: Wadsworth Thomson Learning, 2000), 46.
- Khilmiyah Akif. 2015. *Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender: Konsep dan Implementasi di Madrasah*. Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI), Yogyakarta
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Wehrich, H. (1986). *Essentials of management* (Vol. 18): McGraw-Hill New York.
- Locke, E. A. (1999). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*: Lexington Books.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of management journal*, 45(2), 399-409.
- Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. *Ivey Business Journal*, 67(2), 1-5.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: sage.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2007). *Qualitative Data Analysis* (terjemahan): Jakarta: UI Press.
- Milles, M. B., & Huberman, A. J. A. D. K. Michael, 2007.
- Moleong, L. J. (2013). *Metode penelitian kualitatif, bandung*: Remaja Rosdakarya: Mosal.
- Muhadjir, N. (2003). *Metodologi penelitian kebijakan dan evaluation research*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mudjia Rahardjo. (2010). *Pemikiran Kebijakan Pendidikan Kontemporer*. Malang: UIN Maliki Press
- Nasution, S. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung). Tarsito. library.fis.uny.ac.id/opac/index.php.
- Northouse, P. G. (2019). *Introduction to leadership: Concepts and practice*: SAGE Publications, Incorporated.
- Parker, P. S. (1996). Gender, culture, and leadership: Toward a culturally distinct model of African-American women executives' leadership strategies. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 189-214. doi:1048984396900405
- Riley, K. A. (1998). Creating the leadership climate. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, 1(2), 137-153.
- Robert Eyestone, (1971) *The Thread of Policy: A Study in Policy Leadership* (Indianapolis: Bobs Merrill)

- Rohman, A., & Lamsuri, M. (2009). *Politik ideologi pendidikan: LaksBang Mediatama bekerja sama dengan Kantor Advokat" Hufron & Hans Simaela*
- Rossow, L. F. (1990). *The principalship: Dimensions in instructional leadership*: Prentice Hall.
- Safritz, J.M and E.W. Russel, *Introduction Public Administration* (New York: Addison Education Publisher Inc
- Sagala, S. (2020). Administrasi pendidikan kontemporer.
- Sergiovani, T. J. (2005). Perspectives on school leadership: taking another look.
- Seyfarth, J. T. (1996). *Personnel management for effective schools*: ERIC.
- Smith, C., & Piele, P. (2012). *School Leadership: Handbook for Excellent in Student Learning*. Thousand Oak: California: Corwin Press.
- Solichin, M. (2015). Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Peran Birokrasi. *Religi: Jurnal Studi Islam*, 6(2), 148-178.
- Sowiyah. 2005. *Manajemen Pelatihan Peningkatan Kompetensi Guru*. Malang, Universitas Negeri Malang
- Spradley, J. (2016). *Participant Observation*, Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*: Free Press.
- Sugiyono, P. (2010). *Dr. Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Cet.*
- Sugiyono, P. D. (2010). *Metode penelitian pendidikan. Pendekatan Kuantitatif.*
- Suryadi, A., & Tilaar, H. A. R. (1994). *Analisis Kebijakan Pendidikan Sebuah Pengantar*. Bandung: Rosdakarya.
- Taylor, Shelley E., Et al, 2009, *Psikologi Sosial*, Edisi Kedua Belas, Penerbit Kencana, Jakarta
- Tan, M. G. (1991). *Perempuan Indonesia: pemimpin masa depan? : Pustaka Sinar Harapan*.
- Tarigan, A. (2000). *Implementasi kebijakan jaring pengaman sosial:: Studi kasus program pengembangan kecamatan di Kabupaten II Lebak, Propinsi Jawa Barat*. Universitas Gadjah Mada.
- Teddlie, C., Kirby, P. C., & Stringfield, S. (1989). Effective versus ineffective schools: Observable differences in the classroom. *American journal of education*, 97(3), 221-236. doi:10.1086/443925
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1512. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1512
- Wiles, J., & Bondi, J. (1983). *Principles of school administration: The real world of leadership in schools*: Merrill Publishing Company.
- William Dunn, (1999) *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* Gajahmada University Press. Yogyakarta.

Bahtiar, I. Y. (2012). *Kebijakan Pembaruan Pendidikan: Konsep, Teori, dan Model*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 24(1), 286-298.

Yusuf, A. J. a. (2020). *Implementasi Kebijakan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kabupaten Paser Kalimantan Timur*. Universitas Muhammadiyah Malang.