

# Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Berbasis Islam

Rahman Afandi<sup>1</sup>, Layla Mardiyah<sup>2</sup>, Iis Sugiarti<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Islam Negeri Prof K.H. Saifuddin Zubri Purwokerto, Indonesia

e-mail: [rahman.afandi40@uinsaizu.ac.id](mailto:rahman.afandi40@uinsaizu.ac.id), [ellamardiyah@uinsaizu.ac.id](mailto:ellamardiyah@uinsaizu.ac.id)

[191766029@mhs.uinsaizu.ac.id](mailto:191766029@mhs.uinsaizu.ac.id)

Submitted: 02-01-2023

Revised : 22-02-2023

Accepted: 25-03-2023

**ABSTRACT.** *This study aims to describe the patterns of the leadership of principals in Islamic-based schools, how principals manage time in carrying out their roles, and their efforts to unravel stereotypes. This research uses a descriptive research method with a qualitative approach. The sample of this study is the principal, teachers, students, and employees at the school. The results of the study illustrate the leadership pattern applied by the Principal of MTs Al Hidayah Karangasuci Purwokerto is: 1) a transformational leadership pattern, a charisma shown through various approaches that embrace all parties with the aim of conditioning a better work situation; 2) Instructional and participatory leadership patterns, characterized by the principal's efforts to interact more with teachers, students, parents, colleagues, communities, more than men, support consensus decision-making, emphasize processes, encourage feelings of self-esteem, active participation, and share forces and information that help transform people's self-interest into organizational goals, influence teachers to use more desirable teaching methods in everyday life. In dismissing stereotypes, the principal has succeeded in creating a conducive climate in his institution so that all elements that are included in the academic climate of MTs can run well.*

**Keywords:** *Pola Kepemimpinan Perempuan, Kepala Sekolah, Sekolah Berbasis Islam.*



<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i2.377>

## How to Cite

Afandi, R. ., Mardiyah, L. ., & Sugiarti, I. . (2023). Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Berbasis Islam (Studi Analisis di MTs Al Hidayah Karangasuci Purwokerto). *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 228-241.

## PENDAHULUAN

Budaya patriarki sampai saat ini masih menjadi salah satu faktor yang menjadikan perempuan sebagai subjek yang termarginalisasi dan tidak jarang menjadi korban kekerasan atas kuasa laki-laki. Dalam hal ini masih terjadi tarik-manarik pada aspek peran perempuan di wilayah domestik dan di wilayah publik (Marina, 2019). Adanya bias gender juga menyebabkan subordinasi terhadap perempuan, sehingga menjadikan perempuan berada pada posisi inferior (lebih rendah) (Poppy Nurmayanti, Evi Suryawati Firzal, Yohannes & Ramaiyanti1, 2021). Dalam hal ini kesadaran akan kesetaraan gender masih menjadi isu krusial dan telah menjadi wacana publik. Gender telah menjadi perspektif baru yang tengah diperjuangkan sebagai kontrol bagi kehidupan sosial. Jadi, sejauh mana prinsip terhadap penghargaan terhadap martabat manusia, keadilan dan perlakuan yang sama antar sesama manusia (Siti Nurul Khaerani, 2017). Gender dapat dipahami sebagai penyetaraan peran antara laki-laki dan perempuan dalam bidang sosial, atau posisi antara perempuan dan laki-laki dalam aspek non biologis (Hasan Baharun, 2021).

Dalam konstruk sosial perempuan dianggap sebagai makhluk kelas dua, sehingga seringkali dianggap tidak mampu menempati posisi laki-laki yang cenderung kuat, tegas dan keras (Priatiningsih, 2018). Kenyataan lain yang terjadi di masyarakat, perempuan seringkali masih ditempatkan sebagai pelengkap. Filosofi Jawa bahkan menyebutkan perempuan sebagai '*konco wingking*' yang tugasnya hanya seputar tiga M, yaitu *macak*, *masak*, dan *manak*. Anggapan tersebut diperkuat dengan adanya ayat-ayat al-Qur'an dan Hadis Nabi tentang perempuan yang dipahami dan ditafsirkan secara bias dari satu sisi kepentingan (Ida Novianti, 2008). Kontruksi terhadap

perempuan terus dipertahankan, sehingga perempuan mengalami diskriminasi dalam bidang pendidikan, ekonomi, sosial, politik dan kepemimpinan. Misalnya dalam bidang politik, perempuan tidak mampu berperan secara signifikan, padahal perempuan dijadikan mesin pendulang suara dalam proses mekanisme kepemimpinan. Terdapat berbagai tantangan yang dihadapi perempuan untuk melakukan gerak bebas dalam ruang-ruang publik (Sheyla Nichlatus Sovia, 2015).

Gender dalam konteks kepemimpinan juga terkadang masih dipersoalkan, meskipun saat ini perempuan sudah banyak yang masuk ke dalam ranah publik bahkan menjadi pemimpin. Kepemimpinan di sini dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan bersama (Kartono, 2010). Artinya perempuan juga mempunyai kemampuan untuk menjalankan suatu roda kepemimpinan. Model kepemimpinan tersebut juga dapat dipengaruhi oleh peran gender, sesuai dengan karakteristik gendernya masing-masing. Namun hal tersebut tidak lantas menjadi justifikasi bahwa seorang pemimpin lebih diidentikkan dengan gender tertentu (Eutrovia Iin Kristiyanti, 2015).

Membahas kepemimpinan kepala sekolah perempuan berarti mengurai terkait gender. Meskipun telah banyak perempuan yang menjadi pemimpin, namun perempuan yang menjadi pemimpin formal termasuk kepala sekolah juga seringkali menghadapi masalah, terutama kaitannya posisi yang bersangkutan dalam karir dan rumah tangga. Selain itu sebagai pemimpin tidak jarang menghadapi hambatan dari sikap budaya masyarakat, hambatan fisik wanita yang dipersepsikan tidak mampu melaksanakan tugas berat (Basse Marhawati, 2018). Secara lebih rinci Tan mengidentifikasi beberapa hambatan kepemimpinan perempuan antara lain: pertama, hambatan fisik. Secara kodrati, perempuan mengandung, melahirkan dan menyusui. Hal itu secara tidak langsung mengurangi keleluasaan mereka dalam aspek kehidupan; kedua, hambatan teologis. Perempuan dipersepsikan diciptakan untuk laki-laki dan diciptakan dari tulang rusuk laki-laki. Hal ini secara psikologis menjadikan perempuan kurang mengambil peran yang berarti; ketiga, hambatan budaya terutama dalam bentuk stereotipikal. Pandangan yang beranggapan bahwa perempuan sebagai makhluk lemah, pasif, perasa dan bergantung; keempat, hambatan cara pandang dikotomis. Perempuan dinilai sebagai makhluk yang harus tinggal di rumah. (Tan M. G, 2019).

Seseorang pemimpin pada ranah pendidikan, berperan penting dalam merealisasikan visi, misi dan sasaran sekolah secara terstruktur dan terencana. Kepala sekolah diharapkan mampu mengelola dan mengatur kurikulum sekolah, mendukung kesejahteraan peserta didik, membantu guru, tenaga kependidikan, memberikan bantuan yang memadai untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran, serta mengembangkan budaya sekolah dan iklim. Secara umum, kepala sekolah berperan penting dalam mengambil keputusan tentang sekolah, peserta didik dan guru. Sebagai pemimpin instruksional, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa guru mengajar dan siswa belajar secara efektif. Bahkan menurut Kartono (Kartono, 2010) keberhasilan suatu institusi bergantung kepada kepemimpinannya dalam menggerakkan sumber daya manusia, sarana prasarana, keuangan dan waktu secara efektif dan efisien.

Tentu, jika suatu organisasi dipimpin oleh perempuan akan mempunyai karakteristik dan model kepemimpinan yang khas, untuk mencapai tujuan sekolah. Misalnya dalam Studi Coleman (2000) menunjukkan bahwa kepala sekolah dan para manajer senior perempuan lainnya di Inggris dan Wales mengindikasikan mereka cenderung berperilaku model kepemimpinan transformatif dan partisipatif (Eutrovia Iin Kristiyanti, 2015).

Penelitian *Mastercard Index of Women Advancement* dalam kaitan kepemimpinan perempuan di bidang bisnis, hanya sekitar 2 dari 10 perempuan yang memiliki posisi sebagai pemimpin (23,5 persen) dibandingkan dengan laki-laki (76,5 persen). Sementara itu, di lingkungan politik, hanya terdapat 17,1 persen wanita yang memegang peranan penting dalam Kepemimpinan di bidang politik, sangat jauh apabila dibandingkan dengan pria yang mencapai 82,9 persen (Ida Novianti, 2008).

Saat ini kesempatan perempuan untuk mengekspresikan diri dan menduduki jabatan tertentu terbuka luas. Perempuan menjabat sebagai direktur, pengajar, senator dan berbagai jabatan

termasuk kepala sekolah dalam lingkup pendidikan. Saat ini kesempatan menjadi kepala sekolah tersebut tidak hanya di sekolah umum, namun sekolah berbasis Islam juga dipimpin oleh perempuan.

Berdasarkan telaah literatur review yang dilakukan peneliti, ternyata diberbagai daerah terjadi perubahan dalam hal kepemimpinan perempuan dalam konteks pendidikan pada lembaga pendidikan berbasis Islam. Saat ini beberapa sekolah berbasis Islam telah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. MTs Al-Hidayah Karangsuci Purwokerto merupakan salah satu sekolah berbasis Islam yang dipimpin oleh perempuan dan terakreditasi A.

Fenomena yang menarik, bahwa sekolah tersebut berada di lingkungan pesantren dan dikepalai oleh seorang perempuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa di pesantren tersebut sudah melihat kepemimpinan dari perspektif yang lebih luas. Hal tersebut bertolak belakang dalam penelitian yang dilakukan oleh Sumadi yaitu "Islam dan Seksualitas: Bias Gender dalam Humor Pesantren", (Sumadi, 2017) yang menyebutkan bahwa dominasi patriaki masih mengakar kuat di dunia pesantren, sehingga implikasinya perempuan secara hirarkis dalam budaya pesantren tidak mendapatkan tempat yang setara. Sementara dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Zainal Abidin, dkk tentang "Kiai, Transformasi Pesantren dan Pencapaian Model Gender Mainstreaming di Pesantren Subulussalam Tulungagung" (Ahmad Zainal Abidin, Imam Ahmadi, 2020) menunjukkan bahwa transformasi sikap dan perilaku di lingkungan pesantren Subulussalam khususnya pada relasi gender tersebut lahir dari kesadaran kiai bahwa laki-laki dan perempuan merupakan makhluk yang sama-sama mulia, sederajat dan mampu bekerjasama dalam hal apapun, tanpa merendahkan salah satu pihak sebagai *the second class*.

Fakta di lapangan, keluarga Yayasan Pesantren Al Hidayah cukup memahami gender yang baik. Dalam konteks kepemimpinan bahwa relasi pemilihan pemimpin perempuan tidak lagi pada persoalan laki-laki atau perempuan, namun pada kualifikasi dan kualitas kompetensinya sebagai pemimpin.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perlu dikaji secara komprehensif guna merumuskan pola kepemimpinan kepala sekolah perempuan di sekolah berbasis Islam. Adapun penelitian ini merupakan pelengkap dari penelitian yang sudah ada. Namun yang dahulu bukan berarti tidak cukup menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di wilayah pesantren cukup membuka ruang yang baik bagi perempuan untuk berpartisipasi sesuai dengan kualitas bukan pertimbangan yang lain. Sehingga di dalam penelitian menunjukkan sisi lain di dunia pesantren. Artinya kalangan ulama pesantren mulai tercerahkan dalam konteks gender. Jadi, penelitian ini berupaya untuk mengkaji fenomena menarik dimana sekolah berbasis Islam yang berada di lingkup pesantren tapi mampu menunjukkan sensitivitas gender yang cukup tinggi.

Dengan demikian penelitian ini dapat mengungkap fakta-fakta baru dari pola kepemimpinan kepala sekolah perempuan di sekolah berbasis Islam yang pada akhirnya data maupun temuan tersebut dapat digunakan sebagai rujukan bagi lembaga pendidikan-lembaga pendidikan Islam. Adapun tujuan dari penelitian ini ialah untuk menguraikan dan memetakan gaya kepemimpinan serta mengkaji *stereotyp* dan peran kepala sekolah perempuan di sekolah berbasis Islam yaitu di MTs Al Hidayah Karangsuci Purwokerto.

## **METODE**

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif (Sugiyono, 2014) karena dalam penelitian kualitatif berupaya memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendeskripsikan latar interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi, mendeskripsikan fenomena. Data penelitian diperoleh melalui teknik wawancara, observasi dan telaah dokumen. Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, dengan penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Pedoman wawancara yang digunakan dalam bentuk garis besar tema penelitian untuk mengelaborasi nilai, makna dan pandangan informan (Sugiyono, 2014). Adapun subyek penelitian ialah kepala sekolah, guru, dan pelajar. Sedangkan untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan di MTs Al-Hidayah Karangsuci Purwokerto**

Kepemimpinan pada hakekatnya merupakan suatu upaya bagaimana seseorang mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu sehingga bawahannya dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara baik, efektif juga efisien (Dewi Laily Purnamasari, 2014). Kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya dipengaruhi oleh kemampuan manajerialnya dalam mengelola secara handal sehingga lembaga yang dikelolanya dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan (Mulyasa, 2004).

Salah satu wujud keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya identik dengan pola atau gaya bagaimana ia melakukan kepemimpinan pada wilayah kerjanya. Biasanya, penyebutan jabatan tertinggi dalam sebuah institusi lebih dominan diemban oleh pemimpin berjenis kelamin laki-laki. Dalam kebiasaan yang berlaku di masyarakat kita, identik lebih melihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah lebih pantas dijabat oleh laki-laki dengan alasan bahwa kaum laki-laki lebih punya ketegasan, disiplin dan tanggungjawab yang baik (Asmanah Rohmatun Sholehah, Saeful Anwar, 2016). Namun seiring dengan berkembangnya emansipasi mulai bermunculan kepala sekolah yang dijabat oleh perempuan, salah satunya adalah pada MTs Al Hidayah Karangsuci Purwokerto.

MTs Al Hidayah Karangsuci Purwokerto merupakan lembaga pendidikan berbasis Islam yang berada di bawah Yayasan Al – Hidayah yang berpusat di Purwokerto. Sejak dikukuhkan menjadi MTs Al Hidayah pada tahun 1978, MTs Al Hidayah terbiasa dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki. Pada tahun 2003 MTs Al Hidayah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Menyadari bahwa lembaga ini awalnya merupakan lembaga yang dikelola oleh yayasan dari keturunan pesantren Al Hidayah Karangsuci, terbersit dalam pikiran calon kepala sekolah perempuan mungkin akan menjadi hal yang pada awalnya sulit untuk diterima oleh orang umum, bahkan ia pun merasa sulit untuk menerima langsung permintaan yayasan. Ibu Dra. Sartiningsih atau biasa dipanggil dengan sebutan Bu Ning merupakan kepala sekolah kelima dari urutan kepala sekolah yang selama ini ada dalam Yayasan Al Hidayah Karangsuci Purwokerto. Bu Ning, asalnya hanya guru biasa, bukan dari keluarga Al Hidayah. Namun dengan kemantapan akan kemampuannya, pengurus yayasan meminta Bu Ning untuk menjadi kepala sekolah ke 5 dan ke 6 bahkan diperpanjang masa jabatannya 2 tahun lagi menjelang Bu Ning purna tugas.

Secara umum, membicarakan peran kepemimpinan perempuan sampai saat ini masih menjadi perbincangan yang menarik. Hal ini didasari bahwa masih adanya anggapan yang cenderung menganggap bahwa lebih baik yang menjadi pemimpin dalam suatu lembaga itu adalah laki-laki. Meski saat ini, pengakuan akan keberadaan perempuan di ruang publik semakin menguat dan diakui oleh khalayak, namun bukan berarti terjadi perubahan cara pandang secara umum bahwa membiarkan perempuan menduduki jabatan di puncak itu lazim. Selama ini, masyarakat terlanjur menganggap bahwa bukanlah menjadi kepantasan bila perempuan menjadi figur yang mencolok di sektor publik, semua ini tidak lepas dari bangunan pemikiran masyarakat yang terlanjur meyakini kodrat perempuan adalah di rumah bukan di luar rumah. Sebagaimana Ben Adger (Ben Adger, 2003) menyebutnya masalah struktural bagi perempuan yang secara umum telah diabaikan oleh teoritisasi sosial laki-laki yang menempatkan dominasi dalam isu politik dan ekonomi yang darinya perempuan telah banyak disingkirkan. Efek dari pola hubungan laki-laki sebagai dominasi terhadap perempuan dan dikuatkan melalui fenomena budaya yang terstruktur secara tidak langsung telah menjadikan menguatnya sikap permisif perempuan dalam menyikapi peranannya di sektor publik.

Terkait kepemimpinan perempuan yang mana telah menjadi fenomena global, penting mengimplemntasikan kebijakan yang memiliki sense terhadap gender, bahkan peningkatan akan keberperanan perempuan di ranah publik, selalu menjadi topik yang terus didorong, salah satunya adalah melalui akses pada bidang pendidikan. Perempuan dan laki-laki memiliki akses yang sama dalam bidang pendidikan. Implikasi dari akses yang sama melalui pendidikan, berdampak pada terbukanya sektor pekerjaan bagi perempuan sehingga memunculkan peran perempuan dalam

sektor publik, termasuk pada sektor pendidikan yang mulai banyak kepemimpinannya dijabat oleh perempuan. Dalam hal ini perempuan berusaha menunjukkan dirinya eksis, kuat dan berani. Emansipasi di sini tidak hanya dimaknai sebagai pertukaran fungsi, namun perempuan juga mampu memahami posisi dirinya sebagai wanita yang mempunyai kekuatan dan kecerdasan dalam menempatkan dirinya ketika di dalam rumah, di tempat ibadah, di tempat kerja, maupun di lingkungan sosial-kemasyarakatan (Eggi Alvado Da Meisa, 2021).

Selaku kepala sekolah perempuan dalam lembaga pendidikan yang kental dengan budaya pesantren Bu Ning sempat merasa tidak yakin bahwa dirinya sebagai perempuan mampu untuk memegang kemudi bagi kemajuan madrasah yang menurutnya membawa nama besar Yayasan Pondok Pesantren Al Hidayah. Beberapa fase yang dialami oleh Kepala Sekolah sempat muncul diantaranya: 1) tidak yakin dengan kemampuannya, dan menyodorkan guru yang lain terutama guru yang berjenis kelamin laki-laki; 2) meminta waktu untuk memikirkan lebih dulu, dan dalam proses ini terjadi tarik ulur dalam dirinya untuk menerima atau tidak dengan mempertimbangkan berbagai perasaan yang berkecamuk; 3) meminta pertimbangan keluarga terutama dari sang suami sebelum mengambil keputusan penting ini; 4) akhirnya menerima dengan syarat bahwa dirinya akan mencoba untuk menjalani amanah sebagai kepala madrasah dan apabila di tengah jalan dirinya memimpin dengan tidak baik maka ia siap untuk mengembalikan amanah dari pihak yayasan.

Selama menjabat sebagai pimpinan di MTs Al Hidayah Karangsucu Purwokerto terjadi perubahan dan kemajuan cukup signifikan. Awal menjabat sebagai kepala madrasah status MTs masih terakreditasi C. Baginya ini adalah tantangan berat yang harus dihadapi sekaligus dirubah. Selain itu, beberapa kondisi ingin dirubahnya agar MTs Al Hidayah menjadi lembaga pendidikan yang diminati oleh masyarakat. Di antara beberapa upaya yang dilakukan secara internal yaitu: 1) membentuk struktur kabinet kerja yang tepat yang terdiri dari dewan guru dan karyawan; 2) membangun budaya kerja yang dinamis, kondusif dan hangat; 3) mengembangkan keakraban dengan semua unsur pendidikan di madrasah termasuk dengan murid. Sedangkan secara eksternal yaitu: 1) menggandeng semua pihak dari yayasan, para guru untuk bersama-sama memajukan MTs Al Hidayah menjadi MTs yang bagus; 2) membangun hubungan dengan masyarakat sekitar dengan sering terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang ada di masyarakat sekitar; 3) secara pro aktif mengajak masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di MTs Al Hidayah; 4) mengerahkan semua sumber daya baik yang ada di dalam maupun luar sekolah menjadi aset untuk mengembangkan lembaga.

Terobosan yang dilakukan oleh Bu Ning mendapat sambutan yang positif dari semua pihak termasuk dari masyarakat. Sedikit demi sedikit siswa MTs Al Hidayah Karangsucu Purwokerto ini diminati oleh masyarakat sekitar. Hingga tahun 2019 ini jumlah siswa di MTs tersebut mencapai 199 siswa. Tidak hanya sampai di situ, Bu Ning terus bekerja keras dan mengajak seluruh unsur dalam madrasah untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tugasnya masing-masing. 5 tahun pada periode pertamanya menjabat sebagai kepala madrasah perubahan status akreditasi madrasah ini naik menjadi berstatus terakreditasi "A" dimana hal ini merupakan pencapaian tertinggi dari proses sebelumnya.

Kepemimpinan perempuan biasanya identik dilekatkan dengan pensifatan dirinya sebagai perempuan. Disini, bias gender kerap muncul dan tanpa disadari muncul penindasan yang terselubung. Dengan penghalusan bahasa pensifatan ini cenderung memarginalkan perempuan sehingga menafikan kerja-kerja kerasnya yang sudah menghasilkan karya dan kemajuan. Hal ini, bisa jadi karena belum sepenuhnya masyarakat menerima peran-peran perempuan di sektor publik dimana di dalamnya juga terdapat bawahan yang berjenis kelamin laki-laki.

Meski tidak secara spesifik muncul statemen yang menyatakan bahwa karena kepala sekolah adalah perempuan, maka tidak bisa dihindari juga ketika pimpinan mengambil kebijakan yang dirasa didominasi oleh faktor perasaan, sehingga muncul juga pernyataan dari bawahan yang dalam amatan peneliti cenderung menganggap hal ini didasari karena ia adalah perempuan. Dalam sebuah kesempatan, peneliti mewancarai salah satu narasumber terkait dengan kepemimpinan ibu kepala sekolah:

“Sebenarnya kalau melihat pada kemajuan dan perkembangan madrasah, terjadi perubahan yang kacek dengan pada saat belum dijabat oleh beliau (kamad), namun kadang-kadang saya merasa bahwa suka muncul naluri keperempuannya sehingga menurut saya jadi mengurangi ketegasan. Kadang juga terlalu nglomani anak (murid) sehingga murid jadi merasa terlindungi. Mungkin karena beliau perempuan naluri keibuannya menjadi dominan dan mengalahkan sikap semestinya yang harus diambil terhadap siswa.” (Wawancara dengan guru MTs Al Hidayah Karangsucu Purwokerto, 2019).

Berdasarkan pada statemen tersebut menunjukkan bahwa pensifatan yang bias gender cenderung diarahkan pada pribadi kepala sekolah. Secara tidak langsung karakter pensifatan yang bias gender dimunculkan di sini. Karakteristik gender tersebut berupa dominasi pada perasaan yang kerap hadir pada saat menghadapi-atau menyelesaikan masalah, kadang diiringi dengan sikap emosional, sensitif meski juga tidak hilang sifat teliti, lembut dan hangat.

Sikap-sikap seperti ini yang tidak dibaca oleh pihak luar yang cenderung menghakimi dan memberikan penilaian yang tidak adil. Pemimpin perempuan dalam hal ini menganggap bahwa menyelesaikan persoalan yang dihadapi oleh siswa tidak cukup hanya dengan ketegasan, atau diberi hukuman jika ia bersalah. Lebih dari itu, butuh suatu cara untuk menjembatani siswa yang bermasalah dan disolusikan hingga ke akarnya. Maka dalam situasi ini butuh upaya untuk menyelami apa yang menjadi persoalan mendasar dari siswa tersebut. Inilah yang dalam perspektif pendidikan penting sebagai pimpinan memiliki kemampuan secara psikologis ketika berhadapan dengan siswa.

Sebenarnya, menyol kepala sekolah perempuan tidak hanya muncul sikap yang pro dari luar saja namun juga dari dalam. Dalam situasi ini, tidak jarang sebagai kepala sekolah ia harus mengambil pilihan yang sulit. Misalnya pada saat sekolah sedang banyak kegiatan yang mengharuskan menambah jam kerja yang panjang dan tidak jarang sampai larut malam. Sebagai perempuan sempat terbersit bahwa tidak enak dengan suami dan anak-anak. Namun mengingat tugas dan tanggung jawabnya sebagai pucuk pimpinan maka usaha pertama yang dilakukan adalah berkomunikasi dengan keluarga untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman. Dengan kesadaran penuh atas diri yang selain sebagai kepala sekolah namun juga memiliki keluarga, komunikasi yang intensif menjadi kunci pembuka terjadinya kesepahaman di dalam keluarganya. Ia juga harus mengatur waktu sedemikian rupa agar tidak ada yang merasa dinomor duakan. Baginya keluarga dan sekolah sama pentingnya. Menyiasati peranannya selain sebagai kepala sekolah dan juga keluarganya ini Ibu Ning mengelola waktunya dengan berupaya adil. Misal di rumah ia melakukan segala sesuatunya pada pagi hari, atau bila akan pulang malam sudah menyiapkan keperluan di rumah sehingga keluarganya tidak komplain ketika dirinya berada di sekolah.

Menjadi kepala sekolah adalah tanggung jawab besar yang dirasa oleh Bu Ning yang harus dilaksanakan sepenuh jiwa namun menjadi istri sekaligus ibu bagi keluarganya juga tidak bisa diabaikan begitu saja. Beruntung keluarga bisa memahami peran dan posisinya saat ini, sehingga baginya keluarganya memberikan dukungan penuh terhadap semua yang sedang dikerjakannya di sekolah.

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Islam di MTs Al-Hidayah Karangsucu Purwokerto**

Secara umum, gaya kepemimpinan yang dilakukan di awal menjabat sebagai kepala sekolah cenderung mengarah bersifat transformasional, hal ini ditandai dengan beberapa kemiripan perlakuan dan pengambilan kebijakan, dimana kepemimpinan transformasional memiliki ciri yakni menunjukkan charisma; memiliki pertimbangan individual; melakukan stimulasi intelektual; mengutamakan kerjasama; mempunyai sikap fleksibel; dan meluangkan banyak waktu untuk membuat keputusan (Moh Zammil Al Muttaqin, 2021). Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim

motivasi bagi anggota lainnya sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi dan mencapai tujuan yang ditargetkan (Annisa Fitriani, 2015).

Responden dalam penelitian ini menunjukkan beberapa proses yang menurut peneliti melakukan gaya kepemimpinan yang transformasional, kharisma yang ditunjukkan melalui berbagai pendekatan yang sifatnya merangkul semua pihak, sehingga bawahan merasa bahwa kepala perempuan lebih mudah untuk mengambil hati semua orang dengan tujuan untuk mengkondisikan situasi kerja yang lebih baik. Begitupun dalam pengambilan keputusan kepala sekolah cenderung terpengaruh dengan keindividuannya, namun begitu, responden dalam penelitian ini punya keinginan untuk mendorong intelektualitas guru bahkan *skill* agar berkembang secara maksimal. Semua itu, diterapkan secara fleksibel dengan melihat situasi dan kondisi yang terjadi di sekolah.

Pola yang diterapkan di awal tahun kepemimpinannya mengarah pada upaya untuk membangun citra lembaga yang baik, kredible dan visioner, sehingga berbagai terobosan dilakukannya untuk mencapai tujuan yang ditargetkan. Selain itu, pola kepemimpinan insruksional juga digunakan selama menjabat sebagai kepala madrasah dimana pola instruksional dan partisipatif (Rosintan, 2014) sebagaimana Groove menyebutnya sebagai kepemimpinan fasilitatif (Juliana Murniati, 2023), yang ditandai dengan upaya kepala sekolah lebih banyak berinteraksi dengan guru, siswa, orang tua, kolega, komunitas, lebih dari laki-laki, mendukung pembuatan keputusan konsensus, menekankan proses, mendorong perasaan harga diri, partisipasi aktif, dan berbagi kekuatan dan informasi yang membantu mengubah minat diri orang ke dalam tujuan organisasi, mempengaruhi guru untuk menggunakan metode mengajar yang lebih diinginkan dalam keseharian. Dengan kata lain, kepemimpinan dan pola tersebut merupakan fasilitator atas proses kolaboratif atau dapat disebut dengan kepemimpinan yang fasilitatif (*facilitative leadership*) (Khairul Ikhsan, 2019). Pola ini juga diterapkan dimana kepala sekolah berinteraksi secara aktif dengan guru, siswa juga orang tua murid dan masyarakat, sebagaimana yang diutarakan oleh Kepala Sekolah,

“Selama saya menjadi kepala, saya berupaya dekat dengan semua guru dan siswa. Di sekolah ini gurunya ada yang sudah sangat senior dan hampir purna, juga ada guru yang masih sangat muda dan butuh banyak bimbingan. Sehingga saya selalu berusaha memahami mereka. Juga dengan siswa, di MTs ini mayoritas muridnya dari kelas menengah ke bawah. Juga berasal dari pinggiran perkotaan sehingga secara budaya murid-murid sini bergaya seperti anak-anak muda di kota. Bahkan ada juga yang sampai mengikuti pergaulan dengan anak punk. Namun dengan pendekatan sebagai orangtua mereka di sekolah saya mengelus hatinya agar menjauhi pergaulan yang tidak baik dan akhirnya anak juga manut. Saya tidak ingin murid takut dengan saya, saya buka waktu kalau mereka ingin curhat dan kadang saya mengingatkan mereka untuk tidak melakukan hal-hal yang tidak baik.” (Wawancara dengan Kepala MTs Al Hidayah Purwokerto, 2019)

Melihat pada upaya dan kerja keras yang dilakukan oleh kepala madrasah ini, peneliti merasa tertarik dengan pola yang disebut Bu Ning sebagai pola yang kental dengan kekeluargaan, dimana dalam kepemimpinannya ini pola ini digunakan untuk merangkul semua unsur dalam lembaganya. Ia mengenal seluruh keluarga dari orang-orang yang bekerja di madrasah. Untuk itu beberapa kegiatan untuk mendekatkan dan mengenal satu sama lain ia budayakan misal makan bersama, atau berlibur bersama guru dan keluarganya. Menurutnya, secara langsung hal ini memberikan dampak keakraban satu dengan yang lain.

Berdasarkan pada upaya di atas yang telah dilakukan oleh kepala sekolah, menunjukkan sikap kepemimpinan yang baik. Dimana kepemimpinannya mengarah pada kemajuan sekolah yang dilakukan dengan melibatkan semua pihak, sehingga secara tidak langsung kedekatan ini mampu mempengaruhi orang lain untuk bergerak bersama menuju tujuan lembaga yang diinginkan. Dalam teori kepemimpinan disebutkan bahwa dimensi kepemimpinan mengarah pada dua hal (Encep Syarifudin, 2004); pertama pada kemampuan mengarahkan dan memahami kemauan dari orang-orang yang berada dibawah kepemimpinannya. Kedua, kepemimpinan dimana didalamnya mampu

untuk mengajak semua pihak untuk mendukung dan bekerja bersama untuk kemajuan lembaga. Dua hal ini dapat menjadi indikator kemajuan dan keefektifan kinerja manajerial seorang kepala madrasah. Dimana manajemen yang dilakukannya didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik yang mampu mengajak semua pihak untuk berkolaborasi dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawabnya untuk kemajuan madrasah.

Senada dengan hal tersebut, berdasar pada fungsi kepemimpinan adalah untuk memandu, membantu, membimbing, membangun atau memberikan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi kerja yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa orang-orang yang berada dibawah kepemimpinannya untuk menuju tujuan madrasah yang lebih baik. Proses ini dilakukan oleh Kepala MTs Al Hidayah Karangturi untuk menciptakan iklim kerja yang baik dan kondusif. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga menerapkan pola kepemimpinan *consultatif* dalam menghadapi atau mengambil keputusan. Kepemimpinan konsultatif merupakan pola kepemimpinan yang dilakukan dengan cara kepala sekolah menetapkan perintah terhadap sasaran tugas setelah melakukan proses komunikasi dan konsultasi dengan rekan kerja yang lain (Syamsul Rizal, 2018). Pola ini juga diterapkan oleh Bu Ning, misal pada saat akan mengambil keputusan terkait siswa yang melanggar aturan. Bu Ning akan berkonsultasi dengan walikelas, guru BK, dan bagian kesiswaan sehingga keputusan yang diambil berdasarkan prosedur konsultasi dan komunikasi dengan pihak-pihak yang berkompeten sehingga pengambilan keputusan bukan atas inisiatif dirinya saja namun juga atas pendapat yang lain.

Sisi menarik lainnya yang ditemukan dalam penelitian ini adalah munculnya pola kepemimpinan partisipatif (Darul Ilmi Fazri, Ahmad Badawi Saluy, Abdul Bari, 2022), dimana kepala madrasah selalu mendahulukan dan melibatkan para guru dalam mengambil keputusan. Para guru diberi kepercayaan untuk menyampaikan pendapat atas persoalan yang akan di ambil keputusan. Pola ini didasari atas dibangunnya rasa memiliki terhadap kemajuan lembaga, sehingga para guru juga akan merasakan dirinya dilibatkan terhadap keputusan-keputusan besar untuk kemajuan madrasah. Dari pola kepemimpinan seperti ini terlihat bahwa hubungan yang dibangun adalah hubungan yang terbuka, bersahabat, saling percaya dan saling memiliki satu dengan yang lain dan kerja dalam suasana tim yang diupayakan dibangun secara kekeluargaan dan menyenangkan. Dengan demikian kepemimpinan yang demokratis akan terbentuk dalam lembaga ini.

### **Mengurai *Stereotyp* dan Peran Kepala Sekolah Perempuan di MTs Al Hidayah**

Selama dua periode menjalani perannya di sektor publik sebagai kepala sekolah, Bu Ning mengalami asam manis dari pengalamannya selama ini. Di awal-awal kepemimpinannya, sempat muncul keraguan tidak hanya dirinya namun dari pihak luar yang memberikan kesan tidak menyenangkan atas terpilihnya sebagai kepala sekolah. Sepuluh tahun menjalani bahkan ditambah perpanjangan 2 tahun, pada tahun 2019 ini adalah waktu perpanjangan yang diminta yayasan agar dirinya melanjutkan kepemimpinan sebelum masa kerja sebagai seorang pendidik habis.

Kerja keras selama sepuluh tahun untuk meningkatkan dan lembaga dilakukannya tanpa kenal lelah dan semangat. Ia meyakini bahwa orang-orang di bawahnya dapat bekerjasama dalam memajukan lembaga. Hingga akreditasi di periode pertama dirinya menjabat adalah bukti pencapaian tertinggi dari proses kerjanya selaku kepala sekolah. Di tengah kerja kerasnya untuk memajukan MTs yang dipimpinya ia masih harus mengurai *stereotyp* negatif hanya karena dirinya perempuan. Capaian berbagai pencapaian kerja yang maksimal adalah bukti bahwa perempuan ketika diberi kesempatan mampu menjalankan roda organisasi dengan baik bahkan mencapai prestasi yang gemilang.

Atas pencapaian kerja yang maksimal, pihak-pihak yang meragukan kemampuannya mulai semakin percaya atas kepemimpinannya. Ditambah dengan sikap dan pola kepemimpinannya yang selalu melibatkan bawahan menjadikan pada satu sisi bawahan merasa nyaman. Sebenarnya, dengan model kepemimpinan yang partisipatif dan kolaboratif (Yuni Kasnawati, 2021) telah menunjukkan bahwa memarginalkan kerja perempuan hanya berdasar jenis kelamin tidaklah lagi menjadi pembeda pada hasil. Meski disinyalir bahwa perempuan bekerja menggunakan perasaannya namun



sesungguhnya dengan kemampuan akademisnya seorang perempuan mampu untuk mengatasi pelabelan atas sifat-sifat feminisnya yang relatif sering dijadikan alasan bagi pihak lain untuk menggajal kerja-kerja profesionalnya (Alifiulahatin Utamaningsih, 2020). Apalagi sebagai pimpinan dalam sebuah sekolah.

Peran kepala sekolah dalam lembaga pendidikan merupakan sosok yang sangat penting dalam menentukan pengembangan lembaga pendidikannya ke depan. Berkualitasnya suatu lembaga pendidikan dapat ditentukan di antaranya adalah dari kemampuan kepala sekolah yang memiliki kompetensi pada bidangnya. Jika tidak dibatasi pada konteks gender atau jenis kelamin. Kompetensi menjadi indikator yang menentukan seseorang dapat menjalankan tugas dan kewajibannya di tempat ia bekerja atau tidak (Yadi Sutikno, 2022).

Menyoal kompetensi kepala sekolah, bila berkiblat pada peraturan menteri pendidikan no 37 tahun 2017 disebutkan bahwa Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan melalui Permendinas No. 13 Tahun 2007 yang ditetapkan pada tanggal 17 April 2007. Dalam Permendiknas ini disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Untuk standar kualifikasi meliputi kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum kepala sekolah yaitu, kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Sedangkan kualifikasi khusus yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala sekolah. Dalam hal ini kepala MTs Al Hidayah memenuhi semua kriteria tersebut meski diawal kepemimpinan semuanya dipenuhi sambil jalan karena terjadi transisi kekosongan pimpinan dikarenakan kepala madrasah sebelumnya mengalami sakit dan tidak maksimal menjalankan tugasnya sehingga terjadi pergantian kepala sekolah.

Selain itu, tidak ada beda antara calon kepala sekolah laki-laki dengan kepala perempuan yang sama-sama harus sesuai aturan, dimana standar kualifikasi kepala sekolah juga harus memenuhi standar kompetensi. Dalam Permendiknas No. 1 Tahun 2007 setidaknya harus memiliki beberapa kompetensi yaitu, kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Standarisasi kompetensi kepala sekolah ini setidaknya merujuk pada kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan peranannya sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator and entrepreneur (EMASLIME)*. Prasyarat yang telah disebutkan menunjukkan bisa berlaku bagi siapa saja, artinya netral gender utamanya adalah siapa saja yang memiliki kompetensi seperti disebutkan di atas berhak dan bisa untuk menjadi kepala di madrasah tersebut (Rais Hidayat, Vicihayu Dyah M, 2019).

Secara umum kemampuan kepala sekolah ini didasari oleh kompetensi kepribadian yang baik, sehingga seorang kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang santun, akademik sekaligus agamis. Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kepribadian antara lain: (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/ madrasah; (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah; dan (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan (Desilia Rachma Sari, 2019).

Dengan demikian, keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreativitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik (Siti Masfiah Ngadin, 2022). Berdasar pada kompetensi kepribadian, sifatnya adalah umum dan berlaku bagi siapa saja tanpa memandang jenis kelamin. Maka menjadi hal yang tidak etis manakala kepribadian kepala sekolah perempuan yang peka dengan situasi dengan didominasi oleh perasaannya adalah sesuatu yang keliru, karena diiringi dengan kompetensi akademisnya maka pengambilan keputusan tegas didasari perasaan yang rasional.

Butuh waktu yang panjang untuk bisa menerima peran perempuan pada sektor publik, dan pembuktian riil bahwa seorang perempuan mampu melakukan kerja-kerja manajerial adalah upaya untuk mengurai berkembangnya stereotype terhadap perempuan yang tak berkesudahan. Bukti lain bahwa perempuan dominan dengan perasaan adalah dengan dimunculkannya kemampuan manajerialnya, dimana berdasar perspektif kebijakan pendidikan nasional peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan (Yadi Sutikno, 2022).

Kepala sekolah dalam fungsinya juga disebut sebagai seorang manajer, yang setidaknya harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi (Ilmin Sakir, 2018). Di MTs Al Hidayah kepala sekolah berupaya mengimpletasikan kemampuan manajerialnya dengan membuat proses manajemen yang baik di antaranya adalah melakukan perencanaan. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Kepala sekolah melandaskan perencanaan berdasar pada pertanyaan: “Apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*), di mana dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*)”, sehingga perencanaan dapat dilakukan secara baik, sistematis dan efisien.

Selain melakukan perencanaan, kepala sekolah juga harus bisa melakukan pengorganisasian. Mengingat bahwa di Mts Al Hidayah ini mempunyai sumberdaya yang cukup terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumberdaya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumberdaya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan.

Setelah pengorganisasian kepala sekolah harus melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan.

Di akhir siklus kerja-kerja managemennya kepala sekolah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan (supervisi) ini meliputi supervisi manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Sepervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi adminstrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru. Karenanya kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya (Muklis Riyanto, 2015).

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang diharapkan memiliki kemampuan dan manajemen dalam pendidikan. Substansi manajemen pendidikan dikelompokkan ke dalam konsep manajemen dalam hal (1) kurikulum atau pembelajaran; (2) kesiswaan; (3) kepegawaian; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan; dan (6) hubungan masyarakat. semua komponen manajemen ini disandingkan dengan substansi manajemen yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Melalui formulasi manajemen di atas maka di MTs Al Hidayah Karangsucu Purwokerto ini meramunya menjadi bagian yang harus dikerjakan dari unsur pimpinan Diantaranya adalah hal yang perencanaan kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan dan hubungan masyarakat.

Kepala sekolah melalui pembagian kerja dan tugas pokok bagi guru, dan staf administrasi berupaya menuangkannya menjadi kerja konkrit yang harus dilaksanakan oleh semuanya. Tugas utama kepala sekolah adalah menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Kemudian meyusun tahap pengorganisasian sebagaimana dijelaskan dalam Permendiknas untuk: (a) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan

dan (b) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

Sejalan dengan kebijakan pemerintah yang menghendaki antara lain tentang perlunya: (1) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (2) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (3) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (4) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (5) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; (6) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (7) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (8) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (9) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah; (10) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (11) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; dan (12) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. Semua kemampuan ini dilaksanakan oleh kepala MTs Al Hidayah Karangsucu menjadi konsepsi manajemen pendidikan yang telah terakomodasi dalam dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah, yaitu kurikulum, personalia, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat.

Selanjutnya sebagai seorang kepala sekolah, tidak luput dari kerja manajerial yang menghendaki totalitas dalam bidang pengawasan atau kontrol, yang mengharuskannya untuk melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Secara umum, kepala sekolah perempuan menjalankan tugas dan kewajibannya untuk mengembangkan dan memajukan sekolah dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi. dengan kerja keras dan melakukan banyak terobosan terbangun satu budaya kerja yang baik. Sedikit demi sedikit *stereotype* yang sering dilekatkan pada kepala madrasah perempuan mulai terkikis, yang kemudian dilihat adalah pada hasil kerjanya bukan pada siapa yang melakukan.

Bagi kepala MTs Al Hidayah Karangsucu, saat ini yang terbaik bukanlah memikirkan anggapan orang yang mendeskreditkan perempuan. Baginya yang terpenting saat ini adalah melakukan kerja dan karya nyata untuk mewujudkan MTs Al Hidayah yang lebih baik lagi. MTs Al Hidayah di periode ke dua dalam pimpinan Bu Ning memasuski proses akreditasi yang diupayakan bertahan statusnya dan meningkat nilainya. Pada bulan September visitasi telah dilakukan. Tugas kepala adalah menggerakkan seluruh komponen madrasah untuk mendukung program kerja yang telah disusun dan membangun budaya madrasah yang lebih kondusif. Untuk itu sejalan dengan tuntutan bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan kewirausahaan yang memfokuskan pada, (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; secara tidak langsung kepala madrasah yang memiliki jiwa kewirausahaan akan mampu menghitung kelemahan dan kelebihan yang dimiliki menjadi modal awal sekolahnya (Firman Patawari, 2020). Dengan modal awal tersebut, kepala sekolah mendayagunakan untuk kemajuan sekolah. Bagi kepala MTs Al Hidayah Karangsucu ini, berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru misalnya kepala membuat kebijakan yang mengharuskan guru kerja keras dan mengajar dengan baik serta selalu berupaya untuk meningkatkan kompetensinya sebagai seorang guru. Menjadi kebijakan di MTs Al Hidayah dalam rangka meningkatkan kemampuan SDM dengan mengundang pelatih untuk mengajari keterampilan menggunakan komputer bagi para guru. Hal ini disadari bahwa sistem

pendidikan saat ini berbasis IT dan sarat dengan penggunaan aplikasi berbasis komputer. Bahkan para guru diwajibkan untuk memiliki perangkat pembelajaran berupa laptop untuk menunjang kompetensinya sebagai pendidik. Senada dengan upaya kepala sekolah yang berupaya untuk meningkatkan kompetensi para guru di MTs Al Hidayah mendapat sambutan yang positif.

Melalui peran kepala sekolah yang dengan kreativitas dan inovasinya mendorong guru untuk menciptakan proses belajar mengajar yang dinamis, yakni dengan kemampuan mengadopsi berbagai model atau metode pembelajaran yang baru. Kepala sekolah menciptakan kompetisi yang sehat di sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Sampai pada kinerja yang semakin mengatkan SDM ini semakin menunjukkan bahwa kerja menjadi bukti nyata dalam menunjukkan kemampuan seseorang yang tidak dibatasi oleh jenis kelamin.

Kepala sekolah dalam mengembangkan lembaganya terus berupaya melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas bagi pihak-pihak yang berada dibawah pimpinannya. Sejak awal kegiatan pembelajaran berlangsung kepala sekolah telah menetapkan aturan semua guru harus menyiapkan RPP untuk menunjang dan menjalankan kegiatan pembelajaran yang akan dilaksanakan. Ia mengawal dan mengawasi guru-guru untuk dapat menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik. Maka kepala sekolah mendorong guru-guru agar bekerja dengan penuh persiapan, dan profesional. Ia juga sering mengawasi dan mengontrol kinerja para guru agar terbangun budaya akademis yang baik.

Sekolah merupakan organisasi pembelajar (*learning organization*) di mana sekolah selalu berhadapan dengan *stake holder*. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan *stake holder* adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua, sekolah dengan kantor/dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya (Masrukhin, 2015). Pola yang dikembangkan oleh kepala sekolah adalah dengan melakukan pembauran bersama masyarakat sekitar. Hal ini dilakukan agar masyarakat dan MTs saling mengenal dan terjalin hubungan baik. Kepiawaiannya dalam bergaul dengan masyarakat menjadikan kepala sekolah perempuan lebih mudah diterima di masyarakat sebagai pribadi yang gampang untuk berinteraksi sosial.

Dengan berbagai kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah menjadikan penerimaan banyak pihak atas kepemimpinannya menguat. Sudah jarang orang mengungkit bahwa kepala sekolah perempuan tidak pantas dalam menjalankan tugasnya. Melalui pembuktian kerja nyata dan sarat inovasi maka sedikit demi sedikit cara pandang masyarakat mulai positif dan menerima dengan baik.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa, pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah MTs Al Hidayah Karangucy Purwokerto ialah: 1) *pola kepemimpinan transformasional*, kharisma yang ditunjukkan melalui berbagai pendekatan yang sifatnya merangkul semua pihak dengan tujuan untuk mengkondisikan situasi kerja yang lebih baik; 2) *pola kepemimpinan instruksional dan partisipatif*, ditandai dengan upaya kepala sekolah lebih banyak berinteraksi dengan guru, siswa, orang tua, kolega, komunitas, lebih dari laki-laki, mendukung pembuatan keputusan konsensus, menekankan proses, mendorong perasaan harga diri, partisipasi aktif, dan berbagai kekuatan dan informasi yang membantu mengubah minat diri orang ke dalam tujuan organisasi, mempengaruhi guru untuk menggunakan metode mengajar yang lebih diinginkan dalam keseharian. Dengan kata lain, kepemimpinan dan pola tersebut merupakan fasilitator atas proses kolaboratif atau dapat disebut dengan kepemimpinan yang fasilitatif (*facilitative leadership*). Adapun pola-pola kepemimpinan tersebut diterapkan kepala sekolah guna menjalin berinteraksi secara aktif dengan guru, siswa juga orang tua murid dan masyarakat untuk mencapai tujuan ideal yang ditargetkan sekolah.

Menjadi pemimpin di lembaga yang mayoritas anggotanya adalah laki-laki tidak jarang kepala sekolah perempuan berbenturan dengan munculnya stigma dan *stereotype* yang mendiskreditkan perannya hanya karena dirinya adalah perempuan. Dengan kerja keras dan semangat untuk

mengembangkan yayasan MTs Al Hidayah, kepala sekolah telah melakukan sejumlah usaha untuk memajukan sekolah dengan baik, melalui fungsi dan kompetensinya baik secara kepribadian, sosial dan lain-lain, sehingga kepala sekolah sedikit demi sedikit mendapat pengakuan dan penghargaan terhadap kepemimpinannya. Dalam menepis *stereotype* kepala sekolah telah berhasil menciptakan iklim yang kondusif di lembaganya sehingga semua unsur yang masuk dalam iklim akademis MTs dapat berjalan dengan baik.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih kepada tim dan semua pihak yang telah membantu dan terlibat dalam penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung khususnya kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah membantu dalam pendanaan penelitian. Semoga artikel ini bermanfaat baik secara teoritik maupun praktis.

## REFERENCES

- Ahmad Zainal Abidin, Imam Ahmadi, F. M. I. (2020). Kiai, Transformasi Pesantren dan Pencarian Model Gender Mainstreaming di Pesantren Subulussalam Tulungagung. *Jurnal Penelitian*, 14(1), 25.
- Alifiulahtin Utamaningsih. (2020). Feminism-Tranformasional. *Dialogia: Jurnal Studi Islam Dan Sosial*, 18(2), 395–416.
- Annisa Fitriani. (2015). Gaya Kepemimpinan Perempuan. *Jurnal TAPIs*, 11(2), 6.
- Asmanah Rohmatun Sholehah, Saeful Anwar, H. (2016). Pola Kepemimpinan Perempuan dalam Pengelolaan Yayasan Lembaga Pendidikan. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 1(1), 70.
- Basse Marhawati. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan pada Sekolah Efektif. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi*, 1(1), 20.
- Ben Adger. (2003). *Teori Sosial Kritis: Kritik, Penerapan dan Implikasinya*. Pustaka Pelajar.
- Darul Ilmil Fazri, Ahmad Badawi saluy, Abdul Bari, N. K. (2022). The Infulence of Participatory Leadership Style and Organizational Commitment. *Dinasti International Journal Of Digital Bussness Management*, 3(2), 566–583.
- Desilia Rachma Sari, M. S. (2019). Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah. *Manajer Pendidikan*, 13(2), 158–167.
- Dewi Laily Purnamasari. (2014). Model Kepemimpinan Perempuan di Era Wikinomic. *Palastren*, 7(2), 318.
- Eggi Alvado Da Meisa, P. P. A. (2021). Perspektif Feminisme dalam Kepemimpinan Perempuan di Indonesia. *Jurnal Integrasi Dan Harmoni Inovatif Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(1), 274.
- Encep Syarifudin. (2004). Teori Kepemimpinan. *Al Qalam*, 21(102), 466. <https://doi.org/DOI:10.32678/alqalam.v21i102.1644>
- Eutrovia Iin Kristiyanti, M. (2015). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus SMKN 7, SMKN 1 Bantul, SMKN Tempel. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1), 38.
- Firman Patawari. (2020). Implementasi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah 5 Kepanjen. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 9(3), 291–303.
- Hasan Baharun. (2021). Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Sekolah Ramah Anak. *Quality Journal of Empirical Research in Islamic Education*, 9(1), 91.
- Ida Novianti. (2008). Dilema Kepemimpinan Perempuan dalam Islam. *Yinyang: Jurnal Studi Gender Dan Anak*, 3(1), 1.
- Ilmin Sakir, S. H. (2018). Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer (Studi Multisitus) di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur. *Jurnal Kebijakan Dan Pengembangan Pendidikan*, 6(2), 197–208.
- Juliana Murniati, E. S. (2023). “Guyub” as a Mediator Between Facilitative Leadership and Global Mindset: A Study of Indonesian SOEs (“Guyub” Sebagai Mediator Hubungan Antara

- Kepemimpinan Fasilitatif dan Kesiapan Global: Studi BUMN Indonesia). *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 38(1), 56.
- Kartono. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Raja Grafindo Persada.
- Khairul Ikhsan, A. S. M. (2019). Reformasi Agraria Joko Widodo-Jusuf Kalla dalam Konsep dan Realita Kepemimpinan yang Fasilitatif (Facilitative Leadership). *Dialektika Publik*, 4(1), 48–56.
- Marina, A. P. A. U. (2019). Gaya Kepemimpinan Perempuan Ditinjau dari Peran Optimisme dan Efikasi Diri di Universitas Dharma Andalas. *Menara Ekonomi*, 5(3), 1.
- Masrukhin. (2015). Strategi Membangun Learning Organization: LO dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus). *Quality: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 41–66.
- Moh Zammil Al Muttaqin. (2021). Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah dan Peran Sosialnya di Masyarakat. *Irsyaduna Jurnal Studi Kemahasiswaan*, 1(3), 284.
- Muklis Riyanto. (2015). Manajemen Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Supervisi Akademik di SMA Negeri 5 Lubuklinggau. *Manajer Pendidikan*, 9(1), 50–56.
- Mulyasa. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. PT Rosdakarya.
- Poppy Nurmayanti, Evi Suryawati Firzal, Yohannes, Y. M., & Ramaiyanti1, dan S. (2021). Model Konseptual Kepemimpinan, Gender, dan Diversitas. *Jurnal El-Riyasah*, 12(1), 1.
- Priatiningsih, S. (2018). Kepemimpinan Wanita Sebagai Kepala Sekolah Studi Di SD Negeri Kecamatan Balung Kabupaten Jember. *Journal Of Administration And Educational Management (Alignment)*, 1(1), 220.
- Rais Hidayat, Vicihayu Dyah M, H. U. (2019). Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoritis. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 4(1), 61–68.
- Rosintan. (2014). Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan di PT. Ruci Gas Surabaya. *Agora*, 2(2), 917–927.
- Sheyla Nichlatus Sovia. (2015). Perempuan Dalam Kungkungan Fundamentalisme. *Dialogia: Jurnal Studi Islam Dan Sosial*, 13(2), 240.
- Siti Masfiah Ngadin. (2022). Kepemimpinan yang Efektif dalam Manajemen Pendidikan. *Education Leadership*, 1(2), 156.
- Siti Nurul Khaerani. (2017). Kesetaraan dan Ketidakadilan Gender dalam Bidang Ekonomi pada Masyarakat Tradisional Sasak di Desa Bayan Kecamatan Bayan Kabupaten Lombok Utara. *Qanwam*, 11(1), 59.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumadi. (2017). Islam dan Seksualitas: Bias Gender dalam Humor Pesantren. *El-Harakah: Jurnal Budaya Islam*, 19(1), 25.
- Syamsul Rizal. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsultatif dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi pada P.T. Bank Mandiri (Persero) Cabang Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi*, 2(2), 99–109.
- Tan M. G. (2019). *Perempuan Indonesia Pemimpin Masa Depan*. Pustaka Sinar Harapan.
- Yadi Sutikno, I. (2022). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Maitreyawira*, 3(1), 1–7.
- Yuni Kasnawati. (2021). Kepemimpinan Kolaboratif: Sebuah Bentuk Kepemimpinan untuk Sekolah. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 9(2), 197–207.