

GAMBARAN KEPEMIMPINAN WANITA DI SMAN 1 DAWARBLANDONG MOJOKERTO

Daniel Setia Budi Mulyono

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA.

Email: danielm@mhs.unesa.ac.id

Diana Rahmasari

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA.

Email: dianarahmasari@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kepemimpinan wanita di SMAN 1 Dawarblandong. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan teknik desain penelitian studi kasus. Partisipan penelitian yaitu SMAN 1 Dawarblandong, dengan 5 orang *significant other*. Instrumen pengumpulan data menggunakan pedoman wawancara, observasi, dan alat bantu berupa media perekam suara. Teknik analisa data menggunakan analisis tematik (AT). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipan menggunakan bentuk kepemimpinan secara umum dan bentuk kepemimpinan wanita dengan gaya kepemimpinan feminin dalam kepemimpinannya di SMAN 1 Dawarblandong.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Kepemimpinan Wanita, Gaya Kepemimpinan Feminim.*

Abstract

This riset aims to determine the description of female leadership in SMAN 1 Dawarblandong. The research method used is qualitative with case study research design techniques. The research participants were the Head of SMAN 1 Dawarblandong, with five significant other. The instrument for collecting data used guidelines for interviews, observations, and aids in the form of voice recording media. The data analysis technique is using thematic analysis (AT). The results of the riset show that participants used the leadership form in general and the form of female leadership with femi nine leadership style in their leadership at SMAN 1 Dawarblandong.

Keywords: Leadership, Women's Leadership, Feminine Leadership Style.

PENDAHULUAN

Membahas mengenai kepemimpinan, posisi perempuan masih sering di bandingkan dengan posisi laki-laki. Perempuan dinilai belum pantas menduduki jabatan yang berhubungan dengan kekuasaan yang dianggap "pantas" hanya laki-laki (Dwijaksana, 2015). Pandangan ini berawal dari kecenderungan tradisi yang mengakar di masyarakat, di mana mendudukkan posisi laki-laki melebihi perempuan, sehingga peran publik yang seharusnya bisa juga dilakukan oleh perempuan seolah hanya monopoli kaum laki-laki. Dewasa ini sudah banyak perempuan yang memiliki kapasitas lebih dari pada laki-laki dalam hal kepemimpinan. Wanita menunjukkan bahwa dirinya mampu untuk sukses dan maju seperti halnya pria, bahkan beberapa diantaranya dapat menjadi pemimpin karena memiliki kemampuan dan keahlian yang mumpuni di bidangnya (Paludi & Denmark, 2018). Eagly dan Johannesen (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) melakukan meta-analisis tentang gender dan gaya kepemimpinan yang secara garis besar menyimpulkan

bahwa adanya perbedaan gaya kepemimpinan menurut jenis kelamin yaitu maskulin dan feminim.

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Menurut pendapat Lussier (Sasmita & Raihan, 2014) menjelaskan bahwa : *Leadership is the influencing proces of leaders and followers to achieve organizational objective through change.* Maksudnya kurang lebih : Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi para pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Menurut Fielder (Jogulu & Wood, 2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Pandangan yang dikemukakan Greenfield bahwa "indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: 1) komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, 2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, 3) Senantiasa

memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas”.

Pandangan Wolfman mengenai keutamaan wanita adalah kemampuan untuk memelihara hubungan. Wanita tertarik untuk membantu orang lain berkembang dan mengungkapkan diri serta menolong mereka memperoleh kepuasan (Kristiyanti, 2016). Sifat memelihara berasal dari peran biologis wanita. Wanita memiliki kemampuan alami untuk mencipta, memelihara, dan mendorong pertumbuhan semua itu dilakukan demi dan bersama orang lain. (Dahlvig & Longman, 2014) mengidentifikasi tiga sudut pandang penting yang membawa wanita pada kepemimpinan, yaitu memperhatikan secara lebih luas, kepuasan hari demi hari dan struktur organisasi menganjurkan organisasi lebih sehat dan produktif ketika pandangan pria dan wanita diterima dan disukai.

Laki-laki cenderung mempunyai model kepemimpinan maskulin, sedangkan perempuan cenderung memiliki kepemimpinan feminim sesuai ciri-ciri yang ada (Situmorang, 2012). Gaya kepemimpinan feminim memiliki tiga dimensi sebagai berikut:

1. *Charismatic/Value Based*

Pemimpin perempuan untuk menunjukkan atribut kepemimpinan transformasional. Kerangka perilaku dari *charismatic/ value based* ini adalah:

a) *Visionary*

Pemimpin memiliki pandangan ke depan (*plans ahead*)

b) *Inspirational*

Pemimpin adalah orang yang percaya diri, antusias, dan motivasional.

2. *Team Oriented*

Pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif daripada pemimpin laki-laki. Kerangka perilaku dari *team oriented* adalah :

a) *Collaborative team orientation*

Pemimpin merupakan pribadi yang *group oriented*, kolaboratif, dan loyal.

b) *Team integrator*

Pemimpin merupakan orang yang komunikatif dan melakukan koordinasi di dalam perusahaan.

3. *Self-protective*

Pemimpin perempuan memiliki orientasi yang lebih banyak kepada hubungan dan memiliki tingkat keegoisan yang rendah di

dalam organisasi. Kerangka perilaku dari *self protective* adalah :

a) *Self-centered*

Pemimpin merupakan orang-orang yang tidak mudah dalam bersosialisasi (asosial) dan non-partisipatif.

b) *Procedural / bureaucratic*

Pemimpin merupakan orang yang prosedural dan formal. (AltinWells, K., & Fleshman, J. W. (2020). *Women in Leadership*. Clinics in Colon and Rectal Surgery. <https://doi.org/10.1055/s-0040-1712977>taş & Altintaş, 2008)

Dalam studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, partisipan HS sebagai kepala SMAN 1 Dawarblandong saat ini mampu memberikan dampak yang positif dalam kemajuan di bidang pembangunan, sarana prasarana, kompetensi guru dan juga prestasi akademik maupun non akademik pada siswa-siswinya. Partisipan HS saat ini memiliki beberapa keunggulan dalam hal visi misi yang lebih jelas untuk kemajuan di SMAN 1 Dawarblandong. Kepemimpinan partisipan HS saat ini cenderung lebih disiplin dan tegas meskipun beliau sebagai seorang wanita, hal ini ditunjukkan dari studi pendahuluan yang dilakukan peneliti kepada beberapa guru. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipan HS saat ini lebih tegas dalam pertanggungjawaban kinerja guru dan karyawan, evaluasi program kerja dan prosedur maupun struktur yang diberlakukan. Sehingga setiap guru dan staf TU dituntut agar bisa menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya tepat waktu. Aspek lainnya yang tidak kalah pentingnya yaitu mengenai evaluasi serta kedisiplinan. Pada masa kepemimpinan HS saat ini sangat memperhatikan aspek kedisiplinan, hal ini di ungkapkan oleh beberapa guru yang menceritakan contoh aspek kedisiplinan yang di terapkan partisipan HS, yaitu setiap pagi ada apel pagi bagi semua guru dan staf di aula sekolah, kemudian dilanjutkan dengan berdoa bersama, kemudian menyanyikan lagu kebangsaan Indonesia Raya di setiap kelas, dan kemudian baru pukul 07.30 WIB kegiatan belajar mengajar dimulai.

Partisipan HS saat ini juga menularkan komitmen dan motivasi yang tinggi dalam bekerja, misalnya, partisipan HS sebagai pemimpin tetap mengajar tepat waktu ditengah kesibukannya menangani banyak hal, hal ini diharapkan dapat menjadi teladan bagi guru dan staf yang lain agar bisa bekerja lebih optimal. Komitmen tinggi yang ditunjukkan oleh partisipan HS terlihat ketika beliau mendatangkan dosen dari UNESA untuk pengembangan SDM bagi para guru dengan mengadakan seminar dan *workshop* yang bertujuan

untuk menjadikan para guru lebih kreatif dan inovatif dalam proses belajar mengajar dan mampu untuk mencetak siswa-siswi yang berprestasi.

Menghadapi UNAS yang berbasis *online*, partisipan HS juga mulai menerapkan Ulangan Harian dan Ujian Akhir Semester berbasis *online*, dengan demikian para siswa-siswi diharapkan bisa terbiasa menggunakan komputer pada saat Ulangan Harian dan Ujian Akhir Semester, sehingga nantinya pihak sekolah tidak perlu khawatir ketika para siswa menghadapi UNAS yang berbasis *online*. Semenjak SMAN 1 Dawarblandong berdiri pada tahun 2002, kantin sekolah yang ada hanyalah sederhana dan kurang nyaman, kemudian partisipan HS berinisiatif untuk bisa memperbaiki kantin dengan lebih rapi bersih dan nyaman. Komitmen lain yang ditunjukkan oleh partisipan HS adalah kelengkapan sarana prasarana sekolah dengan merealisasikan laboratorium komputer yang terdiri dari seratus komputer yang bisa digunakan oleh para siswa..

Motivasi yang diberikan oleh partisipan HS tidak hanya bagi para guru, tetapi juga bagi para siswa-siswi untuk bisa berkarya dan berprestasi di bidang akademik maupun non akademik. Partisipan HS memberikan motivasi pada siswa-siswi dengan menjalin komunikasi secara langsung ataupun tidak langsung, misalnya berdiskusi dengan Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan terkait *event-event* atau kejuaraan yang bisa mereka ikuti. Dengan demikian pihak sekolah akan mengusahakan untuk sarana dan pra-sarana yang di perlukan, dan partisipan HS selaku pemimpin di SMAN 1 Dawarblandong sangat mendukung penuh hal itu. Hasilnya adalah beberapa prestasi membanggakan diraih oleh siswa-siswi SMAN 1 Dawarblandong, seperti juara I KIR di Universitas Wijaya Kusuma, Juara I tari di tingkat Kabupaten, juara 1 Pramuka di tingkat Kabupaten, juara III Olimpiade Sejarah di UNESA, juara III Olimpiade Ekonomi Koperasi se-Jawa Timur, dan salah satu terobosan terbaru dengan adanya ekstrakurikuler Taekwondo, berhasil mendapat Juara II Nasional.

Problematika pemimpin terdahulu di SMAN 1 Dawarblandong Mojokerto adalah kurangnya penerapan kedisiplinan, lambannya proses pembangunan dan perlengkapan sarana prasarana serta kinerja guru yang kurang optimal. Namun setelah kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang, kepala sekolah mulai menanamkan dan menerapkan kedisiplinan pada semua aspek yang ada di sekolah, sehingga sepak terjang kepala SMAN 1 Dawarblandong saat ini menjadi perbincangan orang-orang disekitar dan kepemimpinannya menjadi

sorotan dalam kedisiplinan dan pengembangan prestasi yang sudah di capai SMAN 1 Dawarblandong Mojokerto.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengadakan penelitian di SMAN 1 Dawarblandong Mojokerto dengan judul “Gambaran Kepemimpinan Wanita di SMAN 1 Dawarblandong Mojokerto”. Penelitian ini penting untuk diteliti karena wanita adalah minoritas dalam manajemen di bidang pendidikan khususnya di negara berkembang yang pembangunannya sudah cukup maju (Celikten, 2005) dalam (SCM dkk, 2015) dan kemampuan pemimpin perempuan masih di pandang sebelah mata oleh masyarakat, padahal kesuksesan seorang pemimpin dalam memajukan suatu organisasi tidak bergantung pada gender, melainkan kemampuan yang dimilikinya sebagai pemimpin. Penelitian ini dilakukan di SMAN 1 Dawarblandong karena merupakan salah satu sekolah unggulan di Mojokerto yang di pimpin oleh kepala sekolah wanita dan telah berhasil mewujudkan nilai-nilai kedisiplinan, religi, nasionalisme, prestasi akademik maupun non akademik yang lebih baik. Sekolah yang unggul perlu menerapkan dan mewarisi nilai-nilai, norma dan perilaku organisasi yang berlandaskan iman dan taqwa kepada anggota sekolah agar sekolah tetap menjaga eksistensinya menjadi sekolah yang berprestasi.

METODE

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik desain penelitian studi kasus. Menurut (Lexy J. Moleong, 2019) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain sebagainya.

Dalam pengambilan partisipan, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu (*metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, 2016).

Pertimbangan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan penentuan kriteria subjek antara lain :

- 1) Partisipan adalah Kepala SMAN 1 Dawarblandong Mojokerto
- 2) *Significant other* terdiri dari: tiga Wakil Kepala SMAN 1 Dawarblandong dan dua Guru biasa.
- 3) Bersedia mengisi *Informed Consent*.

Sumber data yang didapat oleh peneliti berasal dari partisipan HS dan lima *significant other* yaitu AM, ES, DS, ES, IR dan EZ. Alasan peneliti untuk

menggunakan lima *significant other* di atas adalah, karena tiga partisipan AM, ES dan DS merupakan wakasek di SMAN 1 Dawarblandong dimana ketiga *significant other* ini lebih sering bertemu dan berbagi tugas dengan partisipan HS, dengan begitu maka peneliti akan sangat membutuhkan informasi dari sudut pandang tiga *significant other* yang menjabat sebagai wakasek tersebut. Kemudian untuk dua *significant other* lainnya yaitu IR dan EZ adalah dua guru mapel dan wali kelas biasa, dimana peneliti ingin mengetahui kinerja partisipan HS dari sudut pandang *significant other* IR dan EZ sebagai guru biasa yang jarang bertatap muka langsung dengan partisipan HS, dengan kata lain bisa memberikan informasi secara obyektif.

Menurut (Arikunto, 2012), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatan penelitian agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan memudahkan kegiatan penelitian. Dari definisi tersebut maka instrumen yang dimaksud dapat berupa pedoman wawancara, pedoman observasi, alat perekam, serta berbagai hal baik berupa fisik maupun non fisik yang dapat menjadikan proses penelitian menjadi sistematis serta lebih mudah. Instrumen pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini berupa pedoman wawancara, pedoman observasi, serta alat perekam. Peneliti menggunakan jenis wawancara semi terstruktur agar tidak adanya batasan dalam alur pembicaraan, sehingga lebih fleksibel tetapi tetap terkontrol.

Jenis teknik analisis data yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah analisis tematik (AT). Menurut (Braun & Clarke, 2006), analisis tematik adalah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis dan melaporkan pola-pola atau tema dalam data. Hal ini minimal mengatur dan menjelaskan rangkaian data dalam rincian. Sebuah alternatif penggunaan analisis tematik adalah untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan bernuansa mengenai satu tema tertentu, atau kelompok tema.

Pada penelitian ini, uji keabsahan data yang dipakai peneliti adalah uji kredibilitas dengan definisi data dan informasi yang dikumpulkan harus mengandung nilai kebenaran dan kepercayaan, dalam hal ini hasil penelitian harus dapat dipercaya dan dapat diterima oleh khalayak umum. Uji kredibilitas akan didukung dengan adanya informasi pembandingan dari informan atau dapat disebut dengan teknik triangulasi.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan partisipan dan *significant other*, mengungkapkan dua tema besar yaitu Kepemimpinan secara umum dan Kepemimpinan Wanita. Tema besar pertama, Kepemimpinan secara umum, mengungkapkan tiga sub tema, yaitu sikap sebagai pemimpin, sikap terhadap bawahan, dan pandangan lingkungan terhadap kinerja pemimpin. Tema besar kedua, kepemimpinan wanita, mengungkapkan tiga sub tema, yaitu *charismatic*, *team oriented*, dan *self protective*.

Tabel 4.1 *Tabel Tema dan Sub Tema*

Tema	Sub Tema
Kepemimpinan Secara umum	Sikap sebagai pemimpin
	Sikap terhadap Bawahan
	Pandangan Lingkungan terhadap Kinerja Pemimpin
Kepemimpinan Wanita	<i>Charismatic</i>
	<i>Team Oriented</i>
	<i>Self Protektif</i>

1. Kepemimpinan Secara Umum

Hal ini membahas bagaimana sikap partisipan sebagai pemimpin wanita, dimana memiliki sikap dan pandangan yang tidak jauh berbeda dengan pemimpin laki-laki pada umumnya. Sehingga menghasilkan sikap sebagai pemimpin yang bertanggung jawab, menjalin komunikasi dengan bawahannya, mengadakan evaluasi terhadap program kerja yang ada, serta bagaimana lingkungan kerja sekitar memandang partisipan sebagai sosok pemimpin.

2. Kepemimpinan Wanita.

Tema ini membahas bagaimana sosok partisipan HS sebagai pemimpin wanita yang memiliki karakteristik sebagai seorang wanita, dimana partisipan HS lebih menggunakan hati nurani dalam pengambilan keputusan, menempatkan dirinya sebagai teladan bagi bawahan, memiliki orientasi hubungan yang mengarah ke kekeluargaan, serta berusaha selalu mentaati peraturan ataupun prosedural yang berlaku.

PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan

Sub Tema 1 : Sikap Sebagai Pemimpin

1) Bertanggung Jawab

Banyak hal mengenai tanggung jawab partisipan HS sebagai pemimpin yang harus dikerjakan, diantaranya adalah membawa nama baik sekolah dengan ikut serta pada berbagai ajang perlombaan. Hal ini di ungkapkan oleh partisipan HS sebagai berikut :

“[...] kalau saya ya itu tadi selama siswa dan gurunya siap sekolah siap mendanai, baik untuk pendaftaran, minimal transport dan konsumsi itu pasti ditanggung sekolah selama semua siap” (HS-251018)

Partisipan HS pun tetap mendampingi bawahan jika mendelegasikan suatu tugas atau pekerjaan, serta tetap memantau dan memberikan arahan. Hal ini adalah bentuk rasa tanggung jawab HS sebagai pemimpin.

“[...] Kalau ada pekerjaan yang saya delegasikan saya pasti juga akan mendampingi, saya beri contoh terlebih dahulu, saya beri arahan kalau sudah siap dia sudah bisa ya sudah, terus biasanya saya cek lagi harusnya begini, jadi selalu ada yang saya delegasikan” (HS-251018)

“[...] Ya gini, kalau memang nggak bisa ya tetep saya ajari, ya mesti saya dampingi dulu karena saya rasa itu tanggung jawab saya” (HS-251018)

Peran HS sebagai pemimpin tentunya memiliki beberapa tugas tambahan di luar kewajibannya, namun ia akan berusaha menyelesaikannya jika tugas itu memang ditujukan kepadanya.

“Nggak, nggak sering kayaknya kalau nggak bisa ya saya tetap kerjakan sendiri sebisa mungkin saya akan berusaha, kalau memang tugasnya tupoksinya ke kepala sekolah ya saya kerjakan sendiri” (HS-251018)

Pernyataan partisipan HS diatas juga dibenarkan oleh beberapa *significant other* AM, ES,IR dan EZ, dimana jika memang ada suatu tugas atau pekerjaan yang memang ditujukan kepada partisipan HS, sebisa mungkin akan dikerjakan sendiri oleh beliau.

“ [...] jadi dak ada kesempatan untuk gak ada jam, free itu gak berlaku di beliau. Jadi komitmen dengan, kalau memang tugas saya ngajar saya gak boleh mengurangi tanggungjawab saya sebagai ngajar dikelas [...]” (AM-101018)

“[...] Kalau pekerjaan, sepanjang ee ada istilahnya ada pembagian tugas di Wakasek, pasti dilihat dulukan. Tetapi kalau Ibu Kepala Sekolah, intinya bisa dikerjakan oleh Kepala Sekolah, dikerjakan sendiri.” (ES-051018)

“Iya. Menyelesaikan. Intinya tidak mau membawa pekerjaan ke rumah. Selesai dak selesai harus selesai, sampai kami sudah pulang leha-leha di rumah, kadang magrib beliau masih disini” (ES-051018)

“[...] Kalau Kepala Sekolah yang menerima tugas pasti diselesaikan sendiri, dikerjakan sendiri” (ES-051018)

“[...] Ditangani sendiri, sebisa mungkin ditangani sendiri yak..” (IR-221018)

“Tidak yaaaa.....sepertinya tidak. Jadi tugas kepala sekolah dihendel beliau sendiri” (EZ-281018)

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan (Hasibuan, 2011). Hal ini serupa dengan apa yang dilakukan oleh partisipan HS, beliau sangat bertanggung jawab pada tugas-tugas pribadi, kinerja bawahan serta eksistensi sekolah pada kegiatan-kegiatan di luar. Jika partisipan HS menerima tugas yang memang ditujukan padanya, beliau akan sebisa mungkin mengerjakannya sendiri, tanpa melimpahkannya pada bawahan.

2) Menjalinkan Komunikasi

Yukl (2010), memaparkan bahwa kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan menjelaskan visi, serta (3) memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu. Setiap pemimpin mempunyai berbagai macam cara dalam mencapai visi misalnya, diantaranya dengan menjalin komunikasi. Komunikasi yang baik tentunya menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan, baik itu dalam ruang lingkup sekolah maupun di luar sekolah.

Sosialisasi visi misi dan program sekolah merupakan salah satu bentuk komunikasi partisipan HS sebagai pemimpin dengan bawahan maupun warga sekolah yang lain. *Significant other* DS dan IR menyatakan bahwa proses sosialisasi juga dilakukan ketika rapat.

“[...] biasanya ada pertemuan untuk membahas program satu tahun ke depan seperti apa, dan juga kalau senin masuk biasanya sabtu ada pertemuan, tapi kalau ada momet khusus yang bertepatan dengan puasa misalnya dan ada buka puasa bersama disitu sekaligus disampaikan program SMA selama satu tahun kedepan.” (DS-181018)

“[...] biasanya diselenggarakan rapat umum eee tentang program-program sekolah, evaluasi program sekolah juga termasuk didalamnya visi misi sekolah disampaikan kepada kepala sekolah langsung kepada wali murid yang disitu rapatnya selalu dihadiri oleh selain wali murid juga ada perwakilan pengurus komite, bapak ibu guru semua dan karyawan” (IR-221018)

Dalam menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, partisipan HS selalu berusaha untuk mengkomunikasikan pada semua pihak terkait program apapun yang akan dikerjakan, untuk kemajuan sekolah yang lebih baik.

“[...] Yang pertama kan kita sosialisasikan, saya sosialisasikan sama warga sekolah, bapak ibu guru dan pegawai kemudian ke komite, orang tua” (HS-25108)

“[...] nah waktu kenaikan kelas kan ada siswa baru lalu ada perkenalan di awal, sekaligus sosialisasi program sekolah walaupun nggak detail ya, tahun kemarin berjalan seperti ini, tahun ini berjalan begini, tahun depan maunya sekolah seperti ini” (HS-251018)

Komunikasi juga dilakukan oleh partisipan HS pada siswa di sekolah. Hal ini dikonfirmasi oleh *significant other* AM, yang menyatakan bahwa jika ada beberapa hal khusus yang perlu disampaikan pada siswa, partisipan HS langsung mengambil inisiatif untuk menjadi pembina upacara, meskipun tidak terjadwal sebelumnya.

“[...]tapi kalau ada suatu hal yang penting yang dibicarakan dengan siswa, biasanya kepala sekolah berinisiatif menjadi pembina pada saat hari itu juga. Jadi tidak terjadwal kalau memang perlu ada yang disampaikan ke siswa ya memang harus disampaikan pada saat upacara itu [...]” (AM-101018)

Dalam tercapainya suatu visi untuk perubahan yang lebih baik, partisipan HS tidak hanya berkomunikasi dengan lingkup yang ada di dalam sekolah saja, tetapi beliau juga melibatkan orang tua siswa, yang mana dukungan dari orang tua siswa juga sangat penting.

“[...] tapi kita selalu koordinasi dengan orang tua siswa karena semua ini tidak akan berjalan tanpa bantuan mereka jadi kita berkoordinasi dengan orang tua mana yang akan kita laksanakan” (HS-251018)

Significant other DS juga mengungkapkan hal yang sama mengenai sikap partisipan HS sebagai pemimpin, yang berani melibatkan langsung orang tua siswa dalam pelaksanaan program kerja yang ada.

“[...] eee tapi dalam hal ini beliau juga berani mengutarakan hal itu ke wali siswa. Jadi intinya permasalahan yang dihadapi sekolah itu seperti apa, kita terkendala dengan komputer, terkendala dengan kurangnya

bangunan dan hal itu juga disampaikan ke wali siswa melalui rapat komite itu dan yaa puji Tuhan setelah disampaikan ke wali siswa dan dengan disodorkan misalkan ada bantuan sekian, wali murid juga tergerak untuk membantu, dan akhirnya sudah ada lab komputer. [...]" (DS-181018)

3) Evaluasi

Evaluasi merupakan aspek penting dalam kepemimpinan. Melalui evaluasi seorang pemimpin juga dapat mengetahui keberhasilan maupun kegagalan yang terjadi dalam kepemimpinannya. Partisipan HS akan langsung melakukan evaluasi jika mendapati kendala di tengah program kerja yang sedang berjalan.

"[...] akhirnya kita evaluasi lagi kendalanya apa kenapa kok tidak berjalan, ya akhirnya kita sampaikan ke warga sekolah kenapa program itu tidak berjalan seperti itu" (HS-251018)

Significant other ES juga mengungkapkan bahwa partisipan HS akan mengadakan evaluasi bersama ketika menghadapi kendala atau kekurangan

"[...] Iya seperti itu, ada evaluasi. Kenapa tidak berhasil?. Ada apa disini?, baru itu yang menjadi PR kita bersama-sama" (ES-051018)

"[...] Dievaluasi, ya dievaluasi berama-sama, ada kekuarangan ya langsung dikerjakan bersama-sama" (ES-051018)

Significant other IR mengungkapkan bahwa evaluasi yang di terapkan partisipan HS tidak hanya selalu dalam rapat atau forum, bisa juga melalui kunjungan ke kelas dengan hanya melihat pintas ke kelas-kelas.

"[...] melalui yang pasti melalui supervisi ya, cuma supervisi banyak macamnya, bisa dengan kunjungan masuk ke kelas, bisa hanya dengan eeemm melewati di depan ruangan itu aja tanpa harus masuk ke dalam kelas jadi bisa terjadwal ee supervisi terjadwal emm tanggal sekian bapak ibu guru dimasukin kelasnya

tanggal sekian di supervisi itu terjadwal, yang tidak terjadwal beliau melakukan monitoring dengan caranya sendiri" (IR-221018)

Penerapan evaluasi program sekolah juga rutin dilakukan partisipan HS, kepada guru, ataupun wali murid.

"[...] Kalau guru melalui rapat koordinasi atau rapat dinas, kalau wali murid tiap akhir semester kan pasti ada perpisahan ya minimal ya evaluasi program sekolah, tiap akhir semester ya minimal itu setahun 2 kali"(HS-251018)

Dalam kepemimpinan, diperlukan yang namanya proses penilaian kerja kepada para bawahan. Menurut Subhangi dkk. (2012), penilaian kerja merupakan suatu proses evaluasi seorang pemimpin kepada bawahannya. Penilaian kinerja merupakan hal yang penting dalam organisasi. Hal itu dilakukan untuk menolong pemimpin dalam evaluasi para bawahan, khususnya untuk membantu proses evaluasi bawahan sesuai dengan tugasnya masing-masing, serta untuk memastikan kinerja bawahan apakah telah sesuai dengan standar yang berlaku atau tidak. Selain itu, evaluasi kinerja bawahan juga dilakukan untuk mengidentifikasi kinerja, kemampuan atau keterampilan, dan mengenal kelemahan para bawahan, sehingga dapat dicari solusi yang tepat untuk memperbaikinya (Daoanis LE:2012).

Subtema 2: Sikap terhadap bawahan

1) Memberikan Teguran

Banyak cara yang dilakukan partisipan HS dalam mengembangkan SMAN 1 Dawarblandong untuk menjadi lebi baik lagi, salah satunya memberikan teguran jika mendapati bawahannya yang belum menyelesaikan tugas ataupun tidak mematuhi peraturan.

"[...] Saya panggil pasti, bagaimana tugasnya kemarin, kalau belum ya kapan selesainya, alasannya kenapa kalau sulit ya saya tanyakan kendalanya seperti apa?" (HS-251018)

Bagaimana partisipan HS memberikan teguran secara langsung kepada bawahan, disampaikan juga oleh *significant other* ES, DS, dan IR sebagai berikut :

"[...]Kayak ada, eee istilahnya telat masuk ke kelas "kenapa gak masuk? sudah jamnya masuk" (ES-051018)

"[...]tata tertib guru itu, sehingga kalo misalnya yang dilakukan tidak sesuai dengan aturan yang tertulis ya otomatis akan ditegur" (IR-221018)

"Biasanya kalau ada yang bersangkutan, langsung di tegur, langsung ditempat itu juga kadang, [...]" (DS-181018)

"Yaa, kan ditegur. Di tegur langsung. " (IR-221018)

Evaluasi kinerja bawahan juga dilakukan untuk mengidentifikasi kinerja, kemampuan atau keterampilan, dan mengenal kelemahan para bawahan, sehingga dapat dicari solusi yang tepat untuk memperbaikinya (Daoanis LE:2012). Berkaitan dengan ini, partisipan HS mengambil langkah menegur bawahan secara langsung sebagai upaya evaluasi terhadap kinerja bawahan yang kurang maksimal

2) Penerapan Evaluasi

Penerapan evaluasi yang dilakukan oleh partisipan HS bermacam-macam, terkadang memantau langsung pekerjaan yang dilakukan guru dan karyawan. Seperti yang di ungkapkan oleh *significant other* AM, bahwa partisipan HS memiliki kamera CCTV agar memudahkan beliau untuk memantau kinerja para guru.

"[...] dari sisi kehadiran atau ketika ada jam tugas ngajar di kelas, jadi selama ini guru dipantau oleh beliau diruangannya itu beberapa cctv ada ruangan-ruangan tertentu ee untuk memudahkan pekerjaan beliau memonitoring kinerja guru disekolah" (AM-101018)

Menurut *significant other* DS dan EZ, partisipan HS selalu mengingatkan dan memberi pengarahan pada bawahan mengenai program kerja yang sedang berjalan ataupun ada jika ada suatu permasalahan yang perlu di bahas bersama.

"[...] Yaaa tetap di ingatkan,,jadi program kita yang sedang berjalan ini, yang belum berjalan ini, bulan depan dan kedepan

program kita ini, jadi sering di ingatkan [...]" (DS-181018)

"[...] Emmmmmm memberikan pengarahan yaa pada saat rapat, pada saat apel pada bapak ibu guru, karena kita nanti kroscek apa yang kurang, apa yang perlu disampaikan, atau bahkan ada sesuatu...eeee...ada permasalahan dari anak-anak di sampaikan ke bapak ibu guru maupun program yang belum terlaksana, itu biasanya disampaikan [...]" (EZ-281018)

Bahkan menurut pernyataan dari *significant other* IR, partisipan HS akan melakukan penggantian formasi atau kepengurusan jika ada suatu program yang tidak berjalan sesuai rencana.

"[...] biasanya langsung emm membuat formasi baru jadi reformasi dibentuk kepengurusan baru atau penggantian formasi tugas itu tadi, penggantian personil ya" (IR-221018)

Beberapa cara evaluasi yang diterapkan partisipan HS, secara keseluruhan menerapkan pendekatan personal terlebih dahulu kemudian baru di bahas bersama atau di forum.

"[...] jadi ketika ada permasalahan yang lebih disampaikan secara personal atau secara keseluruhan langsung koordinasi aja [...]"(AM-101018)

"Pertamanya sama Ibu kepala sekolah itu ditemui pribadi ya, kemudian kita klop kan, kemudian kita bahas bersama-sama" (ES-051018)

"Personal. Kemudian forum" (ES-051018)

Evaluasi kinerja bawahan juga dilakukan untuk mengidentifikasi kinerja, kemampuan atau keterampilan, dan mengenal kelemahan para bawahan, sehingga dapat dicari solusi yang tepat untuk memperbaikinya (Daoanis LE:2012). Partisipan HS melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahan melalui memberikan teguran secara langsung. Proses evaluasi dengan mengenal kelemahan para bawahan juga dilakukan oleh partisipan HS dengan pendekatan secara personal.

3) Pemberian Reward

Apresiasi juga diberikan partisipan HS kepada bawahan yang berprestasi atau mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik, begitupula bagi para siswa – siswi. *Significant other* AM menyatakan bahwa bagi guru ataupun siswa yang memiliki prestasi akan mendapatkan reward dari partisipan HS.

“[...] Bu Sriama itu kan guru ekonomi yang semula kalau bimbingan biasa ada fee dari beliau kemudian kalau ada rewardnya kalau sampek masuk di seleksi kabupaten kota jadi feenya ketika memberikan materi di 2x lipatkan, sehingga, ya beruntunglah yang bisa mengawal siswanya bisa bersaing ke kabupaten kota kemarin dapat fee diganti secara utuh selama bimbingan berapa kali pertemuan nanti dikontribusikan berupa fee” (AM-101018)

“[...]Kemudian ketika akhir tahun pelajaran kepala sekolah memberikan reward, jadi khusus yang juara artinya yang ranking 1 setiap kelas itu mendapatkan reward secara langsung dari beliau, jadi berupa sertifikat kemudian pemberian beasiswa biasaya, kepada siswanya” (AM-101018)

Apresiasi yang diberikan oleh HS tidak selalu berupa materi fisik, *significant other* ES menyampaikan bahwa terkadang apresiasi atau reward yang diberikan oleh HS secara verbal, dan menganggap hal itu sudah termasuk sebagai apresiasi.

“[...] Kemudian sudah berhasil itu dikasih reward, walaupun itu dengan senyuman, acungan jempol. Kalau dalam dunia pendidikan itu sudah termasuk ya?” (ES-051018)

“[...] Lomba voli, yang diberi reward itu malah anak-anak. Untuk motivasi anak-anak yang selanjutnya. Bapak Ibu guru dikasih ucapan selamat” (ES-051018)

Yukl (2010), memberikan penjelasan mengenai pemimpin yang fokus terhadap tanggung jawab bawahan dan kemudian menanggapi seberapa baik bawahan melaksanakan tanggung jawab mereka.

jawab mereka. Mereka menunjukkan dua jenis perilaku yaitu:

- a. *Contingent reward*, dengan menjanjikan atau memberikan imbalan yang cocok jika pengikut mencapai tujuan mereka
- b. Manajemen dengan pengecualian, oleh intervensi untuk memperbaiki kinerja para pengikutnya baik dalam mengantisipasi masalah atau setelah masalah terjadi

Partisipan HS termasuk pemimpin yang menerapkan perilaku *contingent reward*, yaitu dengan menghargai atau mengapresiasi hasil maupun pencapaian pegawai dan siswa.

Sub Tema 3 : Pandangan Lingkungan terhadap Kinerja Pemimpin

1) Disiplin

Kepemimpinan partisipan HS dikenal sangat menerapkan kedisiplinan dalam berbagai aspek. *Significant Other* AM menerangkan bahwa terobosan pertama dalam kepemimpinan partisipan HS yaitu kedisiplinan para pegawainya. Partisipan HS menginginkan agar pegawai PNS di SMAN 1 Dawarblandong harus memiliki kedisiplinan yang tinggi. Untuk mendukung hal tersebut, HS menerapkan penggunaan *finger print*. Selanjutnya yaitu HS menerapkan program penggunaan CBT dalam pelaksanaan UNAS.

“Yang pertama yang jadi terobosan beliau adalah ee kedisiplinan PNS. Dimana PNS ini di SMA Negeri 1 Dawar Blandong harus mempunyai disiplin yang tinggi, dibuktikan dengan adanya, apa namanya check lock atau finger print, ketika masuk sama pulang terus kemudian dari misi beliau ada di sini di 1 tahun lalu sudah ada program penggunaan CBT dalam pelaksanaan UNAS, jadi di inovasi beliau yang sangat urgent adalah terlaksananya UNBK di SMA Damarblandong 1 tahun lalu [...]”(AM-101018)

Pernyataan *significant other* AM di atas dibenarkan oleh *significant other* ES yang mengatakan bahwa semua harus disiplin. Sikap disiplin yang diterapkan oleh partisipan HS, maka bawahannya juga harus dapat mengikutinya.

“ Iya semuanya harus disiplin. Mungkin itu kita perlahan-lahan kami harus mengikuti, gaya kepemimpinan seseorang, lah dari gaya kepemimpinan beberapa itu pasti imbasnya ke anak buahan, Bapak Ibu guru [...]” (ES-051018)

“[...] Biasa maksudnya ya mengiyakan, itu tadi gaya kepemimpinan disiplin kita ikut disiplin, seperti itu. [...]” (ES-051018)

Significant other DS juga menyampaikan bahwa HS adalah pemimpin yang sangat disiplin. Salah satu contoh yang dari kedisiplinan HS yaitu datang ke sekolah antara pukul 06.20 atau 06.30.

“Yaaaaaaa (tersenyum) karena memang bu herni ini yaa, beliaunya kan sangat disiplin sekali jadi semangat banget. [...]” (DS-181018)

“[...]Beliau itu yang utama adalah tepat waktu jadi datang kadang 06.20 atau 06.30” (DS-181018)

Menurut penilaian *significant other* EZ, partisipan HS adalah pemimpin yang cukup disiplin. Oleh karena itu, masyarakat melihat bahwa disiplin dari pegawainya terlihat lebih baik.

“Yaaaa. Iyaaaaa cukup disiplin” (EZ-281018)

“[...] Eeeee. .mungkin dari masyarakat terlihat kita disiplinnya lebih baik yaaa” (EZ-S05-W1-B146)

Sagala (2009), kepemimpinan biasanya mempengaruhi perilaku orang lain secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Tentunya tidak hanya sikap pemimpin saja yang diharapkan mampu untuk bisa mempengaruhi bawahan, tetapi juga pemimpin tersebut ikut terlibat secara langsung dalam proses mencapai tujuan organisasi yang ada. Hal ini juga sama seperti yang dilakukan oleh partisipan HS, dengan menerapkan kedisiplinan dalam semua bidang dan diikuti oleh seluruh warga di sekolah termasuk dirinya. Dalam pendapat lain Lussier, dkk, (2001), menjelaskan bahwa: *Leadership is the influencing proces of leaders and followers to achieve organizational objective through change.* Maksudnya kurang lebih: Kepemimpinan adalah

proses mempengaruhi para pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan.

2) Memahami Bawahan

Dalam hal memahami bawahan. HS adalah pemimpin yang menggunakan nalurinya sebagai seorang wanita dalam bertindak dan menyikapi setiap masalah yang dialami bawahannya. Partisipan HS tidak ingin terkesan menggurui bawahannya. HS menganggap semua bawahannya sebagai keluarga besarnya.

“[...] ya mungkin karena naluri wanita ya saya itu berusaha, saya bertindak saya ngomong itu jangan sampai menggurui ya, karena apa ya, saya juga nggak mau seperti itu, ya mungkin awal saya amati dulu kan mungkin dari laporan [...], kalau laporan saya harus tau sendiri buktinya apa, kalau sudah tahu dia menghadapi masalah seperti apa [...]” (HS-251018)

Dalam hubungannya dengan memahami bawahan, HS sudah menganggap para pegawai sebagai keluarga besar. Jadi ketika menasihati, beliau berusaha agar bawahannya tidak merasa sakit, walaupun mungkin ketika HS marah nantinya akan ada yang tersinggung.

“Ya saya sudah anggap semua yang ada di sini itu keluarga besar jadi saya nasehati tapi dia merasa nggak sakit gitu lho kecuali kalau sedang marah gitu pasti tersinggung, tapi saya berusaha sambil guyon” (HS-251018)

Menurut *significant other* AM, partisipan HS adalah pemimpin yang tidak membicarakan masalah personal ke banyak orang. Jika HS diminta untuk merahasiakan, maka ia akan melakukannya. *Significant other* AM merasa nyaman dengan komunikasi yang terjalin antara dirinya dengan HS yang bisa menjadi Kepala Sekolah sekaligus teman bagi bawahannya.

“Kalau sepengetahuan saya kalau masalah itu personal dak pernah dibahas, karena Ibu kepala sekolah ini punya dalam arti ketika di situ ada yang diminta sangat rahasia artinya hanya antara guru dan kepala sekolah yang tau selamanya ini kalau saya sebagai Wakasek ya dak pernah dikasih tau [...]” (AM-101018)

“[...]Barangkali ada sesuatu yang berat, rahasia, dan yang tidak beliau ungkapkan ke beberapa, teman-teman guru lain. Artinya kalau masalah itu bisa, guru itu sendiri bisa, dianggap rahasia atau tidak diungkapkan ke yang lain ya saya rasa Ibu kepala sekolah juga bisa menjaga apa ya, rahasia guru tersebut.” (AM-101018)

“Yaa yang saya alami di sini sudah nyaman dengan guru komunikasinya juga enak dengan kepala sekolah, kepala sekolah juga bisa membaaur. jadi bisa suatu saat bisa menjadi guru bagi Bapak Ibu guru yang lain, bisa sebagai teman, bisa sebagai Kepala Sekolah” (AM-101018)

Memahami bawahan yang HS lakukan tidak hanya terkait dengan tugas-tugas atau peningkatan kinerja pada bawahannya, tetapi juga dalam hal kebersamaan sehari-hari. Salah satu contoh yang disampaikan oleh *significant other* ES yaitu HS memberikan kopi kepada bawahannya setiap bulan.

“Bapak-bapak di belakang kan ngopi, kemudian Ibu Kepala Sekolah datang ke belakang kok bawa-bawa kopi. Akhirnya sekarang dikasih sama Ibu Kepala Sekolah kopi tiap bulan. 150 bungkus kalau gak salah” (ES-051018)

Significant other EZ juga menyampaikan bahwa HS memiliki komunikasi yang baik. Tidak ada jarak antara atasan dan bawahan.

“Baik... Komunikasinya berjalan dengan baik, tidak ada jarak antara atasan dan bawahan, seperti biasa” (EZ-281018).

Seorang pemimpin wanita menunjukkan bahwa dirinya mampu untuk sukses dan maju seperti halnya pria, bahkan beberapa di antaranya dapat menjadi pemimpin karena memiliki kemampuan dan keahlian yang mumpuni di bidangnya (Chin dalam Denmark dan Paludi, 2008). Menurut (Visser, 2002) gaya kepemimpinan khas perempuan cenderung mengarah ke feminim dan lebih berorientasi keluarga. Hal ini sama dengan ungkapan partisipan HS dan *significant other*, dimana beliau sudah menganggap lingkungan kerjanya saat ini sebagai keluarga besar. Jadi

dalam hubungan kerjasama dengan bawahan beliau sangat terbuka dengan bawahannya, memperhatikan kinerja anggotanya, serta menghormati dan menghargai bawahannya.

3) Kurangnya Peningkatan Mutu SDM

Terkait dengan pandangan lingkungan terhadap kinerja pemimpin dalam hal peningkatan mutu SDM, *significant other* ES menyampaikan bahwa hal itu masih kurang meskipun sudah ada workshop.

“Untuk peningkatan mutu saat ini masih kurang ya. Istilahnya, kurang ee bagaimana guru ini berkembang, atau untuk mengasah ya kayak mengasah otak atau bagaimana dalam menghadapi, masih kurang terus terang masih kurang. Dengan dibuktikan kalau memang ada workshop dan sebagainya, itu yang masih, masih apa ya...kurang banget” (ES-051018)

Lebih jelasnya lagi *significant other* ES menyatakan bahwa sejauh ini hanya ada peningkatan mutu guru bidang studi tertentu, hal itu dirasa masih kurang.

“Guru bidang studi tertentu. Kami kan butuh pencerahan untuk workshop secara globalnya, untuk semuanya. Kalau dulu ada, kenapa sekarang belum, mungkin secara bertahap. Tapi yang saya rasakan secara pribadi memang kurang, belum. Yang adakan hanya mata pelajaran ujian” (ES-051018)

4) Pendekatan yang kurang halus

Salah satu kelemahan kepemimpinan HS menurut *significant other* ES yaitu pendekatan yang kurang halus. *Signifincat other* ES menilai bahwa HS kurang peka dan memiliki sentuhan yang kurang halus.

“Kayaknya, untuk pemimpin saat ini kayaknya kurang halus ya pendekatannya, kurang halus. Dalam arti kurang peka. Kalau tidak ada, Ya, kalau tidak ada masalah yang..., kurang” (ES-051018)

“Iya itu sentuhannya yang kurang halus (Tertawa). Sentuhan yang kurang halus” (ES-051018)

Lebih lanjut significant other ES menyampaikan bahwa tentang sentuhan yang kurang halus dari HS, itu kembali lagi kepada setiap individu. Tetapi tetap ditekankan bahwa significant other ES merasa sentuhan masih kurang halus, apalagi ketika dilihat dari sisi seorang wanita.

“[...] Tergantung individunya, makanya saya mengambil sesuai pribadi saya sentuhannya kurang halus (sebagai wanita). Bagaimana kalau caranya menegur itu secara pribadi aja, mungkin Bapak Ibu guru ini sungkan atau malu dengan yang lain, maksud saya seperti itu. Dipanggil kenapa kok gini-gini, nah” (ES-051018)

“Ya itu tadi, kurang sentuhan kurang halus, menurut saya kurang halus kurang sentuhan, sentuhannya diperhalus tapi itu ya tergantung karakter masing-masing walaupun itu sudah dikasih masukan Bapak Ibu guru cara penyentuhannya itu tolong disentuh secara halus tapi namanya karakter ya” (ES-051018)

“[...]Pendekatan kurang halus (tertawa) iya itu tadi cara menegurnya. Langsung ditegur. Memang tujuannya baik, tetapi kan ada sisi yang lain. Mungkin Bapak Ibu guru yang ditegur mungkin nanti isinlah, malulah sama yang lain. Lebih baik kita sudah sama-sama guru alangkah baiknya dipanggil secara pribadi atau gimana, seperti itu. Hanya saya menilainya kurang halus. [...]” ES-051018)

Hal pendekatan yang kurang halus dalam sisi partisipan HS, oleh significant other IR dipandang sebagai hal yang menegangkan. Lebih spesifik significant other IR mengatakan lagi bahwa dalam penyelesaian masalah, HS masih kurang pendekatan personilnya. Biasanya langsung dibahas dalam forum, sekalipun identitas personilnya tidak disebutkan.

“[...] Yaa.. mungkin menegangkan” (IR-221018)

“[...] Kalok menurut saya dalam penyelesaian masalah yang beliau lakukan saya piker agak kurang pendekatan personil, jadi eee... apa.. ketika ada masalah itu biasanya masalah itu diflor kan di forum tanpa menyebut personilnya, [...]” (IR-221018)

I. Kepemimpinan Wanita

Sub Tema 1 : *Charismatic*

Pemimpin *charismatic/value based*, yang menunjukkan atribut dari kepemimpinan transformasional. Kerangka perilaku dari pemimpin yang *charismatic* yaitu *visionary* (mempunyai pandangan ke depan) dan *inspirational* (percaya diri, antusias dan motivasional) (Fusun dan Altintas, 2008).

1) Visioner

Terkait dengan sikap *visionary, significant other* AM mengungkapkan bahwa partisipan HS memiliki berbagai program untuk menyetarakan SMAN 1 Dawarblandong sehingga menjadi seperti sekolah-sekolah di daerah perkotaan.

“[...] beliau yang punya program yang gimana untuk caranya SMA Dawar ini untuk tidak jadi yang terbelakang tapi bisa ee disejajarkan dengan SMA yang di pusat kota” (AM-101018)

“Ada rencana sekolah beliau sendiri awalnya yang punya program” (AM-101018)

Partisipan HS memiliki visi untuk memajukan dan mengembangkan sekolah yang dipimpinnya sehingga mampu setara dengan sekolah-sekolah di perkotaan. Visinya tertuang dalam berbagai program, misalnya penggunaan program CBT dan pengadaan lab komputer untuk UH, UAS, dan UNBK.

“[...] saya beri contoh seperti ruang komputer, kan seperti tahun kemarin kita diharuskan program CBT itu tepat waktu, memang saya targetkan seperti itu, seperti tahun kemarin ya alhamdulillah bagaimana caranya terpenuhi seperti itu, yang kedua kayak pagar gini ya, memang kan banyak yang rusak, banyak yang roboh, ya itu mau tidak mau kita laksanakan walaupun pembangunannya agak molor karena terkendala tadi, tapi ya alhamdulillah bisa. Lagi seperti sekarang kelas pakei perpustakaan, jadi sejak tahun dua ribu berapa itu, jadi kita tidak punya perpustakaan ideal tahun ini saya programkan harus membuka 3 kelas, ya mau tidak mau harus saya komunikasikan dengan orang tua nggak tahu bagaimana caranya,

tapi alhamdulillah mereka setuju, karena lahan kita tidak terpenuhi akhirnya kita sampaikan programnya kalau kelasnya diatas lantai 2, itu sudah melalui mengajukan ke pemerintah sekolah harus menyiapkan lantai 2, itu kan memang program kami juga” (HS-251018)

Ungkapan partisipan HS di atas menunjukkan bahwa beliau memiliki banyak program atau rencana ke depan untuk SMAN 1 Dawarblandong. Salah satunya penggunaan CBT untuk UNBK, yang mana beliau benar-benar menargetkan untuk bisa terealisasi tepat waktu. Bahkan menurut *significant other* DS dan IR, para guru dan pegawai belum memikirkan hal itu, tetapi partisipan HS sebagai pemimpin turun tangan langsung untuk mencari cara bagaimana hal itu bisa terealisasi.

“[...] karena selama ini kita belum berfikir ke arah sana, tapi dari Beliau sejak pemerintah menghimbau untuk pelaksanaan UNAS menggunakan komputer, lha beliau itu langsung (tersenyum) wes ya apa carane kita ada semacam lab yang memfasilitasi untuk kegiatan UNAS itu, dan terbukti kita sudah punya 3 lab komputer dengan 4 server yang bisa kita gunakan untuk UNBK, [...]” (DS-SO3-W1-78)

“Eemmm.. karena wacana CBT ya UN yang CBT adanya ketika beliaunya memimpin disini, sehingga waktu itu beliau berwacana kalau memang suatu kebutuhan ya harus disegerakan ada hal itu” (IR-221018)

Selain memiliki gagasan baru mengenai program CBT dan lab komputer, partisipan HS juga mempunyai visi untuk meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme serta kemampuan para guru dan karyawan. Caranya yaitu dengan mengadakan pelatihan atau workshop.

“Kami selalu berusaha ya, namanya kita harus meningkatkan profesionalismenya ya, ya kita ada program itu mengirim guru keluar, kemudian di dalam juga gitu kita bekerja sama dengan UNESA untuk pembinaan olimpiade jadi tidak hanya siswanya saja yang mendapat pembinaan,

tapi gurunya juga mendapat pembinaan dari dosen-dosen UNESA [...]” (HS-251018)

Significant other DS dan EZ pun menyatakan bahwa partisipan HS telah menyediakan program pelatihan secara berkala seperti penyusunan soal, pembuatan PTK, diberi kesempatan untuk mengikuti MGMP dan MGBK, bahkan diberi motivasi agar melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi.

“Eeeeeee. biasanya kita adakan semacam workshop atau pelatihan, ini barusan aja 2 minggu yang lalu guru-guru di ajak bagaimana penyusunan soal, bagaimana membuat PTK, dan ada out bound nya juga, jadi diselingi seperti itu. Jadi sudah terprogram gitu, untuk program semacam pelatihan untuk bapak ibu guru” (DS-181018)

“Ada, ada program khusus. Misalnya ada acara workshop, terus bapak ibu guru juga di persilahkan mengikuti program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) maupun MGBK, jadi diberikan kesempatan, terus diberikan kesempatan dan motivasi untuk melanjutkan ke S2” (EZ-281018)

“Biasanya sudah diagendakan oleh ibu kepala sekolah melalui program-program sekolah. Jadi misalnya nanti ada program workshop pada bulan ini, bulan ini, yang kita butuhkan pada saat ini” (EZ-281018)

Selanjutnya, kepemimpinan HS yang visioner juga nyata dalam inovasi terkait dengan daftar hadir atau absensi pegawai yang sebelumnya menggunakan absensi manual, partisipan HS menggantinya ke daftar hadir yang menggunakan *fingerprint*. Hal ini disampaikan oleh *significant other* AM.

“Sejak ada Bu HS. Jadi ya sebelum ada fingerprint yang semula hanya TTD pegawai absen pulang. Terus kemudian itu digantikan oleh fingerprint dimana laporan itu setiap 1 bulan sekali BKBP atau dinas provinsi, sehingga pegawai punya tanggungjawab punya ee motivasi kerja [...]” (AM-101018)

Selain fingerprint, ada inovasi baru yang diterapkan dalam kepemimpinan HS yang terkait

dengan lingkungan yaitu “Zero Sampah”. Zero sampah diberlakukan agar sampah tidak berserakan dimana-mana dan dapat dipilah sesuai jenisnya, karena ada jenis sampah yang masih bisa didaur ulang. Hal itu diungkapkan oleh significant others, ES dan EZ berikut ini.

“[...] Pertamanya kerjasamanya dengan UNESA itu kan, itukan yang paling bagus juga. Kemudian, kalau kita memikirkan sampah. Belum adakan ? bank sampah itu kan belum adakan kan, dulu berserakan dimana-mana, sekarang ada zero sampah” (ES-051018)

“Belum pernah dilakukan dengan yang dulu-dulu, sekarang ada bank sampah itukan hari-hari yang kecil tapi kan menjadikan yang terbesar.” (ES-051018)

“Ohhh iyaaa. Ada program dari bapak ibu guru yang menginginkan program “zero sampah”, sehingga itu ada dukungan dari ibu kepala sekolah, agar sampah itu kalau bisa diminimalkan, ini ada timbang sampah dari anak-anak untuk memilah sampah, sampah yang bisa dimanfaatkan. Contohnya botol kemasan, plastik kemasan, kertas, agar bisa di daur ulang atau diberikan pada pemulung, dang uangnya dikembalikan untuk anak-anak juga, jadi selain meminimalkan sampah, bisa dimanfaatkan juga, dan menghasilkan juga dari sampah itu” (EZ-281018)

Selain program zero sampah, partisipan HS juga merencanakan untuk pelaksanaan program adiwiyata. Hal itu juga dikonfirmasi oleh *significant other* EZ.

“ [...] untuk menuju adiwiyata akan kita laksanakan, untuk sementara ini kita membudayakan anak-anak untuk peduli dengan sampah” (HS-251018)

“Yaaaa...sekarang masih pembangunan, untuk mempersiapkan anak-anak itu menghadapi olimpiade, terus program yang dari bapak ibu guru tadi untuk “zero sampah”, dan nanti rencananya ibu kepala sekolah mengajukan untuk adiwiyata” (EZ-281018)

“[...]Eeeeeeee..kami belum tahu ya, yang pasti ibu kepala sekolah menginginkan ke

depannya untuk menjadi adiwiyata. Mangkanya ada program baru gebrakan seperti ini, ibu sekolah sangat mendukung karena nantinya untuk kita melangkah ke adiwiyata itu. [...]” (EZ-281018)

Selain program zero sampah dan adiwiyata, partisipan HS juga berinisiatif menggunakan jasa OB yang sebelumnya tidak ada, untuk tetap menjaga kebersihan, khususnya kebersihan toilet, yang sebelumnya tugas itu dirangkap oleh pegawai TU, seperti yang disampaikan oleh *significant other* IR sebagai berikut.

“[...] memperkerjakan OB untuk kebersihan terutama ee apa.. kamar mandi itu kalo yang dulu dilakukan oleh pegawai dari SMA sendiri sekarang menggunakan jasa OB khusus untuk membersihkan itu, [...]” (IR-221018)

Partisipan HS juga memiliki visi dalam bidang pembangunan gedung sekolah, seperti yang dinyatakan oleh *significant other* ES.

“Iya, iya. Itukan juga sudah ada terobosan baru juga, kemudian terobosan baru lagi kayak pembangunan dsb. Ibu kepala sekolah langsung istilahnya berangkat sendiri, bagaimana caranya kita bisa memperoleh gedung, dan realisasi program lainnya...” (ES-051018)

Dalam bidang akademik, partisipan HS juga menerapkan tambahan pelajaran untuk siswa kelas XII yang tujuannya untuk mempersiapkan para siswa dalam UNAS.

“Saya punya pendapat bagaimana kalau tidak hanya non-akademiknya saja yang kita bina, tapi akademiknya juga bisa ya itu OSN, mungkin sekolah lain kalau ujian saja ada tambahan pelajaran, tapi kita tidak, sejak September anak-anak sudah menerima tambahan pelajaran untuk persiapan UNAS” (HS-251018)

Dari visi yang tertuang dalam berbagai program untuk kemajuan SMAN 1 Dawarblandong, *significant other* ES menyatakan bahwa secara keseluruhan apa yang telah dilakukan partisipan HS dinilai baik.

“Untuk menyampaikan visi misi baik, untuk mengetahui bagaimana tujuan sekolah ini untuk menjadi baik itu langkah-langkahnya baik juga dan untuk manajerial kepemimpinannya juga baik” (ES-051018)

2) Antusias

Partisipan HS adalah orang yang antusias dalam melaksanakan tugasnya. Seperti contoh beliau tidak akan pulang bila tugas yang sedang dikerjakannya belum selesai,

“Ya itu pasti, kalau tugas saya belum selesai ya saya nggak pulang” (HS-251018)

Menurut *significant other* DS, partisipan HS tidak melibatkan bawahannya jika tugas tersebut memang ditujukan kepada dirinya, tetapi biasanya membantu tugas-tugas dari bawahannya juga.

“[...] Karena beliau itu aktif yaa, kadang beberapa tugas itu di kerjakan sendiri tanpa melibatkan staf-staf yang ada, tapi juga beliau ikut membantu. [...]” (DS-181018)

Significant other ES juga mengatakan bahwa HS adalah pemimpin yang tidak cepat puas dengan hasil yang telah dicapai, tetapi terus bersemangat untuk mencapai hasil yang lebih baik.

“[...] Ketika pelaksanaan pastikan ada hambatan, tantangan dan Kepala sekolah bersikap, yaa tidak puas, ya memang. Karenakan kalau sudah puas disini, untuk mengejar yang lebih baik tidak akan tercapai, beliau cukup semangat saya lihat” (ES-051018)

Menurut *significant other* DS, partisipan HS adalah sosok pemimpin yang antusias dalam pengembangan penyusunan PTK. Hal itu dibuktikannya yaitu setelah guru-guru mengikuti workshop atau pelatihan, partisipan HS meminta hasil nyata atau bukti fisik kepada guru-guru.

“[...] dan seperti kemarin tidak hanya sebatas workshop penyusunan PTK biasa gitu aja, tetapi guru harus membuat, jadi harus ada bukti fisik PTKnya apa nanti ditandatangani oleh kepala sekolah, jadi apa yang di workshopkan itu harus ada bukti konkretnya dan nantinya itu nanti ditandatangani oleh

kepala sekolah dan sudah ada kontrak dari kepala cabang untuk kita dihargai sertifikat yang diakui sekian jam itu td dari workhop” (DS-181018)

Keantusiasan partisipan HS juga terlihat dalam hal yaitu ia mendukung potensi anak-anak di sekolah serta terus melanjutkan program-program yang telah dirancang dan pembangunan gedung sekolah. Berikut pernyataan dari *significant other* IR dan EZ.

“Sangat mendukung, jadi anak-anak yang punya potensi di bidang seni dikembangkan baik itu apa tari yaa, karawitan, sama apa itu yaaa.. yang ada hubungannya dengan seni itu, karena memang Dawar yang bisa diandalkan memang di bidang seni itu itu” (IR-221018)

“Sebetulnya sih banyak yaaaa...Misalkan untuk mempersiapkan anak-anak tadi, yang megikuti olimpiade OSN, yang kedua secara fisik ibu kepala sekolah untuk sekuat tenaga memenuhi ruang kelas baru, ada perbaikan maupun renovasi dari gedung-gedung, terus untuk melanjutkan program-program baru tadi, agar nanti bisa dikenal oleh masyarakat, kemudian kepala sekolah sangat peduli sekali tentang anak-anak untuk bisa melanjutkan ke universitas” (EZ-281018)

Terkait dengan penggunaan *fingerprint* untuk absensi guru dan pegawai, partisipan HS tetap antusias untuk memeriksa dan mengevaluasi kehadiran para guru dan pegawai, tidak hanya sekali dalam sebulan, tetapi dilakukannya setiap sekali dalam seminggu.

“[...] masalah ceklok atau absensi selalu dicek, satu minggu langsung print outnya, selain ceklok juga ada absensi manual itu khusus petugas absensi, baik mencatat dari apel pagi sampai kehadiran total, itu selalu dicek. [...]” (DS-181018)

Partisipan HS juga antusias melakukan berbagai cara untuk membuat SMAN 1 Dawarblandong menjadi sekolah yang disiplin sehingga mampu bersaing dengan sekolah-sekolah yang lain.

“Yaaaa disiplin waktu, yaaa untuk memajukan dengan berbagai cara, bagaimana caranya agar SMAN Dawar ini supaya punya nama dengan daerah-daerah lain dan tidak tertinggal” (EZ-281018)

3) Motivasional

Partisipan HS adalah sosok pemimpin yang motivasional. Menurut *significant other* ES dan EZ, partisipan HS selalu memberi motivasi kepada para bawahannya. Waktu yang biasanya digunakan partisipan HS untuk memotivasi yaitu pada saat apel pagi.

“Ya selalu dimotivasi, ada istilah kalau kita mengatakannya itu ada deskripsinya itu ada awal untuk memotivasi, selalu. [...]” (ES-051018)

“Yaaaaa, otomatis yaaaa...Ibu kepala sekolah memotivasi bapak ibu guru untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya” (EZ-281018)

“[...] ketika bekerja ketika pada saat apel juga memberikan himbauan memberikan motivasi memberikan arahan dsb, itu banyak terjadi ketika apel [...]” (AM-101018)

“[...] Walaupun di situ dak ee sebenarnya di SMA-SMA lain dak wajib tetapi penting bagi kita ada informasi apa yang terbaru ada semangat apa yang ingin beliau yang baru, beliau sampaikan di situ. Jadi saya rasa setiap apel pagi di sini positif untuk memberikan, apa ya namanya, motivasilah” (AM-101018)

Partisipan HS juga memotivasi para guru untuk mengurangi penggunaan kertas (*paperless*) dalam UH, dengan menggantinya dengan UH menggunakan komputer.

“[...] jadi bapak-ibu guru saya minta dicoba untuk *paperless* ya, saya minta untuk menggunakan komputer saat ulangan harian” (HS-251018B251)

Menurut *significant other* DS, partisipan HS memotivasi para guru agar tetap mengutamakan tugas mengajar, meskipun terdapat tugas-tugas tambahan yang diberikan.

“[...] Memang yang diutamakan beliau adalah kelas, apapun tugas tambahan kita, tugas kita ngajar itu yang diutamakan, itu prinsip beliau. Jadi kelas dan ngajar itu yang utama, itu yang ditekankan pada kami” (DS-181018)

Bentuk motivasi yang lain yang disampaikan oleh partisipan HS yaitu dengan memberi semangat kepada para guru-guru yang sebagian besar juga termasuk warga Dawar, agar sekolah itu dapat bersaing dengan sekolah-sekolah lain, seperti yang diutarakan oleh *significant other* EZ.

“Yaaaa motivasinya ditunjukkan dengan semangatnya, dan memberikan semangat pada temen-temen juga, pada dasarnya kan temen-temen ini banyak yang dari Dawar ya, jadi ya bagaimana caranya SMA Dawar ini bisa bersaing dengan sekolah-sekolah lain” (EZ-281018)

Terkait dengan hal disiplin yang diterapkan oleh partisipan HS, *significant other* DS dan EZ merasa bahwa itu merupakan hal yang positif karena untuk kemajuan sekolah, dan dengan hal itu, para guru juga termotivasi untuk hidup disiplin.

“[...] tapi mungkin bagi kami yang sudah terbiasa disiplin, ya wess memang beliau seperti itu mau gimana lagi, memang pembawaannya stylenya seperti itu. Tapi itu pun untuk kebaikan dan kemajuan sekolah, yaaa kenapa tidak (DS-181018)

“Yaaaaaa....secara umum menjadi lebih baik yaaa, hanya saja masih ada beberapa siswa tertentu yang masih kurang disiplin, kalau dari bapak ibu guru sudah disiplin semua” (EZ-281018)

Dari berbagai hasil nyata yang dikerjakan oleh partisipan HS, *significant other* DS menyatakan para bawahannya menilai bahwa apa yang dilakukan bermanfaat untuk sekolah, sehingga para bawahannya pun termotivasi untuk mendukung hal-hal yang dikerjakan partisipan HS.

“[...] tapi dengan perkembangan pesat yang terjadi di SMA Dawar baik dari kedisiplinan guru siswa baik dari sisi pembangunan juga, akhirnya dari guru-guru kan juga bisa

menilai juga, “oh iyaaa “. Selain itu, kami juga termotivasi untuk mendukung apa yang dikerjakan. Memang dengan karakter beliau yang keras, tegas, memang sekilas kelihatannya agak menegangkan gitu, tapi kalau memang semua komponen di bawahnya bisa mengikuti, yaaa hasilnya bisa dilihat, sekarang sudah bisa dilihat hasilnya. Ya, banyak kemajuan yang dihasilkan oleh beliau” (DS-181018)

4) Sebagai Teladan

Partisipan HS dipandang sebagai pemimpin yang bisa menjadi teladan bagi para bawahannya. Dalam sikapnya sehari-hari, HS menunjukkan sikap yang patut diteladani. Seperti yang diungkapkan oleh *significant other* AM, ES, dan DS bahwa HS berkomitmen untuk datang apel pagi di sekolah, dan hal itu dilakukannya. HS tidak pernah datang terlambat.

“[...] Misalnya kalau beliau memang ee komitmen untuk datang , pagi sebelum apel, ya selama ini ya beliau dak pernah telat untuk mengikuti apel” (AM-101018)

“Sudah siap. Kepala Sekolah jam enam seperempat sudah standby di sini. Jam enam sudah disini, mala duluan Kepala Sekolah daripada guru-guru” (ES-051018)

“Iyaaaa, beliau malah lebih awal, malah awal-awal dulu wuaduhhh (tersenyum) jam 06.15 udah di sekolah, tapi kalau sekarang yaaa 06.30 lahh sudah sampai di sekolah jadi pas apel pasti ada. [...]” (DS-181018)

Perilaku sehari-hari partisipan HS lainnya misalnya berada di kelas lebih awal atau tepat waktu ketika ada jam mengajar, dan dalam pelaksanaan upacara, HS juga ikut menyanyikan lagu kebangsaan Indonesia Raya. Hal itu dilakukan sebagai contoh bagi para pegawai dan siswa.

“[...] apel langsung saya ambil perangkat terus ngajar, jadi ketika anak-anak istighosah saya sudah ada di kelas, saat upacara juga begitu, meskipun saya jadi pembina ketika menyanyikan lagu Indonesia Raya ya saya memberi contoh ikut menyanyi, walaupun suara saya jelek ya tetap nyanyi saya kan memberi contoh” (HS-251018)

Mengenai teladan dalam tugas mengajar, *significant other* AM menjelaskan bahwa selama kegiatan belajar-mengajar, HS fokus dengan hal itu. Bahkan jika terdapat tugas teknis yang perlu diselesaikan, HS akan memilih untuk mengajar terlebih dahulu kemudian menyelesaikan tugas teknisnya itu setelah selesai mengajar.

“[...] Disini beliau memberikan keteladanan, jadi semata-mata dia dak nyuruh gimana harus ada jamnya apa gak, yang penting selama ini dia komitmen kalau ada jam ngajar, selesai apel menuju kelas tanpa membawa HP tanpa diganggu, kalau ada jam ya komitmen dengan apa yang dia kerjakan, sehingga dia bisa fokus. Selama ini beliau hanya mengajar di kelas XII IPA 5 ada jam ngajar di XII IPA 1 ada 5 jam, sehingga sejauh pengamatan saya yang beliau lakukan selama ada jam ngajar dia fokus harus bisa ada di kelas, jadi masalah tugas ee teknis yang ada di sekolahan dia pending dulu biar bisa melaksanakan pembelajaran di kelasnya” (AM-101018)

Significant ther AM menjelaskan lebih lanjut bahwa HS dapat menjadi teladan dalam hal undangan kegiatan dari pihak luar. Beliau akan mengganti jadwal mengajarnya dahulu supaya dapat memenuhi undangan itu dan setelah itu akan memenuhi jamnya untuk mengajar di kelas.

“[...]walaupun beliau sebagai kepala sekolah tetapi dia bisa menunjukkan bisa menjadikan contoh ketika ada undangan keluar beliau selalu memerintahkan untuk ganti jam misalnya dengan guru yang e dak ada yang di hari lain digantikan beliau pada saat beliau pulang ngajar digantikan pada hari itu juga” (AM-101018)

Selanjutnya menurut *significant other* DS, kedisiplinan HS adalah hal yang sangat perlu diteladani. Kedisiplinan tidak hanya sekadar menjadi ucapan semata bagi HS, tetapi juga menjadi tindakan nyata dalam kepemimpinannya. Sehingga *significant other* melihat bahwa terdapat kesesuaian antara perkataan dan perbuatan HS.

“Kalau dari disiplin, sportifitas saya jamin iyaa. Contoh yang baik sudah diberikan beliau, [...]” (DS-181018)

“[...] jadi ketegasan bukan hanya sebatas keras, kasar, tapi konsekuensinya bisa diimbangi dengan contoh perilaku yang menunjukkan ketegasan itu, dan sejauh yang saya lihat sampai saat ini, apa yang diucapkan beliau, itu juga yang dilaksanakan, nggak ada masalah” (DS-181018)

“Yaaaa...untuk kedisiplinannya, masalah tepat waktu di sekolah, tepat waktu di kelas” (EZ-281018)

Dari semua perilaku yang dilakukan oleh HS, *significant other* EZ menilai bahwa HS adalah pemimpin yang bijaksana sehingga mampu menjadi contoh dan teladan bagi para bawahannya.

“Yaaaaaa....dengan memberikan contoh. Memberikan teladan bagi semuanya, karyawan, guru” (EZ-281018)

“Yaaa cukup bijaksana dan bisa menjadi contoh atau teladan” (EZ-281018)

Sub Tema 2 : Team Oriented

1) Mengutamakan Kerjasama

Dimensi kedua dari pola kepemimpinan feminim yaitu *team oriented*, dimana pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif daripada pemimpin laki-laki. Kerangka perilaku *team oriented* yaitu *collaborative team orientation* (pemimpin sebagai pribadi yang *group oriented*, kolaboratif, dan loyal) dan *team integrator* (pemimpin sebagai orang yang komunikatif dan melaksanakan koordinasi) (Fusun dan Altintas, 2008).

Partisipan HS dapat dikatakan sebagai pemimpin yang *team oriented*. Hal itu dibuktikan dalam sikapnya yang bekerja sama dengan Wakasek, yang adalah rekan kerja terdekat dalam hal jabatan, di SMAN 1 Dawarblandong.

“Saya membiasakan memang beberapa pekerjaan saya melibatkan terutama kepada Wakasek, kan saya di sini juga berkepentingan untuk melatih mereka jadi saya juga harus menularkan ilmu ya gampangnya, jadi apa yang saya bisa mereka harus bisa mengikut [...]” (HS-251018).

“Yang sering lewat Wakasek, saya tunjuk Wakasek, jadi lewat Wakasek dulu, begini pak tugasnya silahkan dikerjakan kurikulum juga begitu” (HS-251018)

Hal itu juga dinyatakan oleh *significant other* AM bahwa HS selalu berkoordinasi dengan ketiga Wakasek mengenai cara pelaksanaan kerja dan program-program yang ada, bahkan menurut *significant other* DS, partian HS akan berkoordinasi jika berhalangan hadir di sekolah.

“[...] jadi ada 3 Wakasek itu monggo silahkan dikoordinasikan bagaimana cara pelaksanaan kerja kepala sekolah, jadi saling koordinasi saling kerjasama bagaimana program sekolah itu berjalan baik” (AM-101018)

“Ya saya rasa lebih efektif dan objektif, nanti masih selalu dikoordinasikan dengan Wakasek-Wakasek yang ada di SMA Negeri ini, diadakan pertimbangan, masukan dsb, [...]” (AM-101018)

“[...] Andai beliau tidak bisa hadir atau terlambat, pasti kordinasi dengan Wakasek, “Pak dadang maaf saya tidak ikut apel, mohon digantikan” biasanya selalu ada kordinasi seperti itu. [...]” (DS-181018)

Mengenai kerja sama dalam hal evaluasi, partisipan HS membentuk “Tim Pengembang Program Sekolah”. Anggotanya dipilih dari beberapa bawahan yang dinilai mampu ikut serta dalam proses evaluasi.

“Untuk evaluasi saya punya tim, kan nggak mungkin saya sendiri semuanya, ada tim namanya “Tim Pengembang Program Sekolah” jadi teman-teman yang saya anggap mampu yang sudah punya ilmunya itu nanti ada beberapa orang yang bersedia menilai tentunya saya yang menunjuk mereka menjadi penilai [...]” (HS-251018)

Selain melibatkan Wakasek, HS pun melibatkan bawahannya yang lain dalam penyusunan program sekolah dan beliau juga sering mengingatkan bawahannya agar tetap kompak.

“Pasti melibatkan bawahan walaupun drafnya dari saya tetap saya komunikasikan, ini lho drafnya dikaji bersama mana yang belum, draf yang sudah pas kita kerjakan, lalu draf yang belum pas ya kita kaji bersama lagi” (HS-251018)

“[...]saya tidak bosan-bosan mengingatkan kepada bapak ibu guru sebaik apapun peraturan sekolah kalau kita nggak kompak ya nanti kita diremehkan sama anak-anak, tapi kalau kita kompak sering mengingatkan anak maka anak-anak ya akan baik begitu” (HS-251018)

Berikut adalah pernyataan *significant other* ES terkait dengan mengutamakan kerja sama dalam komunikasi, di antaranya komunikasi dalam hal kebersihan, sarana-prasarana, dan kedisiplinan.

“Iya kalau kerjasama, contohnya kayak kebersihan dak mungkin kan menugaskan satunya gak kan ?. Harus ada kerjasama, ada tukang kebun, kemudian ada WAKASARPRAS itu yang anu, iyakan. Kemudian ada kerusakan, kerusakan kan walaupun kita yang mantau kalau tidak ada laporan komputer juga dak tau. Lah makanya tiap hari itu adanya kerjasama, mungkin disebelah sana kamar mandinya rusak, kemarin gak rusak kok sekarang rusak, lah itukan adanya kerjasama, adanya laporan. Kemudian dibenahi” (ES-051018)

“Itu tadi, membutuhkan kerjasama. Tidak bisa Kepala Sekolah sendiri, tidak bisa . sudah dibilang waktu awal disiplin tidak disiplin tergantung adanya kebersamaan itu, dari beliau” (ES-051018)

Selanjutnya *significant other* AM mengartikan kerja sama yaitu saling koordinasi. Dengan adanya koordinasi maka akan tercipta kerjasama, sehingga tidak ada yang kerja sendiri-sendiri.

“Kalau kerjasama dalam arti saling koordinasi, mas. Jadi koordinasi adanya kerjasama, sama-sama kerja bareng, jadi dak sendiri-sendiri” (AM-101018)

Berkaitan dengan pengertian yang disampaikan oleh *significant other* AM di atas,

significant other DS mengungkapkan bahwa HS selalu mengingatkan pada bawahannya untuk selalu berkoordinasi dan tidak melangkah sendiri-sendiri.

“[...] Nanti silahkan kordinasi dengan ini, jangan sampai salah jalan sendiri, tetap kordinasi dengan ketua, nanti kalau ketua tidak bisa, kordinasi dengan saya, jangan melangkah sendiri-sendiri, tetap satu team”, seperti itu” (DS-181018)

Salah satu contoh kerja sama HS dengan bawahannya yaitu ia berkoordinasi dengan *significant other* AM jika mendapati keadaan kelas yang tidak kondusif. Hal yang serupa juga disampaikan oleh *significant other* DS.

“Iya, itukan ee kadang-kadang beliaunya langsung ke kelas, suatu saat saya ditugaskan untuk ngecek keadaan kelas” (AM-101018)
“[...] Waktunya jamnya siapa ini ya, kok masih kosong?” beliau langsung tanya kurikulum atau yang piket “Jamnya siapa ini?” “Ini bu belum datang”, ditunggu sampai datang,, dan langsung dipanggil ke ruangan, [...]” (DS-181018)

Dengan terjadinya kerja sama koordinasi yang baik seperti di atas, maka diharapkan tercipta proses belajar-mengajar yang kondusif seperti yang disampaikan oleh *significant other* AM berikut.

“[...]Sehingga saling kerjasama, saling mendukung, saling koordinasi agar keterlaksanaan ee pembelajaran di SMA berlangsung kondusif” (AM-101018)

Dari hal-hal di atas, *Significant other* ES menyimpulkan bahwa meningkat atau tidaknya sekolah tersebut tergantung dari kerja sama yang baik dari semua warga sekolah.

“[...] untuk meraih tujuan sekolah ini kan adanya kerjasama yaitu maju mundurnya sekolah baik buruknya sekolah itukan tergantung dari pemimpinnya dan juga kerjasamanya, baik kepala sekolah, guru, tenaga pendidikan, kemudian ada karyawannya sampai pada level bawah ee tukang kebun, tukang bersih [...] Kita duduk bersama-sama, menurut beliau seperti itu[...]” (ES-051018)

2) Terbuka Pada Bawahan

Partisipan HS tergolong sebagai sosok pemimpin yang terbuka pada bawahan. HS tidak hanya terpusat pada prinsipnya sendiri, tetapi menerima usul dan saran dari bawahannya. Usul dan saran itu kemudian akan dikaji kembali dan ditanggapi secara bersama-sama.

"[...] ya pertimbangkan dulu usulnya, saya kaji dulu pas atau tidak, kalau memang tidak pas ya tetap saya beri tanggapan kenapa saya tidak bisa menerima usulan tersebut, kalau oke ya langsung saya pertimbangkan juga sesuai dengan kebijakan sekolah" (HS-251018B483)

Significant other ES membenarkan bahwa HS biasanya meminta saran dan masukan, serta mempersilahkan para bawahannya untuk memberikan ide-ide baru.

"[...] Yaa, bersama-sama. Ini loh kegiatan kita yang belum tercapai dan ini loh yang akan kita capai. Bagaimana cara kita meraih semua itu, apakah ada masukan ? atau saran, seperti itu" (ES-051018)

" Dipersilahkan. Dipersilahkan, diberikan kesempatan bagi bapak ibu guru untuk hal-hal atau ide-ide baru" (ES-051018)

Signifiant other AM dan DS juga menegaskan bahwa ketika saran dan masukan yang diberikan oleh para bawahan itu penting untuk memajukan sekolah, partisipan HS akan terbuka dan mengambil tindakan yang positif dari setiap masukan itu.

"Saya rasa kalau memang ee itu, artinya penting untuk kemajuan sekolah ya saya rasa biasanya kepala sekolah ngambil tindakan atau mengambil hal positif dari masukan itu" (AM-1010182)

"Yaaaaa....beliau terbuka, dengan ide-ide dari anak buahnya, sebatas itu wajar, normal dan membangun, beliau welcome" (DS-181018)

Tidak hanya pengambilan keputusan mengenai kemajuan sekolah secara umum, tetapi sampai kepada pengambilan keputusan untuk kebaikan siswa-siswi di sekolah, itu juga didiskusikan

secara bersama, seperti yang diungkapkan oleh significant other DS.

"[...]misalnya "Ibu sebaiknya siswa kita seperti ini, dibuat aturan begini", beliau mendengarkan, pas ,eee "Ya udah, oke kita terapkan. Kita coba minggu depan terapkan, atau semester depan", biasanya seperti itu" (DS-181018)

Sama halnya dengan pengambilan keputusan terhadap siswa, HS juga terbuka pada bawahan, khususnya kepada Wakasek kurikulum, mengenai pemilihan wali kelas untuk kelas XII yang dirasa harus dilakukan dengan selektif.

"Ee saya hanya di bagian kurikulum hanya menyodorkan beberapa nama yang pantes, misalnya di kelas XII itu kan guru harus selektif. [...]" (AM-101018)

HS mengungkapkan bahwa selama masalah yang dibahas terkait dengan sekolah, maka akan diomongkan di forum. Namun ada masalah-masalah yang tidak HS sampaikan di forum, yaitu jika masalah itu terkait dengan pribadi.

"Ya lihat masalahnya dulu, kalau terkait dengan sekolah ya tetap saya omongkan di forum, tapi kalau pribadi ya sudah poinnya apa saja yang saya butuhkan terkait dengan sekolah ini" (HS-251018)

Terbuka pada bawahan yang dilakukan oleh HS tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan dan penerimaan saran yang diberikan, tetapi juga mencakup keterbukaan untuk membantu bawahannya dalam hal memfasilitasi mereka dalam seminar-seminar.

"Ya selama ini Kepala Sekolah memberikan kesempatan seluas dalam artian ketika ada disposisi masuk, ketika tujuannya surat itu untuk ee memperkaya SDM atau guru-guru yang di SMAN 1 Dawarblandong, sementara ini selalu difasilitasi Kepala Sekolah, misalnya ada seminar di UNESA ada tembusan surat ke Dawar, jadi Kepala Sekolah bisa mendiskusikannya dengan mensupport mereka mensosialisasikan mereka, bahwa Sekolah bisa membantu di antara administrasinya berapa yang perlu dibantu, dibantu sekolah oleh sekolah, jadi dak selamanya dibebaskan guru tetapi

sekolah membantu dalam hal pembiayaannya juga” (AM-101018)

Dalam hal keterbukaan memfasilitasi para bawahannya, HS tetap selektif, dalam artian jika bawahannya telah mempersiapkan semuanya dengan baik, maka ia akan mendukungnya, begitu pula sebaliknya.

[...] saya selalu memberi kesempatan bagi mereka yang siap dan saya tidak mau menginstruksikan guru yang asal-asalan saja, saya selalu tanya apakah sudah dipersiapkan, kalau misalnya tidak siap ya sudah tidak usah berangkat tapi kalau sudah latihan ya silahkan berangkat” (HS-251018B332)

Di bawah ini adalah beberapa contoh ide dan saran yang disampaikan oleh bapak-ibu guru, yang diungkapkan oleh significant other ES terkait kesenian, apel pagi, kebersihan, ketertiban, dan kedisiplinan siswa di sekolah.

“Banyak sih. Ide dari Bapak Ibu guru. Misalnya “gini ada masukan untuk kemajuan sekolah kita?”. Iya kan, Ide apa ? misalnya kesenian. Dalam hal inikan, sekolah kita kan memang kesenian sama olahraga yang lebih unggul daripada yang lain-lainnya, gitu. Kayak dulu itu untuk meraih OSN, itukan kita ngambil kerjasama dengan UNESA, diperhatikan. Kemudian, voli. Sekarang itu ada kemajuan kerjasama dengan pihak luar, kemudian kayak kesenian, pasti kita ngambil dari workshop” (ES-051018)

[...] Ada perjanjian tentang apel, itu tadi “jam berapa kita apel?” “enaknya jam berapa?” “Bapak ibu apel pagi jam berapa?”. Nah seperti itu[...].” (ES-051018)

“Tentang kenakalan anak, tentang tata tertib, tentang bagaimana cara mentertibkan kedisiplinan anak, itu. Kemudian, tentang kebersihan, kekurangan kita selama ini apa Ya itu selalu dikomunikasikan ke bapak ibu guru bagaimana caranya. Kebutuhan guru apa mungkin apa yang kurang” (ES-051018)

Dari contoh-contoh ide di atas, pengambilan keputusan yang HS lakukan selalu didasarkan pada keputusan bersama. Ia tidak akan mengambil

keputusan secara sepihak. Hal itu diungkapkan oleh significant other DS, IR dan EZ.

“Eeeee...untuk keputusan, yaaa memang ada usul, tetap, ya itu tadi selama usul itu untuk kepentingan orang banyak, rasional dan intinya baik kenapa tidak, beliau seperti itu. [...]” (DS-181018)

“Emm ya jadi beliau membuat sendiri, setelah itu disampaikan ke rapat komite dan dibahas ulang dalam rapat” (IR-221018)

“Eeeee untuk keputusan seperti itu biasanya bersama, kepala sekolah itu menawarkan program seperti ini, maka nanti bapak ibu guru apakah setuju dengan program tersebut, ditawarkan. Jadi nanti suara terbanyak yang akan dipakai” (EZ-281018)

3) Bekerjasama Dengan Pihak Luar Sekolah

Dalam proses pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik, seorang pemimpin harus bisa berkoordinasi dan bekerja sama dengan pihak-pihak yang ada di luar sekolah. Hal itulah yang dilakukan oleh partisipan HS. Salah satu bentuk kerja sama yang dilakukan yaitu dengan Universitas Negeri Surabaya (UNESA), dalam hal akademik dan bimbingan OSN bagi para guru.

“Ya kalau akademik kita bekerjasama dengan UNESA, kalau instansi kita tidak banyak bekerjasama dengan instansi sih, tapi lebih kayak sanggar, seperti voli gitu ya kita bekerjasama dengan klub voli, terus tari juga begitu ada pengajar dari sanggar, kemudian paskib dengan koramil” (HS-251018)

“Kalau yang tahun lalu kita MOU 2X dengan UNESA yang pertama dulu mengenai bimbingan OSN yang pertama dulu buat guru semua, jadi dalam artian 7 mapel di OSN itu kita kerjasama ada 8X, satu pertemuannya itu 2 jam itu dilaksanakan, itu sarasannya nanti guru-guru yang mengajar mapel OSN jadi diantara ada TIK, guru mean, matematika, biologi, kimia, fisika itu semua diwakili antara 2 sampek 3 guru masing-masing mapel jadi didampingi dari dosen UNESA [...]” (AM-101018)

Significant other DS mengutarakan bahwa mengenai pendidikan dan kompetensi guru,

partisipan HS bekerja sama dengan Kepala Cabang Dinas Pendidikan.

“Selama ini kerjasama kita adalah dengan kepala cabang dinas pendidikan yaa..biasanya beliau yang menyampaikan materi berkenaan dengan tugas dan kewajiban ASN, bagaimana seorang pegawai negeri itu seperti apa, kemudian untuk materi-materi penunjangnya, berhubungan dengan kompetensi guru, biasanya kita kerja bareng dengan pengawas-pengawas dari cabang dinas yang ada” (DS-181018)

Selain pendidikan dan kompetensi bagi para guru di sekolah, *significant other* EZ menyampaikan bahwa HS juga bekerja sama dengan Puskesmas, Polres, PMI, dan Bank MAJA untuk kebutuhan para siswa-siswi.

“[...] Iyaaaaa..juga ada yaaa, kita juga kerja sama dengan puskesmas terkait ekstra dan pihak Puskesmas akan sosialisasi masalah kesehatan reproduksi remaja, kemudian juga ada dari POLRES, PMI dan juga Bank MAJA untuk anak-anak belajar menabung. [...]” (EZ-281018)

Selain itu, *significant other* IR menyatakan bahwa HS bekerja sama dengan dinas kebersihan untuk penanganan dan pengelolaan sampah.

“[...]juga untuk penanganan sampah kalo dulu cukup dilakukan oleh pegawai sendiri sekarang menggunakan jasa dari dinas apa.. kebersihan ya jadi kerjasama dengan dinas kebersihan itu” (IR-221018)

“Pengelolaan sampah kerjasama dengan dinas kebersihan, sehingga diharapkan menjadi lebih bersih (IR-221018)

4) Monitoring Langsung

Partisipan HS adalah pemimpin yang memonitoring langsung kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah. Salah satu contohnya yaitu memonitoring kegiatan yang terjadi di kelas selama jam pelajaran berlangsung.

“Contohnya kegiatan yang di kelas, waktu ngajar gitu sambil lewat saya lihat, kalau

rame ya lihat kenapa kok rame” (HS-251018B582)

Hal itu dibenarkan oleh *significant other* ES, DS, dan IR bahwa setiap pagi, partisipan HS berkeliling dari kelas ke kelas untuk mengecek proses belajar-mengajar apakah sudah berjalan efektif atau belum.

“Tiap pagi, kalau hari senin itu so pasti. Hampir tiap hari, setiap hari itu setelah apel itu beliau keliling untuk ngecek’i kelas-kelas yang mungkin masih kosong atau rame” (ES-051018)

“[...] Jadi setiap pagi beliau juga kadang keliling ke kelas-kelas, ngecek langsung mana pembelajaran yang belum efektif, guru mana yang kurang efektif .Nanti misalnya kalau ada guru yang belum masuk kelas, di tunggu 5 menit, atau kadang langsung kelasnya di isi dulu” (DS-181018)

“Ke bapak ibu guru kan kalo bapak ibu guru lebih ke kegiatan belajar belajar, jadi otomatis pengawasannya juga keliling-keliling ruangan. Memastikan sudah di dalam atau tidak, atau hanya ada tas nya guru, gurunya ndak ada” (IR-221018)

Bahkan menurut *significant other* DS, ketika HS mendapati ada kelas yang belum ada guru mata pelajarannya, maka HS sendiri yang akan mengisi kelas itu. Dan ketika gurunya telah hadir, HS akan memanggil guru itu secara pribadi untuk meminta klarifikasi.

“[...] Iyaaa diisi dulu oleh kepala sekolah sampai gurunya hadir, nah setelah itu ada tindakan dipanggil dari kepala sekolah untuk penyelesaian, biasanya seperti itu. [...]” (DS-1810183)

Significant other ES menyatakan bahwa selain memonitoring kegiatan belajar-mengajar, partisipan HS juga memonitoring kebersihan lingkungan sekolah.

“[...] Pertama liat yang belum bersih. Pasti itu, pertama saya tiap pagi itu keliling kadang dengan beliau kelilingnya itu tadi, kebersihan. Iya, kemudian liat tanam-tanaman wes bagiannya itu, habis keliling

saya itu “kene kene kene” “sana kurang bersih, sana kurang bersih, masih ada sampah berserakan ini” (ES-0510180)

“[...] Iya kalau gak istirahat pertama, istirahat kedua itu pasti keliling, keliling kebersihan itu nomer satu, harus bersih. Kedua itu pasti keliling, keliling kebersihan itu nomer satu, harus bersih [...]” (ES-051018)

Monitoring yang dilakukan partisipan HS tidak hanya terbatas ketika HS berada di sekolah. Seperti yang diungkapkan oleh *significant other* DS bahwa ketika HS tidak ada di sekolah, HS akan memonitoring apa yang terjadi di sekolah melalui para wakasek.

“Tyaaaa...hampir semua kegiatan, walaupun kadang beliau tidak standby di sekolah, kami yang Wakasek ini selalu dipantau, [...]” (DS-181018)

Dari berbagai monitoring yang dilakukan oleh partisipan HS, *significant other* AM mengutarakan bahwa HS memiliki catatan-catatan khusus dalam hal kinerja para bawahannya.

“Yang jelas beliau selalu memonitoring dari asumsi beliau dari pengamatan beliau sendiri beliau punya rekaman apa ya rekaman setiap personil karyawan dan sebagainya yang plus minusnya apa, yang jelas dia punya catatan sendiri modelnya guru itu seperti apa dia punya deskripsi, punya gambaran, punya pengamatan dari beliau sendiri biasanya” (AM-101018)

Sub Tema 3 : *Self Protective*

1) Pendekatan Personal

Pemimpin perempuan memiliki orientasi yang lebih banyak kepada hubungan dan memiliki tingkat keegoisan yang rendah di dalam organisasi (Fusun dan Altintas, 2008). Bahkan menurut Visser (2011), dua alasan mengapa perempuan mampu menjadi seorang pemimpin yang baik yaitu karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mampu mengembangkan keterampilan bawahan dengan cara membimbingnya secara personal. Oleh sebab itu, orientasi yang lebih banyak kepada hubungan dapat tercermin dalam perilaku pemimpin yang melakukan pendekatan secara personal, partisipatif dan prosedural.

Partisipan HS adalah sosok pemimpin yang memiliki orientasi kepada hubungan personal

dengan bawahannya. Misalnya ketika HS melihat bahwa ada hal yang memengaruhi turunnya kinerja dari bawahannya, HS akan melakukan pendekatan hubungan secara personal untuk mengklarifikasi dan mencari penyelesaian masalahnya secara bersama-sama.

“[...] apalagi itu berpengaruh pada kinerjanya pasti saya panggil saya peringatkan satu tidak berubah, saya panggil yang kedua, tiga kok masih sama saja ya tertulis karena apa karena terkait dengan kinerja penyelesaiannya ya manusiawi pendekatan kita bicarakan bagaimana yang tidak mengganggu pokoknya tugas utama di sini tidak mengganggu, kalau masih tetap saja ya itu 1, 2, 3 kalau masih tidak mempan ya sudah terserah” (HS-251018)

Sikap partisipan HS itu juga dibenarkan oleh *significant other* AM dan EZ yaitu jika ada guru yang bermasalah, HS akan memanggilnya secara personal untuk mendapat masukan dan arahan.

“[...]Kalau personal, kalau memang kebangetan kalau memang perlu ada yang dibicarakan lebih lanjut, biasanya dipanggil ke ruang beliau secara personal” (AM-101018)

“Yaa yang saya tau, guru yang bermasalah secara intern ya dipanggil secara personal di ruang kerjanya, biasanya yang bersifat khusus langsung diundang ke ruangannya beliau untuk dapat arahan atau masukan secara langsung dari beliau sendiri” (AM-101018)

“Yaaaa mungkin guru tersebut akan dipanggil oleh kepala sekolah, hanya seperti itu yang saya tahu, ada pemanggilan personal dulu yaaa” (EZ-281018)

Pendekatan personal tidak hanya dilakukan oleh HS dalam menyelesaikan masalah dengan bawahannya, melainkan juga dalam hal pemilihan wali kelas atau wakasek. Seperti yang diungkapkan oleh *significant other* DS bahwa partisipan HS akan melakukan pendekatan personal kepada bawahannya yang menurutnya mampu menjalankan tugas itu, dan kemudian HS akan menanyakan apakah bawahannya itu berkenan atau tidak dengan tugas tambahan yang akan diberikannya.

“Eeeeee,, biasanya untuk wali kelas itu langsung beliau yang menentukan dan dipanggil terlebih dahulu kok, diajak ngobrol dulu, begitu juga dengan pemilihan Wakasek, “Bapak berkenan di kurikulum atau kesiswaan, saya percaya dengan bapak, bagaimana sanggup menjalankan tugas ini ?” (DS-181018)

“[...]Jadi diajak ngobrol dulu, ditanya “Saya berharap bapak bisa membantu saya di bidang kesiswaan, apakah bapak berkenan, atau sanggup menjalankan tugas ini, tidak keberatan?” [...]” (DS-181018)

Partisipan HS tidak hanya melakukan pendekatan personal secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Seperti yang diungkapkan oleh *significant other* DS yaitu ketika HS berhalangan hadir di sekolah, ia selalu mengecek kegiatan yang terjadi kepada bawahannya, baik melalui *chattingan Whatsapp* atau menelepon.

“[...] selalu WA atau telvon “Gimana kegiatan ini, berjalan ? apakah ada kendala?” selalu seperti itu. Walaupun misalnya beliau pas ada workshop di luar kota tapi di sekolah ada kegiatan atau pun cuman pembelajaran biasa, selalu Tanya” (DS-181018)

HS juga menyampaikan bahwa semua bawahannya yang berhalangan hadir wajib memberi kabar kepadanya. Jika tidak ada kabar, HS akan menanyakan alasannya di hari berikutnya.

“[...] yang pertama semua guru dan pegawai wajib sms dulu ke saya, karena kalau mereka tidak sms saya tidak tahu mereka kemana, kalau nggak sms besoknya pasti saya tanya [...]” (HS-251018B407)

2) Partisipatif

HS adalah pemimpin yang partisipatif. Seperti yang diungkapkan oleh *significant other* AM, beliau selalu memberi rekomendasi untuk mengikuti kegiatan baik yang dilakukan oleh perguruan tinggi negeri maupun swasta. Tetapi HS lebih memprioritaskan kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga negeri. Kegiatan yang diikuti seperti olahraga, karya tulis ilmiah, dan lain sebagainya.

“[...] Beliau selalu merekomendasikan untuk mengikuti, kalau memang ada lembaga yang gak negeri biasanya ya dak prioritas kalau memang ada di perguruan tinggi negeri mengundang acara voli, olimpiade, karya tulis ilmiah, dan sebagainya, itu beliau lebih memprioritaskan untuk itu daripada yang lembaga-lembaga swasta atau dak negeri gitu” (AM-101018)

Selain kegiatan di atas, *significant other* IR menerangkan bahwa selama ini ketika ada permintaan untuk mengikuti acara, baik dari dinas kabupaten maupun propinsi, HS selalu mendukungnya.

“[...]cuma memang selama ini kan ada dari dinas, dari dinas kabupaten maupun propinsi ketika personil kami diminta untuk mengikuti kegiatan itu lalu didukung” (IR-221018)

Tidak hanya ikut berpartisipasi dan mendukung kegiatan yang dilakukan di luar sekolah, HS juga turut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan di dalam sekolah, seperti expo campus, Dies Natalies, dan Maulid Nabi. HS bahkan memberi pengarahan dan terlibat langsung dalam acara-acara tersebut.

“Iyaaaaa, ikut berpartisipasi. Seperti kemarin ada acara expo campus, Dies Natalies, Maulid Nabi, di situ ibu kepala sekolah ikut turun dan memberikan pengarahan dan ikut serta juga” (EZ-281018)

3) Prosedural

Dalam menentukan suatu kebijakan pasti selalu ada aturannya. HS berusaha untuk memegang dan melaksanakan peraturan yang berkaitan dengan kebijakan tersebut. Ketika ada peraturan yang ia langgar, ia akan kembali mengenalisisanya.

“Setiap ada kebijakan pasti ada aturan ya saya berusaha untuk memegang itu apa yang sudah saya gariskan ya harus dilaksanakan kalau misalnya ada yang saya langgar saya selalu bertanya pada diri sendiri apa ya yang berat kok nggak bisa ya kebijakan yang ini saya analisa kayaknya memang nggak bisa” (HS-251018)

Pernyataan di atas didukung oleh significant other EZ yang mengatakan bahwa normalnya mengikuti prosedur yang sudah ada. Jika ada masalah atau kendala dalam pelaksanaannya, maka akan menyesuaikan. Namun sejauh pengamatan significant other EZ, selama ini cukup sistematis dan sesuai jadwal.

“Yaaa normalnya kan seperti itu, tapi nanti kalau di tengah jalan ada kendala atau masalah, ya bisa menyesuaikan lahh. Sejauh ini cukup sistematis ya, sesuai jadwal” (EZ-281018)

Yang menjadi pegangan HS adalah ketika prosedurnya sudah ditetapkan, ia berusaha untuk mengikutinya dan melaksanakan sesuai prosedur tersebut.

“Kalau memang prosedurnya begitu ya memang harus begitu prosedural, jadi saya berusaha kalau itu memang aturan atau prosedur yang memang harus dilaksanakan ya saya laksanakan” (HS-251018)

Significant other AM juga mendukung pernyataan HS di atas dengan mengatakan bahwa apa yang dijalankan oleh bapak ibu guru harus sesuai prosedur. Salah satu contoh yaitu dalam pelaksanaan UNBK tahun 2016, para panitianya tidak mengikuti prosedur yang ada. Akibatnya, mereka dikumpulkan dan dievaluasi oleh HS. Intinya, HS tidak mau mereka melanggar prosedur yang telah ditetapkan dari dinas, seperti yang dituturkan oleh significant other DS.

“Selama yang saya tau apa yang dijalankan Bapak Ibu guru ya harus sesuai prosedur dari ketentuan yang ada, misalnya saya punya pengalaman ketika baru pertama kali UNBK tahun 2016 ya, bulan April tahun kemarin, kebetulan saat itu ada 3 sesi. 3 sesi, yang sesi 3 itu kan dimulai jam 2 ketika diserver diperbolehkan mengerjakan setengah dua, saya dan panitia sepakat mengerjakan setengah dua, tetapi evaluasi kepala sekolah pada saat hari itu semua panitia dikumpulkan karena berjalan tidak sesuai dengan prosedur yang Jadi beliau sangat menghargai jadwal ee yang ada, jangan hanya sebagai contoh aja, tetapi yang pelaksanaannya harus sesuai dengan prosedur yang ada” (AM-101018)

“[...] intinya tidak sesuai prosedur. Ya Wakaseknya, pengawasnya, semua “Saya tidak mau besok terulang, walaupun sudah bisa jalan setengah 2, tapi kalau dari dinas dimulai jam 2, ikuti jam 2 baru mulai , seperti itu” (DS-181018)

Contoh yang lain yaitu tentang prosedur dalam apel pagi yang disampaikan oleh significant other DS dan EZ. Jadi bapak ibu guru harus datang sebelum apel dimulai. Ketika jam 06.40, maka gerbang sekolah akan ditutup. Bagi guru yang terlambat tidak boleh masuk sampai apel pagi selesai. Khusus untuk guru yang terlambat, maka absen kehadiran apel ditulis tidak hadir, dan langsung mendapat peringatan dari HS.

“Eeeeeee....yaaaa datang sebelum bell. Dan bapak ibu guru juga demikian” (EZ-281018)

“[...]kemudian setelah itu 06.40 gerbang harus ditutup, guru yang terlambat tidak dibukakan sampai selesai apel” (DS-181018)

“Yaaa, sampai selesai apel, guru yang terlambat baru boleh masuk, itu pun sudah, berarti absennya nol atau kosong untuk apel hari itu, dan biasanya langsung diingatkan seperti itu. [...]” (DS-181018)

“Misalkan ada bapak ibu guru yang terlambat apel, beliaunya menunggu di luar pagar, menunggu apel selesai baru boleh masuk” (EZ-281018)

Yang utama menurut significant other DS yaitu harus sesuai prosedur. Ketika ada suatu usulan tetapi menyimpang dari aturan sedikit saja, maka hal itu juga tidak akan disetujui.

“Itu yang utama, prosedur dulu, harus. Jadi intinya prosedur. [...]” (DS-181018)

“[...]Tapi kalau sedikit saja menyimpang dari aturan, Ohhhh....sudah tidak ada maaf, walaupun sebaik apapun usul itu tapi kalau di aturan itu misalnya tata tertib dari ASN yaaa, itu tugas-tugas guru utama eeee kok melenceng, sudah, tidak boleh” (DS-181018)

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa partisipasi HS dalam kepemimpinannya secara umum memiliki sikap sebagai pemimpin dan sikap terhadap bawahan. Sikap sebagai pemimpin oleh partisipan ditunjukkan dalam hal tanggung jawab, menjalin komunikasi, dan melakukan evaluasi. Sikap partisipan sebagai pemimpin terhadap bawahan ditunjukkan dalam hal memberikan teguran kepada bawahan yang bersalah, menerapkan evaluasi saat terjadi masalah, dan pemberian *reward* ketika warga sekolah meraih kesuksesan dalam hal-hal tertentu.

Saran

Kelemahan atau kendala yang di alami peneliti sebagian besar terjadi pada saat wawancara dengan para *significant other* terkait mengungkap kinerja partisipan HS secara detail. Hampir secara keseluruhan *significant other* hanya mengungkap hal-hal yang positif saja, ketika peneliti menanyakan tentang kelemahan atau kekurangan pada partisipan HS, para *significant other* cenderung sungkan dan kurang bisa langsung terbuka untuk bisa memberikan komentar pada atasannya tersebut

Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan agar dapat meneliti aspek-aspek positif lainnya dari kepemimpinan wanita, sehingga dapat mengedukasi serta menyadarkan para pembaca dan masyarakat untuk tidak ikut mendeksriminasi wanita dalam hal kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

AltinWells, K., & Fleshman, J. W. (2020). Women in Leadership. Clinics in Colon and Rectal Surgery. <https://doi.org/10.1055/s-0040-1712977>taş, F. Ç., & Altıntaş, M. H. (2008). The relationship between feminist/womanist identity and leadership styles of women managers in Turkey. *Gender in Management*, 23(3), 175–193. <https://doi.org/10.1108/17542410810866935>

Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi). In *Rineka Cipta*.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Dahlvig, J., & Longman, K. A. (2014). Contributors to Women's Leadership Development in

Christian Higher Education: A Model and Emerging Theory. *Journal of Research on Christian Education*. <https://doi.org/10.1080/10656219.2014.862196>

Dwijaksana, K. A. (2015). Studi Komparasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki- Laki Dengan Perempuan Dalam Menciptakan Kepuasan Kerja Guru Sltip Swasta Se-Kecamatan Buleleng. *Universitas Pendidikan Ganesha*, 5(1), 1–11.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>

Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236–250. <https://doi.org/10.1108/02610150610706230>

Kristiyanti, O. S. & S. & M. (2016). (KEPEMIMPINAN WANITA PADA PERGURUAN TINGGI (Studi Studi Kasus pada Dekan Wanita di Kota Semarang). 1–19.

Lexy J. Moleong, D. M. A. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). *PT. Remaja Rosda Karya*. <https://doi.org/10.1016/j.carbpol.2013.02.055>

Paludi, M. A., & Denmark, F. L. (2018). Women and leadership. In *Women and Leadership*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72182-8>

Sasmita, J., & Raihan, S. A. (2014). KEPEMIMPINAN PRIA DAN WANITA. *Proceeding of the 6Th Ncfb and Doctoral Colloquium*.

Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D, Alfabeta, cv. ____ (2016).