

# PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA GURU

Ifdina Bihusnik Silmana  
Karwanto

Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya  
E-mail: ifdina.17010714077@mhs.unesa.ac.id

## Abstrak

Tujuan penulisan artikel ilmiah ini untuk mengetahui, menjelaskan dan menganalisis profesionalisme kepala sekolah perempuan dalam upaya meningkatkan motivasi kinerja guru. Metode yang dilakukan dalam penulisan artikel ilmiah ini menggunakan studi kepustakaan. Data dikumpulkan melalui kajian teks dan hasil-hasil penelitian yang relevan. Analisis data dilakukan dengan langkah-langkah: Pertama, data-data yang telah terkumpul diklasifikasi berdasarkan rumusan masalah yang dikaji. Kedua, data-data yang dikaji secara kualitatif dianalisis dengan menggunakan analisis isi. Ketiga, berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data, dilakukan pengambilan simpulan yang dilengkapi dengan saran-saran. Hasil kajian artikel ilmiah menunjukkan bahwa. Pertama, gaya kepemimpinan yang paling efektif digunakan yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Kedua, gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang fokus pada visi serta semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan, dengan cara memberikan dorongan dan kekuatan positif kepada guru. Ketiga, implikasi profesionalisme kepala sekolah perempuan dalam upaya meningkatkan motivasi kinerja guru dimulai dari rancangan visi dan motivasi, baik motivasi dari dalam diri maupun dari luar.

**Kata kunci:** profesionalisme kepala sekolah perempuan, peningkatan motivasi kinerja guru.

## Abstract

The purpose of writing this scientific article is to know, explain and analyze the professionalism of female principals in an effort to improve the motivation of teacher performance. This method of writing scientific articles uses literature studies. Data is collected through text studies and relevant research results. Data analysis is done by steps: First, the collected data is classified based on the formulation of the problem being studied. Second, qualitatively reviewed data are analyzed using content analysis. Third, based on the results of data analysis and interpretation, conclusions are taken that are equipped with suggestions. The results of scientific article studies show that. First, the most effective leadership style used is the transformational leadership style. Second, transformational leadership style is a leader's leadership style that focuses on vision and high spirit of work to achieve goals, by giving encouragement and positive strength to teachers. Third, the implications of professionalism of female principals in an effort to improve the motivation of teacher performance start from the design of vision and motivation, both from within and from outside.

**Keywords:** *female principal professionalism, improved teacher performance motivation.*

## PENDAHULUAN

Kepala sekolah merupakan seorang yang memiliki jiwa pemimpin, mampu mengemban beberapa tugas sekaligus, baik sebagai penilai, pendidik, tenaga administrasi, dan penjamin

mutu dalam lembaga pendidikan. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam lembaga pendidikan. Tugas kepala sekolah juga untuk meningkatkan kualitas pendidik yang harapannya dapat menyampaikan

pembelajaran dengan maksimal, jika pembelajaran tersampaikan dengan maksimal maka peserta didik juga akan memperoleh hak untuk mendapat pengetahuan yang layak. Sesuai Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia (HAM) Pasal (12) bahwa setiap orang berhak atas perlindungan bagi pengembangan pribadinya, untuk dapat memperoleh pendidikan, mencerdaskan dirinya, dan meningkatkan kualitas hidupnya, agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Sang Pencipta, bertanggung jawab, memiliki akhlak mulia, bahagia, dan sejahtera sesuai dengan hak asasi manusia. Kemudian Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 19 Tahun 2016 tentang program Indonesia pintar bahwa terdapat himbauan untuk wajib belajar 12 tahun atau sampai tamat satuan pendidikan menengah. Pendidikan bukan kegiatan yang dilakukan saat berada di dalam kelas saja atau bisa disebut dengan pendidikan formal, melainkan bisa juga pada pendidikan nonformal, dan pendidikan informal. Idealnya, ketiga pendidikan tersebut saling berhubungan satu sama lain. Sehingga lembaga pendidikan formal tidak menjadi patokan peserta didik untuk mengembangkan bakat dan minatnya.

Lembaga pendidikan merupakan tempat yang pada umumnya digunakan oleh peserta didik untuk menambah pengetahuan, di dalamnya terdiri atas beberapa komponen pendidikan seperti kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komponen sekolah lainnya. Lembaga pendidikan merupakan wadah untuk seorang serta elemen pendidikan untuk mengembangkan kemampuan di bidangnya. Lembaga pendidikan yang baik merupakan lembaga yang telah terpenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bahwa mengisyaratkan agar sekolah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), penerapan MBS harus memenuhi 8 standar nasional pendidikan, meliputi standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses pendidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan pendidikan, standar penilaian pendidikan, dan standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Menurut Badu dan Djafri (2017:33) kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi manusia lain, dengan

memberikan dorongan dan bimbingan untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan yang dilakukan seseorang pemimpin dengan tujuan yang pasti dan tersistem, mengkoordinir seluruh rancangan pendidikan dan komponen yang ada di dalamnya. Kepemimpinan biasa disebut *leadership*, jiwa ini selalu melekat pada diri pemimpin dan mampu mengatur dan mengelola suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik merupakan kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain, agar dapat mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan bisa dilakukan oleh siapa saja, di mana saja, tidak menuntut seorang dengan gender tertentu dan batas usia tertentu. Dalam hal ini, perempuan turut andil dalam hal kepemimpinan, mengembangkan potensi dalam diri dan mengaplikasikan pada lingkungan sekitar.

Perempuan seringkali dianggap sebagai makhluk lemah yang tidak dapat menyaingi laki-laki, padahal sebenarnya perempuan memiliki kemampuan yang sama dengan laki-laki, memiliki hak yang sama, dan kesempatan yang sama. Kesempatan yang sama untuk menjabat sebagai kepala sekolah, guru, ataupun dewan pendidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 menjelaskan bahwa kepala sekolah dituntut untuk memiliki minimal lima kompetensi, antara lain kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Figur pemimpin saat ini tidak hanya berfokus pada nilai maskulin (seorang yang berani, tegas, dan rasional dalam segala hal), namun juga memiliki nilai feminisme (seorang yang mengayomi, lembut, dan penuh kepedulian). Pada dasarnya, baik laki-laki dan perempuan memiliki potensi yang sama. Dalam beberapa jurnal penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dilihat dari segi fisik, kemampuan intelegensi, perilaku, dan pendekatan yang cukup baik, sehingga kepala sekolah perempuan dirasa sanggup untuk meningkatkan kualitas sekolah.

Hak yang sama antara laki-laki dan perempuan untuk memperoleh pendidikan, pengajaran, pekerjaan, dan lain-lain. Hak Asasi Manusia merupakan seperangkat hak yang melekat pada hakikat setiap individu dan keberadaan manusia sebagai makhluk Tuhan

yang dijunjung tinggi dan dilindungi oleh Negara, hukum, pemerintah demi kehormatan serta perlindungan harkat dan martabat manusia. Dari data Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Luwu Utara, masih banyak asumsi masyarakat yang beranggapan bahwa pekerjaan perempuan hanyalah sebagai peran sampingan atau sekedar tambahan untuk penghasilan keluarga, hal tersebut yang menjadi penyebab rendahnya tingkat partisipasi masyarakat dan pemahaman tentang kesetaraan gender, sehingga mengakibatkan rendahnya promosi jabatan perempuan untuk menjadi kepala sekolah. Tentu ada perbedaan dalam menjalankan pekerjaan antara laki-laki dan perempuan, salah satunya dapat dilihat pada saat mereka dihadapkan pada suatu permasalahan, Perbedaan laki-laki dan perempuan terdapat pada proses pengambilan keputusannya, perempuan akan lebih berhati-hati daripada laki-laki. Pada umumnya perempuan cenderung akan melakukan pertimbangan secara lebih matang, agar dapat meminimalisir resiko yang akan terjadi. Oleh karena itu, kelebihan yang dimiliki oleh perempuan dapat berpengaruh terhadap kinerja dan menjadi kekuatan untuk organisasi pendidikan. Pengaruhnya akan memberi motivasi kepada staf lain, baik pendidik maupun tenaga kependidikan.

Istilah motivasi menurut Priyono (2007:77) mengungkap bahwa motivasi merupakan dorongan atau bisa disebut juga "*diving force*" yang mampu menggerakkan manusia, untuk mewujudkan keinginan atau tujuan yang telah dirancang sebelumnya. Setiap orang memiliki dorongan masing-masing dalam hidupnya, oleh karena itu motivasi setiap orang berbeda-beda. Menurut Mardalena dan Sarinah (2017:79) menyatakan bahwa motivasi adalah usaha pegawai dari seluruh pernyataan mengenai bentuk dorongan untuk melakukan kegiatan yang positif dan impian yang dirancang pegawai dapat tercapai. Menurut Firmansyah dan Mahardika (2018:166) motivasi merupakan seluruh bentuk dorongan, hasrat, nafsu, kebutuhan, bisa juga keinginan, dan kekuatan-kekuatan yang sejenis untuk mencapai sesuatu. Dari uraian tentang motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa persoalan dari motivasi ada pada bagaimana cara agar kekuatan dan potensi dapat berkolaborasi dengan baik untuk mewujudkan visi yang telah ditentukan. Keterampilan seorang pemimpin sangat penting

dalam menggerakkan bawahannya, hal ini juga ditujukan kepada sumber daya manusia umumnya. Keterampilan seorang pemimpin yang efektif diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja guru.

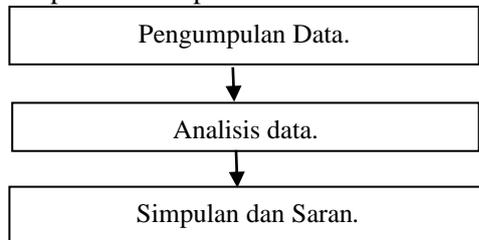
Menurut Indrasari (2017:50) kinerja adalah suatu hasil yang ingin dicapai dan fokus pada cara untuk mencapainya serta implementasi dari pekerjaan yang diminta atasan. Menurut pandangan Priyono (2010:185) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil-hasil dari sikap yang dinilai sesuai ketentuan atau standar mutu. Yang artinya perilaku, sikap, gerakan, dan usaha sesuai kemampuan diri dengan motivasi tertentu sesuai standar mutu atau ketentuan yang berlaku. Kinerja guru berkaitan dengan mutu pembelajaran siswa di sekolah, sebab apa yang diperoleh siswa merupakan hasil dari kinerja guru. Guru dalam proses pembelajaran merupakan seorang yang memberikan ilmu atau pengetahuan. Menurut pandangan Uno dan Lamatenggo (2016:2) menyatakan bahwa guru merupakan semua orang yang memiliki wewenang untuk mengajar dan memiliki tanggung jawab terhadap pendidikan, baik individu maupun kelompok, baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Salah satu masalah yang menjadi perhatian terkait guru yaitu rendahnya kinerja seorang guru dalam segala jenjang pendidikan. Di Indonesia, dalam hal pemberian penghargaan serta peningkatan kompetensi guru. Dapat diartikan bahwa guru di Indonesia belum memiliki kompetensi secara menyeluruh, padahal seyogyanya guru harus memiliki kompetensi secara keseluruhan, sehingga proses belajar mengajar juga akan maksimal. Meskipun demikian, kompetensi guru tidak berdiri sendiri, ada latar belakang lain yang menjadi sorotan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, di antaranya pengalaman mengajar, lamanya mengajar, dan latar belakang pendidikan guru.

Selain mutu pembelajaran, hasil pembelajaran siswa di sekolah juga menjadi sorotan dalam hal peningkatan profesionalisme guru. Peningkatan di sini ditujukan kepada guru yang mendapat promosi jabatan sebagai kepala sekolah, khususnya kepala sekolah perempuan. Kepala sekolah perempuan dianggap lebih baik daripada laki-laki. Perempuan memiliki sikap ramah dan perhatian yang tinggi kepada bawahannya, serta menerapkan suatu gaya kepemimpinan pada setiap kepengimpinannya, sehingga memberikan dorongan untuk

meningkatkan kinerja guru. Dorongan dari seorang kepala sekolah dapat menentukan baik atau tidaknya kinerja guru di sekolah.

## METODE

Metode yang dilakukan dalam penulisan artikel ilmiah ini yaitu menggunakan studi kepustakaan. Berikut merupakan tahapan-tahapan studi kepustakaan.



Gambar 1. Flowchart Tahapan Studi

Berdasarkan gambar di atas, dapat dipahami bahwa. Pertama, data-data yang telah terkumpul diklasifikasi berdasarkan rumusan masalah yang dikaji. Kedua, data-data yang dikaji secara kualitatif dianalisis dengan menggunakan analisis isi. Ketiga, berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data, dilakukan pengambilan simpulan yang dilengkapi dengan saran-saran.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian artikel ilmiah ini yaitu mengkaji isi dari setiap jurnal yang berhubungan dengan judul penelitian. Selanjutnya akan didapatkan temuan penelitian dari setiap jurnal yang telah dipilih, dan nantinya dapat dijadikan masukan atau usaha yang dilakukan sesuai dengan judul yang dipilih penulis.

Berdasarkan hasil penelitian Yulianti et al., (2019:21) menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di SMA Negeri 3 Sijunjung dapat diterima dengan baik. Selama kepemimpinan perempuan menerapkan sikap tegas, disiplin, dan mengutamakan logika, maka dianggap mampu untuk menjadi pemimpin sekolah atau mengacu nilai-nilai maskulin. Jadi penulis mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan perempuan dianggap mampu untuk memimpin sekolah dan meningkatkan kualitas sekolah tersebut. Dilihat dari segi sifat dan kemampuan kepemimpinan perempuan yang memiliki intelegensi, perilaku, dan pendekatan situasi cukup baik.

Kemudian hasil penelitian Idawati (2013:158), menyatakan bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan laki-laki dan

perempuan. Gaya kepemimpinan laki-laki lebih kharismatik, lebih otoriter dalam melakukan sesuatu, lebih demokratis dalam pengambilan keputusan, dan lebih *laissez faire*. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah perempuan cenderung transformatif. Selanjutnya kinerja guru yang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan dapat dikatakan baik, hal ini dilihat dari hasil kerja guru secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dari penelitian idawati, penulis menyimpulkan bahwa keduanya dalam kategori baik, sama-sama dapat meningkatkan kinerja guru. Gaya kepemimpinan pada SD Negeri di Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa menunjukkan bahwa kepala sekolah laki-laki lebih dominan, baik dari segi otoriter, demokratis, *laissez faire*, dan kharismatik. Sedangkan kepala sekolah perempuan cenderung pada gaya kepemimpinan transformatif.

Dari hasil penelitian Nurvita et al., (2020:45) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepemimpinan perempuan di Kabupaten Nagan Raya-Aceh antara lain kompetensi keahlian dari kepala sekolah perempuan, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas, faktor lainnya yaitu kepala sekolah mampu menempatkan guru sesuai dengan bidang masing-masing, memiliki kemampuan untuk bersikap ramah, dan saling menghargai antar warga sekolah. Untuk kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan budaya sekolah di Nagan Raya selalu membiasakan untuk berinteraksi kepada warga sekolah, menerapkan budaya keagamaan di lingkungan sekolah, dan budaya untuk saling bekerja sama. Dengan tujuan bersama untuk mewujudkan budaya sekolah yang baik dan kondusif. Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa beberapa faktor yang menyebabkan kepemimpinan perempuan di Nagan Raya antara lain kompetensi dalam hal kepribadian, memiliki bakat untuk menempatkan guru sesuai dengan bidang masing-masing, memiliki sikap kerja sama yang baik, dan sikap ramah kepada semua warga sekolah, dengan tujuan untuk meningkatkan budaya sekolah di Nagan Raya yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian Widodo (2019:129) bahwa keterampilan konseptual pada kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah Kabupaten Sleman termasuk

dalam kondisi sangat baik. Hal tersebut bisa dilihat dari kemampuan untuk merancang visi dan misi sekolah, kecerdasan untuk mengatur emosi, serta mengembangkan jaringan sekolah menjadi lebih luas. Selanjutnya keterampilan kemanusiaan kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah Kabupaten Sleman dalam kondisi sangat baik, hal itu bisa dilihat dari kerja sama dan terjalinnya hubungan yang baik antar warga sekolah. Sedangkan keterampilan teknik kepala sekolah perempuan masuk dalam kategori baik, karena masih diperlukannya bantuan dari semua warga sekolah, baik guru dan staf untuk mengelola sekolah. Jadi, dapat disimpulkan bahwa keterampilan konseptual, kemanusiaan, dan teknik merupakan hal yang sangat penting dalam proses pengelolaan sekolah. Keterampilan konseptual dan kemanusiaan lebih dominan daripada keterampilan teknik.

Selanjutnya hasil penelitian Andriani (2019:26) menyatakan bahwa peran kepala sekolah perempuan dalam upaya peningkatan mutu di Sekolah Dasar Muhammadiyah 01 Pekanbaru yaitu sebagai *administrator* (orang yang melakukan pengelolaan administrasi seluruh kegiatan sekolah), *supervisor* (orang memberi penilaian dan masukan apabila ada pekerjaan yang kurang benar), *innovator* (orang yang memiliki ide kreatif dan strategi dalam menghadapi sesuatu), dan sebagai *motivator* (orang yang memberikan motivasi atau petunjuk agar menjadi lebih baik). Faktor pendukung peran kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah 01 Pekanbaru yaitu terdapat pada kompetensi kepribadiannya, seperti sifat ramah dan lemah lembut tetapi juga tegas dalam menyampaikan informasi atau perintah, rela berkorban baik tenaga maupun waktu, memiliki pengetahuan tentang pengelolaan sekolah dan mampu untuk menjadi pemimpin yang kolegial dan kolektif. Sedangkan penghambatnya yaitu sulit mengendalikan emosi, kondisi tubuh yang kurang kuat, sulit untuk menjalin suatu kerja sama. Yang berarti bahwa kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah 01 Pekanbaru memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu sekolah. Faktor pendukungnya berasal dari kepribadian individu kepala sekolah itu sendiri, seperti lemah lembut, tegas, memiliki pengetahuan manajemen, rela berkorban, dan memiliki sikap pemimpin yang kolektif dan kolegial. Sedangkan penghambatnya yaitu sulit

mengendalikan emosi, kondisi tubuh yang kurang kuat, dan sulit untuk menjalin suatu kerja sama.

Hasil penelitian Wardani et al., (2013:11) bahwa membangun suasana yang harmonis kepada seluruh warga sekolah, disiplin dalam segala hal, dan pemberian penghargaan kepada warga sekolah yang melakukan kinerja dengan baik merupakan gaya yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan SMA N 12 Semarang, dengan tujuan untuk memberikan motivasi atau dorongan melalui sikap yang mengayomi kepada bawahan. Metode kepala sekolah perempuan yaitu dengan cara membimbing dan menuntun bawahan, seperti memberikan semangat kerja kepada guru, mengingatkan tanggung jawab masing-masing, dan memberikan pengakuan atas kinerja yang telah dilakukan dengan baik. Beberapa prinsip peningkatan kompetensi profesionalisme guru di antaranya yaitu kegiatan peningkatan kompetensi dikemas dengan menarik dan menyenangkan, setiap individu harus merancang tujuan dalam bekerja, memberitahukan hasil atas pekerjaan sehingga dapat menjadi evaluasi untuk kemudian hari, dan pemberian hadiah maupun hukuman apabila diperlukan. Terdapat perbedaan kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan, pada intinya kepala sekolah perempuan sangat berdampak positif terhadap peningkatan mutu sekolah terutama motivasi kinerja guru.

Hasil penelitian Wulandari et al., (2018:132) sampai pada simpulan yang menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah SDN 116 Palembang: (1) pendekatan pribadi kepada *stakeholder*, (2) merancang perencanaan sekolah, sesuai dengan tujuan yang positif, dan (3) menjalin kerja sama yang sinergis dengan seluruh warga sekolah. Hal tersebut akan mendorong seluruh bawahan untuk meningkatkan kualitas dirinya dan akan menunjang kualitas sekolah. Hasil dari strategi yaitu guru mampu menggunakan sarana dan prasarana sekolah dengan maksimal dan sekolah memiliki budaya yang menjadi karakter. Budaya tersebut akan menjadi nilai tersendiri untuk sekolah.

Hasil penelitian Agustian (2016:91) menyatakan bahwa (1) kreativitas kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan di SDN 04 Sindang Kelingi yaitu dengan

menggunakan berbagai gaya kepemimpinan, tidak hanya satu gaya kepemimpinan, karena menyesuaikan dengan sifat dan situasi kondisi guru, (2) kecerdasan kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yaitu dengan cara diskusi bersama secara kekeluargaan tetapi tetap mengutamakan musyawarah mufakat, kemudian kepala sekolah akan memberikan motivasi kepada bawahannya sesuai dengan kinerja masing-masing, dan (3) kiat kepala sekolah dalam proses penerapan gaya kepemimpinan yaitu dengan melakukan penilaian dalam bentuk kunjungan kelas atau supervisi akademik, jika terdapat kekurangan ataupun kelebihan dari guru dapat diketahui oleh guru, kemudian dicari solusi dan bentuk dorongan agar meningkatkan kinerja guru, dan (4) kendala proses penerapan gaya kepemimpinan yaitu pada lingkungan yang kurang kondusif, dukungan dari masyarakat sekitar yang dirasa kurang, serta sarana maupun prasarana yang belum maksimal.

Hasil penelitian Abidin (2019:238), sampai pada simpulan yang menyatakan bahwa pelaksanaan penilaian berupa supervisi, baik supervisi perorangan maupun kelompok. Supervisi yang mampu membuat motivasi guru meningkat. Hal tersebut berdasarkan evaluasi dari siklus I dan II. Di mana dalam siklus tersebut dilakukan supervisi yang dirancang secara matang serta pemberian solusi yang efektif. Sehingga motivasi dan kinerja guru dapat meningkat secara berkala.

Selanjutnya hasil penelitian Octavia dan Savira (2016:8) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan yaitu fokus pada kepemimpinan kelompok atau tim. Yang berarti bahwa kepala sekolah memberikan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Dengan cara pembinaan atau pengembangan diri, pengembangan kompetensi, *workshop*, serta memberikan penghargaan sebagai bentuk dorongan (motivasi). Penghargaan yang diberikan juga dalam berbagai bentuk, baik berupa piagam dan lain-lain.

Hasil penelitian dari Rohyatun et al., (2020:200) menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan perempuan mampu menjalin hubungan baik dengan semua warga sekolah atau informan. Karena perempuan dianggap lebih perfeksionis dan banyak bicara daripada laki-laki. Kepemimpinan perempuan lebih adil dalam bersikap, tidak membedakan,

semua disamaratakan dan bekerja sesuai dengan tujuan atau visi dan misi sekolah, (2) persepsi warga sekolah kepada kepemimpinan perempuan yaitu kepemimpinan perempuan dapat menjalin hubungan baik dengan guru, dewan, dan pegawai lainnya. Jika ada guru yang melanggar peraturan langsung ditegur, agar kinerja guru juga tetap terjaga kualitasnya, (3) sikap disiplin yang diterapkan kepala sekolah perempuan, maka sekolah cukup memiliki kemajuan yang signifikan, seperti pengembangan sarana dan prasarana, penambahan perpustakaan, dan lain-lain, (4) dampak kepemimpinan perempuan terhadap mahasiswa yaitu kedisiplinan meningkat dan semakin aktif dalam mengikuti lomba-lomba.

Hal senada, hasil penelitian Berkovich dan Eyal (2017:16) menyatakan bahwa proses pembuatan kebijakan, harus mempertimbangkan promosi guru untuk menjadi profesional otonom. Sebaiknya tidak hanya fokus dalam pengembangan keterampilan pedagogis dan didaktik guru, agar memungkinkan untuk menuju jabatan pemimpin sekolah transformasional. Serta memberikan dorongan agar mempertahankan kinerja dan komitmen warga sekolah. Dorongan dapat berasal dari manapun, baik dalam diri maupun luar (lingkungan).

Hasil penelitian dari Kiboss dan Jemiryott (2014:505) sampai pada simpulan yang menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menarik untuk diimplementasikan, sebab dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen guru, (2) gaya kepemimpinan otokrasi merupakan gaya kepemimpinan yang tidak cocok untuk digunakan di sini, karena kepuasan kerja semakin menurun bila kepemimpinan seperti ini digunakan, (3) gaya kepemimpinan transaksional tidak ada hubungan yang spesifik terhadap kepuasan kerja, (4) tidak ada perbedaan antara guru laki-laki dan perempuan dalam tingkat kepuasan kerja jika gaya kepemimpinan kepala sekolah diterapkan di sekolah tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di sini tidak hanya menggunakan satu gaya, melainkan berbagai gaya, dengan menyesuaikan tujuan, kondisi, dari bawahan, gaya kepemimpinan sekolah yang tepat, akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi, dan kinerja yang tinggi juga.

Hasil penelitian Duncan (2013:301) menunjukkan bahwa wanita memerlukan kebutuhan untuk pengembangan profesional lebih besar daripada laki-laki, rentang pengalaman kepala sekolah juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kemajuan sekolah. Lama masa jabatan laki-laki lebih lama daripada perempuan. Sedangkan pengalaman bekerja sebelum menjadi kepala sekolah ternyata lebih lama perempuan daripada laki-laki. Kebanyakan 7 tahun lebih lama perempuan saat menjadi guru daripada laki-laki. Sebelum akhirnya diangkat menjadi kepala sekolah. Model kepemimpinan instruksional banyak digunakan oleh kepala sekolah perempuan. Jadi penulis menyimpulkan bahwa keefektifan kepala sekolah memerlukan pengembangan profesional secara berkelanjutan. Dalam proses pengembangan itu membutuhkan pemeriksaan terlebih dahulu dan selanjutnya dapat diidentifikasi menyesuaikan dengan kebutuhan pengembangan profesional. Oleh karena itu, agar dapat menciptakan sekolah yang baik diperlukan kepala sekolah yang tepat dan dapat bekerja dengan efisien.

Hasil penelitian Murakami dan Törnsten (2017:814) menunjukkan bahwa bias masih ada dalam persepsi masyarakat yang memandang pemimpin perempuan di lembaga pendidikan. Meskipun ada upaya untuk menyamaratakan keduanya, tetapi perempuan harus menantang gaya otoritatif. Gaya yang mengembangkan identitas profesional pemimpin perempuan. Isu-isu yang menjadi sorotan yaitu pentingnya pengakuan bahwa perempuan mampu menetapkan proses dan prosedur yang adil, serta menopang keberhasilan kepemimpinan pendidikan perempuan.

Hasil penelitian Robinson (2014:5) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di sini fokus pada pemimpin yang melayani. Pemimpin yang mau mempelajari budaya sekolah, kemudian berjuang untuk membangun semangat dengan cara memberikan penghargaan atau hadiah kepada warga sekolah yang melakukan pekerjaannya dengan hebat. Berusaha untuk meningkatkan potensi bawahannya. Tantangan yang dihadapi yaitu rasisme dan seksisme saat mereka mengejar kepemimpinan serta penghinaan dari mantan kepala sekolah. Cara menghadapi tantangan yaitu dengan sikap ketahanan dan spiritualitas yang tinggi, menjadi kekuatan dan motivasi untuk berjuang gigih, dan pantang menyerah.

Pengalaman positif yang dialami pemimpin sekolah yaitu pelaksanaan survey untuk memahami budaya sekolah sehingga dapat meningkatkan motivasi bawahan.

Selanjutnya hasil penelitian Salfi (2011:417) menunjukkan bahwa aspek utama atas keberhasilan praktik kepemimpinan kepala sekolah yaitu fokus pada visi sekolah dan pengembangan visi secara bersama-sama, kepala sekolah yang baik, mampu memberdayakan warga sekolah untuk meningkatkan kualitas staf, dan memiliki sikap tanggung jawab yang tinggi terhadap kepemimpinannya di sekolah. Di balik kepala sekolah yang berhasil, terdapat kerja sama dengan pemangku kepentingan yang turut andil dalam proses pengambilan keputusan pada seluruh kegiatan sekolah dan kegiatan perbaikan sarana prasarana. Kepala sekolah yang berhasil mampu berhubungan baik dengan warga sekolah. Kepala sekolah yang sukses mampu memberikan pendampingan kepada bawahan dengan kepemimpinan instruksional. Mampu meningkatkan keprofesionalan diri sendiri maupun guru agar mampu meningkatkan kualitas sekolah. Serta keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam setiap program sekolah. Jadi penulis mengambil kesimpulan yaitu kepala sekolah berhasil untuk meningkatkan kualitas guru dan berhasil meningkatkan kualitas sekolah dengan tanggung jawab yang diberikan. Tanggung jawab dalam menjalankan kinerja kepemimpinan.

Hasil penelitian dari Fuller et al., (2018:9) sampai pada simpulan yang menunjukkan bahwa perempuan memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam hal apapun, seperti pekerjaan dalam posisi tertentu, salah satunya kepala sekolah, kepemimpinan perempuan lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang nyata dan mengimplementasikan perilaku kepemimpinan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Masih adanya diskriminasi pada pemimpin distrik dan anggota dewannya terhadap kepemimpinan perempuan, sehingga kebanyakan kepemimpinan perempuan menjabat pada sekolah pedesaan, di mana pada sekolah pedesaan lebih memungkinkan untuk menjadi kepala sekolah.

Kemudian hasil penelitian Massry-Herzallah dan Arar (2019:1402) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan kepala sekolah

harus mempertimbangan posisi sosial dari pemimpin. Sebab hal tersebut sangat mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Akan tetapi, harus memperhatikan budaya lokal, seperti gender, pengaturan organisasi, dan kebiasaan lainnya. Karena hal tersebut juga sangat mempengaruhi perilaku kepemimpinan.

Selanjutnya hasil penelitian dari Shaked et al., (2018:425) menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dan laki-laki memiliki kelebihan dan kekurangan. Pada intinya kepemimpinan perempuan dianggap lebih baik dalam penerapan gaya kepemimpinan instruksional. Karena kepemimpinan perempuan memiliki pengalaman yang lebih lama di dunia pendidikan dan dapat memelihara hubungan baik dengan warga sekolah. Hal tersebut juga akan berpengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki. Oleh karena itu, perlu pertimbangan yang kuat untuk menentukan siapa yang lebih efektif untuk dijadikan sebagai kepala sekolah.

Dari hasil literatur di atas, maka upaya kepala sekolah perempuan untuk meningkatkan motivasi kinerja guru adalah menggunakan gaya kepemimpinan yang mampu mengayomi, tegas, tetapi lemah lembut atau bisa juga dengan model kepemimpinan transformasional. Menurut Haryono (2015:117) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang memiliki visi serta semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan, dengan memberikan dorongan dan kekuatan positif kepada guru. Gaya kepemimpinan ini merupakan pemimpin yang sukarela mengikuti atasan yang dianggap menginspirasi mereka. Kepemimpinan ini dimulai dari pemimpin yang memiliki visi individu selanjutnya dikembangkan menjadi visi organisasi pendidikan. Pemimpin model ini harus memanfaatkan setiap kesempatan untuk menarik kepercayaan orang lain, sehingga menjadi contoh dan motivasi bagi orang lain. Secara terus-menerus pemimpin akan memberikan motivasi, mengajak, melakukan pengawasan, dan mengoreksi setiap langkah, agar dapat mencapai visi yang ingin dicapai. Salah satu cara kepemimpinan transformasional berjalan efektif yaitu mempertahankan motivasi guru atau pengikut dengan berbagai budaya positif, seperti budaya upacara, budaya spiritual, dan lain-lain.

Secara garis besar gaya kepemimpinan adalah keseluruhan proses tingkah laku yang

dilakukan oleh pemimpin, untuk mempengaruhi dan mengarahkan guru. Artinya gaya kepemimpinan merupakan seluruh kegiatan, tindakan, perilaku, dan sikap seorang pemimpin yang menjadi ciri khas atau karakteristik pada saat mempengaruhi guru. Menurut Chaniago (2017:47), beberapa hal yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu pemimpin harus memiliki visi yang penting, pemimpin harus memiliki etika yang tinggi, pemimpin harus menguasai perubahan yang terjadi, pemimpin harus bersifat peka terhadap lingkungan sekitar, harus berani mengambil segala resiko, harus menggunakan kekuasaan dengan bijaksana, pemberani, dan memiliki komitmen. Dari beberapa kriteria di atas, apabila tidak ditemukan kriteria tersebut pada diri seorang pemimpin, maka perlu dipertanyakan kembali pemimpin tersebut cocok atau tidak.



Gambar 2. Kerangka Konseptual.

Motivasi kinerja merupakan dorongan dari suatu hal atau dari atasan kepada bawahan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja dimaksudkan sebagai ketekunan usaha yang dilakukan demi mencapai sesuatu. Kepala sekolah dikatakan berhasil dalam memberikan motivasi kinerja apabila kinerja guru di sekolah mengalami peningkatan secara signifikan tentunya menjadi lebih positif. Berikut merupakan gambaran kerangka konseptual tentang upaya meningkatkan motivasi kinerja guru.

### Peran Kepala Sekolah Perempuan

Menentukan motivasi kinerja guru tidak bisa lepas dari peran seorang kepala sekolah perempuan. Karena kepala sekolah yang menentukan hasil kinerja guru. Kepala sekolah dalam hal ini memiliki kendali penuh dalam penentu kualitas kinerja guru, tidak lain kepala sekolah juga memiliki peran untuk membentuk

guru agar memiliki profesionalitas yang tinggi, kompetensi di berbagai bidang baik akademik maupun non-akademik, motivasi hidup serta tujuan yang lebih terarah. Kepala sekolah harus memiliki dorongan atau motivasi tersendiri, sehingga dapat menyalurkan dorongan juga kepada bawahan. Menurut Syarifuddin dan Asrul (2013:59) menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah adalah harapan-harapan berupa ketentuan tentang kegiatan dan sikap yang harus dilaksanakan oleh seorang dalam jabatan tertentu, serta sikap aktual yang dilaksanakannya pada lingkup organisasi tertentu. Peran kepala sekolah perempuan akan mudah untuk diterima oleh warga sekolah, apabila kepala sekolah perempuan dalam memimpin sesuai dengan harapan dan dapat mengerti kebutuhan guru atau pendidik.

Kepala sekolah perempuan profesional akan mendorong kinerja guru menjadi baik. Karena perlu adanya dorongan dari kepala sekolah sebagai *motivator* dan orang percontohan untuk staf agar kinerja dapat meningkat, sehingga kualitas sekolah juga akan meningkat. Secara umum profesional adalah sebutan untuk seorang yang menawarkan suatu hal, baik jasa atau apapun sesuai dengan peraturan dan ketentuan dalam bidang yang digarap, kemudian menerima upah sebagai hasil kerjanya. Kepemimpinan dan sumber daya manusia merupakan hal yang saling berkaitan, kepemimpinan baik dan profesional adalah kepemimpinan yang dalam proses pimpinannya fokus pada pengembangan sumber daya manusia (Purnomo & Saragih, 2016:81).

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kinerja Guru**

Motivasi kinerja merupakan bentuk kemauan karena dorongan dari dalam diri seorang disertai usaha atau kinerja sebagai hasil proses penyesuaian daripada keinginan pribadi, lingkungan fisik maupun kehidupan sosial untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi motivasi berasal dari dalam diri seorang dan dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, di antaranya yaitu faktor intern dan ekstern. Faktor intern antara lain (1) keinginan untuk hidup, (2) keinginan untuk memiliki sesuatu, (3) keinginan untuk mendapat hadiah atau penghargaan, (4) keinginan untuk mendapat pengakuan, dan (5) keinginan mendapat kekuasaan. Dan beberapa faktor ekstern antara lain dari (1) lingkungan

kerja, (2) kompensasi atau gaji yang memadai, (3) supervisi yang terjadwal, (4) jaminan atas pekerjaan, (5) status dan tanggung jawab yang jelas, dan (6) peraturan yang dapat berubah sewaktu-waktu atau bisa disebut fleksibel (Enny, 2019:25).

Contoh hal yang tergolong faktor intern di antaranya (a) memperoleh kompensasi yang sesuai dengan kinerja yang telah dilaksanakan, (b) mendapat pekerjaan tetap walaupun upah tidak memadai, (c) adanya hadiah terhadap prestasi yang dihasilkan, (d) adanya pemimpin yang baik, dan (e) adanya hubungan kerja yang positif dan kompak. Beberapa bentuk dari faktor ekstern antara lain (a) adanya jaminan pensiun dan (b) adanya supervisi yang berkelanjutan. Untuk meningkatkan motivasi kinerja guru, maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kinerja, baik faktor yang berasal dari dalam diri (*internal*) dan faktor dari luar diri guru (*eksternal*).

Untuk mewujudkan kinerja yang baik, dibutuhkan dorongan dan pengembangan profesional guru. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Wulandari dan Trihantoyo (2020:363), menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru di era revolusi industri 4.0 yaitu salah satunya berasal dari usaha kepala sekolah, dengan memberikan motivasi baik dalam diri guru seperti keinginan guru untuk mengembangkan dirinya dan meningkatkan kinerja di sekolah. Motivasi dari luar yaitu melalui berbagai pendidikan dan pembinaan serta melakukan penelitian pendidikan yang relevan. Jadi kepala sekolah juga harus memiliki kiat-kiat untuk dapat meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik. Kiat-kiat dirancang dengan semaksimal mungkin, agar hasil yang diperoleh juga akan maksimal.

### **Profesionalisme Kepala Sekolah Perempuan dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru**

Salah satu faktor keberhasilan suatu sekolah salah satunya yaitu kinerja guru, minat dan bakat siswa, dukungan dari orang tua serta lingkungan sekitar, iklim kerja, sarana dan prasarana sekolah yang memadai, dan lain-lain. Pendidikan merupakan bekal utama dari seorang calon pemimpin nasional, pewaris kebudayaan, dan penerus di masa yang akan datang. Efektif atau tidak suatu organisasi

pendidikan, dapat dilihat dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya, dalam hal ini fokus pada lingkup sekolah yaitu kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, siswa, dan staf pendidikan lainnya.

Menurut Ananda (2018:5) bahwa profesionalisme merupakan perilaku, sikap, dan komitmen seorang yang terhadap profesi untuk bekerja sesuai dengan standar maksimal dan prosedur profesinya. Menurut Porter dan Nawawi (Djafri, 2016: 51), bahwa sumber daya manusia yang profesional dapat dibentuk dengan (1) membentuk, memotivasi, serta mengembangkan budaya kompetisi yang sehat, seperti dalam proses pelaksanaan rekrutmen dan promosi, (2) melakukan dan mengembangkan cara untuk memperlakukan seluruh pegawai dengan jujur dan objektif, seperti dalam pelaksanaan supervisi dan penyampaian gagasan pada organisasi.

Profesionalisme kepala sekolah adalah perilaku, sikap, dan komitmen seorang kepala sekolah untuk bekerja sesuai dengan standar maksimal dan kode etik profesi sebagai kepala sekolah. Pada dasarnya guru memiliki kepribadian yang berbeda-beda, untuk menyikapi perbedaan tersebut tugas kepala sekolah perempuan yaitu harus memiliki berbagai gaya kepemimpinan. Semakin banyak gaya kepemimpinan yang dikuasai oleh kepala sekolah perempuan, maka semakin besar juga pengaruhnya terhadap motivasi kinerja guru. Gaya kepemimpinan merupakan tindakan, perilaku, dan sikap seorang pemimpin yang menjadi ciri khas atau karakter pada saat mempengaruhi pegawai lainnya. Dalam lembaga pendidikan, motivasi kinerja guru merupakan sebuah prioritas, sebab untuk menjadikan seorang guru melakukan tanggung jawab dan semangat kerja yang tinggi bukan hal yang mudah, perlu adanya dorongan dengan tujuan tertentu.

Sampai saat ini, masih banyak sekolah di Indonesia yang berpotensi untuk kehilangan manfaat dari kepemimpinan efektif oleh kepala sekolah perempuan, padahal dari survei pada tahun 2018 di 16 kabupaten dan 1 kota di daerah Nusa Tenggara Barat menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan juga cenderung mempunyai manajemen sekolah yang lebih baik dan membangun lingkungan belajar mengajar yang lebih kondusif. Riset membuktikan bahwa kelebihan perempuan saat menjadi pemimpin yaitu pemimpin wanita

mempunyai lebih banyak keinginan dalam dirinya untuk melanjutkan sekolah dan pengembangan diri yang merupakan kunci sukses sebagai seorang pemimpin, khususnya di lingkungan sekolah serta berkesinambungan dengan kemampuan mendengarnya yang baik, perempuan juga pandai dalam hal memotivasi orang lain, kemampuannya dapat mempengaruhi orang lain di sekitarnya. Menurut studi yang dilakukan BI Norwegian Business School, perempuan mempunyai kemampuan yang baik dalam menjadi pemimpin. Perempuan itu lebih inisiatif dalam segala hal, lebih jelas dalam berkomunikasi, lebih terbuka, mampu menyesuaikan dengan lingkungan kerja, memiliki sikap suportif, dan teknik manajerial yang mengarah pada *goal setting*.

RA Kartini merupakan teladan yang baik sebagai pemimpin bagi pemimpin Indonesia. Beliau adalah tokoh panutan yang memperjuangkan hak-hak seorang perempuan, seperti hak untuk menjadi pemimpin dalam suatu organisasi dan hak untuk menambah pengetahuan di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perempuan dirasa mampu untuk diberikan promosi jabatan sebagai kepala sekolah perempuan, sebab perempuan juga memiliki sikap yang profesional dalam memimpin.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan. Pertama, gaya kepemimpinan yang paling efektif digunakan yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Kedua, gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang fokus pada visi serta semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan, dengan cara memberikan dorongan dan kekuatan positif kepada guru. Ketiga, implikasi profesionalisme kepala sekolah perempuan dalam upaya meningkatkan motivasi kinerja guru dimulai dari rancangan visi dan motivasi, baik motivasi dari dalam diri maupun dari luar.

### **Saran**

Saran-saran dalam penulisan artikel ilmiah ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, bagi kepala sekolah; (a) hendaknya melakukan monitoring dan evaluasi terhadap hasil kinerja guru, agar motivasi kinerja guru dapat

dilaksanakan secara berkelanjutan, sehingga mutu lembaga pendidikan semakin meningkat dan visi misi lembaga pendidikan dapat tercapai; (b) hendaknya memiliki perhatian khusus dan mendukung kegiatan sekolah dalam upaya meningkatkan mutu lembaga pendidikan dan motivasi kinerja guru; (c) hendaknya melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia di sekolah; (d) hendaknya melakukan supervisi akademik dan supervisi manajerial secara terencana, terprogram dan berkesinambungan. Kedua, bagi peneliti berikutnya: pada penelitian-penelitian ke depan, tema-tema yang perlu dibahas untuk peneliti selanjutnya adalah: (a) profesionalisme kepala sekolah perempuan dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran; (b) profesionalisme kepala sekolah perempuan dalam upaya meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik siswa; (c) profesionalisme kepala sekolah perempuan dalam upaya meningkatkan hasil akreditasi sekolah/madrasah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. Z. (2019). Upaya Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru Melalui Supervisi Kepala Sekolah Pada SMPN 3 Masbagik. *Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 224–246. <https://doi.org/10.36088/pensa.v1i2.395>
- Agustian, R. (2016). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. *Manajer Pendidikan*, 10(1), 88–95. <https://doi.org/10.24090/icms.2018.1864>
- Ananda, R. (2018). *Profesi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.
- Andriani, T. (2019). Peran Kepala Sekolah Perempuan Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Muhammadiyah 01 Pekanbaru. *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam*, 5(1), 15–28. <https://doi.org/10.24014/potensia.v5i1.6021>
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). Emotional Reframing As A Mediator Of The Relationships Between Transformational School Leadership And Teachers' Motivation And Commitment. *Journal of Educational Administration*, 55(5), 450–468. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2016-007>
- Djafri, N. (2016). *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi)*. Deepublish.
- Duncan, H. E. (2013). Exploring Gender Differences In US School Principals' Professional Development Needs At Different Career Stages. *Professional Development in Education*, 39(3), 293–311. <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.722561>.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UBHARA Manajemen Press.
- Firmansyah, M. A., & Mahardika, B. W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Deepublish.
- Fuller, E., Pendola, A., & LeMay, M. (2018). Who Should Be Our Leader? Examining Female Representation In The Principalship Across Geographic Locales In Texas Public Schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(4), 1–21.
- Haryono. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*. PT Intermedia Personalia Utama.
- Idawati. (2013). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru. *Jurnal Eklektika*, 1(2), 153–162.
- Indrasari, M. (2017). Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreatifitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan. In *Yogyakarta: Indomedia Pustaka*. Indomedia Pustaka.
- Kiboss, J. K., & Jemiryott, H. K. S. (2014). Relationship Between Principals' Leadership Styles And Secondary School Teachers' Job Satisfaction In Nandi South District, Kenya. *Journal of Education and Human Development*, 3(2), 493–509.
- Mardalena, & Sarinah. (2017). *Pengantar Manajemen*. Deepublish.
- Massry-Herzallah, A., & Arar, K. (2019). Gender, School Leadership And Teachers' Motivations: The Key Role Of Culture, Gender And Motivation In The Arab

- Education System. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1395–1410. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2019-0054>
- Murakami, E. T., & Törnsten, M. (2017). Female Secondary School Principals: Equity In The Development Of Professional Identities. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(5), 806–824. <https://doi.org/10.1177%2F1741143217717273>
- Nurvita, A., Alam, F., & Abdullah, I. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Budaya Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(1), 42–52. <https://doi.org/10.17509/jap.v27i1.2439>
- Octavia, L. S., & Savira, S. I. (2016). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 7–14. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v1n1.p7-14>
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 19 Tahun 2016 tentang Program Indonesia Pintar*. (2016).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. (2007).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. (2005).
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Purnomo, E., & Saragih, H. J. R. (2016). *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Yayasan Nusantara Bangun Jaya.
- Robinson, A. D. (2014). Personal, Professional, And Sociocultural Experiences Of African American Female School Leaders. *Alabama Journal of Educational Leadership*, 1, 1–11.
- Rohyatun, Wilian, S., & Waluyo, U. (2020). Analysis Of Female School Principal Leadership In Improving Teacher Performance And Student Achievement. *Internasional Journal of Multicultural Dan Multireligious Understanding*, 7(2), 197–204. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i2.1439>
- Salfi, N. A. (2011). Successful Leadership Practices Of Head Teachers For School Improvement: Some Evidence From Pakistan. *Journal of Educational Administration*, 49(4), 414–432. <https://doi.org/10.1108/09578231111146489>
- Shaked, H., Glanz, J., & Gross, Z. (2018). Gender Differences In Instructional Leadership: How Male And Female Principals Perform Their Instructional Leadership Role. *School Leadership and Management*, 38(4), 417–434. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1427569>
- Syarifuddin, & Asrul. (2013). *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Citapustaka Media.
- Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 Tentang Hak Asasi Manusia*. (1999).
- Uno, H. B., & Lamatenggo, N. (2016). *Tugas Guru Dalam Pembelajaran Aspek Yang Memengaruhi*. PT Bumi Aksara.
- Wardani, A., Aris, M., & Makmuri, M. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Terhadap Motivasi Kerja Guru (Studi Di SMA N 12 Semarang). *Unnes Civic Education Journal*, 2(2), 8–15.
- Widodo, H. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Di Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Sleman. *PEDAGOGIA: Jurnal Pendidikan*, 8(1), 127–137. <https://doi.org/10.21070/pedagogia.v8i1.1871>
- Wulandari, S., & Trihantoyo, S. (2020). Pembinaan dan Pengembangan Profesional Guru Pada Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 08(04), 353–366.
- Wulandari, Y., Dwi Sartika, E., & Perawati, P. (2018). Strategi Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 3(1), 126–136. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v3i1.1584>
- Yuliarti, S., Fatmariza, & Montessori, M.

(2019). Analisis Perempuan sebagai Kepala Sekolah di Sumatera Barat. *Journal of Moral and Civic Education*, 3(1), 18–27.  
<https://doi.org/10.24036/8851412312019103>