

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI
KOTA BANDAR LAMPUNG**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**Oleh
DWI HARYANI
NPM 1786031005**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2020**

ABSTRAK

Kepemimpinan perempuan dinilai memberikan hasil yang nyata ke arah perbaikan mutu pendidikan. Hasil observasi awal di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung yang dipimpin perempuan, ternyata dapat melaksanakan program 7K yang terdiri keimanan, keamanan, ketertiban, kebersihan, keindahan, kerindangan dan kekeluargaan berjalan dan terlaksana dengan baik dan tertib dibandingkan dengan Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang dipimpin laki-laki. Oleh karena itu perlu kiranya melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung dengan rumusan masalah pokok “bagaimana kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?” sehingga tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang ada di Kota Bandar Lampung dengan kepemimpinan perempuan berjumlah enam madrasah. Sumber data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, diantaranya adalah kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian hasilnya dianalisis dengan melakukan triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian ditemukan bahwa: kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung mampu melaksanakan fungsi kepemimpinannya yaitu (1) menciptakan visi, (2) mengembangkan budaya organisasi, (3) menciptakan sinergi, (4) menciptakan perubahan, (5) memotivasi pengikut, (6) memberdayakan pengikut, (7) mewakili sistem sosial, (8) manajer konflik, dan (9) membelajarkan organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dari kesembilan indikator kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung, ada 4 (empat) indikator yang menunjukkan keunggulan kepemimpinan perempuan yaitu (1) visioner, (2) kolaborator, (3) inovator, dan (4) motivator. Sedangkan indikator yang perlu ditingkatkan lagi yaitu kemampuan kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung dalam mengelola konflik.

Kata Kunci: kepemimpinan, perempuan, Madrasah Ibtidaiyah Negeri, Kota Bandarlampung

ABSTRACT

Women's leadership is seen as providing tangible results to improve the quality of education. The results of the initial observations at the Ibtidaiyah Kota Bandar Lampung State Madrasah, which was headed by women, turned out to be able to implement the 7K program which consisted of faith, security, order, cleanliness, beauty, shade and kinship running and was well and orderly compared to the state madrasah Ibtidaiyah which was ruled by men- men. Therefore, there is a need for further research on women's leadership in Ibtidaiyah Kota Bandar Lampung State Madrasah with the formulation of the main problem "How is the leadership of women in Ibtidaiyah Kota Bandar Lampung State Madrasah? " While the main objective of this study is to analyze the leadership of women in the Ibtidaiyah Bandar Lampung City State Madrasah.

This research is descriptive research using a qualitative approach. This research was conducted at the Ibtidaiyah State Madrasah in the city of Bandar Lampung with the leadership of women totaling six Madrasahs. The data sources were selected on purpose and had a snowball sampling character, including the head of the madrasah, teaching staff and education. Collecting data using interview, observation and documentation techniques, the results are then analyzed by triangulating sources, techniques and time.

The results of the study revealed that: Women's leadership in Madrasah State Ibtidaiyah Kota Bandar Lampung is able to perform her leadership functions, namely (1) create a vision, (2) develop an organizational culture , (3) create synergy, (4) create change, (5) motivate followers (6) empower followers, (7) represent the social system, (8) manage conflict and (9) teach organization .

Based on these results, among the nine indicators of female leadership in Madrasah Ibtidaiyah of Bandar Lampung City State, there are 4 (four) indicators that show the superiority of female leadership, namely (1) visionary, (2) collaborator, (3) innovative and (4) motivator. In the meantime, the indicator that needs to be improved is the leadership capacity of women in the Ibtidaiyah Kota Bandar Lampung State Madrasah in conflict management.

Keywords: leadership, women, Madrasah Ibtidaiyah of Bandar Lampung

التجريد

تعتبر القيادة النسائية بمثابة نتائج ملموسة نحو تحسين نوعية التعليم. تبين أن نتائج الملاحظات الأولية في مدرسة الدولة ابتدائية كوتا بندر لامبونج ، التي قادتها قادرة على تنفيذ برنامج K7 الذي يتألف من الإيمان والأمن والنظام والنظافة والظلم والقرابة ، وتم تنفيذه بشكل جيد ومنظم مقارنة بمدرسة الدولة إبداعية ان يقودها جراء المزيد من الأبحاث حول القيادة النسائية في

مدرسة الدولة ابتدائية كوتا بندر لامبونج مع صياغة المشكلة الرئيسية "كيف هي قي في مدرسة الدولة ابتدائية كوتا بندر لامبونج؟" بحيث يكون الهدف الرئيسي في ه هو تحليل قيادة المرأة في مدرسة الدولة ابتدائية مدينة بندر لامبونج.

هذا البحث هو بحث وصفي باستخدام منهج نوعي. أُجري هذا ا ابتدائية الحكومية في مدينة بندر لامبونج بقيادة نساء بلغ مجموعهن ست مدارس. اختيار مصادر البيانات من خلال شخصية العينة الهادفة وكرة الثلج ، بما في ذلك رئيس وأعضاء هيئة التدريس والتعليم. جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والم ثيق ، ثم يتم تحليل النتائج عن طريق تثليث المصادر والتقنيات والوقت.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن: قيادة المرأة في مدرسة الدولة ابتدائية ك لامبونج قادرة على القيام بوظائفها القيادية وهي (1) خلق رؤية ، (2) تطوير التنظيمية ، (3) (4) إحداث التغيير ، (5) تحفيز المتابعين ، (6) تمكين المتابعين ، (7) تمثيل النظام الاجتماعي ، (8) مديري الصراع ، (9) تعليم ال بناءً على هذه النتائج ، من المؤشرات التسعة للقيادة النسائية في مدين

مدرسة ابتدائية ، هناك 4 () توضح تفوق القيادة النسائية ، وهي (1) رؤية ، (2) (3) (4) محفز. وفي الوقت نفسه ، فإن المؤشر الذي يحتاج إلى تحسين هو القدرة القيادية للمرأة في مدرسة ابتدائية بولاية مدينة بندر

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Pada era globalisasi nasional sekarang dalam konteks sumber daya manusia, keterlibatan perempuan dalam pekerjaan yang dilakukan kaum laki-laki telah membawa posisi perempuan berpartisipasi dalam ranah publik. Saat ini semakin terlihat kemajuan dan prestasi yang dimiliki perempuan. Bahkan di zaman sekarang tidak jarang perempuan menjadi pemimpin dalam lembaga atau organisasi. Mereka memiliki jabatan penting dalam ranah publik.¹

Tercatat ada sejumlah 18 pemimpin dunia perempuan yang berpengaruh yaitu 1).Angela Merkel Kanselir, Jerman yang terpilih pada 22 November 2005. 2). Helle Thorning Schmidt, Perdana Menteri Denmark, yang dilantik pada 3 Oktober 2011. 3) Dalia Grybauskaite, Presiden Lithuania yang terpilih pada 12 Juli 2009, 4) Denise Bronzetti (40 tahun), pemimpin San Marino.5). Atifete Jahjaga (37 tahun), Presiden wanita termuda yang memimpin Kosovo. Terpilih pada 7 April 2012.6). Park Geun-hye 60 tahun), Presiden terpilih Korea Selatan, 7). Veline Widmer-Shlumpf Presiden Swiss, 8) Johanna Sigurdardottir, Perdana menteri Iceland, 9). Portia Simpson Miller, Perdana menteri Jamaika, 10. Laura Chinchilla Miranda Presiden wanita pertama Kosta Rika. 11) Kamla Persad-Bissessar Perdana menteri wanita pertama Trinidad dan Tobago. 12) Dilma Rousseff presiden wanita pertama Brasil. 13) Cristina Fernandez Presiden wanita Argentina, 14). Ellen Johnson Sirleaf Presiden wanita pertama Liberia, 15) Joyce Banda presiden wanita pertama Malawi, 16) Sheikh Hasina sebagai perdana menteri wanita Bangladesh. 17) Yingluck Shinawatra perdana menteri Thailand pada 8 Agustus 2011. 18). Julia Gillard Perdana menteri wanita pertama Australia.²

Data tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dipercaya dan mampu memberikan kesuksesan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lois,

¹ M. Quraish Shihab, *Perempuan*, (Jakarta:Lentera Hari, 2014), h. 371.

² Yuminah Rohmatullah, Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Melacak SEJARAH Feminisme melalui Pendekatan Hadits dan Hubungannya dengan Hukum Tata Negara, *Jurnal Syariah: Jurnal Ilmu Hukum dan Pemikiran*, Volume 17, Nomor 1, Juni 2017, h. 89

ia membuat sebuah matriks perilaku. Dari wanita-wanita yang sukses memimpin ini ia temui beberapa persamaan, yakni: 1) Visi yang jelas mengenai apa yang ingin mereka capai, 2) Kemampuan menyeimbangkan strategi dengan taktis, 3) Kesediaan mengambil risiko, 4) Kemampuan mempengaruhi orang lain, 5) Kemampuan menginspirasi dan memotivasi orang lain, 6) Kemampuan membangun kelompok guna membantu mereka mencapai Visi mereka, dan 7) Kecerdasan emosi yang tinggi.³

Hasil obeservasi peneliti pada 12 Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung, bahwa madrasah-madrasah yang dipimpin perempuan ternyata dapat melaksanakan program 7K yang terdiri keimanan, keamanan, ketertiban, kebersihan, keindahan, kerindangan dan kekeluargaan berjalan dan terlaksana dengan baik dan tertib dibandingkan dengan Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang dipimpin laki-laki.

Berdasarkan data tersebut, diperoleh data awal bahwa kepemimpinan perempuan pada MIN di Kota Bandar Lampung, memiliki keunggulan dibandingkan dengan kepemimpinan laki-laki. Untuk itu dalam penelitian ini, akan dikaji lebih lanjut dan mendalam untuk mengetahui kepemimpinan perempuan khususnya pada MIN di Kota Bandar Lampung, sehingga dapat diketahui keunggulan dari kepemimpinan perempuan tersebut. Melalui penelitian ini temuan penting yang diharapkan adalah konsep manajemen kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

B. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan pada 7 (tujuh) Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang ada di Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung yang dipilih berdasarkan kepemimpinan perempuan yaitu (1) MIN 1 Bandar Lampung, (2), MIN 6 Bandar Lampung, (3) MIN 9 Bandar Lampung, (4) MIN 10 Bandar Lampung, (5) MIN 3 Bandar Lampung, dan (6) MIN 12 Bandar Lampung.

³ Lois P. Frankel, *See Jane Lead ~ 99 Kiat Sukses Memimpin bagi Perempuan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), h. xvi

Sumber data dalam penelitian kualitatif ini, dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, di antaranya adalah kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan. Alat pengumpul data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi.

C. Hasil Penelitian

Hasil penemuan penelitian diketahui bahwa kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung mampu melaksanakan fungsi kepemimpinannya yaitu (1) menciptakan visi, (2) mengembangkan budaya organisasi, (3) menciptakan sinergi, (4) menciptakan perubahan, (5) memotivasi pengikut, (6) memberdayakan pengikut, (7) mewakili system sosial, (8) manajer konflik, dan (9) membelajarkan organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dari kesembilan indikator kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung, ada 4 (empat) indikator yang menunjukkan keunggulan kepemimpinan perempuan yaitu (1) visioner, (2) kolaborator, (3) inovator, dan (4) motivator. Sedangkan indikator yang perlu ditingkatkan lagi yaitu kemampuan kepemimpinan perempuan di MIN Kota Bandar Lampung dalam mengelola konflik.

Adapun indikator lainnya yaitu memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan, mengembangkan budaya, mewakili sistem sosial, dan membelajarkan organisasi, berada pada standar biasa saja yang tidak terlalu menonjol dengan kepemimpinan pendidikan lainnya.

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2

Prof. Wan Jamaluddin, M.ag., Ph.D.
November 2020

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
November 2020

Dr. H.M. Akmansyah, M.Ag
November 2020

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag
Desember 2020

Nama : Dwi Haryani

NPM : 1786031005

Angkatan : 2017

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung**” ditulis oleh: Dwi Haryani, Nomor Pokok Mahasiswa: 1786031005 telah diujikan pada sidang ujian tertutup Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.

Tim Penguji:

Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Moh Mukri, M.Ag. (.....)

Penguji I : Prof. Dr. Sulthan Syahril, M.A. (.....)

Penguji II : Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag. (.....)

Penguji III : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. (.....)

Penguji IV : Dr. H. M. Akmansyah, M.A. (.....)

Penguji V : Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag. (.....)

Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag
NIP. 19601020 198803 1 005

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA DISERTASI
MAHASISWA PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG**

Judul : Kepemimpinan Perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri
Kota Bandar Lampung
Nama : Dwi Haryani
NPM : 1786031005
Jenjang Pendidikan : Program Doktor (S3)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui untuk diajukan pada ujian terbuka Program Pascasarjana UIN
Raden Intan Lampung.

Promotor : Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag. (.....)

Co-Promotor I : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.. (.....)

Co-Promotor II : Dr. H. M. Akmansyah, M.A. (.....)

Bandar Lampung, Desember 2020

Mengetahui,
Ketua Program Studi MPI
PPs UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.
NIP. 19721121 199803 2 007

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Haryani
NPM : 1786031005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **Kepemimpinan Perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung** benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Desember 2020

Yang menyatakan,

DWI HARYANI
NPM 1786031005

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
	a		Th
	B		Zh
	T		‘
	Ts		Gh
	J		F
	H		Q
	Kh		K
	D		L
	Dz		M
	R		N
	Z		W
	S		H
	Sy		˘
	Sh		Y
	DI		

B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang	=	Â	misalnya		menjadi	qâla
Vokal (i) panjang	=	Î	misalnya	قِيلَ	menjadi	qîla
Vokal (u) panjang	=	Û	misalnya		menjadi	dûna

Khusus untuk bacaan ya' nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya' nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya' setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw)	=	أَ	misalnya		menjadi	qawlun
Diftong (ay)	=	أَيَّ	misalnya	خَيْرٍ	menjadu	khayrun

C. Ta'marbûthah (ة)

Ta'marbûthah ditransliterasikan dengan “ṭ” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta'marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya menjadi *al-risalaṭ li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya menjadi *fi rahmatillâh*.

D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah

Kata sandang berupa “al” () ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ’ Allâh kâna wa mâ lam yasya’ lam yakun.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Kenikmatan yang tak ternilai ketika akhirnya Disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu syarat terakhir untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Disertasi ini merupakan penelitian kuantitatif yang meneliti tentang **”Kepemimpinan Perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung”**, dengan tujuan utama untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan fungsi kepemimpinan perempuan dan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri khususnya di Kota Bandar Lampung.

Dengan rendah hati disadari bahwa dalam penulisan Disertasi ini penulis banyak mengalami kesulitan dan hambatan namun peneliti tidak akan dapat berhasil tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak untuk itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag yang telah membantu dan memudahkan penyelesaian Disertasi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag, selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag., selaku selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, sekaligus penguji V disertasi ini.

4. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, sekaligus Co-Promotor 1 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu memberi bimbingan, arahan dan motivasi kepada penulis supaya cepat menyelesaikan disertasi ini.
5. Bapak Prof. Wan Jamaluddin, M.Ag., Ph.D., selaku Promotor yang selalu memberikan bimbingan, motivasi dan semangat kepada peneliti untuk selalu sabar dan terus semangat dalam penyelesaian disertasi ini.
6. Bapak Dr. H. M. Akmansyah, M.Ag., selaku Co-Promotor 2 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
7. Bapak Prof. Dr. Sulthan Syahril, M.A., selaku penguji I disertasi ini yang banyak memberikan masukan dan motivasi.
8. Bapak Dr. Koderi, M.Pd., selaku Sekretaris Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang selalu memperlancar dan memfasilitasi kebutuhan penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
9. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama ini.
10. Segenap pegawai teknis administrasi, pustakawan, *security*, dan tenaga teknis lainnya di UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu keperluan semua mahasiswa termasuk penulis dengan sangat baik.

11. Bapak Kakanwil Kementerian Agama Provinsi Lampung dan Kakankemenag Kota Bandar Lampung, Bapak Kabid dan Kasi Pendidikan Madrasah, beserta jajaran juga seluruh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan keluarga besar Madrasah Ibtidaiyah Negeri provinsi lampung dan keluarga besar Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung yang selalu mendorong penulis untuk terus maju dan semangat dalam penyelesaian studi bagi penulis.
12. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung beserta tenaga pendidik dan kependidikan yang telah memberikan kelancaran dan izin serta dengan ikhlas untuk membantu pengumpulan data dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
13. Terkhusus kepada suami dan anak-anakku tercinta juga orangtuaku, dan seluruh keluarga besarku yang dengan ikhlas selalu memberikan do'a, perhatian, kesabaran, semangat serta motivasi hingga selesainya studi dan disertasi penulis.
14. Juga Seluruh teman-teman seperjuangan yang ada di Program Pascasarja UIN Raden Intan angkatan 2017, serta rekan-rekan dimanapun berada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Peneliti mengucapkan ribuan terimakasih kepada semua pihak yang membantu dalam penyelesaian disertasi ini, atas saran, arahan, kritikan dan motivasi yang besar sekali pengaruhnya kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan studi S3 di Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis bersandar dan menyerahkan semuanya, semoga Allah SWT selalu memberikan balasan dengan limpahan berkah dan rahmatNya atas segala bantuan yang diberikan oleh Bapak/Ibu dan rekan-rekan semua dan semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, Desember 2020
Penulis,

DWI HARYANI

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
RINGKASAN	v
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING	viii
PENGESAHAN	ix
PERSETUJUAN	x
LEMBAR PERNYATAAN	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI	xii
KATA PENGANTAR	xv
DAFTAR ISI	xix
DAFTAR TABEL	xxii
DAFTAR LAMPIRAN	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian	20
C. Rumusan Masalah	20
D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian	21
1. Tujuan Penelitian	21
2. Kegunaan Penelitian	23
BAB II KAJIAN TEORITIK	25
A. Kepala Madrasah	25
1. Pengertian Kepala Madrasah	25
2. Syarat Kepala Madrasah	26
3. Kompetensi Kepala Madrasah	31
4. Peran Kepala Madrasah	35
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah	38
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala madrasah	38
2. Landasan Teologi Kepemimpinan Kepala Madrasah	42
3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah	49
4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Madrasah	55
5. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah	57

C. Hakekat Perempuan	68
1. Pengertian Perempuan	68
2. Karakteristik Fisiologi Perempuan	70
3. Karakteristik Psikologis Perempuan	70
4. Karakteristik Kecerdasan Perempuan	77
D. Kepemimpinan Perempuan	82
1. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam	82
2. Kepemimpinan Perempuan Menurut Para Ahli	89
3. Kelebihan Kepemimpinan Perempuan	95
4. Keberhasilan Kepemimpinan Perempuan	98
E. Fungsi Kepemimpinan	107
1. Menciptakan Visi dan Misi	120
2. Mengembangkan Budaya Organisasi	125
3. Menciptakan Sinergi	133
4. Menciptakan Perubahan	136
5. Memotivasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan	140
6. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	144
7. Mewakili Sistem Sosial	148
8. Mengelola Konflik	150
9. Membelajarkan Organisasi	153
F. Hasil Penelitian yang Relevan	161
BAB III METODE PENELITIAN.....	175
A. Jenis dan Prosedur Penelitian	175
1. Jenis Penelitian	175
2. Prosedur Penelitian	176
B. Tempat dan Waktu Penelitian	177
C. Data dan Sumber Data.....	178
1. Data	178
2. Sumber Data	179
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	181
1. Wawancara	181
2. Observasi Partisipatif	182
3. Dokumentasi	183
E. Prosedur Analisis Data	183
1. Reduksi Data	183
2. Penyajian Data.....	184
3. Penarikan Kesimpulan	184
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	185

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	187
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	187
1. Kota Bandar Lampung	187
2. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Kota Bandar Lampung	195
B. Hasil Penelitian	200
1. Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Visi dan Misi di MIN Kota Bandar Lampung	201
2. Kepemimpinan Perempuan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di MIN Kota Bandar Lampung	210
3. Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Sinergi di MIN Kota Bandar Lampung	220
4. Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Perubahan di MIN Kota Bandar Lampung	233
5. Kepemimpinan Perempuan dalam Memotivasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MIN Kota Bandar Lampung	258
6. Kepemimpinan Perempuan dalam Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	275
7. Kepemimpinan Perempuan dalam Mewakili Sistem Sosial di MIN Kota Bandar Lampung	288
8. Kepemimpinan Perempuan dalam Mengelola Konflik di MIN Kota Bandar Lampung	292
9. Kepemimpinan Perempuan dalam Membelajarkan Organisasi di MIN Kota Bandar Lampung	299
C. Pembahasan Hasil Penelitian	323
 BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	 388
A. Kesimpulan	388
B. Rekomendasi	391
 DAFTAR PUSTAKA	 394

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Kepala MIN Kota Bandar Lampung Tahun 2019/2020	16
2.1 Cara Pemimpin Memengaruhi Budaya Organisasi	132
2.2 Peran Manajerial Manajer	148
2.3 Perbedaan Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif.....	153
3.1 Tempat Penelitian	177
4.1 Wilayah Administrasi Kota Bandar Lampung	188
4.2 Daftar Wali Kota Bandar Lampung Periode 1956 s.d Tahun 2020	192
4.3 Daftar MIN Kota Bandar Lampung	196
4.4 MIN Kota Bandar Lampung Berdasarkan Kepemimpinan	197
4.5 MIN Kota Bandar Lampung Berdasarkan Akreditasi	198
4.6 MIN Kota Bandar Lampung Berdasarkan Data Guru	199
4.7 MIN Kota Bandar Lampung Berdasarkan Data Peserta Didik	200
4.8 Ringkasan Temuan Penelitian	353

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Penyebab Konflik.....	151
4.1 Peta Administrasi Kota Bandar Lampung	189
4.2 Tingkatan Manajer Berdasarkan Keterampilan Manajerial	375

DAFTAR DIAGRAM

Diagram	Halaman
4.1 Diagram Kepemimpinan Perempuan di MIN Kota Bandar Lampung dalam Menciptakan Visi Misi	209
4.2 Diagram Kepemimpinan Perempuan di MIN Kota Bandar Lampung dalam mengembangkan Budaya Organisasi	220
4.3 Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Perubahan di MIN Kota Bandar Lampung dalam Menciptakan Sinergi	232
4.4 Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Perubahan di MIN Kota Bandar Lampung dalam Menciptakan Perubahan	257
4.5 Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Perubahan di MIN Kota Bandar Lampung dalam Memotivasi tenaga Pendidik dan Kependidikan	275
4.6 Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Perubahan di MIN Kota Bandar Lampung dalam Memberdayakan tenaga Pendidik dan Kependidikan	287
4.7 Kepemimpinan Perempuan dalam Menciptakan Perubahan di MIN Kota Bandar Lampung dalam Mewakili Sistem Sosial Madrasah	292
4.8 Kepemimpinan Perempuan dalam Membelajarkan Organisasi di MIN Kota Bandar Lampung	299
4.9 Kepemimpinan Perempuan di MIN Kota Bandar Lampung dalam Membelajarkan Organisasi	322
4.10 Temuan Penelitian	354
4.11 Hasil Penelitian	363
4.12 Rekomendasi Hasil Penelitian (1)	364
4.13 Rekomendasi Hasil Penelitian (2)	365
4.14 Rekomendasi Hasil Penelitian (3)	365

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Ijin Penelitian
2. Pedoman Wawancara
3. Pedoman Observasi
4. Transkrip Wawancara
5. Dokumentasi Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan perempuan¹ ini adalah sesuatu yang selalu menarik dan membutuhkan penelitian praktis, dan perkembangannya hampir seumuran dengan kemunculan budaya Islam.² Perjuangan perempuan untuk hak asasi dan keadilan terus menghadapi kendala serius, termasuk dari perspektif agama. Pandangan religius konservatif terus memandang perempuan sebagai makhluk inferior.³

Jika dilihat secara benar dari doktrin Islam itu sendiri, fakta membuktikan bahwa gagasan persamaan hak asasi manusia sangat dijunjung tinggi. Jika secara serius mengacu pada Alquran, ada banyak ayat yang menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan sederajat di hadapan Allah. Sebagaimana dijelaskan dalam beberapa surat sebagai berikut:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ٥٦

Artinya: Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku (Al-Dzariyat: 56).⁴

¹ Para kaum feminisme di Indonesia lebih suka menggunakan kata perempuan dari pada wanita. Dalam prasasti Gandasuli disebutkan bahwa asal kata perempuan adalah *parpuanta* yang berarti dipertuankan atau dihormati. Sedangkan pengertian wanita mempunyai konotasi inferior (lemah lembut, pelupa, penghibur, akalanya kurang). Lihat Zaitunah Subhan, *Kodrat Perempuan; Takdir atau Mitos*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2004), h. 4 – 8.

² M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Quran*, (Bandung: Mizan, 1996), h. 269 – 318.

³ KH. Husein Muhammad, Kaedah Kontekstual “Suatu Cara untuk Mewujudkan Keadilan (Text and Context The Social Construction of Syari’ah)”, *Makalah pada Persidangan Internasional bertema “Trends in Family Law Reform in Muslim Countries”*, Kuala Lumpur, 18 – 20 Maret 2006.

⁴ Departemen Agama RI., *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2009), h. 417.

Pada surat al-Dzariyat ayat 56 tersebut, Allah SWT menjelaskan bahwa pria dan wanita adalah hamba Allah dan keduanya diciptakan untuk mengabdikan kepada-Nya. Begitu juga dalam surat al-Hujurat ayat 13, Allah SWT menegaskan bahwa kualitas seseorang ditentukan oleh ketakwaan, bukan jenis kelamin:

يَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ١٣

Artinya: Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal (Al-Hujurat:13).⁵

Pada surat al-Hujurat ayat 13 tersebut, Allah SWT menegaskan bahwa kualitas seseorang ditentukan dari ketakwaannya. Kemudian dalam surat al-Baqarah ayat 30 dan al-An'am ayat 165, Allah SWT menyatakan bahwa perempuan dan laki-laki sama sebagai khalifah *fil ardh*:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُقْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ٣٠

Artinya: Dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbeeh dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (Al-Baqarah: 30).⁶

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ١٦٥

Artinya: Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat,

⁵ *Ibid.*, h. 412

⁶ *Ibid.*, h. 6

untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (Al-An'am: 165).⁷

Selanjutnya Allah SWT juga menjelaskan dalam surat at-Taubah ayat 71 bahwa perempuan dan laki-laki mempunyai peran sosial politik yang sama:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ
أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ٧١

Artinya: Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'rif, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana (At-Taubah: 71).⁸

Menurut uraian dalam beberapa ayat Alquran, Islam telah menjadi dasar tinggi perlindungan status laki-laki dan perempuan, persamaan hak dan kewajiban. Namun dari sudut pandang yang salah, ternyata konsep kesetaraan tersebut seringkali berbenturan dengan tanggapan masyarakat yang memosisikan perempuan sebagai golongan kedua, dan tanggapan masyarakat seringkali bias.

Nantinya, jika melihat kepemimpinan ditangani oleh perempuan, orang akan melihat masalah ini. Secara garis besar, ada dua pandangan tentang kepemimpinan perempuan tersebut:

1. Pendapat pertama adalah wanita yang tidak layak menduduki posisi kepemimpinan.
2. Pendapat kedua menyatakan bahwa sejak awal, Alquran memungkinkan perempuan untuk berpartisipasi aktif dalam ruang publik domestik seperti laki-laki.⁹

⁷ *Ibid.*, h. 119

⁸ *Ibid.*, h. 158

⁹ Farichatul Maftuchah, Reposisi Perempuan dalam Kepemimpinan, *Jurnal Studi Gender dan Anak Yin Yang*, Volume 3, Nomor 2, 2008, h. 2.

Adanya perbedaan pendapat tersebut adalah wajar, karena merupakan hasil logis dari evolusi kesadaran dan peradaban manusia. Selain itu, supremasi kepemimpinan perempuan biasanya tertuang dalam hadits al-Qur'an dan Hadits Nabi. Seperti yang dikatakan Said Agil Husain al-Munawar, selalu ada tiga landasan yang digunakan sebagai dasar untuk menolak kepemimpinan perempuan.¹⁰:

1. Hadits yang menggambarkan sikap pesimis Nabi Muhammad SAW terhadap posisi kepemimpinan perempuan yang sukses.

حَدَّثَنَا عُثْمَانُ بْنُ أَهْتَمٍ حَدَّثَنَا عَوْفٌ عَنِ الْحَسَنِ عَنْ أَبِي بَكْرَةَ قَالَ
لَقَدْ نَفَعَنِي اللَّهُ بِكَلِمَةٍ سَمِعْتُهَا مِنْ رَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
- أَيَّامَ الْجَمَلِ ، بَعْدَ مَا كَدْتُ أَنْ أَلْحَقَ بِأَصْحَابِ الْجَمَلِ فَأُقَاتِلَ
مَعَهُمْ قَالَ لَمَّا بَلَغَ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - أَنَّ أَهْلَ
فَارِسٍ قَدْ مَلَكَوا عَلَيْهِمْ بِنْتُ كِسْرَى قَالَ « لَنْ يُفْلِحَ قَوْمٌ وَلَوْ أَمَرَهُمْ
امْرَأَةٌ »

Artinya: Dari Utsman bin Haitsam dari Auf dari Hasan dari Abi Bakrah berkata: Allah memberikan manfaat kepadaku dengan sebuah kalimat yang aku dengar dari Rasulullah SAW pada hari perang jamal, setelah aku hampir membenarkan mereka (Ashabul Jamal) dan berperang bersama mereka, ketika sampai kabar kepada Rasulullah SAW bahwa bangsa Persia mengangkat putri Kisra sebagai pemimpin, beliau bersabda: Tidak akan beruntung suatu kaum yang menyerahkan urusan (pemerintahan) mereka kepada seorang wanita (HR. Al-Bukhari).¹¹

2. Sebuah hadis yang menerangkan tentang rendahnya intelektualitas perempuan.

¹⁰ Said Agil Husain al-Munawar, *Al-Quran Membangun Tradisi Keshalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 228.

¹¹ Abi Abdillah Ismail bin Ibrahim bin al-Mulghira bin Bardizbah al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Jilid IV, (Beirut: Daar al-Fikr, 1981), h. 97.

3. Al-Quran surat an-Nisa ayat 34 berikut:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ
وَمَا أَنفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ فَأَصْلَحْتَ فَنَنْتِ حَفِظْتَ لِلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ
اللَّهُ وَالَّتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَأَهْجُرُوهُنَّ فِي
الْمَضَاجِعِ وَاصْرَبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ
اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا ٣٤

Artinya: Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka. Sebab itu maka wanita yang saleh, ialah yang taat kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara (mereka). Wanita-wanita yang kamu khawatirkan nusyuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka di tempat tidur mereka, dan pukullah mereka. Kemudian jika mereka mentaatimu, maka janganlah kamu mencari-cari jalan untuk menyusahkannya. Sesungguhnya Allah Maha Tinggi lagi Maha Besar (An-Nisa: 34).¹²

Surat An-Nisa ayat 34 dan Hadis Nabi Muhammad SAW tersebut seakan-akan membedakan status laki-laki dan perempuan. Menurut beberapa tafsir, hal ini hanya dapat dipahami secara literal dan baku, tetapi di sisi lain penafsiran dilakukan dalam konteks sejarah. Oleh karena itu, kitab suci dan hadits tersebut sering digunakan oleh sebagian ulama sebagai dasar pelarangan perempuan menjadi pemimpin di bidang apapun, termasuk di ranah publik.

Salah satu makna teologis dari tafsir Alquran dan Hadits Nabi yang melarang perempuan menjadi pemimpin adalah ketika mereka menolak atau menolak status atau gagasan perempuan, mereka akan merasa takut dan bersalah. Selain itu, pengertian larangan menjadi perempuan didasarkan pada sudut pandang sosiologis, yaitu pandangan masyarakat terhadap perempuan adalah sebagai berikut:

¹² Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 66

1. Adanya setereotipe bahwa perempuan adalah makhluk yang lemah karena ia diciptakan dari tulang rusuk yang bengkok.
2. Kualitas kedirian perempuan adalah separoh laki-laki.
3. Perempuan tidak layak menjadi pemimpin Negara karena dinilai tidak cakap mengurus masalah-masalah sosial yang berat dan pelik.¹³

Selain itu, Rasdiayana meyakini masih ada pendapat yang kuat bahwa perempuan lebih cocok untuk pekerjaan rumah daripada laki-laki, atau bahwa penggunaan emosi perempuan lebih penting daripada akal, sehingga perempuan tidak cocok untuk pekerjaan yang berat dan rasional, termasuk bidang kerja. . Politik hanya untuk laki-laki. Ini adalah contoh diskriminasi klasik terhadap perempuan.¹⁴

Mengenai pro dan kontra kepemimpinan perempuan di atas, di era globalisasi saat ini dalam konteks sumber daya manusia, partisipasi perempuan dalam pekerjaan laki-laki mengarah pada partisipasi perempuan di ranah publik. Saat ini, kemajuan dan pencapaian perempuan semakin terlihat jelas. Bahkan saat ini, tidak jarang perempuan menjadi pemimpin lembaga atau organisasi. Mereka memiliki posisi penting dalam domain publik.¹⁵

Sejarah faktual memberitahukan dalam Alquran bahwa kepemimpinan wanita sudah ada, seperti yang digambarkan oleh kisah seorang ratu bernama Bilqis dan Negeri Saba di Yaman selatan.:

إِنِّي وَجَدْتُ أُمَّرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ ۚ ۲۳

¹³ Lukan S. Thahir, *Studi Islam Multidisipliner, Aplikasi Pedekatan Filsafat, Sosiologis, dan Sejarah*, (Yogyakarta: Qirtas, 2003), h. 125 – 126.

¹⁴ Andi Rasdiana, *Seni dalam ritual Agama*, (Yogyakarta: Yayasan untuk Indonesia, 1999), h. 41

¹⁵ M. Quraish Shihab, *Perempuan*, (Jakarta: Lentera Hari, 2014), h. 371.

Artinya: Sesungguhnya aku menjumpai seorang wanita yang memerintah mereka, dan dia dianugerahi segala sesuatu serta mempunyai singgasana yang besar (An-Naml: 23).¹⁶

Ratu Bilqis adalah salah satu sejarah yang disebutkan dalam Alquran. Dia adalah wanita yang dipilih oleh sejarah, menunjukkan kepada dunia bahwa wanita memiliki kemampuan dan peran yang sama dalam memajukan dan menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Ratu Bilqis menjadi simbol sejarah penting untuk menjelaskan status dan kepemimpinan perempuan dalam memajukan dan berpartisipasi dalam pembangunan. Ratu Bilqis menjadi pemimpin bangsa Saba. Di bawah kepemimpinannya, ia telah membuat berbagai kemajuan, kesejahteraan, kemakmuran, dan kemajuan materi.¹⁷

Sejarah menunjukkan bahwa pada masa Nabi Muhammad SAW status perempuan tidak hanya dianggap sebagai istri, pasangan dan pelengkap laki-laki, tetapi juga sebagai orang yang menikmati hak dan kewajiban yang sama dengan manusia lain sebelum gerakan Allawi. Misalnya, dimulai dengan Uyesha (Umm Hani al-Syifa) yang memimpin Perang Jamal, Kamar Umar ibnal-Khatthâb. Seorang wanita yang pandai menulis diangkat sebagai direktur pemasaran Madinah. dan masih banyak lagi.¹⁸

Selain itu, contoh kepemimpinan perempuan lainnya adalah saudara perempuan Hakim bin Amrillah al-Fathmi Hitu Moulk selama empat tahun pemerintahannya di Mesir. Sittu al-Mulk), dan Sjararah ad-Dur, istri Al-Malik as-

¹⁶ Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 302.

¹⁷ Nurul Mubin, *Semesta Keajaiban Wanita*, (Yogyakarta: DIVA press, 2008), h. 75 – 76

¹⁸ Muhammad al-Ghazâlî, *Al-Islâm wa alThâqah al-Mu''aththalah* (Kairo: Dâr al-Kutub alHadîtsah, 1964), h.138.

Shalil Ayyub, hingga 1357 menjadi Khalifah H di Mesir.¹⁹ Fatimah Al-Fihri adalah seorang wanita Muslim yang mendirikan universitas pertama di dunia. Menurut UNESCO dan Guinness World Records, Universitas Kairouan adalah universitas pertama dan tertua yang memberikan gelar kepada lulusannya.²⁰

Dalam buku-buku sejarah, banyak perempuan-perempuan ternama yang pernah menduduki posisi kepemimpinan sebagai Raja Sultana yang disebutkan dalam khutbah-khotbah hari Jumat. Gelar mereka juga terbuat dari koin, seperti Razia Sultan di New Delhi (634 H) , Chajarat ad Durs di Kairo, Tadj Al Alam Din Shah di Indonesia (Sumatra, 1641-1675), Sultana di Baghdad Tindou.²¹ Rabiah al Adawiyah seorang tokoh sufi besar yang telah membuat tokoh sufi Hasan Basri bertekuk lutut.²²

Banyak tokoh perempuan di dunia yang menjadi panutan, seperti Guru Margaret di Inggris, Indira Gandhi di India, dan Corey Aquino di Filipina, mereka bisa memosisikan diri sebagai perempuan pintar daripada memandang diri mereka lemah melainkan menempatkan diri pada kekeluargaan, kekuasaan dan kearifan dalam dunia kerja, tempat ibadah dan lingkungan masyarakat.²³ Menurut penelitian Dr. Lois PF Rangkat, banyak wanita yang berhasil menjadi pemimpin, termasuk mantan Presiden AS dan Senator Hillary Clinton, Senator Negara

¹⁹ Hassjim Abbas, *Presiden Perempuan Perspektif Hukum Islam*, (Yogyakarta: Kutub, 2004), h. 173.

²⁰ <https://ganaislamika.com/fatimah-al-fihri-wanita-muslim-pendiri-universitas-pertama-di-dunia/> diakses tanggal 28 Oktober 2020

²¹ Halilah, Kepemimpinan Wanita dalam Manajemen Pendidikan, *Jurnal Management of Education*, Volume 1, Issue 1, h. 1

²² Ibrahim Hosein, Ahmad Munif Suratmaputra, al *Qur`an dan Peranan Perempuan dalam Islam*, (Jakarta: Institut Ilmu al Qur`an Jakarta, 2007), h. 69.

²³ Reny Yulianti, dkk., Women Leadership: Telaah Kapasitas Perempuan Sebagai Pemimpin, *MADANI: Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, Volume 10, Nomor 2, 2018, h. 14

Bagian New York Aan Mulcahey, dan mantan Perdana Menteri Inggris Margaret Thatcher (Margaret Thatcher), keterampilan interpersonalnya membuat banyak yang mengikutinya.²⁴

Banyak pemimpin perempuan yang sukses juga ditemukan di Indonesia, misalnya sebelum Indonesia merdeka, ada R.A. Kartini, Ar-Raniri, Cut Nyak Dien. Laksamana Malahiti Rasuna Said, Dewi Sartika. Ibu Wahid Hasyim, Nyi Ageng Serang, juga ibu dari Aisah Dahlan. Setelah reformasi, Megawati Sukarno Putri menjadi Presiden Indonesia, banyak menteri, anggota DPR, Partai Demokrat, gubernur, bupati, walikota, dan hakim perempuan semuanya memiliki prestasi yang luar biasa.²⁵

Tercatat ada sejumlah 18 pemimpin dunia perempuan yang berpengaruh yaitu 1) Angela Merkel Kanselir, Jerman yang terpilih pada 22 November 2005; 2) Helle Thorning Schmidt, Perdana Menteri Denmark, yang dilantik pada 3 Oktober 2011; 3) Dalia Grybauskaite, Presiden Lithuania yang terpilih pada 12 Juli 2009; 4) Denise Bronzetti (40 tahun) pemimpin San Marino; 5) Atifete Jahjaga (37 tahun), Presiden wanita termuda yang memimpin Kosovo dan terpilih pada 7 April 2012; 6) Park Geun-hye 60 tahun), Presiden terpilih Korea Selatan; 7) Veline Widmer-Shlumpf Presiden Swiss; 8) Johanna Sigurdardottir, Perdana menteri Iceland; 9) Portia Simpson Miller, Perdana menteri Jamaika; 10) Laura Chinchilla Miranda Presiden wanita pertama Kosta Rika; 11) Kamla Persad-Bissessar Perdana menteri wanita pertama Trinidad dan Tobago; 12) Dilma

²⁴ Lois P. Frankel, *See Jane Lead ~ 99 Kiat Sukses Memimpin bagi Perempuan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), h. xvi.

²⁵ Yuminah Rohmatullah, Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Melacak SEJARAH Feminisme melalui Pendekatan Hadits dan Hubungannya dengan Hukum Tata Negara, *Jurnal Syariah: Jurnal Ilmu Hukum dan Pemikiran*, Volume 17, Nomor 1, Juni 2017, h. 88

Rousseff presiden wanita pertama Brasil; 13) Cristina Fernandez Presiden wanita Argentina; 14) Ellen Johnson Sirleaf Presiden wanita pertama Liberia; 15) Joyce Banda presiden wanita pertama Malawi; 16) Sheikh Hasina sebagai perdana menteri wanita Bangladesh; 17) Yingluck Shinawatra perdana menteri Thailand pada 8 Agustus 2011; dan 18) Julia Gillard Perdana menteri wanita pertama Australia.²⁶

Data ini menunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan perempuan dapat dipercaya dan dapat memberikan kesuksesan. Sebagai hasil penelitian Lois, ia membuat matriks perilaku. Di antara para perempuan yang berhasil memimpin, ia menemukan beberapa kesamaan, yaitu: 1) memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan yang ingin mereka capai; 2) mampu mencapai keseimbangan antara strategi dan teknik; 3) bersedia mengambil risiko; 4) kemampuan untuk mempengaruhi orang lain; 5) kemampuan untuk memotivasi dan memotivasi orang lain; 6) kemampuan untuk membangun kelompok untuk membantu mereka mewujudkan visi mereka; 7) kecerdasan emosional yang tinggi.²⁷

Seperti yang dikatakan oleh pengacara Linda Karenfeld dan Roben Cahen serta Disksteim Shapiro, keahlian wanita dalam peran kepemimpinan dalam masyarakat bukannya tidak masuk akal. Pemimpin wanita telah memberikan kontribusi besar pada kepemimpinan mereka karena alasan berikut: 1) Eksekutif wanita memiliki kecenderungan lebih besar untuk berkonsultasi dengan ahli, karyawan dan pemilik bisnis saat merumuskan strategi. 2) Eksekutif wanita

²⁶ Yuminah Rohmatullah, Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Melacak SEJARAH Feminisme melalui Pendekatan Hadits dan Hubungannya dengan Hukum Tata Negara, *Jurnal Syariah: Jurnal Ilmu Hukum dan Pemikiran*, Volume 17, Nomor 1, Juni 2017, h. 89

²⁷ Lois P. Frankel, *Op. Cit.*, h. xvi

cenderung lebih mempertimbangkan keduanya. 3) Eksekutif wanita cenderung kurang kompetitif dan biasanya mencari metode yang lebih kooperatif. 4) Saat membuat keputusan atau strategi bisnis yang penting, eksekutif wanita sering kali fokus pada situasi keseluruhan. 5) Eksekutif wanita menekankan pada membangun hubungan dan mengumpulkan fakta. 6) Eksekutif wanita akan menyukai ide orang lain sebelum membuat keputusan akhir.²⁸

Melihat kemampuan perempuan yang ada, perempuan harus mendapatkan kepercayaan dan kesempatan untuk menduduki posisi kepemimpinan, terutama sebagai kepala sekolah, dengan harapan dapat menyelesaikan masalah rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia melalui gaya dan kekuatan kepemimpinan perempuan.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan keunggulan kepemimpinan perempuan, karena perempuan memiliki keunggulan yang unik, diantaranya adalah kemampuan perempuan untuk berperan ganda. Selain sifat ibu hamil, sifat melahirkan, menyusui dan membesarkan anak yang penuh kasih sayang, perempuan juga memiliki ketahanan yang lebih besar dan potensi dasar untuk berkorban, tahan rasa sakit dari pada pria, ulet dan sabar.²⁹ Dari sudut pandang di atas, dapat dipahami bahwa pengalaman khusus yang dialami perempuan yang membedakan mereka dari laki-laki memberikan berbagai keunggulan kepemimpinan bagi perempuan.

²⁸ Halilah, Kepemimpinan Wanita dalam Manajemen Pendidikan, *Jurnal Management of Education*, Volume 1, Issue 1, h. 6 – 7

²⁹ Husain Hamka, Kepemimpinan Perempuan dalam Era Modern, *Jurnal Al-Qalam*, Volume 19, Nomor 1, Juni 2013, h. 109

Pengalaman-pengalaman ini diangkat menjadi feminisme kepemimpinan perempuan untuk menyeimbangkan etika kepemimpinan laki-laki, antara lain:³⁰:

1. *Maternal thinking* yaitu sebagai pengalaman keibuan seorang ibu, perempuan memiliki kemampuan untuk tidak melakukan tindakan kekerasan. Oleh karena itu, perempuan memiliki cara berpikir keibuan melalui pengembangan rasa cinta dan kelembutan saat menyelesaikan masalah non-kekerasan.
2. *Caring*, yaitu perempuan memiliki etika merawat feminisme. Saat menjalankan posisi kepemimpinan, wanita mengadopsi prinsip dekat sepenuhnya dengan ibunya dan menerima anak.
3. *Ethich of care*, yaitu perempuan lebih memperhatikan perawatan, dan perempuan akan lebih memperhatikan penderitaan orang lain.

Melalui analisis gender dan penelitian Eagly dan Johson tentang gaya kepemimpinan, Fitriani menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih demokratis daripada laki-laki dalam lingkungan organisasi yang sama. Kepemimpinan pria cenderung maskulin, sedangkan wanita cenderung feminis.³¹ Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa perempuan memiliki ciri-ciri dasar untuk berhasil menjadi pemimpin. Mereka cenderung lebih sabar, pengertian, dan multitasking. Wanita juga memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bernegosiasi.

³⁰ Reny Yulianti, dkk., Women Leadership: Telaah Kapasitas Perempuan Sebagai Pemimpin, *MADANI: Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, Volume 10, Nomor 2, 2018, h. 22 – 23.

³¹ Annisa Fitriani, Gaya Kepemimpinan, *Jurnal TAPIS*, Volume 11, Nomor 2, Juli – Desember 2015, h. 16

Menurut Helen Fisher, kemampuan ini tentunya tidak terbatas pada perempuan, tetapi lebih mungkin untuk menunjukkan karakteristik tersebut daripada pria.³² Mengingat kemampuan yang dimiliki perempuan, mereka harus dipercaya dan diberi kesempatan menjadi pemimpin untuk mengatasi berbagai masalah, terutama yang berkaitan dengan kualitas pendidikan. Sebagai pemimpin, terutama sebagai kepala pemerintahan pusat, perempuan berharap dapat menyelesaikan masalah rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia melalui gaya kepemimpinan Indonesia. Kualitas yang mendefinisikan orang yang memegang posisi tidak spesifik gender. Peran dan kepemimpinan perempuan sangat menentukan perkembangan dan kemakmuran suatu negara.

Kepemimpinan perempuan sebagai kepala madrasah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan madrasah, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik, yaitu: (1) menciptakan visi, (2) mengembangkan budaya organisasi, (3) menciptakan sinergi, (4) menciptakan perubahan, (5) memotivasi pengikut, (6) memberdayakan pengikut, (7) mewakili system sosial, (8) manajer konflik, dan (9) membelajarkan organisasi.³³

Pendapat lain menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah untuk (1) menentukan tujuan / sasaran; (2) memanipulasi cara; (3) mengubah tindakan; dan (4) merangsang upaya terkoordinasi.³⁴ Menurut Hadari Nawawi, fungsi kepemimpinan pendidikan adalah (1) mengembangkan dan membimbing

³² Reny Yulianti, dkk., *Women Leadership: Telaah Kapasitas Perempuan Sebagai Pemimpin*, *MADANI: Jurnal Politik dan Sosial Masyarakat*, Volume 10, Nomor 2, 2018, h. 25.

³³ Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2017), h. 64

³⁴ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 66

kebebasan berpikir dan berbicara, (2) menciptakan suasana kerjasama yang efektif melalui apresiasi dan pengakuan atas kemampuan pemimpin, (3) Pertemuan untuk mencari dan mendorong opini. Dengan sikap harga yang hormat, (4) membantu memecahkan masalah.³⁵

Bernard menyebutkan fungsi kepemimpinan adalah: (1) menentukan visi misi, sasaran, dan tujuan, (2) memanipulasi cara, (3) perubahan tindakan, dan (4) merangsang usaha-usaha yang terkoordinasi.³⁶ Gross mengajukan beberapa fungsi kepemimpinan yaitu: menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan dan mengkoordinasikan tugas, memotivasi, menciptakan kesetiaan, mewakili kelompok dan merangsang para anggota untuk bekerja.³⁷

Berdasarkan pendapat tersebut, maka penelitian ini akan difokuskan pada kemampuan kepemimpinan perempuan dalam melaksanakan kesembilan fungsi kepemimpinan, yaitu (1) menciptakan visi, (2) mengembangkan budaya organisasi, (3) menciptakan sinergi, (4) menciptakan perubahan, (5) memotivasi pengikut, (6) memberdayakan pengikut, (7) mewakili system sosial, (8) manajer konflik, dan (9) membelajarkan organisasi. Melalui kemampuan kepemimpinan perempuan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya tersebut diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah atau sekolah yang dipimpinnya.

³⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 2009), h. 83

³⁶ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd Edition (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2008), h. 1 – 16

³⁷ E. Gross, E. Dimensions of leadership. *Personnel Journal*, Volume 40, 1961, h. 213-218.

Hasil penelitian Zakiah berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan perempuan di Madrasah Aliyah di Kabupaten Bone, mampu meningkatkan mutu madrasah, meningkatkan prestasi siswa, dan meningkatkan animo masyarakat terhadap madrasah.³⁸ Hasil penelitian Yeni Wulandari juga menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya menjadi lebih baik.³⁹

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan diyakini dapat memberikan hasil yang nyata bagi peningkatan kualitas pendidikan. Banyak prestasi yang diraih oleh kepala sekolah perempuan. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan memiliki potensi dan kemampuan yang sama dengan kepala sekolah laki-laki dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung. Ada 12 MIN di Kota Bandar Lampung, 6 (enam) MIN yang dipimpin oleh perempuan, yaitu (1) MIN 1 Bandar Lampung, (2) MIN 3 Bandar Lampung, (3) MIN 6 Bandar Lampung, (4) MIN 9 Bandar Lampung, (5) MIN 10 Bandar Lampung, dan (6) MIN 12 Bandar Lampung. Dengan demikian ketujuh MIN di Kota Bandar Lampung ini yang selanjutnya akan menjadi lokasi dalam penelitian. Berdasarkan data awal yang diperoleh, 12 MIN di Kota Bandar Lampung dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1

³⁸ St. Zakiah, Kepemimpinan Perempuan pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Bone, *Jurnal Al-Maiyyah*, Volume 11, Nomor 1, Januari – Juni 2018, h. 55 – 60

³⁹ Yeni Wulandari, Strategi Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *JMKSP: Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, Volume 3, Nomor 1, Januari – Juni 2018, h. 126

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung Tahun 2019/2020

No	Nama Madrasah	Nama Kepala Madrasah	Jenis Kelamin (L/P)
1	MIN 1 Bandar Lampung	Desi Deria Herawati, M.Pd.I	Perempuan
2	MIN 2 Bandar Lampung	Hartawan, S.Pd.I, MM	Laki-Laki
3	MIN 3 Bandar Lampung	Rahmawati, S.Ag., M.M.Pd.	Perempuan
4	MIN 4 Bandar Lampung	Imam Asyrofi, M.Pd.I	Laki-Laki
5	MIN 5 Bandar Lampung	Junaidy, S.Pd., M.Kes.	Laki-laki
6	MIN 6 Bandar Lampung	Evi Linawati, S.Ag	Perempuan
7	MIN 7 Bandar Lampung	Agustami, S,Ag	Laki-Laki
8	MIN 8 Bandar Lampung	Suntari, S.Ag	Laki-Laki
9	MIN 9 Bandar Lampung	Fakihah, M.Pd	Perempuan
10	MIN 10 Bandar Lampung	Salmah, S.Ag, M.Pd	Perempuan
11	MIN 11 Bandar Lampung	Parzon S, S.Ag	Laki-Laki
12	MIN 12 Bandar Lampung	Munasiroh, S.Ag, M.Pd	Perempuan

Sumber: Data Emis Kementerian Agama Kota Bandar Lampung, 2019

Hasil obeservasi peneliti pada 12 Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung, bahwa madrasah-madrasah yang dipimpin perempuan ternyata dapat melaksanakan program 7K yang terdiri keimanan, keamanan, ketertiban, kebersihan, keindahan, kerindangan dan kekeluargaan berjalan dan terlaksana dengan baik dan tertib.⁴⁰ Berdasarkan hasil observasi di MIN Kota Bandar Lampung, MIN di bawah kepemimpinan perempuan, keadaan lingkungan madrasahnya lebih bersih, tertata rapi, sejuk, begitu juga dengan administrasi

⁴⁰ Kepemimpinan Perempuan pada MIN di Kota Bandar Lampung, *Observasi*, Juli – Desember 2019

madrasah lebih rapi dan lengkap. Hubungan antara guru dengan kepala madrasah perempuan juga lebih dekat dan harmonis.⁴¹

Selain itu dari data yang diperoleh dari 6 (enam) kepala madrasah yang dipimpin perempuan tersebut, hanya 1 (satu) orang yang tingkat pendidikannya masih S.1 sedangkan lainnya telah mencapai jenjang pendidikan S.2. Data tersebut menunjukkan bahwa secara akademik, pimpinan perempuan di MIN Kota Bandar Lampung memiliki prestasi akademik yang patut dibanggakan dengan semangatnya mereka meningkatkan jenjang pendidikan, dan hal tersebut merupakan prestasi akademik pimpinan perempuan di MIN Kota Bandar Lampung.⁴²

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kemenag Kota Bandar Lampung, diperoleh informasi bahwa berdasarkan pengamatan beliau, banyak prestasi yang dicapai kepala madrasah perempuan. Contohnya di MIN 3 Bandar Lampung, sebelum dipimpin oleh Ibu Rahmawati, jumlah siswa di MIN tersebut sangat sedikit. Setelah dipimpin oleh beliau, jumlah siswa di MIN tersebut semakin meningkat dengan signifikan. Banyak upaya yang dilakukan beliau untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Bandar Lampung, dengan membenahi lingkungan dan administrasi. Contoh lain Ibu Salmah selama beberapa periode beliau memimpin MIN 5 Bandar Lampung, yang berhasil menjadikan MIN 5 Bandar Lampung sebagai madrasah yang unggul dan sangat diminati masyarakat, sehingga ketika penerimaan siswa baru, pendaftaranya sangat

⁴¹ Kepemimpinan perempuan di MIN Kota Bandar Lampung, *Observasi*, Juli – Desember 2019

⁴² Data Kepemimpinan perempuan di MIN Kota Bandar Lampung, *Dokumentasi*, TP. 2019/2020

banya. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki kemampuan untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Beliau juga menambahkan bahwa madrasah yang dipimpin perempuan, lingkungan madrasah nya lebih rapi, bersih, dan asri, dibandingkan madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah laki-laki. Walau beliau juga menegaskan tidak semua begitu, akan tetapi hasil observasi beliau rata-rata madrasah yang dipimpin perempuan akan lebih bersih dan rapi.⁴³

Beberapa orangtua siswa yang berhasil ditemui di MIN 10 Bandar Lampung, menyatakan bahwa, sebelum MIN tersebut dipimpin oleh Ibu Salmah, keadaan lingkungan madrasah tidak seperti ini. Sekarang MIN ini lebih bersih, lebih rapi dan lebih menarik. Anak-anak mereka juga banyak diberikan berbagai kegiatan di luar pelajaran sekolah. Ada kegiatan belajar membaca Al-Quran/Iqra, ekstrakurikuler olahraga seperti futsal, taekwondo, bulu tangkis. Juga ada kegiatan ekstrakurikuler kesenian Islam, pramuka juga aktif, adanya bimbingan belajar. Anak-anak mereka sekarang sering diikutsertakan pada berbagai lomba di luar sekolah.⁴⁴

Hasil wawancara dengan beberapa guru di MIN Kota Bandar Lampung diperoleh informasi bahwa, ketika mereka di bawah kepemimpinan perempuan, kegiatan madrasah lebih teratur dan terpantau dengan baik, hal ini dikarenakan pimpinan perempuan lebih detil, sehingga hal kecil pun diawasi dan dipantau oleh beliau. Selain itu dengan kepemimpinan perempuan mereka lebih mudah

⁴³ Mahmudin Aris Rayusman, KaKemenag Kota Bandar Lampung, *Wawancara*, Bandar Lampung, 20 Agustus 2020

⁴⁴ Orangtua siswa di MIN 10 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bandar Lampung, 27 Agustus 2020

berkomunikasi dan lebih santai, mungkin karena sifat perempuan yang keibuan, sehingga lebih mudah diajak bertukar pikiran. Kepemimpinan perempuan lebih menyukai kerapian dan kebersihan, sehingga mereka merasakan madrasah akan lebih rapi, bersih, dan tertata. Administrasi juga lebih detil dan teratur, walau mereka sedikit kerepotan karena pimpinan perempuan banyak menuntut hal-hal yang detil, namun mereka merasakan dampak positifnya terutama dalam hal administrasi yang rapi dan kegiatan pembelajaran yang teratur dan terkondisi dengan baik.⁴⁵

Berdasarkan data tersebut, diperoleh data awal bahwa kepemimpinan perempuan pada MIN di Kota Bandar Lampung, memiliki keunggulan. Untuk itu dalam penelitian ini, akan dikaji lebih lanjut dan mendalam untuk mengetahui kepemimpinan perempuan khususnya pada MIN di Kota Bandar Lampung, sehingga dapat diketahui keunggulan dari kepemimpinan perempuan tersebut. Melalui penelitian ini temuan penting yang diharapkan adalah konsep manajemen kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Dalam disertasi ini, fokus penelitiannya adalah kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung. Adapun yang menjadi sub fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan perempuan dalam menciptakan visi dan misi

⁴⁵ Guru MIN di Kota Bandar Lampung, *Wawancara*, Bandar Lampung, 20 – 24 Agustus 2020

2. Kepemimpinan perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi
3. Kepemimpinan perempuan dalam menciptakan sinergi
4. Kepemimpinan perempuan dalam menciptakan perubahan
5. Kepemimpinan perempuan dalam memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan
6. Kepemimpinan perempuan dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan
7. Kepemimpinan perempuan dalam mewakili sistem sosial
8. Kepemimpinan perempuan dalam mengelola konflik
9. Kepemimpinan perempuan dalam membelajarkan organisasi

C. Rumusan Masalah

Secara umum masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?”. Sesuai dengan sub fokus penelitian, maka rumusan masalah secara khusus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam menciptakan visi dan misi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
2. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
3. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam menciptakan sinergi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
4. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam menciptakan perubahan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?

5. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
6. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
7. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam mewakili sistem sosial di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
8. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam mengelola konflik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
9. Bagaimana kepemimpinan perempuan dalam membelajarkan organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?

D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan produk penelitian berupa konsep kepemimpinan perempuan.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal berikut ini:

- a. Kepemimpinan perempuan dalam menciptakan visi dan misi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung
- b. Kepemimpinan perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung

- c. Kepemimpinan perempuan dalam menciptakan sinergi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung
- d. Kepemimpinan perempuan dalam menciptakan perubahan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung
- e. Kepemimpinan perempuan dalam memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung
- f. Kepemimpinan perempuan dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung
- g. Kepemimpinan perempuan dalam mewakili sistem sosial di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung
- h. Kepemimpinan perempuan dalam mengelola konflik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung
- i. Kepemimpinan perempuan dalam membelajarkan organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.

2. Kegunaan Penelitian

Selain tujuan penelitian yang telah penulis uraikan di atas, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kegunaan:

a. Secara Teoritis

- 1) Memperkaya khasanah keilmuan dalam bidang kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung dan membuka

cakrawala baru untuk melihat implementasi teori-teori kepemimpinan perempuan dalam peningkatan mutu dan kualitas pendidikan khususnya di lingkungan Kementerian Agama Kota Bandar Lampung.

- 2) Melahirkan konsep strategi alternatif kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung dengan menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan.

b. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan rekomendasi manajemen kepemimpinan perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung, secara khusus bagi:

- 1) Pemangku kebijakan dalam hal ini Kementerian Agama Provinsi Lampung dan Kementerian Agama Kota Bandar Lampung dalam mengangkat kepala madrasah berdasarkan instrument uji kompetensi kepala sekolah yang tidak hanya menguji kompetensi akademik kepala madrasah saja, melainkan juga kompetensi sosial dan kepribadian turut diujikan, sehingga kepala madrasah yang dipilih berkompetensi dan profesional.
- 2) Kepala madrasah dalam meningkatkan kepemimpinannya melalui temuan penelitian diharapkan dapat menambah wawasan bagi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas kepemimpinan sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan madrasah.
- 3) Lembaga pendidikan khususnya MIN di Kota Bandar Lampung, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan informasi dan implementasi

peningkatan mutu pendidikan madrasah melalui peningkatan efektifitas kepemimpinan kepala madrasah.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah mendapat sebutan bermacam-macam. Ada yang menyebut guru kepala (*head teacher* atau *head master*), kepala madrasah (*principal*), kepala madrasah yang mengajar (*teaching principal*), kepala madrasah pensupervisi (*supervising principal*), direktur (*director*), administrator (*administrator*), pemimpin pendidikan (*educational leadership*).¹ Penyebutan yang berbeda ini menurut Marno disebabkan adanya kriteria yang mensyaratkan kompetensi profesional kepala madrasah.² Untuk itu secara umum istilah kepala madrasah adalah pengelola lembaga pendidikan yang bisa meliputi kepala madrasah, direktur akademi, ketua madrasah tinggi, rektor institusi atau universitas, kiai pesantren, dan sebagainya.³

Sudarwan Danim, kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.⁴ Pengertian kepala madrasah menurut Daryanto adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau

¹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: Grasindo, 1998), h. 44-45

² Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditana, 2008), h. 34

³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 285

⁴ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 145

ditetapkan oleh pemerintah.⁵ Berdasarkan kedua pendapat tersebut dipahami bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai pemimpin madrasah yang ditunjuk berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu oleh yayasan atau lembaga pemerintahan.

Berdasarkan beberapa istilah tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan, atau lebih konkretnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, apapun jenis dan coraknya. Sebab, mereka membawahi atau mengendalikan orang banyak sebagai bawahan yang secara struktural maupun tradisional mengikuti langkah-langkah pemimpinnya dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan, mulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi.

Dengan demikian kepala madrasah merupakan pihak yang paling penting dalam lembaga pendidikan. Mereka yang memiliki wewenang mengendalikan lembaga pendidikan dan menentukan arah atau strategi pengelolaan serta pengembangan lembaga tersebut.⁶ Dalam pelaksanaan pendidikan, pihak lainnya memang terlibat, akan tetapi kewenangan paling besar berada di tangan kepala madrasah mengingat kapasitasnya sebagai pemimpin.

2. Syarat Kepala Madrasah

Menurut H. Fayol yang dikutip oleh Nanang Fattah, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat seperti sehat, cerdas, setia, jujur, berpendidikan dan berpengalaman.⁷ GR. Terry yang dikutip oleh Nanang Fattah juga mengemukakan syarat-syarat yang harus dimiliki kepala

⁵ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 136

⁶ *Ibid.*, h. 286

⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 89

madrasah sebagai seorang pemimpin yaitu: kekuatan, kestabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul dan kemampuan teknis.⁸ Sedangkan menurut Ordwey Teed yang dikutip oleh Nanang Fattah sifat kepala madrasah sebagai seorang pemimpin adalah penuh energi, semangat mencapai tujuan, memiliki gairah kerja, ramah, jujur, punya keahlian teknis, mampu mengambil keputusan, cerdas, punya keahlian, mengajar, dan punya keyakinan.⁹

Menurut Sulthon Masyhudi, syarat-syarat yang secara konsisten melekat pada para kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif yang menunjukkan pemimpin yang sukses antara lain: rasa tanggung jawab, perhatian untuk menyelesaikan tugas, enerjik, tepat, berani mengabil resiko, orisinil, percaya diri, terampil mengendalikan stress, mampu mempengaruhi dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga.¹⁰

Hadari Nawawi menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan kepala madrasah dapat dijalankan dengan baik, apabila memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut:

- a. Memiliki kecerdasan dan intelegensi tinggi yang cukup baik
- b. Percaya diri sendiri dan bersikap membership
- c. Cakap bergaul dan ramah tamah
- d. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik
- e. Organisator yang berpengaruh dan berwibawa
- f. Memiliki keahlian atau keterampilan dalam bidangnya
- g. Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana
- h. Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

¹⁰ HM. Sulthon Masyhudi, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), h. 32

- i. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi
- j. Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab
- k. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya
- l. Bijaksana dan selalu berlaku adil
- m. Disiplin
- n. Berpengetahuan dan berpandangan luas
- o. Sehat jasmani dan rohani.¹¹

Kepala madrasah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, sehingga mampu menciptakan madrasah yang dipimpinya menjadi lebih bermutu. Menurut Mulyono, seorang kepala madrasah sebagai pimpinan harus memiliki persyaratan:

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai
- c. Bersemangat
- d. Cakap dalam memberikan bimbingan
- e. Cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan
- f. Jujur
- g. Cerdas
- h. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.¹²

Pendapat lain menjelaskan bahwa ciri-ciri yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu:

- a. Adaptif terhadap situasi
- b. Waspada terhadap lingkungan sosial
- c. Ambisius dan berorientasi pada pencapaian
- d. Tegas
- e. Kerjasama atau kooperasi
- f. Menentukan
- g. Diandalkan
- h. Dominan atau berkeinginan atau berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain
- i. Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi
- j. Persisten
- k. Percaya diri
- l. Toleran terhadap stres

¹¹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), h. 84

¹² Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruuz, 2008), h. 149

- m. Bersedia untuk memikul tanggung jawab.¹³

Menurut Gayla Hodge yang dikutip oleh Danim, ada 10 karakteristik kepala madrasah yang efektif, yaitu:

- a. Memiliki visi
- b. Memiliki fokus untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan membuat visi menjadi kenyataan.
- c. Memenangi dukungan untuk visinya dengan memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu.
- d. Lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya.
- e. Mengetahui bagaimana mereka bekerja paling efisien dan efektif.
- f. Mengetahui bagaimana memanfaatkan kekuatan mereka untuk mencapai tujuan
- g. Tidak mencoba untuk menjadi orang lain
- h. Mampu mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektivitas alam.
- i. Mampu menarik orang lain.
- j. Selalu mengembangkan kekuatan dalam rangka memenuhi kebutuhan baru dan mencapai tujuan baru.¹⁴

Pendapat lain menjelaskan bahwa kepala madrasah yang efektif harus memiliki kemampuan:

- a. Kemampuan manajerial dalam kaitannya dengan *chief officer*.
- b. *Sense of business*. Kemampuan ini berhubungan dengan pencarian sumber dana yang akan menjamin tetap terlaksananya operasional pendidikan.
- c. *Sense of educated*. Kemampuan dalam mendidik.¹⁵

Selanjutnya dalam kelompok manapun kepala madrasah harus memiliki *power* atau pengaruh, di antaranya sebagai berikut:

- a. *Power* eksekutif pelaksanaan, yaitu pengaruh yang dapat menimbulkan karisma dan wibawa untuk mengatur anggota kelompok atau orang lain.
- b. *Power* legislatif pembuat hukum, yaitu pengaruh untuk mengatur hubungan antarkelompok
- c. *Power* pembuat keputusan, yaitu pengaruh untuk mendamaikan perselisihan yang terjadi dalam penerapan hukum.¹⁶

¹³ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 13

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h.12

Pendapat lainnya juga menjelaskan bahwa karakteristik kepala madrasah yang efektif dalam kepemimpinannya adalah:

- a. Memiliki kepribadian yang kuat, yaitu percaya diri, berani, semangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik
- c. Memiliki pengetahuan yang luas
- d. Memiliki keterampilan professional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah, yaitu: keterampilan teknis, keterampilan hubungan dengan manusia, dan keterampilan konsep.¹⁷

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka kepala madrasah yang mampu melaksanakan perannya sebagai pimpinan harus memiliki syarat sebagai berikut: 1) Memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan, 2) bijaksana dan adil, 3) disiplin dan berwibawa, 4) berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab, 5) terbuka dan ramah, 6) memiliki kestabilan emosi, 7) selalu bekerjasama.

Syarat-syarat tersebut harus dimiliki kepala madrasah sebagai seorang pemimpin, karena dalam mencapai dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah-madrasah mutlak ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi. Itu artinya kepala madrasah harus bersikap kreatif dan proaktif terhadap tuntutan perubahan efektif dan berorientasi pada perbaikan mutu. Dan itu semua menuntut kepala madrasah memiliki berbagai keahlian atau kompetensi untuk menjalankan upaya perbaikan mutu madrasah. Atau dengan kata lain untuk melaksanakan manajemen mutu terpadu, maka diperlukan kepemimpinan kepala madrasah yang efektif.

¹⁶ Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Quran* (Jakarta: Gema Insani, 2004), h. 35

¹⁷ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 164

3. Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut Rustyah kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu. Dan menurut Herry kompetensi dimaknai pula sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir, dan bertindak. Kompetensi dapat pula dimaksudkan sebagai kemampuan melaksanakan tugas yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau latihan.¹⁸

Menurut Litrell, kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik.¹⁹

Menurut Stephen J. Kenezevich, kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi, yang merupakan gabungan dari kemampuan yang banyak jenisnya; pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kecerdasan.²⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat menarik benang merah bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

¹⁸ Direktorat Pendidikan Luar Biasa, *Pengadaan dan Pembinaan Tenaga Kependidikan dalam Pendidikan Inklusif*, <http://www.ditplb.or.id/> 14 Mei 2020

¹⁹ JJ. Litrell, *From School to Work. A. Cooperative Education Book*, (South Holland, Illinois: The Goodheart-Willcox Company, Inc., 1984), h. 310

²⁰ Stephen J. Kenezevich, *Administration of Public Education*, (New York: Harper Collins Publisher, 1984), h. 17

Menurut E. Mulyasa, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus memiliki kompetensi sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan guru lain di madrasah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.²¹

Untuk dapat menjadi pemimpin yang berhasil dan efektif tersebut, maka ada beberapa kompetensi kepala madrasah yang didaftar secara kualifikasi untuk mencapai keberhasilan dalam pendidikan, yaitu :

- a. Visi, yaitu kemampuan mengajukan tujuan dan sasaran sesuai keinginan bagi madrasah, mampu memprediksi kebutuhan sesuatu tugas.
- b. Keterampilan perencanaan, seperti merencanakan pencapaian target dan menentukan prioritas.
- c. Berpikir kritis
- d. Keterampilan kepemimpinan, seperti mampu mengarahkan tindakan semua orang menuju sasaran yang disepakati, mampu bekerjasama.
- e. Keteguhan hati, yaitu kesiapan membuat suatu urutan strategi untuk mencapai solusi masalah, memiliki komitmen terhadap tugas.
- f. Keterampilan mempengaruhi, seperti dengan keteladanan, membujuk staf untuk mau bekerja sama.
- g. Keterampilan hubungan interpersonal, seperti mampu memelihara hubungan yang positif, mampu berkomunikasi lisan dan tulisan, dan mampu memberikan umpan balik yang sesuai dalam suasana yang sensitive.
- h. Percaya diri.
- i. Empati, yaitu kemampuan mengungkapkan kesadaran tentang kebutuhan kelompok dan kebutuhan anggota, kemampuan mendengarkan dan berkomunikasi dalam situasi konstruktif.
- j. Toleransi terhadap stress.²²

²¹ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 126

Sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yaitu: bahwa standar kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah paling tidak memiliki lima kompetensi, yakni kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial. Secara rinci kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai berikut.

a. Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah;
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah;
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi;
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah;
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal;
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang lebih efektif;
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah/madrasah;
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;

²² Syafaruddin, *Op. Cit.*, h. 63

- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
 - 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;
 - 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah;
 - 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;
 - 14) Mengelola system informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
 - 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah;
 - 16) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c. Kewirausahaan
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah;
 - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;
 - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah;
 - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah;
 - 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d. Supervisi
- 1) Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
 - 2) Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervise yang tepat;
 - 3) Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- e. Sosial
- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah;
 - 2) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan;
 - 3) Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.²³

²³ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Keterampilan kepala madrasah sebagaimana diungkapkan di atas merupakan cakupan yang luas untuk dipenuhi. Oleh karena itu diperlukan pendidikan, latihan, dan pengalaman untuk memantapkan keterampilan memimpin dari setiap kepala madrasah. Di samping pengetahuan dan pengalaman, maka latihan-latihan kepemimpinan dan manajemen madrasah juga sangat diperlukan.

4. Peran Kepala Madrasah

Pengertian peranan ialah "tingkah laku yang diharapkan dari seseorang pada situasi tertentu."²⁴ Berdasarkan pengertian tersebut maka yang dimaksud dengan peranan kepala madrasah dalam penelitian ini adalah tingkah laku yang diharapkan dari seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan di madrasah.

Adapun peranan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

- a. Mengadakan kunjungan kelas
- b. Mengadakan kunjungan observasi
- c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi peserta didik atau mengatasi problem yang dialami peserta didik
- d. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah.
- e. Mengadakan pertemuan atau rapat
- f. Mengadakan diskusi kelompok
- g. Mengadakan penataran-penataran.²⁵

²⁴ Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan 1*, (Jakarta: Grasindo, 1992), h. 47

²⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 120

Dengan demikian peranan yang harus dilakukan kepala madrasah yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan guru madrasah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan madrasah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan guru madrasah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan guru madrasah antara lain dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan madrasah, atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f. Membina hubungan kerja sama antara madrasah dengan POMG dan instansi lain dalam peningkatan mutu pendidikan para peserta didik.²⁶

Secara khusus dan lebih kongkret lagi, peranan yang harus dilakukan kepala madrasah yaitu :

- a. Menghadiri rapat atau pertemuan organisasi profesional, seperti Ikatan Sarjana Pendidikan.
- b. Mendiskusikan tujuan pendidikan dengan para guru.
- c. Mendiskusikan metode dan teknik dalam proses pembelajaran dengan para guru.
- d. Membimbing para guru dalam menyusun program semester dan program satuan pelajaran.
- e. Membimbing para guru dalam memilih buku untuk perpustakaan madrasah dan buku pelajaran peserta didik.
- f. Membimbing guru dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses pembelajaran.
- g. Melakukan kunjungan kelas dalam rangka supervise klinis.
- h. Mengadakan kunjungan observasi bagi guru demi perbaikan cara mengajarnya.
- i. Mengadakan pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah atau kesulitan yang mereka hadapi.
- j. Menyelenggarakan manusia atau bulletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya.

²⁶ *Ibid.*, h. 119

- k. Berwawancara dengan orangtua peserta didik dan pengurus BP3 tentang hal-hal yang mengenai pendidikan anak-anak mereka.²⁷

Menurut Sallis yang dikutip Syafaruddin, ada beberapa peranan utama pemimpin pendidikan dalam mengembangkan mutu, yaitu:

- a. Memiliki visi yang jelas mengenai mutu terpadu bagi organisasinya.
- b. Memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu
- c. Mengkomunikasikan pesan mutu
- d. Menjamin bahwa kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan organisasi
- e. Menjamin tersedianya saluran yang cukup untuk menampung suara-suara pelanggan
- f. Memimpin pengembangan staf
- g. Bersikap hati-hati untuk tidak menyalahkan orang lain ketika masalah muncul tanpa melihat bukti karena banyak problema muncul dari kebijakan lembaga dan bukan dari kesalahan staf
- h. Mengarahkan inovasi dalam organisasi
- i. Menjamin bahwa kejelasan struktur organisasi menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian yang cocok dan maksimal
- j. Memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya organisasi.
- k. Membangun kelompok kerja aktif
- l. Membangun mekanisme yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan.²⁸

Pendapat lain dikemukakan oleh E. Mulyasa, bahwa peranan kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pendidikan yaitu:

- a. Meningkatkan tenaga pendidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya.
- b. Meningkatkan keterampilan tenaga pendidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.²⁹

Berdasarkan pendapat tersebut, maka peranan utama seorang pemimpin adalah memantapkan sebuah visi untuk organisasi tersebut dan

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Syafaruddin, *Op. Cit.*, h. 61

²⁹ E. Mulyas, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 115

mengkomunikasikan, mengkoordinir, dan memotivasi serta bekerjasama dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan harapan pelanggan dan mutu yang diinginkan.

Dengan demikian berdasarkan penjelasan di atas kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik baik sebagai manajer, administrator, pengawas dan pelayanan dalam pengajaran. Dengan pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan demikian kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru dan guru lainnya untuk semakin meningkatkan produktifitas dan efektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan muncul pada abad ke-18 dengan beragam definisi dan tipenya. Dahulu banyak orang berpendirian bahwa kepemimpinan itu tidak dapat dipelajari. Sebab kepemimpinan merupakan suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir. Jadi, orang menyatakan bahwa tidak diperlukan teori dan ilmu kepemimpinan disebabkan oleh keberuntungan seorang pemimpin yang memiliki bakat alam yang luar biasa, sehingga dia memiliki kharisma dan kewibawaan untuk memimpin massa yang ada disekitarnya. Tegasnya seorang pemimpin yang sukses itu menjalankan kepemimpinannya tanpa didasari teori, tanpa menjalani pelatihan dan pendidikan sebelumnya. Kepemimpinan adalah jenis pemimpin yang tidak ilmiah. Dia

melakukan kepemimpinannya oleh karena dia memiliki bakat menguasai seni memimpin (seni kepemimpinan) yang khas menjadi miliknya sendiri.

Menurut bahasa, istilah kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut “*leadership*”. Menurut Rahman sebutan untuk kepemimpinan dalam Islam yaitu: khalifah, Imam, dan wali.³⁰ Ditambahkan Hamzah Ya’qub bahwa disamping khalifah, imam dan wali sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam prakteknya juga dikenal dengan amir dan sultan yang artinya meunjukkan pemimpin Negara.³¹

Kepemimpinan berasal dari akar kata “pemimpin” menurut Wirawan maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya.³² Kemudian George R. Terry memberikan pengertian kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.³³ Sedangkan pendapat lainnya mendefinisikan pengertian kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.³⁴

³⁰ Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Quran*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999), h. 21

³¹ Hamzah Ya’qub, *Publisistik Islam: Teknik Dakwah dan Leadership*, (Bandung: Diponegoro, 1981), h. 67

³² Wirawan, *Pendidikan Jiwa Kewirausahaan: Strategi Pendidikan Nasional dalam Globalisasi dan Otonomi Daerah*, (Jakarta: Uhamka Press, 2001), h. 65

³³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 144

³⁴ Wirawan, *Op. Cit.*, h. 18

Menurut Yuki, beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dan berada dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah pengikat pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada dalam harapan dan interaksi.
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- g. Para pemimpin adalah mereka konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang dihadapkan dan sipersepsikan melakukannya.³⁵

Siagian mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis.³⁶ Menurut Oteng Sutisna, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok: bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.³⁷

Kata kunci penting dalam definisi kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial memiliki sebutan atau predikat yang berbeda.

³⁵ Gary A. Yukl, *Leadership In Organizations*, (By Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J. 2010), h. 21

³⁶ Siagian, *Peranan Staf dan Manajemen*, (Jakarta: Gunung Agung, 1983), h. 97

³⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 2012), h. 253

Pemimpin menurut Nanang Fattah pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.³⁸ Sedangkan menurut Wirawan pemimpin adalah tokoh elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya memengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung.³⁹ Sementara itu Wibowo menuliskan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dalam memengaruhi kelompok terorganisir menuju penyelesaian tujuannya menjadi komprehensif dan bermanfaat.⁴⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses atau sejumlah aksi dimana satu orang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang atau kekuasaan terhadap orang lain dalam menggerakkan mereka guna mencapai tujuan. Dalam lingkup pendidikan, kepemimpinan ada di tangan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pengelola dan eksekutif di madrasah yang menunjukkan dirinya sebagai pelaksana teknis manajerial yang memiliki keterampilan-keterampilan untuk menjalankan madrasah.

Oleh karena itu pengertian kepemimpinan kepala madrasah menurut Syafaruddin, adalah proses mempengaruhi semua personil yang mendukung pelaksanaan aktivitas belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan

³⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017) h. 90

³⁹ Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2017) h. 9

⁴⁰ Wibowo, *Kepemimpinan Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Temporer* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016) h. 3

di madrasah. Peran kepemimpinan lembaga pendidikan dilaksanakan oleh rektor, direktur, kepala madrasah/madrasah dan pimpinan pesantren.⁴¹

Dengan demikian kepemimpinan kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan yang dilakukan kepala madrasah sebagai pimpinan di madrasah untuk mempengaruhi dan mendorong para guru dan staf lainnya di sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya, sehingga tercapai tujuan madrasah dengan efektif dan efisien. Dari pengertian yang dikemukakan, kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai suatu kegiatan pencapaian tujuan yang dilakukan oleh pemimpin dengan menggunakan orang lain atau pengikut/*followers* seperti; guru, wakil kepala madrasah, tenaga kependidikan (penjaga madrasah, petugas keamanan, operator dapodik, sampai pada tenaga administrasi madrasah) dan siswa. Kepemimpinan diadakan untuk mengupayakan kesejahteraan bagi orang banyak sehingga menjadi berguna bagi semua orang. Di samping itu, untuk menolong setiap anggota sehingga bisa mengembangkan potensinya secara penuh sehingga bisa lebih produktif dan efisien.

2. Landasan Teologi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pandangan Islam dalam memiliki seorang pemimpin harus memiliki karakteristik yang kuat dan istimewa dibandingkan dengan lainnya. Sebagaimana firman Allah SWT:

⁴¹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 56

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ
 الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ ۚ قَالَ إِنَّ اللَّهَ
 اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۖ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن
 يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Artinya: “Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui.” (Al-Baqarah: 247)⁴²

Dari ayat di atas dapat diambil pengertian bahwa seseorang yang akan menjadi pemimpin hendaklah: 1) orang yang mempunyai kekuatan fisik sehingga mampu melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin; 2) menguasai ilmu pengetahuan yang luas, mengetahui letak kekuatan umat dan kelemahannya sehingga dapat memimpinya dengan penuh bijaksana; 3) memiliki kesehatan jasmani dan kecerdasan berfikir; 4) bertaqwa kepada Allah SWT agar mendapat taufik dan hidayah-Nya, untuk mengatasi segala kesulitan yang tidak mungkin diatasinya sendiri, kecuali dengan taufik dan hidayah-Nya.

Selain itu karakteristik seorang pemimpin haruslah memiliki *power* dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan,

⁴² Departemen Agama RI., *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 2001), h.

serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.

Sebagaimana dijelaskan Allah SWT dalam firman-Nya di surat al-Hajj ayat 41:

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ
وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya: “(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (al-Hajj: 41)⁴³

Seorang pemimpin harus melakukan lebih dahulu segala kebijakan yang dibuatnya sebelum dia menyuruh orang lain. Sebab orang yang mendengar seruannya akan senantiasa memperhatikan perilaku orang yang menyerukan kebaikan, apakah penyeru tersebut benar-benar mempraktikkan seruan itu. Bila kenyataannya tidak maka orang lain tentu saja tidak akan mau mengikuti seruannya. Sikap pemimpin demikian sangat dibenci Allah sebagaimana yang dijelaskan dalam surat ash-Shaff ayat 2-3:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ
تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Artinya: ”Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (ash-Shaff: 2-3)⁴⁴

Karakteristik pemimpin yang ideal menurut ajaran Islam, yaitu: 1) sidik, 2) amanah, 3) tabligh, dan 4) fatonah. Berbicara masalah pemimpin ideal menurut

⁴³ *Ibid.*, h. 269

⁴⁴ *Ibid.*, h. 440

Islam erat kaitannya dengan figur Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah merupakan suri tauladan bagi setiap orang, termasuk para pemimpin karena dalam diri beliau hanya ada kebaikan, kebaikan dan kebaikan. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Al-Qur'an:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ
 اللَّهُ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: “Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.” (Al-Ahzab: 21).⁴⁵

Adapun dalam ajaran Islam, syarat sebagai seorang pemimpin antara lain harus bertindak adil, jujur dan konsekuen, sebagaimana diterangkan dalam surat An Nisa ayat 58:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ ﴿٥٨﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (An Nisa’: 58)⁴⁶

Selain itu Allah SWT juga mengajarkan kepada pemimpin bahwa dalam melaksanakan kepemimpinannya haruslah melakukan juga apa yang diperintahkan atau peraturan yang dibuatnya. Artinya mampu menjadi teladan

⁴⁵ *Ibid.*, h. 567

⁴⁶ Departemen Agama RI., *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 2005), h.

yang baik bagi para bawahannya, sebagaimana dijelaskan Allah SWT dalam surat Al-Baqarah ayat 44:

﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾

Artinya: “mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban)mu sendiri, Padahal kamu membaca Al kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir?.” (Al-Baqarah: 44)⁴⁷

Selain itu syarat seorang pemimpin dalam Al-Quran juga menjelaskan bahwa pemimpin haruslah bersikap suka menghargai, berakhlak mulia, tutur kata yang baik, sebagaimana dijelaskan dalam surat Luqman ayat 18 -19:

﴿ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴾
﴿ وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ ۚ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴾

Artinya: ”dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena sombong) dan janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri. Dan sederhanalah kamu dalam berjalan dan lunakkanlah suaramu. Sesungguhnya seburuk-buruk suara ialah suara keledai. (Luqman: 18-19)⁴⁸

Allah SWT juga menjelaskan bahwa syarat seorang pemimpin haruslah bersikap adil, penuh pertimbangan dalam setiap kegiatan dan perintah. Sebagaimana diterangkan dalam surat An Nisa ayat 135:

⁴⁷ *Ibid.*, h. 16

⁴⁸ *Ibid.*, h. 655

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلّٰهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ
 الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللّٰهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۗ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ
 أَن تَعْدِلُوا ۗ وَإِن تَلَوْدًا أَوْ تَعَرَّضُوا فَإِنَّ اللّٰهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

Artinya: ”Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia Kaya ataupun miskin, Maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan. (An-Nisa: 135)⁴⁹

Allah SWT menjelaskan pula bahwa peranan seorang pemimpin adalah memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk dengan penuh kesabaran kepada orang-orang yang dipimpnnya agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, sebagaimana diterangkan dalam surat As Sajadah ayat 24 dan Al-Baqarah ayat 213:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۗ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: ”dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (As-Sajadah: 24)⁵⁰

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللّٰهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنزَلَ مَعَهُمُ
 الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اٰخْتَلَفُوا فِيهِ ۗ وَمَا اٰخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ

⁴⁹ *Ibid.*, h. 144

⁵⁰ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 663

أَوْتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ^ط فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَا
 اٰخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ^ك وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿٢١٣﴾

Artinya: "manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus Para Nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. tidaklah berselisih tentang kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, Yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus." (Al-Baqarah: 213)⁵¹

Firman Allah SWT dalam al-Quran surat An-Nisaa' ayat 59:

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ^ط فَإِن تَنَزَعْتُمْ
 فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ^ج ذَلِكَ خَيْرٌ
 وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad) dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) diantara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya". (QS. An-Nisaa': 59).

Dari isi kandungan ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah SWT memerintahkan kepada manusia untuk taat dan patuh kepada pemimpinnya. Ketaatan dan kepatuhan kepada pemimpin dapat terjadi apabila seorang pemimpin mempunyai keahlian memimpin dan memengaruhi pendirian atau pendapat orang atau sekelompok orang.

⁵¹ *Ibid.*, h. 51

3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut Umiarso, pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah harus memegang prinsip-prinsip demokratis, ilmiah, kerja sama, konstruktif, terpusat pada guru, didasarkan pada kebutuhan guru, sebagai umpan balik, dan profesional.⁵² Berikut akan diuraikan satu per satu mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan kepala madrasah tersebut.

a. Demokratis

Piet Sahertian mengemukakan bahwa demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tapi berdasarkan rasa kesejawatan.⁵³ Dengan kata lain bahwa servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan, sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugas mereka.

Di sisi lain, Suharsimi Arikunto berpendapat bahwa dalam mengembangkan suasana demokratis, hendaknya kepemimpinan yang dijalankan berlangsung dengan adanya hubungan yang baik antara pemimpin dan yang dipimpinnya.⁵⁴ Dengan sebutan lain bahwa dalam pelaksanaannya, kepemimpinan dapat menciptakan suasana kemitraan yang akrab. Dengan terciptanya suasana akrab tersebut, pihak yang dikepemimpinan tidak segan-segan akan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang

⁵² Umiarso dan Imam Gozali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSOD, 2010), h. 293

⁵³ Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Renika Cipta, 2008), h. 20

⁵⁴ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), h. 20

dimiliki. Sebagai kelanjutan dari suasana akrab ini adalah hubungan kerjasama yang baik dan berlanjut dengan kerjasama yang kompak.

Prinsip demokratis ini juga diungkapkan oleh Lazaruth, menurutnya usaha pengembangan mutu sekolah adalah usaha bersama yang berdasarkan musyawarah, mufakat, dan gotong royong. Baik kepala madrasah, guru-guru, maupun karyawan yang lain bersama-sama saling menyumbang sesuai dengan fungsinya masing-masing.⁵⁵

Dari pendapat di atas terkandung suatu pengertian bahwa perbaikan tidak mungkin terjadi dengan paksaan dari atas terlepas dari kemauan dan keinginan guru-guru. Oleh karena itu, sebelum pertolongan diberikan, kepala madrasah harus membangkitkan terlebih dahulu motivasi pada guru-guru sehingga mereka sadar sepenuhnya akan pentingnya perbaikan. Hal ini hanya dapat berlangsung apabila kepala madrasah menempatkan dirinya sebagai *partner* atau rekan kerja bagi guru-guru dengan kemampuan dan kewibawaannya untuk menolong mereka. Namun demikian, kepemimpinan ini juga mengandung pengertian bahwa hubungan antara kepala madrasah dan guru-guru bersifat fungsional. Artinya, dalam proses kepemimpinan ini hubungan kepala madrasah dan guru-guru tetap dan harus didasarkan pada tempat serta fungsinya masing-masing.

b. Ilmiah

Prinsip kedua yang harus dilaksanakan dalam melakukan kegiatan kepemimpinan pendidikan agar efektif adalah bersifat ilmiah. Menurut Piet A. Sahertian, prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

⁵⁵ Umiarso dan Imam Gozali, *Op. Cit.*, h. 294

- 1) Kegiatan kepemimpinan dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses pembelajaran.
- 2) Untuk memperoleh data, perlu diterapkan alat perekam data seperti diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses pembelajaran.
- 3) Setiap kegiatan kepemimpinan dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinu.⁵⁶

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa prinsip ilmiah mengandung suatu pengertian bahwa pelaksanaan kepemimpinan harus bersifat realistik. Berkaitan dengan hal ini, Lazaruth mengemukakan bahwa kegiatan yang dilaksanakan tidak boleh muluk-muluk, tetapi harus didasarkan atas kenyataan yang sebenarnya, yaitu pada keadaan guru-guru. Karena itu, kepala madrasah tidak boleh merencanakan hal-hal yang belum mampu dipahami serta dilakukan oleh guru-guru.⁵⁷

Sebelum kepala madrasah melakukan kegiatan kepemimpinan, dia harus tahu terlebih dahulu sampai pada tingkat mana pengetahuan, keterampilan, serta sikap-sikap yang dimiliki oleh para guru yang dikepemimpinannya. Jika demikian, kepala madrasah akan tahu pertolongan-pertolongan apa yang harus diberikan, sehingga kegiatan kepemimpinan menjadi realistik. Pendapat senada juga dikemukakan Suharsimi Arikunto, ia mengungkapkan bahwa kepemimpinan hendaknya didasarkan pada keadaan dan kenyataan yang sesuai dengan sebenarnya terjadi, sehingga kegiatan kepemimpinan dapat terlaksana dengan realistik dan mudah dilaksanakan.⁵⁸

⁵⁶ Piet Sahertian, *Loc. Cit.*

⁵⁷ Umiarso dan Imam Gozali, *Op. Cit.*, h. 295

⁵⁸ Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.*, h. 21

c. Kerjasama

Menurut Piet A. Sahertian, prinsip kerjasama mengandung pengertian bahwa apa yang dilakukan dalam kegiatan kepemimpinan merupakan upaya untuk mengembangkan usaha bersama, atau menurut istilah adalah *sharing of idea*, *sharing of experience*, memberi *support*, mendorong, dan menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama.⁵⁹

d. Konstruktif

Lazaruth mengatakan bahwa kegiatan kepemimpinan yang bersifat konstruktif adalah kegiatan yang dilakukan untuk menolong guru-guru agar mereka senantiasa bertumbuh, semakin mampu menolong diri mereka sendiri, dan tidak tergantung kepada kepala madrasah.⁶⁰ Prinsip ini hanya dapat dicapai apabila kepala madrasah mampu menunjukkan segi-segi positif atau kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh para guru, sehingga mereka memperoleh kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja ini akan memberi semangat kepada mereka untuk terus menerus berusaha mengembangkan diri. Karena itulah, kepemimpinan harus diberikan sedemikian rupa, sehingga akhirnya guru-guru mampu menolong diri mereka sendiri dan menjadi semakin kreatif.

Suharsimi Arikunto juga menambahkan bahwa pada kepemimpinan yang bersifat konstruktif, sebaiknya dari para supervisor dapat memberikan motivasi kepada pihak-pihak yang dikepemimpinan sehingga tumbuh dorongan atau motivasi untuk bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang lebih baik.⁶¹

⁵⁹ Piet Sahertian, *Loc. Cit.*

⁶⁰ Umiarso dan Imam Gozali, *Op. Cit.*, h. 296

⁶¹ Suharsimi Arikunto, *Loc. Cit.*

e. Terpusat Pada Guru

Pelaksanaan kepemimpinan yang terpusat pada guru merupakan sasaran pokok yang terdapat dalam kegiatan kepemimpinan. Menurut Suharsimi Arikunto, kegiatan pokok kepemimpinan dalam melakukan pembinaan kepada personel madrasah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajaran dapat meningkat.⁶² Sebagai dampak dalam meningkatnya kualitas pembelajaran, diharapkan dapat pula meningkatkan prestasi belajar siswa. Dengan meningkatnya prestasi belajar siswa, berarti meningkat pula kualitas lulusan madrasah itu.

f. Didasarkan atas Kebutuhan Guru

Prinsip ini mengandung suatu penekanan bahwa kegiatan kepemimpinan yang akan dilakukan didasarkan atas kebutuhan guru. Kebutuhan guru di sini berkaitan erat dengan beberapa keperluan yang harus dipenuhi guru dalam proses pembelajaran.⁶³ Misalnya guru mengajar tanpa dilengkapi dengan alat peraga. Kenyataan ini menyebabkan proses pembelajaran menjadi kurang efektif. Untuk itu, supervisor bisa memberi bantuan kepada guru bagaimana cara membuat dan menggunakan alat peraga agar proses pembelajaran lebih efektif.

g. Sebagai Umpan Balik

Apabila pengawas atau kepala madrasah merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa. Sebab, jika jarak antara kejadian dengan umpan balik sudah terlalu lama, pihak yang berbuat salah sudah tidak mampu lagi melihat hubungan antara keduanya.

⁶² *Ibid.*, h. 31

⁶³ Umiarso dan Imam Gozali, *Op. Cit.*, h. 297

Suharsimi Arikunto menegaskan bahwa dalam memberikan umpan balik, sebaiknya supervisor memberikan kesempatan kepada pihak yang dikepemimpinan untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan.⁶⁴ Dengan demikian, akan terjalin hubungan yang erat antara supervisor dan yang dikepemimpinan. Selain itu, pihak yang dikepemimpinan akan menyadari kesalahan yang ditunjukkan dengan sukarela dan menerima sepenuhnya.

h. Profesional

Yang dimaksud dengan profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.⁶⁵ Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dimaksud dengan profesional adalah “suatu profesi yang memerlukan keahlian atau kepandaian khusus untuk menjalankannya.”⁶⁶

Kata profesional menunjukkan pada fungsi utama guru yang melaksanakan pengajaran secara profesional. Asumsi dasar ini berhubungan erat dengan tugas profesi guru, yaitu mengajar. Karenanya sasaran kepemimpinan juga harus mengarahkan kepada hal-hal yang menyangkut tugas mengajar yang terdapat dalam bentuk praktik yang disebut pula dengan pelaksanaan proses pembelajaran di kelas.

⁶⁴ Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.*, h. 21

⁶⁵ Departemen Agama RI, *Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005*, (Jakarta: Depag RI, 2007), h. 7

⁶⁶ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), h. 670

Oleh karena itu, kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinan haruslah profesional. Kepala madrasah dalam menkepemimpinan guru-gurunya menempatkan posisi guru sebagai teman sejawat atau teman kerja, memberikan rasa aman pada guru ketika dikepemimpinan, tidak adanya penekanan atau pemaksaan terhadap diri guru.

4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik baik sebagai manajer, administrator, pengawas dan pelayanan dalam pengajaran. Dengan pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan demikian kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru dan guru lainnya untuk semakin meningkatkan produktifitas dan efektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Ngalim Purwanto, tugas dan tanggungjawab kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

- a. Mengadakan kunjungan kelas
- b. Mengadakan kunjungan observasi
- c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi problem yang dialami siswa
- d. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah.
- e. Mengadakan pertemuan atau rapat
- f. Mengadakan diskusi kelompok
- g. Mengadakan penataran-penataran.⁶⁷

⁶⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 120

Secara khusus dan lebih kongkret lagi, , tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan kepala madrasah yaitu :

- a. Menghadiri rapat atau pertemuan organisasi profesional, seperti Ikatan Sarjana Pendidikan.
- b. Mendiskusikan tujuan pendidikan dengan para guru.
- c. Mendiskusikan metode dan teknik dalam proses pembelajaran dengan para guru.
- d. Membimbing para guru dalam menyusun program semester dan program satuan pelajaran.
- e. Membimbing para guru dalam memilih buku untuk perpustakaan madrasah dan buku pelajaran siswa.
- f. Membimbing guru dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses pembelajaran.
- g. Melakukan kunjungan kelas dalam rangka supervise klinis.
- h. Mengadakan kunjungan observasi bagi guru demi perbaikan cara mengajarnya.
- i. Mengadakan pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah atau kesulitan yang mereka hadapi.
- j. Menyelenggarakan manusla atau bulletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya.
- k. Berwawancara dengan orangtua siswa dan pengurus BP3 tentang hal-hal yang mengenai pendidikan anak-anak mereka.⁶⁸

Pendapat lainnya menjelaskan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin bertugas dan bertanggung jawab sebagai: pusat komunikasi madrasah, pusat konseling bagi guru dan siswa, devisi riset madrasah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, pusat perencanaan untuk *problem solving* madrasah dan pemrakarsa perbaikan madrasah, pusat sumber untuk mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang membina hubungan madrasah dengan masyarakat secara sehat dan pusat koordinasi kegiatan atau usaha madrasah.⁶⁹

⁶⁸ *Ibid.*, h. 119

⁶⁹ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 35

Dengan demikian berdasarkan penjelasan di atas kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik yaitu: 1) memotivasi guru agar bekerja dengan penuh semangat dan profesional, 2) menyediakan fasilitas pembelajaran yang diperlukan guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik, 3) memberikan bimbingan dan arahan pada guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran yang optimal, 4) mengadakan kunjungan observasi pada kegiatan pembelajaran guru, 5) membina hubungan kerjasama yang harmonis dengan guru, 6) meningkatkan mutu guru, 7) membina hubungan yang harmonis dengan masyarakat terutama orangtua siswa. Dengan pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan demikian kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru untuk semakin meningkatkan produktifitas dan efektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

5. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah

Tipe kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, bawahan, kelompok untuk patuh terhadapnya. Tipe kepemimpinan bisa diartikan juga sebagai keahlian khusus pada seseorang untuk mengajak orang lain bekerjasama sesuai dengan apa yang diinginkannya. Tipe kepemimpinan ini tentunya berbeda beda bagi setiap individu. Terdapat beberapa pengertian gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli.

Tipe kepemimpinan merupakan sebuah sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin. Tipe tersebut menjadikannya sebagai pembeda dari pemimpin lainnya. Tipe yang dimiliki tiap pemimpin tentunya bisa berpengaruh terhadap sekitar,

entah itu karyawan ataupun lingkungan kerjanya. Pengaruh tipe kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik pula. Begitu juga sebaliknya. Untuk mengetahui secara mendetail mengenai tipe dalam memimpin serta pengaruhnya terhadap sekitar, akan dijelaskan dalam ulasan berikut ini:

a. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Tipe kepemimpinan ini menekankan instruksi yang diberikan kepada bawahan. Pemimpin menganggap bahwa bawahan atau pengikut sepertimanaknya sendiri, sehingga banyak memberikan perintah atau larangan sampai pada hal yang sifatnya kecil. Tipe seperti ini dapat memberikan keuntungan dan dapat juga mendatangkan kerugian, apabila tidak diimbangi dengan tipe kepemimpinan yang lain. Apabila tipe ini terlalu berlebihan pada diri seseorang biasanya bawahan tidak memiliki banyak inisiatif ataupun gagasan baru.

Terry dalam Ramayulis dan Mulyadi ⁷⁰ mengatakan bahwa dalam sistem kepemimpinan ini terdapat suatu pengaruh keapakan antara kepemimpinan dan kelompoknya. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memperhatikan kesejahteraan pengikut-pengikutnya. Paternalistik cocok untuk situasi-situasi tertentu. Namun dapat menghambat pengembangan rasa percaya diri para pengikutnya. Dalam pendidikan islam, tipe kepemimpinan ini dalam situasi tertentu dianggap baik, bila ditelaah dalam hadis Rasulullah SAW juga menggunakan tipe kepemimpinan paternalistik sesuai dengan kedudukannya sebagai Rasul dan pimpinan negara.

⁷⁰ Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen&Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia: 2017), h: 193

Hal ini dapat dilihat dari hadis Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh

Bukhari:

Menceritakan kepada kami 'Ali ibn Abdunan memberitakan kepada kami Sufyan, ia berkata Walid ibn Katsir memberitakan kepadaku, bahwasannya ia mendengar Wahab bin Kaisan, bahwasannya ia mendengar 'Umar ibn Abi Salamah berkata," Ketika aku masih kanak-kanak, aku berada di rumah Rasulullah SAW dan tanganku sembarang mengambil makanan pada bejana. Lalu Rasulullah SAW bersabda,"Wahai anak muda, bacalah basmallah, dan makanlah dengan tangan kananmu dan makanlah makanan yang di dekatmu." Maka senantiasa aku makan seperti yang diperintahkan Rasulullah SAW setelah itu." (HR. Bukhari).

Berdasarkan hadis di atas Rasulullah SAW juga menggunakan tipe paternalistik dalam kepemimpinannya. Hal tersebut wajar karena banyak hal yang tidak diketahui oleh umat terutama masalah keagamaan, sehingga hal-hal kecilpun tidak luput dari pengawasan Rasulullah SAW tentang perbuatan sahabatnya.

b. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah upaya memengaruhi orang lain dengan cara-cara menggunakan kewibawaan pribadinya (*personal power*). Kartini Kartono dalam Ramayulis dan Mulyadi mengatakan bahwa pemimpin memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan wibawa yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain. Sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang dapat dipercaya. Adapun ciri-ciri kepemimpinan karismatik adalah:

- 1) Pengikut menaruh kepercayaan terhadap kebenaran dan keyakinan pemimpin
- 2) Ada kesamaan keyakinan pengikut dan keyakinan pemimpin
- 3) Penerimaan tanpa perlu dipersoalkan dari pengikut kepada pemimpin
- 4) Terdapat rasa kasih sayang (*affection*) pengikut kepada pemimpin
- 5) Kemauan untuk patuh dari pengikut terhadap pemimpin
- 6) Keterlibatan secara emosional dari pengikut dalam melaksanakan misi

- 7) Ada keyakinan pengikut bahwa pemimpin akan mampu memberikan bantuan.⁷¹

Tipe kepemimpinan karismatik termasuk tipe kepemimpinan Rasulullah sebagai pendidik agung dalam pendidikan islam. Sabda Rasulullah:

Menceritakan kepadaku Zuhair ibn Harb dan Ishaq ibn Ibrahim dan Ibn Abu Umar pada satu lafaz dari Zuhair berkata Ishaq, memberitakan kepada kami. Dan berkata yang lain menceritakan kepada kami Sufyan ibn 'Uyainat, mendengarkan Muhammad ibn Jubair ibn Muth'am dari ayahnya, bahwa Nabi SAW bersabda, "Aku adalah Muhammad, aku adalah Ahmad, aku adalah Al-Mahi (penghapus) yang karena aku dihapuskan kekufuran. Aku adalah Al-Hasyir (pengumpul), di mana seluruh manusia akan dikumpulkan sesudahku. Aku adalah Aqaib dan Aqaib adalah nabi yang tidak akan ada lagi seorang nabi sesudahnya." (HR. Muslim).

Atasan yang karismatik biasanya bisa mengendalikan anak buahnya dengan mudah dengan menggunakan wibawa dan juga pesona yang dimiliki. Pengaruh gaya kepemimpinan tentu saja akan membuat karyawan melaksanakan perintahnya secara langsung tanpa protes. Jika menilik pada pengertian gaya kepemimpinan yang sudah disebutkan diatas, bisa jadi jenis ini adalah karakter bawaan. Tidak semua orang bisa terlahir dengan jiwa pemimpin yang melekat pada sifatnya, kemampuan tersebut sebagian besar didapatkan dari proses kerja dan belajar.

c. Tipe Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional memfokuskan kepada pengikut karena mereka yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli kepada yang dilakukan pemimpin, karena keefektifan tergantung kepada tindakan pengikut. Kepemimpinan situasional mempunyai dua dimensi, yaitu perilaku tugas dan

⁷¹ Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia: 2017), h: 194-195

hubungan.⁷² Kepemimpinan situasional bersifat multidimensi, yang terdiri atas tiga elemen: pemimpin, pengikut dan situasi. Kepemimpinan situasional harus fleksibel agar mampu menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Dalam sejarah Rasulullah SAW dikenal sebagai pemimpin yang luwes, fleksibel dan toleran sebagaimana diungkapkan dalam hadis berikut ini:

Menceritakan kepada kami Abu al-Yaman, memberitakan kepada kami Syu'aib dari Zuhri. Ia berkata "Memberitakan kepadaku Humaid Ibn Abdurrahman. "Bahwa Abu Hurairat ia berkata,"Pada saat kami duduk di samping Rasulullah SAW, seseorang datang kepada Rasulullah SAW dan berkata,"Saya telah binasa wahai Rasulullah SAW. "Rasulullah SAW bertanya,"Apa yang membinasakanmu?" Ia menjawab,"Saya menggauli istri saya di siang hari Ramadhan. "Rasulullah SAW bertanya,"Apakah kamu memiliki sesuatu untuk memerdekakan budak?"Ia menjawab "Tidak" Rasulullah SAW bertanya,"Apakah kamu bisa berpuasa dua bulan berturut-turut? "Ia menjawab "Tidak" Rasulullah SAW bertanya,"Apakah kamu bisa memberi makan 60 orang miskin?"ia menjawab"Tidak, Dia duduk; kemudian Rasulullah SAW datang membawa keranjang berisi kurma, dan beliau bersabda,"Bersedekahlah dengan ini!"ia berkata,"Apakah ada orang yang lebih fakir dari kami?, tidak ada antara dua bukit (kota Madinah) keluarga yang lebih membutuhkan kepadanya melebihi kami." Rasulullah SAW tertawa hingga kelihatan gigi beliau, kemudian beliau bersabda,"pergilah dan berilah keluargamu dengannya." (HR. Muslim).

Dari hadis di atas dapat disimpulkan tentang ciri-ciri kepemimpinan situasional, yaitu; 1) ramah, supel dan luwes, 2) berwawasan luas, 3) mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan, 4) memiliki kemampuan menggerakkan bawahan, 5) bersikap keras pada saat tertentu, 6) punya prinsip yang konsisten terhadap suatu masalah, 7) mempunyai tujuan yang jelas, 8) bersikap terbuka bila mengangkat bawahan, 9) bersedia membantu dalam pemecahan masalah bawahan, 10) mengusahakan suasana kekeluargaan, 11) berkomunikasi dengan baik dan lancar, 12) mengutamakan produktivitas kerja, 13) bertanggung jawab,

⁷² Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia: 2017), h. 195

14) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat, 15) melakukan dan mengutamakan pengawasan melekat, 16) mengetahui kelemahan bawahan, 17) mengutamakan kepentingan bersama, 18) bersikap tegas dalam situasi dan kondisi tertentu, dan 19) mau menerima saran atau kritik dari bawahan.

Sangat jarang ada pemimpin yang menggunakan tipe kepemimpinan situasional. Selain bertugas sebagai pemberi perintah, juga membimbing dan membantu. Pengaruh tipe kepemimpinan akan membuat pekerja memiliki contoh yang bisa ditiru. Pemimpin dapat menyesuaikan dengan kondisi pekerjanya. Jadi tidak harus bekerja sebagai atasan saja, bisa juga dengan turun langsung memberikan pengarahan dan pengawasan. Memang membutuhkan tenaga ekstra namun bila dilakukan dengan benar dapat memberikan hasil maksimal.

Tipe yang satu ini bisa dikatakan cukup fleksibel. Dalam hal ini seorang pemimpin akan memiliki tipe yang berubah-ubah sesuai situasi dan kondisi yang sedang dialaminya. Tipe yang diterapkannya pun akan disesuaikan dengan kondisi serta kesiapan para anggota sehingga bisa memberikan arahan dan sikap yang tepat. Yang jelas, tipe ini fokus pada pendekatan yang sesuai fenomena tertentu.

a. Tipe Kepemimpinan *Intelektual Leadership*

Kepemimpinan tipe ini adalah kepemimpinan berdasarkan ilmu pengetahuan, terutama dalam membuat keputusan. Pemimpin tipe ini muncul dalam kancah kepemimpinan karena luasnya ilmu yang dimiliki dan memiliki penalaran pengetahuan. Setiap keputusan yang dibuatnya selalu berdasar ilmu pengetahuan. Islam mengharuskan setiap pemimpin itu berilmu, terutama dibidang ilmu yang digelutinya, akan tetapi ilmu saja tidak cukup untuk menjadi

pemimpin islam, masih harus didasari dengan iman dan akhlak. Firman Allah SWT dalam surah An-Nisa'(4) ayat 83 berikut ini:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهٖ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ
أُولَى الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ
وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٣﴾

Artinya: "Dan apabila sampai kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka (langsung) menyiarkannya. (Padahal) apabila mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya (secara resmi) dari mereka (Rasul dan ulil amri). Sekiranya bukan karena karunia dan rahmat Allah kepadamu, tentulah kamu mengikuti setan kecuali sebagian kecil saja (di antara kamu)." (QS. An-Nisa': 83).

Allah SWT Maha Pengasih dan sangat memuliakan orang yang berilmu pengetahuan. Pemimpin atau manajer yang berilmu seharusnya diberikan prioritas. Seperti yang diterangkan dalam al-Quran surat Al-Mujaadilah (58) ayat 11 berikut ini:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ
لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Mujadilah: 11)

b. Tipe Kepemimpinan Demokrat

Tipe kepemimpinan demokrat adalah pemimpin yang selalu memperhitungkan aspirasi rakyat dan kepentingan organisasi atau masyarakat dan selalu mengusahakan agar pengikut atau bawahannya selalu berperan dalam mengambil keputusan. Sebelum mengambil keputusan, pemimpin bermusyawarah dan berkonsultasi dengan bawahannya. Kepemimpinan ini sangat sesuai dengan ajaran islam, karena terdapat banyak ayat dan sabda Rasulullah SAW yang mengajarkan kepemimpinan demokrasi ini. Diantaranya; 1) QS. Al-An'am ayat 65, 2) QS. Ali Imran ayat 159, 3) QS. Asy-Syifa ayat 38.

Sementara itu Nabi SAW juga bersabda: *"lakukan permusyawaratan diantara kamu, janganlah kamu memutuskan sesuatu hal dengan pendapat seorang saja."* (Ibn. Abdul Barr dari Ali Ibn Abi Thalib). Beliau juga menganjurkan bertanya dalam musyawarah, seperti sabdanya: *"bukanlah obat kebodohan itu bertanya."* (riwayat Ahmad). Sekalipun sebagai Rasul, Nabi Muhammad SAW selalu dibimbing oleh Allah SWT sehingga tidak pernah salah, dan beliau selalu bermusyawarah.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang demokrasi adalah; 1) mengutamakan musyawarah, 2) tenggang rasa, pemaaf, suka bermusyawarah dan mau bekerjasama dengan bawahan, 3) memberikan kesempatan pengembangan karir bawahan, 4) menerima kritik dengan lapang dada dan terbuka, 5) menciptakan suasana kekeluargaan dan berpartisipasi dengan bawahan, 6) mengetahui kelemahan dan kelebihan bawahan, 7) mampu berkomunikasi dengan baik dan lancar, 8) tanggap terhadap situasi, 9) mawas diri dan tidak bersikap menggurui,

10) senang terhadap bawahan yang kreatif, 12) tidak sombong, membimbing dan mendorong bawahan untuk mencapai hasil terbaik, 13) tidak mementingkan diri sendiri, adil dan bijaksana, 14) tidak mudah menyerah, dsb.

Tipe kepemimpinan yang cukup disukai oleh pekerja saat ini adalah yang bersifat demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis selalu melibatkan anggota yang lain untuk mengambil keputusan dan tidak memaksakan kehendaknya. Setiap karyawan diberikan kebebasan untuk mengeluarkan aspirasinya demi kesuksesan bersama. Atasan yang menggunakan gaya ini, pengelolaan kinerjanya akan sangat mudah karena koordinasi tercipta dengan sendirinya. Namun, dari segi pengawasan lemah sebab semua pengikut atau bawahan dianggap memiliki kedudukan yang sama.

c. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah seorang pemimpin yang mengutamakan kehendak sendiri. Dia merasa hanya dia yang cakap dan mampu sedangkan pengikut atau bawahan atau orang lain harus tunduk kepada kehendak dan keputusannya. Kepemimpinan yang demikian hanya mengutamakan pendapatnya sendiri atau orang-orang kepercayaannya dan akan menjurus kepada diktator. Kepemimpinan seperti ini tidak dianjurkan oleh ajaran islam. Firman Allah SWT dalam surat Ali Imran (3) ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ^ص
 فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ^ج إِنَّ
 اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampun untuk mereka, dan bermusyawaralah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal." (QS. Ali 'Imran: 159)

Tipe kepemimpinan otoriter hanya berpusat dari diri sendiri. Jenis yang satu ini sangat dominan dan tidak memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mengemukakan pendapat. Komunikasi hanya berjalan satu arah dan semua perintahnya harus dilaksanakan. Pengaruh gaya kepemimpinan yang otoriter akan membuat pekerja merasa tidak dihargai. Namun, ada dampak positif yang diberikan yaitu pola pekerja sesuai dengan rencana. Akibat buruknya dapat menimbulkan protes karena pekerja tidak diberi kebebasan untuk bersuara.

Tipe kepemimpinan yang otoriter dalam hal ini akan berpusat pada yang namanya tugas. Intinya setiap tugas yang ada akan diproyeksikan dan dimaksimalkan. Sedangkan yang paling jelas dalam hal ini tidak lain adalah ketika menggunakan gaya tersebut, maka bawahan hanyalah sebagai mesin yang akan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.

d. Tipe Kepemimpinan Pseudo Demokratis

Tipe kepemimpinan pseudo demokratis adalah pemimpin yang hanya memperhatikan sikapnya saja yang demokratis, tetapi dibalik kata-katanya yang penuh tanggung jawab memiliki siasat yang sebenarnya merupakan tindakan absolut, dan dia selalu memanipulasi pendapatnya sendiri seolah-olah pendapat semua anggota kelompok. Jadi, kepemimpinan pseudo demokratis adalah

kepemimpinan semu, dibayang-bayangi oleh perkataan yang seolah-olah demokratis, namun dalam tindakannya otoriter.

Tipe ini tidak dibenarkan pada kepemimpinan dalam pendidikan islam, karena termasuk dalam golongan tipe munafik yang tidak dibenarkan dalam islam karena lain di alam lain di luar. Rasulullah SAW dengan tegas melarang tipe munafik pada diri muslim. Sabda Rasulullah SAW: “ *tergolong manusia yang sangat jahat, orang yang bermuka dua. Dia datang kesuatu golongan dengan wajah tertentu dan datang ke golongan lain dengan wajah lain pula.*”

e. Tipe Kepemimpinan *Leisse Faire*

Tipe kepemimpinan *leisse faire* kebalikan dari otokrasi. Pemimpin tipe ini memberikan kebebasan kepada pengikut atau bawahannya untuk melakukan apa yang mereka inginkan. Pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Pemimpin tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja bawahan. Kalaupun ada tidak memberikan perubahan berarti, atau kurang mendapat respon dari bawahan. Pemimpin tidak berusaha membuat aturan disiplin yang ketat, karena dianggap melanggar aturan demokrasi. Bawahan yang tidak menjalankan tugas, hanya ditegur dan jika masih melakukan pelanggaran akan dibiarkan saja. Kepemimpinan *leisse faire* muncul akibat praktik suap atau nepotisme.

Ciri-ciri kepemimpinan *leisse faire* adalah; 1) bersifat pasif, 2) semua tugas diserahkan kepada bawahan, 3) tidak tegas, 4) kurang memperhatikan kekurangan dan kelebihan bawahan, 5) percaya kepada bawahan, 6) pelaksanaan pekerjaan tidak terkendali, 7) mudah dibohongi bawahan, 8) kurang kreatif dan

kurang mawas diri, 9) perencanaan dan tujuan kurang jelas, 10) kurang memberikan dorongan kepada bawahan, 11) banyaknya bawahan yang merasa dirinya sebagai orang yang berkuasa, 12) kurang memiliki rasa tanggung jawab, 13) kurang berwibawa, 14) terlalu tinggi menjunjung hak asasi, 15) kurang bermusyawarah, dan 16) terlalu menghargai pendapat bawahan.

C. Hakikat Perempuan

1. Pengertian Perempuan

Memahami pengertian perempuan tentunya tidak bisa lepas dari persoalan fisik dan psikis. Dari sudut pandang fisik di dasarkan pada struktur biologis komposisi dan perkembangan unsur-unsur kimia tubuh. Sedangkan Sudut pandang psikis didasarkan pada persifatan, maskulinitas atau feminitas. Perempuan dalam konteks psikis atau gender didefinisikan sebagai sifat yang melekat pada seseorang untuk menjadi feminim. Sedangkan perempuan dalam pengertian fisik merupakan salah satu jenis kelamin yang ditandai oleh alat reproduksi berupa rahim, sel telur dan payudara sehingga perempuan dapat hamil, melahirkan dan menyusui.

Dalam kamus bahasa indonesia disebutkan bahwa perempuan berarti jenis kelamin yakni orang atau manusia yang memiliki rahim, mengalami menstruasi, hamil, melahirkan, dan menyusui.⁷³ Sedangkan untuk kata “wanita” biasanya digunakan untuk menunjukkan perempuan yang sudah dewasa.⁷⁴ Dalam

⁷³ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, cet.2, ed.3 ,2002), h.856

⁷⁴ *Ibid.*, h. 1268

pengertian yang lain, perempuan dapat disamaartikan dengan wanita. Dalam bahasa Jawa mempunyai arti “wani ditata” yang artinya berani untuk diatur.⁷⁵

Dalam Ensiklopedi Islam, perempuan berasal dari bahasa Arab *alMar'ah*, jamaknya *al-nisaa'* sama dengan wanita, perempuan dewasa atau putri dewasa yaitu lawan jenis pria. Hal senada diungkapkan oleh Nasaruddin Umar, kata *an-nisaa'* berarti gender perempuan, sepadan dengan kata arab *al-Rijal* yang berarti gender laki-laki. Padanannya dalam bahasa Inggris adalah *woman* (bentuk jamaknya *women*) lawan dari kata *man*.

Dalam al-Qur'an penggunaan istilah perempuan dan laki-laki berdasarkan seks dan gender menurut Nasarudin Umar sangat jelas, “al-Qur'an secara konsisten menggunakan istilah *al-untsa* untuk perempuan atau female, dan *al-dzakar* untuk laki-laki atau male, jika yang yang dimaksudkan adalah laki-laki dan perempuan dari segi biologis.⁷⁶

Dari segi sosial atau aspek gender, maka al-Qur'an menggunakan istilah *al-mar'ah/al-nisa* untuk perempuan, dan *al-rajul/al-rijal* untuk lakilaki”.⁷⁷ Istilah ini menunjuk pada perempuan dan laki-laki yang sudah dewasa, khususnya mereka yang sudah menikah, sehingga perempuan di sini dalam arti isteri, dan laki-laki berarti suami, di mana istilah ini tidak pernah digunakan untuk makhluk selain manusia.

⁷⁵ Annisa Fitriani, Gaya Kepemimpinan, *Jurnal TAPIS*, Volume 11, Nomor 2, Juli – Desember 2015, h.11

⁷⁶ Eti Nurhayati, *Psikologi Perempuan dalam Berbagai Perspektif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), h. 4

⁷⁷ Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Jender: Perspektif Al-Qur'an*, (Jakarta: Paramadina, 1999), h. xxiii

2. Karakteristik Fisiologi Perempuan

Sampai saat ini, gagasan untuk menciptakan kesetaraan gender tampaknya masih menjadi perdebatan. Sampai saat ini pula, setidaknya pada banyak tempat termasuk untuk posisi kepemimpinan perempuan masih dianggap tidak mampu bahkan tidak pantas. Memang terdapat perbedaan kecenderungan dalam gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan karena sifatnya.

Tuhan menciptakan wanita berbeda dengan pria secara fisik dan kejiwaan serta dengan fungsi yang berbeda pula. Secara alamiah wanita mengalami haid setiap bulan sampai masa menopause dan dapat mengandung. Keadaan alamiah ini yang menyebabkan produktivitas manajerial perempuan dalam pemerintahan berbeda dengan laki-laki.⁷⁸ Perbedaan tersebut menjadikan laki-laki sering menjadi tokoh utama dalam kehidupan bermasyarakat, karena laki-laki dianggap lebih potensial untuk mengemban tugas-tugas kemasyarakatan. Keadaan biologis perempuan dianggap sebagai kelemahan yang membatasi ruang gerak mereka, sehingga tak mampu mengemban tugas-tugas kemasyarakatan.

3. Karakteristik Psikologis Perempuan

Pada umumnya perempuan dicitrakan atau mencitrakan dirinya sendiri sebagai makhluk yang emosional, mudah menyerah (submisif), pasif, subjektif, lemah dalam matematika, mudah terpengaruh, lemah fisik, dan dorongan seksnya rendah. Sementara laki-laki dicitrakan dan mencitrakan dirinya sebagai makhluk yang rasional, logis, mandiri, agresif, kompetitif, objektif, senang berpetualang, aktif, memiliki fisik dan dorongan seks yang kuat.

⁷⁸ Sudaryono, *Op. Cit.* h. 132

Akibat citra fisik yang dimiliki, perempuan dicitrakan sebagai makhluk yang tidak sempurna (*the second class*), makhluk yang tidak penting (subordinate), sehingga selalu dipinggirkan (*marginalization*), dieksploitasi, dan mereka diposisikan hanya mengurus masalah domestik dan rumah tangga (*domestication/housewivezation*), seperti masalah dapur, kasur, dan sumur, meski dalam mengurus masalah domestik sekalipun, kaum perempuan tetap tidak memiliki kedaulatan penuh karena dikendalikan oleh kaum laki-laki dalam kondisi budaya patriarkhis, sehingga seringkali menghadapi tindakan kekerasan secara fisik, seksual, ekonomi, dan pelecehan. Sejak kecil anak perempuan dikendalikan oleh ayah, saudara-saudara laki-laki, paman, atau walinya. Setelah dewasa perempuan dikendalikan oleh suaminya, dan jika berkarir dikendalikan oleh majikannya dan peraturan kerja yang patriarkhis.⁷⁹

Beberapa pendapat tentang karakteristik psikologi perempuan dideskripsikan oleh Broverman, et al sebagai berikut:

Feminine are not at all aggressive, not at all independent, very emotional, does not hide emotions at all, very subjective, very easily influenced, very submissive, dislikes math and science very much, very excitable in a minor crisis, very passive, not at all competitive, very illogical, very home oriented, not at all skilled in business, very sneaky, does not know the way of the world, feelings easily hurt, not at all adventurous, has difficulty making decisions, cries very easily, almost never acts as leader, not at all self confident, very uncomfortable about being aggressive, not at all ambitious, unable to separate feelings from ideas, very dependent, very conceited about appearance, thinks women are always superior to men, does not talk freely about sex with men, doesn't use harsh language at all, very talkative, very tactful, very gentle, very aware of feelings of others, very religious, very interested in own appearance, very neat in habits, very

⁷⁹ Eti Nurhayati, *Psikologi Perempuan dalam Berbagai Perspektif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), h. xxvi

*quiet, very strong need for security, enjoys art and literature, easily expresses tender feelings.*⁸⁰

Berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan, umumnya perempuan sejak kecil hingga dewasa menunjukkan kemampuan verbal yang lebih baik. Anak perempuan biasanya mulai berbicara lebih awal, cenderung memiliki perbendaharaan kata yang lebih banyak, memperoleh prestasi tinggi di sekolah, mengerjakan tugas membaca dan menulis yang lebih baik daripada anak laki-laki. Anak laki-laki sejak kecil hingga dewasa memperlihatkan kemampuan spasial lebih baik, mengerjakan tugas spasial yang lebih baik, memiliki kemampuan matematika, geografi, dan politik yang lebih maju daripada anak perempuan, meski perbedaan ini sangat tipis.

Terdapat beberapa bias dalam psikologi perempuan dapat dikemukakan, antara lain sebagai berikut:

- a. Pertama, psikologis perempuan dipandang dependen, berwatak mengasuh, dan merawat. Pandangan tersebut mengandung bias karena sulit dibuktikan kebenarannya, sebab dalam realitas kehidupan cukup banyak laki-laki yang berwatak pengasuh, dan cukup banyak perempuan yang mandiri, tidak seperti yang dicitrakan secara baku dan kaku. Dengan demikian, ada beberapa bukti yang mendukung perbedaan tersebut, dan ada beberapa bukti bahwa perbedaan itu sangat tipis antara karakteristik psikologis perempuan dan laki-laki.
- b. Kedua, psikologis perempuan selalu mengalah, menyetujui, menyesuaikan diri, dan menyenangkan orang lain. Perilaku kasar, asertif, suka berkelahi, dan

⁸⁰ Broverman, IK. et al., "Sex-role Stereotypes and Clinical Judgments of Mental Health". *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, Volume 34, 1972, h. 63

agresif, termasuk agresif secara verbal dipandang sebagai citra laki-laki yang dikonstruksi, dibenarkan, dan disosialisasikan secara turun temurun antar generasi dalam struktur budaya sehingga mengilhami perilaku laki-laki. Aktivitas berbicara yang keras, memaksa, mendikte, menginterupsi, menginstruksi, mengancam, menolak permintaan orang lain, memprotes, mengkritik, mencemooh, menguasai, adalah merupakan bibit yang secara sengaja maupun tidak, telah membentuk karakter maskulin yang diharapkan kepada laki-laki. Ada fakta bahwa kebanyakan laki-laki terlibat dalam perkelahian, tawuran, peperangan, dan kejahatan dengan kekerasan merupakan citra laki-laki, padahal partisipasi perempuan dalam kejahatan bengis sekarang ini semakin tampak meningkat. Perempuan dipandang sebagai makhluk lemah dan laki-laki dipandang agresif, karena diharapkan dan dikonstruksi oleh masyarakat seperti itu.

- c. Ketiga, psikologis perempuan itu emosional dan mudah menangis. Berdasarkan studi observasi terhadap perempuan dan laki-laki, ditemukan bahwa anak laki-laki lebih sering menangis ketika masih bayi dan sedang belajar berjalan dengan tertatih daripada anak perempuan, tetapi perempuan dewasa dan tua lebih sering menangis daripada laki-laki yang seusianya. Sejak kecil anak laki-laki tidak diharapkan mudah menangis oleh orangtua atau lingkungan, meski air mata tetap diterima sebagai cara mengekspresikan emosi. Ada laporan bahwa perempuan lebih mudah menangis ketika masa menstruasi. Para ahli menjelaskan, mungkin saja sistem hormonal berpengaruh terhadap perbedaan mengekspresikan emosi perempuan dengan menangis. Perbedaan tersebut

mencerminkan perbedaan dalam ekspresi eksternal emosi, bukan perbedaan level emosi antara perempuan dan laki-laki. Jadi, laki-laki yang tidak menangis bukan karena mereka tidak memiliki emosi. Perasaan sedih, gembira, suka dan duka dimiliki oleh perempuan dan laki-laki, meski mengekspresikan secara lahir berbeda antara perempuan dan laki-laki. Perbedaan tersebut lebih menyangkut perbedaan dalam cara mengekspresikan emosi eksternal yang tampak.

- d. Keempat, psikologis perempuan yang penakut dan sensitif. Berdasarkan penelitian, anak perempuan dan laki-laki prasekolah samasama berjiwa petualang dan berani. Namun semakin besar, anak perempuan sering ditakut-takuti dan dibenarkan untuk takut, sementara laki-laki dicemooh saat mengakui dan menunjukkan rasa takut. Demikian pula saat dewasa, laki-laki cenderung tabu mengaku takut dan cemas menghadapi sesuatu, padahal obat penenang dan minum banyak dikonsumsi kaum laki-laki sebagai pelampiasan dari kecemasannya. Berdasarkan penelitian, bayi perempuan lebih mudah menangis ketika bayi lain menangis. Perempuan lebih baik dalam menginterpretasikan emosi yang ditampilkan seseorang di foto dan lebih baik dalam mengekspresikan emosi, sehingga mereka sendiri dapat diinterpretasikan oleh orang lain dengan mudah. Temuan ini menunjukkan, perempuan lebih peka terhadap emosinya sendiri maupun emosi orang lain.
- e. Kelima, psikologis perempuan yang lemah dan tidak berprestasi. Minimnya jumlah perempuan yang ahli di bidang sains, politik, dan ekonomi dipandang citra perempuan yang lemah disebabkan ketidakmampuannya dalam mengejar

prestasi seperti yang dicapai laki-laki. Padahal perempuan tidak berprestasi disebabkan ada rasa ketakutan akan sukses (*fear of succes*), bukan tidak mampu berprestasi. Pendapat tersebut diperkuat oleh studi Maslow pada tahun 1942 yang menemukan, perempuan yang memiliki keyakinan kuat bahwa dirinya berharga, cenderung memiliki sifat mandiri, asertif, dan sukses. Menurutnya, setiap individu, perempuan maupun laki-laki berusaha memenuhi kebutuhannya secara hirarkhis, dan kebutuhan manusia yang paling tinggi adalah mampu mengaktualisasikan dirinya. Berdasarkan analisis kebutuhan manusia secara hakiki, maka semakin tipis perbedaan karakter gender antara perempuan dan laki-laki yang selama ini dicitrakan stereotip, sejalan dengan keadaan masyarakat yang memberikan berbagai hak dan kesempatan yang lebih setara kepada perempuan.

- f. Keenam, psikologis perempuan yang mudah terpengaruh dan mudah dibujuk untuk mengubah keyakinannya. Menurut Maccoby & Jacklin, dalam situasi yang tidak ada kontak dengan pembujuk sekalipun, perempuan lebih bersedia menyesuaikan diri daripada laki-laki berdasarkan pertimbangan konsekuensi yang diasumsikannya. Hal ini menunjukkan ada perbedaan konformitas antara perempuan dan laki-laki, namun perbedaan tersebut sangat tipis, bahkan perbedaan konformitas perempuan tersebut dipandang positif karena mempertimbangkan konsekuensi yang akan timbul di kemudian hari yang umumnya tidak dipikirkan oleh laki-laki secara detail.
- g. Ketujuh, psikologis perempuan lebih sensitif terhadap perilaku non verbal. Berdasarkan observasi, perempuan memiliki kemampuan dalam

mengekspresikan dan memahami pesan-pesan non verbal. Perempuan lebih mampu memahami perangai wajah atau gerak orang lain dan lebih mampu mengekspresikan pesan-pesan nonverbal secara tepat, khususnya ekspresi wajah, seperti tatapan mata, senyuman, tarikan garis alis, tarikan bibir, kerutan kening, maupun pandangan yang kosong, bersahabat, gembira, sedih, kaget, benci, atau marah kepada orang lain. Menurut Hall & Hallberstadt, perempuan lebih banyak tersenyum dan melakukan tatapan mata dibanding laki-laki. Meskipun demikian, alasan yang menyebabkan perbedaan ini masih tetap tidak diketahui. Diperkirakan terdapat gabungan antara berbagai faktor, seperti tekanan sosial, perbedaan pengalaman, tuntutan sosial, dan predisposisi biologis. Ditemukan pula, laki-laki cenderung lebih sering menyentuh lawan jenisnya. Gejala ini secara spekulasi dijelaskan bahwa menyentuh orang lain didasarkan berbagai alasan dan melalui berbagai cara, seperti apakah secara kebetulan, secara agresif, dengan takut-takut, secara seksual, untuk menyatakan dominasi, mengekspresikan afeksi, atau memberi kenyamanan. Maknanyapun berbeda tergantung dari relasi yang telah terbangun sebelumnya maupun tuntutan situasi tertentu yang menghendakinya.

- h. Kedelapan, psikologis perempuan lebih ekspresif. Perempuan sering dicitrakan berperilaku cenderung ekspresif, sedangkan laki-laki berperilaku instrumental dikaitkan dengan interrelasi di lingkungan sosial. Perempuan lebih lekat dan mampu melakukan relasi interpersonal daripada laki-laki. Perilaku instrumental maupun ekspersif samasama menuntut keterampilan dan diharapkan ada pada setiap individu. Oleh karena itu, menjadi ekspresif tidak berarti hanya didorong

oleh emosi dan tidak kompeten, demikianpun berperilaku instrumental tidak berarti hanya didorong oleh ratio dan lebih kompeten.

- i. Kesembilan, psikologis perempuan itu pasif dalam masalah seks dan hanya menjadi objek seks laki-laki. Laki-laki dicitrakan secara stereotip dalam masalah seksual adalah lebih dominan, lebih aktif, memiliki dorongan lebih besar, mudah tergugah, lebih agresif, dan selalu memulai aktivitas seksual lebih dahulu. Perempuan lebih submisif, pasif, menunggu, lebih lama tergugah, malu-malu, kurang berminat, sulit tergugah secara fisik.⁸¹

4. Karakteristik Kecerdasan Perempuan

Para ahli psikologi klasik dengan serta merta menciptakan variabilitas untuk menggambarkan inferioritas perempuan. Perempuan tidak perlu melibatkan diri dalam kegiatan ilmiah karena kecerdasannya lebih rendah, struktur otaknya kurang terspesialisasi, dan kepribadiannya lebih emosional dibandingkan laki-laki. Demikian pula dikembangkan pandangan bahwa kecerdasan laki-laki itu menyimpang dari rata-rata dibandingkan dengan perempuan, sehingga yang paling cerdas mesti laki-laki, sedangkan perempuan moderat saja.

Anggapan bahwa perempuan kurang cerdas dibanding laki-laki bermula dari perbedaan ukuran otak laki-laki dan perempuan. Perbedaan kecerdasan ini disebabkan tengkorak perempuan lebih kecil daripada tengkorak laki-laki, demikian pula otak, ukuran, dan kapasitasnya lebih dekat dengan otak gorila daripada otak laki-laki yang paling maju.⁸² Ukuran rata-rata otak laki-laki lebih besar daripada rata-rata otak perempuan karena berat dan tinggi tubuhnya pun

⁸¹ Ety Nurhayati, *Op. Cit.*, h. xxviii - xxxiii

⁸² Gould, CC & McWartosky, *Women and Philosophy*, (New York: Putman, 1976), h.

lebih besar. Di samping itu ditemukan, parietal lobes perempuan lebih besar, tetapi frontal lobes-nya lebih kecil, yang mengakibatkan perempuan kurang cerdas. Namun tidak lama dilaporkan bahwa bagian otak yang ada hubungannya dengan kecerdasan adalah parietal lobes. Akibat logis berdasarkan struktur otaknya, perempuan justru lebih cerdas daripada laki-laki.⁸³

Temuan tersebut tentu menimbulkan kepanikan laboratorium otak saat itu, sehingga berbagai cara para ilmuwan mencari penjelasan tentang perbedaan prestasi ilmiah antara perempuan dan laki-laki dengan membelah-belah otak dan tidak lagi menimbanginya. Akhirnya para ilmuwan saat itu menyusun jawabannya untuk menggugurkan temuan tersebut. Mereka berargumen bahwa selain struktur dan ukuran otak, perilaku perempuan harus dihubungkan dengan mekanisme hormonalnya, di mana ketika perempuan mengalami menstruasi dapat mengubah komposisi hormonalnya yang mengakibatkan perempuan terganggu kecerdasannya.⁸⁴ Namun Hollingsworth menolak pandangan bahwa kemampuan kognitif perempuan menurun ketika menstruasi.⁸⁵

Hipotesis tersebut di atas semakin meyakinkan pandangan psikologi klasik bahwa perempuan secara signifikan daya intelektualnya lebih rendah daripada laki-laki. Asumsi ini didasarkan pada kenyataan kiprah perempuan di berbagai bidang kehidupan, seperti bidang sosial, ekonomi, hukum, dan politik yang lebih rendah daripada kiprah laki-laki, seperti disinyalir oleh Jalaludin Rahmat:

Sampai saat ini sejumlah pengetahuan yang dikembangkan oleh psikolog akademisi tampaknya mendukung kepercayaan stereotype tentang

⁸³ Ety Nurhayati, *Op. Cit.*, h. 153

⁸⁴ Jalaluddin Rahmat, 'Dari Psikologi Androsentris ke Psikologi Feminis: Membongkar Mitos-mitos tentang Perempuan'. *Ulumul Qur'an*. Edisi Khusus Volume 5 & 6, 1994, h. 21

⁸⁵ *Ibid.*, h. 21

kemampuan dan karakteristik psikologis perempuan dan laki-laki. Kepercayaan seperti itu kebetulan mendukung ketimpangan (perbedaan) yang ada di antara kedua jenis kelamin ini dalam bidang politik, hukum dan ekonomi.⁸⁶

Padahal hipotesis yang terbukti secara kebetulan itu tidak dapat dijustifikasi secara ilmiah, karena tidak didukung oleh bukti empirik yang meyakinkan. Pantaslah Freud dikritik pandangannya habis-habisan oleh Adler dengan mengatakan, “Semua lembaga kita, sikap tradisional kita, hukum kita, moral kita, adat kita, memberikan bukti bahwa semuanya dipertahankan oleh laki-laki yang mempunyai hak istimewa dan untuk kejayaan dominasi laki-laki”.⁸⁷

Adapun hujatan psikologi androcentrisme mengenai kecerdasan perempuan yang lebih rendah dari laki-laki mendapat jawaban dari psikologi feminis berdasarkan hasil penelitian Wolley terhadap sejumlah mahasiswa perempuan dan laki-laki dalam kemampuan indrawi dan motorisnya. Ia menemukan, persamaan kemampuan intelektual perempuan dan laki-laki lebih besar daripada perbedaannya. Namun hasil penelitian Wolley tidak banyak diperhatikan dan dipopulerkan oleh psikologi androcentrisme, mereka tetap berpendirian bahwa laki-laki lebih intelek daripada perempuan, sambil mencari bukti untuk mempertahankan anggapannya itu. Akhirnya ditempuh penelitian lagi yang menemukan jawaban bahwa laki-laki lebih intelek karena ukuran otaknya lebih besar sesuai dengan berat dan tinggi tubuhnya. Hasil penelitian tersebut tidak memuaskan untuk kepentingan perempuan waktu itu. Psikologi feminis tertantang untuk mencari pembuktian dengan membandingkan berat otak laki-laki

⁸⁶ *Ibid.*, h. 19

⁸⁷ *Ibid.*, h. 27

dan perempuan, dan dengan gembira psikologi feminis menemukan bukti terbaru dari hasil penelitiannya bahwa parietal lobes perempuan lebih besar, sedangkan frontal lobesnya lebih kecil. Hal inilah yang menyebabkan perempuan kurang intelek daripada laki-laki.⁸⁸

Penelitian-penelitian di bidang psikologi terus dilakukan, dan tidak lama kemudian dilaporkan bahwa bagian otak yang ada hubungannya dengan intelek adalah parietal lobes. Berdasarkan hasil temuan penelitian terhadap struktur otak, menunjukkan bahwa perempuan justru lebih intelek daripada laki-laki.⁸⁹

Pendapat lain juga menyatakan bahwa kecerdasan perempuan tidak hanya dihubungkan dengan struktur otaknya, tetapi harus dihubungkan dengan mekanisme hormonalnya, di mana fungsi kecerdasan perempuan akan mengalami gangguan saat datangnya haid (menstruasi). Namun Wolley mengatakan: “Tidak ada satu bidang ilmu pun yang berusaha ilmiah, di mana bias pribadi yang busuk, logika yang dikorbankan untuk menopang prasangka, pernyataan yang tidak berdasar, dan bahkan ketololan yang sentimental berkembang begitu rupa seperti di sini (yakni psikologi)”.⁹⁰ Demikian pula ahli psikologi Naomi Weinstein setelah melacak beberapa literatur psikologi waktu itu ia berpendapat: “Psikologi klasik sama sekali tidak membicarakan keadaan perempuan yang sebenarnya, apa yang sesungguhnya mereka butuhkan, karena psikologi memang tidak tahu”.⁹¹

Berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan, umumnya perempuan sejak kecil hingga dewasa menunjukkan kemampuan verbal yang lebih baik. Anak

⁸⁸ Ety Nurhayati, *Op. Cit.*, h. 21

⁸⁹ Ety Nurhayati, *Op. Cit.*, h. 21

⁹⁰ Jalaludin Rahmat, *Op. Cit.*, h. 26

⁹¹ *Ibid.*, h. 18

perempuan biasanya mulai berbicara lebih awal, cenderung memiliki perbendaharaan kata yang lebih banyak, memperoleh prestasi tinggi di sekolah, mengerjakan tugas membaca dan menulis yang lebih baik daripada anak laki-laki. Anak laki-laki sejak kecil hingga dewasa memperlihatkan kemampuan spasial lebih baik, mengerjakan tugas spasial yang lebih baik, memiliki kemampuan matematika, geografi, dan politik yang lebih maju daripada anak perempuan, meski perbedaan ini sangat tipis.

Perbedaan kemampuan intelektual antara perempuan dan laki-laki meliputi: (1) kemampuan lisan, (2) kemampuan visual-spasial, dan (3) kemampuan matematika.⁹² Anak perempuan mempunyai kemampuan lisan lebih baik daripada anak laki-laki, terutama sekali setelah menginjak sekolah menengah. Anak laki-laki melampaui dalam kemampuan visual-spasial dan matematika. Anak perempuan maupun laki-laki sama-sama memiliki kemampuan dalam tugas matematika dan visual-spasial pada masa kanak-kanak, namun sekitar umur 12 atau 13 tahun anak laki-laki mulai menunjukkan kemampuan superior. Hal tersebut disebabkan anak laki-laki lebih didukung oleh tersedianya kursus matematika, sementara anak-anak perempuan tidak didukung.

Akan tetapi Maccoby & Jacklin menyatakan, perbedaan itu mungkin tidak semua dalam kaitan dengan pelatihan. Bagaimanapun, kemampuan anak laki-laki dalam bidang matematika dan visual-spasial tidak berarti kekurangan kemampuan untuk semua perempuan, karena dapat terjadi tumpang-tindih, di mana 50 % laki-laki mempunyai kemampuan matematika dan visual-spasial tinggi, sementara

⁹² Ety Nurhayati, *Op. Cit.*, h. 155

perempuan yang memiliki kemampuan tersebut hanya 25 % nya. Namun menurut Maccoby dan Jacklin pencapaian tersebut dipandang lebih dari cukup untuk perempuan dapat memasuki sekolah teknik, jika faktor lain cukup menunjang.⁹³

Keunggulan kemampuan matematika dan visual-spatial pada remaja laki-laki akan seimbang oleh kemampuan lisan yang lebih baik pada anak perempuan. Menurut Boocock sebagian besar siswa sekolah menengah yang mengambil Ujian Nasional IPA adalah anak-anak perempuan, tetapi 69 % penghargaan diberikan kepada anak laki-laki.⁹⁴ David B. Lynn mengatakan bahwa secara umum nilai anak perempuan rata-rata lebih tinggi daripada rata-rata nilai anak laki-laki dalam tes prestasi yang terstandar dan sudah terstruktur, tetapi secara individual sejumlah anak laki-laki berprestasi lebih tinggi hampir pada semua aspek dari prestasi intelektual.⁹⁵ Hal ini menunjukkan keunggulan dalam matematika tidak dapat digeneralisasi untuk semua laki-laki. Anak perempuan maupun laki-laki memungkinkan berkembang sepanjang faktor internal dan eksternal mendukung untuk mempelajari matematika.

D. Kepemimpinan Perempuan

1. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam

Al-Qur'an sangat menekankan nilai keadilan, kesetaraan, dan keharmonisan. Islam sebagai agama yang memberi rahmat bagi semesta alam, tentu anti rasialisme dan menolak diskriminasi. Prinsip dasar Islam adalah

⁹³ Maccoby, E & Jacklin, CN., *The Psychology of Sex Differences*. (Stanford Ca: Stanford University Press, 1974), h. 351 – 352

⁹⁴ Boocock, SS., *An Introduction to Sociology of Learning*. (Boston: Houghton Mifflin, 1972), h. 155

⁹⁵ David B. Lynn, "Determinants of Intellectual Growth in Women". *School Review*, Volume 80, 1972, h. 241 – 243

persamaan manusia tanpa memandang jenis kelamin, suku, bangsa, warna kulit, dan keturunan. Perbedaan derajat dipandang di sisi Tuhan terletak pada tataran pengabdian (ketaqwaan)nya kepada Allah, sebagaimana dijelaskan dalam surat Al-Hujurat ayat 13 dan al-Ahzab ayat 33 – 35:

يٰۤاَيُّهَا اَٰمُرْمَكُمۡ عِنۡدَ اللّٰهِ اَتَقۡوٰمَ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيۡمٌ خَبِيۡرٌ
 اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِّنۡ ذَكَرٍ وَّاُنۡثٰى وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوۡبًا وَّقَبَاۡئِلَ لِتَعَارَفُوۡۤا اِنَّ

Artinya: Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal (Al-Hujurat: 13).

وَقَرۡنَ فِيۡ بُيُوۡتِكُنَّ وَّلَا تَبَرَّجۡنَ تَبَرُّجَ الْجَاهِلِيَّةِ الْاُولٰٓى وَاَقِمۡنَ الصَّلٰوةَ وَءَاتِيۡنَ
 الزَّكٰوةَ وَاَطِيعنَ اللّٰهَ وَرَسُوۡلَهٗ اِنۡمَآ يُرِيۡدُ اللّٰهُ لِيُذۡهَبَ عَنۡكُمُ الرِّجۡسَ اَهۡلَ الْبَيْتِ
 وَيُطَهِّرَكُمۡ تَطۡهِيۡرًا اذۡكُرۡنَ مَا يُتۡلٰى فِيۡ بُيُوۡتِكُنَّ مِّنۡ ءَايٰتِ اللّٰهِ الْحِكْمَةِ
 اللّٰهِ كَانَ لَطِيۡفًا خَبِيۡرًا الْمُسۡلِمِيۡنَ الْمُسۡلِمٰتِ الْمُؤۡمِنِيۡنَ
 الْمُؤۡمِنٰتِ الْفٰتِنٰتِ الْفٰتِنٰتِ الصّٰدِقِيۡنَ الصّٰدِقٰتِ الصّٰبِرِيۡنَ الصّٰبِرٰتِ
 الْخٰشِعِيۡنَ الْخٰشِعٰتِ الْمُتَّصِدِّقِيۡنَ الْمُتَّصِدِّقٰتِ الصّٰمِيۡنَ الصّٰمٰتِ
 الْحٰفِظِيۡنَ فُرُوۡجَهُمۡ وَالْحٰفِظٰتِ الذّٰكِرِيۡنَ اللّٰهَ كَثِيۡرًا وَالذّٰكِرٰتِ اللّٰهُ لَهُمۡ
 مَّغۡفِرَةٌ وَّاَجۡرًا عَظِيۡمًا

Artinya: dan hendaklah kamu tetap di rumahmu dan janganlah kamu berhias dan bertingkah laku seperti orang-orang Jahiliyah yang dahulu dan dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan taatilah Allah dan Rasul-Nya. Sesungguhnya Allah bermaksud hendak menghilangkan dosa dari kamu, hai ahlul bait dan membersihkan kamu sebersih-bersihnya. Dan ingatlah apa yang dibacakan di rumahmu dari ayat-ayat Allah dan hikmah (sunnah nabimu). Sesungguhnya Allah adalah Maha Lembut lagi Maha Mengetahui. Sesungguhnya laki-laki dan perempuan yang muslim, laki-laki dan perempuan yang mukmin, laki-laki dan perempuan yang tetap dalam ketaatannya, laki-laki dan perempuan yang benar, laki-laki dan perempuan yang sabar, laki-laki dan perempuan yang khusyu', laki-laki dan perempuan yang bersedekah, laki-laki dan perempuan yang berpuasa, laki-laki dan perempuan yang memelihara kehormatannya, laki-laki dan perempuan yang banyak menyebut (nama) Allah, Allah telah menyediakan untuk mereka ampunan dan pahala yang besar (Al-Ahzab: 33 – 35)

Dengan demikian Islam memandang sama kepada perempuan dan laki-laki dari segi kemanusiaannya. Perempuan adalah manusia sebagaimana laki-laki. Islam memberi hak-hak kepada perempuan seperti yang diberikan kepada laki-laki dan membebaskan kewajiban yang sama kepada keduanya, kecuali terdapat dalil syara yang memberi tuntutan dan tuntunan khusus untuk perempuan dan laki-laki, yang jumlahnya sangat sedikit, dan kebanyakan dalil syara tidak diciptakan khusus untuk perempuan atau khusus untuk laki-laki, melainkan untuk keduanya sebagai insan sebagaimana dijelaskan dalam surat Al-Najm ayat 45 dan Al-Qiyamah ayat 39 berikut:

وَأَنَّهُ الْزَّوْجَيْنِ آ الْأُنثَىٰ

Artinya: dan bahwasanya Dialah yang menciptakan berpasang-pasangan pria dan wanita (Al-Najm: 45).

مِثْلَهُ الْزَّوْجَيْنِ آ الْأُنثَىٰ

Artinya: lalu Allah menjadikan daripadanya sepasang: laki-laki dan perempuan (Al-Qiyamah: 39).

Perempuan dan laki-laki telah diberi potensi yang sama untuk dapat berkiprah dan beramal secara sinergis dalam asas kemitraan, kerja sama, saling tolong menolong, saling mendukung, saling memberi penguatan dalam suatu kehidupan di masyarakat sebagaimana dijelaskan dalam QS.An-Nisa ayat 7, 32-34, dan 155:

نَصِيبٌ مِّمَّا تَرَكَ الْوَالِدَانِ وَالْأَقْرَبُونَ وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا تَرَكَ الْوَالِدَانِ وَالْأَقْرَبُونَ مِمَّا قَلَّ مِنْهُ أَوْ كَثُرًا نَصِيبًا مَّفْرُوضًا

Artinya: Bagi orang laki-laki ada hak bagian dari harta peninggalan ibu-bapa dan kerabatnya, dan bagi orang wanita ada hak bagian (pula) dari harta peninggalan ibu-bapa dan kerabatnya, baik sedikit atau banyak menurut bahagian yang telah ditetapkan (An-Nisa: 7)

تَمَتُّوْا مَا فَضَّلَ اللهُ بِهٖ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا
 اَكْتَسَبُوْا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا اَكْتَسَبْنَ وَرِثٌ مِّنْ فَضْلِهِ اللهُ
 شَيْءٍ عَلِيْمًا

Artinya: Dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (Karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu (An-Nisa: 32)

اَ قَوْمُوْنَ عَلَى النِّسَاءِ اللهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَيَمَا اَنْفَعُوْا
 مِنْ اَمْوَالِهِمْ فَاَصْلَحْتُ فَبِنْتُ حَفِظْتُ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللهُ اَلَّتِي
 تُشَوْرَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاَهْجُرُوهُنَّ اَلْمَضَاجِعَ اَضْرِبُوهُنَّ فَاِنْ اَطَعْتُمْ
 فَلَا تَبْغُوْا عَلَيْهِنَّ سَبِيْلًا اِنَّ اللهَ كَانَ عَلِيْمًا كَبِيْرًا

Artiya: Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka. Sebab itu maka wanita yang saleh, ialah yang taat kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara (mereka). Wanita-wanita yang kamu khawatirkan nusyuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka di tempat tidur mereka, dan pukullah mereka. Kemudian jika mereka mentaatimu, maka janganlah kamu mencari-cari jalan untuk menyusahkannya. Sesungguhnya Allah Maha Tinggi lagi Maha Besar (An-Nisa: 34)

Pola kehidupan sinergis itu sudah menjadi sunnatullah dalam setiap komunitas, kurun, dan generasi manusia karena Allah menciptakan kemanusiaan manusia yang saling bergantung (*interdependency*), saling berhubungan (*interconnection*), dan saling melengkapi (*intercomplementary*). Tidak ada seorang manusiapun yang sempurna, lahir, dan dapat hidup sendiri, tanpa kehadiran manusia lain.

Allah telah merencanakan bahwa antara perempuan dan laki-laki terdapat perbedaan-perbedaan dan persamaan-persamaan. Apabila Allah telah menciptakan berbagai organ yang berbeda dalam satu tubuh manusia, seperti telinga, mata,

mulut, tangan, kaki, dan lainlain dalam bentuk dan fungsi yang berbeda, bukankah berarti bahwa Allah telah mengutamakan satu organ dari organ lainnya. Seperti saat mata difungsikan, tidak berarti mengutamakan mata dari organ tubuh lainnya dan boleh memperlakukan semena-mena terhadap organ tubuh lainnya, karena semua organ tubuh yang berbeda itu berfungsi sesuai dengan karakteristiknya masing-masing, dan masingmasing organ tidak dapat berfungsi sendiri-sendiri, tetapi saling berkaitan untuk melahirkan kehidupan. Dengan demikian, setiap organ yang berbeda itu harus bersinergi untuk menopang kehidupan dan memenuhi hajat manusia.

Analogi tersebut digunakan untuk memahami eksistensi perbedaan yang ada pada manusia, perempuan dan laki-laki. Perbedaan yang terdapat pada eksistensi perempuan dan laki-laki sama sekali tidak mengindikasikan yang satu menduduki posisi lebih unggul dan penting, dan boleh memperlakukan dengan kejam terhadap yang lain. Kesempurnaan eksistensi manusia “hanya” terjadi pada perpaduan sinergis antara perempuan dan laki-laki dalam relasi yang harmonis.

Dalam al-Qur’an, “tidak ada satu ayatpun” yang menunjukkan bahwa Allah telah menciptakan perempuan dari bahan yang lebih rendah daripada bahan untuk laki-laki. Dalam al-Qur’an juga “tidak ada satu ayatpun” yang menunjukkan bahwa harkat, martabat, dan derajat perempuan itu parasit dan lebih rendah daripada laki-laki. Di samping itu, “tidak ada satu ayatpun” anggapan yang meremehkan perempuan berkaitan dengan perbedaan watak dan struktur fisiologisnya.

Al-Qur'an dengan jelas mengatakan bahwa Allah menciptakan perempuan dari laki-laki dari zat atau entiti yang sama dengan lakilaki. Untuk penciptaan seluruh umat manusia, Allah berfirman dalam QS.Al-Nisa ayat 1:

يَأْتِيهَا أَأَ أ خَلَقْتُمْ مِّنْ نَّفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا
وَبَثَّ مِنْهَا رَجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَأَنَّ اللَّهَ أ تَسَاءَلُونَ بِهِ الْأَرْحَامَ
اللَّهُ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

Artinya: Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu (An-Nisa: 1).

Ada pandangan yang dikembangkan sampai saat ini bahwa perempuan sumber segala dosa; perempuan diciptakan dari iblis; Iblis menggoda Hawa dan Hawa menggoda Adam yang menyeretnya dari surga; serta pandangan menghina lainnya untuk merendahkan perempuan. Al-Qur'an telah menceritakan kisah Adam di surga tetapi sama sekali tidak ada jejak yang menyatakan iblis atau ular menggoda Hawa dan Hawa menggoda Adam. Al-Qur'an tidak menggambarkan bahwa Hawa sebagai terdakwa, tidak pula membela kesuciannya dari dosa. Beberapa ayat yang terkandung dalam al-Qur'an yang memaparkan kisah Adam dan Hawa yang dideportasi dari surga "selalu" menggunakan kata ganti ganda (*mutsanna*) yang menunjukkan dua orang yang terlibat, yaitu Adam dan Hawa sebagaimana dijelaskan dalam QS.Al-Araf ayat 22:

فَدَلَّيْهُمَا بِعُرْوَةٍ فَلَمَّا ذَاقَا أَ بَدَتْ لَهُمَا سَوْءُهُمَا وَطَفِقَا يَخْصِفَانِ
عَلَيْهِمَا مِنْ وَّرَقٍ الْجَنَّةِ وَنَادَاهُمَا رَبُّهُمَا أَلَمْ أَنهَكُمَا عَنْ تِلْكَمَا أَ
لَكُمَا إِنَّ الشَّيْطَانَ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya: maka syaitan membujuk keduanya (untuk memakan buah itu) dengan tipu daya. Tatkala keduanya telah merasai buah kayu itu, nampaklah bagi keduanya aurat-auratnya, dan mulailah keduanya menutupinya dengan daun-daun surga. Kemudian Tuhan mereka menyeru mereka: "Bukankah Aku telah melarang kamu berdua dari pohon kayu itu dan Aku katakan kepadamu: "Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagi kamu berdua? (Al-Araf: 22)

Islam mengatakan bahwa bumi, langit, dan seisinya diciptakan untuk manusia. Islam tidak pernah mengatakan perempuan diciptakan untuk laki-laki. Tidak ada jejak "satu ayatpun" dalam al-Qur'an yang menyatakan, mendukung, apalagi membenarkan pandangan bahwa harkat, martabat, dan derajat perempuan itu lebih rendah daripada laki-laki. Keniscayaan untuk memandang harkat kemanusiaan perempuan sesuai dengan yang diidealisasikan dalam Islam meniscayakan agar membangun kehidupan sinergis antara perempuan dan laki-laki, baik dalam kehidupan keluarga maupun di masyarakat.

Dengan membentangkan beberapa bukti firman Allah yang mengakui eksistensi kemanusiaan perempuan dan laki-laki seperti tersebut di atas, kiranya dapat meluruskan pemahaman dan asumsi yang selama ini misoginis dan bias dalam mencitrakan perempuan. Dengan pemahaman yang benar terhadap eksistensi kemanusiaan perempuan dan laki-laki, kita mampu menghadapi berbagai stereotip yang salah dan pencitraan yang bias.

2. Kepemimpinan Perempuan Menurut Para Ahli

Menurut Hamka perempuan dan laki-laki diperintahkan untuk berusaha atau bekerja dan mereka akan memperoleh bagian sesuai usahanya.⁹⁶ Namun wanita tetap harus memilih lapangan pekerjaan yang harus dilakukannya. Dalam sejarah Islam banyak diantara sahabat perempuan yang bekerja misalnya menjadi

⁹⁶ Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Jilid V (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1984), h. 35-39

guru seperti Shuhrah, al-Khasana', Rabiah al-Dawiyah dan lainnya. Terdapat pula kaum perempuan yang terlibat dalam soal-soal politik praktis.

Seperti Ummu Hani misalnya, dibenarkan sikapnya oleh Nabi Muhammad SAW ketika memberi jaminan keamanan sementara kepada orang musyrik (jaminan keamanan merupakan salah satu aspek bidang politik). Bahkan istri Nabi Muhammad saw. sendiri, yakni Aisyah r.a., memimpin langsung peperangan melawan 'Ali ibn Abi Thalib yang ketika itu menduduki jabatan Kepala Negara. Isu terbesar dalam peperangan tersebut adalah soal suksesi setelah terbunuhnya Khalifah Ketiga, Utsman r.a. Peperangan itu dikenal dalam sejarah Islam dengan nama Perang Unta (656 M). Keterlibatan Aisyah r.a. bersama sekian banyak sahabat Nabi dan kepemimpinannya dalam peperangan itu, menunjukkan bahwa beliau bersama para pengikutnya itu menganut paham kebolehan keterlibatan wanita dalam politik praktis sekalipun.

Meskipun kisah sejarah telah menyebutkan beberapa peran perempuan dalam ranah publik, tetap saja ada yang menolak kepemimpinan perempuan di ranah publik, seperti Abbas Mahmud al-Aqqad. Dia menjadikan perbedaan fisik dan biologis sebagai landasan perbedaan tanggung jawab social yang diemban oleh laki-laki dan perempuan. Dengan adanya perbedaan tanggung jawab sosial ini, maka laki-laki dinilai lebih berhak menjadi pemimpin karena laki-laki sudah terbiasa bertanggung jawab dalam keluarga dan masyarakat. Sedangkan perempuan bertanggung jawab untuk menjaga keharmonisan rumah tangga. Ia menyatakan hak kepemimpinan bersumber pada kesanggupan alamiah yang tentu lebih dimiliki oleh kaum lakilakidibandingkan perempuan. Lebih jauh ia

menyebutkan kerajaan seorang perempuan ada dalam rumah tangga, sedangkan kerajaan lak-laki ada dalam perjuangan hidup.⁹⁷

Argumen lain yang tidak memperbolehkan perempuan menjadi pemimpin muncul dari hadis Abu Bakrah yang sanad dan matannya dinggap shahih, karena berada dalam kitab shahih Bukhori yang mendapat lebel sebagai sumber hukum Islam kedua setelah al-Qur'an. Dalam syarahnya Ibnu Hajar menegaskan bahwa hadis "lan yufliha alqoum walau amarahum imra'ah" adalah merupakan kelanjutan dari respon Kisra terhadap dakwah Rasulullah melalui surat yang dikirimnya.

Dalam hadis Ibnu Abbas dijelaskan bahwa Rasulullah mengirim surat kepada Kisra, kemudian ia merobek-robek surat tersebut. Ketika Rasulullah mendengar hal itu, beliau berdo'a agar Allah menghancurkan Kisra dan bala tentaranya. Maka tak lama kemudian Kisra dibunuh oleh Syiruyah putranya sendiri, enam bulan kemudian putranya meninggal karena meminum racun yang telah disiapkan Kisra sebelum dia dibunuh putranya (karena Kisra mencium gelagat pengkhianatan putranya, Kisra telah menyiapkan racun yang dilabeli ramuan mujarab agar putranya kelak tergoda meminumnya). Putra kisra tidak memiliki keturunan laki-laki dan sementara saudara laki-lakinya telah ia bunuh agar tidak menggulingkan tahtanya. Akhirnya anak perempuan Syiruyah naik tahta untuk menggantikan ayahnya.

Dari kisah tersebut dalam tafsir Qurthubi menukil hadis Abu Bakrah kemudian diikuti oleh pendapat Ibnu Arabi bahwa berdasarkan hadis ini ulama

⁹⁷ Abbas Mahmud al-Aqqal, *Filsafat al-Qur'an: Filsafat Spiritual dan Sosial dalam Isyarat al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1986), h. 74-75 Sudaryono

sepakat bahwa seorang perempuan tidak dibenarkan menjadi pemimpin Negara.⁹⁸ Para ulama klasik bersepakat bahwa yang dimaksud dengan imra'ah dalam hadis tersebut bukan hanya bintu Kisra, namun perempuan pada umumnya, dan yang dimaksud kaum mencakup semua kaum yang dipimpin oleh seorang perempuan.

Berbeda dari ulama klasik, ulama kontemporer memiliki interpretasi lain seperti Yusuf Qardhawi, menurutnya hadis Abu Bakrah harus difahami dengan menggunakan kaidah yang ditawarkan Ibnu Abbas. Karena apabila kita menggunakan kaidah al 'ibrah bi umum al-lafdzi la bikhusus as-sabab, maka akan terjadi kontradiksi antara hadis Abu Bakrah dengan al-Qur'an yang menceritakan kisah sukses kepemimpinan Ratu Balqis, seorang pemimpin wanita yang memimpin rakyatnya dengan bijaksana, mengantarkan mereka menuju sukses duniawi, akhirat.⁹⁹ Bahkan Muhammad Imarah menegaskan bahwa walaupun dari sisi riwayat, hadis Abu Bakrah tidak bisa kita ragukan, namun dalam sisi substansi harus kita fahami bahwa hadis ini lebih dekat kepada sebuah prediksi politik dari pada sebuah legitimasi hukum.¹⁰⁰

Salah satu ulama Indonesia yang mendukung perempuan untuk menjadi pemimpin adalah Nasrudin Umar, seorang cendekiawan muslim kontemporer yang menyatakan bahwa tidak ada satupun dalil, baik al-Qur'an maupun hadis yang melarang perempuan aktif di dunia politik. Hal ini merupakan hak yang dimiliki oleh perempuan untuk terjun kedalam dunia politik baik sebagai pejabat atau pemimpin Negara. Ia juga menegaskan bahwa kata khalifah pada surah al-

⁹⁸ Al-Qurthubi, *al-Jami' Li AL-Qur'an* (Beirut: Dar al-Fikr, 1998), h. 7/171.

⁹⁹ Yusuf Qardhawi, *Min fiq ad daulah fi al-islam* cet 1 (Cairo: Day asy-Suruq, 1997) h. 174-176

¹⁰⁰ Muhammad Imarah, *At Tahrir al Islam lil Mar'ah*, cet 1 (Kairo: Dar al Syuruq, 2002) h.103-104

Baqarah: 30 tidak merujuk kepada satu jenis kelamin tertentu, laki-laki dan perempuan sama-sama memiliki fungsi sebagai khalifah di bumi yang akan mempertanggung jawabkan kepemimpinannya di hadapan Allah.¹⁰¹

KH. Abdurrahman Wahid atau yang lebih dikenal dengan sebutan Gus Dur tidak menampik kemungkinan seorang perempuan menjadi pemimpin Negara. Menurutnya sukses tidaknya perempuan menjadi pemimpin sangat bergantung kepada penerimaan laki-laki yang berada dibawah kepemimpinannya, apakah mereka bersedia untuk bekerja sama dibawah komando perempuan atau kah tidak. Beliau juga mengungkapkan bahwa pendapat ulama yang mengatakan perempuan lebih lemah dari laki-laki sehingga tidak bisa menjadi pemimpin justru bertolak belakang dengan fakta sejarah bahwa banyak pemimpin Negara yang sukses justru dari kalangan perempuan. Misalnya Cleopatra, Ratu Balqis, Corie Aquino, Margaret Theatcher dan Benazir Butho. Bahkan beliau juga mengakui kemampuan Megawati Soekarno putri saat menjadi presiden. Megawati memiliki kecerdasan dan nasab kepemimpinan dari ayahnya Soekarno, hal itu merupakan landasan yang dapat menjadikan seseorang sebagai pemimpin di masa depan.¹⁰²

Fazlur Rahman, seorang pemikir kontemporer, telah menginterpretasikan QS. Al-Nisa ayat 34 menyangkut eksistensi perempuan sebagai berikut: Laki-laki adalah qawwam atas perempuan karena Allah telah melebihkan sebagian mereka (laki-laki) atas sebagian yang lain (perempuan), karena mereka (laki-laki) memberi nafkah dari sebagian hartanya. Hal tersebut bukanlah perbedaan hakiki,

¹⁰¹ Nasruddin Umar, *Kodrat Perempuan dalam Islam* (Jakarta: Fikahati Aneska, 2000) h. 49.

¹⁰² M. N Ibad, *Perempuan dalam perjuangan Gus Dur-Gus Miek* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2011) h. 101-102.

melainkan perbedaan fungsional.¹⁰³ Artinya, jika seorang isteri di bidang ekonomi dapat berdiri sendiri, baik karena warisan dari orangtuanya maupun karena usaha sendiri dan dapat memberikan sumbangan bagi kepentingan rumah tangganya, maka keunggulan suaminya berkurang, karena sebagai suami ia tidak mempunyai keunggulan dibandingkan isterinya.

Jadi seorang isteri jika dapat mandiri di bidang ekonomi karena memiliki aset kekayaan yang mampu menghidupi rumah tangganya, baik karena pemberian dari orangtuanya maupun karena kemampuan dalam usahanya sendiri, maka secara fungsional perempuan tersebut memiliki kelebihan. Oleh karena itu pantaslah Amina Wadud mengatakan, “Superioritas laki-laki tidak melekat secara otomatis kepada setiap laki-laki, tetapi superioritas laki-laki hanya terjadi secara fungsional selama yang bersangkutan memenuhi kriteria dapat memberi nafkah”.¹⁰⁴

Menurut Engineer, “Seandainya al-Qur’an mengukuhkan superioritas itu hanya dimiliki laki-laki, tentu akan menggunakan kalimat seperti *bima fadhdhala lahum ‘alaihinn*, atau lebih tegas lagi dengan lafadz *bima fadhdhala al-rijal ‘ala al-nisa*. Akan tetapi al-Qur’an tidak menggunakan kalimat tersebut, hanya menyatakan *bima fadhdhalallah ba’dhahum ‘ala ba’dh*”¹⁰⁵

Di samping itu perlu juga dipahami, bahwa laki-laki qawwam atas perempuan itu merupakan kalimat pernyataan kontekstual, bukan kalimat

¹⁰³ Fazlur Rahman, *Tema Pokok Al-Qur’an*. Alih Bahasa: Anas Mahyudin. (Bandung: Pustaka, 1983), h. 72

¹⁰⁴ Amina Wadud, *Wanita di dalam al-Qur’an*. Alih Bahasa: Yaziar Radianti. (Bandung: Pustaka, 1992), h. 93

¹⁰⁵ Engineer, AA., *Hak-hak Perempuan dalam Islam*. Alih Bahasa: Farid Wajidi dan Cici Farcha Assegaf. (Yogyakarta: Bentang, 1994), h. 701

pernyataan normatif, dan bukan pula kalimat perintah. Hal ini menurut Engineer menunjukkan al-Qur'an hanya mengatakan bahwa dalam realitas sejarah laki-laki menjadi *qawwam*, dan tidak menyatakan laki-laki harus *qawwam*.¹⁰⁶

Pendapat lainnya menyebutkan ada beberapa faktor yang memperkuat potensi kepemimpinan perempuan yaitu:

- a. Secara tekstual, Q.S.Al-Nisa ayat 34 di muka mengindikasikan bahwa ada sebagian perempuan yang memiliki kelebihan dari sebagian lainnya, sebagaimana ada sebagian laki-laki yang memiliki kelebihan atas sebagian lainnya. Kelompok inilah agaknya yang berhak mendapat peluang menjadi pemimpin. Ayat tersebut juga menyatakan, bahwa laki-laki "dapat" menjadi pemimpin atas perempuan, dan bukan berarti "harus" menjadi pemimpin terhadap perempuan.
- b. Kebijakan yang memberi peluang kepada perempuan untuk berkiprah sebagai hasil perjuangan dari kaum yang concern mengangkat nasib, harkat, derajat, dan martabat kaum perempuan, meski belum tercapai secara optimal, seperti memperjuangkan quota 30 % untuk keterwakilan perempuan di lembaga legislatif.
- c. Kemajuan teknologi yang sangat berperan membantu meringankan tugas-tugas domestik maupun tugas publik perempuan, sehingga kaum perempuan yang terlibat di dalamnya tidak perlu terlalu mengandalkan otot dan mengerahkan energi berlebihan seperti sebelumnya.
- d. Terjadi peningkatan kesadaran terhadap potensi dan eksistensi perempuan secara berangsur-angsur pada sebagian kaum laki-laki maupun perempuan, yang memberi suasana kondusif bagi kaum perempuan untuk dapat berkiprah secara lebih luas di masyarakat.
- e. Terdapat pengakuan negara secara berangsur-angsur terhadap potensi kaum perempuan dalam pelbagai bidang yang tidak kalah dengan laki-laki, sehingga lambat laun negara membuka peluang dan kesempatan kepada perempuan untuk terlibat aktif dalam pembangunan bangsa, dan mulai mengapresiasi hasil kerja dan prestasi perempuan, meski belum optimal dan masih "malu-malu"(?).
- f. Desakan ideologi dunia yang terus menggulirkan penegakan HAM serta demokratisasi, seperti Konferensi Dunia di Beijing (1995) di mana dalam platformnya berusaha menghapuskan segala bentuk diskriminasi karena bertentangan dengan hak azasi manusia, baik berdasarkan ras, kebangsaan, agama, maupun jenis kelamin.
- g. Berkembangnya media masa yang mengekspos keberhasilan kaum perempuan dalam pembangunan sehingga berdampak positif

¹⁰⁶ *Ibid.*, h. 1

- mendorong dan memotivasi kaum perempuan untuk mengembangkan kemampuan diri melalui pendidikan sekolah maupun luar sekolah.
- h. Keberhasilan mengontrol fungsi reproduksi dengan cara berKB, sehingga banyak waktu perempuan untuk ikut terlibat dalam pembangunan.
 - i. Terdapat sosok model ideal perempuan sukses yang memotivasi perempuan untuk mengikuti jejak kesuksesannya.¹⁰⁷

3. Kelebihan Kepemimpinan Perempuan

Menurut Kristi Poerwandari, kesuksesan perempuan dalam mengelola rumah tangga dapat menjadi modal dasar kepemimpinan di luar rumah tangga, termasuk dalam kerja produktif. Menurutnya, kelebihan perempuan sebagai berikut:

- a. Lebih peka terhadap kebutuhan orang lain.
- b. Lebih komitmen terhadap penegakan kebutuhan dan hak perempuan, anak-anak, manusia lanjut usia, kelompok cacat, kaum minoritas, dan kelompok yang termarginalkan dan teraniaya.
- c. Lebih peduli (*caring*) terhadap kesehatan dan reproduksi, perawatan anak, pendidikan, kesejahteraan, dan lingkungan
- d. Cenderung tidak materialistik dan bertindak damai (*non violence*)
- e. Lebih realistis, praktis dalam bekerja, lebih fleksibel dalam perubahan
- f. Lebih mudah melakukan *team-work* yang solid, lebih teliti, tekun, hemat, hati-hati, jujur, rapi, dan lebih toleran.¹⁰⁸

Sejumlah studi memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan-perbedaan inheren dalam gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan. Perempuan dalam kepemimpinan cenderung lebih demokratis, mereka mendorong partisipasi, berbagi kekuasaan dan informasi dan mencoba untuk meningkatkan kemanfaatan bagi pengikutnya. Mereka cenderung memimpin melalui pelibatan atau pemberdayaan dan mendasarkan pada kharisma, keahlian, kontak, dan keahlian interpersonal dalam mempengaruhi orang lain. Sebaliknya laki-laki cenderung

¹⁰⁷ Ety Nurhayati, *Op. Cit.*, h. 200

¹⁰⁸ Ety Nurhayati, *Op. Cit.*, h. 379

lebih menggunakan tipe kepemimpinan yang mendasarkan pada kontrol dan perintah, mereka lebih mendasarkan pada jabatan otoritas formal sebagai dasar baginya untuk melakukan pengaruhnya.¹⁰⁹

Pendapat lain menyebutkan bahwa kelebihan kepemimpinan perempuan memiliki sifat demokratis dan rasa kepedulian yang tinggi.¹¹⁰ Pendapat lain menyebutkan ada 5 (lima) kelebihan kepemimpinan perempuan yaitu:

- a. Kemampuan untuk membujuk, perempuan pemimpin yang umumnya lebih persuasif bila dibandingkan dengan pria, la cenderung lebih berambisi dibandingkan pria keberhasilannya dalam membujuk orang lain untuk berkata “ya” akan meningkatkan egonya dan memberinya kepuasan. Meskipun demikian, saat memaksakan kehendaknya, sisi sosial, feminin, dan sifat empatinya tidak akan hilang,
- b. Membuktikan kritikan yang salah, mereka “belum bermuka tebal”, perempuan pemimpin yang memiliki tingkat kekuatan ego yang lebih rendah dibandingkan pria, artinya mereka masih bisa merasakan rasa sakit akibat penolakandan kritik. Namun, tingkat keberanian, empat, keluwesan, dan keramahan yang tinggi membuat mereka cepat pulih, belajar dari kesalahan, dan bergerak maju dengan sikap positif “akan saya buktikan”,
- c. Semangat kerja tim, perempuan pemimpin yang hebat cenderung menerapkan gaya kepemimpinan secara komprehensif saat harus menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Mereka juga lebih fleksibel, penuh pertimbangan, dan membantu stafnya. Bagaimanapun, wanita masih harus banyak belajar dari pria dalam hal ketelitian saat memecahkan masalah dan membuat keputusan,
- d. Sang pemimpin, perempuan pemimpin yang hebat umumnya memiliki karisma yang kuat, begitu juga pria. Mereka persuasif, percaya diri, serta berkemauan kuat untuk menyelesaikan tugas dan energik,
- e. Berani mengambil risiko, tidak lagi berada di wilayah yang aman, perempuan pemimpin yang pada dasarnya berani melanggar aturan dan mengambil risiko, sama seperti pria sekaligus memberi perhatian yang sama pada detail. Mereka berspekulasi di luar batas-batas perusahaan, dan tidak sepenuhnya menerima aturan struktural yang ada, seperti peraturan dan kebijakan perusahaan.¹¹¹

¹⁰⁹ Sudaryono, *Op. Cit.*, h. 144.

¹¹⁰ Annisa Fitriani, Gaya Kepemimpinan, *Jurnal TAPIS*, Volume 11, Nomor 2, Juli – Desember 2015, h. 4

¹¹¹ Annisa Fitriani, Gaya Kepemimpinan, *Jurnal TAPIS*, Volume 11, Nomor 2, Juli – Desember 2015, h. 18

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa perempuan adalah makhluk yang mampu mengerjakan banyak hal (*multi tasking*) dan seluruhnya bias dilakukan dengan konsentrasi yang sama. Ini tidak ditemui pada lelaki yang kurang mampu menghadapikompleksitas masalah dan cenderung memperbaikinya satu-satu, sementara perempuan ingin semua bisa cepat selesai dengan baik serta memahami masalah lebih prioritas agar solusi makin cepat. Perempuan juga mampu mengontrol emosinya. Dia tidak sembarangan mengucurkan air mata atau marah berlebihan di depan orang banyak. Kepemimpinan seringkali membutuhkan figur seperti ini sehingga dalam mengambil keputusan lebih matang terutama soal kebijakan luar negeri. Karakter alami, banyak perempuan menyukai keindahan, kedamaian, ketenangan, dan tentunya kondisi ini bisa menyejukkan hawa panas dunia tengah bergejolak lantaran konflik di pelbagai belahan bumi. Namun perlu diakui sentuhan perempuan diperlukan agar pemerintah mempunyai banyak pertimbangan untuk menentukan kebijakan.

4. Keberhasilan Kepemimpinan Perempuan

Berikut akan diuraikan beberapa contoh keberhasilan kepemimpinan perempuan yang tercatat di dunia, sejarah Islam, Indonesia, maupun perguruan tinggi Islam.

a. ‘ishah Binti Ab Bakr r.a.

Masih banyak yang mengira bahwa masyarakat Muslim tidak memberdayakan kaum perempuannya. Kritik ditujukan juga pada beberapa contoh ajaran-ajaran Islam yang dianggap tidak berpihak pada kaum perempuan.

Padahal sejarah membuktikan banyak tokoh Muslimah yang memiliki peran dan posisi strategis dalam perkembangan Islam. Bahkan para perempuan di zaman Nabi SAW dan para sahabat r.a. telah memiliki posisi yang cukup diperhitungkan dan mengukir sejarah. Di antara banyak tokoh Muslimah di zaman tersebut yang terkenal dengan kecerdasannya adalah ‘Aishah binti Abu Bakar r.a. Peran ‘Aishah dalam sejarah Islam cukup strategis.² Bahkan, bisa dikatakan beliau ini termasuk salah seorang tokoh perempuan yang melampaui zamannya.

‘Aishah lahir di Mekah pada bulan Syawal tahun kesembilan sebelum hijrah, bertepatan pada bulan Juli tahun 614 M. yaitu akhir tahun kelima setelah Nabi Muhammad SAW diangkat menjadi Rasul.¹¹² ‘Aishah r.a. adalah istri ketiga Rasulullah SAW. Ia terlahir dari pasangan suami istri yang mulia, ayahnya adalah sahabat Rasulullah SAW yang sangat dicintainya, yaitu Abu Bakar al-iddiq. Ibunya bernama Ummu Ruman. Nama lengkapnya ‘Aishah binti Abu Bakar al-iddiq bin Abu Quhafah ‘Uthman bin ‘Amr bin Ka‘ab bin Sa‘d bin Tayim bin Murrah bin Ka‘b. Sedangkan dari ibunya ‘Aishah binti Ummu Ruman binti ‘Umair bin Dahman bin al-A‘rith bin Ghannim bin Malik bin Kinanah.¹¹³ Jika dilihat dari nasab, ‘Aishah berasal dari keturunan yang mulia, sebab garis keturunannya bertemu dengan garis keturunan Nabi Muhammad SAW, yaitu pada kakek ketujuh Murrah bin Ka‘b. Sedangkan dari Ummu Ruman nasabnya bertemu dengan Rasulullah SAW pada kakeknya yang kesebelas atau kedua belas.

¹¹² Abdul Mun‘im Al-Hifni, *Mawashif Umm al-Mu‘minin ‘Aishah Binti Abi Bakr*, (Kairo: Madb 1, 2003), h. 85

¹¹³ Sadiyah Manis, *Silsilat Nisbat Mu‘minat, (1) Ummahat al-Mu‘minin, Umm al-Mu‘minin ‘Aishah binti Abi Bakr ra*, (Kairo: Al-Majlis al-‘Alimiyah al-Islamiyah, t.th), h. 17.

‘ishah berasal dari suku Arab terpandang Quraisy (Bani Tayim dari Abu Bakar dan Bani Kinanah dari Ummu Ruman). Bani Tayim merupakan keluarga besar suku Quraisy yang terkenal berani membela kehormatan diri dan mengedepankan kedermawanan, juga suka menolong. Maka, tak heran jika sejarah mencatat kelembutan, keberanian, ketegasan, kedermawanan dan kesabaran ‘ishah. Ia adalah seorang perempuan cerdas dan berwibawa yang sangat dicintai Rasulullah SAW dan menjadi teladan bagi seluruh perempuan Muslim di dunia.

‘ishah ra merupakan wanita cerdas pendamping Rasulullah. Pada setiap kesempatan ia mendampingi Rasulullah, ia pergunkan untuk bertanya tentang apa saja yang tidak dipahaminya. Ia memiliki ingatan yang sangat tajam, termasuk mengingat setiap jawaban Rasulullah atas pertanyaan yang diajukan umatnya. Maka, setelah Rasulullah wafat, ‘ishah menyebarkan ilmunya dan mengajarkannya kepada umat lewat “Madrasah ‘ishah”, sebagaimana yang dipelajarinya semasa hidup Rasulullah. Beberapa pakar ilmu pengetahuan terdahulu memberikan kesaksian tentang tingginya keilmuan ‘ishah ra.:

- 1) Imam az-Zuhri berkata: “Seandainya ilmu ‘ishah dikumpulkan dengan ilmu dari seluruh Ummah t al-Mu’min n, dan ilmu seluruh wanita, niscaya ilmu ‘ishah lebih utama (lebih unggul).”¹¹⁴
- 2) Ibnu Kathir menyatakan bahwasanya ia tidak pernah mendapati seseorang seperti ‘ishah dalam kekuatan daya ingatnya, kapasitas keilmuannya, kefasihan, dan kecerdasan akalnya.”¹¹⁵
- 3) ‘Urwah bin Zubayr juga mengakui keunggulan ilmu ‘ishah, dari riwayat putranya Hisham: “Aku tidak pernah melihat seseorang yang lebih pintar dalam ilmu fiqh (agama), kedokteran dan syair selain ‘ishah.”¹⁷ Selain kesaksiannya tadi, dari riwayat putranya Hisham, ‘Urwah juga berkata: “Aku tidak pernah melihat seseorang yang lebih

¹¹⁴ *Ibid.*, h. 40

¹¹⁵ Bintu Sh i’, ‘ishah ‘Abd al-Ra m n Nis ’ al-Nab SAW (Maroko: D r al-Hil l, 1971), h. 103

- pintar tentang Al-Qur'an, hal-hal yang diwajibkan, halal dan haram, syair, cerita Arab dan nasab (silsilah keturunan) selain 'ishah."¹¹⁶
- 4) Kesaksian Masr q tentang ilmu yang dimiliki 'ishah dalam masalah farai , yang terungkap dalam sebuah riwayat yang diriwayatkan oleh Abu Darda darinya seraya berkata, "Aku melihat para shaykh dari kalangan sahabat Rasulullah bertanya kepada 'ishah tentang far 'i (ilmu waris)".¹¹⁷

Masih banyak lagi kesaksian beberapa pakar keilmuan lainnya yang mengagumi kecerdasan dan kredibilitas keilmuan 'ishah ra. Allah swt telah mengaruniai nikmat berupa kecerdasan yang luar biasa, pemahaman yang tangkas dan hafalan yang kuat. Maka, tak heran jika peran 'ishah tidak hanya dalam periwayatan dan pemahaman hadis, 'ishah juga berperan dalam pengajaran umat tentang Tafsir dan asb b al-nuz l, Fiqih, ilmu Far 'i , bahkan ilmu kedokteran dan kesusastraan.

'ishah binti Abu Bakar ra adalah wanita istimewa, teladan intelektual bagi wanita muslimah di seluruh dunia. Kapasitas keilmuannya telah banyak memberikan kontribusi nyata pada perkembangan keilmuan Islam. 'ishah seringkali menjadi referensi dan rujukan bagi ulama Muslim dan para sahabat Rasulullah. Kepandaiannya unggul dan mumpuni bahkan melampaui kepandaian wanita-wanita dan pria Muslim pada zamannya.

b. Fatimah Al-Fihri

Fatimah Al-Fihri merupakan wanita muslim pendiri universitas pertama di dunia. Tidak hanya sekedar pendiri, ide mengenai Universitas ini dan penentuan lokasinya pun semuanya berasal dari dia. Kehadiran Universitas pertama di dunia ini akan mengubah wajah seluruh pendidikan tinggi di dunia selamanya.

¹¹⁶ Abdul Mun'im Al-Hifni, *Op. Cit.*, h. 27

¹¹⁷ *Ibid.*

Universitas ini nantinya akan mempunyai pengaruh yang besar bagi dunia pendidikan di wilayah Timur Tengah, dan bahkan Eropa. Salah satu lulusan terbaik dari Universitas ini di kemudian hari akan membuat revolusi pendidikan dan kesarjanaan di Eropa. Nama dari Universitas pertama di dunia ini adalah Universitas Qairouan (Al-Qarawiyyin). Fakta ini akan membantah semua stigma buruk yang menganggap perempuan Muslim adalah perempuan yang tertekan atau tertindas yang tidak mampu berbuat apapun.

Nama lengkapnya Fatimah Muhammad al-Fihri, sering dijuluki Oum al-Banine, yang berarti ibu dari anak-anak Fes. Ayah Fatimah, Muhammad al-Fihri, seorang pengusaha sukses di kota Tunisia yang kemudian bermigrasi ke Fes, Maroko. Fatimah al-Fihri hidup dalam keluarga yang sangat kaya dan keturunan bangsawan.¹¹⁸

Fatimah al-Fihri adalah seorang janda Muslim kaya yang bertekad menggunakan harta warisannya untuk sesuatu yang berbeda. Pada tahun 859, di kota Fes, Maroko, Fatimah mendapatkan izin dari penguasa setempat untuk mendirikan sebuah Universitas. Hal yang dilakukan oleh Fatimah pada waktu itu adalah suatu hal yang akan mengubah wajah pendidikan di dunia selamanya. Pada tahun 859 M, Fatimah Al-Fihri membangun masjid yang diberi nama Al-Qarawiyyin, yang kemudian pada abad 12 berkembang menjadi sebuah universitas yang menjadi pusat penting pendidikan dan merupakan universitas Islam dan paling bergengsi pertama di dunia.¹¹⁹

¹¹⁸ <https://ganaislamika.com/fatimah-al-fihri-wanita-muslim-pendiri-universitas-pertama-di-dunia/> diakses tanggal 28 Oktober 2020

¹¹⁹

Berdasarkan UNESCO dan *the book Guinness World Records*, Universitas Qairouan adalah Universitas pertama dan juga tertua yang memberikan gelar bagi para lulusannya.¹²⁰ Diantara ilmuwan terkemuka yang menjadi alumni kampus tertua ini seperti Ibn Rushayd Al-Sabti, Mohammed Ibn Al-Hajj Al-Abdari Al-Fasi, Abu Imran Al-Fasi, Allal al-Fassi, Leo Africanus, Abd el-Krim el-Khattabi, Ibn Khaldun, Maumonides, Muhammad Taqi-ud-Din Al-Hilali, Abdullahal-Ghumari dan beberapa tokoh lain. Tak Hanya tokoh Islam, sebagian tokoh Yahudi juga pernah kuliah di kampus ini.¹²¹

Konsep perguruan tinggi seperti yang kita kenal sekarang, adalah hasil karya Fatima Al-Fihri. Institusi Eropa tertua, seperti Universitas Bologna (didirikan pada 1088) dan Universitas Oxford (didirikan sekitar 1096), terinspirasi oleh gagasan pendidikan tinggi Al-Fihri sejak tahun 859. Universitas Al-Karaouine adalah pelopor dalam pemberian berbagai gelar, mengenakan topi kaku dan seragam akademik, presentasi pertahanan lisan dan banyak praktik terkait pendidikan tinggi lainnya. Kursus agama dan Alquran pertama kali diadakan di universitas semacam mekteb khusus. Kemudian, kurikulum diperluas dengan pengenalan tata bahasa Arab, matematika, musik, kedokteran, dan astronomi dan segera mulai memberikan gelar kepada lulusan dan senior mereka.¹²²

Selama abad pertengahan, universitas dianggap sebagai pusat intelektual yang hebat. Al-karaouine menjadi pusat spiritual dan pendidikan terkenal yang

¹²⁰ <https://ganaislamika.com/fatimah-al-fihri-wanita-muslim-pendiri-universitas-pertama-di-dunia/> diakses tanggal 28 Oktober 2020

¹²¹ Osire Glacier, Fatimah al-Fihri, *ResearchGate*, Desember 2011, dalam: <https://www.researchgate.net/publication/339184482>

¹²² Osire Glacier, Fatimah al-Fihri, *ResearchGate*, Desember 2011, dalam: <https://www.researchgate.net/publication/339184482>

dikunjungi oleh para intelektual dan cendekiawan dari seluruh dunia. Di aula yang didekorasi dengan mosaik ini, aljabar awal ditemukan. Paus Sylvester II. untuk pertama kalinya mempelajari angka Arab dan membawanya ke Eropa. Banyak sarjana telah menyebarkan pengetahuan yang diperoleh di Al-Karaouine ke seluruh dunia Barat, membuka jalan bagi periode Renaisans Eropa. Pendidikan revolusioner yang memungkinkan banyak orang tidak mau merindukan Al-Fihri sendiri yang juga menjadi murid di sekolah tersebut dan mengikuti berbagai kelas hingga akhir tahun. Ijazahnya, diukir di panel kayu, masih dipajang di Perpustakaan Universitas hingga saat ini.¹²³

Setelah Al-Fihri wafat, Universitas terus beroperasi. Masjid tersebut menjadi yang terbesar di Afrika dengan kapasitas menampung 22.000 orang. Universitas Al-Karaouine secara resmi dimasukkan ke dalam sistem universitas pendidikan tinggi di Maroko, baru-baru ini, pada tahun 1963 dan masih kuat hingga saat ini. Pintu Universitas tetap terbuka untuk umum dengan menawarkan pendidikan bagi wanita dan pria dari seluruh belahan dunia. Salah satu mantan muridnya adalah Fatima al-Kabbaj, yang kemudian menjadi satu-satunya anggota perempuan dari Dewan Tertinggi Pengetahuan Keagamaan Maroko.¹²⁴

c. Cut Nyak Dien

Cut Nyak Dien merupakan salah satu tokoh pejuang perempuan Nasional Indonesia dari Aceh yang banyak jasanya, diperhitungkan dan mengukir sejarah. M. H. Szekely-Lulofs, seorang wanita Belanda yang pernah berjumpa dengan Cut

¹²³ Fahira Fejzi - engi , Fatima Al-Fihri Founder of the First World University, *Studies in Media and Communication*, Volume 8, Nomor 2, December 2020, h. 14 – 20

¹²⁴ Fahira Fejzi - engi , Fatima Al-Fihri Founder of the First World University, *Studies in Media and Communication*, Volume 8, Nomor 2, December 2020, h. 14 – 20

Nyak Dien, mengatakan, bahwa Cut Nyak Dien merupakan keturunan orang Minangkabau yang bernama Datuk Makhdum Sati. Leluhurnya ini merantau ke Aceh dan pernah berdiam di dekat Sungai Woyla. Makhdum Sati mempunyai putra bernama Nanta Cih yang kemudian mempunyai putra bernama Nanta Setia. Nanta Setia inilah yang merupakan ayah Cut Nyak Dien.¹²⁵

Pengaruh yang ditonjolkan Cut Nyak Dien dalam perang Aceh memang luar biasa. Cut Nyak Dien mampu menanamkan pengaruh ke sekumpulan orang berbekal pemahaman taktik maupun strategi perang yang baik. Keberhasilan Cut Nyak Dien menghimpun bala tentara Aceh yang tercerai berai setelah wafatnya Teuku Umar menjadi hal yang pantas diperhatikan. Tentu tidak mudah meyakinkan para pejuang Aceh dalam komando seseorang yang belum mempunyai modal yang cukup memimpin pasukan di medan perang. Sikap konsisten atau pendirian tetap melawan Belanda membuat pasukan Aceh merasa aman berada dalam kepemimpinannya.¹²⁶

Menguatnya figure Cut Nyak Dien sebagai pahlawan wanita terkemuka juga berkat pengabdianya yang tinggi di dunia pendidikan. Di Sumedang, selama pengasingannya, Cut Nyak Dien membuka pengajian bagi para ibu-ibu di sekitar rumahnya. Matanya yang saat itu buka bukan merupakan ganjalan untuk menyebarkan manfaat bagi sesame. Kendati ia tidak pandai berbicara dengan

¹²⁵ M. H. Szekely Lulofs, *Tjut Nja Dien: Riwayat Hidup Seorang Putri Atjeh*, Terjemahan dan Saduran Abdoel Muis Chailan Sjamsu, (Djakarta: tanpa penerbit, 1954), h. 7 – 10

¹²⁶ Muchtaruddin Ibrahim, *Cut Nyak Dien*, (Jakarta: Departemen P dan K, 1982), h. 97 –

bahasa Sunda, Cut Nyak Dien tidak menyerah, dengan menggunakan bahasa Arab ia mengajarkan pengetahuan agama.¹²⁷

d. Jacinda Ardern

Perdana Menteri (PM) Selandia Baru perempuan ketiga dan termuda kedua ini baru-baru ini menyedot perhatian dunia. Perempuan yang saat menjabat PM pada usia 37 tahun ini bahkan masuk dalam daftar 100 orang paling berpengaruh versi Time (*Time 100 Most Influential People 2019*).

Jacinda Ardern dipuji secara internasional atas penanganannya terhadap aksi teroris di Christchurch, Selandia Baru pada 15 Maret 2019. Ardern dinilai sebagai figur pemimpin dengan rasa empati tinggi. Ardern sempat menyatakan sebuah kalimat yang membela umat muslim di negaranya. Bahkan dikutip oleh banyak warganet termasuk Hillary Clinton, mantan kandidat Presiden Amerika Serikat (AS).

"Banyak dari mereka yang telah terdampak langsung oleh penembakan kemungkinan adalah migran di Selandia Baru. Mereka mungkin pengungsi di sini. Mereka telah memilih untuk menjadikan Selandia Baru rumah mereka dan ini adalah rumah mereka. Mereka adalah kita. Orang yang melakukan kekerasan ini bukan (termasuk bagian dari kita)," kata Ardern, yang telah dikutip oleh banyak orang.¹²⁸

Ardern merupakan perdana menteri termuda dalam lebih dari satu abad. Ia pun menduduki posisi kepala pemerintahan mulai 26 Oktober 2017. Meski muda

¹²⁷ *Ibid.*, h. 99

¹²⁸ Andika Hendra Mustaqim, Empathy Politics Versus Terrorism: The New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern's Political Leadership Communication, *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication)*, Volume 4, Nomor 1, Juni 2019, h. 61 – 92

tetapi kaya pengalaman. Ia telah menjadi anggota parlemen sejak November 2008. Karier politiknya dinilai stabil. Pada Agustus 2017, ia dinobatkan sebagai Ketua Partai Buruh setelah lima bulan menjabat sebagai wakil pimpinan partai politik.

Ia juga pernah menjadi staf Perdana Menteri Helen Clark, serta peneliti kebijakan politik untuk anggota parlemen; setelah mendapatkan gelar sarjana komunikasi politik dari Universitas Wakaito. Ia juga dikenal sosok yang tidak pernah takut untuk berbicara tentang diskriminasi perempuan. Ia menentang perlakuan tidak adil yang dihadapi oleh sejumlah koleganya, sesama politikus perempuan.¹²⁹

E. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Syaiful Sagala, karakteristik kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, yaitu: 1) manusiawi, 2) memandang jauh ke depan, 3) inspiratif (kaya akan gagasan), dan 4) percaya diri.¹³⁰ Pemimpin yang manusiawi cukup penting, karena jika para guru di sekolah diperlakukan tidak manusiawi, maka kepala sekolah tersebut akan mendapat perlawanan. Bentuk perlawanan yang paling sederhana adalah para guru tersebut tidak melaksanakan tugas profesional dengan baik, mereka datang ke sekolah hanya memenuhi jadwal yang sudah ditentukan, tetapi mereka tidak akan bekerja maksimal. Pemimpin yang tidak punya visi sekaligus tidak percaya diri, dipastikan lembaga yang dipimpinnya

¹²⁹ Andika Hendra Mustaqim, *Empathy Politics Versus Terrorism: The New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern's Political Leadership Communication*, *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication)*, Volume 4, Nomor 1, Juni 2019, h. 61 – 92

¹³⁰ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h.

tidak akan kompetitif dengan sekolah lainnya, sekolah yang dipimpinnya hanya bergerak dalam kegiatan yang bersifat rutin.

Pendapat lainnya menyebutkan bahwa kepemimpinan harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain:

1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik
2. Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai
3. Bersemangat
4. Cakap di dalam memberi bimbingan
5. Cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan
6. Jujur
7. Cerdas
8. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.¹³¹

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya.
2. Pengharapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manager.
4. Kebutuhan tugas: setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.¹³²

Pendapat lainnya dikemukakan Sondang P. Siagian, bahwa beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan umum yang luas
2. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang
3. Sikap inkuisitif

¹³¹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Aruzz Media, 2008), h. 148

¹³² *Ibid.*, h. 149

4. Kemampuan analitik
5. Daya ingat yang kuat
6. Kapasitas integratif
7. Keterampilan berkomunikasi secara efektif
8. Keterampilan mendidik
9. Rasionalitas
10. Objektivitas
11. Pragmatisme
12. Kemampuan menentukan skala prioritas
13. Kemampuan membedakan yang urgen dan yang penting
14. Rasa tepat waktu
15. Rasa kohesi yang tinggi
16. Naluri relevansi
17. Keteladanan
18. Kesiapan menjadi pendengar yang baik
19. Adaptabilitas
20. Fleksibilitas
21. Ketegasan
22. Keberanian
23. Orientasi masa depan
24. Sikap yang antisipatif.¹³³

Menurut Hadari Nawawi, kepemimpinan yang efektif, apabila memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Memiliki kecerdasan dan intelegensi tinggi yang cukup baik
2. Percaya diri sendiri dan bersikap *membership*
3. Cakap bergaul dan ramah tamah
4. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik
5. Organisator yang berpengaruh dan berwibawa
6. Memiliki keahlian atau keterampilan dalam bidangnya
7. Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana
8. Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar
9. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi
10. Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab
11. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya
12. Bijaksana dan selalu berlaku adil
13. Disiplin
14. Berpengetahuan dan berpandangan luas
15. Sehat jasmani dan rohani.¹³⁴

h. 75 ¹³³ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010),

¹³⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), h. 84

Menurut Gayla Hodge, ada sepuluh karakteristik pemimpin yang efektif, yaitu:

1. Memiliki visi
2. Memiliki fokus untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan membuat visi menjadi kenyataan.
3. Memenangkan dukungan untuk visinya dengan memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu.
4. Lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya.
5. Mengetahui bagaimana mereka bekerja paling efisien dan efektif.
6. Mengetahui bagaimana memanfaatkan kekuatan mereka untuk mencapai tujuan
7. Tidak mencoba untuk menjadi orang lain
8. Mampu mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektivitas alam.
9. Mampu menarik orang lain.
10. Selalu mengembangkan kekuatan dalam rangka memenuhi kebutuhan baru dan mencapai tujuan baru.¹³⁵

Pendapat lainnya juga menjelaskan bahwa karakteristik kepala madrasah yang efektif dalam kepemimpinannya adalah:

1. Memiliki kepribadian yang kuat, yaitu percaya diri, berani, semangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik
3. Memiliki pengetahuan yang luas
4. Memiliki keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yaitu: keterampilan teknis, keterampilan hubungan dengan manusia, dan keterampilan konsep.¹³⁶

Sudarwan Danim menjelaskan bahwa ciri-ciri yang harus dimiliki seorang pimpinan yaitu:

1. Adaptif terhadap situasi
2. Waspada terhadap lingkungan sosial
3. Ambisius dan berorientasi pada pencapaian
4. Tegas
5. Kerjasama atau kooperasi
6. Menentukan
7. Diandalkan

¹³⁵ Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, h. 22

¹³⁶ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 164

8. Dominan atau berkeinginan atau berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain
9. Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi
10. Persisten
11. Percaya diri
12. Toleran terhadap stres
13. Bersedia untuk memikul tanggung jawab¹³⁷

Adapun menurut Ali Muhammad Taufiq, beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin sesuai dengan ajaran Islam adalah sebagai berikut¹³⁸:

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan organisasi.
2. Memfungsikan keistimewaan yang lebih dibandingkan orang lain:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ
 الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ ۗ قَالَ إِنَّ اللَّهَ
 اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن
 يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Artinya: "Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui." (Al-Baqarah: 247).¹³⁹

¹³⁷ Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, h. 13

¹³⁸ Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Quran*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), h. 37 – 41

¹³⁹ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h.

3. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٤﴾

Artinya: "Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana." (Ibrahim: 4).¹⁴⁰

4. Mempunyai karisma dan wibawa di hadapan manusia atau orang lain:

قَالُوا يَشْعِيبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرِيكَ فِينَا ضَعِيفًا وَلَوْلَا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بَعِيزٌ ﴿٩١﴾

Artinya: "mereka berkata: "Hai Syu'aib, Kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan Sesungguhnya Kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena keluargamu tentulah Kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami." (Hud: 91).¹⁴¹

5. Konsekuensi dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu:

يٰۤاٰدُوۤدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنِ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوۤا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya: "Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan." (Shaad: 26).¹⁴²

¹⁴⁰ *Ibid.*, h. 379

¹⁴¹ *Ibid.*, h. 341

¹⁴² *Ibid.*, h. 736

6. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Ali Imran: 159).¹⁴³

7. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan.
8. Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka
9. Menertibkan semua urusan dan membulatkan tekad untuk bertawakal kepada Allah
10. Membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah sehingga terbina sikap ikhlas dimanapun, kendati tidak ada yang mengawasi kecuali Allah.
11. Memberikan santunan sosial kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak.

¹⁴³ *Ibid.*, h. 103

12. Mempunyai *power* dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atau pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran:

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ
وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَنِقَبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya: “(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (Al-Hajj: 41).¹⁴⁴

13. Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan:

وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ
الْفُسَادَ ﴿٢٠٥﴾

Artinya: ”dan apabila ia berpaling (dari kamu), ia berjalan di bumi untuk mengadakan kerusakan padanya, dan merusak tanam-tanaman dan binatang ternak, dan Allah tidak menyukai kebinasaan.” (Al-Baqarah: 205)¹⁴⁵

14. Bersedia mendengar nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh:

وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ ۗ فَحَسْبُهُمْ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْأَمَهُادُ ﴿٢٠٦﴾

Artinya: ”dan apabila dikatakan kepadanya: "Bertakwalah kepada Allah", bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya.” (Al-Baqarah: 206).¹⁴⁶

¹⁴⁴ *Ibid.*, h. 518

¹⁴⁵ *Ibid.*, h. 50

¹⁴⁶ *Ibid.*, h. 50

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa dalam pandangan Islam seorang pemimpin harus memiliki karakteristik yang kuat dan istimewa dibandingkan dengan lainnya. Selain itu karakteristik seorang pemimpin haruslah memiliki *power* dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.

Seorang pemimpin harus melakukan lebih dahulu segala kebijakan yang dibuatnya sebelum dia menyuruh orang lain. Sebab orang yang mendengar seruannya akan senantiasa memperhatikan perilaku orang yang menyerukan kebaikan, apakah penyeru tersebut benar-benar mempraktikkan seruan itu. Bila kenyataannya tidak maka orang lain tentu saja tidak akan mau mengikuti seruannya. Sikap pemimpin demikian sangat dibenci Allah sebagaimana yang dijelaskan dalam surat ash-Shaff ayat 2-3:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ
تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (ash-Shaff: 2-3)¹⁴⁷

Menurut Stephen R. Coney dalam Ambarita, karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip sebagai berikut:

¹⁴⁷ *Ibid.*, h. 440

1. Seorang yang belajar seumur hidup. Pemimpin memperoleh pengetahuan dan pengalaman melalui pendidikan formal dan di luar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi dan mendengar. Pengalaman yang baik maupun buruk dalam perjalanan hidup dapat dikelola dengan baik sebagai sumber belajar.
2. Berorientasi pada pelayanan. Pemimpin yang baik memiliki prinsip melayani dengan baik berdasarkan karir sebagai tujuan utama.
3. Membawa energi yang positif. Pemimpin harus mampu mengenali kelebihan dan energi positif pada dirinya untuk menggunakannya pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain.¹⁴⁸

Dari karakteristik pemimpin di atas, dapat dijelaskan arti kepemimpinan madrasah pada penelitian ini harus mengacu pada tiga hal tersebut. Pemimpin madrasah dalam hal ini seorang kepala madrasah harus mampu dan mau bekerja dalam jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memiliki pengetahuan dan pengalaman yang luas baik secara formal maupun non formal, mempercayai orang lain yaitu guru, staf dan wakil kepala madrasah sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karenanya kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

Pendapat lainnya menyebutkan bahwa kepemimpinan yang efektif apabila mampu melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Bernard menyebutkan fungsi kepemimpinan adalah: 1. menentukan sasaran/tujuan, 2. memanipulasi cara, 3. perubahan tindakan, dan 4. merangsang usaha-usaha yang terkoordinasi.¹⁴⁹ Gross mengajukan beberapa fungsi kepemimpinan yaitu: menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat,

¹⁴⁸ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Lampung: Universitas Lampung: 2013) h.47

¹⁴⁹ *Ibid.*, h. 66

memberikan dan mengkoordinasikan tugas, memotivasi, menciptakan kesetiaan, mewakili kelompok dan merangsang para anggota untuk bekerja.¹⁵⁰

Cattel melihat bahwa pemimpin melakukan fungsi-fungsi: (1) tugas memelihara kelompok, (2) menjunjung tinggi kepuasan peranan dan status, (3) menjaga dan mempertahankan tuntutan, (4) memilih dan menjelaskan tujuan, (5) menemukan dan menjelaskan cara-cara mencapai tujuan.¹⁵¹ Menurut Hadari Nawawi, fungsi kepemimpinan pendidikan adalah:

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perseorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi di dalam kelompoknya.
2. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap harga menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat di dalam kegiatan kelompok dan tumbuh perasaan tanggung jawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan.
4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perseorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuannya sendiri.¹⁵²

Berdasarkan pendapat tersebut, fungsi kepala madrasah dapat diklasifikasikan menjadi tiga fungsi pokok kepemimpinan pendidikan yaitu fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai, fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan, dalam rangka mencapai tujuan kelompok, dan fungsi yang berhubungan dengan penciptaan suasana kerja yang

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ *Ibid.*

¹⁵² Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), h. 83

mendukung proses kegiatan administrasi berjalan lancar, penuh semangat, sehat dan dengan kreativitas yang tinggi.

Menurut E. Mulyasa, seorang kepala madrasah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi:

1. Edukator
Kepala sekolah sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.
2. Manajer
Kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.
3. Administrator
Kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan disiplin kerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional.
4. Supervisor
Kepala Sekolah Sebagai Supervisor merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.
5. *Leader*
Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.
6. Inovator
Kepala sekolah sebagai inovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.
7. Motivator
Kepala sekolah sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektivitas dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).¹⁵³

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat dipahami bahwa fungsi seorang pemimpin dalam pendidikan yaitu kepala madrasah yaitu berusaha membantu para guru dan staf-stafnya untuk memikirkan, memilih dan merumuskan tujuan yang akan dicapai. Kemudian menggerakkan seluruh guru dan stafnya untuk memenuhi tuntutan madrasah dan untuk mendukung keberhasilan kegiatan menggerakkan yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut, perlu diciptakan suatu iklim organisasi yang sehat.

Pada penelitian ini, kepemimpinan perempuan yang diharapkan dapat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: 1) menciptakan visi, 2) mengembangkan budaya organisasi, 3) menciptakan sinergi, 4) menciptakan perubahan, 5) memotivasi pengikut, 6) memberdayakan pengikut, 7) mewakili sistem sosial, 8) manajer konflik dan 9) membelajarkan organisasi.¹⁵⁴

Pemilihan fungsi kepemimpinan menurut Wirawan dalam penelitian ini adalah, dikarenakan kesembilan fungsi kepemimpinan menurut Wirawan tersebut merupakan gabungan dari pendapat Bernard menyebutkan fungsi kepemimpinan adalah: (1) menentukan visi misi, sasaran, dan tujuan, (2) memanipulasi cara, (3) perubahan tindakan, dan (4) merangsang usaha-usaha yang terkoordinasi.¹⁵⁵ Gross mengajukan beberapa fungsi kepemimpinan yaitu: menentukan tujuan,

¹⁵³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 98-122

¹⁵⁴ Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2017) h. 64

¹⁵⁵ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd Edition (Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2008), h. 1 – 16

menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan dan mengkoordinasikan tugas, memotivasi, menciptakan kesetiaan, mewakili kelompok dan merangsang para anggota untuk bekerja.¹⁵⁶

Oleh karena itu sub fokus penelitian kepemimpinan perempuan dalam penelitian ini menggunakan pendapat yang dikemukakan Wirawan yaitu yaitu: 1) menciptakan visi, 2) mengembangkan budaya organisasi, 3) menciptakan sinergi, 4) menciptakan perubahan, 5) memotivasi pengikut, 6) memberdayakan pengikut, 7) mewakili sistem sosial, 8) manajer konflik dan 9) membelajarkan organisasi.

1. Menciptakan Visi dan Misi

a. Pengertian Visi dan Misi

Menjadi seorang pemimpin harus mampu menciptakan dan mempunyai visi. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya di masa yang akan datang.¹⁵⁷ Menurut Dahlgaard, dkk., visi adalah sesuatu yang harus dipenuhi dan perencanaan jauh yang dapat dicapai dengan perencanaan jangka panjang yang berkelanjutan.¹⁵⁸ Visi dipandang sebagai gambaran mental dari situasi masa depan yang meyakinkan. Itu berasal dari imajinasi kreatif, tindakan atau kekuatan untuk mempersepsikan gambaran mental imajinatif, semacam itu pandangan jauh ke

¹⁵⁶ E. Gross, E. Dimensions of leadership. *Personnel Journal*, Volume 40, 1961, h. 213-218.

¹⁵⁷ Wirawan, *Op. Cit.*, h. 64-65.

¹⁵⁸ Jens J, Dahlgaard, Kai Kristensen, dan Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management*, (London & New York: Taylor & Francis Group, 2007), h. 30

depan.¹⁵⁹ Visi adalah gambar masa depan berdasarkan ide-ide yang melampaui masa kini dan yang sering memotivasi generasi manajer.¹⁶⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Visi umumnya dilihat sebagai gambar masa depan. Ini adalah citra keunggulan, sesuatu yang ingin diciptakan oleh orang, tim, atau organisasi di masa depan terbaik mereka. visi yang menarik pemimpin dan pengikutnya untuk bergerak ke arah masa depan, visi yang memotivasi dan mendorong mereka bergerak untuk menciptakan perubahan. Visi merupakan tujuan yang sangat luas, paling umum yang melukiskan aspirasi masa depan tanpa menunjukkan cara yang diperlukan untuk mencapainya.

Adapun yang dimaksud dengan misi adalah pernyataan dasar yang menggambarkan tujuan keberadaan organisasi yang menjawab pertanyaan mengapa dilakukan, apa yang dilakukan, dan siapa yang dilayani dan misi harus berbeda dengan organisasi lain, karena sesuai dengan keunikan organisasi tersebut.¹⁶¹ Lyles dkk., mendefinisikan misi secara umum adalah rumusan strategi.¹⁶² Johnson dkk., mengartikan misi adalah nilai-nilai dan harapan para pemangku kepentingan dan secara umum harus menjawab pertanyaan bisnis apa

¹⁵⁹ A. Joachim, "Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management," *GJMBR*, Volume 10, Nomor 2, April 2010, h. 18-23

¹⁶⁰ Zuzana Papulova, The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, *Journal of Economic, Business and Management*, Volume 2, Nomor 1, Februari 2014, h. 12 – 16

¹⁶¹ Sian Millard, *Characteristics of Mission and Vision Statements*, (University of Hawaii, 2010), h. 1

¹⁶² Lyles, M. S., Inga, J., Burdeane Orris, and Kurako, D., "Formalised planning in small business: increasing strategic choices", *Journal of Small Business Management*, Volume 31, 1993, h. 38 – 50

yang digeluti dan untuk apa bisnis ini?¹⁶³ Pendapat lainnya memberikan pengertian misi adalah kerangka kerja menyeluruh dalam mengembangkan visi, niat, tujuan, sasaran, dan lain-lain.¹⁶⁴

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa yang dimaksud dengan misi adalah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis. Jadi, visi yang menarik pemimpin dan pengikutnya untuk bergerak ke arah masa depan, visi yang memotivasi dan mendorong mereka bergerak untuk menciptakan perubahan. Visi merupakan tujuan yang sangat luas, paling umum yang melukiskan aspirasi masa depan tanpa menunjukkan cara yang diperlukan untuk mencapainya.

b. Karakteristik Visi dan Misi yang Efektif

Tidak semua tujuan dapat disebut visi. Suatu tujuan disebut visi jika memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Hasil abstraksi. Visi merupakan hasil abstraksi apa yang dicita-citakan, sesuatu yang ingin dicapai di masa yang akan datang, oleh karena itu visi bersifat abstrak. Visi mengandung pengertian umum bukan pengertian rinci yang menyatakan pengertian dengan mempergunakan angka-angka kuantitatif. Visi pada awalnya merupakan visi dari pemimpin, kemudian menjadi visi organisasi yang dipimpinya.
- 2) Visi relatif tetap. Visi berada di benak pemimpin dan para pengikutnya relatif dalam waktu yang lama; 5 sampai 25 tahun. Hal ini berarti visi tidak dapat berubah, jika lingkungan internal dan lingkungan eksternal berubah, visi dapat dievaluasi dan mungkin berubah.

¹⁶³ William Phanuel Kofi Darbi, Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution, *International Journal of Business and Social Science*, Volume 3, Nomor 14, Juli 2012, h. 95 – 109

¹⁶⁴ Campbell, A. and Tawadey, K., *Mission and Business Philosophy*, (Butterworth-Heinemann: Oxford, 1992), h. 6

- 3) Visi dilukiskan dalam kalimat pendek, filosofis. Visi dilukiskan dengan kalimat pendek filosofis. Karena menggunakan kalimat pendek ditafsirkan secara meluas sesuai perkembangan waktu.
- 4) Visi memberi aspirasi dan motivasi. Visi memberikan aspirasi dan motivasi untuk melukiskan sesuatu kepada pemimpin dan pengikutnya, dan menarik serta mendorong mereka untuk bergerak ke arah tujuan organisasi.¹⁶⁵

Pendapat lain memaparkan, karakteristik statement visi yang baik adalah (1) inspiratif, (2) ambisius, (3) realistis, (4) kreatif, (5) mudah diingat, (6) jelas, dan (7) konsisten.¹⁶⁶ Pendapat lain menjelaskan rumusan visi yang baik haruslah ringkas, jelas, menantang, menyatakan tujuan organisasi, memandang ke masa depan, sesuai dengan ukuran keberhasilan organisasi.¹⁶⁷ Kantabutra dan Avery menambahkan bahwa dalam mengembangkan visi hendaknya (1) singkat, (2) berisi tujuan utama yang ingin dicapai, (3) bukan tujuan spesifik tunggal, (4) memberikan motivasi untuk melakukan terbaik dengan memasukan tingkat kesulitan/tantangan, (5) memberikan perspektif jangka panjang, (6) tidak mungkin diubah oleh perubahan pasar dan teknologi, (7) diiinginkan oleh karyawan.¹⁶⁸

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa visi merupakan gambaran prespektif perkembangan masyarakat di masa lalu, sekarang dan masa yang akan datang. Berkaitan dengan itu, pemimpin dalam menciptakan visinya perlu mempelajari perkembangan masyarakat di masa lalu, masa sekarang dan mampu memproyeksikan ke masa yang akan datang. Hal tersebut perlu dilakukan karena

¹⁶⁵ Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017) h. 66

¹⁶⁶ Sian Millard, *Characteristics of Mission and Vision Statements*, (University of Hawaii, 2010), h. 2 – 3

¹⁶⁷ Kelly Brucke, *Characteristics of a Good Vision Statement: integrated and paraphrased from various sources including the Academic Leadership Journal*, (University of Hawaii, 2011), h. 1 – 3

¹⁶⁸ Sooksan Kantabutra dan Gayle C. Avery, *The Power of Vision: Statements that resonate*, *Journal of Business Strategy*, Volume 31, Nomor 1, 2010, h. 37 – 45

visinya bukan hanya untuk dirinya sendiri tapi untuk para pengikutnya dan masyarakat luas, maka pemimpin mengikutsertakan para pengikutnya dalam menciptakan visi melalui dialog mengenai apa yang diinginkan dan diharapkan di masa yang akan datang.

Sedangkan karakteristik rumusan misi yang efektif haruslah singkat, mudah diingat, unik, realistis, dan mutakhir.¹⁶⁹ Secara umum, pernyataan misi mencakup tiga komponen meta: (1) visi dan pernyataan tujuan, (2) pernyataan misi dan definisi diri, dan (3) filosofi dan nilai-nilai dari organisasi.¹⁷⁰ Pendapat senada dikemukakan Pearce II dan Robinson, bahwa rumusan misi haruslah memenuhi beberapa kriteria yaitu (1) pasar pelanggan (2) layanan produk (3) domain geografis (4) teknologi (5) kepedulian untuk bertahan hidup (6) filsafat (7) konsep diri, dan (8) kepedulian terhadap citra publik.¹⁷¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa rumusan misi yang efektif berkaitan dengan arahan sekarang dan masa depan. Misi, berbeda dengan visi, tidak diarahkan ke masa depan yang jauh. Akan lebih baik untuk mengatakan bahwa misi itu sendiri tidak memiliki dimensi temporal yang terintegrasi. Tujuannya adalah untuk menyajikan subjek dalam esensinya, dengan cara menjadi tahan lama dan abadi.

c. Panduan Perumusan Visi dan Misi

¹⁶⁹ Sian Millard, *Characteristics of Mission and Vision Statements*, (University of Hawaii, 2010), h. 2

¹⁷⁰ Susanne Braun, et.all., Effectiveness of Mission Statement in Organizations-A Review, *Journal of Management & Organization*, Volume 18, Nomor 4, 2012, h. 430 – 444

¹⁷¹ Jhon A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control*, (New York: The McGraw-Hill Companies, 2009), h. 27

Gary Yukl dalam Wirawan menyatakan untuk menciptakan visi suatu organisasi seorang pemimpin memerlukan kemampuan analisis, intuisi dan kreativitas untuk menyintesis visi. Untuk mengembangkan visi yang menarik pemimpin harus memahami dengan baik organisasi (operasinya, produk, layanan, pasar, kompetitor dan lingkungan sosial) dan kebutuhan serta nilai-nilai para pegawai dan pemangku kepentingan lainnya. Visi memerlukan proses eksplorasi, diskusi dan perbaikan ide dalam waktu yang lama. Secara lebih terinci, panduan memformulasikan visi tersebut adalah:

- 1) Mengikutsertakan para pemangku kepentingan kunci
- 2) Mengidentifikasi nilai-nilai
- 3) Mengidentifikasi objektif strategik yang mempunyai daya tarik luas
- 4) Mengidentifikasi elemen-elemen relevan dalam ideologi lama
- 5) Pertautan visi dengan kompetensi para pengikut dan prestasi sebelumnya
- 6) Secara terus-menerus menilai dan memperbaiki visi.¹⁷²

2. Mengembangkan Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Kemampuan lainnya yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin perempuan adalah mampu mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan pada perilaku organisasi mereka.¹⁷³ Budaya adalah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan di antara para anggota kelompok atau organisasi.¹⁷⁴ Budaya diartikan sebagai sikap mental dan kebiasaan lama yang

¹⁷² Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017) h. 68

¹⁷³ *Ibid.* h. 69

¹⁷⁴ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2006), h. 200

sudah melekat dalam setiap langkah kegiatan dan hasil kerja.¹⁷⁵ Budaya adalah pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berpikir, berperilaku, sikap, nilai-nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak.¹⁷⁶ Budaya adalah pandangan hidup (*way of life*) yang dapat berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang mengakar di suatu masyarakat dan memengaruhi sikap dan perilaku setiap orang/masyarakat tersebut.¹⁷⁷

Menurut Pearce dan Robinson, budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang akan mempengaruhi pendapat dan tindakan dalam organisasi itu.¹⁷⁸ Menurut Davis, budaya organisasi adalah pola keykinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.¹⁷⁹ Menurut Wibowo, budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi, yang kemudian menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan kinerjanya.¹⁸⁰

¹⁷⁵ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000), h. 28

¹⁷⁶ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Bigraf Publising, 2000), h. 148

¹⁷⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 98

¹⁷⁸ Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 483

¹⁷⁹ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 95

¹⁸⁰ Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 16

Adapun pengertian budaya organisasi madrasah merupakan gambaran bagaimana seluruh civitas akademika bergaul, bertindak dan menyelesaikan segala urusan di lingkungan madrasahnyanya.¹⁸¹ Pendapat lainnya mendefinisikan budaya organisasi madrasah adalah nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip pokok yang berperan sebagai dasar dan sistem manajemen sekolah.¹⁸² Lebih lanjut Dadang Suhardan menjelaskan bahwa budaya organisasi madrasah menjadi pegangan bagaimana setiap urusan semestinya diselesaikan oleh para anggotanya. Budaya organisasi madrasah merupakan variabel yang mempengaruhi bagaimana anggota kelompok bertindak dan berperilaku. Budaya menjadi pegangan berperilaku dari seluruh anggotanya.¹⁸³ Pendapat lainnya mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga meninggalkan norma-norma perilaku organisasi.¹⁸⁴ Pendapat senada dikemukakan Uhar Suharsaputra, yang mendefinisikan budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi/anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari di dalam organisasi.¹⁸⁵

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang menjadi pedoman dan mengatur hubungan antara semua unsur dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau

¹⁸¹Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 121

¹⁸² Stephen Robbin, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 728

¹⁸³ Dadang Suhardan, *Op. Cit.*, h. 121

¹⁸⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), h. 67

¹⁸⁵ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 86

sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik antara lain sebagai berikut¹⁸⁶:

- 1) *Collegiality*
Kolegialitas adalah iklim kesejawatan yang menimbulkan rasa saling hormat menghormati dan menghargai sesama profesi kependidikan.
- 2) *Experimentasi*
Setiap orang bebas mengeluarkan ide dan kreativitasnya demi kemajuan bersama.
- 3) *High expectation*
Setiap orang berkeinginan memperoleh prestasi yang tertinggi yang pernah dicapainya.
- 4) *Trust and confidence*
Setiap orang memiliki kepercayaan dan keyakinan yang kuat bahwa apa yang dilakukannya akan berhasil.
- 5) *Tangibel support*
Adanya sikap memberikan dukungan dan semangat kepada guru untuk mengembangkan profesi dan keahliannya.
- 6) *Reaching aout to the knowledge bases*
Sekolah merupakan tempat dimana ilmu pegetahuan dikembangkan secara luas, objektif dan proporsional.
- 7) *Appresiation an recognition*
Memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi guru yang dicapainya.
- 8) *Caring, celebration and humor*
Memberi perhatian, saling menghormati, memuji dan memberi penghargaan atas kebaikan seseorang guru di sekolah.
- 9) *Protection of what's important*, melindungi dan menjaga kerahasiaan pekerjaan.
- 10) *Involymnt in decision making*, melibatkan semua staf sekolah dalam mengambil keputusan sekolah.
- 11) *Traditions*; memelihara tradisi yang sudah berjalan lama dan dianggap baik.
- 12) *Honest, open communication*; kejujuran dan keterbukaan di lingkungan sekolah.

¹⁸⁶ Dadang Suhardan, *Op. Cit.*, h. 123 – 129

Pendapat lainnya mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi tujuh dimensi, sebagai berikut:

- 1) konformitas, 2) tanggung jawab, 3) penghargaan, 4) kejelasan, 5) kehangatan, 6) kepemimpinan, dan 7) bakuan mutu.¹⁸⁷ Adapun menurut Saefullah, karakteristik budaya organisasi meliputi: 1) inisiatif individual, 2) toleransi terhadap tindakan berisiko, 3) pengarahan, 4) integrasi, 5) dukungan manajemen, 6) kontrol, 7) identitas, 8) sistem imbalan, 9) toleransi terhadap konflik, dan 10) pola komunikasi.¹⁸⁸

Sementara itu *The Jakarta Consulting Group* mengemukakan dua belas karakteristik budaya organisasi, yaitu

- 1) Kepemimpinan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.
- 2) Inovasi. Dalam mengerjakan tugas-tugas organisasi lebih berorientasi pada pola lama dan memakai metode yang telah teruji atau pada pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melakukan eksperimen.
- 3) Inisiatif individu. Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugas, seberapa besar tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.
- 4) Toleransi terhadap resiko. Budaya organisasi juga ditandai dengan seberapa jauh sumber daya manusia yang ada didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.
- 5) Pengarahan. Artinya adalah kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya.
- 6) Integrasi. Yaitu bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa

¹⁸⁷ U. Saefullah, *Op. Cit.*, h. 97

¹⁸⁸ *Ibid.*, h. 101

dalam rasa saling ketergantungan antarsumber daya manusia ditanamkan.

- 7) Dukungan manajemen. Dukungan manajemen bermakna seberapa baik para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.
- 8) Pengawasan. Pengawasan meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.
- 9) Identitas. Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh.
- 10) Sistem penghargaan. Sistem penghargaan berkaitan dengan kenaikan gaji dan promosi sesuai dengan kinerja karyawannya.
- 11) Toleransi terhadap konflik. Toleransi terhadap konflik berarti usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi.
- 12) Pola komunikasi, yaitu komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap organisasi.¹⁸⁹

Robbins memberikan sepuluh karakteristik utama sebagai pembeda budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
- 3) Arah. Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi. Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi tersebut didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauhmana para manajer berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol. Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- 7) Identitas. Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesionalnya.
- 8) Sistem imbalan. Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- 9) Toleransi konflik. Tingkat sejauhmana pegawai didorong untuk memecahkan konflik dan menerima kritikan secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Uhar Suharsaputra, *Op. Cit.*, h. 94 – 95

Sementara itu, pendapat lain yang mengemukakan bahwa terdapat 7 (tujuh) elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron sebagai berikut:

- 1) *Innovation*, suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
- 2) *Stability*, bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
- 3) *Orientation toward people*, merupakan orientasi untuk menjadik jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
- 4) *Result-orientation*, meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- 5) *Easygoingness*, suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai dan tenang.
- 6) *Attention to detail*, dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
- 7) *Collaborative orientation*, merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.¹⁹¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepek, guru, petugas admin, peserta didik, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi di sekolah dapat dikatakan sebagai pikiran, kata-kata, sikap, perbuatan, dan hati setiap warga sekolah yang tercermin dalam semangat, perilaku maupun simbol serta slogan khas identitas mereka.

c. Kemampuan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi

¹⁹⁰ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op. Cit.*, h. 108

¹⁹¹ Wibowo, *Op. Cit.*, h. 32 – 33

Visi pemimpin dapat terealisasi jika para pengikut berfikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasikan visi. Untuk itu pemimpin perlu mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan pada perilaku organisasi mereka.

Secara umum budaya organisasi dirumuskan sebagai visi, misi, tujuan strategik, dan nilai-nilai strategik. Budaya organisasi diajarkan kepada para anggota organisasi dan diawasi pelaksanaannya secara sistematis. Pemimpin dapat memengaruhi budaya organisasi dengan berbagai cara. Menurut Gary Yukl dalam Wirawan; ada dua cara yang dapat dilakukan pemimpin dalam memengaruhi budaya organisasi seperti pada tabel 2.1:

Tabel 2.1 Cara Pemimpin Memengaruhi Budaya Organisasi¹⁹²

Perilaku Kepemimpinan	Program, Sistem Struktur, dan Bentuk Budaya
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendukung nilai-nilai dan visi ▪ Model peran dan perhatian ▪ Reaksi pada krisis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendesain sistem dan program manajemen ▪ Kriteria untuk imbalan dan keputusan-keputusan personalia ▪ Mendesain struktur dan fasilitas ▪ Simbol, simbol, ritual, seremoni dan kriteria

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat tentang sesuatu yang harus dikatakan atau

¹⁹² Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017) h: 77

dilakukan oleh pegawai. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Budaya organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku pegawai.

Lingkungan madrasah, setiap warga madrasah baik kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, peserta didik, komite sekolah mempunyai tata nilai dan norma tersendiri yang diyakininya. Akan tetapi dalam budaya organisasi seseorang dengan latar belakang yang berbeda-besa, kepangkatan yang berbeda, pekerjaan yang berbeda, mempunyai persepsi yang sama tentang karakteristik madrasah. Budaya organisasi akan memberikan warna kebersamaan perilaku dari anggota organisasi. Melalui pedoman yang jelas, fungsi masing-masing fersonal di madrasah berada pada satu visi dan misi yang sama sehingga tata nilai dan norma yang ditetapkanpun akan bernuansa sama yang berujung pada rendahnya konflik karena pemahaman yang sama terhadap tujuan madrasah. Bagaimana hubungan antara guru dengan guru, guru dengan kepala madrasah, guru dengan lingkungan dapat bertemu pada satu titik yang menjadi patokan nilai yang dihormati dan dijunjung tinggi oleh komponen-komponen organisasi madrasah tersebut.

3. Menciptakan Sinergi

a. Pengertian Sinergi

Sinergi berasal kata dari *syn-ergo* suatu kata Yunani yang berarti bekerjasama. Menurut Walton, definisi yang paling sederhana dari sinergi adalah hasil upaya kerjasama atau 'co-operative effort', karena itu inti dari proses untuk

menghasilkan kualitas sinergi adalah kerjasama.¹⁹³ Covey menyatakan bahwa bersinergi lebih dari sekedar bekerjasama. Bersinergi adalah menciptakan solusi atau gagasan yang lebih baik dan inovatif dari sebuah kerjasama, oleh karena itu dinyatakan oleh Covey sebagai suatu '*creative cooperation*'.¹⁹⁴ Sinergis adalah gabungan atau kerjasama yang bersifat menguntungkan dari beberapa pihak.¹⁹⁵ Istilah sinergi diartikan sebagai kegiatan kelompok ataupun individu-individu yang berbeda latar belakang untuk menyesuaikan kinerja agar mencapai tujuan.¹⁹⁶

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan sinergi adalah hubungan kerjasama yang dimana bisa dijalin antar individu atau kelompok guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan atau disepakati. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menghasilkan kualitas sinergi diperlukan suatu perilaku kerjasama yang merupakan konsekuensi dari semangat berkelompok atau kebersamaan yang kohesif.

b. Karakteristik Sinergi yang Efektif

Tugas penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai tugas-tugas dan fungsi-fungsi berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan

¹⁹³ Siti Sulasmi, Peran Variabel Perilaku Belajar Inovatif, Intensitas Kerjasama Kelompok, Kebersamaan Visi Dan Rasa Saling Percaya Dalam Membentuk Kualitas Sinergi, *Jurnal Ekuitas*, Volume 13, Nomor 2, Juni 2009, h. 219

¹⁹⁴ Jovi Andre Kurniawan dan Retno Suryawati, Sinergitas antar Stakeholders dalam Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau (RTH) Taman Kota di Kota Temanggung, *Jurnal Wacana Publik*, Volume 1, Nomor 1, 2017, h. 40

¹⁹⁵ Team Penyusun Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Reality Publisher, 2008), h 597

¹⁹⁶ M. Irwanda Firmansyah, Studi Deskriptif Tentang Sinergitas Kewenangan Antara Bpjs Kesehatan dengan Organisasi Profesi dalam Penyediaan Layanan Kesehatan di Kota Surabaya. *Jurnal Universitas Airlangga*, Volume 4, Nomor 2, Agustus 2016, h. 146

organisasi. mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak ke arah tujuan organisasi.

Oleh karena itu, karakteristik sinergi yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1) Perilaku Kerjasama yang diartikan sebagai perilaku anggota kelompok yang mengutamakan kebersamaan dalam berbagai aktifitas kerja, dengan cara saling membantu, mendorong, dan berbagi informasi dalam mengatasi permasalahan bersama. Ini adalah perilaku yang didukung oleh semangat kerjasama (*co-operative spirit*) yang tinggi dari para anggota kelompok
- 2) Perilaku Belajar Inovatif yang diartikan sebagai perilaku anggota kelompok untuk selalu belajar dari pengalaman sebelumnya, mempertanyakan sesuatu yang sudah mapan, dan tidak henti mencari gagasan-gagasan baru untuk memenuhi tantangan lingkungan. Kelompok yang berperilaku belajar inovatif, didukung oleh para anggotanya yang mempunyai semangat belajar inovatif (*innovative spirit*).
- 3) Intensitas Kerja yaitu keaktifan anggota kelompok yang sangat tinggi dan tuntas dalam menjalankan tugasnya. Intensitas kerja kelompok didukung oleh para anggotanya yang bermotivasi kerja yang tinggi (*work spirit*).¹⁹⁷

Triana Rahmawati dkk, Ia menjelaskan sinergitas dapat dilalui dengan dua cara; komunikasi dan koordinasi. Cara menghasilkan sinergi, maka harus menciptakan komunikasi dan koordinasi yang baik. Karena sinergi dapat terjadi apabila koordinasi dan komunikasi ada pada dua aktor bahkan lebih dalam mewujudkan tujuan bersama itu.¹⁹⁸ Begitupun dengan Mulyana dalam Irwanda menyampaikan sinergitas dapat dilakukan melalui koordinasi dan komunikasi. Menurut Mulyanan koordinasi diperlukan terkait hubungan antara stakeholder

¹⁹⁷ Siti Sulasmi, Peran Variabel Perilaku Belajar Inovatif, Intensitas Kerjasama Kelompok, Kebersamaan Visi Dan Rasa Saling Percaya Dalam Membentuk Kualitas Sinergi, *Jurnal Ekuitas*, Volume 13, Nomor 2, Juni 2009, h. 222

¹⁹⁸ Triana Rahmawati, dkk., Sinergitas Stakeholders Dalam Inovasi Daerah (Studi Pada Program Seminggu Di Kota Probolinggo (Semipro)). *Jurnal Administrasi Publik*. Universitas Brawijaya dengan Volume 2, Nomor 4, 2014, h. 641 -647

baik secara vertical, horizontal, komando, koordinasi maupun hubungan kemitraan. Sedangkan komunikasi adalah pertukaran informasi yang melibatkan berbagai pihak.¹⁹⁹

Dengan demikian dapat dipahami bahwa sinergitas adalah kondisi yang menghubungkan antara warga madrasah yaitu kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan, siswa dan orangtua siswa dalam mencapai tujuan bersama. Tujuan bersama tersebut dapat tercapai apabila sinergitas tersebut dapat mencantumkan koordinasi dan komunikasi sebagai langkah menggapai tujuan tersebut.

Tugas penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai tugas-tugas dan fungsi-fungsi berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi. mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak ke arah tujuan organisasi.

4. Menciptakan Perubahan

a. Pengertian Perubahan Organisasi

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan

¹⁹⁹ M. Irwanda Firmansyah. Studi Deskriptif Tentang Sinergitas Kewenangan Antara Bpjs Kesehatan dengan Organisasi Profesi dalam Penyediaan Layanan Kesehatan di Kota Surabaya. *Jurnal Universitas Airlangga*, Volume 4, Nomor 2, Agustus 2016, h. 146 – 156

struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

Robbins menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.²⁰⁰ Robbin dan Conter mengemukakan bahwa perubahan organisasional yakni setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur atau teknologi. Perubahan berarti meninggalkan sesuatu yang lama menjadi sesuatu yang baru.²⁰¹ Menurut Brian Clegg, perubahan merupakan suatu kekuatan yang sangat hebat, yang dapat memotivasi atau mendemotivasi. Perubahan berarti meninggalkan sesuatu yang lama menjadi sesuatu yang baru. Perubahan dapat dilakukan setelah melihat urgensi pada organisasi.²⁰² Perubahan organisasi adalah upaya masyarakat dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam

²⁰⁰ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan, (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 217

²⁰¹ Stephen P Robbins., and Mary Coulter., *Management*, Eleventh Edition, (United States of America: Pearson Education Limited, 2012), h. 4

²⁰² Brian Clegg, *Instant Motivation (79 cara instant menumbuhkan motivasi)*. Ahli Bahasa: Arvin Saputra. (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 31

berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia.²⁰³

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa perubahan organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Tujuan perubahan adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan resources dan capabilities dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada *stakeholders*.

Perubahan organisasi adalah upaya masyarakat dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia. Perubahan merupakan suatu kekuatan yang sangat hebat, yang dapat memotivasi atau mendemotivasi.

b. Karakteristik Kemampuan Pemimpin dalam Perubahan Organisasi

Memimpin untuk menciptakan perubahan adalah salah satu tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting dan sangat sulit. Dibutuhkan kepemimpinan yang efektif untuk merevitalisasikan sebuah organisasi dan

²⁰³ Debrike Shiskia Mudeng, Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPKNL Manado, *Jurnal EMBA*, Volume 5, Nomor 2, September 2017, h. 2859

memudahkan adaptasi terhadap sebuah lingkungan yang berubah.²⁰⁴ Kepemimpinan yang efektif terletak pada seberapa jauh sifat seorang pemimpin dapat mengatasi setiap keadaan yang dihadapinya. Sifat-sifat yang dimaksud antara lain; ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keihlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan dan keadilan.

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus. Pemimpin harus cerdas dan mampu menciptakan terobosan (*breakthrough*), meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan yang lebih baik. Perubahan merupakan perbedaan dari waktu A ke waktu B, di mana keadaan waktu B lebih banyak, lebih baik, lebih tinggi dan lebih sempurna daripada keadaan waktu A.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para pemimpin dalam menciptakan perubahan, yaitu:

- 1) Ketidakpastian perubahan. Perubahan menghadapi ketidakpastian (*uncertainty*), pemimpin menghadapi masa yang akan datang yang penuh ketidakpastian. Pemimpin tidak mengetahui persis apa yang akan dihadapinya di masa yang akan datang. Perubahan lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang sering berlangsung sangat cepat dan tidak dapat diketahui sebelumnya (*unpredictable*). Ketidakpastian hanya dapat diperkecil dan tidak dapat dihilangkan sama sekali.

²⁰⁴ Gary Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. (Jakarta: PT Indeks, 2007), h.331

- 2) Resistensi perubahan. Dalam upaya mengubah keadaan, pemimpin sering menghadapi resistensi dari sejumlah anggota organisasi dan mereka yang berada di lingkungan eksternal organisasi. pemimpin harus mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan yang ia lakukan.
- 3) Manajemen perubahan. Untuk menciptakan perubahan, pemimpin harus memahami manajemen perubahan. Pemimpin merencanakan perubahan, menentukan tujuan perubahan, mempersiapkan sumber-sumber perubahan (*man, money, material, method*), menentukan dan melaksanakan aktivitas perubahan serta mengevaluasi hasilnya.

5. Memotivasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a. Pengertian Motivasi

Hasibuan mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.²⁰⁵ Motivasi berarti “pemasok daya (*energizer*) untuk bertingkah laku secara terarah.”²⁰⁶ Pendapat tersebut senada dengan apa yang dikemukakan Abu Ahmadi bahwa motivasi adalah “kekuatan daya penggerak keaktifan.”²⁰⁷ Dan menurut Sumadi Suryabrata, motivasi adalah keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu

²⁰⁵ Malayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 95

²⁰⁶ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), h. 136

²⁰⁷ Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), h.

tujuan.²⁰⁸ Adapun menurut Wibowo, motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.²⁰⁹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut mengenai pengertian motivasi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan demikian motivasi seseorang timbul dikarenakan adanya kebutuhan dan upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut itulah yang menimbulkan motivasi dalam dirinya.

Proses motivasi diawali oleh adanya kebutuhan. Kebutuhan itu akan menimbulkan suatu kegiatan-kegiatan motivasi yang akan mempengaruhi tingkat kinerja dan tingkat kinerja tersebut mempengaruhi ganjaran dan produktivitas. Produktivitas mempengaruhi insentif organisasi dan ganjaran mempengaruhi kepuasan. Apabila kepuasan telah terpenuhi, maka akan muncul pula kebutuhan-kebutuhan baru, demikian seterusnya. Dengan dengan memotivasi guru yang dimaksud adalah upaya pemberian daya gerak yang dilakukan kepala madrasah kepada guru agar dapat bekerja dengan lebih efektif sehingga dapat mencapai tujuan dengan lebih optimal.

b. Upaya Pemimpin dalam Memotivasi

Menurut Verma yang dikutip Husaini Usman, ada beberapa teknik memotivasi yang dapat dilakukan kepala madrasah kepada para gurunya yang disebut dengan MOTIVATE, yaitu:

²⁰⁸ Sumadi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali, 1995), h. 70

²⁰⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 379

- 1) M=*Manifest* artinya bangkitkan rasa percaya diri ketika pendelegasian tugas
- 2) O=*Open* artinya bangkitkan percaya diri ketika mendelegasikan tugas
- 3) T=*Tolerance* artinya toleransi terhadap kegagalan, mau dan boleh belajar dari kesalahan karena pengalaman adalah guru yang terbaik (tingkatkan kreativitas)
- 4) I=*Involve* artinya semua pihak terkait dalam pekerjaan (meningkatkan rasa diterima dan komitmen)
- 5) V=*Value* artinya nilai yang diharapkan dan diakui dalam kinerja yang baik (hadiah apa yang didapat dan bagaimana mendapatkannya)
- 6) A=*Align* artinya menyeimbangkan sasaran pekerjaan (proyek) individu (orang-orang bersemangat mencapai kepuasan yang mereka inginkan)
- 7) T=*Trust* artinya kejujuran setiap anggota tim (vital dalam memotivasi)
- 8) E=*Empower* artinya berdayakan setiap anggota tim sewajarnya (khususnya dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya).²¹⁰

Pendapat lainnya yang dikemukakan Nitisemito dalam Engkoswara, teknik motivasi kepala madrasah kepada para gurunya adalah:

- 1) Pemberian gaji yang cukup
- 2) Memperhatikan kebutuhan sosial
- 3) Sesekali menciptakan suasana santai
- 4) Memperhatikan harga diri
- 5) Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat
- 6) Memberikan kesempatan untuk maju
- 7) Memperhatikan perasaan aman para pegawainya untuk menghadapi masa depan
- 8) Mengusahakan loyalitas karyawan
- 9) Sesekali mengajak karyawan untuk berunding
- 10) Memberikan insentif
- 11) Fasilitas yang menyenangkan.²¹¹

Adapun menurut Burhanuddin, motivasi yang dapat diberikan kepala madrasah untuk menggerakkan orang-orang yang dipimpinya, yaitu:

- 1) Jelaskan tujuan organisasi kepada setiap orang yang ada dalam organisasi, agar mereka mempunyai kesadaran yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan.

²¹⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 245

²¹¹ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 218

- 2) Jelaskan filsafat yang dianut oleh pimpinan organisasi dalam mewujudkan misi organisasinya.
- 3) Ciptakanlah hubungan yang baik dengan bawahan dengan jalan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang demokratis
- 4) Berikan tanggung jawab tertentu pada bawahan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, sehingga yang bersangkutan merasa benar-benar dihargai dan terdorong untuk menyelesaikan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.
- 5) Tingkatkanlah partisipasi anggota organisasi dengan penuh keterbukaan, agar mereka merasa diperlukan dan terdorong untuk menyumbangkan pemikiran dalam mengambil keputusan secara jitu.
- 6) Perkayakanlah pekerjaan masing-masing anggota dengan tujuan melahirkan suasana kerja yang menantang bagi mereka dalam membereskan pekerjaan dengan penuh kesuksesan.
- 7) Ciptakanlah persaingan yang sehat di tengah-tengah anggota kelompok, misalnya dengan memberikan bonus yang menarik
- 8) Berusaha membangkitkan semangat kerja bawahan dengan memanfaatkan potensi atau dorongan yang telah tumbuh dalam diri seseorang.
- 9) Informasi yang terbuka dari pihak pimpinan yang akan meluruskan permasalahan yang masih kabur, menghindari desas-desus, gosip dan semacamnya yang dapat mengacaukan suasana kerja kelompok.
- 10) Memberikan perhatian secara serius terhadap bawahannya dengan individual.²¹²

Menurut Hadari Nawawi, bentuk motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada para gurunya adalah:

- 1) Memberikan dan menjelaskan perintah
- 2) Memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan
- 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi.
- 4) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing.
- 5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.²¹³

Pendapat lainnya yang dikemukakan Husaini Usman, motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada orang yang dipimpinnya adalah:

²¹² Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 243

²¹³ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), h. 43

- 1) Berpikir positif, yaitu tidak hanya mengkritik orang begitu terjadi ketidakberesan tetapi juga harus memberi dorongan positif agar mereka terus maju.
- 2) Menciptakan perubahan yang kuat.
- 3) Membangun harga diri dengan memberikan penghargaan, memberikan kesempatan untuk bertanggung jawab, dan kebebasan untuk berpendapat.
- 4) Ungkapkan dengan jelas bagaimana cara kerja yang benar, tindakan yang dapat membantu, dan hargai dengan tulus.
- 5) Membangkitkan orang lemah menjadi kuat, dengan membuktikan bahwa mereka sudah berhasil dan nyatakan akan memberikan bantuan yang mereka butuhkan.
- 6) Membasmi sikap suka menunda-nunda.²¹⁴

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, disimpulkan bahwa ada beberapa teknik yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam memotivasi para bawahannya, yaitu: 1) menjelaskan tujuan dan bagaimana cara melaksanakannya, 2) menciptakan hubungan yang baik dengan para guru, 3) memberikan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan guru, 4) meningkatkan partisipasi para guru, 5) memberikan penghargaan atas hasil kerja keras para guru, 6) memanfaatkan segala potensi yang dimiliki guru, 7) meningkatkan kemampuan guru, 8) jujur dan bersikap terbuka, 9) langsung memberikan penilaian hasil kerja guru, 10) menyediakan fasilitas pembelajaran.

6. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Istilah pemberdayaan menurut Judith F.Vogt dan Kenneth L. Murrell dalam Wirawan menjelaskan sebagai berikut:

'... the verb empower means to enable, to allow or to permit and can be conceive as both as self initiated and by others. For sosial change agents, empowering is an act building, developing and increasing power through cooperation, sharing, and working together. It is an interactive process based on synergistic, not zero sum, assumption about power, that the

²¹⁴ Husaini Usman, *Op. Cit.*, h. 244

process of empowerment enlarges the power in the situation to merely redistributing it.”²¹⁵

Dari penjelasan di atas, memberdayakan artinya membuat mampu, membolehkan atau mengizinkan baik atas inisiatif sendiri atau oleh orang lain. Bagi para agen perubahan sosial pemberdayaan suatu tindakan membangun, mengembangkan dan meningkatkan kekuasaan melalui kerja sama, berbagi dan kerja bersama. Pemberdayaan merupakan proses interaktif berdasarkan sinergetik, bukan dari nol, asumsi mengenai kekuasaan, bahwa proses pemberdayaan memperbesar kekuasaan dalam situasi bertentangan dengan hanya sekedar mendistribusikan kekuasaan.

Pada dasarnya pemberdayaan bertujuan membentuk manusia hari esok yang mempunyai karakteristik, pandangan mengenai dunia dan konsep diri yang jelas, mempunyai kemampuan diri melakukan sesuatu, menghargai apa yang dilakukan orang lain dan mampu mengevaluasi diri sendiri. Pada akhirnya pemberdayaan dapat membuat orang mampu memvisikan kesuksesannya, melakukan aktivitas yang bermakna, fokus dalam melakukan tindakan dan mampu berinteraksi. Menurut Vicent Armento dalam Wirawan, pengaruh pemberdayaan terhadap pengikut adalah: 1) meningkatkan hasil kerja secara maksimal, 2) memperbaiki proses kerja, 3) menurunkan biaya produksi dan operasi, 4) berbagi ilmu pengetahuan, keterampilan dan pengalaman lebih baik, dan 5) meningkatkan kepuasan kerja.²¹⁶

²¹⁵ Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017) h:74

²¹⁶ Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017) h:76

Pemberdayaan harus dilakukan melalui proses yang sistematis, seperti pada contoh umum proses pemberdayaan pegawai berikut ini:

- a. Analisis kualitas pengikut
- b. Keunggulan dan kelemahan pengikut
- c. Menentukan tujuan pemberdayaan
- d. Rencana intervensi
- e. Pelaksanaan pemberdayaan
- f. Evaluasi dan balikan pemberdayaan.²¹⁷

Pemimpin menganalisis kualitas pengikutnya yang meliputi; kualitas fisik, kualitas psikologis, kompetensi dan kinerjanya. Hasil dari analisis akan diperoleh keunggulan dan kelemahan pengikut, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar penetapan tujuan pemberdayaan. Tujuan pemberdayaan yang telah ditetapkan akan dipergunakan untuk menyusun rencana intervensi pemberdayaan, diantaranya adalah;

- a. Melakukan *pygmalion effect* atau mengharapkan perubahan tinggi kepada pengikut dan memberikan kepercayaan bahwa mereka dapat mencapainya dengan baik,
- b. Mengikutsertakan pengikut dalam pembuatan keputusan, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil aktivitas,
- c. Memberikan deskripsi tugas kepada setiap pengikut dan mendelegasikan kekuasaan kepada mereka,
- d. Merencanakan dan melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia (perencanaan dan pengembangan karir, memperluas dan memperkaya pekerjaan, mengembangkan kreativitas dan inovasi, program latihan fisik dan ketahanan, pengembangan integritas dan etos kerja, pengembangan disiplin)

²¹⁷ *Ibid.*, h: 68

e. *Mentoring* dan *modeling*

Rencana pemberdayaan yang telah disusun dilaksanakan secara sistematis dengan mengobservasi perubahan, perkembangan dan bagaimana para pengikut merespon intervensi pemberdayaan. Pemberdayaan yang telah dilaksanakan seharusnya memberikan pengaruh dan akibat bagi cara para pengikut melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya. Hal tersebut harus dievaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk pembuatan keputusan manajemen.

Pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan, maka suasana kerja sehari-hari guru perlu diberikan kebebasan, tetapi tetap terkendali. Jamal Madhi melaporkan kesimpulan para ahli manajemen dengan menyatakan bahwa mereka yang memiliki kebebasan dalam menentukan langkah kerjanya ternyata memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibanding mereka yang tidak merasakan kebebasan itu.²¹⁸ Dalam pemberdayaan tenaga pendidikan dan kependidikan dapat juga dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Membangkitkan keinginan memimpin pada diri semua anggota
- b. Memperhatikan fasilitas kerja yang sesuai dan melengkapinya dengan sarana-sarana yang menimbulkan rasa nyaman.
- c. Memberikan perhatian penuh agar para individu atau kelompok bekerja dalam kondisi sehat dan aman.²¹⁹

Kemudian menurut Mulyasa, ada beberapa upaya yang dapat ditempuh untuk memberdayakan tenaga pendidikan dan kependidikan, antara lain dengan melalui pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi,

²¹⁸ Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Terjemahan. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan, (Bandung: PT Syaamil Cipta Media, 2002), h. 74

²¹⁹ *Ibid.*, h. 69

penghargaan, dan sanksi.²²⁰ Sementara itu dalam Panduan Manajemen Sekolah, disebutkan ada tiga aspek pening yang perlu dilakukan kepala sekolah untuk memberdayakan tenaga pendidikan dan kependidikan, yaitu peningkatan profesionalisme, pembinaan karier, dan kesejahteraan.²²¹ Pemberdayaan tenaga pendidikan dan kependidikan dilakukan dengan memberikan berbagai pelatihan pada guru tersebut, memberikan suasana kerja yang kondusif, motivasi dan penghargaan.

7. Mewakili Sistem Sosial

Seorang pemimpin bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap dan perilaku pemimpinnya. Sebagai contoh, Soekarno mencerminkan wajah negara Indonesia pada masa Orde Lama dan Soeharto menggambarkan wajah pemerintahan Indonesia pada Masa Orde Baru. Dalam sistem sosial pemimpin melaksanakan sejumlah peran kepemimpinan manajerialnya.

Henry Mintberg dalam buku Wirawan mengemukakan bahwa seorang manajer mempunyai tiga peran, yaitu:

- a. Peran interpersonal. Yaitu peran yang mewakili sistem sosialnya ke dalam dan ke luar organisasi
- b. Peran informasional, merupakan peran sebagai pengumpul dan penyebar informasi dan sebagai juru bicara organisasi.
- c. Peran pengambil keputusan adalah peran sebagai wirausaha, menyelesaikan gangguan, pengalokasi sumber-sumber dan negosiator.

²²⁰ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 141

²²¹ Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Depdikbud, 1998), h. 69

Peran manajerial pemimpin dalam sistem sosialnya secara lebih jelas akan diuraikan dalam tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2 Peran Manajerial Manajer

Peran	Deskripsi	Aktivitas
Interpersonal ▪ Kepala ▪ Pemimpin ▪ Penghubung (<i>liason</i>)	Kepala simbolik, berkewajiban melaksanakan sejumlah kewajiban rutin bersifat hukum dan sosial Bertanggung jawab memotivasi dan mengaktifkan bawahan Mempertahankan jaringan dengan kontak di luar organisasi yang menyediakan informasi	Memimpin upacara, mengabdikan atau menolak permohonan, dan sebagai penuntut Semua aktivitas manajerial Pengakuan surat, kerja dengan lembaga eksternal, aktivitas lainnya yang mengikutsertakan orang luar
Informasional ▪ Pemonitor ▪ Diseminor ▪ Jurubicara	Mencari dan menerima berbagai informasi untuk pengembangan organisasi Mentransformasi informasi yang diterima dari pihak luar atau dari bawahan Mentransformasikan informasi kepada orang luas berdasarkan rencana, kebijakan, hasil dan sebagainya dari organisasi	Menangani semua surat, informasi/berita, observasi Menyampaikan surat, berita ke dalam organisasi untuk tujuan informasi Rapat dewan direksi, mentransformasi informasi kepada pihak luar
Pembuat keputusan ▪ Wirausaha ▪ Penyelesai gangguan ▪ Pengalokasi sumber ▪ Negosiator	Mencari peluang dalam organisasi dan lingkungannya dan memprakarsai perbaikan untuk menciptakan perubahan Bertanggung jawab terhadap gangguan yang mungkin timbul dalam organisasi Bertanggung jawab terhadap semua alokasi jenis sumber Bertanggung jawab untuk mewakili organisasi pada negosiasi penting	Mendesain rencana perbaikan Membuat strategi dan telaah tentang gangguan Penjadwalan setiap kegiatan yang membutuhkan anggaran negosiasi

Menurut Piet A. Sahertian, pemimpin harus mampu mewakili sistem sosial mengandung pengertian bahwa apa yang dilakukan dalam kegiatan kepemimpinan merupakan upaya untuk mengembangkan usaha bersama, atau menurut istilah adalah *sharing of idea, sharing of experience*, memberi *support*, mendorong, dan menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama.²²² Kepala madrasah harus mampu menjalin hubungan kerjasama yang baik dan harmonis dengan para guru, sehingga guru merasa diperhatikan dan didengarkan inspirasinya. Sikap kepala madrasah yang demikian juga akan mampu membuat mereka semakin semangat dalam bekerja dan meraih prestasi kerja setinggi-tingginya.

Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dilakukan dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non-instruksional.²²³ Dengan adanya jalinan hubungan kerjasama yang baik dengan masyarakat, akan menuntut masyarakat sama-sama peduli dalam upaya meningkatkan mutu madrasah. Untuk itu kepala madrasah harus selalu memotivasi, mengingatkan para gurunya untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan masyarakat terutama orangtua siswa, sehingga kerjasama bimbingan yang diberikan guru di sekolah dan orangtua di rumah akan dapat mencapai tujuan dengan lebih optimal.

8. Mengelola Konflik

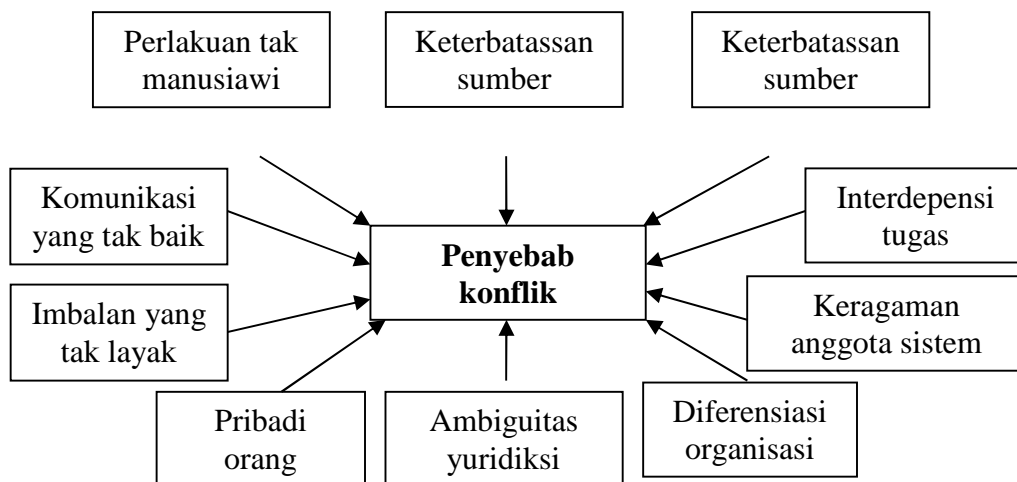
²²² Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Renika Cipta, 2008), h. 20

²²³ Nurkolis, *Strategi Sukses Implementasi MBS*, dalam <http://www.artikel.us/nurkolis/> 2 Mei 2020

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai perbedaan latar belakang, ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman dan sebagainya. Keadaan ini dapat menimbulkan konflik kalau pemimpin tidak mampu mempersatukannya. Di samping itu konflik dapat terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya, dan antara organisasi dengan orang luar organisasi atau dengan organisasi lainnya. Jika konflik tidak dimanajementi semenjak awal dapat berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat mengganggu pelaksanaan aktivitas dan kinerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan.

Penyebab konflik beragam, seperti pada gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1 Penyebab Konflik



Dalam kaitan konflik, pemimpin berfungsi sebagai manajer konflik yang berperan menyelesaikannya. Wirawan mendefinisikan konflik sebagai berikut:” *konflik adalah progres pertentangan yang dideskripsikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola*

perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.”²²⁴ Konflik yang terjadi dalam kepemimpinan merupakan konflik interpersonal atau konflik yang terjadi dalam organisasi. Konflik dapat terjadi antara para pemimpin, antara para pengikut, antara pemimpin dan pengikut, dan antara anggota dengan orang di luar organisasi.

Pemimpin perlu memahami berbagai jenis konflik sebelum memanajemennya. Pertama konflik dapat dikelompokkan menjadi konflik personal dan konflik interpersonal. Konflik personal dan konflik interpersonal. Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang, sedangkan konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi dalam organisasi. kedua, ada konflik yang mempunyai ciri konflik personal dan konflik interpersonal yang disebut sebagai konflik interes (*conflict of interest*). Konflik ini adalah suatu konflik dimana seorang individu-pejabat atau aktor sosial mempunyai interes personal lebih besar dari pada interesnya sebagai pejabat sistem sosial dalam organisasi, sehingga mempengaruhi pelaksanaan kewajibannya sebagai pejabat sistem sosial dalam melaksanakan kepentingan atau tujuan sistem sosial. Ia berupaya mendapatkan keuntungan pribadi dalam melaksanakan tugasnya.

Konflik dapat dikelompokkan menjadi konflik konstruktif dan konflik destruktif. Konflik konstruktif adalah konflik prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik yang memuaskan kedua belah pihak yang berkonflik. Sedangkan konflik destruktif menghasilkan solusi konflik yang *win and lose* – ada pihak yang menang dan ada pihak yang kalah.

²²⁴ Wirawan, *Op. Cit.*, h. 79

Tabel 2.2 menunjukkan perbedaan antara konflik konstruktif dan konflik destruktif. Pada prinsipnya pemimpin harus mampu mengubah konflik destruktif menjadi konflik konstruktif. Untuk itu pemimpin harus menyusun panduan dalam memaanajemeni konflik yang terjadi dalam organisasinya. Pemimpin menyebarkan panduan tersebut kepada para manajer tengah dan manajer bawah melalui pelatihan.

Tabel 2.3 Perbedaan Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif

Konflik Konstruktif	Konflik Destruktif
1) Konflik menyelesaikan perbedaan substansi konflik.	1) Polarisasi perbedaan makin lama makin membesar.
2) Berhasil mendefinisikan dan mengklasifikasi permasalahan konflik.	2) Berkurangnya kesadaran kerja sama untuk menyelesaikan konflik.
3) Komunikasi dan negosiasi intensif untuk menjelaskan posisi masing-masing pihak yang berkonflik.	3) Konflik tidak berpusat pada substansi konflik.
4) Berupaya mengendalikan emosi, marah, kekhawatiran, stres, dan agresi.	4) Terjadi spiral konflik yang makin membesar dan menjauhkan jarak pihak-pihak yang berkonflik.
5) Negosiasi konflik intensif dan menggunakan strategi give and take.	5) Masing-masing pihak berupaya merendahkan lawan konfliknya.
6) Konflik mengerucut mengecil ke arah kolaborasi dan kompromi.	6) Perilaku konfrontasi dan mengancam.
7) Berupaya mencari win and win solution yang memuaskan pihak-pihak yang berkonflik.	7) Kekhawatiran, curiga, ketegangan, stres, dan agresi.
	8) Gaya manajemen konflik kompetensi dan berupaya mengalahkan lawan konfliknya.
	9) Mengalami krisis
	10) Masing-masing pihak berupaya menciptakan solusi win and lose
	11) Merusak hubungan

12) Menyelamatkan muka.

9. Membelajarkan Organisasi

Organisasi merupakan sistem sosial yang ada untuk mensejahterakan masyarakat. Organisasi yang belajar terus menerus akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.²²⁵ Pitts (1996) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bisa dibangun dan dipertahankan melalui strategi mengelola perubahan, yaitu dengan membangun membelajarkan organisasi atau *Learning Organization* (LO).²²⁶

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa perubahan-perubahan lingkungan yang dialami oleh suatu organisasi mengharuskan organisasi tersebut melakukan penyesuaian diri. Penyesuaian diri menjadi suatu keharusan. Kemampuan organisasi pemerintah untuk menjawab semua tantangan saat ini dan kedepan menjadi salah satu kekuatan yang harus dimiliki oleh organisasi. Untuk mewujudkannya, organisasi membutuhkan konsep konkrit yang menjadi alat untuk menaklukan perubahan. Salah satunya adalah membelajarkan organisasi atau *Learning Organization* (LO).

Pemimpin bertugas untuk mengembangkan organisasi dan anggota organisasi secara terus menerus agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang dilayani. Untuk itu pemimpin harus membelajarkan organisasi secara terus-menerus.

²²⁵ Winarno, *pengembangan sikap entrepreneurship dan intrapreneurship, korelasi dengan Budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan motivasi Berprestasi di Perusahaan*, (Jakarta, PT. Indeks, 2011), h. 56-59

²²⁶ DannyIvanno Ritonga, *Analisis Pelaksanaan Learning Organization (LO) di Fakultas Bahasa dan seni (FBS) Universitas Negeri Medan*, 2014, h. 6

Istilah membelajarkan organisasi atau *learning organization* diciptakan oleh Peter H. Senge mendefinisikan membelajarkan organisasi sebagai organisasi dimana orang-orang yang di dalamnya meng-expand kapasitas yang dimilikinya. Orang-orang tersebut dibina dan dikembangkan, sehingga mereka bebas memberikan aspirasi kepada perusahaan. Dalam membelajarkan organisasi, terjadinya proses pembelajaran sangat tergantung pada individu-individu yang berada dalam organisasi, karena mereka adalah pelaku pembelajaran organisasi.²²⁷ Seperti yang dikatakan Peter Senge, bahwa: “*organisation learn only though individuals who learn*”.²²⁸ Yaitu, organisasi yang belajar hanyalah melalui individu-individu yang belajar. Memang pembelajaran yang dilakukan individu tidak menjamin terjadinya pembelajaran organisasi, tetapi tanpa pembelajaran individu tidak akan terjadi pembelajaran organisasi. Namun, dalam membelajarkan organisasi bukan hanya individu yang terus melakukan pembelajaran, tetapi organisasi juga harus terus belajar. Sebagaimana halnya manusia, organisasi harus tetap belajar.

Pendapat lainnya mendefinisikan membelajarkan organisasi adalah organisasi terlatih untuk menciptakan belajar, dan memindahkan pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan perilaku dan wawasan baru.²²⁹ Pengertian tersebut terkandung perbuatan mengajar, mendidik, melatih, memberikan contoh, membangun keteladanan, bahkan mungkin memandu atau

²²⁷ Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. (New York: Doubleday Currency, 1990), h. 3

²²⁸ *Ibid.*, h. 7

²²⁹ Masrukhin, Strategi Membangun Learning Organization dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas NU Hasyim Asy'ari Kudus), *Quality: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 3, Nomor 1, Juni 2015, h. 44

menggurui. Manusia pembelajar bisa belajar dari banyak hal, misalnya dari pengalaman keberhasilan atau kegagalan orang lain, pengalaman diri sendiri yang bersifat sukses atau yang bersifat gagal, dari buku-buku, jurnal, majalah, koran, hasil-hasil penelitian, hasil observasi, hingga yang bersifat spontan.

Definisi lainnya menjelaskan pengertian membelajarkan organisasi adalah suatu aktivitas dan proses transformasi dengan usaha mencari contoh-contoh praktek terbaik untuk diperbanyak berdasarkan visi dan nilai-nilai bersama yang telah ditetapkan, dimana orang terus menerus memperluas kapasitas untuk menciptakan hasil dengan polapola baru dan ekspansi pemikiran secara bersama-sama, serta organisasi senantiasa memfasilitasi pembelajaran individu maupun kolektif kolaboratif untuk mengubah dirinya sendiri dari berbagai tekanan atau perubahan yang dihadapi. Tujuan proses transformasi ini, sebagai aktivitas sentral, adalah agar lembaga mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalahmasalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif.²³⁰

Dalt, mendefinisikan bahwa Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) adalah organisasi yang didalamnya semua orang berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi tersebut untuk senantiasa bereksperimen, berubah dan melakukan peningkatan guna meningkatkan kemampuan berkembang, belajar dan mencapai tujuan.²³¹ Definisi lainnya menjelaskan pengertian membelajarkan organisasi adalah organisasi yang mana orang didalamnya secara terus menerus mengembangkan kapasitas untuk

²³⁰ *Ibid.*, h. 48 – 49

²³¹ RL. Dalt, *New Era Of Management (Era Baru Manajemen)*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2010), h. 66

membentuk suatu hasil yang benar benar didambakan, yang mana pola pikir yang baru dan yang luas dijaga, aspirasi kelompok diatur secara bebas dan orang selalu terus menerus belajar untuk melihat semuanya sebagai suatu kesatuan.²³²

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat dipahami bahwa membelajarkan organisasi merupakan konsep yang dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya. Dengan demikian membelajarkan organisasi berarti orang-orang di dalam organisasi tersebut mampu meng-*expand* kapasitas yang dimilikinya. Orang-orang tersebut dibina dan dikembangkan sehingga mereka bebas memberikan aspirasi kepada organisasi.

Untuk membelajarkan organisasi, setiap organisasi harus mampu mendorong timbulnya suatu kondisi prasyarat yang oleh Peter Senge disebut 5 (lima) disiplin Learning Organization (LO) sebagai ciri-ciri membelajarkan organisasi. Kelima disiplin yang dikemukakan oleh Peter Senge tersebut adalah:

- a. Pertama, keahlian pribadi (*personal mastery*) adalah suatu kecenderungan seseorang untuk bersikap dan memperluas kemampuannya secara terus menerus, guna menciptakan hasil-hasil yang benar-benar mereka cari di dalam hidupnya. Hal ini menunjukkan adanya tingkat keahlian/penguasaan seorang individu di bidang profesinya yang berguna untuk menyelesaikan tugasnya

²³² Umi Rusilowati, Analisis Organisasi Pembelajaran (Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian dan pengembangan Pemerintah), *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan*, 2013, h. 488

secara baik untuk jangka waktu yang panjang. Disiplin keahlian pribadi dapat ditanamkan dalam iklim organisasi yang secara terus menerus. memperkuat ide bahwa pertumbuhan pribadi benar-benar dihargai di dalam organisasi. Esensi dari keahlian pribadi mencakup keberadaan (*being*), kemampuan menghasilkan (*generativeness*) dan keterkaitan (*connectedness*), yakni adanya keyakinan dan pengakuan, bahwa setiap kehadiran individu akan memberikan kontribusi pada organisasi sesuai dengan keahliannya yang dapat dipadukan melalui keterkaitan dengan individu lainnya dalam organisasi.

- b. Kedua, model mental (*mental models*) adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi belajar. Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. Model mental merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang. Dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya. Dalam pembahasan terdahulu model mental ini kemudian menghasilkan cara berfikir atau mindset. Model mental merupakan asumsi yang mendalam baik berupa generalisasi ataupun pandangan manusia untuk memahami dunia dan mengambil keputusan. Pemahaman mengenai model mental berkaitan dengan keterampilan dari refleksi dan keterampilan mempertanyakan.
- c. Ketiga, visi bersama (*shared vision*) adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang

secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama, organisasi dapat membangun komitmen yang tinggi dalam organisasi. Selain itu organisasi dapat pula menciptakan gambaran-gambaran atau mimpi-mimpi bersama tentang masa depan yang ingin dicapai, serta prinsip-prinsip dan praktek-praktek penuntun yang akan digunakan dalam mencapai masa depan tersebut.

- d. Keempat, belajar beregu (*team learning*) adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif dalam organisasi. Kemampuan organisasi untuk membuat individu-individu cakap dalam percakapan dan cakap dalam berfikir kolektif tersebut akan dapat meningkatkan kecerdasan dan kemampuan organisasi. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kecerdasan organisasi jauh lebih besar dari jumlah kecerdasan-kecerdasan individunya. Untuk mencapai kondisi tersebut dibutuhkan individu-individu dalam organisasi yang memiliki emotional intelligence yang tinggi.
- e. Kelima, berpikir sistem (*system thinking*) adalah suatu kerangka kerja konseptual, yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan prinsip-prinsip organisasi belajar. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin Organisasi Belajar (OB), tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu ke dalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana kita mengubah sistem-sistem secara lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi. Berpikir sistem ini pengertiannya hampir sama dengan apa

yang disampaikan oleh Guthrie (1986) tentang melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*viewing organization as integrated whole*).²³³

Berdasarkan pendapat Senge tersebut, dipahami bahwa dalam melaksanakan pembelajaran organisasi, kelima disiplin tersebut harus dilakukan agar ada keseimbangan atau harmoni dalam membelajarkan organisasi. Harmoni berkaitan dengan “kesearahan” yaitu suatu proses bagaimana potensi-potensi individu disatukan secara sinergis dalam organisasi.

Beberapa ciri membelajarkan organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Perubahan yang tidak berkesudahan
- b. Kepemimpinan dari setiap orang
- c. Fleksibelitas
- d. Pengendalian melalui visi dan value
- e. Menerima keraguan
- f. Informasi yang disebarluaskan
- g. Proaktif dan berani menanggung resiko
- h. Berfokus pada lingkungan kompetitif
- i. Keunggulan kompetitif yang berubah
- j. Bersaing pada pasar masa depan yang kotemporer.²³⁴

Pendapat lainnya menjelaskan dalam organisasi pembelajaran ada beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu: 1) Membangun ruang penyimpanan pengetahuan (knowledge repository). 2) Menyempurnakan akses ke pengetahuan. 3) Memperbaiki lingkungan pengetahuan, dan 4) Mengelola pengetahuan sebagai kekayaan organisasi (asset).²³⁵ Pendapat lainnya menyebutkan karakteristik membelajarkan organisasi adalah: (1) Anggotanya selalu mengembangkan kemampuan untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan (2) Selalu memupuk pola pikir yang dapat dikembangkan. (3) Memberi kebebasan timbulnya aspirasi

²³³ *Ibid.*, h. 190

²³⁴ Masrukhin, *Op. Cit.*, h. 50

²³⁵ Umi Rusilowati, *Op. Cit.*, h. 489

kolektif. (4) Anggotanya terus-menerus belajar bagaimana cara belajar secara bersama.²³⁶

Berdasarkan penjelasan di atas dipahami bahwa membelajarkan organisasi merupakan organisasi yang mana orang di dalamnya secara terus menerus mengembangkan kapasitas untuk membentuk suatu hasil yang benar benar didambakan, yang mana pola pikir yang baru dan yang luas dijaga, aspirasi kelompok diatur secara bebas dan orang selalu terus menerus belajar untuk melihat semuanya sebagai suatu kesatuan.

F. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Abdul Rahim, “Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Gender.”

Peran perempuan dalam masyarakat antara aspek reproduksi, ekonomi, sosial, politik dan kepemimpinan Islam menempatkan perempuan sebagai anggota kegiatan atau organisasi kemasyarakatan. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya perempuan yang aktif berorganisasi dan kurang berani seperti halnya laki-laki. Untuk itu, hanya sedikit dari usulan mereka yang diterima dan diimplementasikan dalam dunia politik yang ada. Faktor yang mempengaruhi keterlibatan perempuan dalam masyarakat adalah tingkat pendidikannya. Semua tugas yang dipercayakan kepada perempuan dapat dilakukan karena pendidikan mereka. Artinya, ada keterkaitan antara tugas dengan pendidikan.²³⁷

2. Yuminah Rohmatullah, “Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Melacak Sejarah Feminisme melalui Pendekatan Hadits dan Hubungannya dengan

²³⁶ *Ibid.*

²³⁷ Abdul Rahim, Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Gender, *Jurnal Al-Maiyyah*, Volume 9 No. 2 Juli-Desember 2016, h. 268

Hukum Tata Negara.” Terjadinya kontroversi dalam masalah kepemimpinan perempuan dalam Islam berasal dari perbedaan ulama dalam menafsiri sejumlah ayat dan hadis Nabi. Secara umum jika dianalisa kualitas hadis riwayat al-Bukhârî, al-Turmuzî, dan al-Nasâ`î serta Imam Ahmad tentang kepemimpinan perempuan secara umum adalah shahîh li dzâtihî. Sanadnya memenuhi kaidah kesahihan sanad hadis, yaitu sanadnya bersambung, periwayatnya bersifat tsiqah, dan terhindar dari syudzûdz dan ‘illah. Matannya juga memenuhi kaidah kesahihan matan hadis, yakni terhindar dari syudzûdz dan ‘illah. Penelitian ini akan membahas tentang kepemimpinan perempuan melalui pendekatan hadits nabi dan hubungannya dengan negara.²³⁸

3. Halilah, “Kepemimpinan Wanita dalam Manajemen Kependidikan.” Kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat menentukan berkembangnya semangat kerjasama yang harmonis bagi para guru, staf maupun siswa. kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat mempengaruhi suasana kerja yang menyenangkan dan nyaman, para guru dapat menjalankan tugas mengajar dengan baik dan siswa dapat belajar dengan senang dan tertib yang akhirnya berpengaruh terhadap perkembangan profesional diantara guru. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah wanita mampu mewujudkan kepemimpinan yang efektif karena wanita

²³⁸ Yuminah Rohmatullah, Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Melacak Sejarah Feminisme melalui Pendekatan Hadits dan Hubungannya dengan Hukum Tata Negara, *Jurnal Syariah: Jurnal Ilmu Hukum dan Pemikiran*, Volume 17, Nomor 1, Juni 2017, h. 86

mempunyai keunggulan dalam memerankan dan menciptakan efektivitas organisasi.²³⁹

4. St. Zakiah, “Kepemimpinan Perempuan Pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Bone.” Penelitian ini mengkaji tentang kepemimpinan perempuan di Madrasah Aliyah Kabupaten Bone. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui profil kepemimpinan perempuan, pandangan tokoh agama dan tokoh masyarakat terhadap kepemimpinan perempuan dan kontribusi kepemimpinan perempuan sebagai kepala Madrasah Aliyah. Gaya kepemimpinan perempuan cenderung demokratis. Hambatan yang dihadapi oleh kepala Madrasah Aliyah putri Kabupaten Bone ada dua, yaitu hambatan internal dan hambatan eksternal. Kendala internal datang dari dalam madrasah itu sendiri. Dengan kapitalisasi dan keuletan kendala internal dapat diatasi. Sedangkan hambatan eksternal yang berasal dari luar madrasah yaitu hambatan yang berasal dari lingkungan keluarga kepala madrasah itu sendiri. Pimpinan perempuan kepala Madrasah Aliyah mendapat dukungan dari tokoh agama dan tokoh masyarakat di Kabupaten Bone. Kepala Madrasah Aliyah perempuan berkontribusi dalam bidang pendidikan, agama dan kehidupan sosial.²⁴⁰
5. Almi Nurvita, dkk., “Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Budaya Sekolah.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan budaya sekolah di Nagan Raya. Penelitian ini menggunakan

²³⁹ Halilah, Kepemimpinan Wanita dalam Manajemen Kependidikan, *Jurnal: Management of Education*, Volume 1, Issue 1, h. 1

²⁴⁰ St. Zakiah, Kepemimpinan Perempuan Pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Bone, *Jurnal Al-Maiyyah*, Volume 11 No. 1 Januari-Juni 2018, h. 30

jenis tulisan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dari berbagai sumber yang akurat dan ilmiah. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi; wawancara mendalam, studi pustaka, observasi dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan serangkaian reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan budaya sekolah di SMA / sederajat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti; (a) kecerdasan emosional kepala sekolah, (b) transparansi dalam pengelolaan sekolah, (c) pendekatan kekeluargaan dengan anggota sekolah, (d) melibatkan semua pihak sekolah dalam pengambilan keputusan, (e) dan terus memberikan contoh yang baik kepada semua bawahannya. Selanjutnya dalam melaksanakan kepemimpinan untuk meningkatkan budaya sekolah yang kondusif, kepala sekolah perempuan di Nagan Raya senantiasa menerapkan budaya komunikasi dan interaksi, budaya religius, budaya kerjasama dan budaya kepemimpinan di sekolah dengan perpaduan antara keputusan berbasis lokal dan pendidikan nasional sistem.²⁴¹

6. M. Lies Endarwati, "Kekuatan Perempuan Pemimpin dalam Peningkatan Mutu Pendidikan." Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan perempuan pemimpin sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif yang melibatkan berbagai bahan empiris seperti pengalaman pribadi, introspeksi, kisah hidup, artefak,

²⁴¹ Almi Nurvita, dkk., Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Budaya Sekolah, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 27, Nomor 1, 2020, h. 42

kultur, sejarah, dan nilai yang menggambarkan kegiatan rutin dalam kehidupan individu. Penelitian ini bersifat grounded theory, tujuannya untuk menemukan teori yang diperoleh secara induktif dari kajian terhadap mengeksplorasi fenomena yang terjadi. Penelitian dilakukan di berbagai jenjang satuan pendidikan, di Kotamadya Yogyakarta. Tempat penelitian ini adalah SD Ungaran 1 Kota Yogyakarta, SMP Negeri 7 Kota Yogyakarta, SMA Negeri 3 Yogyakarta, dan SMK Negeri 6 Yogyakarta, yang dilaksanakan pada bulan april 2015 sampai September 2015. Objek penelitian adalah kekuatan perempuan yang menjadi pimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pengambilan data melalui indepth interview sehingga dapat terumuskan butir-butir kekuatan kepemimpinan. Guna menjaga keabsahan data dilakukan beberapa hal yaitu standar kredibilitas, dengan melakukan triangulasi data, mengecek hasil wawancara, mengadakan member check, dan melaksanakan observasi. Hasil penelitian menemukan bahwa ada 7 aspek kekuatan perempuan pemimpin yaitu (1) aspek kualifikasi kepemimpinan sekolah terletak pada kematangan fisik, kompetensi dan legalitas formal, (2) aspek kinerja adalah kemampuan melaksanakan tugas dalam mendukung kinerja sekolah, (3) aspek karakter yang tidak ambisius, jujur, sabar, teladan dan dapat berperilaku tegas, (4) gaya kepemimpinan yang cenderung demokratis, keibuan dan kolegial, (5) aspek manajerial dalam mencapai visi dan misi sekolah, (6) aspek mental spiritual dan ketaqwaan, dan (7) aspek dukungan keluarga

sebagai kekuatan eksternal dalam menjalankan aktivitasnya sebagai pemimpin.²⁴²

7. Anne Wangari Mberia, “*Women and Leadership in Mixed Secondary Schools in Kenya; Do Stakeholder’s Attitudes Matter?*.” Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northhouse, 2011). Dalam ruang dan waktu, kepemimpinan perempuan tetap menjadi subjek yang didiskusikan tetapi kurang dihargai (Wren, 2013). Sikap pemangku kepentingan adalah sikap pemangku kepentingan (Coleman, 2005). Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki sikap pemangku kepentingan yang mencegah guru perempuan mengakses posisi kepemimpinan di sekolah menengah umum bersama, dengan fokus di sub-kabupaten Tharaka Selatan, Kenya. Penelitian ini menggunakan desain survei deskriptif cross-sectional dengan menggunakan metode pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif. Baik teknik pengambilan sampel probabilitas dan non-probabilitas digunakan untuk sampai pada ukuran sampel. Data dikumpulkan dari guru perempuan, kepala departemen, direktur sekolah, pejabat pendidikan, serikat pekerja pendidikan, pejabat dari Asosiasi Orang Tua dan Guru dan pejabat dewan. dari administrasi sekolah. Kuesioner, panduan wawancara dan panduan diskusi kelompok terarah digunakan untuk mengumpulkan data kualitatif dan kuantitatif. Analisis data dibantu oleh perangkat lunak komputer (Paket Statistik untuk Ilmu Sosial untuk data kuantitatif dan NVIVO untuk data kualitatif). Studi tersebut menemukan

²⁴² M. Lies Endarwati, Kekuatan Perempuan Pemimpin dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, *Prosiding Seminar Nasional AIMI*, Jambi 27 – 28 Oktober 2017, h. 176

bahwa pemangku kepentingan pendidikan secara umum memiliki sikap negatif terhadap kepemimpinan perempuan di sekolah.²⁴³

8. Rassidy Oyeniran, “*Women’s Leadership Experiences: A Study of Ivorian Women Primary School Principals.*” Kekhawatiran tentang pemimpin perempuan dalam pendidikan, kinerja mereka di sekolah dasar, pendekatan mereka terhadap kepemimpinan, termasuk kendala yang dihadapi dalam kepemimpinan sekolah, mendapat sedikit atau tidak ada perhatian di Pantai Gading. Artikel ini menganalisis bagaimana pemimpin sekolah perempuan menjalankan sekolah mereka dan membantu memajukan sekolah dalam situasi sulit yang menghalangi mereka. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengumpulkan data melalui wawancara semi-struktural yang mendalam dengan lima kepala sekolah dasar Pantai Gading. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perempuan secara langsung mempengaruhi keterlibatan guru dan secara tidak langsung proses pembelajaran siswa, terutama siswa yang mengalami kesulitan belajar. Data juga mengungkapkan bahwa para wanita ini dulunya menciptakan lingkungan dan dukungan akademis yang memperhatikan anak, karena kondisi belajar ini mirip dengan kehidupan nyata mereka di rumah. Berdasarkan hasil tersebut, kami menghipotesiskan bahwa kepemimpinan perempuan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap jalannya pembelajaran siswa, yang pada akhirnya akan berpengaruh positif terhadap peningkatan sekolah. Hal ini bahkan sejalan dengan literatur yang tetap konsisten dengan pernyataan bahwa pemimpin perempuan memiliki

²⁴³ Anne Wangari Mberia, Women and Leadership in Mixed Secondary Schools in Kenya; Do Stakeholder’s Attitudes Matter?. *International Journal of Social Science Research*, Volume 5, Nomor 1, 2017, h. 39

kemampuan tertentu, seperti kepedulian, perhatian, kesabaran. Dalam kaitan ini, praktisi pendidikan, pengambil kebijakan, dan pemangku kepentingan harus lebih memperhatikan perempuan pemimpin sekolah dasar agar mereka dapat menunjukkan keterampilan, keahlian dan bakat yang berguna dalam proses pendidikan. pembelajaran siswa. Ini tampaknya menjadi solusi mundur bagi sistem pendidikan Pantai Gading untuk mengurangi kinerja akademis yang buruk dan meningkatkan kinerja sekolah.²⁴⁴

9. Ahmad Esa dan Leong Choy Feng, “*Women as a Leader in School.*” Perbedaan gender pada manusia telah dipelajari di berbagai bidang. Sudah lama diketahui bahwa kepemimpinan dipandang sebagai maskulin dan hal ini menempatkan perempuan pada posisi yang kurang menguntungkan terlepas dari kemampuan mereka. Penelitian juga menunjukkan bahwa individu yang tinggi memiliki keunggulan dibandingkan individu yang lebih pendek dalam hal status, prestise dan kepemimpinan, meskipun tidak jelas mengapa. Dengan menerapkan perspektif psikologi evolusioner, kami memperkirakan bahwa individu yang lebih tinggi dipandang lebih sebagai pemimpin karena mereka dipandang lebih dominan, sehat, dan cerdas. Menjadi bugar dan mengesankan secara fisik bisa dibidang kualitas kepemimpinan yang penting di lingkungan leluhur manusia - mungkin terutama untuk pria - di mana menjadi seorang pemimpin melibatkan risiko fisik yang cukup besar. Pemimpin perempuan selalu dilihat hanya oleh kecerdasan yang dirasakan. Kepemimpinan dipandang sebagai maskulin dan oleh karena itu perempuan cenderung dipandang sebagai pemimpin tanpa

²⁴⁴ Rassidy Oyeniran, Women’s Leadership Experiences: A Study of Ivorian Women Primary School Principals, *Journal of Educational Issues*, Volume 4, Nomor 1, 2018, h. 148

memandang kemampuan mereka. Oleh karena itu, hal itu sangat merugikan wanita.²⁴⁵

10. Rachel McNac dan Kerren Vali, “*Diverse experiences of women leading in higher education: locating networks and agency for leadership within a university context in Papua New Guinea.*” Cara-cara di mana perempuan dengan sengaja menekan kembali praktik-praktik penindasan dan menunjukkan hak pilihan di lembaga pendidikan tinggi sangat terikat secara kontekstual dan budaya. Jaringan formal dan informal yang dikembangkan dan dipertahankan oleh perempuan merupakan elemen penting untuk menghasilkan agen dan meningkatkan akses dan peluang perempuan untuk kepemimpinan. Artikel ini menyajikan studi kasus dari penelitian yang mengeksplorasi pengalaman kepemimpinan perempuan dalam konteks pendidikan tinggi di Kepulauan Pasifik - Papua Nugini. Terletak dalam metodologi poststruktural feminis, penelitian ini meneliti pengalaman perempuan dalam kepemimpinan dan mempertimbangkan aspek-aspek yang mempengaruhi akses perempuan ke peran kepemimpinan formal. Penemuan ini menggambarkan bahwa perempuan menghadapi banyak hambatan untuk kesempatan kepemimpinan formal. Serangkaian pendekatan yang terletak secara budaya dan kontekstual mendukung perempuan untuk menunjukkan hak pilihan terkait dengan pengembangan dan praktik kepemimpinan mereka sendiri. Penelitian ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan hubungan antara jaringan dan agensi dan dampak praktik budaya dan kontekstual yang

²⁴⁵ Ahmad Esa dan Leong Choy Feng, Women as a Leader in School, *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Volume 2, Issue 11, November 2013, h. 274

terkait dalam organisasi, memberikan wawasan tentang kompleksitas kepemimpinan perempuan yang terletak secara budaya dalam konteks pendidikan tinggi.²⁴⁶

11. AT. Palupi, dkk., “*Women's leadership style in special education cases in Jember regency: 21st century skills challenges.*” Kepemimpinan perempuan di bidang pendidikan mulai menunjukkan tren yang meningkat. Pasalnya, plafon kaca pembatas yang telah berubah menjadi labirin, di mana lebih banyak perempuan untuk berkontribusi di tingkat kepemimpinan, adalah salah satu pemimpin di sekolah berkebutuhan khusus. Sekolah berkebutuhan khusus adalah sekolah yang melayani pendidikan bagi individu yang memiliki perbedaan. Semua anak berkebutuhan khusus memiliki hak yang sama dalam pendidikan kebutuhannya, dimana mereka membutuhkan pendidikan yang lebih partisipatif dan kolaboratif, serta berbagai kajian yang telah dilakukan lebih bersifat feminis. Artikel ini akan membahas tentang gaya kepemimpinan wanita di SLB di Jember, khususnya dalam menghadapi tantangan keterampilan abad 21. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan reduksi kesimpulan. Informan penelitian untuk kepala sekolah ABK di Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin perempuan di sekolah berkebutuhan khusus di Kabupaten Jember lebih banyak melibatkan relasional atau transformasional,

²⁴⁶ Rachel McNac dan Kerren Vali, “Diverse experiences of women leading in higher education: locating networks and agency for leadership within a university context in Papua New Guinea, *Journal Gender and Education*, Volume 27, Nomor 3, 2015, h. 288

dimana kepemimpinan dibangun atas dasar komunikasi, relasi, dan kerjasama tim, namun di antaranya adalah strategi kepemimpinan instruksional yang spesifik. . Pemimpin perempuan agar lebih memperhatikan dan mendampingi serta mendorong perilaku yang sesuai, baik dengan guru maupun siswa berkebutuhan khusus di sekolahnya. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh kepemimpinan feminis dengan karakteristik caring, visioner, kolaboratif, keberanian, dan intuisi.²⁴⁷

12. Hussien Kedir Kelil, “*Factors Affecting Women’s Participation in Educational Leadership in Ethiopia.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai faktor-faktor utama yang mempengaruhi perempuan untuk memperoleh posisi kepemimpinan pendidikan dalam konteks Ethiopia. Tujuannya juga untuk menilai keberadaan lingkungan pendukung, sejauh mana politik gender telah menciptakan ketimpangan dalam mengambil posisi kepemimpinan pendidikan. Pendekatan penelitian campuran bersamaan digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner, wawancara, diskusi kelompok terfokus dan analisis dokumen digunakan sebagai instrumen pengumpulan data. Antara lain, pejabat pendidikan, pembuat kebijakan, kepala sekolah, dan pakar kunci dikonsultasikan dalam studi ini. Ditemukan bahwa, lingkungan politik dan kebijakan yang ada memungkinkan. Kemampuan perempuan untuk merencanakan, mengatur sumber daya dan kegiatan, menciptakan komunikasi yang lancar, membuat keputusan yang tepat dan mengendalikan seluruh organisasi, kemampuan perempuan untuk mendelegasikan wewenang

²⁴⁷ AT. Palupi, dkk., Women's leadership style in special education cases in Jember regency: 21st century skills challenges, *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, Volume 243, 2019, h. 1

dan tanggung jawab, mengkoordinasikan upaya, memobilisasi sumber daya, mengalokasikan anggaran dan menggunakan sumber daya semuanya ditemukan berfungsi. Di sisi lain, tingkat implementasi kebijakan, kejelasan standar, tuntutan perempuan untuk posisi kepemimpinan, budaya lembaga pendidikan dalam mencalonkan perempuan untuk posisi kepemimpinan, tingkat tindakan afirmatif yang ada, sejauh mana aturan dan regulasi mendukung perempuan. Untuk kepemimpinan, kejelasan target dan strategi, politik gender yang berpihak pada laki-laki serta transparansi yang ada ditemukan rendah dan rapuh. Budaya organisasi yang berlaku saat ini, norma dan prosedur yang ditetapkan, kesesuaian perempuan untuk bekerja di lapangan dan kurangnya kapasitas perempuan, faktor sikap dan sosial budaya dilaporkan di antara faktor-faktor utama yang menghalangi untuk menduduki posisi kepemimpinan pendidikan. Yang mengherankan, sikap perempuan terhadap diri mereka sendiri untuk mengambil posisi kepemimpinan ternyata lemah. Lebih buruk lagi, sikap sosial dan budaya terhadap kepemimpinan perempuan, politik gender yang berlaku mendukung laki-laki (berakar dalam budaya), hubungan informal (kelompok), kurang percaya diri (citra diri yang rapuh), kapasitas rendah (kualifikasi, pengalaman, keterampilan), takut dikritik, tidak adanya dukungan yang efisien, tidak adanya panutan, beban tanggung jawab rumah yang tinggi, pelecehan seksual, pengaruh agama, kepercayaan budaya, tantangan ekonomi (ketergantungan), minat pasangan (suami) dan perasaan negatif / politik gender yang didominasi laki-laki / ditemukan rintangan yang menakutkan. Disarankan pihak berwenang di

tingkat nasional dan lokal harus meninjau kembali kebijakan, pedoman, aturan, dan peraturan yang dibuat terlebih dahulu dan dengan demikian menuntut pelaksanaan yang sebenarnya. Mereka juga harus menciptakan struktur yang lebih menarik (bisa diterapkan) atau membuat struktur yang ada lebih otonom, transparan, menarik dan mendorong perempuan untuk menduduki posisi kepemimpinan pendidikan di atas, memberi mereka kesempatan ekstra untuk kapasitas yang lebih baik karena mereka harus mengambil posisi sesuai dengan kapasitas mereka dan kompetensi.²⁴⁸

13. Somaye Shahtalebi, *Women's success factors from leadership in higher education.*” Dalam beberapa dekade terakhir, banyak perkembangan dilakukan tentang kehadiran perempuan dalam posisi manajerial. Survei menunjukkan bahwa kehadiran perempuan di bidang manajemen semakin meningkat. Artikel ini melanjutkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan wanita yang mengalami kepemimpinan di pendidikan tinggi. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif, sejenis fenomenologi deskriptif dan partisipan terdiri dari perempuan-perempuan terpelajar yang menempati posisi kunci di universitas-universitas Iran. Metode pengambilan sampel didasarkan pada tujuan dan diawali dengan menggunakan teknik bola salju dari orang-orang penting, dan dilanjutkan hingga penjumlahan informasi. Pada akhirnya, jumlah peserta mencapai delapan orang dan pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam. Untuk analisis data digunakan metode seven stage Collizzi yang hasil temuannya meliputi tujuh komponen

²⁴⁸ Hussien Kedir Kelil, Factors Affecting Women's Participation in Educational Leadership in Ethiopia, *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, Vol. 16 No. 2 September 2019, h. 155

utama (sikap positif orang lain, ciri kepribadian perempuan, sikap pribadi perempuan, sikap masyarakat, keterampilan kepemimpinan dan manajemen, faktor keluarga, lingkungan bebas dan akademik) dan 19 sub komponen yang masing-masing memiliki sub komponen lainnya berjumlah 191 sub komponen. Secara umum, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perempuan di pendidikan tinggi dapat mempromosikan keterampilan kepemimpinan dan manajemen serta menstabilkan posisi mereka sebagai manajer yang sukses.²⁴⁹

²⁴⁹ Somaye Shahtalebi, Women's success factors from leadership in higher education, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Volume 15, 2011, h. 3644

DAFTAR PUSTAKA

- A. Joachim, "Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management," *GJMBR*, Volume 10, Nomor 2, April 2010
- Aan Komariah dan Capi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Abbas Mahmud al-Aqqal, *Filsafat al-Qur'an: Filsafat Spiritual dan Sosial dalam Isyarat al-Qur'an*, Jakarta: Pustaka Firdaus, 1986.
- Abdul Rahim, Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Gender, *Jurnal Al-Maiyyah*, Volume 9 No. 2 Juli-Desember 2016.
- Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1991.
- Ahmad Esa dan Leong Choy Feng, Women as a Leader in School, *International Journal of Science and Research IJSR.*, Volume 2, Issue 11, November 2013.
- Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* Lampung: Universitas Lampung: 2013.
- Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Quran* Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Almi Nurvita, dkk., Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Budaya Sekolah, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 27, Nomor 1, 2020.
- Al-Qurthubi, *al-Jami' Li AL-Qur'an* Beirut: Dar al-Fikr, 1998.
- Amina Wadud, *Wanita di dalam al-Qur'an*. Alih Bahasa: Yaziar Radianti. Bandung: Pustaka, 1992.
- Anne Wangari Mberia, Women and Leadership in Mixed Secondary Schools in Kenya; Do Stakeholder's Attitudes Matter?. *International Journal of Social Science Research*, Volume 5, Nomor 1, 2017.
- Annisa Fitriani, Gaya Kepemimpinan, *Jurnal TAPIS*, Volume 11, Nomor 2, Juli – Desember 2015.

- Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Educa, 2010.
- AT. Palupi, dkk., Women's leadership style in special education cases in Jember regency: 21st century skills challenges, *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, Volume 243, 2019.
- Boocock, SS., *An Introduction to Sociology of Learning*. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
- Brian Clegg, *Instant Motivation 79 cara instant menumbuhkan motivasi..* Ahli Bahasa: Arvin Saputra. Jakarta: Erlangga, 2010.
- Broverman, IK. et al., "Sex-role Stereotypes and Clinical Judgments of Mental Health". *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, Volume 34, 1972.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Campbell, A. and Tawadey, K., *Mission and Business Philosophy*, Butterworth-Heinemann: Oxford, 1992.
- Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Danny Ivanno Ritonga, Analisis Pelaksanaan Learning Organization LO. di Fakultas Bahasa dan seni FBS. Universitas Negeri Medan, 2014.
- Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- David B. Lynn, "Determinants of Intellectual Growth in Women". *School Review*, Volume 80, 1972.
- Debrike Shiskia Mudeng, Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPKNL Manado, *Jurnal EMBA*, Volume 5, Nomor 2, September 2017.
- Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra, 2007.
- _____, *Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005*, Jakarta: Depag RI, 2007.

- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1997.
- _____, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Depdikbud, 1998.
- E. Mulayas, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Engineer, AA., *Hak-hak Perempuan dalam Islam*. Alih Bahasa: Farid Wajidi dan Cici Farcha Assegaf. Yogyakarta: Bentang, 1994.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Eti Nurhayati, *Psikologi Perempuan dalam Berbagai Perspektif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Fazlur Rahman, *Tema Pokok Al-Qur'an*. Alih Bahasa: Anas Mahyudin. Bandung: Pustaka, 1983.
- Gary A. Yukl, *Leadership In Organizations*, By Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J. 2010.
- Gary Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks, 2007.
- Gould, CC & McWartosky, *Women and Philosophy*, New York: Putman, 1976.
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung, 1989.
- Halilah, Kepemimpinan Wanita dalam Manajemen Kependidikan, *Jurnal: Management of Education*, Volume 1, Issue 1.
- Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Jilid V Jakarta: Pustaka Panjimas, 1984.
- Hamzah Ya'qub, *Publisistik Islam: Teknik Dakwah dan Leadership*, Bandung: Diponegoro, 1981.
- HM. Sulthon Masyhudi, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005.

- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hussien Kedir Kelil, Factors Affecting Women's Participation in Educational Leadership in Ethiopia, *International Journal of Progressive Sciences and Technologies IJPSAT.*, Vol. 16 No. 2 September 2019.
- Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Malang: Grasindo, 1998.
- Jalaluddin Rahmat, Dari Psikologi Androsentris ke Psikologi Feminis: Membongkar Mitos-mitos tentang Perempuan". *Ulumul Qur'an*. Edisi Khusus Volume 5 & 6, 1994.
- Jamal Ma'mur Asmani, *Tuntuan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta: Diva Press, 2010.
- Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Terjemahan. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan, Bandung: PT Syaamil Cipta Media, 2002.
- Jens J, Dahlgard, Kai Kristensen, dan Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management*, London & New York: Tailor & Francis Group, 2007.
- Jhon A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control*, New York: The McGraw-Hill Companies, 2009.
- JJ. Litrell, *From School to Work. A Cooperative Education Book*, South Holland, Illinois: The Goodheart-Willcox Company, Inc., 1984.
- Jovi Andre Kurniawan dan Retno Suryawati, Sinergitas antar Stakeholders dalam Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau RTH. Taman Kota di Kota Temanggung, *Jurnal Wacana Publik*, Volume 1, Nomor 1, 2017
- Kelly Brucke, *Characteristics of a Good Vision Statement: integrated and paraphrased from various sources including the Academic Leadership Journal*, University of Hawai, 2011.
- Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Off set, 2006.
- Lyles, M. S., Inga, J., Burdeane Orris, and Kurako, D., "Formalised planning in small business: increasing strategic choices", *Journal of Small Business Management*, Volume 31, 1993.

- M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Prenada Kencana Group, 2005.
- M. Irwanda Firmansyah, Studi Deskriptif Tentang Sinergitas Kewenangan Antara Bpjs Kesehatan dengan Organisasi Profesi dalam Penyediaan Layanan Kesehatan di Kota Surabaya. *Jurnal Universitas Airlangga*, Volume 4, Nomor 2, Agustus 2016.
- M. Irwanda Firmansyah. Studi Deskriptif Tentang Sinergitas Kewenangan Antara Bpjs Kesehatan dengan Organisasi Profesi dalam Penyediaan Layanan Kesehatan di Kota Surabaya. *Jurnal Universitas Airlangga*, Volume 4, Nomor 2, Agustus 2016.
- M. Lies Endarwati, Kekuatan Perempuan Pemimpin dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, *Prosiding Seminar Nasional AIMI*, Jambi 27 – 28 Oktober 2017.
- M. N Ibad, *Perempuan dalam perjuangan Gus Dur-Gus Miek* Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2011.
- M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Maccoby, E & Jacklin, CN., *The Psychology of Sex Differences*. Stanford Ca: Stanford University Press, 1974.
- Malayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditana, 2008.
- Masrukhin, Strategi Membangun Learning Organization dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas NU Hasyim Asy;ari Kudus., *Quality: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 3, Nomor 1, Juni 2015.
- Muhammad Imarah, *At Tahrir al Islam lil Mar'ah*, cet 1Kairo: Dar al Syuruq, 2002.
- Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997.

- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Mukhtar, *Bimbingan Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah: panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Kepustakaan*, Cipayung, Ciputat: Gaung Persada Press, 2007.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruuz, 2008.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Aruzz Media, 2008.
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Bandung*: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Andira, 2000.
- Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Jender: Perspektif Al-Qur'an*, Jakarta: Paramadina, 1999.
- Nasruddin Umar, *Kodrat Perempuan dalam Islam* Jakarta: Fikahati Aneska, 2000.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rakesarasin, 1996.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo, 2006.
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa, 2012.
- Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency, 1990.
- Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Renika Cipta, 2008.

- Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Renika Cipta, 2008.
- Rachel McNac dan Kerren Vali, "Diverse experiences of women leading in higher education: locating networks and agency for leadership within a university context in Papua New Guinea, *Journal Gender and Education*, Volume 27, Nomor 3, 2015.
- Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* Jakarta: Kalam Mulia: 2017.
- Rassidy Oyeniran, Women's Leadership Experiences: A Study of Ivorian Women Primary School Principals, *Journal of Educational Issues*, Volume 4, Nomor 1, 2018.
- RL. Dalt, *New Era Of Management Era Baru Manajemen.*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2010.
- S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3, 1990.
- Siagian, *Peranan Staf dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung, 1983.
- Sian Millard, *Characteristics of Mission and Vision Statements*, University of Hawaii, 2010.
- Siti Sulasmi, Peran Variabel Perilaku Belajar Inovatif, Intensitas Kerjasama Kelompok, Kebersamaan Visi Dan Rasa Saling Percaya Dalam Membentuk Kualitas Sinergi, *Jurnal Ekuitas*, Volume 13, Nomor 2, Juni 2009
- Sofian Efendi dan Chris Manning, *Prinsip-Prinsip Analisa Dara: Metode Penelitian Survey*, Jakarta: Tema Baru, 1999.
- Somaye Shahtalebi, Women's success factors from leadership in higher education, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Volume 15, 2011.
- Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Sooksan Kantabutra dan Gayle C. Avery, The Power of Vision: Statements that resonate, *Journal of Business Strategy*, Volume 31, Nomor 1, 2010.

- St. Zakiah, Kepemimpinan Perempuan Pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Bone, *Jurnal Al-Maiyyah*, Volume 11 No. 1 Januari-Juni 2018.
- Stephen J. Kenezovich, *Administration of Public Education*, New York: Harper Collins Publisher, 1984.
- Stephen P Robbins,. and Mary Coulter., *Management*, Eleventh Edition, United States of America: Pearson Education Limited, 2012.
- Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Stephen Robbin, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- _____, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sugiyono, *Statistik untuk Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: Renika Cipta, 2004.
- _____, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Bina Aksara, 2002.
- Sumadi Suryabrata, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rajawali, 2007.
- _____, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali, 1995.
- Susanne Braun, et.all., Effectiveness of Mission Statement in Organizations-A Review, *Journal of Management & Organization*, Volume 18, Nomor 4, 2012.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- _____, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2009.

- Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Quran*, Bandung: Pustaka Setia, 1999.
- Team Penyusun Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Surabaya: Reality Publisher, 2008.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, cet.2, ed.3, 2002.
- Triana Rahmawati, dkk., Sinergitas Stakeholders Dalam Inovasi Daerah Studi Pada Program Seminggu Di Kota Probolinggo Semipro... *Jurnal Administrasi Publik*. Universitas Brawijaya dengan Volume 2, Nomor 4, 2014.
- Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Kencana, 2010.
- U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Umi Rusilowati, Analisis Organisasi Pembelajaran Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian dan pengembangan Pemerintah., *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan*, 2013.
- Umiarso dan Imam Gozali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSOD, 2010.
- Wibowo, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Wibowo, *Kepemimpinan Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Temporer* Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- William Phanuel Kofi Darbi, Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution, *International Journal of Business and Social Science*, Volume 3, Nomor 14, Juli 2012.
- Winarno, *pengembangan sikap entrepreneurship dan intrapreneurship, korelasi dengan Budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan motivasi Berprestasi di Perusahaan*, Jakarta, PT. Indeks, 2011.
- Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017.

- _____, *Pendidikan Jiwa Kewirausahaan: Strategi Pendidikan Nasional dalam Globalisasi dan Otonomi Daerah*, Jakarta: Uhamka Press, 2001.
- Yuminah Rohmatullah, Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Melacak Sejarah Feminisme melalui Pendekatan Hadits dan Hubungannya dengan Hukum Tata Negara, *Jurnal Syariah: Jurnal Ilmu Hukum dan Pemikiran*, Volume 17, Nomor 1, Juni 2017.
- Yusuf Qardhawi, *Min fiq ad daulah fi al-islam* cet 1 Cairo: Day asy-Suruq, 1997.
- Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan 1*, Jakarta: Grasindo, 1992.
- Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, Yogyakarta: Bigraf Publising, 2000.
- Zuzana Papulova, The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, *Journal of Economic, Business and Management*, Volume 2, Nomor 1, Februari 2014.