

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN
(STUDI KASUS SMKN 7, SMKN 1 BANTUL, SMKN 1 TEMPEL)**

Eutrovia Iin Kristiyanti, Muhyadi
ASMI "DESANTA" Yogyakarta, Universitas Negeri Yogyakarta
kristiyan_in@yahoo.com, muhyadi@uny.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis sifat-sifat gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang muncul dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi dan pemberian motivasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, sebagai subjek penelitian adalah kepala SMKN 7 Yogyakarta, SMKN 1 Bantul dan SMKN 1 Tempel. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumen. Hasil penelitian adalah sifat-sifat gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan SMKN 7 Yogyakarta, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel adalah: (1) Kepala sekolah memberi wewenang dalam pengambilan keputusan kepada bawahan; (2) Berhati-hati dalam pengambilan keputusan dan taat pada prosedur; (3) Menghormati, menghargai, terbuka terhadap masukan dan saran dari bawahan; (4) Lebih suka bekerja tim; (5) Lebih mengutamakan hubungan antarpersonal dan komunikasi informal; (6) penghargaan diberikan untuk pengembangan bawahan; (7) sifat keibuan berperan dalam pemberian teguran dan pembinaan kepada bawahan serta lebih diplomatis. (8) cenderung menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kepala sekolah perempuan

**FEMALE PRINCIPAL LEADERSHIP
(CASE STUDY SMKN 7 YOGYAKARTA, SMKN 1 BANTUL, SMKN 1 TEMPEL)**

Eutrovia Iin Kristiyanti, Muhyadi
ASMI "DESANTA" Yogyakarta, Universitas Negeri Yogyakarta
kristiyan_in@yahoo.com, muhyadi@uny.ac.id

Abstract

This research aims to describe and analyze the characteristics of leadership styles of female principal that appear in decision making, to build communication and motivational gifts. This research is qualitative research with case study approach, the subject of this research was female principals SMKN 7, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel. Data collection techniques used interview, observation, and document. The results of the research are the characteristics of leadership styles of female principal SMKN 7 Yogyakarta, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel is. (1) Female principal gave authority to subordinates in decision making. (2) Be careful in making decisions and conformed to the procedure. (3) Appreciate, respect, open to feedback and suggestions from subordinates. (4) Prefer team work. (5) More emphasis on the relationship interpersonal and informal communication. (6) The award is given to the development of subordinates. (7) Motherly nature was instrumental in giving reproof and coaching to subordinates as well as more diplomatic. (8) Tend to use participatory leadership style

Keywords: leadership styles, female school principal

Pendahuluan

Keberhasilan suatu sekolah dalam menjalankan proses pendidikan yang berkualitas sering diidentikkan dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola segala sumber daya yang ada. Salah satu sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia yaitu guru dan karyawan yang mampu menghasilkan *output* yang berkualitas, peningkatan kualitas pembelajaran dan kualitas proses pendidikan secara keseluruhan. Dalam mengelola SDM tidak terlepas dengan kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuan secara dominan ditentukan oleh kehandalannya dalam mengelola manajemen sekolah yang bersangkutan. Salah satu keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola manajemen sekolah ditentukan oleh gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang pada saat mempengaruhi orang lain. Kepala sekolah di dalam menjalankan roda organisasi sekolah, untuk mencapai tujuan sekolah perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang akan digunakan. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah antara lain dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah melakukan pengambilan keputusan baik untuk kepentingan internal sekolah maupun eksternal sekolah. Selain hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah membangun komunikasi yang harmonis dengan warga sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pula dari bagaimana kepala sekolah melakukan motivasi kepada warga sekolah.

Gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh peran gender, dimana peran gender dapat dikategorikan kedalam tipe maskulin dan feminin. Adapun karakte-

ristik peran gender maskulin antara lain adalah dapat digambarkan sebagai sosok individu yang kuat, tegas, berani, semangat, harga diri dan kepercayaan diri yang teguh, berani mengambil resiko, agresif, bebas, objektif, tidak emosional, aktif, kompetitif, ambisius, rasional, rasa ingin tahu tentang berbagai peristiwa, kurang responsif terhadap hal-hal yang berhubungan dengan emosi (perasaan). Sedangkan karakteristik peran gender yang feminin antara lain adalah lebih memperhatikan perasaan, emosional, lebih sensitif, rapi, teliti, tabah, lembut, hangat, hemat, lebih berhati-hati, ramah. Dari karakteristik tersebut banyak yang menyamakan antara gender dengan jenis kelamin yaitu jenis kelamin laki-laki untuk maskulin dan feminin untuk jenis kelamin perempuan. Sampai abad 21 ini kepemimpinan perempuan masih sering dipermasalahkan. Hal tersebut karena adanya penandaan (*Stereotip*) yang diberikan kepada perempuan. Studi Coleman (2000) menunjukkan bahwa para kepala sekolah dan para manajer senior perempuan lainnya di Inggris dan Wales mengindikasikan mereka cenderung berperilaku model kepemimpinan transformatif dan partisipatif. (Zulkifli, 2011).

Berdasarkan data statistik, jumlah kepala SMKN menurut jenis kelamin dan golongan, yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional pada tahun 2009/2010 disampaikan bahwa jumlah SMK Negeri di seluruh Provinsi di Indonesia sebanyak 2218 sekolah. Dari 2218 SMK Negeri tersebut kepala sekolah laki-laki sebanyak 1993 dan kepala sekolah perempuan sebanyak 225. (Kemendiknas, *Data statistik mengenai jumlah kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri menurut jenis kelamin dan golongan*).

Sedangkan, jumlah kepala SMK Negeri di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta adalah 49 orang yang terdiri dari kepala sekolah laki-laki sebanyak 39 orang dan kepala sekolah perempuan sebanyak 10 orang. (Kemendiknas, *Data statistik mengenai jumlah kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri menurut jenis kelamin dan golongan*).

SMK Negeri 7 Yogyakarta, SMK Negeri 1 Bantul dan SMK Negeri 1 Tempel merupakan SMK Negeri yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Ketiga SMK Negeri ini di bawah kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang mampu membawa sekolah dengan berbagai prestasi yang dimiliki dan pengembangan SDM untuk menjadi SDM yang berkualitas. Prestasi yang pernah didapatkan oleh kepala sekolah perempuan pada SMK Negeri antara lain adalah bahwa mayoritas kepala sekolah perempuan dapat menduduki sebagai kepala sekolah teladan pada peringkat pertama dan kedua se Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berdasarkan dari hasil pra survei ditemukan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh kepala sekolah perempuan. Kepala sekolah perempuan SMK Negeri 7 Yogyakarta, SMK Negeri 1 Bantul dan SMK Negeri 1 Tempel berasal dari Jawa, sehingga sifat lemah lembut dari kepala sekolah perempuan tersebut diidentikkan bahwa dalam menghadapi masalah kurang cepat, dan kurang tegas. Selain hal tersebut banyak anggapan bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan lambat dalam mengambil suatu keputusan karena kurang keberanian dalam mengambil resiko. Masih terdapat kurangpercayaan terhadap kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang ditunjukkan dengan selalu dibanding-bandingkan dengan kepala sekolah laki-laki. Hal ini salah satunya dipengaruhi oleh budaya patriarki yang menganggap perempuan pada posisi lemah hanya bisa bertahan dalam ruang domestiknya.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis sifat-sifat gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan pada SMK Negeri 7 Yogyakarta, SMK Negeri 1 Bantul, SMK Negeri 1 Tempel yang muncul dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi dan pemberian motivasi.

Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat

penting dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan dari pimpinan organisasi.

Thoha (2012, p.9) berpendapat bahwa "kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok". Sedangkan Owens (1999, p.133) menjelaskan bahwa manajemen berhubungan dengan strategi (*doing the thing right*) yaitu bekerja dengan mentaati prosedur dan aturan yang berlaku, sementara kepemimpinan berhubungan dengan taktik (*doing the right thing*) yaitu bekerja secara benar berdasarkan pertimbangan rasional.

Kepemimpinan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dari pada manajemen. Kepemimpinan dapat dipergunakan atau dilakukan oleh setiap orang dan tidak hanya terbatas atau berlaku di dalam suatu organisasi, atau kantor tertentu tetapi dapat terjadi dimana saja. Salah satu yang terpenting dalam kepemimpinan adalah bahwa seseorang dapat menunjukkan kemampuannya dalam mempengaruhi perilaku orang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu.

Yin Cheong Cheng (1996, p.103) berpendapat bahwa "*leadership is related to the process of influencing others' behavior, it is also related to goal development and achievement*". Pendapat Yin Cheong Cheng tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan dapat dihubungkan dengan proses mempengaruhi perilaku orang lain, hal ini juga berhubungan dengan pengembangan tujuan dan pengembangan.

Usman (2013, p.311) mengemukakan bahwa "kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama". Kepemimpinan adalah merupakan suatu seni mempengaruhi seseorang maupun kelompok untuk menimbulkan kerja sama dan saling percaya dalam kegiatan organisasi, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Kepemimpinan berintikan adanya suatu proses mempengaruhi dari

atasan kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya, sehingga akan mudah dalam menggerakkan bawahannya. Rivai & Mulyadi (2012, p.34) berpendapat bahwa fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu, (a). dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*), dimana seorang pemimpin harus berusaha dapat memahami para pengikutnya; (b). dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Dari kedua dimensi tersebut dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinan diperlukan adanya kemampuan mengarahkan dari seorang pimpinan sehingga anggota dalam organisasi dapat menanggapi secara positif. Dalam kepemimpinan perlu adanya dukungan atau keterlibatan dari orang-orang yang dipimpinnya. Tanpa ada dukungan dari bawahan, maka segala kebijakan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan tidak akan dapat berjalan dan tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Kartono (2011, p.93) menyebutkan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah: memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sedangkan Stoner (Wahjosumidjo, 2013, p.41) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah, (a). *task related* atau *problem solving function*, bahwa seorang pemimpin mempunyai fungsi untuk memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat; (b) *group maintenance function* atau *social function*, bahwa seorang pemimpin mempunyai fungsi membantu kelompok bekerja lebih lancar, memberi-

kan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat dan memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.

Untuk dapat melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut, maka seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial, mempunyai motivasi diri dan dorongan berprestasi serta mempunyai sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Gaya Kepemimpinan

Penerapan gaya kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh kepada bawahan terutama terhadap kepuasan kerja karyawan. Usman (2013, p. 349) berpendapat bahwa “gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang ditampilkan seseorang pada saat ia mempengaruhi perilaku orang lain”. Thoha (2012, p. 49) menyampaikan bahwa “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Gaya dapat pula diartikan sama dengan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya, yang dilakukan secara konsisten sehingga bawahan akan melaksanakan kebijakan dan keputusan dari pimpinan.

Sedangkan Rivai & Mulyadi (2012, p. 42) menjelaskan bahwa, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah merupakan pola perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin secara konsisten pada saat pemimpin tersebut mempengaruhi perilaku orang lain sehingga bawahan mau melaksanakan kebijakan dan keputusan dari pimpinan.

Salah satu gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Likert (Usman, 2013, pp.350-352)

yang merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut.

Exploitative Authoritative (Otoriter yang memeras)

Dalam sistem kepemimpinan ini, pimpinan mempunyai kekuasaan untuk membuat keputusan. Pimpinan memerintah bawahan dalam melaksanakan sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya secara penuh. Ancaman dan hukuman akan diberikan bagi bawahan yang gagal dalam pencapaian hasil yang telah ditetapkan. Pemimpin hanya menaruh kepercayaan sedikit sekali kepada bawahan. Komunikasi berlangsung satu arah hanya dari pimpinan (*top down*).

Benevolent Authoritative (Otoriter yang baik)

Dalam sistem kepemimpinan ini, pimpinan masih menentukan perintah tetapi bawahan diberi kebebasan untuk memberikan tanggapan. Bawahan diberikan kesempatan untuk melaksanakan tugas dalam batas-batas yang telah ditentukan secara rinci sesuai dengan prosedur. Pemberian hadiah atau penghargaan diberikan kepada bawahan yang telah dapat mencapai sasaran produksi. Dalam sistem kepemimpinan ini sudah mulai nampak komunikasi dua arah.

Consultative (Konsultatif)

Dalam sistem ini, pimpinan menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintah setelah mendiskusikan dengan bawahan. Bawahan diberi kewenangan untuk membuat keputusan sendiri mengenai pelaksanaan tugas, akan tetapi keputusan penting tetap berada pada pimpinan tingkat atas. Penghargaan dan hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap bawahan. Bawahan diberi kebebasan untuk berdiskusi. Pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas secara baik. Pada sistem kepemimpinan ini komunikasi terjadi dua arah, sudah mulai ada pemberdayaan terhadap bawahan.

Participative (Partisipatif)

Dalam sistem ini, sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pe-

kerjaan dibuat oleh kelompok. Apabila pimpinan mengambil suatu keputusan, maka keputusan tersebut diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok. Pimpinan mengikutkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Motivasi bawahan tidak hanya berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahan merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja. Hubungan antara pimpinan dan bawahan terbuka, bersahabat dan saling percaya. Komunikasi terjadi dua arah dan terdapat pemberdayaan kepada bawahan.

Sedangkan Thoha (2012, p.67) menyebutkan bahwa ciri-ciri kepemimpinan partisipatif adalah, (a). pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan; (b). posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian; (c). pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (d). komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar; (e). tanggungjawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.

Usman (2013, p.349) menyebutkan bahwa berdasarkan pendekatan perilaku terdapat gaya kepemimpinan otoriter dan *laissez faire* dan diantara kedua gaya tersebut terdapat gaya kepemimpinan demokratis. Dalam kepemimpinan otoriter pemimpin menghendaki segala kebijakan dan keputusan dari sebuah organisasi ada di tangan pimpinan. Bawahan hanyalah sebatas pelaksana tugas atau pelaksana seluruh perintah atasan dan harus mentaati semua yang telah ditetapkan atau diatur oleh pimpinan. Pimpinan mempunyai kekuasaan penuh.

Kartono (2011, p.72) menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan otoriter adalah, (a). memberikan perintah-perintah yang dipaksakan, dan harus dipatuhi; (b). benentukan *policies* atau kebijakan untuk semua pihak, tanpa berkonsultasi dengan para anggota; (c). tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang

akan datang, akan tetapi cuma memberitahukan pada setiap anggota kelompoknya langkah-langkah segera yang harus mereka lakukan; (d). memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

Sedangkan kepemimpinan demokratis adalah pemimpin lebih cenderung mengikutsertakan karyawan atau bawahan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan atau bawahan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, serta memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan atau bawahan.

Rivai & Mulyadi (2012, p.38) menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah, (a). semua *policies* merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin; (b). perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung; (c). dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif, yang dapat dipilih; (d). para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok; (e). pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampaui banyak melakukan pekerjaan tersebut.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* (kendali bebas) adalah dimana pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau bawahannya baik secara individu atau kelompok kebebasan dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya. Usman (2013, p.357) menyebutkan ciri-ciri atau karakteristik dari kepemimpinan *laissez faire* (kendali bebas) adalah, (a). kelompok memiliki atau diberi kebebasan sepenuhnya dalam menentukan keputusan dimana pimpinan tidak banyak ikut berpartisipasi; (b). pimpinan hanya memberikan penjelasan atau keterangan apabila diminta dalam pelaksanaan kegiatan; (c). pemimpin kurang berpartisipasi

secara penuh; (d). jarang muncul komentar yang spontan dalam pembicaraan.

Dalam kepemimpinan bidang pendidikan, untuk mewujudkan kinerja yang tinggi (*high performance*) dan keterlibatan yang tinggi (*high involvement*), kepala sekolah memiliki suatu kekuasaan (*power*). Kekuasaan tersebut terutama dalam hal pengambilan keputusan pendidikan, informasi (*information*) yang akan disebarkan dan akan diakses oleh seluruh warga sekolah, pengetahuan (*knowledge*) yaitu selalu berupaya untuk meningkatkan pengetahuan dalam rangka meningkatkan keprofesionalan tenaga pendidik. Selain hal tersebut juga penghargaan (*reward*) yang merupakan bentuk pengakuan prestasi baik dalam bentuk finansial maupun promosi jabatan, serta bentuk penyadaran terhadap penyimpangan yang berupa sanksi (*punishment*).

Kepemimpinan Perempuan

Gender banyak didengung-dengungkan pada masa sekarang ini. Nugroho (2008, p.33) berpendapat bahwa “gender adalah perbedaan antara perempuan dan laki-laki dalam peran, fungsi, hak, perilaku yang dibentuk oleh ketentuan sosial dan budaya setempat”. Pada saat ini banyak yang memberikan pendapat bahwa gender adalah merupakan perbedaan antara laki-laki dan perempuan.

Terdapat dua tipe peranan gender yaitu tipe maskulin dan tipe feminin. Adapun karakteristik peran gender maskulin antara lain adalah dapat digambarkan sebagai sosok individu yang kuat, tegas, berani, teguh, semangat, harga diri dan kepercayaan diri yang teguh, berani mengambil resiko, agresif, bebas, dominan, objektif, tidak emosional, aktif, kompetitif, ambisius, rasional, rasa ingin tahu tentang berbagai peristiwa, kurang responsif terhadap hal-hal yang berhubungan dengan emosi (perasaan). Sedangkan karakteristik peran gender yang feminin antara lain adalah lebih memperhatikan perasaan, emosional, lebih sensitif, rapi, teliti, tabah, lembut, hangat, hemat, lebih berhati-hati, ramah. Dari karakteristik tersebut banyak

yang menyamakan gender dengan jenis kelamin antara laki-laki untuk maskulin dan feminin untuk perempuan.

Grove mengemukakan *Leadership Styles Women* sebagai berikut: (a). *emphasize relationships, sharing, and process*; (b). *focus on instructional leadership*, (c). *facilitative leadership*; (d). *interact more with teachers, students, parents, colleagues, community, etc. more than men*; (e). *support contributive, consensual decision making*; (f). *emphasize the process*; (g). *encourage feelings of self worth, active participation, and sharing of power and information, which helps to transform people's self interest into organizational goals*; (h). *influence teachers to use more desirable teaching methods*; (i). *emphasize the importance of curriculum and instruction more than men*. (Grove, R. *Women and the leadership paradigm: bridging the gender*). Dari pendapat Grove dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih menekankan pada menjalin hubungan atau berinteraksi dengan warga sekolah. Hubungan atau interaksi tersebut baik dengan guru, siswa, orang tua, rekan kerja, masyarakat dan memfokuskan pada proses serta kepemimpinan yang bersifat intruksional dan fasilitatif. Menerima kontribusi, dukungan, partisipatif, pemberian informasi dalam pengambilan keputusan yang konsensual untuk tercapainya tujuan organisasi atau sekolah.

Sedangkan Burns & Martin (2010, p.6) berpendapat bahwa, "*gender differences in leadership can be accounted for through a variety of rationale. From interpersonal relationships to social role expectations to differences in perception and styles, men and women may indeed lead differently in addition to being 'followed' differently. Most assuredly, general agreement exists that men and women will naturally vary in their leadership styles*". Pendapat Burns & Martin dapat diartikan bahwa perbedaan gender dalam kepemimpinan dapat dipertanggungjawabkan melalui berbagai pemikiran yang rasional. Dari hubungan interpersonal dengan harapan peran sosial untuk perbedaan persepsi dan gaya, pria dan wanita memang dapat menyebabkan hal yang berbeda. Yang pasti,

ada kesepakatan umum bahwa pria dan wanita secara alami akan bertukar dalam gaya kepemimpinan mereka.

Robbins (2010, p.64) berpendapat bahwa wanita cenderung mengambil atau menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagai kekuasaan dan informasi serta berupaya meningkatkan harga diri pengikutnya. Mereka lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontak, dan ketrampilan antarpribadi mereka untuk mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan perempuan tidak perlu diragukan lagi, karena kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kompetensi, karakteristik, kecerdasan, wawasan yang luas dari seseorang.

Bush and Coleman (2000, p.30) menyatakan bahwa dalam sebuah studi yang mengidentifikasi beberapa perbedaan kepemimpinan antara laki-laki dan wanita sebagai berikut, (a). *that men were more concerned with finance and salaries than women, who were more concerned with people within the school and their own workload*; (b). *the striking competitiveness of the male. In contrast the women were more concerned with cooperation and sharing, and in teamwork*; (c). *men tend to be completely satisfied with their work, women more hesitant*; (d). *men wanted status and recognition, whilst women do not seem to want to be a subject of status envy*

Pernyataan Bush & Coleman dapat diartikan sebagai berikut, (a). laki-laki lebih *concern* terhadap hal-hal yang berhubungan dengan finansial dan gaji dari pada wanita yang lebih *concern* terhadap orang-orang dalam sekolah dan beban kerja mereka; (b). laki-laki berupaya dalam hal kompetitif, sebaliknya wanita lebih *concern* terhadap kerja sama dan *sharing*, dan bekerja dalam tim; (c). laki-laki cenderung mudah puas dengan pekerjaannya, sedangkan wanita masih ragu; (d). laki-laki menginginkan status dan penghargaan, adapun wanita tampak tidak menginginkan status.

Kepemimpinan perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformatif serta kolaboratif. Kepemimpinan perempuan lebih

berorientasi sebagai motivator, adanya hubungan pribadi yang baik seperti memberikan pengakuan terhadap hasil kerja yang baik, saling bekerja sama.

Hasil tes kepribadian terhadap kepemimpinan perempuan yang dilakukan Iirusinghe dan Lyons (Bush and Coleman, 2000, p.31), menghasilkan kesimpulan bahwa dimensi kepemimpinan perempuan menggambarkan diri mereka lebih, (a). *affiliative* (afiliasif); (b). *democratic* (demokrasi); (c). *caring* (peduli); (d). *artistic* (artistik); (e). *behavioural* (perilaku); (f). *detail conscious* (penuh kesadaran); (g). *Conscientious, and worrying* (teliti dan mengkhawatirkan); (h). *team worker* (pekerja tim); (i). *completer* (pelengkap).

Perempuan lebih menyukai organisasi yang menekankan hubungan dan berhubungan dengan orang lain. Sebagaimana disampaikan oleh Rothschild (Robbins, 1996, p.181) dari hasil penelitiannya menyebutkan enam ciri karakteristik suatu organisasi yang dipimpin oleh perempuan (organisasi feminin) sebagai berikut, (a) anggota dihargai sebagai manusia individual. Orang-orang diperlakukan sebagai individu, dengan nilai dan kebutuhan individu; (b) non-opportunistik. Hubungan dipandang sebagai memiliki nilai di dalamnya, tidak sekedar suatu alat yang formal untuk pencapaian tujuan organisasi; (c) karir didefinisikan dalam bentuk layanan kepada orang lain. Sementara anggota organisasi dalam suatu birokrasi mendefinisikan sukses karir dalam bentuk promosi, pemerolehan kekuasaan, dan kenaikan gaji, anggota organisasi dalam model feminin mengukur sukses dalam bentuk layanan kepada orang lain; (d) komitmen pada pertumbuhan karyawan. Organisasi feminin menciptakan kesempatan pertumbuhan pribadi yang ekstensif bagi anggotanya, daripada menekankan spesialisasi dan pengembangan keahlian yang sempit. Organisasi ini mengembangkan keterampilan anggota dan memperluas kompetensi karyawan dengan menawarkan pengalaman belajar yang baru. Penciptaan komunikasi yang peduli; (e) anggota menjadi terikat secara akrab; (f) berbagi kekuasaan. Semua

anggota yang akan terkena oleh suatu keputusan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan tersebut.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan perempuan cenderung kepada gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasi. Kepemimpinan perempuan lebih mengutamakan hubungan kemanusiaan, peduli terhadap bawahan, memperhatikan kerja sama antaranggota, saling menghormati dan menghargai. Kepemimpinan perempuan cenderung melakukan komunikasi informal terhadap bawahan dan lebih sopan, menggunakan strategi kolaboratif dalam mengatasi konflik, terbuka dan lebih suka *sharing* dengan bawahan, suka bekerja dalam *teamwork*. Lebih berperan sebagai motivator untuk pengembangan bawahan. Memunculkan watak *estri* atau wanita dalam kepemimpinannya yaitu bersifat sabar, santun, mengalahkan tanpa kekerasan dan pandai berdiplomasi.

Metode Penelitian

Jenis, Waktu, Tempat dan Subjek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus dimaksudkan untuk mengeksplorasi beberapa kasus atau permasalahan, dalam hal ini adalah kasus-kasus atau permasalahan-permasalahan mengenai kepemimpinan kepala sekolah perempuan.

Penelitian dilaksanakan selama empat bulan yaitu pada bulan Oktober 2013 s.d. Januari 2014. Penelitian dilakukan di SMK Negeri 7 Yogyakarta, SMK Negeri 1 Bantul dan SMK Negeri 1 Tempel Sleman. Subjek penelitian adalah kepala SMK Negeri 7 Yogyakarta, kepala SMK Negeri 1 Bantul, Kepala SMK Negeri 1 Tempel. Selain subjek penelitian terdapat pula responden pendukung yaitu dua orang guru dari masing-masing sekolah.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara, dokumen, dan observasi. Wawancara diguna-

kan untuk menggali informasi dalam pengambilan data yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, membangun komunikasi dan pemberian motivasi. Wawancara dilakukan kepada subjek penelitian dan responden pendukung. Teknik dokumen adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan, melihat, mencermati dan menganalisis dokumen-dokumen yang ada hubungannya atau sesuai dengan fokus penelitian. Observasi dilakukan dengan mengamati perilaku dan aktivitas kepala sekolah perempuan. Hal-hal yang diamati adalah dalam menjalankan tugas-tugas ke-pemimpinan, terutama dalam memimpin rapat untuk mengambil keputusan, pe-nyampaian informasi-informasi, pengarah-an, dan memberikan pengaruh atau meng-gerakkan bawahan.

Sebagai instrument kunci dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri. Selanjutnya akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan dengan menggunakan pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman dokumen.

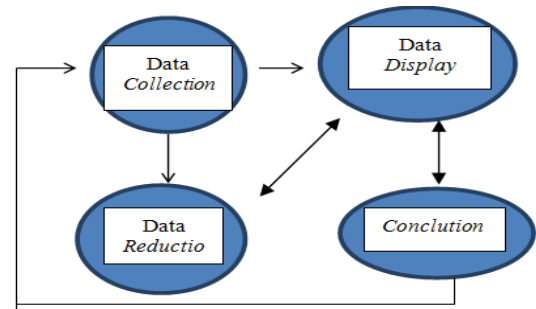
Keabsahan Data

Keabsahan data dapat dilakukan dengan *credibility* yaitu dengan triangulasi sumber dan triangulasi metode, *member check*. *Transferability* dilakukan dengan membuat laporan yang diuraikan secara terinci, jelas dan sistematis serta dapat dipercaya. *Dependability*, untuk reliabilitas ini peneliti melakukan semua proses dalam penelitian. Sedangkan *confirmability* yaitu dengan mengkaitkan antara hasil penelitian dengan proses yang dilakukan. Objektivitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menyatukan antara *dependability* dan *confirmability*.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif interaktif model Miles & Huberman (Sugiyono, 2011, pp.334-335) yang meliputi 4 kegiatan utama yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Alur ana-

lisis ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Skema Analisis Data Kualitatif

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam pengambilan keputusan, walaupun kewenangan penuh pada kepala sekolah perempuan, akan tetapi kepala sekolah memberikan kewenangan kepada bawahan untuk pengambilan keputusan yang bersifat untuk pengembangan sekolah, penanganan terhadap konflik sekolah. Bawahan yang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan adalah bawahan yang ada hubungannya dengan permasalahan yang ada dan disesuaikan dengan situasi atau situasional. Dalam hal penyelesaian konflik terutama yang berhubungan dengan konflik individu dalam internal sekolah, kepala sekolah perempuan melakukannya dengan pendekatan kekeluargaan dan secara personal. Kepala sekolah berusaha memahami permasalahan, karakter dari setiap individu bawahan. Dengan memahami karakter bawahan beserta situasi dan kondisi bawahan, kepala sekolah perempuan dapat menentukan cara yang terbaik atau cara pendekatan yang sesuai untuk bawahan tersebut dalam menyelesaikan konflik yang terjadi. Kepala sekolah perempuan terbuka terhadap kritik dan saran yang disampaikan oleh bawahan. Terutama kritik dan saran yang sifatnya untuk kebaikan sekolah dan menyangkut sistem sekolah. Seandainya kepala sekolah perempuan tidak menerima kritik atau saran tersebut, kepala sekolah perempuan akan memberi penjelasan dan alasan mengapa saran atau kritik dari bawahan tidak dipakai. Akan tetapi apabila kritik dan saran tersebut baik dan dapat untuk pengembangan sekolah, maka kepala sekolah

perempuan akan merespon dan menindaklanjutinya.

Dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah perempuan berorientasi pada gaya kepemimpinan partisipatif, sebagaimana dikemukakan oleh Likert (Usman, 2013, p. 352) bahwa dalam kepemimpinan partisipatif sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok. Apabila pimpinan mengambil suatu keputusan, maka keputusan tersebut diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok. Pimpinan mengikutkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara pimpinan dan bawahan terbuka, bersahabat dan saling percaya. Komunikasi terjadi dua arah dan terdapat pemberdayaan kepada bawahan.

Dalam membangun komunikasi yang harmonis, kepala sekolah perempuan melaksanakannya baik secara formal maupun informal. Untuk komunikasi formal kepala sekolah perempuan melaksanakan komunikasi tersebut sesuai dengan yang telah diatur dan telah ditentukan secara tegas dalam struktur organisasi. Komunikasi dilaksanakan dua arah baik dari atas ke bawah (*top down*) maupun dari bawah ke atas (*bottom up*).

Untuk membentuk komunikasi yang harmonis selain melakukan komunikasi formal, kepala sekolah perempuan melaksanakan komunikasi informal kepada bawahan. Komunikasi informal dibentuk atau dilakukan oleh kepala sekolah perempuan dalam bentuk rekreasi, memberikan salam pada waktu pagi hari di depan pintu gerbang sekolah, adanya pengajian untuk warga sekolah, kepedulian kepada bawahan yang terkena musibah (sakit), mempunyai hajatan, melakukan komunikasi antarpersonal dengan bawahan. Kepala sekolah perempuan sangat peduli terhadap bawahan yang sedang melakukan pekerjaan.

Untuk mempermudah komunikasi dan memperlancar komunikasi antara bawahan dengan kepala sekolah perempuan, kepala sekolah perempuan selalu membuka lebar akses untuk bertemu beliau. Kepala sekolah perempuan mudah untuk ditemui baik bertatap muka langsung mau-

pun secara tidak langsung (dengan SMS maupun telepon). Hal ini menunjukkan bahwa antara kepala sekolah perempuan dengan bawahan nampak sebagai rekan dalam bekerja bukan sebagai buruh dan majikan.

Pelaksanaan komunikasi baik secara formal dan informal bertujuan untuk memperlancar dan mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Usman (2013, p.470) bahwa tujuan atau manfaat dari komunikasi adalah, (a). untuk meningkatkan kemampuan manajerial atau kepemimpinan dan hubungan sosial; (b). untuk menyampaikan dan menerima pesan atau informasi; (c). untuk menyampaikan dan menjawab pertanyaan; (d). merubah perilaku (pola pikir, perasaan, dan tindakan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan); (e). mengubah keadaan sosial; (f). sarana untuk menyampaikan perintah, pengarahan, pengendalian, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, negosiasi dan pelaporan.

Motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan dalam bentuk positif maupun dalam bentuk negatif. Untuk motivasi dalam bentuk positif diberikan dalam bentuk penghargaan (*reward*). Sedangkan untuk motivasi dalam bentuk negatif bertujuan untuk memberikan efek jera diberikan dalam bentuk sanksi (*punishment*). Penghargaan (*reward*) diberikan oleh kepala sekolah perempuan masih dalam bentuk moril, misalnya seperti ucapan terima kasih baik yang disampaikan secara personal maupun disampaikan pada suatu pertemuan baik pada waktu upacara bendera, rapat atau *briefing*. Penghargaan diberikan juga dalam bentuk pengusulan kenaikan pangkat. Sedangkan motivasi dalam bentuk negatif atau sanksi (*punishment*) diberikan kepala sekolah perempuan dalam bentuk teguran. Baik itu teguran, kritik maupun saran untuk bawahan akan disampaikan oleh kepala sekolah perempuan secara kekeluargaan, disini muncul sifat keibuan dari kepala sekolah perempuan, dengan selalu memperhatikan perasaan, dan saling menghormati.

Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah perempuan dalam bentuk motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagaimana yang dikemukakan oleh Herzberg dalam teori dua faktor yaitu, (a). *intrinsic*, dorongan intrinsik seperti lapar, haus, sex, prestasi diri, ingin diakui (rekognisi), rasa tanggung jawab, ingin maju. Individu yang kuat motivasi intrinsiknya, bila keinginannya terpenuhi, akan merasa puas; (b). *Extrinsic*, dorongan ekstrinsik seperti kebijakan organisasi, tipe supervisi pimpinan, hubungan interpersonal, kondisi kerja. Apabila faktor eksternal kondusif, orang akan merasa puas, dan apabila sebaliknya, tidak merasa puas atau kecewa.

Keberhasilan dan perkembangan sebuah sekolah ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah di dalam memimpin sekolah. Dalam memimpin sekolah, kepemimpinan kepala sekolah akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan terhadap subjek penelitian dan responden pendukung, bahwa mereka memberikan persepsi kepada kepala sekolah perempuan adalah bahwa setiap orang mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Karakteristik tersebut dapat dipengaruhi oleh lingkungan baik budaya mereka berasal, maupun lingkungan keluarga dan setiap orang memiliki kekurangan dan kelebihan.

Kepemimpinan perempuan dalam hal ini adalah kepala sekolah perempuan sebenarnya tidaklah menjadi suatu permasalahan, asalkan kepala sekolah perempuan tersebut mempunyai kompetensi dan dapat menerapkan ilmu kepeimpinannya dengan baik dan benar. Dari subjek penelitian dan responden pendukung menyatakan bahwa pada dasarnya kepala sekolah perempuan mempunyai kelemahan dalam hal-hal tertentu. Perempuan mengutamakan perasaan atau emosional, banyak pertimbangan, arogan. Hal-hal tersebut di atas bukanlah berarti kepala sekolah perempuan tidak memiliki kemampuan dalam memimpin sekolah. Dari kekurangan-kekurangan tersebut bagaimana kepala seko-

lah perempuan menutupinya atau menyiasatinya dengan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya. Misalnya dalam pembagian tugas kepada bawahan dilakukan dengan seimbang dan pemberian tugas kepada bawahan dilakukan bersifat permintaan dari pada instruktif. Selalu meningkatkan kompetensi sebagai kepala sekolah, selalu berusaha keras untuk dapat mengembangkan sekolah baik secara fisik maupun non fisik. Menegakkan kedisiplinan dengan selalu memberikan keteladanan dan contoh serta konsekuen (dilakukan secara situasional). Luwes dalam melakukan pendekatan atau diplomatis, tekun, mempunyai tekad dan percaya diri yang tinggi, terbuka terhadap bawahan, jujur, tegas pada aturan, mengutamakan kebersamaan dan pendekatan secara kekeluargaan.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Iirusinqhe dan Lyons (Bush and Coleman, 2000, p.31), bahwa dimensi kepemimpinan perempuan menggambarkan diri mereka lebih, (a). *affiliative* (afilatif); (b). *democratic* (demokrasi); (c). *caring* (peduli); (d). *artistic* (artistik); (e). *behavioural* (perilaku); (f). *detail conscious* (penuh kesadaran); (g). *conscientious, and worrying* (teliti dan mengkhawatirkan); (h). *team worker* (pekerja tim); (i). *completer* (pelengkap)

Seperti halnya yang disampaikan oleh Bush and Coleman (2000, p.30), demikian juga kepala sekolah perempuan pada SMK Negeri 7 Yogyakarta, SMK Negeri 1 Bantul dan SMK Negeri 1 Tempel, dalam kepeimpinannya lebih *concern* terhadap orang-orang dalam sekolah dan beban kerja mereka. Kepala sekolah lebih *concern* terhadap kerja sama dan *sharing*, dan bekerja dalam tim. Masih muncul keraguan, dan tidak menginginkan status dalam kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 7 Yogyakarta, SMK Negeri 1 Bantul dan SMK Negeri 1 Tempel Sleman.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan deskripsi dan analisis data dari hasil wawancara, hasil pengamatan dan, dokumen, dapat disimpulkan

bahwa sifat-sifat gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan pada SMK Negeri di Provinsi DIY khususnya Kepala SMK Negeri 7 Yogyakarta, Kepala SMK Negeri 1 Bantul dan Kepala SMK Negeri 1 Tempel yang muncul dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi dan pemberian motivasi adalah sebagai berikut.

Pertama, pengambilan keputusan, yang meliputi: (a) berorientasi memberi kebebasan kepada guru, karyawan dalam pengambilan keputusan yang sesuai dengan bidang kerjanya; (b) menghormati, menghargai serta terbuka terhadap kritik atau masukan masukan, ide-ide dan saran dari guru maupun karyawan; (c) sabar dalam memberikan penjelasan dan pemahaman kepada guru atau karyawan yang belum paham terhadap keputusan yang diambil; (d) demokratis; (e) mengutamakan kerja sama dan bekerja tim; (f). menyelesaikan masalah tidak gegabah, dilakukan dengan menganalisis terlebih dahulu apa permasalahannya, apa penyebabnya, dan mencari solusinya; (g) lebih mengutamakan hubungan antarpersonal dan perasaan dalam pengambilan keputusan; (h). memberi kepercayaan kepada guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan; (i) sangat berhati-hati dalam pengambilan keputusan; (j) kurang berani mengambil resiko; (n). taat pada prosedur; (k). memiliki karakter yang lemah lembut.

Kedua, membangun komunikasi, yang meliputi: (a) terbuka terhadap warga sekolah dalam berkomunikasi; (b) mengutamakan komunikasi antarpersonal; (c) memahami perilaku bawahan; (d) sopan dalam berkomunikasi; (e) menghormati dan menghargai serta peduli terhadap bawahan; (f) komunikasi dilakukan secara kolaboratif; (g) menciptakan hubungan yang humanis dan harmonis; (h) memberikan akses yang mudah untuk berkomunikasi dengan kepala sekolah; (i) memahami karakter setiap bawahan; (j) menunjukkan kesan terdapat keakraban dalam berkomunikasi; (k) memberikan akses yang mudah; (l). terkadang kurang paham dalam menangkap suatu informasi.

Yang ketiga, pemberian motivasi, (a) selalu berusaha menjadi motivator; (b) berusaha selalu memberikan teladan dan contoh untuk bawahan; (c) dalam pemberian penghargaan kepada guru dan karyawan berorientasi pada pengembangan karir bawahan, meningkatkan kompetensi bawahan, dan mengembangkan studi; (d) dalam pemberian teguran memperhatikan karakteristik bawahan; (e) dalam pemberian teguran tidak semena-mena tetapi melihat terlebih dahulu permasalahan personal; (f) mengutamakan perasaan saat memberi teguran dan tetap saling menghormati dan menghargai; (g) lebih mengutamakan pendekatan *persuasive*; (h) dalam memberikan motivasi muncul sifat keibuan; (i) tidak memberikan penghargaan dalam bentuk material (uang atau barang).

Saran

Berdasarkan hasil temuan di lapangan mengenai sifat-sifat gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan SMK Negeri 7 Yogyakarta, SMK Negeri 1 Bantul, SMK Negeri 1 Tempel yang muncul dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi dan pemberian motivasi, maka disampaikan saran-saran sebagai berikut, (a) budaya akan mempengaruhi sifat seseorang, seperti halnya kepala sekolah SMK Negeri 7 Yogyakarta, SMK Negeri 1 Bantul dan SMK Negeri 1 Tempel yang berasal dari Jawa. Salah satu sifat perempuan Jawa adalah lemah lembut baik dalam berkomunikasi dan bertingkah laku. Akan tetapi janganlah sampai sifat lemah lembut tersebut mempengaruhi dalam hal ketegasan dalam pengambilan keputusan; (b) walaupun Kepala sekolah perempuan mempunyai *power*, diusahakan agar tetap menjaga hubungan yang harmonis dan akrab dalam berkomunikasi dengan siapapun; (c) kepala sekolah perempuan harus lebih percaya diri dalam pengambilan keputusan dan dapat sedikit lebih fleksibel; (d) dalam pemberian motivasi dapat diusahakan dengan memberikan dalam bentuk material.

Daftar Pustaka

- Bush, T. & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic management in education*. University of Leicester: EMDU
- Burns, G. & Martin, B.N. (2010). Examination of the effectiveness of male and female educational leaders who made use of the invitational leadership style of leadership. *Journal of Invitational Theory and Practice*. 16 (Annual 2010): p30
- Growe, R. *Women and the leadership paradigm: Bridging the gender*. Diambil tanggal 28 Juni 2013, dari Error! Hyperlink reference not valid. volumeG
- Kartono, Kartini. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah kepemimpinan abnormal itu?)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kemendiknas. *Data statistik mengenai jumlah Kepala sekolah Menengah Kejuruan Negeri menurut jenis kelamin dan golongan*. Diambil tanggal 16 Juli 2013, dari Error! Hyperlink reference not valid. 0910 /index_smk_0910.pdf
- Nugroho, Riant. (2008). *Gender dan administrasi publik (Studi tentang kualitas kesetaraan gender dalam administrasi publik Indonesia paska reformasi 1988-2002)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Owens, R.G. (1995). *Organization behavior in education (fifth edition)*. Boston: A Simon & Schuster Company
- Rivai, Veithzal. & Mulyadi, Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi (edisi ketiga)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. P. (2010). *Perilaku organisasi (konsep-kontroversi-aplikasi)*, (Terjemahan Hadyana Pujaatmaka). New Jersey: Prentice-Hall, Inc. (Buku asli diterbitkan tahun 1996)
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior (13th Edition)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. (2012). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Usman, Husaini. (2013). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan. (Edisi 4)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahannya)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Yin Cheong Cheng. (1996). *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*. London Washington: The Falmer Press
- Zulkifli. (2011). *Kepemimpinan perempuan*. Diambil tanggal 15 Mei 2013, dari Error! Hyperlink reference not valid. .