

# **SKRIPSI**



## **ANALISIS KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN BAGI EFEKTIVITAS ORGANISASI (STUDI KASUS TIPE DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH SDN KALISARI 02 PAGI)**

Disusun Oleh :

Nama : Adelya Viky Andyni  
NPM : 2020011322  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM SARJANA TERAPAN**

**POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, 2024**



**ANALISIS KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI LEMBAGA  
PENDIDIKAN BAGI EFEKTIVITAS ORGANISASI  
(STUDI KASUS TIPE DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH  
SDN KALISARI 02 PAGI)**

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana  
Terapan Oleh**

**Nama : Adelya Viky Andyni  
NPM : 2020011322  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya  
Manusia**

**SKRIPSI  
PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, 2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK  
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

LEMBAR PERSETUJUAN

TUGAS AKHIR

NAMA : ADELYA VIKY ANDYNI  
NPM : 2020011322  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA APARATUR  
JUDUL : ANALISIS KEPEMIMPINAN  
PEREMPUAN DI LEMBAGA  
PENDIDIKAN BAGI  
EFEKTIVITAS ORGANISASI  
(STUDI KASUS TIPE  
DEMOKRATIS KEPALA  
SEKOLAH SDN KALISARI 02  
PAGI)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada, 07 Mei 2024

Pembimbing



**Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si**

## LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan  
Politeknik STIA LAN Jakarta pada tanggal 16 Mei 2024.

Ketua merangkap Anggota



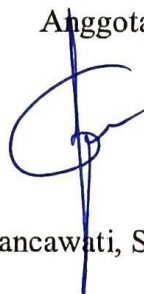
(Dr. Hamka, M.A.)

Sekretaris merangkap Anggota



(Saut Gracer Sijabat, S.Psi., MM.)

Anggota



(Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si)

## **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Adelya Viky Andyni

NPM : 2020011322

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul Analisis Kepemimpinan Perempuan di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Kalisari 02 Pagi) merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 07 Mei 2024

Peneliti,



Adelya Viky Andyni

NPM: 2020011322

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis hanturkan kepada Allah SWT atas segala berkah dan karunianya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Kepemimpinan Perempuan di Lembaga Pendidikan Bagi Efektivitas Organisasi (Studi Kasus Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Kalisari 02 Pagi)”**. Shalawat serta salam kita curahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya selalu kita nantikan.

Skripsi ini diajukan sebagai pemenuhan syarat kelulusan dalam memperoleh gelar Sarjana Terapan di Politeknik STIA LAN Jakarta. Selama penyelesaian skripsi ini peneliti mendapatkan banyak pihak yang telah membantu memberikan bimbingan, arahan, dan do'a sehingga dapat terselesaikan dengan lancar. Peneliti menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Ibu Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu, arahan, dan bimbingan selama menempuh perkuliahan terutama pada Kuliah Kerja Praktik (KKP), Proyek Inovasi, hingga proses penelitian skripsi. Serta mampu memotivasi saya untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
2. Bapak Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A. selaku ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang telah memberikan motivasi dan dukungan untuk menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi;
3. Ibu Rima Ranintya Yusuf, S.IP., MPA selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan dukungan untuk dapat menyelesaikan penelitian;
4. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA. Selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
5. Seluruh Pegawai Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta yang telah memberikan dukungan dan

menyambut positif selama pra-penelitian Skripsi di Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta;

6. Kepala Sekolah SDN Kalisari 02 Pagi, yang telah memberikan data, informasi, dan pernyataan yang dibutuhkan dalam penelitian;
7. Para Guru SDN Kalisari 02 Pagi, atas kesediaan waktu untuk menjadi responden pada penelitian ini;
8. Para orang tua murid SDN Kalisari 02 Pagi, atas kesediannya menjadi responden pada penelitian ini;
9. Segenap kepada Dosen Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, atas segala ilmu dan bimbingan yang telah diberikan;
10. Queen Mera dan Adik kucing saya yang selalu menemani saya ketika menulis skripsi ini;
11. Arindea dan Agnes Larasati yang senantiasa memberikan masukan, saran dalam memperkaya bahan materi penelitian dan membantu proses pendokumentasian.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang diberikan dengan senang hati akan diterima oleh peneliti untuk penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak.

Jakarta, 07 Mei 2024

Peneliti



Adelya Viky Andyni

NPM: 2020011322

## ABSTRAK

Pemimpin di lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam perkembangan sekolah. Pada era globalisasi yang menjadi perhatian adalah mengenai kepemimpinan perempuan. Zenger et al (2020) menyatakan bahwa perempuan memiliki kepemimpinan efektif sebesar 57,2% dibandingkan laki-laki. Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi secara berturut turut dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Terdapat peningkatan mutu pendidikan sekolah ditahun 2022-2023. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan perempuan melalui tipe kepemimpinan demokratis kepala sekolah di SDN Kalisari 02 Pagi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Teknik pengolahan data triangulasi dan dianalisis dengan menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah SDN Kalisari 02 secara aktif selalu melibatkan para guru dalam program-program sekolah, selalu berkomunikasi aktif dengan guru, dan mandiri. Beberapa guru mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan antara kepemimpinan laki-laki dengan kepemimpinan perempuan yaitu kepemimpinan laki-laki sedikit cuek sedangkan perempuan dapat merangkul bawahan dengan baik. Jika dikaitkan dengan tipe kepemimpinan demokratis kepala sekolah sudah sesuai dengan tipe kepemimpinan menurut Kartono (2013) yang diukur melalui kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan mengendalikan emosi. Kendala kepemimpinan yang dialami kepala sekolah dari faktor internal gedung SDN Kalisari 02 Pagi yang masih di renovasi membuat sekolah menumpang, sarana dan prasana yang kurang memadai. Sedangkan dari faktor eksternal kendala yang dialami adalah jam pelajaran yang kurang kondusif karena dilaksanakan siang hari, kendala para guru dalam memahami karakteristik para murid yang berkebutuhan khusus, belum bisa baca angka dan huruf, serta orang tua yang susah dihubungi dan tidak merespon.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan; Perempuan; Demokratis.

## **ABSTRACT**

*Leaders in educational institutions have a very important role in school development. In this era of globalization, the focus is on women's leadership. Zenger et al (2020) stated that women have 57.2% effective leadership compared to men. The principal of SDN Kalisari 02 Pagi is successively led by a female principal. There will be an increase in the quality of school education in 2022-2023. This research aims to analyze women's leadership through the democratic leadership type of the principal at SDN Kalisari 02 Pagi. The research method used is a qualitative descriptive method. Data processing techniques are triangulated and analyzed using data reduction techniques, data presentation and drawing conclusions. The results of the research show that the leadership of the principal of SDN Kalisari 02 actively always involves teachers in school programs, always communicates actively with teachers, and is independent. Several teachers revealed that there is a difference between male leadership and female leadership, namely that male leadership is a little indifferent while women can embrace their subordinates well. If it is related to the democratic leadership type, the school principal is in accordance with the leadership type according to Kartono (2013) which is measured through the ability to make decisions, motivate, communicate, control subordinates, take responsibility and control emotions. The leadership constraints experienced by the principal stem from internal factors in the SDN Kalisari 02 Pagi building which is still being renovated, causing the school to suffer from inadequate facilities and infrastructure. Meanwhile, from external factors, the obstacles experienced were lesson hours that were not conducive because they were held during the day, difficulties for teachers in understanding the characteristics of students who had special needs, could not yet read numbers and letters, and parents who were difficult to contact and did not respond.*

**Keywords:** Leadership; Women's; Democratic.

## DAFTAR ISI

|                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------|------|
| LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK DIPERTAHANKAN<br>DALAM UJIAN ..... | i    |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                                                 | ii   |
| SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR .....                      | iii  |
| KATA PENGANTAR.....                                                     | iv   |
| ABSTRAK .....                                                           | vi   |
| ABSTRACT .....                                                          | vii  |
| DAFTAR ISI.....                                                         | viii |
| DAFTAR TABEL .....                                                      | x    |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                     | xi   |
| BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....                                      | 1    |
| A. Latar Belakang Permasalahan.....                                     | 1    |
| B. Rumusan Permasalahan .....                                           | 13   |
| C. Tujuan Penelitian.....                                               | 13   |
| D. Manfaat Penelitian .....                                             | 13   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....                                            | 15   |
| A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....                                    | 15   |
| 1. Tinjauan Kebijakan.....                                              | 15   |
| 2. Tinjauan Teori.....                                                  | 18   |
| B. Penelitian Terdahulu .....                                           | 48   |
| C. Konsep Kunci.....                                                    | 56   |
| D. Kerangka Berpikir .....                                              | 58   |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....                                     | 59   |

|                                                   |             |
|---------------------------------------------------|-------------|
| A. Metode Penelitian .....                        | 59          |
| B. Teknik Pengumpulan Data .....                  | 59          |
| C. Instrumen Penelitian .....                     | 61          |
| D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data ..... | 62          |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>              | <b>66</b>   |
| A. Penyajian Data .....                           | 66          |
| 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....          | 66          |
| 2. Data Hasil Penelitian .....                    | 69          |
| B. Pembahasan .....                               | 73          |
| C. Sintesis Pemecahan Masalah .....               | 124         |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                        | <b>130</b>  |
| A. Kesimpulan .....                               | 130         |
| B. Saran .....                                    | 134         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                       | <b>135</b>  |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                             | <b>xii</b>  |
| <b>RIWAYAT HIDUP PENELITI .....</b>               | <b>lxxv</b> |

## DAFTAR TABEL

|                 |    |
|-----------------|----|
| Tabel 1.1 ..... | 10 |
| Tabel 2.1 ..... | 49 |
| Tabel 3.1 ..... | 60 |



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## DAFTAR GAMBAR

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian..... | 58 |
|----------------------------------------------|----|



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

# BAB I

## PERMASALAHAN PENELITIAN

### A. Latar Belakang Permasalahan

*Sustainable Development Goals (SDGs)* adalah serangkaian dari 17 tujuan pembangunan yang telah disepakati secara global oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada tahun 2015 dan target akhirnya untuk menciptakan dunia yang lebih adil, berkelanjutan, dan inklusif yaitu pada tahun 2030 (Guntari et al, 2023). *SDGs* dirancang untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan dalam berbagai aspek seperti mengakhiri kemiskinan, melawan ketidaksetaraan, mengatasi perubahan iklim, dan memastikan keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Terdapat *goals* ke-4 dan ke-5 dalam *SDGs* yaitu terkait dengan pendidikan bermutu dan kesetaraan gender, dimana pada *goals* ke-4 membahas tentang pendidikan yang merupakan pilar utama dalam pembangunan berkelanjutan dengan menjamin kualitas pendidikan yang inklusif dan menyeluruh serta dapat meningkatkan kesempatan belajar sepanjang hidup untuk semua orang. Sementara itu, pada *goals* ke-5 adalah untuk mencapai kesetaraan gender dan memberdayakan semua perempuan dan anak perempuan. Dalam lingkup pendidikan, kesetaraan gender dapat dimaknai dengan memberikan akses pendidikan yang sama bagi laki-laki dan perempuan.

Berdasarkan data *United Nations Development Programme (UNDP)* yang dikeluarkan oleh PBB pada tahun 2021, Indonesia menempati posisi 114 dari 191 negara dalam Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dengan angka 0,705. Dengan angka tersebut Indonesia masih tertinggal dari dua negara *ASEAN* yaitu Malaysia (peringkat 62) dan Singapura (peringkat 12). Sehingga tujuan pendidikan menjadi sasaran upaya pemerintah Indonesia untuk mendorong pencapaian pembangunan berkelanjutan (*SDGs*). Hal ini

sesuai dengan Peraturan Menteri dan Kebudayaan RI Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 yang merupakan landasan acuan bagi pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Adapun misi dari Renstra tahun 2020-2024 secara keseluruhannya memiliki capaian untuk meningkatkan pendidikan yang relevan dan bermutu tinggi serta berkesinambungan dengan infrastruktur dan teknologi. Selain itu, mencakup pelestarian serta kemajuan kebudayaan, pengembangan bahasa dan sastra, serta optimalisasi peran seluruh pemangku kepentingan seperti guru, siswa, kepala sekolah, orang tua, dan pemimpin lembaga pendidikan. Salah satu yang menjadi fokus dalam mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan lembaga pendidikan adalah peran dari kepala sekolah sebagai pemimpin. Menurut Zamroni (2011) pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam perkembangan sebuah organisasi yaitu sebagai penggerak dan pengendali agar organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pemimpin yang ideal tidak dinilai berdasarkan lamanya orang tersebut dalam bekerja, akan tetapi dinilai berdasarkan potensi yang ada dalam dirinya dan siap menghadapi tantangan yang terjadi. Setiap orang, baik laki-laki maupun perempuan memiliki potensi untuk menjadi seorang pemimpin, namun tidak semua orang dapat mengembangkan potensi kepemimpinannya. Pada era globalisasi ini yang menjadi perhatian adalah mengenai kepemimpinan perempuan (Nermawati, 2018). Perempuan mempunyai ciri-ciri sukses sebagai pemimpin dikarenakan perempuan memiliki kesabaran, empati, *multitasking*, dan mampu menghadapi tantangan secara bersamaan, perempuan juga dapat membangun relasi yang baik. Jika dilihat ciri-ciri tersebut juga ada pada laki-laki, namun perempuan paling sering menunjukkannya (Wibowo, 2011). Dalam penelitian yang

dikemukakan oleh Zenger et al (2020) menyatakan bahwa perempuan memiliki kepemimpinan efektif sebesar 57,2% dibandingkan laki-laki. Hasil penelitiannya menunjukkan perempuan memiliki 13 dari 19 kompetensi diantaranya dapat mengambil keputusan, tanggap terhadap perubahan, memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, menjalin hubungan baik, beintegritas dan memiliki kejujuran yang tinggi, bekerja sama, menjadi komunikator yang hebat, memecahkan masalah, menghargai akan keberagaman, berkomitmen, dan menetapkan tujuan yang jelas. Sedangkan dalam penelitiannya laki-laki dinilai lebih unggul pada satu kompetensi yaitu dalam hal keahlian teknis. Hal ini diperkuat dengan penelitian Eagly (2007) yang menjelaskan bahwa di Amerika Serikat, perempuan semakin diapresiasi karena memiliki keterampilan kepemimpinan yang sangat baik. Kenyataannya, di Amerika Serikat kepemimpinan perempuan lebih unggul dalam kinerja sebagai seorang pemimpin.

Jika diukur dari efektivitas kepemimpinan seseorang tidak dilihat berdasarkan gendernya melainkan dari kinerjanya. Selain itu, menurut Widodo (2019) terdapat sifat alami yang menunjukkan integritas perempuan sebagai pemimpin yaitu: tidak memiliki ambisi yang tinggi, bersikap jujur, sabar, dapat menjadi teladan melalui perilaku yang disiplin, sederhana, mandiri, bersikap tegas. Pernyataan tersebut selaras dengan penelitian yang dikatakan Lois (2007) bahwa perempuan memiliki visi yang jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai; perempuan memiliki keterampilan dalam mengimbangi strategi melalui pendekatan diplomatis; berani mengambil resiko; keahlian dalam mempengaruhi individu atau kelompok; kecerdasan dalam menginspirasi dan memotivasi orang lain; mampu membangun kelompok untuk mencapai tujuan bersama, dan memiliki kemampuan untuk mengendalikan emosi.

Dalam lembaga pendidikan terdapat faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses belajar mengajar yaitu kepala sekolah, guru, siswa,

prasarana, kurikulum dan keadaan masyarakat sekitarnya (Amran, 2015). Dalam faktor yang mempengaruhi keberhasilan tersebut kepala sekolah yang merupakan pemimpin dalam mengendalikan lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab terhadap peraturan, perencanaan, dan kedisiplinan dalam meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpin. Menurut Purwanti et al (2014) Kepala sekolah memiliki wewenang dan kebijakan yang ada pada sekolah serta seseorang yang memiliki pengaruh besar dalam kesuksesan sebuah lembaga pendidikan. Hal tersebut sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Rossow (1990) bahwa kepala sekolah dapat menjadi unsur kunci dalam menciptakan sekolah yang efektif.

Kepala sekolah diwajibkan memiliki komitmen dalam peningkatan fungsi pendidikan. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan kepala sekolah tertuju pada mutu pembelajaran dan staff yang mendukung. Dalam pencapaian kinerjanya, kepala sekolah sebagai pemimpin tidak hanya memerintah dan memberikan instruksi kepada bawahannya tetapi juga bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang secara langsung berhubungan dengan proses pembelajaran di sekolah (Rusmawati, 2013). Untuk itu kedudukan sebagai kepala sekolah dituntut memenuhi persyaratan baik administratif, akademik dan kepribadian, serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Wiles et al (1983) mengatakan bahwa seseorang yang terseleksi untuk menjadi kepala sekolah mengacu pada tanggung jawab, kualifikasi dan pengalaman bukan berdasarkan pada gender.

Pernyataan dari Wiles et al (1983) tersebut sudah sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 Pasal 2 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. Dalam pasal 2 menjelaskan terkait syarat akan calon guru yang akan menjadi kepala sekolah. Persyaratan yang tertera dalam peraturan tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah terbuka peluang bagi

siapa saja, baik perempuan ataupun laki-laki asalkan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah.

Hal tersebut diperkuat juga dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 42 ayat 1 yaitu dalam lembaga pendidikan, seseorang yang menjadi bagian dari tenaga kependidikan didasari oleh kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar dan memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Jika dilihat, setiap orang dalam menjalankan kepemimpinan pasti berbeda baik kepemimpinan laki-laki maupun perempuan. Adanya perbedaan didasarkan pada teori, sifat serta perbedaan jenis kelamin yang berpengaruh pada kepemimpinan laki-laki dan perempuan, selain itu yang banyak menentukan adanya perbedaan secara spesifik antara laki-laki dan perempuan adalah faktor biologis (Nurhayati, 2012).

Secara faktor biologis laki-laki dan perempuan memiliki peran yang berbeda sehingga dalam menentukan sifat laki-laki dan perempuan juga dapat berbeda. Perbedaan sifat tersebut dapat terlihat dari tipe kepemimpinan. Menurut Achua et al (2010) berpendapat bahwa tipe kepemimpinan adalah gabungan dari sifat, keterampilan, karakteristik pemimpin untuk menjalin komunikasi dengan bawahannya. Terdapat macam-macam tipe kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh berbagai ahli, salah satunya tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh Kartono, 2013 yang menyebutkan bahwa macam-macam tipe kepemimpinan terdiri dari tipe karismatis, tipe paternalistis dan maternalistis, tipe militeristis, tipe otokratis, tipe kendali bebas (*Laissez Faire*), tipe populistis, tipe administratif atau eksekutif, dan tipe demokratis.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Eagly et al (1990) ditemukan bahwa pemimpin perempuan cenderung melakukan pendekatan yang

mengajak bawahannya untuk bersama-sama ikut maju dan berkembang, dan pemimpin ikut didalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan (demokratis). Dalam pandangan kesetaraan gender yang memegang peranan menjadi pemimpin perempuan diranah publik dapat memposisikan peran yang dilakukan oleh laki-laki, termasuk kepala sekolah. Sedangkan berbeda dengan laki-laki yang memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung memimpin berdasarkan tugas atasan-bawahan (otokratis), dimana bawahan dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atasan tanpa adanya pendekatan emosional diantara keduanya.

Hal tersebut juga diperkuat dengan penelitian terbaru yang berkaitan dengan komparasi gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan dalam menciptakan kepuasan kerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Dwijaksara (2023) menghasilkan temuan bahwa kepala sekolah laki-laki cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratis sedangkan kepala sekolah perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala sekolah perempuan memiliki kualifikasi yang lebih tinggi dalam menciptakan kepuasan kerja guru. Dalam penelitian Zakiah (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan perempuan di sekolah Madrasah mampu meningkatkan mutu pendidikan dan prestasi siswa. Hal ini, diperkuat dengan hasil penelitian Wulandari et al (2018) dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” yaitu kepemimpinan kepala sekolah perempuan dapat meningkatkan mutu pendidikan menjadi lebih baik.

Terdapat penelitian lainnya yang mengemukakan bahwa dalam hasil penelitiannya ditemukan adanya tipe kepemimpinan kepala sekolah perempuan cenderung menggunakan tipe kepemimpinan demokratis dalam memenuhi perannya sebagai pemimpin yaitu penelitian Marsiana et al (2023), Affandi et al (2022), dan Endaryono et al (2021), ditunjukkan bahwa

kepala sekolah selalu melibatkan pihak lain dalam menentukan keputusan dalam forum rapat, dan menghargai pendapat yang disampaikan para guru. Dalam lembaga pendidikan gaya kepemimpinan demokratis ideal untuk diterapkan kepala sekolah, dimana pada gaya kepemimpinan demokratis mempunyai ciri khas berupa kepala sekolah yang memberikan kepercayaan kepada para guru dan staff tenaga pendidik untuk berkontribusi meningkatkan kualitas pendidikan (Endaryono et al 2021). Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dikemukakan oleh Titin et al (2019) bahwa gaya kepemimpinan demokratis sangat cocok diterapkan di sekolah-sekolah, dimana peran kepala sekolah sebagai pemimpin, guru dan para siswa memiliki hak yang sama untuk mengemukakan pendapatnya.

Sejalan dengan penelitian tersebut, dalam penelitian Tsany et al (2022) dengan judul efektivitas gaya kepemimpinan “*women leadership*” dalam meningkatkan kinerja guru , hasil dari penelitian tersebut bahwa kepemimpinan perempuan pada umumnya memiliki gaya kepemimpinan transformasional-demokratis, dimana dalam pencapaian keberhasilan dari kepemimpinannya mereka mengarah pada tujuan pendidikan, sehingga peran kepala sekolah adalah mengarahkan, membina, menugaskan, mengoreksi, serta menilai hasil pekerjaan para guru disekolah yang dipimpinnya. Kepemimpinan kepala sekolah perempuan secara umum terbukti dapat menjadi kepemimpinan yang efektif karena perempuan memiliki keunggulan dalam menciptakan efektivitas organisasi, seperti dari segi kerja sama, kepercayaan, fleksibilitas dan kesiapan.

Dalam penelitian Hoque et al (2023) dengan judul *Relationship Between Principals Leadership Style and Teachers Behavior*, hasil dari penelitian tersebut mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah dasar Malaysia. Persepsi para guru lebih menyukai gaya kepemimpinan yang demokratis karena kepala sekolah dapat menjalin hubungan yang baik

dengan bawahannya, memberikan kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan mendorong guru untuk menyelesaikan tugas dengan terarah. Gaya kepemimpinan tersebut dianggap lebih relevan dalam menangani kebutuhan emosional, prososial dan psikometrik guru.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan yang ideal adalah tipe kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan tipe kepemimpinan demokratis cenderung mengetahui bahwa organisasi atau lembaga yang dipimpin bukan sebuah masalah pribadi ataupun individual, namun kekuatan dari organisasi terletak pada partisipatif setiap anggota dalam pengambilan keputusan, mampu mengendalikan bawahan, dan mampu memanfaatkan keunggulan setiap bawahan dengan efektif pada saat yang tepat.

Berdasarkan Data dari Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta pada tahun ajaran 2022/2023 jumlah Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Jakarta Timur berjumlah 521. Sebanyak 351 sekolah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan, dan 174 sekolah dipimpin oleh laki-laki. Hal ini dapat dikatakan bahwa kehadiran kepala sekolah perempuan sudah mencerminkan eksistensi yang semakin nyata dalam ranah publik. Kepemimpinan perempuan di sekolah dasar menjadi pembahasan yang menarik. Kepemimpinan perempuan diidentikkan dengan karakter keibuan yang dimiliki oleh perempuan dalam memimpin dianggap dapat memenuhi kebutuhan siswa terutama di sekolah dasar yang memerlukan perhatian lebih dibandingkan dengan siswa tingkat menengah. Karakteristik pemimpin perempuan yaitu kepekaan, empati, intuisi, kemampuan berkomunikasi, memiliki kepedulian, dan kemampuan mempengaruhi individu atau kelompok semakin dikaitkan dengan kepemimpinan sekolah yang efektif (Kholis, 2007).

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa mutu yang diperoleh oleh mayoritas kepala sekolah yang dipimpin perempuan dapat mempertahankan

kualitas sekolah dengan capaian yang sangat baik. Saat ini dalam menjamin kualitas sekolah tidak lagi ditentukan dengan status Sekolah Standar Nasional (SSN), akan tetapi dengan melihat mutu sekolah berdasarkan pada rapor pendidikan yang dilaksanakan setiap satu tahun sekali, dan setelah itu terdapat rekomendasi PBD (Perencanaan Berbasis Data) sebagai bahan perbaikan yang harus dilaksanakan setiap sekolah. Rapor pendidikan adalah laporan hasil evaluasi dari sistem pendidikan yang digunakan sebagai dasar analisis, perencanaan, dan tindak lanjut untuk peningkatan kualitas pendidikan. Dalam rapor pendidikan terdapat indikator yang menjadi acuan untuk sekolah melaksanakan program-program yang mendorong suasana belajar yang positif dan kondusif. Hasil dari rapor pendidikan diharapkan dapat menjadi gambaran untuk memperbaiki kualitas pembelajaran dan tidak dijadikan sebagai instrumen untuk memeringkatkan satuan pendidikan yang ada di Indonesia.

SDN Kalisari 02 Pagi merupakan salah satu sekolah dasar yang selama dua periode dipimpin oleh kepala sekolah perempuan serta mampu membawa sekolah dengan prestasi yang dimiliki baik dibidang akademik maupun non akademik. Hal tersebut salah satunya dibuktikan dengan akreditasi yang dimiliki yaitu sudah terakreditasi A yang dimulai dari tahun 2016 (BAN-SM, 2023). Baru-baru ini di awal tahun 2024 sekolah tersebut meraih kejuaraan lomba pramuka tingkat kecamatan dan lomba menari.

Dalam kepemimpinan kepala sekolah saat ini menunjukkan kesuksesannya dengan peningkatan mutu sekolah di beberapa indikator dari tahun-tahun sebelumnya, berikut data pendukung terkait peningkatan mutu sekolah pada SDN Kalisari 02 Pagi.

**Tabel 1.1**

**Peningkatan Indikator Rapor Pendidikan SDN Kalisari 02 Tahun 2017-2022- 2023**

| <b>Indikator</b>      | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Kemampuan Literasi    | 50,45%      | 60,40%      | 66,55%      | 86,67%      |
| Kemampuan Numerasi    | 50,90%      | 51,20%      | 56,67%      | 86,67%      |
| Kualitas Pembelajaran | 49,30%      | 51,70%      | 63,29%      | 70,62%      |

**Sumber : Data Rapor Pendidikan SDN Kalisari 02 (2023)**

Berdasarkan data yang peneliti peroleh indikator dari rapor pendidikan tersebut mengalami kenaikan dari tahun ke tahun yaitu pada indikator kemampuan literasi, kemampuan numerasi, dan kualitas pembelajaran. Pada tahun 2014 sampai dengan pertengahan tahun 2018 kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan kemudian dilanjutkan dengan kepala sekolah perempuan mulai tahun 2019 hingga pertengahan tahun 2022. Peneliti mendapatkan data pendukung mutu sekolah untuk kepemimpinan kepala sekolah laki-laki hanya ditahun 2016 dan 2017. Terdapat peningkatan mutu sekolah dari tahun 2016 dan 2017, dimana kenaikan yang diperoleh berkisar 10%, sedangkan di tahun 2022 yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan mengalami kenaikan dari kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya berkisar 15%. Kemudian data tersebut diperkuat dengan kepala sekolah saat ini yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan yang mengalami kenaikan hingga 20%.

Tentunya kenaikan yang diperoleh tersebut salah satunya dipengaruhi oleh tugas kepala sekolah sebagai pemimpin dan penerapan tipe kepemimpinan efektif serta didukung dengan kerjasama dengan para guru dan staff tenaga pendidik (Wulandari et al., 2018). Pernyataan tersebut kemudian diperkuat dengan penelitian dari Abdillah (2020) bahwasannya

kenaikan mutu pendidikan tersebut dapat tercapai berkat keterampilan kepala sekolah dalam merangkul seluruh elemen yang ada di internal dan eksternal sekolah. Dalam penelitian Abdillah (2020) tersebut ditemukan juga bahwasannya kepala sekolah perempuan dapat meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan menjadi lebih baik. Penerapan dari tipe kepemimpinan efektif kepala sekolah disesuaikan dan ditentukan dengan situasi lembaga dan keadaan guru serta tugas dan sumber daya sebagai pendukung (Amini et al., 2021). Namun, berdasarkan dari penelitian terdahulu kepemimpinan yang ideal diterapkan oleh kepala sekolah di lembaga pendidikan adalah tipe kepemimpinan demokratis.

Kehadiran kepala sekolah perempuan dalam lembaga pendidikan saat ini dinilai memberikan hasil yang nyata kearah perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan (Abdillah, 2020). Pernyataan tersebut kemudian diperkuat dengan data mutu pendidikan diatas yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan dapat meningkatkan mutu sekolah. Perempuan cenderung menggunakan perilaku yang demokratis dalam segi performanya sebagai seorang kepala sekolah dan dari segi tugas administratifnya kepala sekolah perempuan sangat efektif (Sergiovanni, 1987). Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian dari Gross dan Task (1987) yang mengemukakan bahwa karakter perempuan sebagai kepala sekolah tampak lebih baik dibandingkan dengan laki-laki, dikarenakan moral guru pada kepemimpinan perempuan lebih di tekankan pada penguasaan keterampilan teknik dan tanggung jawab mereka kepada organisasi sekolah, dan kepala sekolah perempuan banyak menggunakan kontrol supervisi. Hal tersebut sejalan dengan data pra-penelitian yang dilakukan di SDN Kalisari 02 Pagi dengan mewawancarai Ibu Nuroyanah selaku Kepala Sekolah SDN Kalisari 02 Pagi mengatakan bahwasannya selama beliau menjabat sebagai kepala sekolah dalam memimpin cenderung selalu melibatkan partisipasi dan kolaborasi dari para guru dan staff pendidik untuk melakukan diskusi dengan mendengarkan masukan atau

saran yang kemudian digunakan untuk memaksimalkan pembelajaran melalui program-program kreatif yang ada di sekolah untuk menciptakan peserta didik yang berkualitas.

Selain itu, dalam pendelegasian tugas kepala sekolah lebih terarah kepada para guru. Pendapat tersebut diperkuat oleh salah satu guru kelas enam yaitu Bapak Sungadi bahwasannya kepala sekolah saat ini selalu melibatkan secara aktif para guru, dan berkomunikasi terbuka dengan para guru melalui *briefing* yang secara rutin dilakukan seminggu 2 kali, serta melakukan evaluasi dengan para guru dan wali murid untuk mengembangkan mutu pendidikan di SDN Kalisari 02 Pagi. Berdasarkan dari penelitian terdahulu, dan disesuaikan dengan data pra-penelitian bahwa kepala sekolah saat ini menggambarkan ciri-ciri dari tipe kepemimpinan demokratis, dimana elemen yang mencakup dari tipe kepemimpinan ini adalah partisipatif, dan kepala sekolah menyadari bahwa tugasnya adalah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari setiap guru, dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerjasama yang baik.

Penelitian di SDN Kalisari 02 Pagi dilakukan dengan sejumlah pertimbangan, diantaranya: menanggapi pandangan masyarakat tradisional terhadap asumsi bahwa kepemimpinan perempuan yang di pandang kurang mampu dalam melaksanakan tugas kepemimpinan disebuah lembaga pendidikan karena dinilai tidak mempunyai sifat yang tegas seperti laki-laki, namun dalam memimpin bukan hanya diperlukan sifat yang tegas tetapi keterampilan dan wawasan yang luas dalam memimpin elemen yang ada di lembaga pendidikan agar bisa meraih kesuksesan dan berkembang dibawah kepemimpinan seorang perempuan.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti tertarik untuk mendeskripsikan lebih dalam mengenai kepemimpinan perempuan dengan studi kasus tipe kepemimpinan demokratis beserta kendala-kendala kepemimpinannya. Sehingga judul yang diambil untuk penelitian ini adalah

“Analisis Kepemimpinan Perempuan di Lembaga Pendidikan bagi Efektivitas Organisasi (Studi Kasus Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Kalisari 02 Jakarta Timur).

## **B. Rumusan Permasalahan**

Latar belakang permasalahan diatas mendasari rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana implementasi tipe kepemimpinan demokratis kepala sekolah perempuan SDN Kalisari 02 Pagi?
2. Apa kendala yang dihadapi kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam menjalani kepemimpinan ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui dan memahami lebih dalam mengenai tipe kepemimpinan demokratis kepala sekolah perempuan SDN Kalisari 02 Pagi.
2. Untuk mengetahui dan memahami kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat dikemudian hari, sebagai berikut :

1. Bagi dunia akademik, penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan terutama mengenai tipe kepemimpinan demokratis seorang kepala sekolah perempuan dan kendala yang dihadapi selama menjadi kepala sekolah.

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi dasar bagi pengembangan penelitian dan sebagai literatur.

2. Bagi dunia praktis, penelitian ini dapat mengeksplorasi lebih dalam tentang kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan agar dalam memimpin hendaknya kepala sekolah selalu memberikan contoh sikap-sikap kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang dipimpin.

