

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Kebijakan dan Teori**

##### **1. Tinjauan Kebijakan**

###### **a) *Sustainable Development Goals (SDGs)***

*Sustainable Development Goals (SDGs)* adalah serangkaian program yang dirancang untuk mencapai pembangunan berkelanjutan dengan mengutamakan kesejahteraan masyarakat. Tujuan dan sasaran SDGs ini secara berkesinambungan terintegrasi dan menyeluruh, yang dapat diterapkan secara universal (*United Nations*, 2015). Bahwasannya setiap negara memiliki kebijakan, prioritas nasional, serta memiliki keterkaitan dengan realitas nasional, kapasitas dan tingkat pembangunan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, negara memainkan peran penting dalam menerapkan strategi yang komprehensif dan membuat rencana untuk pembangunan tujuan dari 3 bidang yaitu; ekonomi; sosial; dan lingkungan dengan tetap mengedepankan prioritas dan karakteristik nasional masing-masing negara.

SDGs mencakup 17 tujuan dan 169 sasaran yang terhitung selama 15 tahun kedepan dan berlaku mulai tahun 2016 hingga 2030. SDGs meliputi isu-isu pembangunan holistik dan mentargetkan penyelesaiannya dari setiap tujuan dan sasaran yang ada secara tuntas. Hal ini menjadikan SDGs bersifat universal dengan memberikan peran yang seimbang kepada setiap negara, baik negara maju, negara berkembang, maupun negara dengan tingkat perkembangan yang rendah. Tujuan dan sasaran SDGs ini

sebagai upaya yang harus memberikan manfaat bagi semua orang, tanpa tertinggal.

Salah satu pilar SDGs, yakni sosial dapat disesuaikan dengan *goals* ke-4 dan ke-5. Keduanya memiliki keterkaitan dengan isu sosial yaitu pendidikan berkualitas dan kesetaraan gender. Adapun pada *goals* ke-4 SDGs memiliki tujuan untuk memastikan akses kepada semua orang terhadap pendidikan yang berkualitas, inklusif, serta adil untuk meningkatkan peluang belajar sepanjang hayat untuk semua orang. Dalam rangka mencapai kehidupan yang sehat dan sejahtera di tahun 2030 maka ditetapkan 10 target. Target-target tersebut antara lain dengan memastikan akses terhadap pengasuhan anak usia dini, pendidikan dasar dan menengah, serta pendidikan kejuruan termasuk universitas yang terjangkau dan berkualitas, membangun fasilitas pendidikan yang ramah anak, meningkatkan jumlah guru berkualitas, dan menghilangkan ketidaksetaraan gender dalam pendidikan. Berbagai langkah diambil untuk mewujudkan target-target yang dijabarkan pada kebijakan, program, dan kegiatan yang dilakukan oleh lembaga pemerintah maupun non-pemerintah.

Poin dalam target dari SDGs ke-4 tersebut salah satunya berkesinambungan dengan *goals* ke-5 yaitu kesetaraan gender. Dalam merencanakan program kegiatan, masalah kesetaraan gender harus menjadi pertimbangan, dikarenakan isu terkait gender masih banyak dibicarakan, tujuan dari *goals* ke-5 ini adalah untuk mengakhiri segala bentuk diskriminasi terhadap perempuan dan anak perempuan, mengakhiri kekerasan terhadap perempuan dan anak perempuan, serta memastikan partisipasi yang setara bagi perempuan dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Selain itu, tujuan ini juga mencakup akses secara universal

terhadap layanan kesehatan, serta mengakhiri praktik-pratik berbahaya.

Seperti halnya, perempuan masih tertinggal dibandingkan laki-laki dalam kegiatan ekonomi, dan dalam institusi politik perempuan masih mempunyai status yang lebih rendah dibandingkan laki-laki. Dimana perempuan yang bekerja sebagai rumah tangga masih harus bekerja untuk menghidupi keluarganya selain mengurus kebutuhan rumah tangga, serta perempuan dan anak perempuan sering kali menjadi korban kekerasan dalam rumah tangga (SDGs Center Universitas Brawijaya, 2023)

Maka dari itu, dalam lembaga pendidikan penyalarsan dengan *goals* ke-5 adalah menekankan pentingnya mencapai kesetaraan gender dan pemberdayaan bagi semua perempuan dan anak perempuan. Melalui pendidikan yang berkualitas dan inklusif, dapat membantu *goals* ke-4 untuk menciptakan kesempatan yang setara bagi perempuan dan laki-laki dalam mendapatkan akses dan manfaat dari pendidikan. Selain itu, dengan pendidikan yang baik, perempuan dapat memiliki akses yang lebih baik terhadap pekerjaan yang layak, kesehatan yang lebih baik, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut dapat sejalan dengan upaya untuk mencapai kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan.

**b) Intruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2009 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional**

Dalam Intruksi Presiden ini bertujuan untuk melaksanakan pengarusutamaan gender yang berguna agar perencanaan, penyusunan, pemantauan dan evaluasi atas kebijakan dan pembangunan nasional sesuai dengan bidang tugas dan fungsi

masing-masing kewenangan, dengan memberikan kesempatan yang sama kepada semua gender.

## **2. Tinjauan Teori**

### **a) Gender**

Gender merupakan suatu konstruksi sosial dimana laki-laki sebagai individu memiliki sifat yang gagah dan rasional, sementara perempuan digambarkan sebagai individu yang memiliki sifat lemah lembut dan feminim. Penting untuk menghubungkan antara konsep gender dengan jenis kelamin, dimana gender berperan dalam memisahkan antara perempuan dan laki-laki berdasarkan karakteristik sosial dan budaya. Sedangkan jenis kelamin merupakan identitas yang membedakan antara laki-laki dan perempuan berdasarkan faktor biologis (Situmorang, 2011). Saat ini terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan gender. Gender memberikan perbedaan dari aspek karakteristik, sikap dan perilaku antara laki-laki dan perempuan

Untuk memahami konsep gender, menurut Nurhaeni (2009) gender merupakan perbedaan peran, kedudukan, karakteristik yang melekat pada laki-laki maupun perempuan melalui interpretasi baik secara sosial dan budaya. Sedangkan menurut Fakih (2013) gender merupakan suatu sifat yang melekat pada laki-laki maupun perempuan yang dibangun melalui pengaruh sosial dan budaya, stereotip masyarakat tentang perempuan dikenal dengan sifat lemah-lembut, kecantikan, keemosionalan, dan sifat keibuan. Disisi lain, laki-laki dikenal dengan kekuatan, rasionalitas, dan perkasa.

Sejalan dengan itu menurut Khaidir (2014) konsep gender adalah untuk mengidentifikasi perbedaan laki-laki dan perempuan yang dilihat dari sisi sosial dan budaya. Dalam hal ini,

gender diartikan untuk mengenali karakteristik laki-laki dan perempuan dari sudut non biologis.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa gender merupakan peran yang mencirikan perbedaan dalam karakteristik antara laki-laki dan perempuan, perbedaan tersebut tidak hanya mencakup perbedaan biologis, akan tetapi pengaruh dari sosial dan budaya yang membentuk identitas gender seseorang. Gender bersifat dinamis dan dapat bervariasi jika dilihat dari berbagai budaya dan konteks sosial.

### **1) Ketidakadilan Gender**

Pada prinsipnya perbedaan gender merupakan sesuatu yang wajar dan sebuah fenomena kebudayaan. Perbedaan tersebut tidak akan menjadi suatu masalah jika tidak menimbulkan ketidakadilan. Namun pada kenyataannya perbedaan tersebut menciptakan berbagai ketidakadilan baik bagi laki-laki dan perempuan. Dalam Fakih (2013) menyatakan bahwa ketidakadilan merupakan sistem dan struktur dimana perbedaan peran dan fungsi laki-laki dan perempuan menjadi korban dari sistem tersebut.

Ketidakadilan gender terwujud dalam berbagai bentuk yakni marginalisasi atau proses pemiskinan, subordinasi atau mengutamakan kepentingan pada salah satu jenis kelamin, pembentukan *stereotype*, kekerasan, beban kerja yang lebih banyak serta sosialisasi nilai pemahaman terkait peran ganda (Fakih, 2013). Berikut penjabaran mengenai bagaimana perbedaan gender menyebabkan ketidakadilan, Fakih (2008) menjabarkan beberapa wujud dari ketidakadilan gender:

(a) Marginalisasi atau proses pemiskinan perempuan

Bentuk pemiskinan yang terjadi dapat berupa kebijakan pemerintah, keyakinan, tradisi atau kebiasaan, atau bahkan asumsi terkait ilmu pengetahuan yang dimiliki perempuan membuat semakin tersingkirkan sehingga mengakibatkan kemiskinan secara ekonomi. Misalnya dalam memperoleh akses pendidikan, anak perempuan tidak perlu sekolah tinggi-tinggi karena pada akhirnya ketika sudah berumah tangga mereka akan kembali ke dapur.

(b) Subordinasi atau mengutamakan kepentingan pada salah satu jenis kelamin

Keyakinan bahwa salah satu jenis kelamin dianggap lebih penting atau lebih diutamakan dibandingkan jenis kelamin lainnya. Pandangan gender tersebut bisa memunculkan anggapan bahwa perempuan tidak bisa tampil sebagai pemimpin yang berakibat terciptanya sikap yang menempatkan perempuan pada posisi yang tidak penting. Sebagai contoh, ketika ekonomi keluarga terbatas dalam memperoleh hak-hak pendidikan biasanya anak perempuan tidak mendapatkan akses yang sama dengan laki-laki karena hak untuk pendidikan lebih diprioritaskan kepada anak laki-laki.

(c) Pembentukan *Stereotype*

*Stereotype* merupakan penandaan atau pelabelan terhadap individu atau kelompok yang tidak sesuai dengan realita yang terjadi. Pelabelan negatif yang pada umumnya selalu menciptakan ketidakadilan. Banyak ketidakadilan gender terhadap jenis kelamin tertentu, sehingga mengakibatkan terjadinya diskriminasi yang merugikan

kaum perempuan. Masyarakat beranggapan bahwa tugas utama dari perempuan sebagai “ibu rumah tangga” dan melayani suami merugikan, jika ikut serta dalam kegiatan yang didominasi laki-laki seperti berpolitik, dan berbisnis. *Stereotipe* tersebut berakibat wajar jika pendidikan perempuan dinomorduakan.

(d) Kekerasan

Kekerasan adalah serangan atau penecaman terhadap fisik maupun integritas mental psikologis seseorang. Perempuan yang dinilai sebagai makhluk lemah seringkali menjadi sasaran kekerasan laki-laki yang dinilai memiliki kekuatan. Berbagai bentuk kekerasan diterima perempuan baik dari fisik maupun psikis dilingkungan sosial ataupun di rumah tangga.

(e) Beban Kerja yang lebih banyak

Anggapan bahwa perempuan memiliki sifat rajin berakibat bahwa semua pekerjaan dalam rumah tangga menjadi tanggung jawab perempuan. Sehingga bagi mereka selain bekerja ditempat lain mereka juga masih harus mengerjakan pekerjaan rumah tangga.

**b) Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata “pimpin” yang mengandung arti mengarahkan, mengatur, menuntun dan mempengaruhi. Pemimpin memiliki tanggung jawab baik secara fisik maupun rohani yang mempengaruhi akan keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, menjadi pemimpin tidak mudah dan setiap orang tidak akan mempunyai kesamaan dalam

menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, salah satunya dalam lembaga pendidikan yaitu sekolah. Sekolah disebut sebagai lembaga pendidikan karena didalamnya terdapat faktor yang saling berpengaruh dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Faktor tersebut terdiri dari guru, staff pendidik, dan siswa. Hubungan kerjasama tersebut dipengaruhi oleh seseorang yang diberikan tugas dan tanggungjawab untuk memimpin sekolah yaitu kepala sekolah.

Dengan demikian kepemimpinan di sekolah dapat terjadi karena melibatkan antara kepala sekolah sebagai orang untuk memimpin dengan para guru, tenaga administrasi, para siswa dan orang tua siswa. Menurut Kartono (2016) kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada kemampuan dan pengalaman, tetapi pada persiapan yang telah terencana, dan bagaimana melatih menjadi calon pemimpin, semuanya dilakukan dengan perencanaan, pengamatan, percobaan, analisis, pembekalan secara sistematis untuk meningkatkan sifat-sifat pemimpin yang unggul, agar ketika menjadi pemimpin mereka dapat berhasil menjalankan tugas-tugasnya.

Menurut Thoha (2010) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi karakteristik orang lain, atau seni mempengaruhi karakteristik manusia baik individu maupun kelompok. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena dari kepemimpinan tersebut menunjukkan akan keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Menurut Danim (2004) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk menata dan mengarahkan individu atau kelompok yang tergabung dalam organisasi tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Martinis et al (2010) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menjadi bentuk strategi atau teori untuk memimpin yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Pemimpin merupakan seseorang yang diberikan wewenang kepemimpinan untuk mengarahkan bawahannya agar mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat ahli yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah strategi seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dengan karakteristik tertentu agar mencapai tujuan organisasi. Kesuksesan seorang pemimpin tergantung pada kemampuan dalam menerapkan teknik kepemimpinan, menciptakan situasi yang mendorong kesadaran bawahan untuk melakukan pekerjaan bersama, hal tersebut dapat disebabkan oleh pengaruh kepemimpinannya melalui pelatihan dan pendidikan.

### **1) Kepemimpinan Perempuan**

Pandangan masyarakat mengenai pemimpin perempuan sering kali diidentikan dengan perempuan yang kurang mampu dalam memimpin, terutama dalam mengelola organisasi atau lembaga yang cukup besar. Hal ini yang terkadang mengakibatkan persepsi bahwa perempuan memiliki posisi yang lebih rendah jika dibandingkan dengan laki-laki. Namun, berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Wulandari et al (2018) bahwa dalam lembaga pendidikan pemimpin perempuan dapat meningkatkan mutu pendidikan menjadi lebih baik.

Pemimpin perempuan juga diharapkan dapat memberikan teladan positif kepada bawahan mereka dan memberikan arahan agar meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan. Menurut Kanter (1976), terdapat empat karakter yang mempengaruhi gaya kepemimpinan perempuan, yaitu:

(a) Keibuan

Pemimpin perempuan terkadang menjadikan dirinya sebagai seorang ibu dari bawahannya, dengan diistilahkan ibu yang memiliki sifat sangat dekat dengan anak-anaknya, dan kemudian diasumsikan dalam organisasi bawahan dianggap sebagai anak. Dengan itu, bawahan menjadi lebih terbuka dengan pemimpin mereka. Bisa saja mereka memiliki masalah pribadi satu sama lain dan mengharapkan ketenangan dari sang ibu. Pemimpin perempuan selalu diidentikkan dengan sifat yang memiliki simpatik, menjadi pendengar yang baik, dan mudah untuk diajak bercerita mengenai masalah pribadi. Karakter keibuan ini merupakan peran yang aman bagi pemimpin perempuan, dimana pemimpin perempuan dengan karakter keibuan ini jarang mendapatkan kekerasan fisik maupun psikis dalam sisi seksual (Kanter, 1997).

Melalui karakter keibuan ini pemimpin perempuan terlalu diharapkan menjadi “ibu yang baik”, dimana ibu menerima semua kekurangan dari anak-anaknya termasuk orang yang tidak kritis dalam berbagai hal. Namun, kekurangan dari karakter ini adalah menjadi kurang baik bagi lingkungan kerja karena di dunia pekerjaan orang yang sangat kritis itu sangat diperlukan.

(b) Kesayangan

Pemimpin perempuan diposisikan sebagai ikon dalam sebuah organisasi karena dianggap memiliki peran yang dapat memberikan hiburan dan kesenangan kepada bawahannya. Pemimpin dengan karakteristik ini dijelaskan sebagai pemimpin yang suka sekali berinteraksi dengan candaan dan dapat memberikan motivasi kepada bawahannya.

Menurut Kanter (1977), jika seorang perempuan mengemukakan suatu masalah dalam suatu forum yang didalamnya didominasi oleh laki-laki, tanggapan dari laki-laki lebih cenderung terkait dengan keterampilan berkomunikasi dari substansi permasalahan yang diungkapkan oleh pemimpin perempuan. Sementara, jika laki-laki melakukan hal yang sama, maka dianggap sebagai kompetensi, tetapi jika dilakukan oleh perempuan seringkali dianggap sebagai “perilaku cerewet”.

#### (c) Objek Seksual

Kepemimpinan perempuan saat ini didasarkan pada persaingan seksual dan rasa cemburu. Menurut Kanter (1977) mengemukakan bahwa pemimpin perempuan yang mengadopsi karakter ini memiliki ketegangan yang lebih tinggi dibandingkan dengan karakter keibuan dan kesayangan sebagai figur ibu. Terdapat asumsi bahwa seorang pemimpin yang mengambil karakter keibuan dapat memiliki banyak anak atau bawahan, sementara seorang pemimpin dengan pola objek seksual yang secara seksual menarik, namun hal tersebut tidak bisa dilakukan. Meskipun tidak disadari,

pemimpin perempuan dengan karakter ini seringkali terlibat dalam perilaku merayu dan kadang-kadang merendahkan diri mereka sendiri. Secara keseluruhan karakter ini sering menciptakan konflik didalam lingkaran kerja dan membuat lingkungan kerja menjadi tidak sehat.

(d) Perempuan Tangguh

Perempuan yang memiliki kekuatan luar biasa sering kali diidentikkan dengan karakter perempuan tangguh. Ciri ini memiliki perbedaan dari tiga karakter kepemimpinan perempuan sebelumnya. Menurut Kanter (1977) menjelaskan bahwa pemimpin perempuan yang mengusung karakter ini menginginkan posisi yang setara dengan rekan kerjanya dan menunjukkan kompetensi yang dimiliki dengan menggunakan hak-hak sepenuhnya. Perempuan ini juga terkadang terlibat dalam situasi yang keras dan agresif yang mengakibatkan menerima pengasingan dari bawahannya.

Perempuan dengan karakter ini dikenal sebagai individu yang sangat gigih dalam bekerja, baik secara mandiri maupun sebagai bagian dari tim, karena kepribadian yang dimiliki bersifat tegas. Pemimpin ini cenderung dalam menangani tantangan dengan tekad yang keberanian.

Sedangkan menurut Lois (2007) kepemimpinan perempuan yang sukses memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinan yaitu:

- (1) Menciptakan visi, dengan mengarahkan bawahannya melalui pengembangan rencana yang akan dilakukannya
- (2) Memotivasi bawahan, untuk mendukung usaha yang dibutuhkan dengan tujuan agar mencapai tujuan organisasi
- (3) Membangun tim, yang dapat memahami dan menghargai satu sama lain
- (4) Dapat memperlihatkan dan mengendalikan kecerdasan emosi
- (5) Mengambil risiko yang dapat menguntungkan organisasi
- (6) Mengembangkan relasi yang luas dan selalu mendukung dalam pencapaian tujuan serta keberhasilan organisasi

### **c) Kendala-Kendala Kepemimpinan**

Menurut Basri et al (2023) terdapat kendala-kendala yang dihadapi pemimpin dalam memimpin organisasi, salah satunya lembaga pendidikan atau sekolah. Kendala tersebut terdiri dari faktor internal dan eksternal yang akan di deskripsikan sebagai berikut:

#### **1) Faktor Internal**

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya dalam melakukan pekerjaan. Adapun indikator dari faktor internal ini, yaitu:

- (a) Kemampuan dalam mengelola perencanaan sekolah

Kemampuan ini menjadi tantangan kepala sekolah dalam merencanakan, dan mengelola seluruh aspek perencanaan, yang pada nantinya akan menentukan tujuan jangka pendek dan panjang, alokasi sumber daya, pengembangan kebijakan dan pengaturan strategi untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kemampuan dalam mengelola perencanaan sekolah mencakup kebijakan pendidikan, pengembangan kurikulum, dan aspek administratif yang mendukung tujuan pendidikan.

(b) Memahami karakter para guru

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik, hal ini menjadi kendal karena setiap guru memiliki kebutuhan dan potensi yang berbeda di sekolah. Memahami karakter para guru membantu dalam memberikan dukungan yang lebih efektif, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri sehingga dapat memengaruhi kinerjanya, adapun indikator dari faktor eksternal, antara lain:

(a) Perubahan Demografis dan kebutuhan siswa

Perubahan demografis terdiri dari perubahan dalam struktur dan karakteristik populasi siswa, seperti pertumbuhan jumlah atau variasi siswa dalam kebutuhan pendidikan, dimana kemampuan ini dapat membantu

sekolah dalam menyediakan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

(b) Hubungan dengan orang tua dan masyarakat

Hubungan dengan orang tua dan masyarakat seringkali menjadi kendala kepala sekolah dalam menjalani kepemimpinannya dikarenakan hubungan ini mencakup interaksi, komunikasi, dan kolaborasi antar sekolah, orang tua, dan masyarakat sekitar, dimana dari hubungan tersebut dapat meningkatkan dukungan orang tua terhadap pendidikan anak-anak mereka dan memperkuat keterlibatan masyarakat dalam segala proses pendidikan.

(c) Sarana dan prasarana pembelajaran

Hal ini mencakup pada fasilitas dan peralatan yang mendukung proses pembelajaran seperti ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, serta teknologi pembelajaran, dimana akan mempengaruhi kualitas pendidikan yang diberikan oleh sekolah.

(d) Lingkungan fisik

Lingkungan fisik ini mencakup akan kondisi fisik sekitar sekolah, termasuk bangunan, taman, aksesibilitas, kebersihan dan keamanan. Lingkungan fisik yang baik akan menciptakan suasana positif untuk belajar dan berkembang, disisi lain lingkungan fisik dapat menciptakan kendala dalam penyelenggaraan pendidikan.

#### **d) Tipe Kepemimpinan**

Seorang pemimpin harus memiliki tipe kepemimpinan, karena dari gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh besar terhadap kinerja bawahannya. Adapun faktor yang lebih banyak memberikan manfaat terhadap organisasi adalah kepemimpinan yang efektif. Menurut Hasibuan (2017) mengemukakan bahwa tipe kepemimpinan adalah cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya, dengan tujuan agar mereka dapat bekerja sama dan aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Busro (2018) tipe kepemimpinan adalah metode yang digunakan pemimpin agar mampu mempengaruhi karyawannya untuk suka rela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya tertekan, tujuannya tidak lain untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, terdapat penjelasan lain bahwa tipe kepemimpinan merupakan cara yang dimiliki seorang pemimpin yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi anggota atau pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari uraian penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan adalah pola perilaku dari tindakan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan bawahan yang dipimpinnya dengan ciri khas yang ada pada dirinya, tujuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

##### **1) Macam-Macam Tipe Kepemimpinan**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh tipe

kepemimpinan. Tipe kepemimpinan menurut Kartono (2013) sebagai berikut:

(a) Tipe Kharismatis

Seorang pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan ini memiliki kekuatan energi sehingga terdapat karakteristik khusus yaitu daya tarik yang sangat besar, karena mampu memperoleh bawahan yang sangat setia kepada pemimpinnya dan ketika bawahannya ditanya mengenai pemimpinnya mereka tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut dikagumi. Pemimpin seperti ini memiliki rasa keberanian, dapat menginspirasi, dan memiliki keyakinan teguh terhadap pendiriannya.

(b) Tipe Paternalistis dan Maternalistis

Gambaran seorang pemimpin yang paternalistis dianggap mengayomi karena pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri dan selalu bergantung pada pimpinan. Selain itu, bawahan menganggap bahwa pemimpin mampu berperan sebagai seseorang yang melindungi, dan selalu menganggap bawahannya sebagai pegawai yang perlu untuk dikembangkan sehingga pemimpin tidak pernah memberikan ruang kepada bawahannya untuk mengembangkan ide imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri. Pemimpin yang paternalistis ini mengharapkan agar kewenangan kepemimpinannya merupakan penerimaan atas perannya yang dominan dalam aktivitas organisasi. Disamping itu, terdapat tipe yang mirip seperti paternalistis yaitu maternalistis, perbedaannya terletak pada sikap yang

terlalu menonjol dalam melindungi bawahannya, disertai dengan kasih sayang terhadap bawahan yang terlalu berlebihan.

(c) Tipe Militeristis

Pemimpin dengan tipe ini dalam menggerakkan bawahannya dengan menggunakan perintah yang bergantung pada jabatannya, pemimpin dengan tipe ini menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya. Secara umum karakteristik dari tipe kepemimpinan ini sama dengan pemimpin dalam organisasi militer, perbedaannya pada sistem, aturan, nilai-nilai militer, standar profesional.

(d) Tipe Otokratis

Tipe kepemimpinan ini kepemimpinan cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi, sehingga pemimpin tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang ikut berpartisipasi. Menurut Kartono (2013) pemimpin dengan tipe ini selalu mau berperan sebagai pemain tunggal atau *a one-man show*. Seorang pemimpin otokratis digambarkan sebagai seseorang yang egois, karena pemimpin tersebut akan menunjukkan sikap yang selalu mengabaikan peranan dari bawahannya dalam proses pengambilan keputusan dan tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

(e) Tipe kendali bebas (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini adalah kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratis, dimana seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar dari tanggung jawab. Seorang pemimpin dengan tipe ini cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi yang dipimpin berjalan dengan temponya sendiri, disinilah seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan dan semua pekerjaan serta tanggung jawab pemimpin harus dilakukan oleh bawahannya sendiri, dengan begitu pemimpin merasa bahwa usahanya akan cepat berhasil. Tipe kepemimpinan ini dianggap sebagai pemimpin yang tidak memiliki wibawa karena tidak bisa mengendalikan bawahannya.

(f) Tipe Populistic

Tipe kepemimpinan ini disebut sebagai pemimpin yang dapat membangun solidaritas rakyat. Kepemimpinan ini berpegang teguh pada nilai-nilai yang ada dimasyarakat tradisional. Selain itu, pemimpin dengan tipe ini kurang mempercayai adanya dukungan kekuatan serta bantuan atas hutang-hutang dari negara luar. Jenis kepemimpinan ini mengutamakan nasionalisme.

(g) Tipe Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Para pemimpin dari tipe kepemimpinan ini terdiri dari pemimpin yang ahli pada teknologi dan administrasi yang mampu menggerakkan dinamika modern. Dengan begitu dapat membangun sistem administrasi dan birokrasi yang

efisien untuk memberikan arahan kepada bawahannya agar mengoptimalkan integritas bangsa dan usaha pembangunan pada umumnya. Diharapkan dengan kepemimpinan ini dapat meningkatkan perkembangan teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

(h) Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat dan nasehat dari para pegawai melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratis dianggap lebih aktif, dinamis, dan terarah dalam memberikan tugas. Dikarenakan pembagian tugas disertai dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga memungkinkan bawahan berpartisipasi aktif.

Beberapa dari tipe kepemimpinan diatas masih dominan atau paling sering digunakan oleh seorang pemimpin khususnya kepala sekolah. Berdasarkan pada hasil wawancara singkat dengan kepala sekolah di SDN Kalisari 02 beliau cenderung menggunakan tipe kepemimpinan demokratis dalam menjalankan kepemimpinan. Peneliti akan membahas terkait tipe kepemimpinan demokratis pada poin berikutnya.

**(1) Tipe Kepemimpinan Demokratis**

Menurut Thoha (2013) tipe kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan melibatkan anggotanya

dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Sutikno (2014) menyatakan bahwa tipe kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan arahan yang efisien kepada para anggotanya. Adanya koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahannya, dan lebih menekankan pada tanggung jawab internal (diri sendiri) yang didukung dengan kerja sama yang baik (Kartono, 2013). Kekuatan dari kepemimpinan ini terletak pada kesatuan dengan bawahannya dalam menjalankan organisasi, dimana kepemimpinan ini sangat menghargai potensi dari setiap individu yang ikut serta didalamnya serta mau mendengarkan nasihat dan pendapat dari bawahannya. Kepemimpinan ini bersedia mengakui keahlian yang dimiliki bawahannya dari berbagai bidang masing-masing sehingga mampu memberikan manfaat efektif dari setiap anggota pada saat dan situasi yang tepat.

Dalam sekolah kepemimpinan demokratis akan terjadi jika terdapat kerjasama antara kepala sekolah dengan guru dan staff lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah menghargai pendapat para guru dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide dan gagasan. Kepala sekolah memberikan dorongan kepada guru-guru untuk mengembangkan keterampilannya melalui pelatihan. Kepala sekolah menyadari bahwa dia tidak mampu bekerja sendiri. Maka dari itu ia memerlukan bantuan dari guru dan staff pendidik lainnya. Kepala sekolah membutuhkan dukungan dan partisipasi

bawahannya, perlu mendapatkan penghargaan dan dorongan dari atasan dan dukungan moril dari teman dekat. Dengan begitu, sekolah yang dipimpin akan terus berjalan lancar sekalipun saat kepala sekolah sedang tidak berada disekolah.

Menurut Kartono (2013) kepemimpinan demokratis dapat dikatakan efektif dengan ditandai oleh:

- a. Organisasi secara keseluruhannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tidak ada ditempat.
- b. Otoritas sepenuhnya dilimpahkan ke bawah, dan semua pegawai menyadari tugas serta kewajiban sehingga merasa puas dan aman dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Mengutamakan tujuan kesejahteraan bawahannya dan kelancaran seluruh aspek yang ada didalam organisasi
- d. Keadaan pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai fasilitator untuk mempercepat dinamisme dan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Tipe kepemimpinan demokratis pimpinan secara tidak langsung memotivasi bawahan agar ikut serta berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam segala aktivitas yang ada didalam organisasi. Pemimpin demokratis cenderung memiliki ciri-ciri, diantaranya:

- a) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama atasan organisasi tersebut.

- b) Pemimpin menganggap bawahan sebagai komponen pelaksana secara terstruktur harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c) Memiliki sikap disiplin namun tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama
- d) Memiliki kepercayaan yang tinggi kepada bawahannya dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dilakukan dengan dua arah.

Menurut kartono (2013) tipe kepemimpinan demokratis dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

1) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah pendekatan sistematis yang kemudian menjadi hakikat alternatif yang harus dihadapi dengan melibatkan bawahan untuk membuat keputusan sehingga dalam mengambil tindakan berdasarkan kesepakatan bersama.

2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan semangat kepada setiap anggota organisasi agar mau dan rela untuk menggerakkan keterampilan dan keahliannya, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab, serta tidak lupa untuk menunaikan kewajibannya, dengan

tujuan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan visi dan misi.

3) Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi merupakan kesanggupan pemimpin dalam menyampaikan pesan secara langsung/ lisan atau tidak langsung yang berisikan gagasan dan ide kepada anggota. Komunikasi memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Dalam tipe kepemimpinan demokratis komunikasi efektif yang terjalin tersebut berupa kolaborasi anggota dan kemudian anggota memberikan umpan balik, sehingga anggota merasa dihargai dan merasa terlibat didalamnya

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya melalui kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan yang dilakukan secara efektif untuk kepentingan jangka panjang organisasi. Setiap pemimpin memiliki sifat yang bervariasi mulai dari dalam menyampaikan sesuatu kepada orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang tegas, meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya tidak lain agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab

Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban yang wajib. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya

dengan memberikan tugas yang menjadi kewajiban bawahan untuk dikerjakan.

#### 6) Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosi ini merupakan hal yang sangat penting untuk membangun hubungan yang sehat diantara anggota. Pemimpin mampu mengontrol emosi dirinya terhadap berbagai situasi, dan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan atau bertindak. Namun pemimpin pada tipe kepemimpinan ini tetap tenang dan selalu berpikir baik.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis adalah beban kerja yang ditanggung bersama, senang menerima pendapat, masukan dan saran sehingga bawahan dianggap sebagai unsur pelaksana, memiliki sikap disiplin namun tidak kaku serta selalu melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan, sekaligus percaya kepada bawahan dengan tetap melakukan *mentoring*, dan komunikasi dua arah, didukung dengan kerjasama para guru dengan mengutamakan kepentingan bersama, memberi kesempatan pada para guru untuk mengembangkan gagasan dan ide, mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat, selalu menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai sebagai hasil kerja sama dan memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya sebagai rekan kerja.

## **2) Faktor yang Mempengaruhi Tipe Kepemimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu et al (2017) seorang pemimpin dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinannya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tipe kepemimpinan, yaitu:

- (a) Kepribadian (personality), adalah pengalaman duhulu dan harapan pemimpin, mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya dimana akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- (b) Ekspetasi dan tingkah laku atasan kepada para bawahannya.
- (c) Karakteristik, adalah ekspetasi dan tingkah laku dari para bawahan yang dapat mempengaruhi pimpinan terhadap gaya kepemimpinan yang dipakai.
- (d) Kebutuhan tugas, adalah tugas dari para bawahan mempengaruhi akan gaya kepemimpinan seorang pemimpin.
- (e) Iklim dan kebijakan organisasi juga akan mempengaruhi ekspetasi dan tingkah laku bawahan.
- (f) Ekspetasi dan tingkah laku dari rekan kerja akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.

### **e) Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana proses belajar mengajar berlangsung, atau tempat dimana terjadinya

interaksi antara guru selaku yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pembelajaran tersebut (Wahyosumidjo, 2013).

Sedangkan menurut Mulyasa (2013) kepala sekolah didefinisikan sebagai seorang pengajar fungsional guru yang ditunjuk oleh komite sekolah untuk memimpin suatu sekolah dengan cara mengelola seluruh kegiatan sekolah karena memiliki wewenang dan pengaruh yang signifikan dalam menentukan kegiatan belajar mengajar, dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sagala (2010) mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan seseorang yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengelola, mengendalikan sekolah, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi yang ada disekolah secara optimal untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk memimpin suatu sekolah dengan memanfaatkan segala potensi yang ada disekolah maupun diluar sekolah serta bertanggung jawab terhadap seluruh rangkaian kegiatan sekolah terutama dalam kelancaran proses belajar mengajar.

### **1) Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Menurut Maharani (2020) kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sekolah untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan serta menjadi seseorang yang dapat menginspirasi para guru, staff pendidik, dan siswa dalam melaksanakan tugas mereka masing-masing dengan tujuan untuk mencapai kemajuan sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya merupakan seseorang yang memiliki pengaruh terhadap para guru dan staff pendidik lainnya karena kepala sekolah dapat memberikan motivasi, mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi dan menciptakan suasana sekolah yang menyenangkan kepada semua yang terlibat didalam sekolah salah satunya guru agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai oleh sekolah.

Selain itu, seorang guru dapat diangkat menjadi calon kepala sekolah jika memenuhi kualifikasi dan persyaratan yang telah ditentukan, adapun persyaratan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 Pasal 2 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, sebagai berikut:

- (a) Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
- (b) Memiliki sertifikat pendidik;
- (c) Bagi Guru Pegawai Negeri Sipil memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
- (d) Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah masing-masing, terkecuali di TK/TKLB memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di TK/TKLB.
- (e) Memiliki hasil penilaian prestasi kerja guru dengan kategori “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
- (f) Memiliki pengalaman manajerial dengan tupoksi yang relevan dengan sekolah paling singkat 2 (dua) tahun;

- (g) Sehat, jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
- (h) Tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- (i) Tidak sedang menajalani tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana, dan
- (j) Berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan sebagai kepala sekolah.

Dalam penelitian ini berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Dasar, maka dari itu kualifikasi khusus yang harus dipenuhi oleh seorang guru jika diangkat menjadi kepala sekolah selain kualifikasi umum yang telah dijelaskan diatas adalah sebagai berikut:

- (1) Berstatus sebagai guru SD/MI;
- (2) Memiliki sertifikat pendidikan sebagai guru SD/MI;
- (3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah

Kepemimpinan kepala sekolah akan berhasil jika mereka dapat memahami situasi sekolah yang dipimpin sekaligus mampu melaksanakan peran dari kepala sekolah sebagai seseorang yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Berikutnya, dalam meningkatkan mutu pendidikan disekolah seorang kepala sekolah memiliki tugas yang harus dijalankan. Hal tersebut tertuang pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 Pasal 15 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan staff pendidik.
- b. Beban kerja kepala sekolah memiliki tujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
- c. Dalam hal terjadinya kekurangan guru pada satuan pendidikan, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.
- d. Kepala sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan diluar tugas pokoknya.
- e. Beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di Sekolah Indonesia Luar Negeri (SILN) selain melaksanakan beban kerja juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.

Dari penjelasan diatas, adapun penjabaran dari Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 yaitu untuk menjadi kepala sekolah dilihat dari kualifikasi umum, khusus dan kompetensi untuk menjadi kepala sekolah, dimana kepala sekolah yang merupakan pemimpin suatu sekolah sepenuhnya menjalankan tugas pokok manajerial dimana kepala sekolah mampu menyusun perencanaan kegiatan yang ada disekolah, mengembangkan, mengelola perubahan guru dan staff pendidikan, menciptakan budaya dan suasana sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mampu mewujudkan peningkatan

kinerja sekolah, dan menerapkan kepemimpinan yang efektif dalam mencapai keberhasilan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang efektif.

#### **f) Efektivitas Organisasi**

##### **1) Efektivitas**

Efektivitas merupakan suatu konsep yang memiliki beragam aspek yang seringkali diungkapkan dengan makna yang berbeda, namun pada akhirnya tujuan dari efektivitas itu sendiri adalah pencapaian tujuan. Menurut Tangkilisan (2005) mengungkapkan bahwa efektivitas merupakan keterkaitan antara hasil yang diperoleh dan tujuan yang telah ditetapkan, dimana tingkat efektivitas diukur berdasarkan sejauh mana hasil, kebijakan, dan prosedur suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Sedangkan Handayadiningrat (1996) menyatakan bahwa efektivitas merujuk pada pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa konsep efektivitas yang dikemukakan oleh para ahli adalah efektivitas dapat dipakai untuk menggambarkan kesuksesan dalam melaksanakan atau melakukan sesuatu serta digunakan untuk menentukan hasil dan dampak yang dicapai. Peneliti menyimpulkan juga bahwa efektivitas dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk melihat berhasil atau tidaknya suatu kegiatan yang telah ditetapkan melalui tujuan dan hasil yang dicapainya.

## **2) Efektivitas Organisasi**

Suatu organisasi dibentuk dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang telah disepakati bersama dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, dengan melakukan tindakan secara kolektif dan bertanggung jawab, diharapkan bahwa pencapaian tujuan organisasi tersebut dapat terwujud dengan hasil yang memuaskan. Keberhasilan suatu organisasi dapat dinilai dari sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Menurut Dessler dalam Tangkilisan (2005) berpendapat bahwa organisasi merupakan penyusunan sumber daya dalam suatu kegiatan kerja yang melibatkan pengaturan yang sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap sumber daya yang terlibat didalam organisasi diberikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut disepakati secara musyawarah sebagai tujuan bersama yang akan direalisasikan secara kolaboratif.

Selanjutnya Tangkilisan (2005) mendefinisikan secara sederhana bahwa organisasi merupakan suatu bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan secara efisien melalui kegiatan yang telah ditentukan secara terstruktur. Menurut Georgopoulos et al., dalam Tangkilisan (2005) mengungkapkan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat dimana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial dengan sumber daya dan sarana yang tersedia untuk mencapai tujuan tanpa pemborosan dan menghindari ketegangan yang tidak perlu antara anggotanya. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009) efektivitas organisasi diukur melalui tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Hall dalam Tangkilisan (2005) mengartikan

bahwa dengan tingkat sejauh mana suatu organisasi merealisasikan tujuannya, maka semua konsep tersebut hanya menunjukkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian dari para ahli tersebut mengenai efektivitas organisasi, peneliti menyimpulkan bahwa efektivitas organisasi dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk melihat tercapai atau tidaknya suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan dan fungsi sehingga tujuan dapat tercapai dengan mengoptimalkan alat dan sumber daya yang ada.

### **3) Pengukuran Efektivitas Organisasi**

Menurut Gibson dalam Tangkilisan (2005) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dapat diukur dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Kejelasan atas tujuan yang ingin dicapai.
- 2) Kejelasan atas strategi dalam mencapai tujuan
- 3) Proses dalam menganalisis perumusan kebijakan yang matang
- 4) Perencanaan yang matang
- 5) Penyusunan program yang tepat sasaran
- 6) Tersedianya sarana dan prasarana
- 7) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

Namun, Tangkilisan (2005) menyatakan bahwa untuk mengukur efektivitas organisasi adalah melalui peluang yang dapat mencapai tujuan, dimana organisasi dapat merealisasikan fungsi yang diembannya. Disisi lain, Sharma dalam Tangkilisan

(2005) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas yang berkaitan dengan faktor internal organisasi yang meliputi:

- a) Produktivitas organisasi
- b) Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan didalam dan diluar organisasi
- c) Tidak adanya ketegangan didalam organisasi atau hambatan diantara bagian organisasi

#### **B. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan pada hasil pengumpulan data dan informasi penelitian yang telah dilaksanakan dahulu, diketahui bahwa pada penelitian ini terdapat beberapa penelitian yang berkaitan dengan kebijakan, teori, maupun konsep kunci. Adapun penelitian terdahulu sebagai berikut:

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

**Tabel 2.1 *Matrix* Penelitian Terdahulu yang Berkaitan dengan Topik Penelitian**

| <b>No</b> | <b>Nama Peneliti</b>  | <b>Judul Penelitian</b>                                                                                                                             | <b>Tujuan Penelitian</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>Metode Penelitian</b>                                                                                                                                           | <b>Hasil Penelitian</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | Dwijakarsa A (2023)   | Studi Komparasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-Laki Dengan Perempuan Dalam Menciptakan Kepuasan Kerja Guru SLTP Swasta Se-Kecamatan Buleleng | Untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki, dan kepala sekolah perempuan terhadap tingkat kepuasan kerja guru dalam pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan | Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan metode deskriptif komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian dilakukan di sebelas sekolah berbeda. | Ditemukan bahwa terdapat perbedaan kepuasan kerja yang tercipta oleh gaya kepemimpinan yang diperankan oleh masing-masing kepala sekolah, adapun gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratik, dan kepala sekolah perempuan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan perempuan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja guru. |
| 2         | Marsiana et al (2023) | Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Sepauk                                                              | Untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan di Sekolah Dasar                                                                                                                                                      | Pendekatan penelitian kualitatif fenomenologi. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi,                                                                | Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh ketiga kepala tersebut adalah gaya kepemimpinan demokratis. Dimana setiap aktivitas pendidikan kepala sekolah selalu melibatkan para guru                                                                                                                                                                                                                    |

|   |                    |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                    | Kabupaten Sintang                                                             | Negeri Se-Kecamatan Sepauk Kabupaten Sintang.                                                                                                                                                                                        | dan dokumentasi. Objek Penelitian yang dilakukan di SDN 01 Sepauk, SDN 02 Lengkenat, dan SDN 27 Gernis.                                | untuk berpartisipasi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3 | Hoque et al (2023) | <i>Relationship Between Principals Leadership Style and Teachers Behavior</i> | Untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah. dan menemukan gaya kepemimpinan yang paling banyak disukai serta persepsi guru tentang kesadaran kepala sekolah dalam menangani kebutuhan emosional, pro sosial | Metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik survei. Objek penelitian dilakukan di Sekolah Dasar bagian Selangor, Malaysia. | Dari keempat gaya kepemimpinan yang diteliti yaitu instruksional, demokratis, transformasional, dan <i>laissez-faire</i> , menunjukkan bahwa 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 |

|   |                      |                                                            |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|----------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                      |                                                            | , dan psikometrik di sekolah-sekolah Malaysia.                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  | psikometrik guru. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja guru.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4 | Affandi et al (2022) | Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengambil Keputusan | Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dan proses pengambilan keputusan, dan hambatan yang terjadi ketika mengambil keputusan di Lembaga Sekolah SMA Se-Kota Samarinda. | Pendekatan penelitian kualitatif fenomenologi. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Objek penelitian dilakukan di SMAN 5 Samarinda, dan SMA Islam Bunga Bangsa. | Terdapat perbedaan gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, yaitu kepala sekolah SMAN 5 Samarinda menggunakan gaya kepemimpinan karismatik, dan kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa dengan gaya kepemimpinan demokratis. Dalam proses pengambilan keputusan keduanya melibatkan guru dengan mendengarkan pendapat-pendapat dari para guru, hambatan yang ditemukan bahwa kedua sekolah tersebut dalam mengambil keputusan terdapat perbedaan karakter, aturan yang terkadang tidak sesuai anatar sekolah SMAN 5 Samarinda dan pihak Dinas Pendidikan Kalimantan Timur, sedangkan SMA Islam Bunga Bangsa |

|   |                    |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                    |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | memiliki kegiatan yang padat disekolah, kegiatan intra sekolah, kegiatan yayasan dan karakter individu guru dan staff sekolah dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepala sekolah.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5 | Tsany et al (2022) | Efektivitas Gaya Kepemimpinan “ <i>Women Leadership</i> ” Dalam Meningkatkan Kinerja Guru | Untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan kinerja guru, untuk mengetahui strategi kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan kinerja guru, dan untuk mengetahui efektivitas gaya kepemimpinan “ <i>Women Leadership</i> ” dalam meningkatkan kinerja guru. | Metode penelitian dengan studi literatur. Tahapan penelitian dimulai dengan mereview untuk menentukan topik yang akan diangkat, mengumpulkan artikel yang berkaitan dengan topik, mengidentifikasi literatur terkait, dan menyusun review artikel secara sistematis, analisis data, hasil dan pembahasan. | Kepemimpinan perempuan pada umumnya memiliki gaya kepemimpinan transformasional-demokratis, dimana dalam pencapaian keberhasilan dari kepemimpinannya mereka mengarah pada tujuan pendidikan, strategi yang digunakan oleh kepemimpinan perempuan adalah mengembangkan inovasi pendidikan yang sesuai dengan visi dan misi, kemudian mengutamakan solidaritas anggota atau unit sekolah, menjadi motivator dan fasilitator bagi guru dan siswa. Dalam penelitian tersebut gaya kepemimpinan demokratis-transformasional dikatakan efektif karena dapat menjamin kualitas |

|   |                        |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                        |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                    | pendidikan dan sesuai dengan penelitian sebelumnya yang diperoleh.                                                                                                                                                                                                                      |
| 6 | Endaryono et al (2021) | Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah SMK Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Berdaya Saing di SMK Bina Mandiri Dan SMK Karya Guna 2 Kota Bekasi | Untuk mempelajari gaya kepemimpinan demokratis Kepala SMK dalam meningkatkan mutu lulusan yang berdaya saing di SMK Bina Mandiri Dan SMK Karya Guna 2 Kota Bekasi | Pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. | Gaya kepemimpinan demokratis memberikan dampak positif bagi Kepala SMK dalam meningkatkan mutu lulusan berdaya saing baik dalam proses pengambilan keputusan dengan musyawarah, yang melibatkan semua unsur, dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan.              |
| 7 | Widodo. H (2019)       | Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Sleman                                                               | Untuk mengetahui keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknik kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan                       | Pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. | Keterampilan konseptual dan keterampilan kemanusiaan kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah Kabupaten Sleman memiliki kategori sangat baik. Dimana keterampilan konseptual yang diterapkan kepala sekolah dalam menjalin hubungan dengan warga sekolah cenderung lebih demokratis, |

|    |               |                                                                                                        |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |               |                                                                                                        | kinerja guru SD Muhammadiyah se-Kabupaten Sleman.                                                                    |                                                                                                                                                                                     | karena mereka mendorong akan partisipasi bawahan dalam meningkatkan sekolah.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8. | Umam (2018)   | Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SD Nurul Islama Purwoyoso Semarang | Untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah, kendala, dan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran | Pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Objek penelitian dilakukan di SD Nurul Islama Purwoyoso Semarang | Dalam menjalankan kepemimpinan kepala sekolah terdapat kendala yang harus dihadapi, namun kendala tersebut dapat ditangani kepala sekolah seperti dengan meningkatkan profesionalisme guru melalui kegiatan KKG, Workshop, diklat, dan pelatihan bagi guru untuk memberikan motivasi kepada guru. Selain itu selama masa kepemimpinan kepala sekolah berhasil meraih predikat nomor satu sebagai sekolah dasar dengan nilai Ujian Nasional terbaik tahun 2017. |
| 9. | Zakiah (2018) | Kepemimpinan Perempuan Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Bone                                          | Untuk mengetahui profil kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah perempuan di Kabupaten Bone                              | Metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi dan                                                                                                         | Kepemimpinan perempuan di sekolah Madrasah mampu meningkatkan mutu pendidikan dan prestasi siswa, serta meningkatkan ketertarikan masyarakat terhadap Madrasah.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|     |                        |                                                                      |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                        |                                                                      |                                                                                                                                                                 | filosofis . Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Objek Penelitian dilakukan di MAN 4 Bone.                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 10. | Wulandari et al (2018) | Strategi Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan | Untuk mengetahui strategi yang dilakukan kepala sekolah perempuan dalam mencapai sekolah yang efektif, dan faktor pendukung dalam meningkatkan prestasi sekolah | Pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Objek penelitian dilakukan di SDN 116 Kota Palembang. | Kepemimpinan kepala sekolah perempuan dapat meningkatkan mutu pendidikan menjadi lebih baik melalui strategi-strategi yang diterapkan yaitu melakukan pendekatan personal yang baik dengan seluruh pihak yang terlibat disekolah, melakukan perencanaan sekolah dengan maksimal dapat menganalisa tantangan, hambatan serta peluang yang akan dihadapi sekolah, dan menjalin kerjasama yang baik dengan seluruh pendidik dan staff pendidik. |

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, sebagai berikut :

- a. Penelitian untuk mendalami kepemimpinan demokratis kepala sekolah perempuan dan kendala yang dihadapi kepala sekolah ketika menjalani kepemimpinan.
- b. Lokasi penelitian berbeda
- c. Metode yang digunakan berbeda

### **C. Konsep Kunci**

Konsep kunci dalam penelitian ini adalah kepemimpinan perempuan, gaya kepemimpinan dan kepemimpinan kepala sekolah. Teori yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan dapat meningkatkan mutu pendidikan menjadi lebih baik melalui strategi yang diterapkan seperti melakukan pendekatan personal yang baik dengan seluruh pihak yang terlibat disekolah, melakukan perencanaan sekolah dengan maksimal, dapat menganalisa tantangan, hambatan serta peluang yang akan dihadapi sekolah, dan menjalin kerjasama yang baik dengan seluruh pendidik dan staff pendidik (Wulandari et al, 2018)
2. Tipe kepemimpinan adalah cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya, dengan tujuan agar mereka dapat bekerja sama dan aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Macam-macam tipe kepemimpinan seorang pemimpin menggunakan teori (Kartono, 2013). Berdasarkan hasil pra-penelitian ditemukan bahwa tipe kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah menggunakan tipe kepemimpinan demokratis. Teori yang digunakan untuk mengetahui indikator dari tipe kepemimpinan demokratis menggunakan Kartono (2013) yaitu: kemampuan mengambil keputusan; kemampuan komunikasi; kemampuan mengendalikan bawahan; tanggung jawab; dan kemampuan mengendalikan emosi.

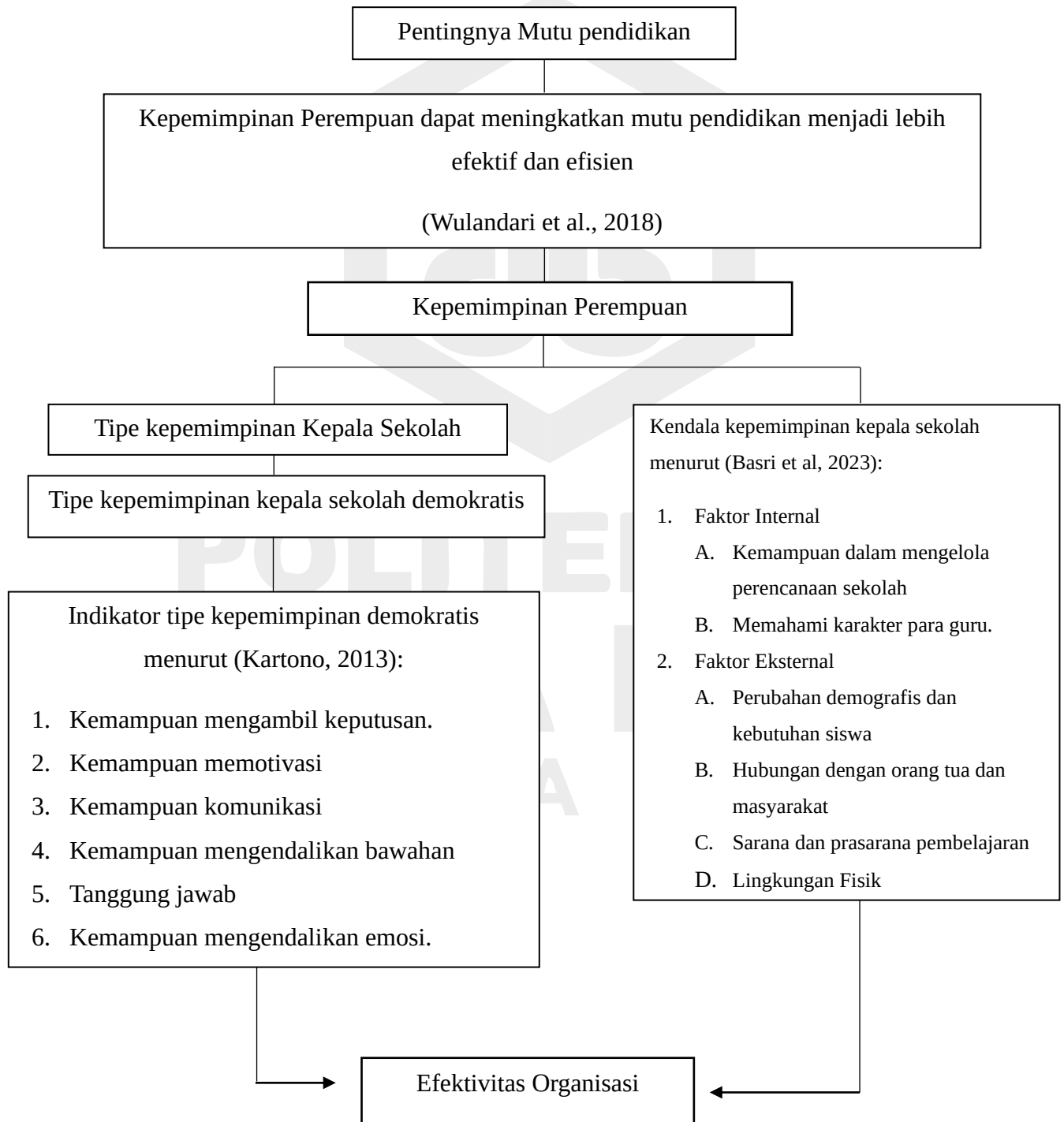
3. Menurut Basri et al (2023) kendala-kendala yang dihadapi ketika menjadi pemimpin terdiri dari dua faktor yaitu faktor internal yang mencakup kemampuan dalam mengelola perencanaan sekolah dan memahami karakter para guru dan faktor eksternal mencakup perubahan demografis dan kebutuhan siswa, hubungan dengan orang tua dan masyarakat, sarana dan prasarana pembelajaran, dan lingkungan fisik.
4. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sekolah untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan serta menjadi seseorang yang dapat menginspirasi para guru, staff pendidik, dan siswa dalam melaksanakan tugas mereka masing-masing dengan tujuan untuk mencapai kemajuan sekolah.
5. Efektivitas organisasi diukur melalui tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

#### D. Kerangka Berpikir

Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini yaitu:

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian**



Sumber: Dikelola oleh penulis (2024).

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah serangkaian penelitian yang mengeksplorasi masalah atau sosial, dimana peneliti membentuk gambaran yang komprehensif dan menyeluruh, melaporkan pandangan narasumber secara rinci, melakukan analisis perkataan, dan melakukan studi dalam latar ilmiah. Maka dari itu, metode penelitian kualitatif dinilai lebih tepat dalam penelitian tugas akhir karena dapat memberikan kesempatan sebesar-besarnya kepada informan untuk mengemukakan pandangan ataupun penilaiannya serta informan dapat lebih terarah dengan pembahasan yang berkaitan dengan judul penelitian ini melalui pendekatan wawancara. Adapun judul dari penelitian ini Analisis Kepemimpinan Perempuan di Lembaga Pendidikan bagi Efektivitas Organisasi (Studi Kasus Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di SDN Kalisari 02 Pagi).

#### **B. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam memenuhi pengumpulan data yang baik serta detail, teliti, menyeluruh sesuai dengan kondisi lapangan, peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara, dan analisis dokumen.

##### **1. Observasi**

Teknik pengumpulan data observasi ini merupakan kondisi dimana dilakukannya pengamatan secara langsung oleh peneliti, tujuannya agar lebih memahami konteks data dalam keseluruhan situasi

sehingga diperoleh pandangan yang menyeluruh, sehingga dapat menggambarkan fenomena yang sudah didapat secara komprehensif.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik dalam pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan dengan berkomunikasi secara langsung, dan tidak langsung dengan *key informant*. Wawancara yang akan dilakukan untuk menggali informasi kepada beberapa informan untuk membahas terkait penelitian. Peneliti menggunakan wawancara yang terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang sebelumnya sudah peneliti persiapkan terlebih dahulu. Dalam menentukan sampel pada *key informant* penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria-kriteria tertentu (Sugiyono, 2013). Kriteria tertentu tersebut dipilih berdasarkan pihak-pihak yang terlibat sesuai dengan topik permasalahan yang diteliti, sehingga data yang didapatkan valid. Kriteria yang harus dimiliki oleh *key informant* diantaranya adalah:

- a. Pemimpin yang menjalankan kebijakan dilingkungan sekolah
- b. Berstatus sebagai tenaga pendidik, atau guru yang mengajar
- c. Memiliki pengalaman dalam berpartisipasi dibawah kepemimpinan saat ini.

Adapun yang menjadi *key informant* dalam penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Key Informant dalam penelitian**

| Jabatan              | Jumlah | Alasan Pemilihan                                                        |
|----------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------|
| Kepala Sekolah       | 1      | Sumber utama informasi dikarenakan beliau merupakan pemimpin di sekolah |
| Wakil Kepala Sekolah | 1      | Memiliki pengalaman langsung bekerja dengan kepala sekolah              |
| Guru                 | 3      | Staff yang merasakan langsung dampak                                    |

|                        |   |                                                                                                                  |
|------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |   | dari kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah.                                                                |
| Anggota Komite Sekolah | 2 | Memiliki pengalaman langsung berinteraksi dengan kepala sekolah dan sistem pendidikan.                           |
| Orang tua murid        | 1 | Merasakan dampak langsung pada kualitas pendidikan yang diterima oleh siswa melalui kepemimpinan kepala sekolah. |

Sumber: dikelola oleh penulis (2024).

### 3. Analisis Dokumen

Selain observasi dan wawancara, peneliti menggunakan analisis dokumen untuk memperkuat data yang diperoleh baik berbentuk tulisan, gambar/foto. Teknik pengumpulan data melalui analisis dokumen digunakan agar data yang disajikan lengkap, akurat, serta sesuai dengan yang terjadi di lapangan sehingga dapat dijadikan bahan dalam pengecekan keabsahan data. Dokumen yang akan dijadikan sebagai bahan dalam teknik pengumpulan data penelitian ini salah satunya Laporan Rapor Pendidikan SDN Kalisari 02 Pagi tahun 2022 dan 2023, Buku fisik dengan judul buku “Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?” , dan jurnal yang relevan dengan penelitian ini.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri, maka dari itu dalam penelitian ini instrumen penelitiannya berasal dari peneliti sendiri dan merupakan instrumen kunci. Dikarenakan peneliti dapat menangkap atau menjelaskan data yang berupa kata-kata, tindakan, atau isyarat. Pedoman observasi, wawancara dan analisis dokumen adalah alat bantu dalam penelitian ini. Alat bantu dalam penelitian ini menggunakan

kamera, perekam suara (*recorder*), dan alat tulis. Validitas data terhadap peneliti meliputi pemahaman terhadap metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap topik yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian.

#### **D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data**

##### **1. Teknik pengolahan data**

Pengolahan data menjelaskan terkait tata cara pengolahan dan analisis data sesuai dengan metode penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, maka teknik pengolahan data dilakukan dengan menguraikan data dalam bentuk kalimat teratur, runtun, logis, dan efektif sehingga memudahkan dalam memahami dan menginterpretasi data. Adapun tahap pengolahan data, terdiri dari:

##### **a) Mencatat keseluruhan data**

Proses pencatatan terhadap semua data yang terkumpul baik dari wawancara, observasi, maupun analisis dokumen yang relevan dengan penelitian ini.

##### **b) Penyederhanakan data**

Menyederhanakan data ini dilakukan sehingga tidak ada data yang terduplikasi. Proses ini dapat membantu meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan data, dan memudahkan dalam menganalisis informasi. Tujuannya untuk menciptakan representasi yang lebih sederhana, namun telah mencakup pokok informasi yang dibutuhkan.

##### **c) Klasifikasi data**

Klasifikasi data adalah pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data dengan mengklasifikasikan beberapa kategori. Peneliti melakukan tinjauan secara mendalam

terhadap data-data yang nantinya akan diperoleh dan sebelumnya diklasifikasikan berdasarkan fokus permasalahan.

d) Mengidentifikasi data

Mengidentifikasi data dengan cara mengecek ulang kelengkapan pedoman wawancara.

e) Verifikasi Data

Proses memeriksa data dan informasi untuk membuktikan kebenaran. Verifikasi ini merupakan langkah yang dilakukan peneliti untuk meninjau ulang atau mengoreksi ulang data-data yang telah diperoleh setelah tahap identifikasi agar tidak terjadi kekeliruan.

## 2. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif merupakan suatu realistik yang bersifat manjemuk dan dinamis, sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula. Keabsahan data dapat dicapai dengan menggunakan proses pengolahan data dengan teknik triangulasi data. Triangulasi data merupakan teknik pengecekan data dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber.

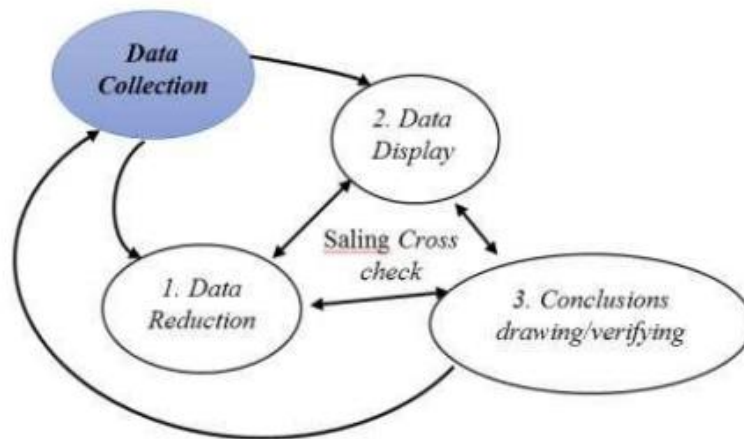
a) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara melakukan pengecekan data yang telah diperoleh dari berbagai sumber data, seperti hasil wawancara, dan dokumen pendukung lainnya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas.

## 3. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif analisis data dilakukan sejak peneliti mulai melakukan pertanyaan-pertanyaan dan catatan lapangan. Langkah dalam analisis penelitian kualitatif bisa berbeda antara satu peneliti dengan peneliti lainnya karena pengalaman berlangsungnya penelitian tidak sama. Adapun langkah-langkah analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis Miles and Huberman dan Saldana (2014), sebagai berikut:

**Gambar 3.1 Komponen dalam teknik analisis data**



**Sumber: Miles, Huberman dan Saldana, 2014**

a) Reduksi data

Reduksi adalah pemilihan hal-hal pokok, merangkum dan memfokuskan pada hal-hal penting serta membuang data yang keliru. Reduksi data merupakan proses berpikir kritis, dan sensitif terhadap data, sehingga memerlukan wawasan yang baik terhadap data yang diteliti.

b) Penyajian data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan

pengambilan tindakan. Pada penelitian ini penyajian data berupa teks naratif yang diklasifikasikan sesuai dengan fokus permasalahan.

c) Penarikan kesimpulan

Pada tahap kesimpulan, peneliti mencari atau memahami penjelasan, pola-pola, alur sebab-akibat, susunan yang selanjutnya dilakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan. Kesimpulan akhir bergantung pada besarnya kumpulan catatan lapangan. Jika data yang ditemukan sudah mendukung dan tidak ditemukannya kembali bukti-bukti lain hingga akhir kesimpulan maka kesimpulan akhir valid. Temuan berupa deskripsi atau gambaran objek yang sebelumnya masih samar menjadi lebih jelas ketika telah diteliti yang berupa hubungan, hipotesis, ataupun teori.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Penyajian Data**

##### **1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

###### **a. Deskripsi Sekolah Dasar Kalisari 02 Pagi**

SDN Kalisari 02 Pagi merupakan salah satu bagian dari satuan pendidikan milik pemerintah dengan jenjang SD. Sekolah ini didirikan pada 01 Maret 1977. Diketahui bahwa gedung asli dari sekolah ini beralamatkan di Jalan Raya Cijantung IV RT. 02 RW. 08, Kelurahan Kalisari, Kecamatan Pasar Rebo, Jakarta Timur. Mengingat bahwa gedung asli dari sekolah tersebut masih dalam tahap renovasi, untuk sementara waktu sekolah tersebut menumpang di gedung milik SDN Kalisari 05 yang berlokasi di Jalan Raya Kalisari RT. 06 RW.02 Kelurahan Kalisari, Kecamatan Pasar Rebo, Jakarta Timur. Secara administratif sekolah ini berada dibawah pengawasan langsung Suku Dinas Pendidikan Wilayah II Jakarta Timur. Kepemimpinan sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dipimpin oleh ibu Nuroyanah, M.Pd sejak Juli 2022 hingga berlangsung sampai saat ini.

Akses yang dilalui untuk menuju gedung sekolah yang ditempat sementara waktu sampai saat ini terbilang cukup mudah, strategis, dan aman. Diketahui bahwa disebelah Barat terdapat SMPN 203 Jakarta, sebelah Timur bersebelahan dengan gedung dari SDN Kalisari 01, 04, dan 08 Jakarta dan disebelah Utara terdapat tempat bimbel Nurul Fikri. Kendaraan transportasi untuk menuju sekolah ini bisa dilalui oleh JAK 25, dan angkutan yang biasa disebut dengan omprengan.

Berdasarkan hasil penilaian dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-SM) sejak tahun 2016 hingga saat ini SDN Kalisari 02 Pagi menempati akreditasi A. Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SDN Kalisari 02 dikarenakan masih menumpang sehingga kurang memadai. Maka dari itu, dalam melaksanakan program kegiatan disekolah sedikit terhambat. Total peserta Didik keseluruhan di tahun 2023/2024 sebanyak 390 siswa-siswi. Berikutnya berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari Data Pokok Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Budaya juga dari jumlah peserta didik tersebut tentunya didukung oleh hadirnya guru dan tenaga kependidikan yang cukup memadai, dengan total 51 Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK).

SDN Kalisari memiliki komitmen untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung, melindungi hak-hak kesejahteraan anak-anak serta mempromosikan nilai-nilai moral yang baik melalui deklarasi ramah anak SDN Kalisari 02 Jakarta yang ditetapkan pada Juli 2022, yang berisikan:

- 1) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan menurut dasar kemanusiaan yang adil dan beradab;
- 2) Mewujudkan sekolah yang aman, bersih, sehat, hijau, inklusif dan nyaman bagi tumbuh kembang peserta didik;
- 3) Menghargai hak-hak anak, menjadi motivator dan fasilitator serta menjadi sahabat bagi peserta didik;
- 4) Menciptakan sekolah yang bebas vandalisme, kekerasan fisik dan non fisik didalam lingkungan sekolah maupun dilingkungan keluarga;
- 5) Menciptakan lingkungan sekolah bebas asap rokok, minuman keras, dan NAPZA;
- 6) Membangun suasana sekolah sebagai komunitas pembelajar dan tempat pendidikan setelah keluarga;

- 7) Menjamin kesehatan dan kesetaraan hak pendidikan tanpa diskriminasi;
- 8) Menciptakan lingkungan sekolah bebas pornografi dan pornoaksi.

Dengan adanya deklarasi ramah anak SD menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung akan perkembangan kesejahteraan bagi peserta didik sehingga dapat membentuk individu yang bertanggung jawab dan peduli terhadap sesama melalui pendidikan moral dan etika.

**b. Visi dan Misi SDN Kalisari 02 Pagi**

Sekolah ini memiliki budaya sekolah yang dapat diketahui melalui visi dan misi yang menjadi acuan sebuah sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Visi yang dimiliki oleh sekolah ini yaitu “Mewujudkan insan Jakarta yang cerdas, berkarakter, dan kompetitif serta berwawasan lingkungan”. Adapun misi diantaranya:

- 1) Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan;
- 2) Mewujudkan pendidikan yang kompetitif untuk menghadapi perubahan;
- 3) Membimbing siswa untuk peduli terhadap lingkungan sekitar;
- 4) Meningkatkan standar kualitas layanan pendidikan;
- 5) Mengoptimalkan pemanfaatan lingkungan dalam proses pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.

Visi dan misi tersebut dapat terwujud jika adanya komitmen dan kerjasama yang kuat dari seluruh komunitas yang ada

disekolah sehingga pendidikan dapat terselenggara sesuai dengan tujuan pendidikan.

## 2. Data Hasil Penelitian

Pada data hasil penelitian ini, peneliti akan menyajikan data terkait dengan fakta dan informasi yang peneliti temukan di lapangan. Data yang disajikan adalah hasil atas reduksi dari data yang telah terkumpul. Pengumpulan data yang dilakukan melalui proses wawancara yang mendalam antara peneliti dengan para *key informan*. Data hasil penelitian yang akan dipaparkan terkait Kepemimpinan perempuan di SDN Kalisari 02 Pagi dengan studi kasus tipe kepemimpinan demokratis kepala sekolah, serta kendala-kendala kepemimpinan yang dilihat dari faktor internal dan eksternal.

### A. Kepemimpinan Perempuan

SDN Kalisari 02 Pagi secara berturut-turut selama 2 periode dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi selama menjabat beliau dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah dari tahun sebelumnya yang dilihat berdasarkan rapor pendidikan. Rapor pendidikan menjadi salah satu tolak ukur sekolah untuk memperbaiki penyelenggaraan pendidikan menjadi lebih baik lagi. Berikut merupakan penjelasan bahwa kepala sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui

#### 1) Rapor Pendidikan.

Rapor Pendidikan merupakan alat ukur satuan pendidikan yang berisikan indikator-indikator capaian pendidikan untuk dijadikan evaluasi dan refleksi diri bagi satuan pendidikan. Setelah dilakukan evaluasi kepala sekolah menerima rekomendasi Perencanaan Berbasis Data (PBD) untuk memberikan perbaikan pembelanjaan anggaran dan pembenahan sistem di satuan pendidikan agar efektif, akuntabel dan konkret.

Selama kepemimpinan kepala sekolah saat ini, ibu kepala sekolah selalu membuat program-program sekolah yang dapat membawa sekolah menjadi lebih berkembang dan bervariasi. Adapun program-program yang dijalankan kepala sekolah saat ini adalah:

a) Kegiatan Perkemahan Sabtu Minggu (Persami)

Persami adalah salah satu bentuk kegiatan yang melibatkan peserta didik dalam menanamkan jiwa kepemimpinan dan kerja sama tim. Kegiatan persami SDN Kalisari 02 Pagi dilaksanakan di Bumi Perkemahan Cibubur.

b) Program Sekolah Tersenyum

Program ini memberikan edukasi kepada para murid untuk tidak membuang limbah minyak jelantah kedalam saluran air. Program ini dilaksanakan setiap hari Jum'at. Para murid dan seluruh guru dihimbau untuk membawa sisa minyak jelantah dari rumah mereka masing masing untuk kemudian dibawa ke sekolah dan dimasukkan kedalam dirigen yang sudah disediakan, apabila sudah penuh maka dirigen akan diambil oleh Tim Lingkungan hidup Jakarta Timur.

c) Kegiatan Pemilahan Sampah

Kegiatan pemilahan ini bertujuan untuk mengurangi timbulan sampah plastik. Pemilahan sampah plastik ini terdiri dari pemisahan antara tutup botol, dan plastik merek pada botol. Kemudian SDN Kalisari bekerja sama dengan Dinas Lingkungan hidup untuk melakukan penimbangan sampah tersebut.

Kemudian kepala sekolah saat ini selama menjabat dalam membagikan tugas sudah sesuai dengan beban tugas guru tanpa membedakan gender.

“Bagi saya laki-laki dan perempuan seharusnya memiliki tanggung jawab yang sama. Bagi kami perempuan juga harus memiliki hak yang sama dengan laki-laki ketika mereka melaksanakan tugas-tugas dan kewajiban. Namun, saya juga berpandangan bahwa penting bagi setiap individu untuk menjalankan tugas mereka sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, tanpa mengabaikan kenyataan bahwa kadang-kadang perbedaan gender bisa memengaruhi bagaimana seseorang diperlakukan dan pengalamannya di dalam lembaga pendidikan.”-Kepala sekolah 22 April 2024.

Dapat disimpulkan bahwa di SDN Kalisari 02 Pagi tidak ada marginalisasi dan perbedaan gender untuk mengakses fasilitas dan beban kerja guru dibagikan secara adil.

#### B. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepala Sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam menjalankan kepemimpinan sudah menandakan ciri-ciri dari kepemimpinan demokratis, dimana kepemimpinan demokratis yang beliau terapkan dalam memimpin adalah selalu melibatkan partisipasi aktif para guru, memberikan kesempatan bagi para guru untuk mengembangkan gagasan dan idenya, selalu mendengarkan aspirasi dari para guru, orang tua murid dan siswa, dan selalu menghargai pendapat dari para guru, dan orang tua murid.

##### 1) Kemampuan mengambil keputusan

Dalam mengambil keputusan kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi selalu melibatkan seluruh komunikasi sekolah untuk berpartisipasi, cara yang dilakukan kepala sekolah dalam mengambil keputusan adalah dengan membuka forum diskusi dan meminta pendapat dari pernyataan yang disampaikan oleh guru dan orang tua murid beserta alasannya. Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam mempertimbangkan keputusan yang diambil adalah dengan melihat suara terbanyak.

##### 2) Kemampuan memotivasi

Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi selalu memberikan motivasi kepada para guru, orang tua murid, dan para murid. Cara yang dilakukan sekolah adalah memantau dan menanyakan perkembangan belajarnya beserta kesulitan yang dihadapi, kemudian kepala sekolah mencatat dibuku pribadi. Beliau tidak lupa selalu berbagi pengalamannya kepada para guru agar selalu termotivasi untuk mencapai tujuan pendidikan bersama. Para guru juga dibekali oleh pelatihan-pelatihan yang membantu proses pembelajaran, serta sharing bersama rekan sejawat.

3) Kemampuan komunikasi

Komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah dengan guru, dan orang tua murid sudah terjalin dengan baik. Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi selalu mengadakan *briefing* secara rutin dengan guru, dan saling menginformasikan kepada orang tua murid terkait penyelenggaraan pendidikan.

4) Kemampuan mengendalikan bawahan

Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam mengelola perilaku dari para guru agar sesuai dengan visi dan misi sekolah dengan selalu memberikan pengarahan dan diskusi untuk membangun kerjasama yang kuat.

5) Tanggung jawab

Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam memberikan tanggung jawab kepada guru dengan adil sesuai dengan beban kerja guru, namun kepala sekolah juga memberikan tugas tambahan kepada masing-masing guru untuk menjadi penanggung jawab dalam kegiatan ekstrakurikuler.

6) Kemampuan mengendalikan emosi

Dalam mengontrol emosi kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi bijak, sabar, dan selalu tenang dengan berbagai situasi. Kemudian kepala sekolah SDN Kepala sekolah juga berusaha

untuk mengimbangi emosi para guru dengan cara mengadakan outing kelas, pentas seni dan persami.

C. Kendala-kendala kepemimpinan.

Dalam menjalani kepemimpinan, kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi terdapat kendala yang dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal. Kendala-kendala tersebut disampaikan dari beberapa guru, anggota komite dan orang tua murid.

1) Faktor Internal

Kendala dari faktor internal secara keseluruhan mengeluhkan pernyataan yang serupa yaitu situasi gedung sekolah yang masih menumpang sehingga kegiatan sekolah menjadi sedikit terhambat, dan kendala dari jam pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan di siang hari, dimana kebanyakan para murid mengantuk pada jam-jam tersebut sehingga membuat pembelajaran menjadi kurang kondusif.

2) Faktor Eksternal

Kendala dari faktor eksternal, adalah kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi menjadi khawatir akan muridnya akan mutasi ke sekolah pagi, dan sarana dan prasarana menjadi kurang memadai mengingat akan gedung sekolah yang menumpang.

**B. Pembahasan**

1. Kepemimpinan Perempuan

Pemimpin perempuan dalam lingkup lembaga pendidikan saat ini sudah banyak didominasi. Hal itu membuat pemimpin tidak lagi dipandang berdasarkan gender, tetapi melalui kinerjanya. Dalam lingkup lembaga pendidikan SDN Kalisari 02 Pagi secara berturut-turut selama 2 periode dipimpin oleh kepala sekolah perempuan.

Wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Kepemimpinan saat ini sangat bijaksana dan terbuka dalam hal Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan keuangan, serta lain sebagainya.”-Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Dalam menjalankan kepemimpinan, kepala sekolah SDN Kalisari 02 Jakarta memiliki sifat yang sangat bijak, dan terbuka dalam kegiatan belajar mengajar, dan keuangan.

Beberapa guru juga menanggapi akan kepemimpinan yang saat ini yang secara aktif selalu melibatkan para guru dalam program-program sekolah, komunikasi aktif selalu diterapkan oleh kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi.

Guru 1 mengungkapkan bahwa:

“Kepemimpinan saat ini selalu melibatkan secara aktif para guru-gurunya. Jadi kalau ada kegiatan sekolah, ibu selalu menginformasikan kepada kami untuk nanti didiskusikan terlebih dahulu dan meminta tanggapan dari para guru. Selain itu, beliau adalah seorang yang mandiri, jadi kalau ada tugas-tugas yang beliau bisa kerjakan, maka akan dikerjakan terlebih dahulu oleh beliau, tetapi tetap ada komunikasi dengan kami sebagai guru.” – Guru 1/22 April 2024.

Menurutnya kepala sekolah selalu melibatkan secara aktif para guru dalam program-program sekolah, dan kepala sekolah selalu meminta tanggapan dari para guru terkait program sekolah yang akan dijalankan kedepannya. Apabila terdapat tugas yang kepala sekolah bisa kerjakan maka kepala sekolah akan mengerjakannya terlebih dahulu, tetapi tetap ada komunikasi aktif kepada guru.

Dalam perspektif gender beberapa guru pernah merasakan berada dibawah kepemimpinan laki-laki. Salah satu guru yaitu guru 1 merasakan kepemimpinan kepala sekolah laki-laki 2 putaran sebelum kepemimpinan saat ini.

Guru 1 mengungkapkan bahwa:

“Pernah, dan sempat merasakan kepemimpinan 2 putaran sebelumnya. Kalau dilihat dari kepemimpinan secara kinerja sebagai atasan pada umumnya sama. Namun, kalau dari segi kenyamanan saya lebih nyaman kalau pemimpin saya perempuan karena tidak begitu canggung dibandingkan dengan kepemimpinan laki-laki. Kalau yang saya rasakan juga kepemimpinan laki-laki sedikit cuek, sedangkan perempuan lebih bisa merangkul kita sebagai bawahan. Disisi lain jika dilihat dari diluar kepemimpinan ibu, lebih enak apabila ingin curhat jika terjadi permasalahan terkait anak murid di kelas kita juga jadi lebih nyaman.” – Guru 1/22 April 2024.

Bahwasannya menurut guru 1 kepemimpinan laki-laki sedikit cuek sedangkan perempuan dapat merangkul bawahan dengan baik. Pernyataan tersebut kemudian diperkuat dengan guru 3 yang sudah mengajar kurang lebih 10 tahun.

Guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Selama saya mengajar kurang lebih 10 tahun, pernah sekali merasakan dibawah kepemimpinan laki-laki. Sependapat dengan jawaban dari guru 1, lebih nyaman ketika ingin curhat mengenai permasalahan anak murid, dan kalau kepemimpinan laki-laki lebih jaga jarak saja agar tidak menimbulkan gosip.” – Guru 3/22 April 2024.

Sebelum mengajar di SDN Kalisari 02 pernah merasakan sekali dibawah kepemimpinan laki-laki, bahwa menurutnya perbedaan dari segi kenyamanan dikarenakan tidak ada jarak antara sesama perempuan.

Pernyataan mengenai kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan dipertegas oleh Guru 2 yang sebelumnya belum pernah mengajar di Sekolah Dasar Negeri.

Guru 2 mengungkapkan bahwa:

“Saya kebetulan sebelumnya belum pernah di negeri mba, yaitu di swasta. Jadi pasti memang ada perbedaan kalau di swasta dan negeri. Namun, dari segi tugas sama saja. Kalau di kepemimpinan sekolah yang saat ini lebih disiplin, suka melibatkan partisipasi guru.” – Guru 2/22 April 2024.

Menurutnya kepemimpinan kepala sekolah saat ini disiplin dan melibatkan partisipasi guru. Pernyataan mengenai kepemimpinan kepala sekolah saat ini pun diperkuat dengan Guru 3.

Guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Sependapat dengan guru 2 dan guru 1 bahwa kepemimpinan kepala sekolah saat ini lebih disiplin, mandiri, melibatkan partisipasi guru, dan juga beliau seminggu sekali suka mengadakan briefing untuk koordinasi.” – Guru 3/22 April 2024.

Kepemimpinan kepala sekolah saat ini lebih disiplin, mandiri, dan tidak lupa melibatkan partisipasi guru. Kepala sekolah juga selama seminggu sekali mengadakan koordinasi kepada para guru yang akan digunakan untuk pembelajaran.

Dalam komunitas sekolah tentunya terdapat anggota komite sekolah dan orang tua yang merasakan akan kepemimpinan dari kepala sekolah.

Anggota komite sekolah 1, anggota komite sekolah 2, dan Orang tua murid mengungkapkan bahwa:

“Ibu kepala sekolah saat ini memiliki tingkat kesabaran yang tinggi.” – Anggota komite 1/22 April 2024.

“Ibu kepala sekolah saat ini memiliki sangat sabar. Beliau bisa menghadapi berbagai situasi dengan tenang dan penuh pengertian.” – Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

“Ibu kepala sekolah saat ini memiliki sifat sabar, dan selalu tenang.” – Orang tua murid 22 April 2024.

Ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah saat ini lebih sabar, selalu tenang dalam menghadapi berbagai situasi. Untuk menjadi pembanding yang lebih kuat antara kepemimpinan laki-laki dan kepemimpinan perempuan menurut berbagai perspektif, salah satunya

anggota komite pernah merasakan menjadi komite dibawah kepemimpinan laki-laki.

Anggota komite 2 mengungkapkan bahwa:

“Sudah pernah, kalau menurut saya ada perbedaan antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan. Yang saya rasakan kalau laki-laki sering terima beres, sedangkan perempuan sering melibatkan langsung anggotanya.” – Anggota komite 2/22 April 2024.

Anggota komite 2 tersebut memberikan pernyataan bahwa kepemimpinan laki-laki selalu menerima semua pekerjaan yang sudah selesai, sedangkan perempuan melibatkan langsung anggotanya.

Namun dalam pandangan masyarakat tradisional menganggap normal bahwa perempuan seringkali dianggap kurang mampu dalam memimpin sebuah organisasi sehingga mengakibatkan marginalisasi perempuan. Kepala Sekolah SDN Kalisari 02 Pagi menanggapi bahwa dalam lembaga pendidikan mengenai marginalisasi tersebut antara laki-laki dan perempuan memiliki tetap tanggung jawab yang sama.

Pernyataan tersebut kemudian dipertegas oleh wakil kepala sekolah, bahwa semua dalam lingkungan sekolah perlu mendapatkan akses yang sama.

Wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Dengan memberikan bimbingan, kami yakin bahwa dengan pendekatan yang menyeluruh dan memberdayakan, kami dapat membantu siswa dan guru perempuan mengatasi tantangan-tantangan yang mereka hadapi dalam menempuh pendidikan. Dengan langkah tersebut kami berharap menciptakan lingkungan pendidikan yang adil dan merata bagi semua siswa, dan guru, tanpa membedakan gender.” – Wakil Kepala Sekolah 22 April 2024.

Menurutnya mengenai marginalisasi wakil kepala sekolah menanggapi bahwa semuanya sama antara laki-laki dan perempuan tidak

ada yang membeda-bedakan. Maka dari itu untuk menenangkan pernyataan tersebut wakil kepala sekolah bersama dengan kepala sekolah memberikan bimbingan, sehingga dapat menciptakan pendidikan adil dan merata.

Dalam menjalankan lingkungan sekolah yang adil dan merata didukung oleh para guru untuk sama-sama menerapkannya. Tanggapan dari guru adalah lingkungan sekolah sudah mendukung kesetaraan gender.

Guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Saya rasa di sini, kesetaraan sudah terwujud, semua individu, tanpa memandang jenis kelamin, memiliki peluang yang sama untuk tumbuh dan memberikan kontribusi dalam kemajuan pendidikan. Apalagi sekarang guru perempuan lebih banyak dari laki-laki.” – Guru 3/22 April 2024.

Saat ini lingkungan sekolah sudah mendukung akan kesetaraan tanpa membedakan gender karena bersama-sama memiliki tujuan yang sama yaitu untuk memberikan kontribusi bagi kemajuan pendidikan. Pernyataan ini sejalan ini dengan *Goals* ke-5 *SDGs* terkait dengan kesetaraan gender.

Hal tersebut kemudian dipertegas oleh guru 2 yang menanggapi bahwa dilingkungan sekolah ini sudah setara, namun terkecuali dalam dalam salah satu aspek yang masih didominasi sampai saat ini.

Guru 2 menanggapi bahwa:

“Pandangan saya sama seperti guru 3 bahwa disini sudah setara, kecuali dalam bidang agama. Karena sebelumnya saya mengejar diswasta islam jadi untuk pemimpin doa dan segala macam itu pasti laki-laki, kalau dalam lingkup pendidikan semuanya sama.” – Guru 2/22 April 2024.

Dalam lingkungan sekolah disini sudah setara namun untuk yang tidak setara hanya dalam aspek agama karena umumnya untuk pemimpin doa dan sholat dipimpin laki-laki.

Guru 1 berikutnya juga sependapat terhadap guru 2 dan guru 3 bahwa disini sudah setara.

Guru 1 mengungkapkan bahwa:

“Kurang lebih jawaban saya sama dengan ibu Riris dan ibu Perdana bahwa disini sudah setara, mengingat sekarang banyak guru dan pemimpin yang dijalankan oleh perempuan. Bahkan dulu jaman saya kecil termasuk jarang kepala sekolah dipimpin oleh perempuan, kalau ketemu pasti laki-laki. Seiring dengan berjalannya waktu perempuan sekarang lebih dipandang, dapat berkarir lebih luas lagi.”- Guru 1/22 April 2024.

Dalam SDN Kalisari 02 Pagi ini semua sudah diperlakukan sama baik laki-laki dan perempuan, mengingat bahwa saat ini sudah mulai banyak kepala sekolah yang dipimpin oleh perempuan sehingga perempuan dapat berkarir lebih luas lagi.

Namun tidak dapat dipungkiri juga bahwa dalam lembaga pendidikan saat ini tuntutan akan beban kerja kepala sekolah dan guru menjadi lebih banyak, dimana sebagai pemimpin perempuan Kepala sekolah memiliki cara tersendiri untuk mengimbangi.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Perlunya pembagian tugas pokok dan tugas tambahan, untuk pelaksanaannya diatur guru sesuai beban kerja disekolah.”- Kepala sekolah 22 April 2024.

Menurut kepala sekolah dalam pembagian tugas disesuaikan dengan tugas pokok masing-masing guru, dan tentu ada tugas tambahan yang harus dikerjakan oleh setiap guru.

Kemudian wakil kepala sekolah menanggapi bahwa:

“Saya berupaya menjaga agar tanggung jawab saya sesuai dengan tugas pokok yang telah ditetapkan sebagai wakil kepala sekolah. Pendekatan ini membantu saya untuk tetap fokus pada hal-hal yang penting dan mengalokasikan waktu serta energi secara efisien.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Beban tugas dan tanggung yang wakil kepala sekolah pegang sudah ditetapkan oleh kepala sekolah dan setiap individu guru ada porsinya masing-masing.

Dalam pandangan guru beban kerja yang dijalankan juga cukup banyak, cara kepala sekolah sebagai pemimpin perempuan dalam mengimbangnya adalah dengan membagikan tugas pokok dan tugas tambahan yang merata.

Guru 1 mengungkapkan bahwa:

“Ibu selalu membagikan tugas pokok kepada kami dan juga ada tugas tambahannya seperti menjadi penanggung jawab dalam bidang ekstrakurikuler, dan ibu juga selalu menyesuaikan beban kerja kita sebagai guru.” Guru 1/22 April 2024.

Dalam membagi tugas pokok dan tambahan ibu kepala sekolah selalu adil tanpa memandang gender. Pernyataan guru 1 tersebut dipertegas oleh guru 2 bahwa kepala sekolah membagi tugas tambahan juga yang harus dilaksanakan.

Guru 2 mengungkapkan bahwa:

“Sependapat dengan jawaban guru 1 ibu kepala sekolah selalu membagikan tugas pokok yang sesuai dengan beban kerja kami sebagai guru dan disisi lain ada tugas tambahan dari kepala sekolah yang perlu dilaksanakan juga oleh guru.”- Guru 2/22 April 2024.

Kepala sekolah juga memberikan tugas tambahan yang perlu dikerjakan oleh guru, jadi beban tugas guru ada tugas pokok dan tugas tambahan.

Untuk menghilangkan akan sudut pandang masyarakat tradisional mengenai pemimpin perempuan, diketahui bahwa SDN Kalisari 02 Pagi

memiliki mutu pendidikan yang dilihat berdasarkan rapor pendidikan mengalami peningkatan dari periode-periode sebelumnya, dimana mutu pendidikan tersebut menjadi salah satu acuan sekolah untuk terus memperbaiki kualitas pembelajaran. Peningkatan di beberapa indikator tersebut menjadi salah satu bukti bahwa perempuan mampu mengelola organisasi.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Akhir tahun 2022 hingga akhir tahun 2023 kita ada peningkatan mutu pendidikan mba yang dilihat dari rapor pendidikan, peningkatannya mulai dari indikator kemampuan literasi, kemampuan numerasi, dan kualitas pembelajaran, namun untuk kualitas pembelajaran kita hanya sedikit mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, maka dari itu indikator tersebut menjadi acuan kami untuk mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah ini.”-Kepala sekolah 5 Februari 2024.

Hal ini menghilangkan stereotipe bahwa pemimpin perempuan tidak mampu dalam memimpin organisasi, namun dalam kenyataannya perempuan mampu untuk berorganisasi dan dapat mengembangkan organisasi, pernyataan ini sejalan dengan teori dari (Wulandari et al, 2018).

Peningkatan dari mutu pendidikan tersebut didukung oleh program-program sekolah. Selain itu untuk menunjang pembelajaran di kelas kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah memberikan fasilitas kepada para guru untuk meningkatkan kompetensi diri mereka agar kegiatan belajar mengajar menjadi lebih baik.

Kepala sekolah, Guru 1, dan Guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Memberikan motivasi kepada guru untuk menjadi guru penggerak, memotivasi guru untuk meningkatkan kompetensinya melalui *Platform* Merdeka Mengajar (PMM), seminar, webinar, dan sebagainya.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

“Beliau selalu memberikan pelatihan, dan beliau tidak segan untuk memotivasi kita untuk mengikuti kegiatan-kegiatan diluar.”- Guru 1/22 April 2024.

“Selain pelatihan ibu sering memberikan workshop, seminar, dan lain sebagainya untuk tetap memotivasi kami agar terus meningkatkan kegiatan belajar mengajar dikelas.” – Guru 3/22 April 2024.

Dalam memberikan fasilitas yang mendukung pembelajaran guru, kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada guru terutama untuk menjadi guru penggerak, dan terus meningkatkan kompetensinya melalui seminar, webinar, kegiatan-kegiatan keluar.

Kemudian wakil kepala sekolah menambahkan bahwa:

“Dengan pelatihan mandiri, memastikan bahwa setiap guru memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri mereka sesuai dengan karakter dan minat yang mereka miliki, memberikan ruang dan sumber daya bagi mereka untuk mengeksplorasi minat mereka sendiri dalam pengajaran dan pembelajaran.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Selain diberikan pelatihan dari luar, guru pun diwajibkan dengan mengikuti pelatihan secara mandiri, yang bertujuan untuk mengeksplor minat dan karakter yang mereka miliki.

Sedangkan, dalam perspektif gender SDN Kalisari 02 Pagi terdapat pendekatan kepala sekolah sebagai pemimpin mengenai dengan pemberdayaan perempuan, dimana pemberdayaan perempuan ini bertujuan untuk semua perempuan meningkatkan kapasitas dirinya dengan memperoleh akses tanpa membatasi setiap akses tersebut sehingga perempuan dapat turut ikut berpartisipasi dalam semua lini pembangunan di Indonesia. Kebijakan mengenai kesetaraan gender juga terdapat dalam indikator dari rapor pendidikan, yang menjadi tolak ukur sekolah mencapai akan kesetaraan semua akses, dan untuk meningkatkan partisipasi komunitas sekolah baik laki-laki maupun perempuan.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Dalam lingkungan sekolah, pendekatan untuk memberdayakan perempuan dengan memberikan perhatian khusus pada pengembangan keterampilan non-akademis dan kepemimpinan kepada siswa perempuan melalui kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler.” – Kepala Sekolah 22 April 2024.

Dalam lingkungan sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam memberdayakan perempuan dengan memberikan perhatian khusus yang mempengaruhi akan pengembangan keterampilan non-akademis dan kepemimpinan kepada siswa perempuan melalui ekstrakurikuler

Kemudian pernyataan tersebut di perkuat dengan wawancara bersama wakil kepala sekolah yang mengungkapkan bahwa pemberdayaan perempuan yang dilakukan di lingkungan sekolah melalui kegiatan ekstrakurikuler.

Wakil kepala sekolah menanggapi bahwa:

“Dengan melakukan kegiatan ekstrakurikuler, melalui kegiatan ini, perempuan bisa menemukan minat dan bakatnya sendiri. Saya dan kepala sekolah serta guru juga memberikan dukungan yang kuat untuk memastikan bahwa setiap siswi merasa diperhatikan dan memiliki peran yang penting dalam perkembangan sekolah.”-Wakil Kepala Sekolah 22 April 2024.

Melalui ekstrakurikuler siswi perempuan bisa menemukan minatnya, tetapi dengan tetap memperhatikan setiap siswi tersebut. Untuk menghindari pengutamaan pada salah satu jenis gender dalam menjalankan tugas , kepala sekolah memiliki pendekatan yaitu;

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Terdapat pembagian tugas tambahan yang dikerjakan laki-laki dan juga perempuan.”- Kepala sekolah 22 April 2024.

Untuk menghindari pengutamaan salah satu jenis kelamin, cara yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan tetap memberikan tugas tambahan yang sama untuk dikerjakan laki-laki dan perempuan.

Wakil kepala sekolah pun menyatakan pernyataan yang sama, bahwa :

“Dengan menggunakan segitiga restitusi, sebagai wakil kepala sekolah, saya yakin bahwa memberi prioritas kepada salah satu jenis gender dalam kebijakan dan praktik sekolah tidak sesuai dengan nilai-nilai kami. Kami meyakini bahwa semua individu, tanpa memandang jenis kelaminnya, memiliki potensi yang sama untuk tumbuh dan berkontribusi dalam lingkungan pendidikan. Namun, saya juga ingin mengajak untuk terus membuka dialog dan mendengarkan berbagai sudut pandang agar kebijakan kami bisa memenuhi kebutuhan dan keberagaman seluruh siswa dan staf kami.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Beliau menambahkan bahwa beliau menggunakan pendekatan segitiga restitusi yang merupakan langkah bagi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah untuk memecahkan permasalahan yang muncul.

Guru 1 pun menyatakan bahwa kepala sekolah saat ini dalam menghindari pengutamaan salah satu gender selalu membagikan beban tugas secara adil.

Guru 1 mengungkapkan bahwa:

“Kepala sekolah saat ini selalu membagi beban tugas dengan adil dan baik. Contohnya ekstrakurikuler, teman saya perempuan pernah menguasai ekstrakurikuler olahraga yaitu futsal, seharusnya itu dijalankan oleh laki-laki, tetapi disini tidak beliau menugaskan guru yang memiliki kemampuan pada masing-masing bidang ekstrakurikuler” – Guru 1/22 April 2024.

Kepala sekolah selalu membagi beban tugas dengan adil dan baik, menyesuaikan dengan kemampuan pada masing-masing guru.

Pendapat tersebut kemudian dipertegas oleh guru 2 bahwa :

“Ibu biasanya membagi tugas dengan adil, sama seperti yang dikatakan oleh guru 1 jika ada guru yang mumpuni pada salah satu bidang biasanya ibu kepala sekolah menyerahkan kepada guru untuk menjadi penanggung jawabnya.”- Guru 2/22 April 2024.

Jika terdapat guru yang mampu dalam salah satu bidang, kepala sekolah menunjuk guru yang mampu dalam bidang tersebut untuk menjadi penanggung jawab suatu kegiatan sekolah.

Namun, guru 3 mengungkapkan pernyataan bahwa ada beberapa tugas yang sedikit berbeda.

Guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya yang sedikit berbeda kalau angkat-angkat berat itu harus dikerjakan oleh laki-laki.” – Guru 3/22 April 2024.

Terdapat perbedaan sedikit dalam tugas tambahan yang diberikan kepala sekolah dan tidak mungkin perempuan mengerjakan tugas tersebut, yaitu dalam mengangkat barang berat, itu harus dikerjakan oleh laki-laki.

Setelah itu kekerasan dan diskriminasi di sekolah masih kerap kali terjadi, dalam kasus ini biasanya diskriminasi yang terjadi berupa bullying, ejekan atau tidak setaranya dalam pembagian tugas dan fasilitas sekolah. Menanggapi hal tersebut kepala sekolah melakukan pendekatan untuk menghindari terjadinya kekerasan dan diskriminasi

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Membuat tim Pencegahan dan Penanganan Kekerasan (TPPK) dan mengadakan lomba kampanye anti bullying antar kelas.” - Kepala sekolah 22 April 2024.

“Ada satuan tugas khusus yaitu tim Pencegahan dan Penanganan Kekerasan (TPPK).” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Dalam mencegah terjadinya kekerasan dan diskriminasi tersebut sekolah memiliki Tim Pencegahan dan Penanganan Kekerasan (TPPK). Hal tersebut kemudian diperkuat dengan pernyataan dari guru 1 dan anggota komite 1 bahwa sekolah memiliki tim khusus untuk menangani kekerasan dan deskriminasi yang terjadi.

Guru 1 dan anggota komite sekolah 1 mengungkapkan bahwa:

“Kita punya tim anti kekerasan, jadi waktu itu dinas meminta setiap sekolah untuk membuat tim anti kekerasan dan bullying.”- Guru 1/22 April 2024.

“Disini ada satgas khusus yang menangani kekerasan dan diskriminasi, dan siswa-siswi dari kelas 1 sampai kelas 6 di edukasi mengenai anti bullying.” – Anggota komite 1/22 April 2024.

Di sekolah ini terdapat tim khusus TPPK untuk menangani kekerasan dan deskriminasi yang terjadi, dan memberikan edukasi mengenai anti bullying.

Kepala sekolah juga melakukan pemantauan tim khusus melalui komunikasi baik dengan siswa dan guru, sehingga tim khusus tersebut dapat berjalan dengan semestinya.

Guru 2 dan guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Ada tim khusus anti kekerasan dan bullying tersebut melibatkan guru, guru yang terlibat dalam tim tersebut ibu kepala sekolah ibu selalu memantau baik sesama guru maupun anak. Jadi mereka bekerja terus setiap hari.” – Guru 2/22 April 2024.

“Jawaban saya kurang lebih sama dengan guru 1 dan guru 2 disekolah ada tim khusus kekerasan dan bullying dan ibu kepala sekolah secara rutin memantau tugas dan aktivitas dari tim tersebut untuk memastikan bahwa pendekatan yang diambil terhadap masalah tersebut efektif dan berkelanjutan.” – Guru 3/22 April 2024

Tim khusus TPPK yang dibuat kepala sekolah melibatkan guru. Guru yang pada tim tersebut kepala sekolah selalu memantaunya baik melalui guru maupun murid. Orang tua pun merasakan bahwa di SDN Kalisari 02 Pagi ini menjadi salah satu pendekatan kepala sekolah untuk mencegah kekerasan dan diskriminasi di lingkungan sekolah.

Orang tua murid mengungkapkan bahwa:

“Saya sebagai orang tua murid melihat bahwa disini ada satuan tugas anti kekerasan dan bullying saya rasa, itu menjadi salah satu pendekatan kepala sekolah untuk mencegah kekerasan dan diskriminasi.” – Orang tua murid 22 April 2023.

Orang tua merasakan bahwa dengan adanya tim khusus TPPK yang menangani kekerasan dan anti bullying dapat membantu mencegah kekerasan dan diskriminasi.

Selain ada tim khusus, kepala sekolah juga memberikan edukasi kepada para murid mengenai anti bullying di sekolah.

Anggota komite sekolah 2 mengungkapkan bahwa:

“Pendekatan kepala sekolah paling seperti yang dikatakan anggota komite 1 bahwa disini ada satgas khusus kekerasan dan anti bullying serta siswa-siswi selalu diberikan edukasi mengenai anti bullying di sekolah.” – Anggota komite 2/22 April 2024.

Selain ada tim khusus TPPK, untuk mencegah kekerasan dan diskriminasi adalah kepala sekolah memberikan edukasi mengenai anti bullying di sekolah kepada para murid.

Pendekatan-pendekatan tersebut seperti tim khusus dan pemberian edukasi anti bullying merupakan kewajiban dari sekolah untuk mencegah dampak buruk yang merusak mental dan akademis dari setiap komunitas sekolah.

Mengingat bahwa di SDN Kalisari 02 Pagi terdapat berbagai karakteristik siswa, menurut anggota komite dan orang tua murid

merasakan bahwa semua sudah diperlakukan adil disekolah tersebut tanpa dibeda-bedakan.

Anggota komite sekolah 1, anggota komite sekolah 2, dan orang tua murid mengungkapkan bahwa:

“Selama saya menjadi anggota komite sekolah saya merasakan disini sudah adil dan tidak membedakan gender seperti sila ke 5 pada pancasila” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

“Disini sudah tercipta kesetaraan dan keadilan ya mba, kepala sekolah juga telah memastikan bahwa semua gender dihargai dan diperlakukan dengan adil.” - Anggota komite 2/22 April 2024.

“Pendekatan kepala sekolah menurut saya di sini sudah tercipta kesetaraan dan keadilan bagi semua gender dalam lingkungan sekolah ini.” – Orang tua murid 22 April 2024.

Pendekatan kepala sekolah sebagai pemimpin perempuan sudah baik, setara dan adil, hal ini dapat menghilangkan stereotipe masyarakat tradisional mengenai kepemimpinan perempuan yang selalu dianggap rendah. Kepemimpinan kepala sekolah SDN Kalisari sebagai seorang pemimpin sekolah mampu mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan sehingga dapat menginspirasi guru dan siswa dalam melaksanakan tugas mereka masing-masing dengan tujuan untuk mencapai kemajuan sekolah, pemimpin perempuan juga dapat meningkatkan mutu pendidikan yang merupakan tolak ukur sekolah atas capaian yang sudah diperoleh.

## 2. Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah SDN Kalisari 02 Pagi

Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam menjalankan kepemimpinan mencerminkan ciri-ciri dari tipe kepemimpinan demokratis.

Kepala Sekolah mengungkapkan bahwa:

“Sebagai seorang kepala sekolah, pendapat saya mengenai kepemimpinan yang efektif adalah mampu melibatkan beberapa elemen penting. Pertama, berusaha untuk tetap mendengarkan dan memenuhi kebutuhan serta harapan dari para guru, staff, siswa, dan orang tua melalui komunikasi yang terbuka yang biasanya diselenggarakan dalam forum diskusi. Selain itu, seorang pemimpin yang efektif menurut saya harus mampu menginspirasi serta memotivasi anggota didalamnya baik dari perkataan maupun tindakan. Sebisa mungkin dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan kolaborasi antara pemimpin, guru, komite dan orang tua murid karena setiap pendapat pasti memiliki sudut pandang yang berbeda. Selanjutnya, pemimpin diharuskan memiliki kemampuan problem solving yang baik agar tetap bisa menjaga kedamaian dilingkungan sekolah.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

Pernyataan dari kepemimpinan efektif kepala sekolah tersebut sesuai dengan ciri-ciri dari kepemimpinan demokratis yaitu terdiri dari beberapa elemen penting, seperti melibatkan, mendengarkan dan memberikan motivasi dari semua komunitas disekolah melalui komunikasi terbuka. Hal ini sejalan dengan teori dari Kartono 2013 dimana menurutnya “Pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat dan nasehat dari para pegawai melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratis dianggap lebih aktif, dinamis, dan terarah dalam memberikan tugas. Dikarenakan pembagian tugas disertai dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga memungkinkan bawahan berpartisipasi aktif.”

Untuk mendukung ciri-ciri kepemimpinan demokratis terdapat beberapa indikator yang dijadikan acuan untuk menilai kepala sekolah menerapkan tipe kepemimpinan ini.

a) Kemampuan mengambil keputusan

Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam mengambil keputusan selalu melibatkan partisipasi dari para guru, dan orang tua murid.

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Tentunya dalam pengambilan keputusan, saya melibatkan guru dan staff/ orang tua melalui rapat serta diskusi.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

Hal ini sejalan dengan narasumber dari guru 1 yang dibuktikan dengan wawancara sebagai berikut:

“Beliau sering membuka forum untuk melibatkan para guru dan orang tua dalam proses pengambilan keputusan.” – Guru 1/22 April 2024.

Dalam melibatkan partisipasi guru dan orang tua murid, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah untuk mengambil keputusan adalah dengan mengadakan rapat dan diskusi.

Sebelum kepala sekolah mengagendakan untuk dilakukannya rapat, kepala sekolah memberitahukan guru selaku wali kelas dari masing masing kelas.

Anggota komite sekolah 1, anggota komite sekolah 2, dan orang tua murid mengungkapkan bahwa:

“Sebelumnya ada undangan terlebih dahulu dari wali kelas melalui WhatsApp kepada kami sebagai komite, kemudian kami membantu untuk menyampaikannya kepada orang tua murid.” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024

“Sependapat dengan anggota komite 1 biasanya sebelum ada keputusan yang ingin diambil kita komite diberikan undangan terlebih dahulu untuk diskusi, dan kami sebagai komite juga membantu menginformasikan kepada orang tua murid.” – Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

“Ada undangan terlebih dahulu mba kepada kami, biasanya komite yang menyampaikannya.” – Orang tua murid 22 April 2024.

Dalam mengambil keputusan kepala sekolah selalu memberitahukannya keputusan yang diambil kepada anggota komite sekolah dan orang tua murid yaitu melalui undangan yang disampaikan via Whatsapp.

Pernyataan tersebut kemudian diperkuat dengan guru 3 bahwa kepala sekolah selalu mengadakan diskusi kepada guru dan orang tua murid untuk terus berkomunikasi aktif.

Guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Sepakat dengan jawaban guru 1, dan guru 2 ibu selalu mengadakan diskusi untuk tetap berkomunikasi dengan kami dalam proses pengambilan keputusan.” – Guru 3/22 April 2024.

Kepala sekolah selalu aktif berkomunikasi dengan para guru melalui diskusi sebelum diambilnya keputusan. Didalam rapat dan diskusi tersebut, kepala sekolah juga meminta pendapat dari masing-masing guru dan orang tua murid untuk memastikan bahwa semua guru dan orang tua murid terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Wakil kepala sekolah dan guru 2 mengungkapkan bahwa:

“Ibu kepala sekolah dengan terbuka dalam mengambil keputusan dan selalu meminta pendapat dari guru dan staff.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

“Sependapat dengan jawaban guru 1 ibu selalu melibatkan para guru dan orang tua dalam proses pengambilan keputusan dengan mengadakan forum diskusi terbuka untuk terus berkomunikasi aktif dengan kami beliau selalu meminta pendapat kami.” Guru 2/22 April 2024.

Dalam mengambil keputusan kepala sekolah selalu terbuka dengan para guru dan tidak lupa meminta pendapat beserta alasannya.

Setelah itu ketika didalam rapat dan diskusi terdapat perbedaan pendapat dari masing-masing pihak, kepala sekolah selalu mendengarkan terlebih dahulu pendapat yang disampaikan kemudian kepala sekolah meminta penjelasan terkait pendapat yang disampaikan tersebut.

Kepala sekolah, guru 1, dan Anggota komite sekolah 1 mengungkapkan bahwa:

“Saya selalu terbuka untuk menerima berbagai pandangan dari semua pihak yang terlibat. Saya akan mendengarkan dengan seksama setiap pendapat yang disampaikan dan meminta penjelasan atas pendapat yang disampaikan. Ketika terjadi perbedaan pendapat, saya cenderung untuk mengundang semua pihak yang terlibat untuk berdiskusi secara terbuka agar diambil jalan tengah.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

“Beliau biasanya membuka forum untuk guru, kemudian kita ditanya satu-satu, contohnya pada saat mau kegiatan gelar P5 untuk bulan Juni, tadinya dilaksanakan bulan Mei. Dikarenakan ada masukan dari bapak/ibu guru kalau bulan tersebut terlalu mepet. Jadi beliau mendengar dulu informasi dari kita. Dibalik itu juga yang melaksanakan itu kita para guru, beliau hanya manajerial saja, nanti ketika keputusan sudah disepakati biasanya tidak langsung diputuskan tetapi ada briefing kembali yang kemudian dikomunikasikan ke orang tua. Pada intinya beliau selalu aktif komunikasi dengan kami.” – Guru 1/22 April 2024.

“Jika ada perbedaan pendapat biasanya diremukkan secara bersama, biasanya ditanya mengenai sudut pandang dari pendapat yang disampaikan sehingga mencapai kata sepakat.” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

Kepala sekolah selalu menerima pendapat dari masing-masing pendapat yang disampaikan, dalam menghadapi perbedaan pendapat kepala sekolah sering membuka diskusi kepada para guru untuk diambil jalan tengahnya.

Wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Dalam menghadapinya beliau memberikan pengarahan terlebih dahulu dan memberikan solusi serta pendapat yang diambil untuk pengambilan keputusan berdasarkan suara terbanyak.” – Wakil Kepala sekolah 22 April 2024.

Kepala sekolah memberikan pengarahan serta solusi atas pendapat yang disampaikan masing-masing pihak untuk diambil jalan keluarnya melalui suara terbanyak.

Orang tua murid memberikan pernyataan bahwa:

“Apabila ada perbedaan pendapat yang muncul saat membuat keputusan, biasanya dimusyawarahkan bersama.”- Orang tua murid 22 April 2024.

Setiap keputusan yang kepala sekolah ambil selalu dimusyawarahkan bersama. Guru 2, guru 3, dan anggota komite sekolah 2 mengungkapkan bahwa kepala sekolah selalu berkoordinasi terlebih dahulu.

Guru 2, guru 3, dan anggota komite sekolah 2 mengungkapkan bahwa:

“Beliau suka berkoordinasi terlebih dahulu. Kalau ada perbedaan pendapat itu kita cari bareng-bareng dengan melihat mana yang banyak menguntungkan dan yang merugikan. Selama ini kita selalu mengambil keputusan secara bersama, dan semua menerima dengan lapang dada.” – Guru 2/22 April 2024.

“Selalu diskusi terlebih dahulu kepada guru dan staff, setelah itu apabila kesepakatan belum berhasil diperoleh ibu memanggil individu yang beliau percaya untuk diambil jalan tengahnya.” – Guru 3/22 April 2024.

“Ketika terjadi perbedaan pendapat ibu biasanya selalu diskusi terbuka dengan kami, dan mencari kesepakatan yang menguntungkan.” Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

Ketika terdapat perbedaan pendapat di cari jalan keluarnya melalui diskusi bersama dengan melihat pendapat yang akan

menguntungkan dan yang merugikan, apabila belum terselesaikan, kepala sekolah memanggil individu yang beliau percaya untuk mendiskusikannya.

Apabila pendapat sudah disampaikan secara keseluruhan kepala sekolah akan mempertimbangkan semua pendapat sebelum diambil keputusan yang sesuai. Kepala sekolah dalam mempertimbangkan keputusan dengan melihat suara terbanyak, hal tersebut sesuai dengan pernyataan wakil kepala sekolah sebelumnya.

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Keputusan yang diambil keputusan yang disetujui oleh banyak orang.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

“Dalam mempertimbangkan keputusan beliau selalu bijak dalam menyikapinya.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Setiap keputusan kepala sekolah melihat suara terbanyak, dan menurut wakil kepala sekolah, ibu kepala sekolah adalah seseorang yang bijak dalam menyikapi keputusan yang diambil.

Ketika keputusan sudah diambil dan disepakati oleh kepala sekolah, berikutnya adalah cara kepala sekolah untuk menginformasikan terkait dengan keputusan yang beliau ambil.

Guru 1, guru 2, dan guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Setiap keputusan yang ibu telah sampai pada kata sepakat selalu memberitahukan kepada kami.” – Guru 1/22 April 2024.

“Sependapat dengan guru 1. Tetap ada komunikasi setelah keputusan diambil biasanya melalui brifieng.” – Guru 2/22 April 2024.

“Sependapat dengan guru 1 dan guru 2, bahwa ibu kepala sekolah tetap berkomunikasi aktif dengan kami setiap ada keputusan yang diambil.” – Guru 3/22 April 2024.

Kepala sekolah dalam memberitahu keputusan yang diambil, beliau selalu berkomunikasi aktif melalui *briefing* bersama guru yang kemudian keputusan tersebut akan disampaikan kepada orang tua murid. Berdasarkan hasil pembahasan wawancara dilihat bahwa dalam aspek ini sudah sejalan dengan teori Kartono (2013) yaitu mengenai alternatif yang harus dihadapi pemimpin dalam mengambil keputusan dengan melibatkan bawahan untuk membuat keputusan sehingga dalam mengambil tindakan berdasarkan kesepakatan bersama.

#### b) Kemampuan memotivasi

Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi tidak lupa untuk memberikan motivasi kepada para guru, orang tua, dan siswa sebagai pendorong untuk membangkitkan semangat serta partisipasi seluruh komunitas sekolah dalam menghadapi tantangan pendidikan. Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah untuk memotivasi seluruh komunitas sekolah adalah dengan melakukan pertemuan di awal tahun.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Guru, staff dan orang tua di wadahi pertemuan diawal tahun untuk disampaikan visi dan misi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

Pertemuan yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan menyampaikan visi dan misi dari sekolah agar selaras dengan tujuan

pendidikan. Selain pertemuan, kepala sekolah sekaligus memberikan motivasi pada guru.

Wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Dalam memberikan motivasi dilakukan pada saat briefing guru dan mengadakan pertemuan orang tua minimal satu atau dua kali.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru melalui briefing untuk memberikan semangat kepada guru pada saat kegiatan belajar mengajar (KBM) berlangsung. Beberapa guru mengungkapkan bahwa ibu kepala sekolah sebelum memberikan arahan, beliau selalu belajar terlebih dahulu.

Guru 1 mengungkapkan bahwa:

“Kalau yang saya lihat, sebelum ibu kasih arahan ke kita beliau belajar terlebih dahulu, contohnya sekarang guru dituntut untuk bisa PMM, sebelum kasih ke kami, ibu belajar dulu, dari beban kerja guru mencari informasi dari sesama kepala sekolah atau dari bapak/ibu guru yang mumpuni dibidangnya, ketika beliau sudah paham beliau baru briefing lagi untuk kasih semangat. Beliau terus memotivasi kami tetapi beliau juga belajar.” – Guru 1/22 April 2024.

Kepala sekolah sebelum memberikan pengarahan kepada guru, beliau belajar dengan mencari informasi baik dari sesama kepala sekolah atau dari ibu/bapak guru yang mumpuni dibidangnya, ketika beliau sudah paham beliau mengadakan *briefing* untuk memberikan semangat.

Guru 2 menyampaikan bahwa:

“Saya sependapat dengan guru 1 ibu selalu memberikan semangat kepada kami baik melalui pelatihan dengan mengundang narasumber ke kami.” – Guru 2/22 April 2024.

Dalam memberikan semangat kepala sekolah juga memberikan semangat kepada guru melalui pelatihan dengan mengundang narasumber.

Kemudian dipertegas dengan guru 3 bahwa:

“Saya kurang lebih sama dengan pendapat guru 1 dan guru 2, ibu sering mengadakan briefing untuk memberikan semangat dan juga memberikan pelatihan, serta kami diminta belajar dari rekan sejawat.” – Guru 3/22 April 2024.

Ibu kepala sekolah selalu mengadakan *briefing* serta pelatihan untuk terus menumbuhkan rasa semangat kepada para guru, selain itu para guru juga diminta untuk belajar melalui teman sejawat untuk *sharing knowledge*.

Dalam memastikan bahwa semua komunitas di sekolah merasa dihargai dan termotivasi, kepala sekolah melakukan serangkaian upaya. Salah satunya dengan menyakinkan visi dan misi sekolah.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Menyakinkan bahwa visi dan misi sekolah merupakan tanggung jawab seluruh warga sekolah.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

Dalam memastikan motivasi dapat tersampaikan dengan baik kepala sekolah mengingatkan bahwa visi dan misi merupakan tanggung jawab seluruh warga sekolah.

Selain itu, kepala sekolah juga secara rutin melakukan observasi kelas.

Wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Cara mengetahuinya dengan cara observasi kelas secara rutin oleh kepala sekolah. Dengan cara ini, kami dapat mengawasi secara langsung interaksi di dalam kelas, memberikan umpan balik secara langsung kepada guru dan siswa, serta menjamin bahwa kebutuhan masing-masing individu dipenuhi dengan baik.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Observasi yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut bertujuan untuk memantau secara langsung, memberikan umpan balik atas situasi sekolah serta menjamin semua kebutuhan individu dipenuhi dengan baik

Guru 1 dan guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Ibu biasanya panggil satu-satu, ibu selalu pantau menanyakan bagaimana belajarnya, kesulitannya apa setelah itu beliau catat dibuku catatan pribadi beliau dan menjadikan refleksi juga.” Guru 1/22 April 2024.

“Ibu menanyakan kembali kepada kita, awalnya memang di forum biasa kita lakukan, yang lebih mendalam lagi ibu panggil satu-satu untuk lebih dekat agar motivasinya lebih dapet.” – Guru 3/22 April 2024.

Kepala sekolah dalam memastikan semua komunitas sekolah termotivasi dengan memanggil setiap individu dan kepala sekolah selalu memantau dan menanyakan perkembangan belajarnya beserta kesulitan yang dihadapi, kemudian kepala sekolah mencatat dibuku pribadi.

Guru 2 pun memberikan pernyataan bahwa:

“Ibu biasanya memberikan saran kepada kita dengan berdasarkan pengalaman-pengalaman beliau dan kemudian memberikan arahan.” – Guru 2/22 April 2024.

Kepala sekolah selalu memberikan saran kepada guru yang didasarkan pada pengalaman-pengalamannya agar membuat guru termotivasi.

Kemudian kepala sekolah bersama guru mengadakan pertemuan dengan orang tua murid.

“Menurut saya, kepala sekolah dan guru telah bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama. Biasanya ada pertemuan dengan kepala sekolah dan walikelas untuk membahas mengenai pembelajaran dan sekaligus memberikan motivasi pada kami sebagai orang tua.” – Orang tua murid 22 April 2024.

Pertemuan tersebut dilakukan dengan membahas mengenai pembelajaran dan memberikan motivasi kepada orang tua.

“Dalam memotivasi siswa kepala sekolah sudah lakukan dengan baik, terutama dalam menghadapi tantangan pendidikan saat ini.” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

“Menurut saya, kepala sekolah telah berhasil memotivasi siswa dan sudah sesuai dengan yang seharusnya dilakukan.” – Anggota komite 2/22 April 2024.

“Saya rasakan kepala sekolah sudah cukup baik dalam memotivasi siswa-siswinya.” – Orang tua murid 22 April 2024.

Anggota komite sekolah dan orang tua menanggapi bahwa kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada para muridnya sudah dilakukan dengan baik.

Kepala sekolah dalam memberikan motivasi sudah baik, diperkuat dengan pernyataan anggota komite 2 bahwa kepala sekolah sudah berhasil memotivasi dan sudah sesuai dengan yang seharusnya. Dalam hal ini sudah sejalan dengan teori (Kartono, 2013) dengan indikator kemampuan memotivasi “kemampuan pemimpin untuk memberikan semangat kepada setiap anggota organisasi agar mau dan rela untuk menggerakkan keterampilan dan keahliannya, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai

kegiatan yang menjadi tanggung jawab, serta tidak lupa untuk menunaikan kewajibannya, dengan tujuan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan visi dan misi.”

c) Kemampuan komunikasi

Komunikasi merupakan proses interaksi yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua murid untuk memberikan arahan, dorongan, menyampaikan pesan, dan menanggapi masukan. Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam memastikan komunikasi dapat berjalan dengan lancar dan efektif melalui *briefing* bersama

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Rutin 2 kali dalam seminggu melakukan *briefing* bersama atau sesuai kebutuhan untuk menyampaikan info-info kedinasan atau tugas-tugas pokok disekolah.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

*Briefing* yang dilakukan dengan guru sebanyak 2 kali dalam seminggu untuk menyampaikan informasi dan tugas pokok disekolah.

Kemudian dipertegas oleh wakil kepala sekolah bahwa:

“Dalam memastikannya adalah dengan *briefing* sebelum Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

*Briefing* yang dilakukan kepala sekolah adalah sebelum kegiatan belajar mengajar. Selain dilakukan *briefing* kepala sekolah juga selalu aktif berkomunikasi

Guru 1, guru 2, guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Kami selalu merespon apa yang disampaikan oleh ibu, beliau juga tidak segan untuk mengulang, seperti misalnya PMM kita tidak harus diskusi yang benar-benar, kadang kita lagi kumpul makan dengan beliau, beliau suka menanyakan perkembangan para guru sudah sampai mana,

dan kami berpikir bahwa kita juga harus berkembang nih mengikuti prospek kerjanya.” – Guru 1/22 April 2024.

“Kalau komunikasi di Whatsapp beliau mengirim pengumuman di grup, beliau melihat apakah sudah dibaca, dan kemudian kita merespon beliau, misalnya dengan kalimat “baik bu, terima kasih bu”, “baik bu laksanakan”. Dari situ kita melihat bahwa komunikasinya terjalin. Beliau juga selalu mengingatkan kepada kita kalau ada pengumuman sebaiknya direspon.” – Guru 2/22 April 2024.

“Sependapat dengan guru1 dan juga guru 2, ibu kepala sekolah selalu mengingatkan kepada kami untuk memastikan informasi yang disampaikan beliau dapat tersampaikan dengan baik dan kami tidak lupa selalu merespon beliau.” – Guru 3/22 April 2024.

Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah selain diskusi dan *briefing* yaitu melalui via WhatsApp untuk menanyakan perkembangan belajar dari para guru serta tidak lupa para guru merespon informasi yang disampaikan oleh kepala sekolah.

Tentunya untuk mendukung kejelasan akan informasi yang disampaikan oleh kepala sekolah, dan guru juga selalu merespon atas informasi yang disampaikan sehingga komunikasi dapat berjalan. Langkah-langkah konkret yang kepala sekolah ambil untuk memastikan kejelasan komunikasi disekolah adalah dengan melakukan program-program sekolah secara berkala.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Melakukan secara berkala program-program sekolah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

Dalam memastikan kejelasan komunikasi kepala sekolah melakukan program sekolah secara berkala tersebut mulai dari perencanaan dan evaluasi.

Wakil kepala sekolah pun menambahkan bahwa:

“Langkah konkretnya adalah ada di pengelolaan E-Kinerja dalam platform merdeka mengajar (PMM).” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Langkah konkret yang dilakukan untuk memastikannya adalah dengan pengelolaan E-Kinerja yang ada di *Platform Merdeka Mengajar* (PMM) dari setiap guru.

Selain itu, agar dapat memastikan komunikasi antara kepala sekolah dan juga orang tua murid dapat tersampaikan dengan lancar dan efektif, kepala sekolah menyampaikan informasi kepada anggota komite sekolah terlebih dahulu.

Anggota komite sekolah 1, anggota komite sekolah 2, dan orang tua murid mengungkapkan bahwa:

“Komunikasi biasanya dari kepala sekolah terlebih dahulu baru biasanya turun ke kami komite sekolah dan kemudian kami sampaikan ke orang tua murid.” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

“Sependapat dengan anggota komite sekolah 1 biasanya komunikasi tersebut turun dari atas baru ke kami dan kami kemudian menginformasikan ke orang tua murid.” – Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

“Kepala sekolah, wali kelas, dan komite selalu informatif kepada kami orang tua murid. Jadi kami sebagai orang tua jika ada informasi kami selalu meresponnya.”- Orang tua murid 22 April 2024.

Kepala sekolah menyampaikan informasi melalui anggota kemudian anggota komite membantu untuk menyampaikannya kepada orang tua murid. Hal ini dapat menjadi komunikasi 2 arah tersampaikan dengan baik.

Salah satu guru menambahkan bahwa kepala sekolah selalu aktif memberikan informasi sehingga komunikasi antara kepala sekolah, guru, dan orang tua murid dapat terjalin dengan baik.

Guru 1 mengungkapkan bahwa:

“Ibu selalu aktif untuk memberikan informasi, dan menurut saya hal itu dapat menjalin komunikasi yang baik” – Guru 1/22 April 2024.

Kepala sekolah sangat informatif karena komunikasi yang diterapkan oleh beliau dapat terlaksana dengan baik, serta tidak lupa guru, anggota komite dan orang tua murid selalu memberikan respon, jadi komunikasi bisa terjadi dengan 2 arah. Dalam hal ini sudah sejalan dengan teori dari (Kartono, 2013) “kesanggupan pemimpin dalam menyampaikan pesan secara langsung/ lisan atau tidak langsung yang berisikan gagasan dan ide kepada anggota. Komunikasi efektif yang terjalin tersebut berupa kolaborasi anggota dan kemudian anggota memberikan umpan balik, sehingga anggota merasa dihargai dan merasa terlibat didalamnya”

d) Kemampuan mengendalikan bawahan

Sebagai seorang pemimpin di sekolah, kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam mengarahkan dan mengelola perilaku guru, orang tua dan siswa agar bersama-sama memajukan pendidikan sesuai dengan visi dan misi adalah dengan menyakinkan pada guru, orang tua dan siswa bahwa semua tugas adalah tanggung jawab kita bersama sehingga harus dilaksanakan dengan baik.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Menyakinkan kepada guru, orang tua, dan siswa bahwa semua tugas dan peran kita adalah bagian amal ibadah, sehingga harus dilaksanakan dengan baik sebagai tanggung jawab kita kepada Allah SWT dan sesama manusia.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

Tugas dan jawab pendidikan adalah tanggung jawab bersama, jadi setiap tugas dan arahan harus dilaksanakan dengan baik agar sejalan dengan visi dan misi sekolah.

Wakil kepala sekolah kemudian memberikan pernyataan bahwa:

“Dengan cara memberikan pengarahan secara berkala untuk membangun kerjasama yang kuat.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Dalam mengendalikan anggota, kepala sekolah selalu memberikan pengarahan secara berkala untuk memastikan kerja sama yang terjalin dengan baik.

Tidak lupa kepala sekolah juga selalu mengadakan program sekolah yang membantu para murid berkembang.

Guru 1 mengungkapkan bahwa:

“Kalau yang saya rasakan, beliau suka meminta kami untuk diskusi dengan sesama rekan sejawat saling mengajar dan mempelajari. Misalnya saya mengajar di kelas 4b Ibu suka memantau apakah pelajaran antara kelas yang a dan b sejalan apa tidak, dari hal-hal tersebut dapat terlihat ternyata pelajarannya tidak terlalu jomplang. Dari situ ibu bisa menilai antara rekan sejawat dapat terjalin dengan baik komunikasinya.” – Guru 1/22 April 2024.

Cara yang dilakukan kepala mengadakan diskusi untuk guru dengan sesama rekan sejawatnya adalah cara yang bagus agar saling bertukar pikiran sehingga para guru dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan lebih berkembang.

Setelah itu, beberapa guru menyatakan bahwa selain dengan diskusi, kepala sekolah juga mengadakan *family gathering* untuk saling memperkuat hubungan antara kepala sekolah dan guru dnegan menghabiskan waktu bersama diluar jam kerja.

Guru 2 dan guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Kita mengadakan outing atau family gathering setahun sekali, biasanya diagendakan ketika liburan sekolah untuk menjalin hubungan yang baik antara guru. Hubungan yang positif tersebut dapat terjalin tidak hanya dari dalam sekolah saja melainkan diluar sekolah juga.” – Guru 2/22 April 2024.

“Sependapat dengan jawaban guru 1 dan guru 2 beliau selalu membuka forum diskusi dengan rekan sejawat dan kemudian beliau pantau, dan ada outing kelas untuk tetap menjalin hubungan yang baik dengan kami.” – Guru 3/22 April 2024.

Kepala sekolah selalu mengagendakan *outing* kelas selama setahun sekali, sebagai salah satu langkah untuk mengurangi stress kerja yang dihadapi guru, kemudian beliau juga sering membuka forum untuk menjalin hubungan.

Anggota komite sekolah 1, dan anggota komite sekolah 2 mengungkapkan bahwa:

“Hubungan yang terjalin dengan kepala sekolah dan guru baik, karena segala informasi disampaikan dengan sejelas-jelasnya.” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

“Kepala sekolah selalu komunikasi aktif dengan kami kemudian selalu mendengarkan dan merespon masukan dari kami sebagai anggota komite dan orang tua, serta kita suka ada pertemuan dengan kepala sekolah untuk memperkuat hubungan kami. Kepala sekolah juga selalu memastikan bahwa hubungan dengan kami dan orang tua terjalin dengan baik dan seluruh informasi dapat dimengerti dan dipahami.” – Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

Kepala sekolah dan guru juga selalu cepat tanggap kepada orang tua murid jika terdapat kendala pada anak muridnya.

Orang tua murid mengungkapkan bahwa:

“Jika ada sesuatu yang berhubungan dengan murid kami kepala sekolah dan wali kelas selalu cepat mengabari kami sebagai orang tua.” – Orang tua murid 22 April 2024.

Kepala sekolah dalam indikator kemampuan mengendalikan bawahan ini sangat sigap dalam memberikan arahan, membuka forum diskusi, dan sangat informatif. Dalam indikator ini sudah sejalan dengan teori (Kartono, 2013) “Setiap pemimpin memiliki sifat yang bervariasi mulai dari dalam menyampaikan sesuatu kepada orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang tegas, meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya tidak lain agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e) Tanggung jawab

Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi dalam memberikan tugas dan tanggung jawab adil sesuai dengan beban kerja guru. Cara yang kepala sekolah dan wakil kepala sekolah lakukan untuk mengelola dan mendistribusikan tugas dan tanggung jawab guru adalah dengan menyesuaikan kemampuan guru melalui prinsip kerja, dan memastikan bahwa semua tugas dikerjakan dengan skala prioritas, serta dengan memanfaatkan waktu yang baik.

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Menerapkan prinsip kerja cerdas, tuntas, dan berkualitas. Semua tugas dikerjakan dengan skala prioritas dan tuntaskan pekerjaan dengan memanfaatkan waktu dengan baik.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

“Dalam memberikan tugas selalu menyesuaikan kemampuan guru, Ini membantu saya dan kepala sekolah untuk memastikan bahwa tidak ada guru yang terlalu dibebani atau merasa tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Kepala sekolah menerapkan prinsip kerja cerdas, dan berkualitas, sehingga kepala sekolah dalam memberikan tugas sesuai

dengan kemampuan guru dan memastikan setiap guru tidak terbebani.

Menurut guru 1 dan guru 2, kepala sekolah dalam mendistribusikan tanggung jawab melalui rapat kerja atau disebut rapat besar.

Guru 1, dan guru 2 mengungkapkan bahwa:

“Kami biasanya ada rapat kerja (raker) dilaksanakannya itu satu tahun sekali menjelang tahun ajaran baru. Kalau kami menyebutnya itu rapat besar, disitu ibu memberikan beban tugas kepada kami.” – Guru 1/22 April 2024.

“Menambahkan jawaban guru 1 biasanya dalam pendistribusian tugas ibu selalu mengadakan raker sekaligus membuat kalender pendidikan sekolah ada target-target yang harus tercapai, setiap bulannya selalu ada kegiatan.” – Guru 2/22 April 2024.

Rapat besar adalah salah satu cara kepala sekolah untuk meningkatkan pendidikan dalam rapat tersebut juga membuat kalender pendidikan yang berisikan target-target yang harus dicapai sekolah dalam setiap bulannya.

Hal ini dipertegas oleh guru 3, bahwa:

“Sependapat dengan guru 1 dan guru 2, tambahan dari saya seputar raker tersebut ibu juga tidak lupa selalu mendistribusikan beban kerja lainnya untuk setiap guru menjadi penanggung jawab dalam kegiatan sekolah. Jadi semua guru dapat beban kerja yang sama tanpa adanya dominasi.” – Guru 3/22 April 2024.

Didalam rapat besar tersebut kepala sekolah juga membagikan tugas tambahan secara adil tanpa didominasi kepada guru untuk menjadi penanggung jawab kegiatan sekolah

Menurut Anggota komite dan orang tua murid, kepala sekolah dan guru mengadakan penambahan materi yang wajib diikuti bagi para murid kelas 6 yang akan mengikuti ujian.

Anggota komite sekolah 1, anggota komite sekolah 2 mengungkapkan bahwa:

“Sekolah mengadakan penambahan materi (PM) untuk kelas 6” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

“Untuk kelas 6 ada penambahan materi (PM) biasanya mendekati ujian, sedangkan untuk kelas 1-5 tidak ada PM dan itu tidak boleh oleh sekolah, namun jika orang tuanya ingin memberikan pembelajaran tambahan kepada anaknya diluar sekolah itu boleh.” – Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

Kepala sekolah juga mengadakan program penambahan materi yang dilakukan kelas 6, yang mana hal itu dapat membantu kepala sekolah untuk mendistribusikan tanggung jawab mereka.

Dalam memastikan tugas dan tanggung jawab guru dapat terlaksana dengan baik, kepala sekolah melakukan pengawasan dan setelah itu terdapat evaluasi yang menjadi tolak ukur untuk memberikan umpan balik kepada guru.

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Melalui supervisi secara berkala, baik dengan rencana, kinerja Platform Merdeka Mengajar (PMM), observasi Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) setelah itu ada diskusi tindak lanjut, observasi perilaku dan penilaian.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

“Mengawasi dan mengevaluasi melalui pengelolaan E-kinerja di platform merdeka mengajar (PMM).” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi membuat supervisi secara berkala untuk tetap memantau tugas dan tanggung jawab yang dilakukan guru melalui *platform* merdeka mengajar dan observasi kelas .

Menurut guru cara kepala sekolah selain dengan supervisi untuk mengevaluasi beban kerja guru adalah dengan memantau kalender pendidikan.

Guru 1, guru 3, guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Biasanya ibu memantaunya melalui kalender pendidikan sekolah yang disebutkan oleh guru 2 sebelumnya.” – Guru 1/22 April 2024.

“Selain kalender pendidikan biasanya ibu memantaunya melalui supervisi guru. Jadi kita mengumpulkan dokumen-dokumen kita selama satu tahun untuk beliau evaluasi. Supervisi tersebut biasanya dilaksanakan per-semester sekali.” – Guru 2/22 April 2024.

“Ya mba, menambahkan jawaban guru 2 ibu kepala sekolah biasanya melalui supervisi guru tersebut selalu mengevaluasi beban kerja kami, dan ibu serta kami selalu sering melihat program-program juga karena seperti yang disampaikan guru 1 bahwa kami ada kalender pendidikan.” – Guru 3/22 April 2024.

Selain dengan memantaunya melalui observasi, kepala sekolah juga memantaunya melalui kalender pendidikan. Cara tersebut dilakukan kepala sekolah untuk mengevaluasi guru yang memiliki kinerja yang tidak memuaskan.

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Memberikan pembinaan dengan cara dipanggil secara individu.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

“Diberikan bimbingan, untuk membantu guru tersebut meningkatkan kinerjanya, dengan memperoleh bimbingan yang tepat, setiap guru dapat tumbuh dan berkembang.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Cara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah jika mendapati guru yang tidak maksimal dalam implementasinya yaitu dengan memberikan pembinaan dengan cara memanggil secara individu.

Berikutnya, kepala sekolah melalui guru dalam memberikan evaluasi pembelajaran para murid kepada orang tua masing-masing murid melalui pengambilan raport semester.

Orang tua murid mengungkapkan bahwa:

“Biasanya kita mengetahuinya dari saat pengambilan Raport semester ganjil dan genap. Wali kelas menyampaikan kepada kami terkait murid kami selama pembelajaran dikelas.” – Orang tua murid 22 April 2024.

Kepala sekolah dalam mengevaluasi pembelajaran kepada orang tua murid melalui pengambilan raport. Kepala sekolah dalam membagikan tanggung jawab dan tugas sudah baik dan mendukung. Hal ini sejalan dengan teori (Kartono, 2013) “Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya dengan memberikan tugas yang menjadi kewajiban bawahan untuk dikerjakan.

f) Kemampuan mengendalikan emosi

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah SDN Kalisari 02 pagi harus mengontrol emosinya dalam berbagai situasi agar lingkungan sekolah tetap sehat. Menurut pernyataan anggota komite dan orang tua murid, ibu kepala sekolah dalam menghadapi permasalahan beliau tetap tenang, sabar dan bijak dalam menanggapinya.

Anggota komite sekolah 1, anggota komite 2, dan orang tua murid mengungkapkan bahwa:

“Ibu kepala sekolah lebih tenang dalam menghadapi masalah, selain itu bijak.” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

“Dalam mengendalikan emosi ibu kepala sekolah selain tenang dan bijak dalam pengambilan keputusan seperti yang dikatakan ibu Susi, beliau juga seseorang yang diam. Tetapi diamnya beliau untuk mengamati, setelah beliau mengamati setelah itu beliau mengambil tindakan.” - Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

“Kepala sekolah selalu sabar, dan tenang dalam menghadapi berbagai situasi, dan tentunya bijak.”- Orang tua murid 22 April 2024.

Dalam menghadapi permasalahan, kepala sekolah selalu sabar, bijak dan tenang dalam berbagai situasi, sehingga lingkungan sekolah menjadi sehat.

Tentunya, upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengendalikan emosinya adalah dengan tetap menjalin komunikasi yang efektif kepada seluruh stakeholder dan berkonsultasi dengan pengawas atau satuan pelaksana.

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Tetap menjalin komunikasi yang efektif kepada seluruh stakeholder yang ada dan minta arahan dari atasan.”- Kepala sekolah 22 April 2024.

“Dalam mengendalikan emosi beliau selalu berkonsultasi dengan pengawas atau satuan pelaksana (satlak).”- Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Kepala sekolah terus menjalani komunikasi yang efektif dengan stakeholder, jika dalam mengendalikan emosi tidak sanggup, cara kepala sekolah adalah dengan berkonsultasi dengan satuan pelaksana.

Selain itu, kepala sekolah juga tetap memperhatikan emosi dari setiap guru agar menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Mengadakan *outing* kelas secara bergantian, mengembangkan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), mengadakan pentas seni, dan mengadakan perkemahan sabtu minggu (persami).” – Kepala sekolah 22 April 2024.

“Mengadakan *outing* kelas secara bergantian dan mengadakan pentas seni.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Cara yang dilakukan kepala sekolah untuk menjalin hubungan dengan guru adalah dengan mengadakan *outing* kelas secara bergantian, mengembangkan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), mengadakan pentas seni, dan mengadakan perkemahan sabtu minggu.

Guru 1 mengungkapkan bahwa:

“Kalau yang saya rasakan, beliau suka meminta kami untuk diskusi dengan sesama rekan sejawat saling mengajar dan mempelajari. Misalnya saya mengajar di kelas 4b Ibu suka memantau apakah pelajaran antara kelas yang a dan b sejalan apa tidak, dari hal-hal tersebut dapat terlihat ternyata pelajarannya tidak terlalu jomplang. Dari situ ibu bisa menilai antara rekan sejawat dapat terjalin dengan baik komunikasinya.” – Guru 1/22 April 2024.

Guru 1 memberikan pernyataan bahwa di SDN Kalisari 02 Pagi juga pada saat mereka mengajar, mereka menghadapi berbagai macam karakteristik para murid, menurut beberapa guru, kepala sekolah mengharuskan para guru untuk saling diskusi dengan sesama guru yang mengajar pada kelas yang sama agar bisa saling berbagi pengetahuan dan mengetahui pembelajaran yang disampaikan apakah sudah sejalan.

Kemudian guru 2 menanggapi bahwa kepala sekolah juga melakukan supervisi dengan memasuki masing-masing kelas dan guru sering memberikan kesan dan pesan terkait anak murid.

Guru 2 mengungkapkan bahwa:

“Bisa dengan supervisi sebelumnya, jadi ibu masuk kekelas-kelas, dimomen-momen ibu masuk kekelas kita suka menitipkan kesan pesan terkait anak murid, melalui momen supervisi tersebut beliau sekaligus memberikan motivasi, arahan yang menjadi diskusi kita. Apalagi di SD tidak ada guru BK ya mba, jadi kita langsung ke ibu kalau tidak kita tidak bisa menanganinya.” – Guru 2/22 April 2024.

Supervisi yang menjadi tim khusus, semua masukan dari para murid dan guru kepala sekolah selalu mendiskusikannya kepada guru, dan arahan yang disampaikan para murid dapat berjalan dengan baik.

Kemudian guru 3 memberikan pernyataan bahwa jika permasalahannya sudah krusial dan guru tidak bisa menanganinya, kepala sekolah akan memanggil secara personal dengan tetap didampingi oleh guru.

Guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Sependapat dengan jawaban guru 1 dan guru 2, selain itu jika ada permasalahan yang sudah krusial, kita sebagai guru tidak bisa menanganinya, karena kalau emosi yang udah terlalu tinggi biasanya kita panggil secara personal, dari ibu kepada si anak dan tetap kita dampingi, karena kalau ditegur dikelas tidak enak dan tidak mungkin. Kita mengajar 32 anak ya mba tidak bisa sendiri jadi kita membutuhkan kepala sekolah.” – Guru 3/22 April 2024.

Ketika terdapat emosi yang tinggi pada saat pembelajaran, kepala sekolah dapat menanganinya dengan baik, yaitu dengan mendengarkan pendapat dari setiap sudut pandang. Kepala sekolah juga memiliki sifat diam, namun diam nya beliau membeli. Berdasarkan data pada indikator ini sudah sejalan dengan (Kartono, 2013) “Pemimpin mampu mengontrol emosi dirinya terhadap

berbagai situasi, dan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan atau bertindak. Namun pemimpin pada tipe kepemimpinan ini tetap tenang dan selalu berpikir baik.”

### 3. Kendala-kendala Kepemimpinan

Kepemimpinan disekolah seringkali dihadapkan dengan berbagai kendala yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Dalam mengukur kendala-kendala yang terjadi di SDN Kalisari 02 Pagi dengan melihat dari faktor internal dan faktor eksternal.

#### a) Faktor Internal

##### 1) Kemampuan dalam mengelola perencanaan sekolah

Pernyataan dari Wakil kepala sekolah bahwa setiap kegiatan pasti ada kendala. Kendala yang dihadapi SDN Kalisari 02 Pagi dalam mengelola perencanaan sekolah bersifat teknis.

Wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Setiap kegiatan yang direncanakan tidak selalu ada kendala, tapi kendala yang terjadi biasanya berupa kendala teknis saja.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Kendala teknis tersebut berkaitan dengan situasi sekolah yang masih menumpang. Hal ini menjadi salah satu kendala utama yang sering kali dikeluhkan komunitas sekolah karena pelaksanaan program sekolah menjadi kurang maksimal dan pelaksanaan pembelajaran yang seharusnya pagi hari menjadi siang hari. Selain itu kendala dalam segi biaya, mengingat bahwa fasilitas dan sarana prasarana yang kurang memadai, membuat sedikit menjadi terhambat.

Kepala sekolah, guru 1, anggota komite sekolah 1, anggota komite sekolah 2, orang tua murid mengungkapkan bahwa:

“Ada, kendalanya berkaitan dengan situasi sekolah yang masih menumpang, sehingga antara rencana dan

pelaksanaan tidak maksimal.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

“Kendala utamanya di biaya. Karena juga sekolah sedang menumpang, dan anak murid masuk siang, serta program-program menjadi kurang maksimal.” – Guru 1/22 April 2024

“Kendalanya hanya kondisi sekolah saat ini masih menumpang, sehingga kita susah untuk membuat kegiatan seperti pentas seni.” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

“Kendalanya sama seperti anggota komite sekolah 1, kondisi sekolah yang masih menumpang, seperti kegiatan ekstrakurikuler yang menjadi sedikit terhambat. Kalau untuk kendala diproses belajar tidak ada masalah.” - Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

“Kendala pada jam mulai pembelajaran mba yaitu siang. Diwaktu itu, banyak siswa-siswi cenderung mengantuk. Ini membuatnya sedikit sulit bagi mereka untuk fokus pada pelajaran. Mengingat kondisi sekolah masih menumpang” – Orang tua murid 22 April 2024.

Seluruh pihak sekolah mengeluhkan kendala yang sama yaitu situasi gedung sekolah yang menumpang sehingga membuat kegiatan ekstrakurikuler menjadi terhambat.

Pernyataan tersebut kemudian diperkuat dengan guru 2 dan guru 3 bahwa:

“Sependapat mba kendala utama nya paling dibiaya, karena kondisi yang menumpang membuat program-program sekolah menjadi sedikit terhambat.” – Guru 2/22 April 2024.

“Sependapat dengan guru 1 dan guru 2 kendala utama nya kita ada dibiaya dan kondisi sekolah saat ini yang masih menumpang. Misalnya kegiatan ekstrakurikuler, kita serba bingung karena masuk siang sementara yang seharusnya sekolahnya pagi.” – Guru 3/22 April 2024.

Kendalanya ada disituasi sekolah yang masih menumpang dan kendala pada biaya. Hal ini sejalan dengan teori dari Basri

et al (2023) bahwa kendala pada perencanaan sekolah akan membuat penyelenggaraan dan tujuan pendidikan menjadi terhambat.

## 2) Memahami karakter para guru

Dalam segi memahami karakter dan kebutuhan para guru kepala sekolah sedikit mengalami kendala.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Ya, karena saya baru 1 tahun ditugaskan, maka perlu pendekatan yang cukup untuk memahami karakter dan potensi guru.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

Kepala sekolah baru ditugaskan selama 1 tahun jadi masih membutuhkan pendekatan yang cukup untuk memahami karakter guru.

Wakil kepala sekolah memberikan pernyataan bahwa dalam memahami karakter guru yang seringkali dihadapi adalah seputar kegiatan belajar mengajar.

Wakil kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Setiap guru mempunyai karakter yang berbeda-beda dan biasanya kendala yang dialami seputar kegiatan belajar mengajar.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Ditarik kesimpulan bahwa faktor internal mengenai memahami karakter guru sudah sejalan dengan teori (Basri et al, 2023).

## b) Faktor Eksternal

### 1) Perubahan Demografis dan kebutuhan siswa

Kendala eksternal yang dihadapi oleh SDN Kalisari 02 Pagi dalam menyikapi perubahan populasi siswa adalah kepala sekolah khawatir bahwa dengan situasi sekolah yang menumpang dan masuknya siang, maka orang tua akan mutasi anak muridnya ke sekolah pagi.

Hal tersebut diungkapkan oleh kepala sekolah dengan pernyataan berikut:

“Ya, dengan kondisi sekolah menumpang dan masuknya siang, maka orang tua dan siswa yang tidak sabar akan mutasi ke sekolah pagi.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

Bahwasannya dengan kondisi sekolah yang masih menumpang dan jam pembelajaran yang dimulai pada siang hari, membuat kegiatan belajar menjadi kurang kondusif, dan orang tua siswa yang tidak sabar memungkinkan akan orang tua memindahkan anaknya ke sekolah pagi.

Namun, wakil kepala sekolah memberikan pernyataan bahwa kendala utamanya ada di cara guru menanggapi karakteristik para murid.

Wakil kepala sekolah menanggapi bahwa:

“Ya, struktur dan karakteristik populasi siswa yang dihadapi guru kelas masing-masing menjadi salah satu kendala utama yang kami hadapi, tetapi kami melihatnya sebagai kesempatan untuk berkembang dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik bagi semua siswa kami.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

Dalam menghadapi karakteristik para murid, kendala utamanya berada di cara untuk memaksimalkan guru kelas agar dapat memahami setiap karakter dari para murid untuk menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik.

Guru 1, guru 2, dan guru 3 mengalami kendala yang sama dalam memahami karakter para murid

“Ya, kalau saya secara pribadi terkendala dengan anak-anak yang berkebutuhan khusus, karena dikelas saya ada satu yang memang sudah assesmen dengan surat, kendala saya bagaimana saya bisa memberikan soal yang sesuai dengan siswa tersebut, karena ada yang masih tidak tahu huruf, tidak tahu baca. Sementara kami punya 32 murid yang seharusnya berjalan berbarengan. Biasanya kalau ada yang tertinggal kita panggil dan menanyakan yang tertinggal pada bagian mana, kadang kita suka pake strategi kita dudukin dekat kita, karena ada anak yang dia tertinggal kemudian dia belajarnya ke distract jadi dengan teman-temannya tidak bisa fokus, jadi kita suka nyediain satu kursi, anak itu kita deketin dulu dengan kita. Ketika kita sudah selesai dengan anak-anak yang lain, biasanya ada anak yang bisa mengajarkan temannya jadi seperti tutor sebaya.” – Guru 1/22 April 2024.

“Ya, kendalanya di siswa yang berkebutuhan khusus, kita harus mengimbangi siswa yang belum bisa baca, tidak tahu huruf. Kita harus terus berjalan dan tidak mungkin kita hanya fokus siswa tersebut.” – Guru 3/22 April 2024

Guru 3 memberikan pernyataan yang memperkuat pernyataan dari guru 1, dan guru 2, bahwa:

“Sama mba sependapat dengan guru 3 dan guru 1 kendala di anak berkebutuhan khusus dan anak yang belum tau huruf dan baca, hal itu menjadi kendala kami.” – Guru 2/22 April 2024

Ditarik kesimpulan bahwa guru 1, guru 2, dan guru 3 mengalami kendala yang serupa yaitu bagaimana mereka memaksimalkan pembelajaran dengan berbagai karakteristik para murid terutama dengan murid yang berkebutuhan khusus, murid yang belum bisa baca angka dan huruf. Pernyataan-pernyataan tersebut sudah sejalan dengan teori dari Basri et al, (2023), bahwasannya dalam mengukur kendala yang dilihat dari

faktor ekseternal dengan aspek perubahan demografis dan kebutuhan siswa yaitu dapat diukur melalui pertumbuhan jumlah atau variasi siswa dalam kebutuhan pendidikan.

## 2) Hubungan dengan orang tua dan masyarakat

Kendala dalam menjalin hubungan dengan orang tua murid. Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi memberikan pernyataan bahwa:

“Ya, tidak semua anggota komite dan orang tua mampu menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

Bahwasannya setiap kendala yang dihadapi oleh sekolah tidak semua orang tua mampu menghadapinya sehingga dapat mempengaruhi dinamika interaksi antara orang tua.

Kemudian, guru 1, guru 2, dan guru 3 memberikan pernyataan bahwa mereka mengalami kendala dalam menjalin komunikasi dengan orang tua.

“Ya, biasanya ada orang tua yang tidak percaya anaknya seperti apa, mereka sulit menerima. Hal itu masih bisa kita jaga.” – Guru 1/22 April 2024.

“Ya, kendalanya terkadang orang tua suka susah dihubungi, atau mungkin handphonenya rusak atau tidak merespon kita.” – Guru 2/22 April 2024.

Kendalanya yaitu ada yang orang tuanya tidak percaya anak muridnya melakukan kesalahan, orang tua murid yang susah dihubungi dan tidak merespon informasi yang sudah disampaikan.

Pernyataan tersebut kemudian diperkuat dengan guru 3, bahwa:

“Ya, kendalanya kurang lebih sama dengan guru 1 dan guru 2, terkadang masih ada orang tua yang susah dihubungi, dan belum percaya anaknya seperti apa disekolah. Orang tuanya tau kalau anak itu tidak seperti itu kalau dirumah jadi sulit menerima. Tapi kalau sampe ada yang menuntut dan tidak bisa menerima itu tidak ada.” – Guru 3/22 April 2024.

Guru 3 memberikan pernyataan yang serupa oleh guru 1 dan 3, namun setiap kendala yang dihadapi belum ada orang tua murid yang sampai menuntut.

Namun menurut pernyataan dari Wakil kepala sekolah, anggota komite sekolah 1, anggota komite sekolah 2 dan diperkuat dengan pernyataan dari orang tua murid bahwa dalam menjalani komunikasi semua sudah baik, dan sesuai.

“Kendala dalam menjalin dengan komite, orang tua, dan masyarakat tidak ada.” – Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

“Kendalanya tidak ada, semuanya sudah terjalin dengan baik.” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

“Sejauh ini tidak ada ya, hubungannya baik-baik saja.” – Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh orang tua murid bahwa:

“Tidak ada kendala, semuanya sudah terjalin dengan baik.” – Orang tua murid 22 April 2024.

Tentunya komunikasi aktif harus terus dipertahankan oleh kepala sekolah dan guru kepada orang tua murid untuk dapat

memberikan informasi yang mendukung pembelajaran murid sehingga penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan baik.

“Tetap komunikasi aktif kepada kami agar terjalin hubungan yang positif.” – Anggota komite sekolah 1/22 April 2024.

“Sepakat dengan yang disampaikan anggota komite sekolah 1 bahwa komunikasi terpenting, jadi kami bisa mengetahui keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan.” – Anggota komite sekolah 2/22 April 2024.

“Antar kepala sekolah, wali kelas dan komite tetap berkomunikasi aktif dengan kami sebagai orang tua murid.” – Orang tua murid 22 April 2024.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa anggota komite sekolah dan orang tua murid tetap menjalin hubungan yang baik dengan seluruh komunitas sekolah, dan kepala sekolah serta wali kelas murid selalu berkomunikasi aktif dengan kami. Berdasarkan dari pernyataan-pernyataan tersebut sudah sejalan dengan teori dari Basri et al, (2023) dengan aspek hubungan dengan orang tua dan masyarakat.

### 3) Sarana dan prasarana pembelajaran

Dari segi sarana dan prasarana kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru 1 dan guru 3 menghadapi kendala.

“Ya, sarana dan prasarana sekolah seperti kegiatan ekstrakurikuler terhambat karena kondisi yang menumpang.” – Kepala sekolah 22 April 2024.

“Ya, karena sarana dan prasarana sekolah sangat terbatas sehingga menjadi terhambat karena mengingat

kondisi sekolah yang menumpang.”- Wakil kepala sekolah 22 April 2024.

“Masih terkendala, misalnya kita tidak punya ruang uks, kita hanya punya satu yaitu ruang ANBK, karena kan itu wajib dilaksanakan ya kelas 5 pertahun jadi hanya itu sarana yang kita punya. Kecuali sarana prasarana yang sifatnya seperti alat-alat contohnya alat peraga, alat kesehatan, internet, kebersihan itu kita masih jalan terus.” – Guru 1/22 April 2024.

“Ya, kendala disarana prasana, seperti yang sudah dikatakan guru 1 kita tidak ada ruang UKS jadi kita membawanya ke ruang kepala sekolah diobati dengan P3K, kalau keadaannya darurat kita bawa kepuskesmas terdekat atau mengabari orang tua untuk dijemput pulang.” – Guru 3/22 April 2024.

Kendalanya berupa ruangan dan lapangan yang menjadi tempat untuk kegiatan ekstrakurikuler tidak memadai dan terbatas sehingga menjadi terhambat. Pernyataan tersebut kemudian diperkuat dengan guru 2.

Guru 3 mengungkapkan bahwa:

“Kalau sarana dan prasarana kami tidak bisa berjalan karena kondisi yang menumpang.” – Guru 2/22 April 2024.

Bahwasannya sarana dan prasarana dilingkungan sekolah tidak dapat berjalan karena situasi sekolah yang menumpang. Hal tersebut membuat pembelajaran dan kegiatan sekolah menjadi terhambat. Hal ini sesuai dengan teori Basri et al (2023).

#### 4) Lingkungan fisik

Kendala yang sering kali dikeluhkan saat ini oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan orang tua murid bahwa situasi sekolah yang masih menumpang, serta jam pembelajaran menjadi siang hari. Dari segi sarana prasarana saat ini tidak

memadai membuat kegiatan sekolah menjadi terhambat, dikarenakan harus bergantian dengan sekolah pagi. Serta dari segi ruangan sekolah saat ini juga terbatas hanya ada ruangan ANBK. Hal tersebut sejalan dengan teori dari Basri et al (2023) bahwa lingkungan fisik ini mencakup akan kondisi fisik sekitar sekolah, termasuk bangunan, taman, aksesibilitas, kebersihan dan keamanan. Lingkungan fisik yang baik akan menciptakan suasana positif untuk belajar dan berkembang, disisi lain lingkungan fisik dapat menciptakan kendala dalam penyelenggaraan pendidikan.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

### C. Sintesis Pemecahan Masalah

| Indikator                           | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Strategi                                                                                                     |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepemimpinan Perempuan              | Pada kepemimpinan kepala sekolah saat ini terdapat peningkatan mutu pendidikan dari tahun sebelumnya yaitu 2022, namun terdapat indikator yang kenaikannya belum signifikan yaitu 7,33 persen pada indikator kualitas pembelajaran. Hal ini yang menjadi perhatian kepala sekolah saat ini. | Kepala sekolah perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses pembelajaran, dan metode pengajaran guru. |
| <b>Tipe Kepemimpinan Demokratis</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                              |
| Indikator                           | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Strategi                                                                                                     |
| Kemampuan mengambil keputusan       | Dalam mengambil, melibatkan partisipasi, serta menyelesaikan perbedaan pendapat kepala sekolah sudah baik selalu mengikutsertakan guru, dan orang tua murid dengan mengadakan rapat dan diskusi.                                                                                            | Kepala sekolah tetap berkomitmen untuk terus berkomunikasi terbuka dengan guru dan orang tua murid.          |
| Kemampuan Memotivasi                | Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi selalu                                                                                                                                                                                                                                                  | Kepala sekolah mencatat upaya                                                                                |

|                                 |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | memberikan motivasi kepada guru, siswa dan orang tua murid.                                                                                                      | motivasi yang diberikan kepada guru, siswa dan orang tua murid untuk melihat sejauh mana upaya tersebut dapat berhasil dan berdampak positif.           |
| Kemampuan komunikasi            | Kepala sekolah selalu berkomunikasi aktif dengan guru dan orang tua murid melalui whatsapp dan rutin mengadakan peretemuan langsung                              | Kepala sekolah melakukan evaluasi secara berkala terhadap metode komunikasi yang digunakan, untuk memastikan guru, dan orang tua murid dapat terhubung. |
| Kemampuan mengendalikan bawahan | Dalam mengendalikan anggota, kepala sekolah sudah baik karena selalu memberikan pengarahan secara berkala untuk memastikan kerja sama yang terjalin dengan baik. | Kepala sekolah, tetap memperkuat hubungan interpersonal dengan guru, siswa dan orang tua murid, serta memperhatikan kebutuhan dan aspirasi mereka.      |
| Tanggung Jawab                  | Dalam mendistribusikan tanggung jawab, Kepala sekolah mengadakan                                                                                                 | Kepala sekolah tetap memastikan komunikasi terbuka dengan guru terkait                                                                                  |

|                                     |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | rapat kerja atau disebut rapat besar.                                                                                         | beban tugas yang didistribusikan, karena hal tersebut dapat menghindari kesalahpahaman dan memperkuat rasa kepercayaan/                                                                                     |
| Kemampuan mengendalikan emosi       | Kepala sekolah selalu sabar, bijak dan tenang dalam berbagai situasi, sehingga lingkungan sekolah menjadi sehat               | Tetap mempertahankan komunikasi yang efektif dengan guru, dan orang tua murid, serta kepala sekolah bisa memberikan pelatihan kecerdasan emosional yang dapat diikuti oleh guru, siswa dan orang tua murid. |
| <b>Kendala-kendala kepemimpinan</b> |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Indikator</b>                    | <b>Temuan</b>                                                                                                                 | <b>Strategi</b>                                                                                                                                                                                             |
| Faktor Internal                     | Gedung SDN Kalisari 02 Pagi yang masih di renovasi sehingga membuat sekolah menumpang digedung sekolah milik SDN Kalisari 05. | Kepala sekolah terus berkoordinasi dengan baik antara pengawas proyek dan yang terlibat dalam proses renovasi gedung sekolah SDN Kalisari 02 Pagi agar bisa memaksimalkan penyelesaian gedung               |

|  |                                        |                                                                                                                                                                                             |
|--|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                        | SDN Kalisari 02 Pagi.                                                                                                                                                                       |
|  |                                        | Kepala sekolah SDN Kalisari 02 Pagi tetap menjalin komunikasi yang rutin dengan kepala sekolah SDN Kalisari 05 untuk memastikan bahwa kedua belah pihak memahami situasi secara menyeluruh. |
|  |                                        | Kolaborasi dengan menggaet pemerintah daerah untuk mengatasi masalah kurangnya sarana dan prasarana di SDN Kalisari 02 mengingat kondisi saat ini sekolah sedang menumpang.                 |
|  |                                        | Mengelola sumber daya yang lebih efisien dengan memastikan alokasi dana yang efektif untuk pembangunan gedung sekolah. Hal ini meliputi pemantauan dan                                      |
|  | Sarana dan prasana yang kurang memadai |                                                                                                                                                                                             |

|                  |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                                                                                                                                     | evaluasi pengeluaran serta mencari alternatif biaya yang lebih hemat.                                                                                                                                                       |
|                  | Kepala sekolah mengalami kendala dalam memahami karakteristik dan potensi para guru untuk proses kegiatan belajar. Dikarenakan beliau baru menjabat selama 1 tahun. | Kepala sekolah mengadakan program orientasi khusus yang berfokus pada pemahaman masing-masing karakteristik dan potensi para guru. Mencakup pengenalan mendalam terhadap setiap guru, termasuk pengalaman, keahlian, minat. |
|                  |                                                                                                                                                                     | Melakukan observasi dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja guru oleh kepala sekolah, baik secara formal maupun informal.                                                                                              |
| Faktor eksternal | Kendala dijam pelajaran yang kurang kondusif karena dilaksanakan di siang hari, khawatir orang tua akan memindahkannya ke sekolah pagi.                             | Kepala sekolah mengadakan penyuluhan khusus kepada orang tua murid mengenai jam pembelajaran disekolah yang                                                                                                                 |

|  |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                   |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                                                                              | menjadi siang hari dengan tetap berkomunikasi aktif dengan orang tua dan selalu memberikan informasi terbaru mengenai gedung sekolah yang sedang direnovasi.                                      |
|  | Kendala dari para guru dalam memahami karakteristik para murid mulai dari yang berkebutuhan khusus, murid yang belum bisa baca angka dan huruf agar bisa mengikuti pembelajaran dengan baik. | Direktorat Sekolah Dasar yang berada dibawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan perlu menambahkan <i>shadow teacher</i> untuk membantu murid yang berkebutuhan khusus di Sekolah umum. |
|  | Orang tua murid yang susah dihubungi dan tidak merespon informasi yang telah disampaikan.                                                                                                    | Pendekatan dengan orang tua murid dengan mengidentifikasi cara komunikasi mereka, apakah melalui telepon, pesan teks, atau media sosial.                                                          |