KEPEMIMPINAN PEREMPUAN

(Studi Kasus Kepala Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo)

SKRIPSI

Oleh:

FAHAT AZIZ
D03213010

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2018

KEPEMIMPINAN PEREMPUAN

(Studi Kasus Kepala Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo)

SKRIPSI

Diajukan kepada
Universitas Islam Negeri Sunan ampel surabaya
Untuk memenuhi salah satu persyaratan
dalam menyelesaikan program sarjana
ilmu tarbiyah dan keguruan

Oleh:

FAHAT AZIZ
D03213010

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh :

Nama : FAHAT AZIZ

NIM : D03213010

Judul : KEPEMIMPINAN PEREMPUAN (Studi Kasus Kepala Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo)

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 29 Januari 2017

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Hanun Asrohah, M.Ag.	**Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D**
196804101995032002	**196703111992031003**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi oleh Fahat Aziz D03213010, telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi.

Surabaya, 07 Januari 2018

Mengesahkan, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

Prof. Dr. Ali Mudlofir, M.Ag
NIP. 196311161989031003

Penguji I,

Drs. Taufiq Subty, Mpd
NIP. 195506041983031015

Penguji II,

Dra. Mukhlisah. A.M, M.Pd
NIP. 196805051994032001

Penguji III,

Dr. Hanun Asrohah, M. Ag
NIP. 196804101995032002

Penguji IV,

Drs. H. Nur Kholis, M. Ed, Admin, Ph. D
NIP. 196703111992031003

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

NAMA	: FAHAT AZIZ
NIM	: D03213010
JUDUL SKRIPSI	: KEPEMIMPINAN PEREMPUAN (Studi Kasus Kepala Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo)

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa SKRIPSI ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 07 Februari 2018

Saya yang menyatakan,

METERAI TEMPEL
TGL. 20
04139AEF739697437
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Fahat Aziz
D03213010

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : FAHAT AZIZ
NIM : D03213010
Fakultas/Jurusan : FTK / MPI
E-mail address : fahaed11gantaenk@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :
KEPEMIMPINAN PEREMPUAN (STUDI KASUS KEPALA MADRASAH ALIYAH HASYIM ASY'ARI SUKODONO SIDOARJO

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 12 februari 2018

Penulis

(Fahat Aziz)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Fahat Aziz (D03213010), 2018, Kepemimpinan Perempuan (Studi Kasus Kepala Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo), Dosen Pembimbing I, Dr. Hanun Asrohah, M.Ag. dan Dosen Pembimbing II, Drs. H. Nurkholis, M. Ed, Admin, Ph.D.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang kepemimpinan perempuan, gaya yang dipakai pemimpin perempuan, dan faktor keberhasilan kepemimpinan perempuan di MA Hasyim Asy'ari.Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan metode observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam terhadap subyek. Keberhasilan seorang pemimpin tidak ditentukan oleh jenis kelamin, akan tetapi ditentukan oleh kemampuannya dalam memimpin. berbicara kemampuan memimpin, pasti tidak akan lepas dari gaya yang dipakai pimpinan dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan. Selain gaya, ada juga faktor pendukung keberhasilan seorang pimpinan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis menunjukkan, terdapat tiga point penting yang ditemukan penulis mengenai kepemimpinan kepala madrasah MA Hasyim Asy'ari, yaitu: pertama, Kepala madrasah perempuan MA Hasyim Asy'ari mempunyai kepribadian positif, kedua,Kepala madrasah perempuan MA Hasyim Asy'ari dipandang berhasil dalam menjalankan roda kepemimpinan dan ketiga, Kepala madrasah perempuan MA Hasyim Asy'ari keberadaanya, sangat diterima oleh semua Steakholder MA Hasyim Asy'ari. Sedangkan gaya yang dipakai oleh kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari sangat bervariasi, yaitu: Situasional, demokratif, direktif, partisipatif, inovatif, maskulin, feminin dan transformasional. Adapun beberapa faktor pendukung yang yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan perempuan di MA Hasyim Asy'ari adalah,keperibadian dan pengalaman, pengharapan dan perilaku atasan, karakteristik, kebutuhan tugas, iklim dan budaya organisasi serta harapan dan perilaku rekan.

Kata Kunci:*Kepemimpinan,Perempuan, Kepemimpinan Perempuan*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM..... i

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI ii

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI iii

PERNYATAAN KEASLIAN..... iv

MOTTO..... v

PERSEMBAHAN..... vi

ABSTRAK vii

KATA PENGANTAR..... viii

DAFTAR ISI..... x

BAB I PENDAHULUAN

- **A. Latar Belakang Penelitian**…….. 1
- **B. Fokus Penelitian**……. 5
- **C. Rumusan masalah**…….. 5
- **D. Tujuan Penelitian**…… 6
- **E. Manfaat Penelitian**……. 6
- **F. Penelitian Terdahulu**…… 7
- **G. Definisi Konseptual**……... 8
- **H. Sistematika Pembahasan**…… 10

BAB II KAJIAN TEORI

- **A. Kepemimpinan Perempuan**…….. 12
  - 1. Definisi Kepemimpinan ……..……... 12

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Sifat-Sifat Kepemimpinan ……..……... 14
3. Kepemimpinan Perempuan Menurut al-Qur'an……...17
4. Kepemimpinan Perempuan Menurut Hadis…..……...21
5. Kepemimpinan Perempuan dalam Sejarah…...……... 24

B. Gaya Kepemimpinan Perempuan 25
1. Definisi Gaya Kepemimpinan…..…….....25
2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan…..……..... 25
3. Gaya Kepemimpinan Perempuan…..……..... 36

C. Faktor-Faktor Keberhasilan Kepemimpinan Perempuan.....42

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian…… 45
B. Objek Penelitian ……..……47
C. Lokasi Penelitian ….....…….....47
D. Sumber Data ……47
E. Metode Pengumpulan Data ……...……49
F. Analisis Data ……54
G. Keabsahan Data ……..…… 55

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Setting Penelitian ……... 59
1. Diskripsi Lokasi …….……..……...59
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari…...62
3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari …….…… 70
4. Faktor Sukses Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari ……... 81

B. Pembahasan ……85
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari …..85

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari …….….91
3. Faktor Sukses Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari ……..……98

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan …...…….……...102
B. Saran ……..……...……..103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan suatu sekolah dalam menjalankan proses pendidikan yang berkualitas sering diidentikkan dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola segala sumber daya yang ada. Salah satu sumber daya tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu guru dan karyawan yang mampu menghasilkan *output* yang berkualitas, peningkatan kualitas pembelajaran dan kualitas proses pendidikan secara keseluruhan. Pengelolaan SDM yang baik tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan pada pada hakikatnya adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang semangat dalam mencapai tujuan bersama.[1] Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuan secara dominan ditentukan oleh kehandalannya dalam mengelola manajemen sekolah yang bersangkutan.

Sebagai dampak dari kemajuan zaman, banyak perempuan yang sudah berkiprah dalam ranah publik termasuk dalam dunia pendidikan.[2] Meningkatnya keterlibatan perempuan dalam dunia pendidikan juga telah mampu menggeser

[1] Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta; PT RajaGrafindo Persada, 2012), h. 3.

[2] K Amariah Tambunan, dkk, *Pusat Informasi Wanita dalam Pembangunan Indonesia*, (Jakarta: Pusat D okomentasi dan Informasi Ilmiah, 1988), h. 109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

persepsi kepemimpinan. Satu dampaknya adalah organisasi atau lembaga pendidikan zaman sekarang tidak lagi membedakan status sosial dan jenis kelamin dalam hal pemilihan kepemimpinan. Sekarang sudah banyak kepala sekolah perempuan, meskipun belum mencapai keseimbangan ideal.[3] Kenyataannya, guru perempuan ditemukan lebih berhasil dalam mendidik muridnya karena pengaruh peran mereka sebagai seorang ibu yang terbiasa mendidik anak-anaknya di dalam keluarga mereka.

Hasil kajian dari Horton dan Simmons juga menunjukkan bahwa banyak pemimpin perempuan sukses di ranah publik dengan tidak menghilangkan persoalan tentang gender di tengah-tengah masyarakat. Namun sampai saat ini masih terdapat perbedaan pandangan, apakah perempuan memiliki kompetensi dan kemampuan yang memadai sebagai modal untuk menjadi pemimpin. Jajak pendapat yang dilakukan oleh UNDP tentang perilaku dan persepsi terhadap partisipasi perempuan secara sosial, ekonomi dan politis mengungkapkan bahwa 77,6 persen responden laki-laki maupun perempuan memandang bahwa laki-laki harus menjadi pengambil keputusan dan pemimpin di kalangan masyarakat.

[3] Nur Kholis, "Perempuan Dalam Posisi Kepemimpinan Pendidikan" *(presented at the Sertifikasi Kepala Madrasah Se Jawa Timur*, IAIN Sunan Ampel Surabaya, March 27, 2006), https://www.researchgate.net/publication/322592313_Perempuan_dalam_Posisi_Kepemimpinan_Pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Temuan dari survei tersebut menunjukkan bahwa masih ada sebagian masyarakat yang meragukan kemampuan memimpin seorang perempuan.[4]

Temuan penelitian ini menandakan bahwa masih ada sebagian masyarakat yang masih meragukan kemampuan perempuan dalam memimpin. Padahal menurut Ikbal Barlian dalam bukunya Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi, bahwa salah satu keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola manajemen sekolah ditentukan oleh gaya kepemimpinan.[5] Bukan karena jenis kelamin. Gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang mendasari sikap seseorang dalam memotivasi perilaku pada berbagai situasi interpersonal.[6] Kepala sekolah di dalam menjalankan roda organisasi sekolah, untuk mencapai tujuan sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang dimiliki. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah antara lain dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah melakukan pengambilan keputusan baik untuk kepentingan internal sekolah maupun eksternal sekolah. Selain itu gaya kepemimpinan juga dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah membangun komunikasi yang harmonis dengan warga sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pula dari bagaimana kepala sekolah melakukan motivasi kepada warga sekolah.

---

[4] Ratna Dewi Haryanti, "*Persepsi Guru-Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Di SMA Negeri Se-Kota Yogyakarta*" (Universitas Negeri Yogyakarta, 2013), hal. 2.

[5] Ikbal Barlian. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (Esensi, Divisi Penerbit Erlangga, 2013), h. 32.

[6] Soebagio Atmodiwiryo & Soeranto Toto Siswanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Semarang:A dhie Waskita, 1993), h. 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh peran gender yang dapat dikatagorikan ke dalam tipe maskulin dan feminin. Adapun karakteristik peran gender maskulin antara lain adalah dapat digambarkan sebagai sosok individu yang kuat, tegas, berani, semangat, harga diri dan kepercayaan diri yang teguh, berani mengambil resiko, agresif, bebas, objektif, tidak emosional, aktif, kompetitif, ambisius, rasional, rasa ingin tahu tentang berbagai peristiwa, kurang responsif terhadap hal-hal yang berhubungan dengan emosi (perasaan**).** Sedangkan karakteristik peran gender yang feminim antara lain adalah lebih memperhatikan perasaan, emosional, lebih sensitif, rapi, teliti, tabah, lembut, hangat, hemat, lebih berhati-hati, ramah[7]. karakteristik maskulin dan feminism ini kemudian dijadikan dasar untuk menilai keberhasilan kepemimpinan seseorang, yang kebanyakan diatribusikan dengan maskulinitas. Maka ketika berbicara kepemimpinan orang senantiasa memikirkan sosok laki-laki.[8]

Hasyim Asy'ari adalah nama sebuah yayasan yang terletak di Jl. KH. Hasyim Asy'ari No. 162 Sukodono Kabupaten Sidoarjo. Yayasan Hasyim Asy'ari menaungi beberapa lembaga pendidikan diantaranya MI Hasyim Asy'ari, MTs Hasyim Asy'ari, MA Hasyim Asy'ari, dan SMK Hasyim Asy'ari. Namun Penelitian ini terfokus pada MA, karena MA Hasyim Asy'ari semakin tahun

---

[7] Eutrovia Iin Kristiyanti, Muhyadi, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus SMKN 7, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel)", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*,Volume 3, Nomor 1, April 2015.

[8] Nur Kholis, "Barriers to Womens Career Advancement in Indonesian Academia", Vol. 66 *(presented at the YICEMAP, Atlantis Press/ Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 2017).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

semakin maju mulai dari akreditasi, keterampilannya seperti otomotif, pendingin AC, kelistrikan, tata busana dan membatik, yang kesemuanya itu jarang di jumpai di tingkat MA ataupun SMA. Menurut pengakuan warga madrasah, itu semua terlaksana sejak kepemimpinan Dra. Nur Hidajati. Dari latar belakang tersebut peneliti sangat tertarik menjadikan Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari sebagai studi kasus dalam penelitian ini, dengan judul *"Kepemimpinan Perempuan (Studi Kasus Kepala Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Sidoarjo)"*

B. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada kepeminpinan kepala madrasah perempuan, gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan dan faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan penulis, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo?
3. Apa faktor yang mempengaruhi sukses kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. **Mendiskripsikan kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo.**
2. **Mendiskripsikan gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo.**
3. **Mendiskripsikan faktor yang mempengaruhi sukses kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo.**

E. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap penelitian ini bermanfaat :

1. Bagi peneliti dan mahasiswa

   Untuk menambah pengetahuan tentang gaya kepemimipinan kepala madrasah perempuan.

2. Bagi lembaga yang diteliti

   Diharapkan dari penelitian ini dapat memberikan sumbangsih dalam pengembangan gaya kepemimpinan perempuan di dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan

3. Bagi Pengembangan Ilmu

   Diharapkan hasil penelitian ini dijadikan sebagai pengetahuan baru tentng gaya kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Mien Ratoe Oedjoe 1 dengan judul "*Keefektifan Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah*" pada tahun 2004 mempunyai kesimpulan bahwa siapapun boleh menjadi kepala sekolah baik itu laki-laki- atau perempuan asalkan dia bisa bertanggub jawab atas kepemimpinannya dalam artian dia mampu menjalankan roda kepemimpinannya dengan baik. Ini membuktikan bahwa seorang perempuan juga mampu menjabat sebagai kepala sekolah, dan kepemimpinannya berjalan efektif. Itu dibuktikan dengan adanya kemampuan menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dan mensosialisasikannya kepada warga sekolah guna mendapat dukungan warga sekolah. Dengan kata lain, kedua kepala sekolah memahami paradigma baru dalam manajemen pendidikan sehingga dapat menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Dan mereka mampu bekerja sesuai dengan program sekolah, serta mampu memelihara dan membina iklim sekolah yang positif. Dengan kata lain, mereka mampu melaksanakan ragam tugas dan fungsi sebagai pendidik, pemimpin, administrator dan supervisor sehingga kegiatan sekolah dapat berjalan efektif dan efisien.

Penelitian yag dilakukan oleh Riftiyanti Savitri pada tahun 2010 di 16 Madrasah Ibtidaiyah Kota Jambi dengan judul "*Kepemimpinan Kepala Sekolah Wanita: Kasus Kepala Madrasah Ibtidaiyah Kota Jambi"* menghasilkan bahwa kepemimpinan kepala madarasah wanita di tiga sekolah yang ada di Jambi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menunjukkan bahwa mereka sangat mampu dalam memimpin madrasah. Hal itu dilatar belakangi dengan gaya kepemimpinannya yang demokratis dan menggunakan pendekatan persuasif pada warga sekolah. Juga kepemimpinan mereka dikatakan sudah efektif dan efisien. Efektif karena lulusan yang dihasilkan dari tiga madrasah yang ada di Jambi sesuai dengan yang diharapkan. Efisien karena pembiayaan yang dikeluarkan oleh siswa tidak mahal dan mampu dijangkau oleh seluruh siswa yang ada di tiga madrasah tersebut.

Tesis dengan judul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Menentukan Kebijakan Lembaga Pendidikan (Studi Multi Kasus di MA Al Ma'arif Tulungagung dan SMKN 2 Boyolangu)* yang ditulis oleh Arista Dwi Saputri pada tahun 2015 ini mempunyai kesimpulan bahwa kepala sekolah perempuan itu mampu menjadikan lembaga pendidikan yang dipimpinnya menjadi lembaga yang lebih baik. Hal itu dibuktikan dengan kebijakan-kebijakan yang keluarkan oleh dua kepala sekolah dari lembaga itu. Diantara kebijakan yang telah dikeluarkan adalah menciptakan sekolah berbasis lingkungan hidup melalui program Adiwiyata Mandiri, juga kebijakan memuaskan pelanggan melalui ISO.

G. Definisi Konseptual

Untuk menghindari kesalahpahaman dan memudahkan pembaca memahami skripsi ini, maka penulis perlu menjelaskan konsep-konsep yang tertera dalam judul "*Kepemimpinan Perempuan (studi kasus kepala Madrasah*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Aliyah Hasyim Asy'ari Sidoarjo)". Adapun rincian definisinya adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

   Kepemimpinan adalah proses energik mendapatkan kesungguhan dan kesediaan berkomitmen orang lain untuk melakukan tindakan dalam rangka mewujudkan tujuan bersama yang telah disepakati.[9]

   Kepemimpinan dapat pula dipandang suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*) atau taknik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikit atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengukutinya, atau bahkan berkorban untuknya.[10]

2. Perempuan

   Perempuan adalah orang (manusia) yang mempunyai puki, dapat menstruasi, hamil, melahirkan anak, dan menyusui.[11]

3. MA Hasyim Asy'ari

   MA Hasyim Asy'ari adalah sebuah lembaga pendidikan tertinggi yang ada di bawah naungan yayasan Hasyim Asy'ari.

---

[9] Saiful Bahri, *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah*. (Jakarta; Gibon Book, 2010), h. 39-40.

[10] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung; PT Remaja Rosdakarya, 1998), h. 26.

[11] Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka Cet,2, Ed.3, 2002). H. 856.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dipaparkan di atas, maka yang dimaksud judul di atas adalah suatu penelitian untuk mengetahui secara detail gaya kepemimpinan perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sidoarjo.

H. Sistematika Pembahasan

Agar penelitian ini mudah dipahami, maka penulis menyusun sistematika pembahasan yang terdiri dari :

Bab pertama, adalah pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab kedua, memuat kajian teori yang berisi kajian teori mengenai kepemimpinan; Definisi kepemimpinan, sifat kepemimpinan, kepemimpinan menurut al-qur'an, hadis, dan dalam sejarah, gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan perempuan, faktor-faktor yang mempengaruhi sukses kepemimpinan.

Bab ketiga, menjelaskan metodelogi penelitian yang meliputi jenis penelitian, objek penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, analisis data dan keabsahan data.

Bab keempat, adalah memaparkan tentang profil MA Hasyim Asy'ari kabupaten sidoarjo, letak geografis MA Hasyim Asy'ari kabupaten sidoarjo, motto, visi dan misi MA Hasyim Asy'ari Sukodono sidoarjo, kepemimpinan kepala madrasah, gaya kepemimpinan kepala madrasah, faktor yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempengaruhi sukses kepemimpinan perempusn di MA Hasyim Asy'ari, analisis data, serta pembahasan hasil penelitian.

Bab kelima, merupakan penutup yang meliputi kesimpulan dan saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Perempuan

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kepribadian (*personality*) yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, sesuatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.[1]

Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai bentuk prestasi seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasa melalui *"human relations"* dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan- tujuan organisasi.[2]

Kepemimpinan dapat diartikan *the ability to influence the activities of others, through the proses sf communication, toward the attainment of goal*

[1] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung; PT Remaja Rosdakarya, 1998), h. 26.
[2] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi ke-arah tujuan).[3]

Kepemimpinan dapat juga diartikan proses energik mendapatkan kesungguhan dan kesediaan berkomitmen orang lain untuk melakukan tindakan dalam rangka mewujudkan tujuan bersama yang telah disepakati.[4]

Definisi lain tentang kepemimpinan dikemukakan oleh House dan Javidan sebagaimana dikutip oleh Andre yaitu: *"the ability of individuals to influence, motivate and enable others to contribute to effectiveness and success of their organization.*[5] (kemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memunkinkan orang lain berkontribusi terhadap keefektifan dan kesuksesan organisasinya)

Dari berbagai penjelasan di atas terlihat bahwa kepemimpinan adalah serangkaian seni, kemampuan dan sifat-sifat kepribadian untuk dijadikan alat dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka suka rela dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh semangat dan kegembiraan.

---

[3] Michael Drafke, *The Human Side Of Arganizations, (* New Jersey: Pearson Prentice-hall, 2009), h. 460.

[4] Saiful Bahri, *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah*. (Jakarta; Gibon Book, 2010), h. 39-40.

[5] Rai andre, *Organizational Behavior:An Introduction To Your Life In Organizations*.(New Jersey: Pearson Prentice-hall, 2008), h. 295.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Kebanyakan orang yang dipilih sebagai pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya daripada orang-orang yang dipimpin. Masing-masing orang mempunyai kelebihan dan juga mempunyai kekurangan. Dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat dipergunakan untuk bertindak sebagai pemimpin. Akan tetapi, tidak semua orang dapat menggunakan kelebihannya itu untuk memimpin.

Untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya syarat-syarat tertentu. Namun syarat-syarat serta sifat-sifat yang perlu dimiliki seorang pemimpin berbeda-beda tergantung jabatan yang dan fungsi yang pegangnya. Untuk menjadi pemimpin ketentaraan tidak munkin sama dengan persyaratan menjadi pemimpin perusahaan. Demikian juga syarat-syarat yang diperlukan untuk menjadi pemimpin industri tidak akan sama dengan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan. Meskipun demikian, terdapat syarat-syarat dan sifat-sifat yang umum yang harus dimiliki oleh semua jenis kepemimpinan.

Tidak sedikit dari penulis dan para ahli yang merumuskan syarat-syarat dan sifat-sifat kepemimpinan menurut bidangnya masing-masing. Ada yang merumuskan secara garis besar dan adapula yang sangat terinci.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Prof. Dr. A. Abdulrachman[6] menyimpulkan macam-macam sifat kepemimpinan menjadi lima sifat pokok yang disebutnya panca sifat, yaitu,

a) Adil
b) Suka melindungi
c) Penuh inisiatif
d) Penuh daya penarik
e) Penuh kepercayaan pada diri sendiri.

Odway Tead[7] mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagai berikut:

a) Berbadan sehat, kuat dan penuh energi
b) Yakin akan maksud dan tujuan organisasi
c) Selalu bergairah
d) Bersifat ramah-tamah
e) Mempunyai keteguhan hati
f) Unggul dalam teknik bekerja
g) Sanggup bertindak tegas
h) Memiliki kecerdasan
i) Pandai mengajari bawahan

---

[6] Arifin Abdulrachman, *Theory Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan*, (Jakarta Kerja Bhratara, 1971), h. 49.
[7] Ordway Tead, *The Art of Leadership*, (New York: Mcgraw-Hill Books, Inc, Company, 1954), h. 83.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

j) Percaya pada diri sendiri.

Islam juga menawarkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu sifat-sifat yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW . Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat al-Ahzab ayat 21:[8]

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.

Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasulullah dikaruniai empat sifat utama, yaitu: sidiq, amanah, tabligh dan fathonah.[9]

a) *Shiddiq*, yang berarti jujur. Nabi Muhammad selalu jujur dalam perkataan dan perilakunya dan mustahil akan berbuat yang sebaliknya, yakni berdusta, munafik, dan yang semisalnya.

b) *Amanah*, yang berarti dapat dipercaya dalam kata dan perbuatannya. Nabi Muhammad selalu amanah dalam segala tindakannya, seperti

[8] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: PT Karya Toha Putra), h. 670.
[9] Elbina Mamla Saidah, "Konsep Kepemimpinan dalam Islam", *Jurnal Al-Ishlah*, Volume 6, 2004.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghakimi, memutuskan perkara, menerima dan menyampaikan wahyu, serta mustahil akan berperilaku yang sebaliknya.

c) *Tabligh*, yang berarti menyampaikan. Nabi Muhammad selalu menyampaikan apa saja yang diterimanya dari Allah (wahyu) kepada umat manusia dan mustahil nabi dan rasul menyembunyikan wahyu yang diterimanya.

d) *Fathanah*, yang berarti cerdas atau pandai. Nabi Muhammad cerdas dan selalu mampu berfikir jernih sehingga dapat mengatasi semua permasalahan yang dihadapinya. Tidak ada satu pun nabi dan rasul yang bodoh, mengingat tugasnya yang begitu berat dan penuh tantangan.

3. Kepemimpinan Perempuan Menurut al-Qur'an

Sejak 14 abad yang silam, al-Qur'an telah menghapuskan berbagai macam diskriminasi antara laki-laki dan perempuan, al-Qur'an memberikan hak-hak kepada kaum perempuan sebagaimana hak-hak kaum laki-laki. Diantaranya dalam masalah kepemimpinan, al-Qur'an memberikan hak kepada kaum perempuan untuk menjadi pemimpin, sebagaimana hak kepada laki-laki. Dasar yang dijadikan pertimbangan dalam hal ini hanyalah kemampuannya dan terpenuhinya kriteria untuk menjadi pemimpin. Jadi pemimpin itu bukan monopoli kaum laki-laki, tetapi bisa diduduki dan dijabat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh kaum perempuan, bahkan jika perempuan itu mampu dan memenuhi kriteria maka ia boleh menjadi hakim dan *top leader* (Perdana Mentri atau Kepala Negara). Masalah ini disebutkan dalam surat at-Taubah ayat 71:

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

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

Dalam ayat tersebut Allah SWT mempergunakan kata *'Auliya'* (pemimpin), itu bukan hanya ditujukan kepada pihak laki-laki saja, tetapi keduanya secara bersamaan. Berdasarkan ayat ini, perempuan juga bisa menjadi pemimpin, yang penting dia mampu memenuhi kriteria sebagai seorang pemimpin, karena menurut Tafsir al-Maraghi dan Tafsir al-Manar, bahwa kata *'Auliya'* mencakup wali dalam arti penolong solidaritas dan kasih sayang.[10]

Dari surat at-Taubah ayat 71 tersebut dapat disimpulkan, bahwa al-Qur'an tidak melarang perempuan untuk memasuki berbagai profesi sesuai dengan keahliannya, seperti menjadi guru, dosen, pengusaha, menteri, hakim

[10] Siti Fatimah, "Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Al-Qur'an", *Al-hikmah, Jurnal Studi Keislaman*, Volume 5, nomor 1, Maret 2005.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahkan kepala negara. Akan tetapi dalam tugasnya tetaplah memperhatikan hukum-hukum atau aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh al-Qur'an dan as-Sunnah, misalnya tidak terbengkalai urusan rumah tangganya, haruslah ada izin dan ridho suaminya bila ia sudah bersuami, guna menghindari efek negatif terhadap diri dan agama.

Akan tetapi ulama' berbeda pendapat boleh dan tidaknya kepemimpinan seorang perempuan sebagai kepala negara. Jumhur ulama' dalam hal ini berpendapat bahwa seorang perempuan tidak boleh menjadi kepala negara sesuai dengan surat an-nisa' ayat 34:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ

Artinya: Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka.[11]

Menurut Jawad Mughniyah dalam Tafsir al-Kasyif, bahwa maksud ayat 34 surat an-Nisa tersebut bukanlah menciptakan perbedaan yang menganggap perempuan itu rendah dibandingkan dengan laki-laki, tetapi keduanya adalah sama, sedangkan ayat tersebut hanyalah ditujukan kepada

[11] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terje-mahnya* (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Pe-nerjemah/Penafsir Al-Qur'an, 2011), h. 123.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

laki-laki sebagai suami, dan perempuan sebagai isteri. Keduanya adalah rukun kehidupan, tidak satupun bisa hidup tanpa yang lain, keduanya saling melengkapi. Ayat ini hanya ditujukan untuk kepemimpinan suami dalam rumah tangga, memimpin istrinya. Bukan untuk menjadi pengusaha atau diktator.[12]

Al-Qur'an juga menceritakan kepemimpinan perempuan di negeri Saba'. Negeri Saba' termasuk negri yang sangat besar dan damai dibawah kepemimpinan Ratu Balqis. Hal tersebut termaktub dalam surat as-Saba' ayat 15:

لَقَدْ كَانَ لِسَبَإٍ فِي مَسْكَنِهِمْ آيَةٌ ۖ جَنَّتَانِ عَنْ يَمِينٍ وَشِمَالٍ ۖ كُلُوا مِنْ رِزْقِ رَبِّكُمْ وَاشْكُرُوا لَهُ ۚ بَلْدَةٌ طَيِّبَةٌ وَرَبٌّ غَفُورٌ.

Artinya: "Sesungguhnya bagi kaum Saba' ada tanda (kekuasaan Tuhan) di tempat kediaman mereka yaitu dua buah kebun di sebelah kanan dan di sebelah kiri. (kepada mereka dikatakan): "Makanlah olehmu dari rezeki yang (dianugerahkan) Tuhanmu dan bersyukurlah kamu kepada-Nya. (Negerimu) adalah negeri yang baik dan (Tuhanmu) adalah Tuhan Yang Maha Pengampun".

Ayat 15 dari surat as-Saba' tersebut menunjukkan bahwa seorang perempuan juga bisa menjadi pemimpin yang bisa melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan penuh amanah.

Dalam surat al-Maidah ayat 55 Allah berfirman:

---

[12] As-Suyuti, *Al-Jami' al-Shaghir*, jilid II, Cet.I (Beirut: Dar al-Kutub al-Islamiyah, 1968), h. 314.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ

Artinya: Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk kepada Allah.

Ayat tersebut menjelaskan tentang kriteria seorang pemimpin, terdapat empat karakter dalam ayat tersebut, (1) beriman (2) mendirikan shalat (3) menunaikan zakat (4) taat kepada Allah.[13] Dalam ayat tersebut tidak dijelaskan tentang pemimpin laki-laki atau perempuan. Tegasnya ayat itu berlaku untuk umum, siapapun boleh menjadi pimpinan entah itu laki-laki atau perempuan asalkan karakter tersebut melekat dalam dirinya.

4. Kepemimpinan Perempuan Menurut Hadis

Sejarah telah menunjukkan kedudukan perempuan pada masa Nabi Muhammad SAW. tidak hanya dianggap sebagai istri, pendamping, dan pelengkap laki-laki saja, tapi juga dipandang sebagai manusia yang memiliki kedudukan yang setara dalam hak dan kewajiban dengan manusia lain di hadapan Allah SWT.

[13] Yunabar Ilyas, "Problem Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Tinjauan tafsir al-Qur'an" *TARJIH*, Edisi ke 3 Januari 2002.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun mengenai kepemimpinan perempuan masih kontroversi. Mayoritas ulama melarang perempuan menjadi pemimpin dalam urusan umum sesuai dengan hadis Rasulullah SAW.:

حدثنا بن الهيثم حدثنا عوف عن الحسن عن أبي بكرة قال لقد نفعني الله بكلمة ايام الجمل قال لما بلغ النبي صلى الله عليه وسلم أن فارسا ملكوا ابنة كسرى قال لن يفلح قوم ولوا أمرهم إمرأة [14]

> Artinya: Menceritakan kepada kami Utsman ibn al-Haytsam, menceritakan kepada kami Awf dari al-Hasan dari Abu Bakrah ber-kata: Allah telah memberiku manfaat dengan kalimat yang aku dengar dari Ra-sulullah SAW pada Perang Unta. Abu Bakrah berkata, ketika sampai berita kepa-da Rasulullah SAW bahwa orang Persia mengangkat putri Raja sebagai penggan-tinya, Rasulullah bersabda: Tidak sukses suatu kaum (masyarakat) yang menyerahkan urusan mereka kepada perempuan. (HR. al-Bukhari).

Ragam pandangan ulama' dalam memahami hadist ini. Mayoritas ulama' memahami hadis ini secara tekstual, dan mereka berpendapat bahwa perempuan tidak boleh menjadi pemimpin. Menurut syara' perempuan hanya ditugaskan untuk menjaga suaminya.[15]

Adapun ulama' yang membolehkan perempuan menjadi pemimpin di luar rumah tangganya, mereka memahami hadis tersebut secara kontekstual. Untuk memahami hadis tersebut, perlu dikaji terlebih dahulu keadaan yang sedang berkembang pada saat hadis itu disabdakan oleh Nabi Muhammad

---

[14] Abu Abd Allah Muhammad ibn Ismail ibnu Ibrahim al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Juz V (Bei-rut: Dar al-Fikr, 1994), h. 160.

[15] Al Asqalani, Fathul Bari, juz VIII, h. 123.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

SAW. Pada waktu itu, derajat kaum perempuan dalam masyarakat berada di bawah derajat kaum laki-laki. Perempuan sama sekali tidak dipercaya untuk ikut serta mengurus kepentingan masyarakat umum, terlebih dalam masalah kenegaraan. Hanya laki-lakilah yang dianggap mampu mengurus kepentingan masyarakat dan negara. Keadaan seperti itu tidak hanya terjadi di Persia saja, tapi juga di Jazirah Arab dan lain-lain. Islam datang mengubah nasib kaum perempuan; mereka diberi berbagai hak, kehormatan, dan sebagai makhluk yang bertanggung jawab kepada Allah SWT, baik terhadap diri, keluarga, dan masyarakat maupun negara.[16]

Dalam kondisi kekaisaran Persia dan masyarakat seperti itu, maka Nabi Muhammad SAW. yang memiliki kearifan menyatakan bahwa bangsa yang menyerahkan masalah-masalah kenegaraan dan kemasyarakatan kepada perempuan tidak akan sukses. Sebab, bagaimana mungkin akan sukses kalau orang yang memimpin itu adalah mahluk yang sama sekali tidak dihargai oleh masyarakat yang dipimpinnya. Salah satu syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kewibawaan, sedangkan perempuan pada saat itu sama sekali tidak memiliki kewibawaan untuk menjadi pemimpin.

Nabi Muhammad SAW dalam hadisnya bersabda:

[16] Tasmin Tanngareng, "Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Hadis", *Karsa*, Vol. 23 No. 1, Juni 2015.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه بخاري مسلم)[17]

Artinya: Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan diminta pertanggung jawaban atas siapa yang dipimpinnya. (HR. Bukhari Muslim)

Dalam hadis ini tidak disebutkan pemimpin laki-laki atau pemimpin perempuan, yang menjadi poin penting dalam hadis ini adalah rasa tanggung jawab seorang pimpinan. Jadi siapapun boleh menjadi seorang pimpinan baik itu laki-laki atau perempuan asalkan dalam diri mereka ada rasa tanggung jawab dalam menjalani roda kepemimpinan.

5. Kepemimpinan Perempuan dalam Sejarah

Dalam sejarah Islam, banyak perempuan Islam yang tampil sebagai pemimpin. Aisyah RA. istri Nabi Muhammad SAW, diakui sebagai seorang mufti. Bahkan kedudukannya sebagai panglima perang Unta.[18] Al-Syifa, seorang perempuan yang pandai menulis, ditugaskan oleh khalifah Umar bin khattab sebagai petugas yang menangani pasar kota Madinah.[19] Al-Qur'an juga menyebutkan tentang seorang ratu di zaman Nabi Sulaiman AS yaitu

[17] Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta; PT RajaGrafindo Persada, 2012), h. 95.

[18] Al-Asqalani, Fathul Bari, Juz VIII, h. 72-73.

[19] Muhammad al-Ghazali, *Al-Islam wa al-Thaqah al-Mu-atthalah* (Kairo: Dar al-Kutub al-Haditsah, 1964), h. 138.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ratu Balqis yang memimpin rakyatnya dengan baik, penuh hikmah, dan keadilan.[20]

B. Gaya Kepemimpinan Perempuan

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pilihan pendekatan yang dipakai oleh pemimpin untuk memimpin,dalam arti mempengaruhi dan menggerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi.[21]

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.[22]

2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok ada tiga, yaitu:

a. Kepemimpinan otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Baginya, pemimpin adalah

---

[20] QS. Al-Naml (27), 23-24.

[21] Alvan Alvian, *Menjadi Pemimpin Politik*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), h. 202.

[22] Brian Johannes Tampi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia,TBK (Ragional Sales Manado)" *Journal"Acta Diurna"* ,Volume III. No.4. Tahun 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.[23]

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin menempatkan dirinya lebih tinggi dari semua anggota organisasinya,sebagai pihak yang memiliki hak berupa kekuasaan. Sedang orang-orang yang dipimpin sebagai pihak yang berada pada posisi yang lebih rendah, hanya mempunyai tugas, kewajiban dan tanggung jawab.[24]

Di lingkungan suatu organisasi, tipe ini terlihat pada perilaku pemimpin yang selalu menetapkan keputusan sendiri, tanpa memberikan kesempatan anggotanya memberikan saran-saran atau pendapat. Dengan kata lain anggota organisasi tidak boleh dan tidak diberi kesempatan untuk menyampaikan kreativitas dan inisiatifnya. Kretivitas, inisiatif, pendapat dari anggota dianggap sebagai pembangkangan.

---

[23] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998), h. 48.

[24] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press 1993), h. 161.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam Islam, tidak dibenarkan bilamana dengan kekuasaanya dan kesewenang-wenangannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Allah dan RasulNya. Kepemimpinan otoriter dapat diterima dan dibenarkan bilamana manifestasinya berupa pemakaian kekuasaan dan kesewenangan untuk memerintahkan patuh dan taat dalam melaksanakan petunjuk dan tuntunan Allah dan RasulNya.

Salah satu contoh kepemimpinan bertipe otoriter adalah kepemimpinan Fir'aun, yang telah membawa pada kedurhakaan yang tidak akan berampun, karena telah menyatakan dirinya sebagai tuhan.

Kesewenang-wenangan Fir'aun sebagai pemimpin yang otoriter diberitakan Allah SWT dalam surat Yunus ayat 83 yang artinya*: "sungguh Fir'aun itu berbuat sewenang-wenang dimuka bumi. Dan dia termasuk orang-orang melanggar batas."*[25]

Selain itu, menurut Alvan Alvian dikutip dari bukunya *Menjadi Pemimpin Politik* dijelaskan bahwa: Gaya otoriter itu menindas, mempengaruhi pengikut dengan memaksa, meniadakan inisiatif yang lain, dan memaksa "semua orang" bekerja tanpa kompromi. Menurut Siagian,

[25] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: PT Karya Toha Putra),h. 319.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seorang pemimpin otoriter akan menunjukan sikap yang menonjolkan ke-aku-annya antara lain dalam bentuk:[26]

1) Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
2) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
3) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

b. Kepemimpinan *laissez faire*

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol,

[26] Alvan Alvian, *Menjadi Pemimpin Politik*,(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), h. 205.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin ketua dewan, komandan, kepala biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat sistem nepotisme.[27]

Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengotrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga organisasi atau perusahaan yang "dipimpinnya" menjadi kacau-balau, morat-marit, dan pada hakikatnya mirip satu firma tanpa kepala.[28]

Di dalam tipe kepemimpinan ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan tidak terstruktur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan.

Ringkasnya, pemimpin laissez faire itu pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak terpimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang bekerja semau sendiri dengan irama dan tempo "semau gue".

Tipe kepemimpinan ini adalah kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku

---

[27] Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 1983), h. 84.
[28] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam gaya kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot. Dalam proses kepemimpinan ini pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya,dengan cara apapun.[29]

c. Kepemimpinan demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua diantara temen-temen sekerjanya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.[30]

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin bertipe ini mau menerima bahkan selalu mengharap pendapat dan saran dari

[29] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), h. 168.

[30] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, (Bandung; PT Remaja Rosdakarya, 1998), h. 50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para bawahannya diterima sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tidakan-tidakan berikutnya.

Dalam praktiknya pemimpin selalu membagi-bagi tuagas-tugas secara tuntas, sehingga tidak ada tugas yang tertinggal karena tidak ada yang melaksanakannya. Sebaliknya juga tidak ada anggota organisasi yang tidak mendapat tugas untuk dikerjakannya. Dengan demikian setiap anggota organisasi selalu mengetahui secara jelas partisipasi atau sumbangan kegiatan apa yang dapat diberikannya untuk mencapai tujaun organisasinya. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi juga mengetahui dan mampu melaksanakan tugas-tugas yang menjadi wewenangnya secara efektif dan efesien,sebagai perwujudan kemampuannya memikul tanggung jawab.[31]

Horse yang di kutip oleh H.Suwanto yang menyatakan bahwa macam-macam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :[32]

1) Gaya kepemimpinan direktif

[31] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), h. 170.

[32] Siswanto, *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung:Suci Press, 2011), hal. 157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2) Gaya kepemimpinan yang mendukung

Gaya kepemimpinan yang satu ini bersifat ramah dan menunjukan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

3) Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

4) Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi.

Tohardi yang dikutip oleh Edy Sutrisno menyatakan bahwa macam-macam gaya-gaya kepemimpinan yaitu:[33]

1) Gaya persuasif

Persuasif adalah gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

[33] Edy Sutrisno, Manajemen *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2010), hal. 242

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Gaya represif

Represif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3) Gaya partispatif

Partisipatif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam lembaga atau perusahaan.

4) Gaya inovatif

Inovatif adalah gaya pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5) Gaya investigatif

Investigasi adalah gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian disertai dengan rasa penuh kecurigan tehadap bawahannya yang menimbulkan dan menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta insisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan dihantui rasa takut bersalah dalam bertindak.

6) Gaya inspektif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Inspektif adalah gaya pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7) Gaya motivatif

Motivatif adalah gaya pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide ide dan kebijakannya dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau melaksanakannya.

8) Gaya naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuiakan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang berteori tapi tidak beraksi.

9) Gaya edukatif

Pemimpin yang bergaya edukatif suka melakukan pengembangan bawahannya dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari, oleh karena itu seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin megembangkan pendidikan dan keterampilan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

10) Gaya retrogresif

Pemimpin yang bergaya retrogresif tidak suka melihat bawahannya maju, apalagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya. Pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebagainya.

Selain gaya yang sudah dijelaskan di atas, ada gaya yang sering dipraktekkan oleh seorang pemimpin, yaitu gaya situasiona. Situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi.[34] Dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional, pemimpin harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi.

Terdapat tiga model kepemimpinan situasianal, yaitu;[35]

a) Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan (perilaku tugas)
b) Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pimpinan (perilaku hubungan)

[34] Deddy Mulyadi & Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta; PT RajaGrafindo Persada, 2012), h. 46.
[35] Ibid, 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

3. Gaya Kepemimpinan Perempuan

Menurut Situmorang, ada empat gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin perempuan, yaitu; maskulin, feminim, transaksional dan tranformasional.[36]

a. Gaya kepemimpinan maskulin

Kepemimpinan maskulin merupakan kepemimpinan yang bernuansa *power over* yang memiliki arti gaya kepemimpinannya menonjolkan kekuasaan untuk memimpin para bawahannya. Gaya kepemimpinan maskulin memiliki dua dimensi yang menonjol, yaitu:

1) Assertive (ketegasan)

Ketegasan adalah kualitas yang menjadi yakin pada diri sendiri dan percaya diri tanpa menjadi agresif.

2) Task oriented

Pemimpin yang berorientasi pada tugas akan lebih fokus untuk mencari langkah-langkah dalam mencapai tujuan tertentu.

b. Gaya kepemimpinan feminim

[36] Melyn Rosintan dan Roy Setiawan, "Analisin Gaya Kepemimpinan Perempuan di PT. Ruci Gas Surabaya", *AGORA*, Vol. 2, No. 2, 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan feminim merupakan satu bentuk kepemimpinan aktif. Kepemimpinan semacam ini merupakan satu dari sebuah proses dimana pemimpin adalah pengurus bagi orang lain, penanggung jawab aktivitas *(steward)* atau pembawa pengalaman *(carrier of experience).* Kepemimpinan feminim terdapat terdiri dari tiga unsur, yaitu:

1) *Charismatic* atau *value based*

   Pemimpin perempuan munkin menunjukkan atribut kepemimpinan transformasional.

2) *Team oriented*

   Pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif daripada pemimpin laki-laki

3) *Self-protective*

   Pemimpin perempuan memiliki lebih banyak orientasi berdasarkan hubungan dan tingkat keegoisan yang rendah dalam organisasi.

c. Gaya kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Kepemimpinan transaksional terdiri dari unsur-unsur di bawah ini:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) *Contingen rewadd*

Peran *contingent reward* diwujudkan dalam bentuk pemberian penghargaan untuk karyawan yang bekerja susuai yang diharapkan dalam prosedur kerja tersebut.

2) *Active management by exception*

Active management by exception mencakup pengawasan karyawan dan tindakan korektif untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan dengan baik.

3) *Passive management by exception*

Passive management by exception mencakup penggunaan sanksi dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang dilakukan karyawan.

d. Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur:

1) Karisma *(dealized influence)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Atasan atau pimpinan merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi karyawannya, dipercaya, dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan.

2) Stimulasi *Intelektual (intellectual stimulation)*

   Pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan karyawannya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan perusahaan ke arah yang lebih baik.

3) Perhatian *Individual (individualized consideration)*

   Pemimpin dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi karyawannya.

4) Motivasi *Inspirasional (inspirational motivation)*

   Pemimpin dapat memotivasi seluruh karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi perusahaan dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Selain dari empat gaya khas perempuan di atas, Tikno Lensufiie mengatakan di dalam bukunya *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa* bahwa tipe-tipe kepemimpinan wanita ada enam:[37]

[37] Tikno Lensufiie, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*, (Erlangga Group,2010), h. 111.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Pemimpin tradisional *(traditional leaders)*

   Ciri dari kepemimpinan tradisional adalah direktif, memegang kendali, mengarahkan dan mengatur kegiatan anggota, menerima tanggungjawab sebagai keputusan akhir, mengatur dan menentukan standar kualitas, serta memberikan hadiah dan sanksi menurut kinerja anggota.

2) Pemimpin masa depan (*future leaders*)

   Ciri dari tipe kepemimpinan pemimpin masa depan adalah mendorong anggota untuk berpikir mandiri (*independent thinking*) dan untuk berinovasi, memiliki semangat kerjasama tim, serta menjadi anggota tim yang bertanggungjawab.

3) Kepemimpinan delegatif *(delegated leadership)*

   Ciri dari kepemimpinan delegatif adalah mendelegasikan tugas kepemimpinan kepada tim (anggota tim memimpin secara bergantian).

4) Kepemimpinan pilihan *(elected leadership)*

   Pada kepemimpinan jenis ini, pemimpin utama menyerahkan kepada tim untuk memilih pemimpin pada masing-masing devisinya.

5) Kepemimpinan yang membagikan *(shared leadership)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan jenis ini adalah kepemimpinan dengan cara memberikan komitmen dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Pada kepemimpinan ini, pemimpin memiliki lima peran, yaitu:

a) Pemimpin menunjukkan kepada anggota bagaimana memberdayakan pengetahuan,pengalaman, dan kecakapan untuk membuat keputusan.
b) Pemimpin berpartisipasi bersama anggota tim untuk menentukan tindakan.
c) Pemimpin lebih banyak mendengar dari pada berbicara.
d) Pemimpin memberikan dorongan kepada tim untuk melontarkan gagasan dan menerima resiko, serta menerima kegagalan sebagai bagian dari proses belajar.
e) Pemimpin menghormatianggota tim dan menghargai kontribusi mereka.

6) Kepemimpinan jarak jauh *(leadership at a d istance)*

Ciri-ciri kepemimpinan jenis ini adalah sebagai berikut:

a) Biasanya dilakukan oleh tim eksekutif yang terdiri dari orang-orang berpengalaman.
b) Tim ini bersifat *self directed* dan bebas menentukan tujuan mereka.
c) Pemimpin tim bertindak sebagai fasilitator yang memberikan konsultasi dan dukungan serta memberikan petunjuk bagaimana cara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengakses sumber. Meskipun begitu, kontak pemimpin dengan tim sangat minimal.

d) Kepemimpinan ini memiliki kekuatan sebagai berikut:

- Menekankan *teamwork* dalam organisasi.
- Memadukan yang terbaik dari kedua gaya feminim dan maskulin.
- Memberikan nilai pada keanekaragaman.

C. Faktor-Faktor Sukses Kepemimpinan Perempuan

Faktor yang berpengaruh pada efektifitas kepemimpinan dari Stoner dan Freeman akan dijabarkan di bawah ini[38].

1. Faktor kepribadian dan pengalaman masa lalu, berkenaan dengan kondisi pemimpin terutama berupa sifat-sifat yang disenangi oleh anggota organisasi seperti jujur, rajin, tidak pilih kasih, senang bergaul, dapat dipercaya, mempunyai pengalaman yang memimpin yang memadai.

2. Faktor pengharapan dan perilaku atasan, menyangkut perilaku bekerja yang sesuai dengan keinginan atasan seperti berdisiplin, memiliki dan berani menyampaikan kreativitas dan inisiatif, mampu memecahkan masalah, dan mampu memimpin.

[38] http://thesis.binus.ac.id/doc/Bab2/2011-1-00477-mn%202.pdf. 29/03/2017. 23:27.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Faktor karakteristik harapan dan perilaku bawahan, menyangkut kemampuan menyesuaikan dengan kemampuan dan aspirasi bawahan seperti mampu memberikan perintah secara jelas, memiliki perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, memahami tingkat kecerdasan dan kematangan/kemampuan kerja bawahan.
4. Faktor kebutuhan tugas, terutama menyangkut kesesuaian antara ketrampilan/keahlian dengan tugas yang akan dilaksanakan.
5. Faktor iklim dan kebijakan organisasi, terutama berkenaan dengan keteladanan dalam memahami serta melaksanakan nilai-nilai di dalam budaya organisasi.

Selain faktor tersebut, Nanang Fatah menambahkah faktor lain, yaitu faktor "harapan dan prilaku rekan".[39]

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, jelaslah kesuksesan pemimpin dalam aktifitasnya dipengaruhi oleh faktor yang dapat menunjang keberhasilan dalam memimpin. oleh sebab itu, suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin,

[39] http://perjuangan-evihidayatinnimah.blogspot.co.id/2011/12/efektifitas-kepemimpinan.html,17-10-2018, 22:30.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seperti motivasi untuk beprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya. Metode penelitian adalah suatu teknik, cara dan alat yang dipergunakan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan dengan menggunakan metode ilmiah.[1]

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peneliti di dalam menerapkan metode penelitian menggunakan instrumen atau alat agar data yang diperoleh lebih baik. Dalam suatu penelitian, metodologi menjadi sangat penting bagi seorang peneliti. Ketepatan dalam menggunakan suatu metode akan dapat menghasilkan data yang tepat pula dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.[2]

A. Jenis Penelitian

Pendekatan pada penelitian ini adalah bersifat kualitatif, karena dengan melalui jenis yang berkaitan dengan judul penelitian yaitu "*Kepemimpinan Perempuan (Studi Kasus Kepala Madrasah Perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sidoarjo)*

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah deskriptif kualitatif, dengan tujuan agar mengetahui seluas-luasnya tentang obyek penelitian melalui

[1] Sutrisno Hadi, *Metodologi Research, (*Yogyakarta: Andi Offset, 1987), h. 4.
[2] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek,* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 151.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perolehan data dan pemberiaan informasi apa adanya sesuai dengan variable yang diteliti tidak menguji hipotesis atau tidak menggunakan hipotesis. Dan penelitian ini juga memerlukan kecermatan dalam pemaparan data yang akurat, agar mudah dipahami hasil penelitiannya.[3]

Penelitian deskriptif berusaha mendiskripsikan dan menginterpretasikan apa yang ada (bisa mengenai kondisi atau hubungan yang ada, proses yang sedang berlangsung, akibat atas efektifitas yang sedang berlangsung). Penelitian deskriptif dimaksud untuk memperoleh informasi suatu gejala dan sifat suatu situasi pada waktu penyelidikan itu dilakukan. Dalam penelitian ini tidak ada perlakuan yang diberikan atau yang dikendalikan dalam perolehan data dilapangan. Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan kondisi "apa yang ada" dalam suatu situasi. Penelitian deskriptif tidak diarahkan untuk menguji hipotesis sehingga penelitian ini bersifat non hipotesis.

Untuk mengetahui lebih dalam tentang kepemimpinan kepala madrasah perempuan, gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan dan faktor yang mendukung atas keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo, penulis menggunakan metode tersebut, karena menghasilkan gambaran yang secermat mungkin mengenai kepemimpinan kepala madrasah perempuan, gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan

[3] Lexy J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Pusda Karya, 1998), h. 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan faktor yang mendukung atas keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo.

B. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah kepala Madrasah dan warga madrasah MA Hasyim Asy'ari Sukodono kabupaten Sidoarjo.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dijadikan objek penelitian adalah Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari yang berada di jalan KH. Hasyim Asy'ari No. 162 Sukodono Kabupaten Sidoarjo. Adapun alasan peneliti memilih Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari kabupaten Sidoarjo, adalah ingin mengetahui lebih jauh kepemimpinan perempuan di sana. Selain itu, lokasinya strategis dan mudah dijangkau oleh peneliti.

D. Sumber Data

Sumber data adalah semua keterangan seseorang yang dijadikan responden maupun yang berasal dari dokumen-dokumen baik dalam bentuk statistik atau dalam bentuk lainnya guna keperluan penelitian yang dimaksud.[4] Sumber data juga bisa didefinisikan sebagai subjek darimana data diperoleh.. Adapun sumber data yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data adalah:

[4] P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian: dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta , Rineka Cipta,1991), h. 112.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Sumber data primer

Sumber data primer adalah data pertama yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dicatat untuk yang pertama kali oleh peneliti. Data yang menjadi keperluan peneliti adalah;

a. Tentang kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo
b. Tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA HasyimAsy'ari Sukodono Sidoarjo
c. Tentang faktor yang mendukung keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo

Data ini diperoleh dari hasil wawancara antara peneliti dengan beberapa narasumber, diantaranya: kepala MA Hasyim Asy'ari, warga sekolah, dan narasumber lain yang ada kaitannya dengan penelitian.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data yang diperoleh adalah data yang meliputi: sejarah berdirinya, visi misinya, struktur organisasinya, jumlah pegawainya, dan data-data yang ada kaitannya dengan penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian, disamping perlu menggunakan metode yang tepat, juga perlu memilih teknik dan alat pengumpulan data yang tepat memungkinkan diperoleh nya data obyektif. Dalam pengumpulan data ini, peneliti berusaha untuk dapat memilih dan menggunakan teknik yang sesuai dengan permasalahan yang akan dipecahkan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu:

1. Metode Interview (Wawancara)

   Wawancara merupakan sebuah percakapan antara dua orang atau lebih, yang pertanyaannya diajukan oleh penulis kepada subjek atau sekelompok subjek penelitian untuk dijawab.[5]

   Peneliti memilih metode wawancara dalam penelitian ini untuk mengetahui tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan, gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan faktor keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah perempuan di MA Hasyim Asy'ari sidoarjo. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara bebas terpimpin, yaitu gabungan dari wawancara bebas dan terpimpin. Pewawancara hanya membuat pokok masalah yang akan diteliti, selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung mengikuti situasi dan kondisi, sehingga pewawancara harus pandai mengarahkan yang diwawancarai apabila keluar dari pokok bahasan.

[5] Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif,* (Bandung : Pustaka Setia, 2000) , h. 130.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Metode ini bermanfaat bagi peneliti karena bisa menggali informasi tentang topik penelitian secara mendalam, bahkan bisa mengungkap hal-hal yang mungkin tidak terpikirkan oleh peneliti itu sendiri.

Untuk mendapatkan data penelitian, maka peneliti melakukan wawancara dengan 9 orang informan, yaitu kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, 1 guru, 1 staf TU, dan 4 siswa. Empat informan berjenis kelamin laki-laki dan lima lainnya berjenis perempuan.

Tabel 3.1
Daftar Informan

No	Nama Informan	Sebutan dalam Skripsi	Jenis Kelamin (L/P)	Pekerjaan	Pendidikan
1.	A	NH	P	Kepala Madrasah	Strata 1
2.	B	KH	L	Komite Sekolah	MA
3.	C	SA	P	Waka Kurikulum	Strata 2
4.	D	AS	L	Waka Kesiswaan	Strata 1
5.	E	MA	L	Guru	Strata 1
6.	F	MK	L	Staf TU	MA
7.	G	TPS	P	Ketua OSIS	MA-XI
8	H	RR	P	Peserta Didik	MA-X
9	I	IM	L	Peserta Didik	MA-X
10	J	WD	P	Peserta Didik	MA-XI

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berikut daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada informan :

Tabel 3.2
Indikator Kebutuhan Data

No	Informan	Kebutuhan Data
1.	Kepala Sekolah	1. Keterangan cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan/kebijakan 2. Penjelasan cara kepala madrasah dalam menggerakkan/memimpin bawahan (staf, guru, dan siswa) 3. Penjelasan cara berkomunikasi kepala madrasah dengan bawahan (staf, guru, dan siswa) 4. Penjelasan tentang hubungan kepala madrasah dengan bawahan (staf, guru, dan siswa) 5. Keterangan tentang suasan madrasah sebelum dan sesudah kepemimpinan dia.
2.	Gurur/Staf	1. Keterangan tentang pandangan mereka terhadap kepemimpinan perempuan 2. Penjelasan gaya kepala madrasah dalam menggerakkan/memimpin bawahan (staf, guru, dan siswa) 3. Penjelasan cara berkomunikasi kepala madrasah dengan bawahan (staf, guru, dan siswa) 4. Penjelasan tentang hubungan kepala madrasah dengan bawahan (staf, guru, dan siswa) 5. Keterangan tentang suasana madrasah sebelum dan sesudah kepemimpinan Dra. Hj.Nur Hidajati 6. Penjelasan tentang faktor yang mendukung keberhasilan kepeminan kepala madrasah MA Hasyim Asy'ari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3.	Peserta didik	1. Keterangan tentang kepemimpinan kepala madrasah MA Hasyim Asy'ari 2. Keterangan cara komunikasi kepala sekolah dengan siswa 3. Keterangan tentang suasana madrasah sebelum dan sesudah kepemimpinan dia. 4. Penjelasan tentang faktor yang mendukung keberhasilan kepeminan kepala madrasah MA Hasyim Asy'ari

Kegiatan wawancara dengan 9 informan dilakukan mulai tanggal 1 Desember 2017 sampai dengan 4 Desember. Saat wawancara berlangsung penulis melakukan perekaman suara dan pencatatan atas jawaban yang diberikan oleh informan. Berikut ini jadwal kegiatan wawancara di MA Hasyim As'ari Sukodono Sidoarjo:

Tabel 3.3
Jadwal Kegiatan Wawancara

No	Informan	Kegiatan	Tempat	Waktu
1.	Kepala Madrasah	Wawancara dan Dokumentasi	Ruang Pramuka	Jum'at, 1 Desember 2017 pukul 11.00 – 12.00
2.	Waka Kesiswaan/ kurikulum	Wawancara	Depan Kelas	Jum'at, 1 Desember 2017 pukul 13.00 – 13.30
3.	Staf TU	Wawancara	Ruang TU	Jum'at, 1 Desember 2017 pukul 13.30 –14.00
4.	Guru	Wawancara	Perpustakaan	Senin 4 Desember 2017 Pukul 09:00 -

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

				09:30
6	Komite	Wawancara	Pos Jaga	Senin 4 Desember 2017 Pukul 10:00 - 11:00
5.	Siswa	Wawancara	Ruang Kelas	Senin 4 Desember 2017 Pukul 10:00 - 11:00

2. Metode Observasi

Metode yang kedua adalah metode observasi atau pengamatan secara langsung kepada objek penelitian. Metode observasi adalah suatu pengamatan yang khusus dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.[6] Peneliti menggunakan metode ini untuk mengamati secara langsung tentang perubahan suasana MA Hasyim Asy'ari setelah dipimpin oleh kepala madrasah perempuan.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan metode penelitian terakhir yang peneliti gunakan. Dokumentasi adalah pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen berupa tulisan, dokumen, catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, selama proses penelitian itu dilakukan.[7]

[6] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 133.
[7] Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 73.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Manfaat metode ini, peneliti bisa memperoleh hasil dokumentasi dengan data yang memperkuat apa yang telah diwawancara dan diamati. Jadi disini, tak ada dugaan mengada-ada data ketika disertai dengan wujud nyata penelitian. Data yang diperoleh melalui dokumentasi adalah;

Tabel 3.5
Check List Dokumen

No	Jenis Dokumen	Ketersediaan		Keterangan
		Ada	Tidak Ada	
1.	Profil madrasah			
2.	Visi, misi dan tujuan			
3.	Gedung madrasah			
4	Struktur oganisasi madrasah			
5	Data yang dianggap penting			

F. Analisis Data

Setelah data terkumpul maka langkah selanjutnya adalah menganalisa data-data tersebut, menurut Patton sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong, analisa data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.[8]

Pada teknik ini peneliti berusaha untuk mengorganisir dan mengklarifikasikan sesuai dengan rumusan permasalahan penelitian. Serta kerangka penelitian kualitatif yang merupakan gambaran situasi dan kondisi dari

8 Lexy J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Pusda Karya, 1998), h. 103.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

latar belakang secara menyeluruh. Analisa data pada dasarnya adalah upaya untuk mengklarifikasi dan menata data secara sistematis yang merupakan hasil observasi, wawancara untuk pemahaman peneliti, serta mengajukan sebagai temuan bagi orang lain. Adapun tahapan-tahapan penganalisisan data yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

1. Editing

   Yaitu meneliti kembali catatan (data) yang ada. Baik dari segi kelengkapan ketercapaian, penjelasan makna kesesuaian satu sama lainnya, relevansi dan keseragaman data.

2. Pengorganisasian Data

   Yaitu pengaturan data yang telah diperiksa dengan sedemikian rupa sehingga tersusun bahan-bahan atau data-data untuk merumuskan masalah yang terkait dengan penulisan skripsi ini.

3. Penganalisaan Data

   Melakukan analisa untuk memperoleh kesimpulan baru dari beberapa fakta yang telah ditemukan di lapangan dengan teknik analisa deskriptif dan dipaparkan sesuai dengan apa adanya dalam bentuk uraian naratif.

G. Keabsahan Data

Agar data ini benar-benar bisa dipertanggungjawabkan maka dalam penelitian kualitatif dibutuhkan teknik pengecekan keabsahan data, sehingga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memperoleh tingkat keabsahan data. Teknik untuk memeriksa keabsahan data antara lain:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

   Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu yang singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan pada latar penelitian. Peneliti dengan perpanjangan keikutsertaannya akan banyak mempelajari kebudayaan, dapat menguji ketidak benarani nformasi yang diperkenalkan oleh distorsi, baik yang berasal dari dirisendiri maupun dari responden, dan membangun kepercayaan subyek. Dengan demikian, penting sekali arti perpanjangan keikutsertaan peneliti guna berorientasi dengan situasi, juga guna memastikan apakah konteks itu dipahami dan dihayati.[9]

2. Meningkatkan Ketekunan

   Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekutan adalah dengan caramembaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti.

3. Trianggulasi

[9] Lexy J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1989), h. 175-176.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Trianggulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dibedakan menjadi empat macam, yakni:

a. Trianggulasi data (*data trianggulation)* atautrianggulasi sumber adalah penelitian dengan menggunakan berbagai sumber data yang berbeda untuk mengumpulkan data yang sejenis.
b. Trianggulasi peneliti (*investigator trianggulation)* adalah hasil peneliti baik data maupun simpulan menngenai bagian tertentu atau keseluruhannya bisa diuji validitasnya dari beberapa peneliti.
c. Trianggulasi metodologis (*methodological trianggulation)* jenis trianggulasi bisa dilakukan oleh seorang peneliti dengan mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda.
d. Trianggulasi teoritis (*theoretical trianggulation)* trianggulasi ini dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan prespektif lebih dari satu teori dalam membahas permasalahan yang dikaji.

Dalam trianggulasi data atau sumber, peneliti menggunakan beberapa sumber untuk mengumpulakan data dengan permasalahan yang sama. Artinya bahwa data yang ada dilapangan diambil dari beberapa sumber penelitian yang berbeda-beda dan dapat dilakukan dengan:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
d. Membandingkan keadaan dan prespektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang berpendidikan dan orang berada.
e. Membandingkan hasil awal wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Penelitian menggunakan teknik wawancara, pada saat yang lain menggunakan teknik observasi dan dokumentasi, penerapan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda ini sedapat mungkin untuk menutupi kelemahan atau kekurangan sehingga data yang diperoleh benar-benar akurat.[10]

[10] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 269.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Setting Penelitian

1. Diskripsi Lokasi

a. Sejarah YAHARI (Yayasan Hasyim Asy'ari)

Diilhami dari banyaknya masyarakat yang buta aksara, maka para tokoh masyarakat, yang dimonitori oleh pejabat desa dan muballigh membuat perkumpulan yang namanya PBH (Pemberantasan Buta Huruf) sekitar tahun 1955-1960 yang dimotori oleh H. Abdul Syakur, H. Ismail, H. Sholeh, H. Hamid dkk. Setelah berhasil mendirikan PBH agar masyarakat tidak pandai umum saja, maka tahun 1961 – 1966 mendirikan madrasah diniyah dengan tingkatan Ula dan Wustho yang dimotori oleh H. Abd. Mu'in Mustaqim, Abd. Syukur (H. Abd. Rohman Fauzi), Kyai Hasyim Kholil, Madkur, H. Khotib, H. M. Hajar. Setelah berhasil mendirikan Madarsah Diniyah maka mendirikan Madrasah Ibtidaiyah Hasyim Asy'ari dengan murid pertama sejumlah 75 siswa/i.

Mengingat MI Hasyim Asy'ari membutuhkan siswa pra sekolah, maka pada tahun 1975 didirikanlah lembaga Taman Kanak-kanak Hasyim Asy'ari, dengan siswa pertamanya 25 anak. Para tokoh masyarakat desa Bangsri melihat perkembangan dan pertumbuhan pendidikan di tingkat TK dan MI dengan total siswa mencapai 450 siswa yang berasal dari desa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bangsri, Sambibulu, Panjunan dan Plumbungan. Maka peng urus madrasah dan tokoh masyarakat sepakat untuk mendirikan lembaga di atasnya yaitu MTs Hasyim Asy'ari tepatnya tahun 1983 dengan siswa pertama 40 siswa.

Melihat semakin berkembangnya MTs dengan jumlah 350 siswa, maka didirikan lagi lembaga di atasnya yaitu MA HASYIM ASY'ARI yang didirikan pada tahun 1988 dengan siswa pertama 35 siswa. Pada tahun 1995 dikembangkan lagi lembaga kejuruan yang bernama SMK/SPM YAHARI.

Setelah memiliki lima lembaga pendidikan maka para pengurus menghadap kepada Notaris Ny. Lilia Devi Indrawati tahun 1991 untuk dinotariskan. Mereka adalah: KH. Abdur Rohman Fauzi, Drs. H. Achmad Muhammad, Drs. H. Musmu'allim Syarief, H. Achmad Turmudzi dan H. Nur Sulaiman

Lembaga ini sekarang dikenal dengan sebutan YAHARI (Yayasan Hasyim Asy'ari). Adapun jumlah siswa/peserta didik di Yahari sampai saat ini sekitar 1094 siswa yang meliputi TK, MI, MTs, MA dan SMK.[1]

b. Visi, Misi dan Tujuan

MA Hasyim Asyari yang dikenal dengan motto "Bangkit Berwarna Mandiri" (BBM) mempunyai visi, misi dan tujuan. Visinya

[1] Dokumentasi sejarah berdirinya MA Hasyim Ay'ari pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah Terwujudnya generasi yang berakhlakul karimah, berjiwa patriot, cerdas berkualitas dan terampil[2].

Untuk mewujudkan visi di atas misi yang dilakukan adalah:

1) Melaksanakan kegiatan yang berorisntasi pada keimanan dan ketaqwaan.
2) Membiasakan anak berprilaku sholeh/sholehah, tawadhu' dan mengembangkan ukhuwah islamiyah.
3) Meningkatkan disiplin di lingkungan lembaga.
4) Mengembangkan nasionalisme dan rasa cinta tanah air.
5) Menciptakan lingkungan belajar yang bersih, asri dan nyaman.
6) Melaksanakan kegiatan pembelajaran yang berkualitas berdasarkan kurikulum yang berlaku melalui PAKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan).
7) Mengembangkan keterampilan yang berorientasi masa depan[3].

Sedangkan tujuan pendidikan MA Hasyim Asy'ari adalah:

1) Menjadikan lulusan yang beriman, bertaqwa, dan berakhlakul karimah.
2) Menjadikan lulusan yang berilmu dan suka beramal sholeh.
3) Menjadikan lulusan yang cerdas, tanggap, tangguh, dan terampil.[4]

---

[2] Dokumentasi motto dan visi MA Hasyim Asy'ari pada tanggal 1 Desember 2017.
[3] Dokumentasi misi MA Hasyim Asy'ari pada tanggal 1 Desember 2017.
[4] Dokumentasi tujuan MA Hasyim Asy'ari pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari

a. Penerimaan kepemimpinan kepala madrasah perempuan MA Hasyim Asy'ari

Penerimaan atau penolakan bawahan terhadap pimpinan adalah hal yang wajar. Penerimaan akan terjadi apabila pemimpin tersebut dianggap mampu dan layak menduduki jabatan pimpinan. Juga penolakan akan timbul bilamana pemimpin tersebut dianggap tidak mampu membawahi bawahannya. Terkadang ada juga penolakan muncul karena norma yang berlaku.

Dalam penelitian ini, penulis menjumpai NH sebagai pimpinan di MA Hasyim Asy'ari mendapat penerimaan yang baik dari warga sekolah. Rata-rata informan yang diwawancarai oleh peneliti mengatakatan hal yang sama. Bahwa, kepemimpinan pada zaman sekarang sudah tidak memandang jenis kelamin laki-laki atau perempuan. Siapapun boleh menjadi pimpinan asalkan dia mampu menciptakan budaya organisasi yang sehat, mampu menciptakan kesejahteraan bawahannya, mampu menciptakan inovasi-inovasi yang memajukan lembaga dan mampu menjaga kesatuan dan kebersamaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mereka menerima NH sebagai pimpinan karena dia dianggap mampu menciptakan budaya organisasi yang sehat dan nyaman, mampu mewujudkan kesejahteraan bawahan, mampu menciptakan perubahan yang positif di lembaga, serta mampu menjaga kesatuan dan kebersamaan atara warga sekolah. Hal ini membuktikan kalau NH termasuk pemimpin yang penuh tanggung jawab dalam menjalani roda kepemimpinan.

Berikut kutipan wawancara dengan mereka:

> “Kepempinan kepala sekolah perempuan ya tidak ada masalah. Ya, yang penting kinerjanya bagus kemudian memiliki inovasi-inovasi yang dapat membangun untuk madrasah ini”.[5]

> "Kalau menurut saya secara pribadi, seorang perempuan menjadi pemimpin itu sekarang sah-sah aja dan wajar karena ini tidak yang pertama. Presiden juga ada yang perempuan, itu adalah jabatan penting dipemerintahan dan di bawah-bawahnya masih banyak lagi. Bagi kepala sekolah perempuan bisa jadi, asalkan bijaksana dan bisa membawahi anak buahnya yang macam-macam dari beberapa golongan".[6]

> “Kalau dia mampu memimpin tidak ada masalah. Seperti di MA ini pemimpinnya perempuan, karena beliau mampu, ya sangat diterima di lembaga ini”.[7]

Selain informan di atas, penulis menjumpai penerimaan setengah hati oleh salah satu informan. Dia menerima NH sebagai pimpinan karena keterpaksaan, karena dia menganggap keberadaan NH sebagai pimpinan tidak sesuai dengan ajaran yang diyakininya. Menurutnya, dalam ajaran islam, pemimpin itu harus dari golongan laki-laki tidak boleh dari

[5] Wawancara dengan Bapak Ah. Shofyan Ats., S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.
[6] Wawancara dengan Ibu Sri Asnanik W., S.Pd, pada tanggal 1 Desember 2017.
[7] Wawancara dengan Bapak Moch. Miftakhul Khoir, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

golongan perempuan. Tegasnya, boleh perempuan menjadi pimpinan apabila tidak dijumpai laki-laki yang mampu dalam memimpin.

Berikut hasil wawancara dengan dia:

> "Untuk leader atau kepemimpinan versi Islam dulu yang saya ambil, untuk Islam kalau bisa itu diambilkan dari seorang laki-laki bilamana itu ada, tapi bila alternatif terakhir setelah dicari dari seorang laki-laki itu tidak ada, maka ambil jalan terakhir yaitu diperbolehkan dengan ijtihad karena itu memang tidak ada. Bilamana ada kalau bisa ya diambilkan dari seorang laki-laki".[8]

Pendapat tersebut memberi pesan tersirat, bahwa seorang perempuan masih dipandang belum pantas dan kurang mampu dalam memimpin.

b. Karakteristik kepemimpinan kepala madrasah perempuan MA Hasyim Asy'ari

Seorang pemimpin, laki-laki atau perempuan, pasti mempunyai karakter. Karakter yang dimiliki seorang pemimpin tidak akan sama dengan karakter yang dimiliki oleh pemimpin yang lain. Ada pemimpin yang berkarakter baik ada juga pemimpin yang berkarakter tidak baik. Ada pemimpin yang berkarakter adil ada juga yang berkarakter sebaliknya. Ada pemimpin yang tegas ada juga yang tidak tegas dan banyak lagi karakter yang menunjukkan dirinya berbeda dengan yang lain.

[8] Wawancara dengan Bapak Mochammad Anas, S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam penelitian ini, penulis menemukan banyak macam karakter yang dimiliki oleh NH selaku kepala madrasah Aliyah MA Hasyim Asy'ari.

Seperti yang dikatakan oleh TPS ketua OSIS MA Hasyim Asyari, bahwa karakter yang dimiliki oleh NH ada lima, yaitu, baik, mudah bergaul, tidak mudah marah dan tegas.

Berikut kutipan wawancara dengan dia:

> "Menurutku selama ini dia baik dan gampang bergaul sama murid-muridnya, jarang marah sih, kalau misaalnya marah gak lama-lama. Dia tegas tapi tidak sampai ditakuti anak-anak. Dia tegas tapi enak. Sehingga dia dapat dihormati oleh anak-anak."[9]

Penulis juga mendapatkan informasi tentang karakter NH dari seorang staf TU MA Hasyim Asy'ari, menyampaikan kepada peneliti tentang karakter yang dimiliki oleh NH yaitu, tegas, disiplin, bijaksana dan punya kemapuan dalam memipin

Berikut kutipan wawancara dengan dia:

> "Bu Nur tegas, disiplin, bijaksana, mampu menciptakan suasana yang nyaman dilingkungan madrasah".[10]

Penulis juga menjumpai karakteristik NH saat mewawancarai RR. Dia mengatakan kepada penulis bahwa dalam menjalankan roda kepemimpinan, NH tidak bisa dipisahkan dari tiga karakter yaitu, disiplin, bijaksana dan bertanggung jawab.

---

[9] Wawancara dengan Tsuroyya Putri Sa'adah, pada tanggal 4 Desember 2017.
[10] Wawancara dengan Bapak Moch. Miftakhul Khoir, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berikut kutipan wawancara dengan RR:

> "Bu Nur adalah seseorang yang sangan disiplin, beliau begitu bijaksana dalam memimpin, dan juga sangat bertanggung jawab".[11]

Selain karakter yang sudah disebutkan oleh penulis, NH juga mempunyai ciri *instruksional leader*. ciri ini ditemui saat penulis melakukan wawancara dengan WD. Berikut kutipannya:

> "Tentang kepemimpinan bu Nur, saya rasa sangat mendidik sekali untuk diri saya, iya ini dari penilaian saya yang dulunya saya tidak disiplin alhamdulillah semenjak dididik oleh bu Nur saya bisa disiplin".[12]

Dari semua pendapat informan, dapat diketahui, bahwa dalam diri NH terdapat karakter-karakter yang menunjukkan pemimpin yang pantas untuk dijadikan panutan.

c. Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah MA perempuan Hasyim Asy'ari

Keberhasilan dalam memimpin bisa menjadi ukuran atas kemampuan seorang *leader* dalam menjalankan roda kepemimpinan. Seorang *leader* bisa dikatakan berhasil bilamana ia mampu menciptakan sebuah perubahan positif dan juga mampu merealisasikan tujuan dari lembaga/organisasi yang dipimpinnya.

---

[11] Wawancara dengan Risma Rahma, pada tanggal 4 Desember 2017.
[12] Wawancara dengan Widya Dini, pada tanggal 4 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam penelitian ini, penulis menemukan keberhasilan NH sebagai kepala MA Hasyim Asy'ari. Keberhasilan tersebut dapat terlihat dariperubahan-perubahan positif yang terjadi di lembaga tersebut. Seperti perubahan akreditasi, yang sebelumnya terakreditasi C sekarang sudah terakreditasi A. Hal tersebut disampaikan oleh salah seorang guru yang menjadi informan atas penelitian ini. Berikut pendapatnya:

> "Sementara ini secara kaca mata besar, ya insya Allah banyak kelebihannya. Salah satu diantaranya, semenjak kepemimpinan dia, MA Hasyim Asy'ari ini mendapatkan akreditasi "A" karena sekolah selevel MA Hasyim Asy'ari itu kan kecil dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang lain tapi punya kemampuan untuk mendapatkan predikat akreditasi "A" karena ya banyak dilaksankan kegiatan life skillnya itu".[13]

Selain keberhasilan NH menjadikan MA Hasyim Asy'ari terakreditasi A, dia mampu menjadikan madrasah ini diminati oleh siswa lulusan SMP/MTs. Terbukti, dalam tiap awal ajaran baru selalu ada peningkatan jumlah siswa yang mendaftar. Sekarang MA Hasyim Asy'ari mempunyai 196 siswa yang awalnya hanya 63 siswa. Pendapat tersebut dijumpai saat penulis melakukan wawancara dengan AS. Berikut kutipannya:

> "Kalau selama ini pengalaman saya bersama bu Nur, dia ini secara administrasi bagus, kemudian kepemimpinannya juga transparan dan memiliki ide-ide yang bagus untuk mengembangkan madrasah ini. Seperti contoh dulu ketika kita ada peralihan dari madrasah tsanawiyah ke Aliyah itu sekitar tahun 2009, itu bu Nur bersama kami itu dialihkan untuk memimpin di madrasah Aliyah. Pada

[13] Wawancara dengan Bapak Mochammad Anas, S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> waktu itu muridnya kalau ndak salah 60 atau 80 gitu tapi sekarang alhamdulillah sudah mencapai kurang lebih 193 siswa".[14]

Penulis juga menemukan keberhasilan NH ketika melakukan wawancara dengan SA, menurut dia, selain bertambahnya siswa dalam tiap tahun, NH mampu mengadakan kegiatan-kegiatan kesiswaan. Seperti seminar, pelatihan dan kegiatan lainnya, tanpa mengganggu aktifitas KBM siswa. berikut kutipan wawancara dengan SA:

> "Menurut kami seorang pemimpin perempuan, apalagi di MA Hasyim Asy'ari mulai tahun 2010. dulunya kepala sekolahnya laki-laki stelah dipimpin Bu Nur ini, dulunya dilihat dari jumlah murid segitu. Sekarang tambah tahun tambah juga muridnya kemudian sejak kepemimpinan Bu Nur juga banyak kegiatan yang diadakan, seperti seminar dan lain sebagainya, tapi anak-anak juga bisa mengikuti KBM dengan baik dan enjoy juga dalam melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler".[15]

Selain SA, RR juga mengatakakan hal yang sama tentang keberhasilan kepemimpinan NH. menurut RR, sejak kepemimpinanan NH, MA Hasyim Asy'ari semakin maju dan berkembang. Hal itu bisa dilihat dengan adanya kegiatan seperti PHBI (peringatan hari besar Islam) dan PHBN (peringatan hari besar nasional). Sebelum kepemimpinan NH kegiatan tersebut tidak terlaksana dan bisa dikatakan tidak ada. berikut kutipan wawancara dengan RR:

> "Lebih maju, sebelum kepemimpinan beliau jarang sekali acara PHBI dan PHBN di rayakan, dan setelah kepemimpinan beliau acara tersebut dapat terselenggara dengan teratur".[16]

---

[14] Wawancara dengan Bapak Ah. Shofyan Ats., S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.
[15] Wawancara dengan Ibu Sri Asnanik W., S.Pd, pada tanggal 1 Desember 2017.
[16] Wawancara dengan Risma Rahma, pada tanggal 4 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keberhasilan NH sebagai pimpinan MA Hasyim Asy'ari semakin lengkap, setelah MA Hasyim Asy'ari mempunyai gedung baru, meskipun belum bisa menampung semua siswa MA Hasyim Asy'ari. Sekarang, sebagian dari siswa MA Hasyim Asy'ari masih melakukan kegiatan belajar di gedung lama yang satu pintu dengan MTs. Sehingga, pimpinan MA masih kesulitan dalam memberlakukan peraturan tata tertib. Namun dengan berdirinya gedung baru ini, menjadi awal dari kemandirian MA Hasyim Asy'ari.

Berikut hasil observasi peneliti pada gedung baru MA Hasyim Asy.ari:[17]

Gambar 4.1 Gedung baru MA Hasyim Asy'ari dari samping

[17] Observasi gedung baru MA Hasyim Asy'ari, pada tanggal 11 September 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.2 Gedung baru MA Hasyim Asy'ari dari depan

Gambar 4.3 Halaman MA Hasyim Asy'ari

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari

Seperti yang sudah ditulis di bab I, Ikbal Barlian dalam bukunya Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi mengatakan:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa, salah satu keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola manajemen sekolah ditentukan oleh gaya kepemimpinan.[18]

Gaya kepemimpinan pasti dimiliki oleh kepala sekolah baik itu laki-laki maupun perempuan. Di sini penulis akan mendiskripsikan hasil temuan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo.

Dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari, NH termasuk pemimpin situasional. Situasional adalah gaya yang dipakai oleh pimpinan sesuai dengan kondisi lingkungan yang dipimpinnya. Gaya ini digunakan oleh NH dalam situasi tertentu. Ketika keadaan menuntuntut NH untuk bersikap otoriter, dia bersikap otorier. Tapi sikap otoriter NH dalam kebijakan, tetap dalam tujuan memajukan MA Hasyim Asy'ari. terkadang dia juga bersikap sebaliknya, apabila keadaan memunkinkan untuk bersikap seperti itu.

Berikut kutipan wawancara dengan MA:

> "Bu Nur itu terkadang otoriter terkadang tidak, tergantung permasalahan. Ada permasalahan yang harus dimusyawarahkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakannya, ada yang tidak perlu musyawarah. Dan itu memang hak preogratif pimpinan, kita selaku bagian bawah kalau kebijakan itu menguntungkan terhadap sekolah, ya mengapa tidak kita laksanakan".[19]

Selain gaya situasional ada gaya yang dipakai oleh NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari, yaitu demokratis, partisipatif dan inovatif.

---

[18] Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (Esensi, Divisi Penerbit Erlangga, 2013), h. 32.
[19] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Demokratis

Demokratis adalah lawan kata dari otokratis. Demokratis adalah gaya pimpinan yang tidak sewenang-wenang, tidak mengekang bawahannya dengan aturan yang dibuat oleh dirinya sendiri dan bukan pimpinan yang tidak melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan.

Gaya demokratis ini tercermin dalam kepemimpinan NH, dia adalah kepala madrasah yang selalu melibatkan guru, staf dan bahkan terkadang juga melibatkan siswanya dalam membuat aturan atau kebijakan. Juga dalam menyelesaikan permasalahan, NH selalu mengambil jalan yang terbaik, yaitu dengan melakukan koordinasi pada bawahannya. Seperti yang disampaikan oleh AS:

> "gaya yang paling menonjol ya demokratis artinya kadang mengajak anak-anak berkomunikasi dalam setiap kegiatan, kemudian dengan bapak ibu guru juga, artinya kalau ada apa-apa ya kordinasi, dikomunikasikan dulu, dia tidak mau mengambil jalan sepihak, jadi tetap harus kordinasi".[20]

Selain itu penulis juga menjumpai gaya demokratis NH saat melakukan wawancara dengan MK. Menurut dia, NH adalah seorang pimpinan yang selalu melibatkatkan bawahannya dalam mengambil keputusan dan membuat kebijakan juga gaya demokrasinya bisa dilihat bagaimana cara dia berkomunikasi dengan bawahannya.

Berikut kutipan wawancara dengan MK:

[20] Wawancara dengan Bapak Ah. Shofyan Ats., S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Demokrasi adalah gaya yang dipakai oleh buk Nur, banyak hal yang menunjukkan demokratisnya. Seperti cara dia mengambil keputusan, membuat kebijakan dan cara komunikasinya".21

Pendapat yang sama disampaikan oleh TPS, dia mengatakan NH sangat demokratis dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari. berikut kutipannya:

> "Dia memimpin sekolah ini demokratis sekali dan tidak ketat".[22]

RR menyampaikan hal yang sama terkait gaya demokratis yang dipakai NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari.

> "Dia (Bu Nur) tidak otoriter, dia sangat demokratis, dia hanya sangat disiplin saja".[23]

Selain pendapat di atas, penulis juga menemukan contoh pengaplikasian gaya demokratis yang digunakan NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari. Pengaplikasian gaya tersebut diketahui saat melakukan wawancara NH.

Berikut kutipannya:

> "Kalau saya memimpin rapat, biasanya teman-teman saya suruh bicara dulu, kan ada laporan pertanggungjawaban, itu ada setiap bulan ada juga yang triwulan. Jadi saya tiap bulan itu rapat dengan wali kelas, ya membahas mengenai kondisi kelas, tentang murid atau tentang apapun di sekolah ini, kalau muncul permasalahan saya biarkan teman-teman berbicara dulu, jadi nanti untuk pengambilan keputusan, itu diputuskan bersama-sama. Kalau ada apa kan saya tidak bisa jalan sendiri. Tapi juga ada keputusan yang sifatnya instruksi, yang tidak bisa diganggu gugat, karena dari atasan nanti itu jatuhnya ke surat tugas. Yang pasti, kita itu selalu

[21] Wawancara dengan Bapak Moch. Miftakhul Khoir, pada tanggal 1 Desember 2017.
[22] Wawancara dengan Tsuroyya Putri Sa'adah, pada tanggal 4 Desember 2017.
[23] Wawancara dengan Risma Rahma, pada tanggal 4 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> mengedepankan kordinasi. Ada permasalahan apapun kita kordinasi, sehungga menjadi keputusan bersama".[24]

Staf TU juga berpendapat sama tentang pengaplikasian gaya demokrasi NH:

> "Tetap kita melakukan musyawarah, dia ada pandangan, juga guru-guru punya pandangan. Kemudian pandangan tersebut dijadikan satu diambil yang terbaik demi kebaikan bersama".[25]

Pendapat yang sama tentang praktek demokrasi dalam kepemimpinan NH disampaikan oleh waka kurikulum. Berikut pendapatnya:

> "Karena dia itu berpikiran ke depan di mana dunia kerja itu semakin bersaing makanya dia punya pikiran skillnya itu ditekankan kemudian cara pengambilan keputusannya disamping dia punya pemikiran sendiri namun juga semuanya dimusyawarahkan dengan para wakil-wakilnya dan juga dengan guru-guru yang lain kalau semua setuju ya terlaksana,jadi pengambilan keputusannya seperti itu".[26]

Selain informan di atas, waka kesiswaan juga menyampaikan hal yang sama tentang gaya demokratis pimpinan MA Hasyim Asya'ari. Ini pendapatnya:

> "Ya diterima apapun itu, baik saran ataupun usulan, ketika rapat itu berhubungan dengan pengembangan sekolah, ya mesti dari Bapak Ibu guru itu ada usulan atau pendapat yang disampaikan pada kepala sekolah. Setiap usulan-usulan dari Bapak atau Ibu guru itu dicatat khusus di buku kepala sekolah sendiri ataupun di notulen rapat yang nanti menjadi pertimbangan untuk kegiatan-kegiatan atau pelaksaan pembangunan berikutnya."[27]

---

[24] Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Nur Hidajati, pada tanggal 1 Desember 2017.
[25] Wawancara dengan Bapak Moch. Miftakhul Khoir, pada tanggal 1 Desember 2017.
[26] Wawancara dengan Ibu Sri Asnanik W., S.Pd, pada tanggal 1 Desember 2017.
[27] Wawancara dengan Bapak Ah. Shofyan Ats., S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Semua kutipan wawancara di atas, menunjukkan contoh pengaplikasian gaya demokratis yang dilakukan oleh NH dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan di lembaga madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Sukodono Sidoarjo.

b. Patisipatif

Gaya partisipatif adalah gaya yang dilakukan oleh seorang pimpinan yang selalu ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang sudah dijadwalkan dalam organisasi atau lembaga madrasah. Gaya ini juga dilakukan oleh pimpinan untuk memberi kesempatan kepada bawahannya untuk selalu aktif berkontribusi dalam segala kegiatan yang dilaksanakan.

Dalam kepemimpinan di MA Hasyim Asy'ari, NH selalu ikut serta dalam mensukseskan kegiatan-kegiatan yang ada. Penulis menemukan gaya tersebut saat melakukan wawancara dengan salah satu informan. Menurut dia, dalam segala kegiatan yang dilakukan MA Hasyim Asy'ri, dia selalu berpartisipasi dan setia mendampingi. Seperti kegiatan perkemahan yang biasa dilakukan di akhir semester selama tiga hari di luar sekolah. Dia rela meninggalkan keluarganya. Berikut cuplikan wawancara dengan dia:

> "Kalau di setiap kegiatan biasanya ada SK dari kepala sekolah yang menunujuk salah satu guru selaku panitianya, dan kepala

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> sekolah yang jelas sebagai penanggung jawab. Yang kami salutkan terhadap Bu Nur selaku kepala madrasah dia selalu mendampingi setiap kegiatan yang ada, bahkan seperti kegiatan perkemahan yang dilaksanakan selama 3 hari di luar sekolah. Dia ikut kegiatan tersebut selama tiga hari".[28]

c. Inovatif

Inovatif termasuk salah satu gaya yang melekat pada pemimpin. Ciri dari gaya ini adalah pemimpin melakukan iovasi-inovasi yang akan berdampak pada kemajuan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya.

Salah satu pembaruan yang dilakukan oleh NH ketika awal menjadi pimpinan, dia mencetuskan motto "Bangkit Berwarna Mandiri" (BBM). Dengan motto ini dia mengharapkan ada perubahan yang terjadi di MA Hasyim As'ari sesuai dengan filosofi motto tersebut. Untuk lebih jelasnya, penulis akan menjelaskan secara singkat tentang filosofi motto "Bangkit Berwarna Mandiri" (BBM).

Bangkit, NH menginginkan MA Hasyim Asy'ari bangkit dari keterpurukannya dan bangkit dari ketidak berkembangannya. Hal itu diawali dengan merumuskan visi dan misi serta tujuan. Berwarna, NH menginginkan MA Hasyim Asy'ari tidak sama dengam Madrasah Aliyah pada umumnya. Hal yang dilakukan oleh NH sangat sederhana, dia hanya mengubah seragam yang dipakai oleh siswanya menjadi beda dengan

[28] Wawancara dengan Bapak Ah. Shofyan Ats., S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seragam yang dipakai oleh siswa madrasah Aliyah pada umumnya. Selain itu dia memasukkan kurikulum SMK pada kurikulum MA Hasyim Asy'ari. Mandiri, NH menginginkan siswa lulusan MA Hasyim Asy'ari menjadi siswa yang mandiri. Dengan dibekali life skill, NH berharap siswanya tidak menjadi pengangguran.

Berikut cuplikan wawancara dengan NH:

> "Waktu itu saya jadi pimpinan di MA ini, muridnya cuma 63, saya berpikir mau saya apakan anak-anak ini, karena saya ingin membuat sekolah ini lebih maju seperti sekolah-sekolah yang lain akhirnya saya membuat motto BBM (Bangkit,berwarna dan mandiri) kenapa saya membuat motto BBM karena saya merasa kita harus bangkit dari keterpurukan yang kemarin itu. Kemudian berwarna, apa maksudnya berwarna, waktu itu Aliyah kan nama yang asing tidak banyak dikenal makanya kurang diminati makanya itu saya mencoba merubah berwarna. Berwarna dalam hal apa? (1) saya merubah performa anak- anak yaitu seragam biar tidak monoton putih abu-abu. Saya merubah seperti itu karena bagi saya warna itu indah. Kita punya tiga warna ungu, pink, biru dan bawahannya hitam dan itu semua ada filosofinya hitam adalah kekuatan kemudian pink itu warna cinta dan ungu, biru itu warna damai. Jadi kita itu cinta damai. (2) ketika MA bukan pilihan saya merubah visinya. Lalu yang (3) berwarna dalam kurikulum, seperti untuk siswa kita adakan pembinaan life skill. Kita kerja sama dengan SMKN 3 Sidoarjo. Kemudian yang putri kita ajari seperti tata boga, rias manten, menjahit dll. Jadi kita itu berusaha memberikan bekal untuk masa depannya anak anak karena sekarang kan cari kerja itu sulit. Jadi kita itu MA rasa SMK" NH

Selain itu, penulis juga menjumpai inovasi yang dilakukan oleh NH di madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari saat melakukan wawancara dengan SR selaku waka kurikulum. dia menyampaikan, banyak sekali perubahan yang dilakukan oleh NH sebagai pimpinan, terutama dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kegiatan Belajar Menganjar (KBM) dia memasukkan life skill pada kurikulum MA Hasyim Asy'ari. life skill yang adakan bervariasi. Untuk siswa laki-laki, ada otomotif, las, dan perbaikan AC. Untuk siswa perempuan, ada tata boga, menjahit, membatik dan rias penganten. Hal itu diadakan agar lulusan MA hasyim Asy'ari menjadi lulusan yang baik dan penuh dengan life skill.

Berikut hasil wawancara dengan SR:

> "Dari sisi yang lain seperti KBM itu lebih bervariasi, dulunya tidak ada tata boga sekarang kami adakan, dulunya tidak ada menjahit dan membatik sekarang kami adakan, dulu tidak ada rias penganten sekarang ada. itu untuk siswa perempuan. Untuk siswa laki-laki ada otomotif, las, perbaikan AC. Sebelum kepemimpinan Bu Nur, life skill seperti itu tidak ada di MA Hasyim Asy'ari. Tujuan adanya life skill itu, agar siswa kami menjadi siswa yang kaya dengan skill.[29]

Selain gaya yang sudah disebutkan di atas, kepemimpinan NH juga diwarnai dengan gaya kepemimpinan khas perempuan, yaitu; maskulin, feminim, tranformasional dan pemimpin tradisional.

Gaya maskulin NH dapat terlihat saat penulis melakukan wawancara dengan MK:

> "Dia tegas, disiplin, bijaksana, mampu menciptakan suasana yang nyaman dilingkungan madrasah".[30]

[29] Wawancara dengan Ibu Sri Asnanik W., S.Pd, pada tanggal 1 Desember 2017.
[30] Wawancara dengan Bapak Moch. Miftakhul Khoir, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut MK kepemimpinan NH sangat tegas, dalam artian dia tidak bersikap abu-abu dalam hal memberikan memberikan keputusan dan membuat kebijakan.

Salah satu indikator gaya feminim adalah lebih demokratis dan kolaboratif dari pada pemimpin laki-laki, Gaya tersebut ditunjukkan oleh NH dalam memimpin MA Hasyim asy'ari, demokratis dan kolaboratif NH bisa dilihat ketika dia membuat keputusan atau kebijakan NH masih melibatkan bawahannya. Hal tersebut penulis jumpai saat melakukan wawancara dengan AS waka kesiswaan di MA Hasyim Asy'ari. berikut kutipan wawancara dengan AS:

"Buk Nur dalam menggerakkan bawahannya selalu dengan dengan demokrasi, seperti ketika bu Nur ingin membuat kebijakan/aturan, bu Nur selalu mengadakan koordinasi dulu dengan stafnya kemudian diadakan semacam rapat dewan guru rapat staf untuk bermusyawarah dengan bapak ibu guru yang lain".[31]

Gaya tranformasional yang dimiliki NH dijumpai saat melakukan wawancara dengan AS, menurut dia, NH termasuk pemimpin yang mempunyai inovasi yang sangat bagus. Sehingga dengan inovasi tersebut, MA Hasyim Asy'ari mengalami kemajuan dan perkembangan. Berikut kutipan wawancara dengan AS:

> "Kalau selama ini pengalaman saya bersama bu Nur, dia ini secara administrasi bagus, kemudian kepemimpinannya juga transparan dan memiliki ide-ide yang bagus untuk mengembangkan madrasah ini. Seperti contoh dulu ketika kita ada peralihan dari madrasah

[31] Wawancara dengan Bapak Ah. Shofyan Ats., S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> tsanawiyah ke Aliyah itu sekitar tahun 2009, itu Bu Nur bersama kami itu dialihkan untuk memimpin di madrasah Aliyah. Pada waktu itu muridnya kalau ndak salah 60 atau 80 gitu tapi sekarang alhamdulillah sudah mencapai kurang lebih 193 siswa".[32]

Pemimpin tradisional yang ada pada diri NH dijumpai saat melakukan wawancara dengan SA dan MK menurut mereka, NH seorang pemimpin yang selalu mengadakan pelatihan dan bimbingan kepada bawahannya, baik itu kepada guru atau kepada staf. Untuk guru biasanya pelatihan difokuskan pada KBM yang meliputi observasi dan supervisi. Untuk staf lebih difokuskan pada administrasi.

> "Untuk guru pembinaan dalam KBM ada observasi, supervisi, terutama mata pelajaran yang dilaksanakan awal tahun pelajaran. pembinaan kepada waka-waka dulu nanti baru ke guru-guru dan yang lainnya. jadi pembinaan itu pasti ada"[33]

> "Ada. Kemaren ada persiapan akreditasi, Bu Nur terjun langsung dalam membina para guru dan staf, juga beliau sering melakukan bimbingan pada staf dalam hal administrasi".[34]

Selain itu, gaya tradisional NH bisa dilihat dalam pemberian sangsi kepada siswa yang tidak masuk sekolah tanpa adanya surat pemberitahuan. Akan tetapi di sini penulis tidak menemukan sangsi yang dilakukan oleh NH ketika ada guru dan staf yang tidak melaksanakan tugasnya sebagai guru atau staf. Dalam hal ini NH dirasa kurang tegas dalam menyikapi bawahannya yang kurang disiplin. Selain memberi

---

[32] Wawancara dengan Bapak Ah. Shofyan Ats., S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.
[33] Wawancara dengan Ibu Sri Asnanik W., S.Pd, pada tanggal 1 Desember 2017.
[34] Wawancara dengan Bapak Moch. Miftakhul Khoir, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sangsi, NH juga memberi rewad kepada bawahannya yang berprestasi. Hal ini disampaikan oleh NH, berikut kutipan wawancara dengannya:

> "kalau dengan staf atau guru saya merasa ya tidak ada yang berbuat salah, cuma tidak masuk dan itu hal yang wajar selama ada alasan yang jelas. Untuk staf dan guru saya belum pernah memberikan sangsi bahkan menegur yang keras tidak pernah juga. Bagi saya, teman-teman tidak pernah melakukan kesalahan. Tapi kalau pada anak-anak ya semisal tidak masuk, itu harus kita telusuri alasannya kenapa? Jangan pernah menghakimi anak-anak itu nakal. kita harus kroscek terlebih dahulu. jadi saya tekankan pada guru-guru untuk tidak melabeli anak nakal. apabila ada anak yang bolos, kita panggil orang tuanya. Bila masih tidak diindahkan oleh anak tersebut ya kita skors selama 3 hari untuk intropeksi diri."[35]

> "Setiap hari saya mengamati staf dan guru, untuk orang-orang yang lebih banyak mencurahkan waktunya untuk sekolah, saya kadang memberikan surprise dari uang sekolah. Saya belikan baju untuk kenang-kenangan. Atau saya apresiasi ketika ada forum. Kalau ada siswa yang berprestasi saya berikan beasiswa selama satu semester."[36]

4. Faktor Sukses Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari

Keberhasilan dalam memimpin sebuah organisasi atau lembaga madrasah adalah harapan dan cita-cita semua pemimpin. Hampir tidak akan dijumpai pemimpin yang mengharapkan atau mencita-citakan kegagagalan dalam memimpin. Keberhasilan itu tidak akan tercapai tanpa adanya faktor pendukung.

[35] Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Nur Hidajati, pada tanggal 1 Desember 2017.
[36] Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Nur Hidajati, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di sini penulis akan mesdiskripsikan tentang faktor pendukung keberhasilan NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari.

Ada dua faktor yang mempengaruhi keberhasilan NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari, yaitu, faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor pendukung keberhasilan yang timbul dari dalam diri pimpinan, seperti kepribadian, keterampilan, pengetahuan dan juga gaya dalam memimpin. Seperti yang dikatakan oleh AS, menurut dia, keberhasilan NH difaktori oleh enam macam, yaitu disiplin, kharismatik, kreatif, inovatif, motivator, demokrasi dan transparan. Berikut cuplikan wawancara dengan AS:

> "Satu yang jelas dia orangnya disiplin, punya kharisma, juga kreatif, inovatif, selalu memberi motivasi, mempunyai ide-ide yang cemerlang dan dia juga transparan. Itu yang membuat kami suka dan dia juga selalu melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan, dia tidak mau sepihak, dia itu sangat transparan".[37]

Dalam hal ini, faktor yang mendukung keberhasilan NH meliputi kepribadian, kreatifitas dan gaya yang dipakai dalam memimpin.

Pendapat yang hampir sama disampaikan oleh staf TU MA Hasyim Asy'ari, dia menyampaikan kalau keberhasilan NH dalam memimpin difaktori oleh kepribadian, mampu dalam memimpin dan bisa menciptakan ide-ide bagus. Berikut wawancara dengan staf TU:

[37] Wawancara dengan bapak Ah. Shofyan Ats., S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Kepribadian baik, jiwa kharisma, tegas dalam segala hal, sangat disiplin, dan kemamampuan menciptakan ide-ide yang bagus".[38]

hampir sama disampaikan oleh MA, menurut dia faktor keberhasilan kepala madrasah MA Hasyim Asy'ari diantaranya, kharismatik, kemampuan dalam memimpin dan disiplin. Berikut hasil wawancara dengan MA:

> "Kharismatik, kemapuan dia dalam memimpin, dan dia juga termasuk orang yang sangat disiplin".[39]

Pendapat MA menunjukkan, kalau faktor keberhasilan kepala madrasah Hasyim Asy'ari didukung oleh kepribadian dan pengetahuan yang dimilikinya.

b. Faktor eksternal

Faktor ekternal adalah faktor pendukung keberhasilan yang tidak timbul dari dalam diri pimpinan, seperti semangat bawahan atau rekan kerja dalam melaksanakan tugas, komunikasi yang bagus antara pimpinan dan wali murid, dan adanya jaringan dengan masyarakat.

Faktor ini juga menjadi keberhasilan kepala madrasah MA Hasyim Asy'ari, seperti yang dikatakan oleh NH tentang keberhasilannya, menurut dia, keberhasilan dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, yaitu dukungan keluarga, kebersamaan dan semangat antar rekan kerja, komunikasi yang baik antara pihak sekolah

[38] Wawancara dengan Bapak Moch. Miftakhul Khoir, pada tanggal 1 Desember 2017.
[39] Wawancara dengan Bapak Mochammad Anas, S.Pd.I, pada tanggal 1 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan wali murid dan membangun jaringan dengan instansi-instansi. Berikut kutipan wawancara dengan NH:

> "Dalam kepemimpinan saya sebernarnya belum berhasil, namun yang bisa membuat sekolah bisa seperti ini didukung berbagai macam faktor, yaitu dukungan suami kepada saya, karena tanpa dukungan suami, tidak munkin saya bisa kuat dalam memimpin madrasah ini. Terus kebersamaan dan semangat bawahan dan rekan kerja dalam melaksanakan semua fungsinya di madrasah ini. juga adanya komunikasi antar warga sekolah dengan wali murid, dan membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat dan instansi".

Dari wawancara dengan NH ditemukan faktor eksternal dalam keberhasilanya memimpin MA Hasyim Asy'ari, diantara faktor tersebut adalah dukungan keluarga, dukungan keluarga, kebersamaan dan semangat bawahan atau rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya, terjalinnya komunikasi yang baik antara warga madrasah dengan wali murid dan mampu membangun jaringan dengan masyarakat sekitar dan instansi-instansi.

Selain itu, faktor internal tentang keberhasilan NH dalam memimpin madrasah ini juga disampaikan oleh Komite Madrasah, menurut dia faktor keberhasilan kepala madrasah Aliyah Hasim Asy'ari didukung oleh, keilmuan yang dimiliki sehingga mampu menjadi konseptor yang bagus dan mampu menggerakkan bawahannya dengan baik. Berikut cuplikan wawancara dengan Bapak Komite Madrasah MA Hasyim Asy'ari:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Faktor keberhasilan kepala madrasah di sini didukung oleh keilmuannya, sehingga dia mampu menjadi seorang konseptor yang bagus dan mampu menggerakkan bawahannya dengan baik".[40]

B. Pembahasan

Dari berbagai macam data yang sudah disajikan di atas, tentang Kepemimpinan Perempuan Studi Kasus Kepala Madrasah MA Hasyim Aya'ri, penulis akan menganalisis atau membahas hasil penelitian dalam skripsi ini sesuai dengan penyajian data tersebut, yang meliputi; kepemipinan kepala madras ah perempuan MA Hasyim As'ari; gaya kepemipinan kepala madrasah perempuan MA Hasyim As'ari; faktor keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah perempuan MA Hasyim As'ari.

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari

Dalam teori kepemimpinan disebutkan bahwa kepemimpinan adalah *"the ability of individuals to influence, motivate and enable others to contribute to effectiveness and success of their organization.*[41] (kemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memunkinkan orang lain berkontribusi terhadap keefektifan dan kesuksesan organisasinya)

---

[40] Wawancara dengan Bapak Khoiri, pada tanggal 1 Desember 2017.

[41] Rai andre, *Organizational Behavior: An Introduction To Your Life In Organizations*, (New Jersey: Pearson Prentice-hall, 2008), h. 295.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan dapat diartikan *the ability to influence the activities of others, through the proses sf communication, toward the attainment of goal*[42] (kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi ke-arah tujuan).

Dari berbagai penjelasan di atas terlihat bahwa kepemimpinan adalah serangkaian seni, kemampuan dan sifat-sifat kepribadian untuk dijadikan alat dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka suka rela dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh semangat dan kegembiraan.

Dari penjelasan di atas siapun boleh menjadi seorang pemimpin, laki-laki atau perempuan, asalkan dia mempunyai kepribadian yang bisa dibuat panutan, juga mempunyai kemampuan mempengaruhi dan memotivasi bawahannya, sehingga mereka mampu berkontribusi dalam mensukseskan apa yang menjadi tujuan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya.

Dalam hal ini, NH adalah sosok pimpinan yang memiliki kepribadian baik, tegas, disiplin, bijaksana, bertanggung jawab, mampu memimpin, mudah bergaul dan tidak mudah marah

Sehingga dengan kepribadian tersebut, NH mampu menjadi sosok pimpinan yang disukai bawahannya.

---

[42] Michael drafke, *The Human Side Of Arganizations, (* New Jersey: Pearson Prentice-hall,2009), h. 460.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Banyak keberhasilan yang dicapai oleh NH dalam memimipin MA Hasyim Asy'ari. Di antara keberhasilannya, dia mampu menjadikan MA Hasyim Asy'ari madrasah yang diminati oleh siswa lulusan MTs/SMP. Hal itu dibuktikan dengan perubahan 100 % jumlah siswa MA Hasyim Asy'ari. Sebelumnya, MA Hasyim Asy'ari mempunyai 63 siswa, tapi semenjak kepemimpinan NH, jumlah siswa dalam setiap tahunnya semakin bertambah. Sekarang siswa MA Hasyim Asy'ari berjumlah 196 siswa.

Keberhasilan NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari juga bisa dilihat dari kemampuan beliau mengadakan kegiatan life skill. Life skill siswa laki-laki ada otomotif, las dan perbaikan AC. Life skill siswa perempuan ada tata boga, menjahit, membatik dan rias pengantin. Biasanya kegiatan life skile seperti ini ada di SMK, dan jarang dijumpai di madrasah Aliyah.

Selain itu, keberhasilan NH bisa dijumpai pada akreditasi yang diperoleh MA Hasyim Asy'ari. sebelum itu, lembaga madrasah ini terakreditasi yang kurang baik (C). Tapi setelah kepemimpinan dipegang NH, lembaga ini mendapat label terakreditasi A. keberhasilan NH semakin terlihat, setelah MA Hasyim Asy'ari mempunyai gedung baru yang jaraknya tidak begitu jauh dari gedung lama.

Dari keberhasilan yang sudah dicapai oleh NH, timbullah dampak positif kepada bawahannya, yaitu kepemimpinan NH diterima dan disukai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh bawahannya. Jadi, tidak heran jika kepemimpinan NH di MA Hasyim Asy'ari hampir mencapai dua periode.

Namun ada juga warga Hasyim Asy'ari yang menerima kepemimpinan NH dengan setengah hati, dikarenakan NH seorang perempuan. Menurut dia perempuan hanya boleh menjadi pemimpin bilamana tidak dijumpai lak-laki yang mampu dalam memimpin.

Sejak 14 abad yang silam, al-Qur'an telah menghapuskan berbagai macam diskriminasi antara laki-laki dan perempuan, al-Qur'an memberikan hak-hak kepada kaum perempuan sebagaimana hak-hak kaum laki-laki. Di antara hak itu adalah kepemimpinan. Jadi, al-Qur'an tidak melarang perempuan menjadi pemimpin, asalkan dia mampu dan mendapatkan izin dari suminya.

Masalah ini disebutkan dalam surat at-Taubah ayat 71:

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

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

Dalam ayat tersebut Allah SWT mempergunakan kata *'Auliya'* (pemimpin), itu bukan hanya ditujukan kepada pihak laki-laki saja, tetapi keduanya secara bersamaan. Berdasarkan ayat ini, perempuan juga bisa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi pemimpin, yang penting dia mampu memenuhi kriteria sebagai seorang pemimpin, karena menurut Tafsir al-Maraghi dan Tafsir al-Manar, bahwa jata *'Auliya'* mencakup wali dalam arti penolong solidaritas dan kasih sayang.[43]

Dalam surat al-Maidah ayat 55 Allah berfirman:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ

Artinya: Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk kepada Allah.

Ayat tersebut menjelaskan tentang kriteria seorang pemimpin, terdapat empat kriteria dalam ayat tersebut, (1) beriman (2) mendirikan shalat (3) menunaikan zakat (4) taat kepada Allah.[44] Dalam ayat tersebut tidak dijelaskan tentang pemimpin laki-laki atau perempuan. Tegasnya ayat itu berlaku untuk umum, siapapun boleh menjadi pimpinan entah itu laki-laki atau perempuan asalkan karakter tersebut melekat dalam dirinya.

Nabi Muhammad SAW dalam hadisnya bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه بخاري مسلم)[45]

---

[43] Siti Fatimah, "Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Al-Qur'an", *Al-hikmah, Jurnal Studi Keislaman*, Volume 5, nomor 1, Maret 2005.

[44] Yunabar Ilyas, "Problem Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Tinjauan tafsir al-Qur'an" *TARJIH*, Edisi ke 3 Januari 2002.

[45] Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta; PT RajaGrafindo Persada, 2012), h. 95.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Artinya: Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan diminta pertanggung jawaban atas siapa yang dipimpinnya. (HR. Bukhari Muslim).

Dalam hadis ini tidak disebutkan pemimpin laki-laki atau pemimpin perempuan, yang menjadi poin penting dalam hadis ini adalah rasa tanggung jawab seorang pimpinan. Jadi siapapun boleh menjadi seorang pimpinan baik itu laki-laki atau perempuan asalkan dalam diri mereka ada rasa tanggung jawab dalam menjalani roda kepemimpinan.

Dalam hal ini penulis beranggapan kalau NH memiliki kriteria yang sudah dijelaskan surat al-Maidah ayat 55. Anggapan tersebut didasari kalau NH adalah seorang muslimah yang seyogyanya harus beriman, melaksanakan shalat, memberikan sebagian hartanya bagi orang yang tidak mampu dan punya kewajiban taat kepada Allah SWT. Juga NH termasuk pemimpin yang penuh tanggung jawab seperti yang disebutkan hadis di atas. Hal itu ditandai dengan keberhasilan dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari.

Dari berbagai penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa NH adalah seorang pimpinan yang mempunyai karakteristik positif, punya kemampuan dalam memimpin dan kepemimpinannya disukai dan diterima oleh semua steakholder YAHARI (Yayasan Hasyim Asy'ari), dan sebagai pimpinan, NH sudah mempunyai kriteria yang disebutkan dalam al-Qur'an dan hadis.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari

Keberhasilan seorang pimpinan tidak bisa dipisahkan dengan gaya yang gunakan dalam mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya untuk mewujudkan tujuan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya.

Gaya kepemimpinan adalah pilihan pendekatan yang dipakai oleh pemimpin untuk memimpin, dalam arti mempengaruhi dan menggerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi.[46]

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.[47]

Dari penjelasan di atas, gaya diartikan pola pendekatan yang dipakai oleh pimpinna untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja dengan maksimal dalam mewudkan tujuan organisasi.

NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari mengunakan berbagai macam gaya yaitu, situasional, demokratis, direktif, partisipatif dan inovatif.

a. Situasional

[46] Alvan alvian, *Menjadi Pemimpin Politik*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), h. 202.

[47] Brian Johannes Tampi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia, TBK (Ragional Sales Manado)", *Journal "Acta Diurna"* , Volume III. No.4. Tahun 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung pada keadaan atau situasi.[48]

Terdapat tiga model kepemimpinan situasianal, yaitu;[49]

1) Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan (perilaku tugas)
2) Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pimpinan (perilaku hubungan)
3) Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari, NH mengunakan gaya situasional. Di mana NH bersikap sesuai situasi yang dihadapinya. Seperti ketika ada kebijakan yang bersifat intruksi, dia menggunakan gaya otoriternya terhadap bawannya untuk mematuhi kebijakan tersebut. Dalam situasi yang lain beliau bersikap demokratis kepada bawahannya. Dan gaya ini yang sering dipraktekkan oleh NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari.

b. Demokratis

[48] Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 45.
[49] Ibid, 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemimpin yang bertipe demokratis, menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua diantara temen-temen sekerjanya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya.[50]

Jadi pemimpin dengan gaya demokratis adalah pemimpin yang selalu menghargai bawahannya serta selalu berkoordinasi dengan bawahannya dalam membuat kebijakan.

Dalam kepemimpinan NH di MA Hasyim Asy'ari, lebih banyak menerapkan gaya demokratis. Hal itu terlihat, hampir dalam semua kebijakan melibatkan bawahannya. Tegasnya, kebijakan itu diambil melalui rapat dengan guru dan staf. Dalam rapat, NH meminta pandangan/ide bawahannya terkait dengan kebijakan yang akan diambilnya. Ide siapapun beliau terima, asalkan membawa kebaikan dan kemajuan madrasah yang dipimpinya. Hal tersebut dibenarkan oleh SR selaku waka kurikulum dan AS selaku waka kesiswaan.

[50] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung; PT Remaja Rosdakarya, 1998), h. 50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Partisipatif

Partisipatif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam lembaga atau perusahaan.[51]

NH sebagai pimpinan di madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari bisa dikatakan tidak pernah absen dalam semua kegiatan yang ada di madrasah, baik yang diselenggarakan di dalam maupun di luar madrasah. Selain itu, NH juga melibatkan bawahannya dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh madrasah dengan menunjuk salah satu bawahannya untuk menjadi ketua panitia. Sikap seperti ini menunjukkan kalau NH juga pemimpin partisipatif.

d. Inovatif

Selain gaya yang sudah dijelaskan di atas, NH juga termasuk pimpinan yang yang menggunakan gaya inovatif. Inovatif adalah gaya pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.[52]

Banyak inovasi yang dilakukan oleh NH sebagai pimpinan MA Hasyim Asyari. Pertama kali yang dialakuka saat memimpin, dia membuat motto "Bangkit Berwarna Mandiri" (BBM). Motto itu dibuat,

[51] Ibid.
[52] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk menjadi cambuk semangat untuk warga madrasah dalam memajukan MA Hasyim Asy'ari. setelah itu, NH langsung membuat visi, misi dan tujuan untuk dijadikan pedoman dalam menyusun program MA Hasyim Asy'ari kedepan.

Selain itu, NH merubah seragam siswa dengan seragam yang berbeda dengan madrasah Aliyah pada umumnya. NH juga memasukkan kegiatan life skill pada kurikulum madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari. Dengan banyaknya inovasi yang dilakukan oleh NH, sekarang MA Hasyim Asy'ari menjadi sekolah yang maju dan berkembang serta diminati oleh siswa lulusan MTs/SMP.

Selain gaya yang sudah dijelaskan di atas, NH juga menggunakan gaya kepemimpinan khas perempuan, yaitu gaya maskulin seperti tegas dan bijaksana, gaya feminim yang dicirikan dengan tidak mudah marah, selalu menjaga kesatuan dan kebersamanan dan tidak ketat, dan gaya transformasional seperti kepemimpinannya penuh motivasi dan inovasi, kepemimpinan NH juga dihiasi dengan gaya tradisional yang bercirikan pemimpin yang selalu mengadakan pelatihan dan bimbingan kepada bawahannya, memberikan sangsi pada bawalan yang kurang disiplin dan memberikan rewads pada bawahan yang berprestasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Situmorang, ada empat gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin perempuan, yaitu: Maskulin, feminim, transaksional dan tranformasional.[53]

1) Gaya kepemimpinan maskulin

Kepemimpinan maskulin merupakan kepemimpinan yang bernuansa *power over* yang memiliki arti gaya kepemimpinannya menonjolkan kekuasaan untuk memimpin para bawahannya. Gaya kepemimpinan maskulin memiliki dua dimensi yang menonjol, yaitu; a*ssertive* (ketegasan), *task oriented.*

2) Gaya kepemimpinan feminim

Kepemimpinan feminim merupakan satu bentuk kepemimpinan aktif. Kepemimpinan semacam ini merupakan satu dari sebuah proses dimana pemimpin adalah pengurus bagi orang lain, penanggung jawab aktivitas *(steward)* atau pembawa pengalaman *(carrier of experience).* Kepemimpinan feminim terdapat terdiri dari tiga unsur, yaitu; *charismatic* atau *value based*, *team oriented*, *self-protective.*

3) Gaya kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan

[53] Melyn Rosintan dan Roy Setiawan, "Analisin Gaya Kepemimpinan Perempuan di PT. Ruci Gas Surabaya", *AGORA*, Vol. 2, No. 2, 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pertukaran. Kepemimpinan transaksional terdiri dari unsur-unsur ini; *contingen rewadd, active management by exception, passive management by exception.*

4) Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur: karisma *(dealized influence)*, stimulasi *Intelektual (intellectual stimulation)*, perhatian *Individual (individualized consideration)*, motivasi *Inspirasional (inspirational motivation).*

Menurut Tikno Lensufiie[54] Ciri dari kepemimpinan tradisional adalah direktif, memegang kendali, mengarahkan dan mengatur kegiatan anggota, menerima tanggungjawab sebagai keputusan akhir, mengatur dan menentukan standar kualitas, serta memberikan hadiah dan sanksi menurut kinerja anggota.

Dari berbagai macam penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa gaya yang dipakai oleh NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari bervariasi, yaitu; situasional, demokratis, direktif, partisipatif, motivatif, maskulin,

[54] Tikno Lensufiie, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*, (Erlangga Group,2010), h. 111.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

feminism, transformasional dan tradisional. Akan tetapi gaya yang paling menonjol di antara gaya-gaya tersebut ialah gaya demokratis, feminim dan tranformasional.

3. Faktor Sukses Kepala Madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari

Faktor yang berpengaruh pada efektifitas kepemimpinan dari Stoner dan Freeman akan dijabarkan di bawah ini[55].

a. Faktor kepribadian dan pengalaman masa lalu, berkenaan dengan kondisi pemimpin terutama berupa sifat-sifat yang disenangi oleh anggota organisasi seperti jujur, rajin, tidak pilih kasih, senang bergaul, dapat dipercaya, mempunyai pengalaman yang memimpin yang memadai.

b. Faktor pengharapan dan perilaku atasan, menyangkut perilaku bekerja yang sesuai dengan keinginan atasan seperti berdisiplin, memiliki dan berani menyampaikan kreativitas dan inisiatif, mampu memecahkan masalah, dan mampu memimpin.

c. Faktor karakteristik harapan dan perilaku bawahan, menyangkut kemampuan menyesuaikan dengan kemampuan dan aspirasi bawahan seperti mampu memberikan perintah secara jelas, memiliki perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, memahami tingkat kecerdasan dan kematangan atau kemampuan kerja bawahan.

[55] http://thesis.binus.ac.id/doc/Bab2/2011-1-00477-mn%202.pdf. 29/03/2017. 23:27.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Faktor kebutuhan tugas, terutama menyangkut kesesuaian antara ketrampilan atau keahlian dengan tugas yang akan dilaksanakan.

e. Faktor iklim dan kebijakan organisasi, terutama berkenaan dengan keteladanan dalam memahami serta melaksanakan nilai-nilai di dalam budaya organisasi.

Selain faktor tersebut, Nanang Fatah menambahkah faktor lain, yaitu faktor "harapan dan prilaku rekan".[56]

Dari hasil penelitian, bahwa ditemukan dua faktor yang mempengaruhi keberhasilan NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal

1) Kepribadian dan pengalaman

Dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari, NH didapati mempunyai kepribadian yang sangat disukai dan diharapkan oleh setiap bawahan. Kepribadian yang dimiliki oleh NH antara lain: disiplin, tegas, serius, selalu menjaga kebersaman, transparan. NH juga mempunyai pengalaman memimpin sebelumnya, yaitu menjadi pimpinan di MTs Hasyim Asy'ari.

2) Kebutuhan tugas

[56] http://perjuangan-evihidayatinnimah.blogspot.co.id/2011/12/efektifitas-kepemimpinan.html,17-10-2018, 22:30.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kreatif dan inovatif adalah ciri kepemimpinan NH, sehingga dengan kreatifitas dan inovasi yang dimiliki, dia mampu mengembangkan dan memajukan MA Hasyim Asy'ari seperti sekarang ini.

b. Faktor eksternal

1) Iklim dan kebijakan organisasi

Kepekaan NH dalam membaca kondisi dan budaya lembaga yang dipimpinnya juga menjadi sebab keberhasilannya dalam memimpin. Dengan mengetahui dan memahami kondisi dan budaya organisasi, dia tahu apa yang harus dikerjakan. Seperti membangun komunikasi dengan wali murid dan membangun jaringan dengan masyarakat dan instansi.

2) Harapan dan prilaku rekan

Keberhasilan NH dalam memimpin MA hasyim Asy'ari juga dikarenakan hubungan yang baik antara NH dengan bawahan, sehingga semua program-program MA Hasyim Asy'ari terlaksana dengan baik.

3) Dukungan keluarga

Keluarga terutama suami sangat mendukung keberhasilan NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari. Menurut NH, keluarganya selalu memberikan motivasi untuk selalu kuat dalam menghadapi cobaan yang dihadapi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Akan tetapi penulis tidak menemukan teori yang menjelaskan tentang dukungan keluarga menjadi faktor keberhasilan seorang pemimpin.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sebagaimana penulis diskripsikan mengenai kepemimpinan perempuan (studi kasus kepala madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari di bab terdahulu, maka penulis mengambil kesimpulan:

1. Kepemimpinan kepala madrasah perempuan MA Hasyim Asy'ari

Terdapat tiga poin penting dalam kepemimpinan NH di MA Hasyim asy'ari, yaitu (a) kepala madrasah perempuan MA Hasyim Asy'ari keberadaanya, sangat diterima oleh semua steakholder MA Hasyim Asy'ari (b) kepala madrasah perempuan MA Hasyim Asy'ari mempunyai kepribadian positif (c) kepala madrasah perempuan MA Hasyim Asy'ari dipandang berhasil dalam menjalankan roda kepemimpinan.

2. Gaya kepemimpinan kepala madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari

Dalam menjalankan roda kepemimpinan di MA Hasyim Asy'ari, NH menggunakan berbagai macam gaya, yaitu (a) situasional (b) demokratis (c) partisipatif (e) inovatif. Selain gaya tersebut, NH juga menggunakan gaya khas perempuan, yaitu maskulin, feminim tranformasional dan tradisional. Akan tetapi gaya yang paling tampak dalam kepemimpinan NH adalah gaya demokrasi, feminim dan tranformasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Faktor Sukses kepemimpinan kepala madrasah Perempuan MA Hasyim Asy'ari

Keberhasilan NH dalam memimpin MA Hasyim Asy'ari didukung dua faktor, yaitu (a) faktor internal seperti kepribadian dan pengalaman, dan kebutuhan tugas. (b) faktor eksternal seperti iklim dan budaya organisasi, harapan dan prilaku rekan, dan faktor keluarga.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini ada beberapa saran sebagai berikut:

1. Sekolah-sekolah lain perlu mempertimbangkan untuk memberi peluang kepada pemimpin perempuan karena ternyata pemimpin perempuan juga mampu berhasil memimpin sekolah secara efektif dan efisien.
2. Gaya memimpin berkaitan dengan individu seseorang orang. Namun, beberapa gaya memimpin yang mengantarkan pemimpin perempuan sukses dalam memimpin sekolah dapat diteladani oleh pemimpin-pemimpin lain.
3. Faktor-faktor sukses kepemimpinan dapat dijadikan pedoman bagi pemimpin pendidikan pada umumnya untuk memimpin lembaganya agar semakin berhasil.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Al-Bukhari, ibnu Ibrahim, ibn Ismail, Muhammad, Abu Abd Allah. *Shahih al-Bukhari*, Juz V, Bei-rut: Dar al-Fikr, 1994.

Akbar, Setiadi, Purnomo. dan Usman, Husaini, *Metodologi Penelitian Sosial* Jakarta: Bumi Aksara, 1996.

Al-Asqalani. Fathul Bari, Juz VIII.

Al-Ghazali, Muhammad. *Al-Islam wa al-Thaqah al-Mu-atthalah*, Kairo: Dar al-Kutub al-Haditsah, 1964.

Andre, Rai. *Organizational Behavior: An Introduction To Your Life In Organizations*, New Jersey: Pearson Prentice-hall, 2008.

Arifin, Abdulrachman. *Theory Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan*, Jakarta Kerja Bhratara, 1971.

As-Suyuti. *Al-Jami' al-Shaghir*, jilid II, Cet.I, Beirut: Dar al-kutub al-Islamiyah, 1968.

Alvian, Alvan. *Menjadi Pemimpin Politik*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009.

Bahri, Saiful. *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta; Gibon Book, 2010.

Barlian, Ikbal. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, Esensi, Divisi Penerbit Erlangga, 2013.

Danim, Sudarwan. *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung : Pustaka Setia, 2000.

Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya,* Semarang: PT Karya Toha Putra.

Departemen Agama RI, *Al-Qur"an dan Terje-mahnya*, Jakarta: Yayasan Penyelenggara Pe-nerjemah/Penafsir Al-Qur"an, 2011.

Drafke, Michael. *The Human Side Of Arganizations*, New Jersey: Pearson Prentice-hall, 2009.

Fatimah, Siti. Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif al-Qur'an, al-Hikmah, *Jurnal Studi Keislaman*, Volume 5, nomor 1, Maret 2005.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research,* Yogyakarta: Andi Offset, 1987.

Haryanti, Dewi, Ratna. "*Persepsi Guru-Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Di SMA Negeri Se-Kota Yogyakarta*" (Universitas Negeri Yogyakarta, 2013)

Ilyas, Yunabar. "Problem Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Tinjauan tafsir al-Qur'an" *TARJIH*, Edisi ke 3 Januari 2002.

Kholis, Nur. "Barriers to Womens Career Advancement in Indonesian Academia," Vol. 66 *(presented at the YICEMAP, Atlantis Press/ Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 2017).

Kholis, Nur. *"Perempuan Dalam Posisi Kepemimpinan Pendidikan" (presented at the Sertifikasi Kepala Madrasah Se Jawa Timur,* IAIN Sunan Ampel Surabaya, *March* 27, 2006), https://www.researchgate.net/publication/322592313_Perempuan_dalam_Posisi_Kepemimpinan_Pendidikan.

Kartini, Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1983.

Lensufiie, Tikno, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa,* Erlangga Group,2010.

Muhyadi, Kristiyanti Iin Eutrovia. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus SMKN 7, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel)", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan,* Volume 3, Nomor 1, April 2015.

Mulyadi, Deddy. & Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012.

Moeloeng, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Pusda Karya, 1998.

Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press 1993.

Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung; PT Remaja Rosdakarya, 1998.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Saidah, Mamla, Elbina. Konsep Kepemimpinan dalam Islam, *Jurnal Al-Ishlah*, Volume 6, 2004.

Setiawan, Roy. dan Rosintan, Melyn. "Analisin Gaya Kepemimpinan Perempuan di PT. Ruci Gas Surabaya", *AGORA*, Vol. 2, No. 2, 2014.

Siswanto, Toto, Soeranto. & Atmodiwiryo, Soebagio. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Semarang: A dhie Waskita, 1993.

Subagyo, P. Joko. *Metode Penelitian: dalam Teori dan Praktek*, Jakarta , Rineka Cipta,1991.

Sugiyono. *Metode* Penelitian *Kuantitatif, kualitatif dan R&D* Bandung: Alfabeta, 2011.

Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.

Tambunan, K Amariah, Dkk. *Pusat Informasi Wanita dalam Pembangunan Indonesia*, Jakarta: Pusat Dokomentasi dan Informasi Ilmiah, 1988.

Tampi, Johannes, Brian. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia, TBK (Ragional Sales Manado)" *Journal "Acta Diurna"* , Volume III. No.4. Tahun 2014.

Tanngareng, Tasmin. Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Hadis, *Karsa*, Vol. 23 No. 1, Juni 2015.

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka Cet,2, Ed.3, 2002.

Tead, Ordway. *The Art of Leadership*, New York: McGraw-Hill Books, Inc, Company, 1954.

http://thesis.binus.ac.id/doc/Bab2/2011-1-00477-mn%202.pdf.29/03/2017. 23:27.

http://perjuangan-evihidayatinnimah.blogspot.co.id/2011/12/efektifitas-kepemimpinan.html,17-10-2018, 22:30.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id