

**PERILAKU ASERTIF PEMIMPIN PEREMPUAN  
DI MINU WARU 1 SIDOARJO**

**SKRIPSI**

Oleh

**SUCI QURROTU 'AINI**  
D73214054



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**

**2018**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : SUCI QURROTU 'AINI

NIM : D73214054

JUDUL : PERILAKU ASERTIF PEMIMPIN PEREMPUAN DI MINU  
WARU I SIDOARJO

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

Surabaya, 21 Juli 2018

Yang Menyatakan,



SUCI QURROTU 'AINI

## HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

NAMA : SUCI QURROTU 'AINI

NIM : D73214054

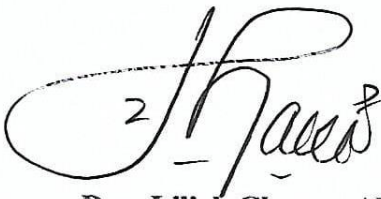
JUDUL : PERILAKU ASERTIF PEMIMPIN PEREMPUAN DI MINU  
WARU 1 SIDOARJO

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 02 Juli 2018

Pembimbing II,

Pembimbing I,



**Dra. Liliek Channa AW, M.Ag**  
NIP. 195712181982032002



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

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

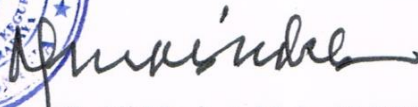
Skripsi oleh Suci Qurrotu 'Aini ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 26 Juli 2018

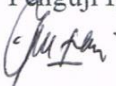
Mengesahkan,

Dekan,

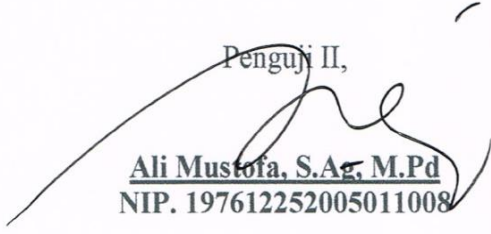


  
Prof. Dr. H. Ali Mas'ud, M.Ag.M.Pd.I  
NIP. 196301231993031002


Penguji I,

  
Dr. H. A. Z. Fanani, M.Ag  
NIP. 195501211985031002

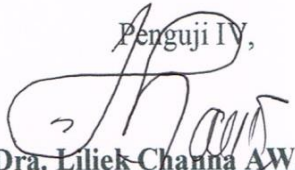
Penguji II,

  
Ali Mustofa, S.Ag, M.Pd  
NIP. 197612252005011008

Penguji III,

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

Penguji IV,

  
Dra. Liliek Channa AW, M.Ag  
NIP. 1957/2181982032002



**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 : Suci Qurrotu 'Aini  
NIM : D73214054  
Fakultas/Jurusan : TARBIYAH DAN KEGURUAN /KEPENDIDIKAN ISLAM  
E-mail address : Suchoy.Nichi@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi     Tesis     Desertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

PERILAKU ASERTIF PEMIMPIN PEREMPUAN  
di MINUWARU I SIDOARJO

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif 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,

Penulis

  
( Suci Qurrotu 'Aini )  
nama terang dan tanda tangan













# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Setiap manusia hakikatnya adalah pemimpin dan setiap pemimpin pasti akan dimintai pertanggungjawaban atas yang ia pimpin.<sup>1</sup> Sebagai pemimpin, minimal manusia dapat memimpin (mengatur) dirinya sendiri. Setiap organisasi tentunya ada pemimpin yang mampu mengatur dan mengarahkan bawahannya untuk dapat mencapai tujuan individu, kelompok dan organisasi. Dalam setiap organisasi dapat dipastikan akan ditemukan minimal seorang yang sulit diatur atau sebagai pembuat kesulitan (*troublemaker*) sebab setiap pemimpin tidak mungkin mampu memuaskan semua bawahannya. Oleh sebab itu, sebagai calon pemimpin seyogyanya memiliki karakteristik pemimpin yang baik untuk dapat menanggapi orang yang dipimpin dengan bijaksana dan mampu menghadapi orang yang dianggap *trouble maker* dengan cara yang efektif.

Kepemimpinan merupakan topik terpenting ketika mempelajari dan mempraktikkan manajemen pada sebuah organisasi. Gibson, *et al.* menyebutkan fungsi manajemen dengan singkatan POLC, yaitu *Planning, Organizing, Leading,* dan *Controlling* dapat membantu para pemimpin mengarahkan bawahannya dengan baik.<sup>2</sup> Pemimpin yang dianggap sukses adalah pemimpin yang mengerti

---

<sup>1</sup> Bukhari 6605, <https://haditsrasulullah.com/bukhari-6605-setiap-kalian-adalah-pemimpin-yang-akan-dimintai-pertanggung-jawaban/>

<sup>2</sup> Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 277.

pentingnya kerja sama untuk dapat mencapai keberhasilan menggerakkan bawahannya.<sup>3</sup> Dalam sebuah kepemimpinan, pemimpin akan melakukan proses perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, emosi dan menggerakkan perilaku orang lain demi terwujudnya visi. Maksudnya pemimpin akan menunjukkan proses interaksi sosial untuk mempengaruhi bagian-bagian dalam organisasi.<sup>4</sup> Seseorang yang dianggap pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi seseorang untuk menuju yang lebih baik, tidak peduli laki-laki maupun perempuan.<sup>5</sup> Menurut Miftah Toha posisi kepemimpinan dapat dilakukan oleh setiap orang dan tidak hanya terbatas dalam suatu organisasi atau kantor tertentu selama mampu memengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>6</sup> Beberapa pernyataan diatas menunjukkan argumentasi bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dalam mempengaruhi orang lain tidak dibatasi oleh siapapun baik itu laki-laki maupun perempuan selama mampu mendorong demi mencapai tujuan tertentu.

Pada era ini, banyak kajian kepemimpinan yang menaruh perhatian pada kepemimpinan yang dipimpin oleh wanita. Pasangan penulis John Naisbit dan Patricia Aburdene menyatakan bahwa dekade menjelang 2000 menjadi dekade

---

<sup>3</sup> Moh. Salim Al-djufri, *Kepemimpinan*, (Surabaya: UINSA Press, 2014), 17.

<sup>4</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki, 2010), 13-14

<sup>5</sup> Tarsudi, Tesis Megister : “*Gaya Kepemimpinan Transaksional Komunikasi Perempuan Asertif Perusahaan Transportasi (Studi Kasus PT. CKB Logistics)*” (Jakarta: Universitas Mercu Buana 2016), 2.

<sup>6</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Press, 2015), 8-9.







melainkan fakta sosial yang telah membantahnya. Selain itu ia juga memaparkan argumentasi pada surat An Nisa ayat 34 yang dijelaskan oleh Muhammad Syahrur bahwa antara kata الرَّجَالُ dan النِّسَاءِ yang dikaitkan pada kata قَوَّامُونَ yang memberikan arti pelayan sehingga menunjukkan laki-laki menjadi pelayan bagi perempuan atau melayani perempuan. Akan tetapi kata-kata بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ (kelebihan yang diberikan oleh Allah sebagian dari mereka kepada sebagian yang lain) yang menggugurkan arti tersebut sehingga menjadikan arti kata قَوَّامُونَ (pemimpin) berlaku untuk laki-laki dan perempuan sekaligus<sup>12</sup>. Sahid HM juga memaparkan bahwa kata قَوَّامُونَ (pemimpin) bagi pria atas perempuan tidak berlaku secara umum yang menjadi landasan pelarangan perempuan menjadi pemimpin termasuk pemimpin negara, karena ayat 34 dalam surat An-Nisa hanya berbicara dalam konteks keluarga artinya kepemimpinan lelaki yang berada dalam rumah tangga. Namun kepemimpinan pria dalam rumah tangga juga tidak mutlak karena terdapat syarat yang harus dipenuhi lelaki, yaitu dapat menunjukkan kelebihan dan dapat memberikan nafkah bagi keluarganya.<sup>13</sup> Dari sini terlihat adanya pro kontra mengenai peran perempuan dalam menduduki posisi pemimpin. Melihat realita saat ini perempuan sudah tidak asing lagi menunjukkan kemampuannya dalam memimpin. Keterlibatan perempuan

---

<sup>12</sup> Evi Muafiah, "Kepemimpinan Perempuan dalam Islam," Cendekia, Vol. 3, No. 2 (Juli – Desember 2005): 68.

<sup>13</sup> Sahid Heri Mentri, *Diktat Tafsir Al-Qur'an*, (Surabaya, 1999), 85.

mengindikasikan bahwa kesetaraan gender sudah mulai dibuktikan meskipun masih dalam tahap belum maksimal.

Sebagai dampak dari kemajuan zaman, banyak perempuan yang sudah berkiprah dalam ranah publik termasuk dalam dunia pendidikan.<sup>14</sup> Meningkatnya keterlibatan perempuan dalam dunia pendidikan juga telah mampu menggeser persepsi tentang kepemimpinan itu sendiri. Satu dampaknya adalah organisasi atau lembaga pendidikan zaman sekarang ini tidak lagi membedakan status sosial dan jenis kelamin dalam hal pemilihan kepemimpinan. Sekarang sudah banyak kepala sekolah perempuan, meskipun belum mencapai keseimbangan ideal.<sup>15</sup> Di sisi lain, guru perempuan ditemukan lebih berhasil dalam mendidik muridnya karena pengaruh peran mereka sebagai seorang ibu yang terbiasa mendidik anak-anaknya di dalam keluarga mereka.<sup>16</sup> Namun tetap jumlah pemimpin pendidikan perempuan masih belum seimbang jumlahnya dibandingkan dengan pemimpin laki-laki.

Sejarah banyak menceritakan tokoh pemimpin perempuan yang relatif sukses diantaranya Margaret Thatcher, Indira Gandhi, Srimavo Bandaranaeke, Benazir Butho dan Hasina Zia.<sup>17</sup> Di Indonesia, posisi perempuan dalam pemimpin masih terbilang sedikit (terbatas), akan tetapi dalam era Jokowi pada kabinet kerja

---

<sup>14</sup> K. Amariah Tambunan, dkk, *Pusat Informasi Wanita dalam Pembangunan Indonesia*, ( Jakarta: Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah, 1988), h. 109.

<sup>15</sup> 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](https://www.researchgate.net/publication/322592313_Perempuan_dalam_Posisi_Kepemimpinan_Pendidikan).

<sup>16</sup> Jambi Ekspres, 14 Mei 2004.

<sup>17</sup> Evi Muafiah, “Kepemimpinan Perempuan dalam Islam,”....., 70.

ada peningkatan menjadi delapan dari 34 menteri (23,5%) dibandingkan lima menteri perempuan pada pemerintahan presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Di posisi DPR, 97 perempuan telah menjabat dari 560 anggota DPR RI periode 2014-2019 dan dari 70 BUMN juga ditemukan 28 direksi perempuan (7,9%) dari 354 direksi<sup>18</sup>.

Keberhasilan perempuan dalam menempati posisi pemimpin dapat memberikan jawaban bahwa secara realita perempuan sudah mulai memiliki eksistensi dan kedudukan dalam kepemimpinan, namun ketimpangan antara pandangan manusia tentang gender dalam kepemimpinan masih mendiskriminasi perempuan yang berdampak sulitnya bagi perempuan dalam mencapai posisi pemimpin. Sehingga kepemimpinan perempuan perlu ditelaah kembali melihat hasil dari kinerja yang dipimpin oleh wanita dalam memberikan sumbangsih patut diapresiasi dan diakui keberhasilannya.

Peter G. Northouse menunjukkan kelebihan perempuan diantaranya pemimpin perempuan jauh lebih efektif dari pada laki-laki dengan penggunaan gaya demokratis atau partisipatif bahkan lebih senang menggunakan perilaku kepemimpinan transformasional.<sup>19</sup> Penggunaan gaya transformasional merupakan gaya yang paling diminati bawahan daripada gaya kepemimpinan lainnya. Seperti yang dikatakan Mohammad Karim bahwa kepemimpinan transformasional menjadikan loyalitas pengikut pada pemimpinnya karena gaya transformasional

---

<sup>18</sup> Betti Alisjahbana, *Pemimpin Perempuan*, (Bandung: Mizan, 2017), 11.

<sup>19</sup> Peter g. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik Edisi 6*, terj. Ati Cahayani, (Jakarta: PT Indeks, 2013), 331.

merupakan gaya yang mencoba membangun para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan.<sup>20</sup> Implikasinya adalah perempuan dapat memiliki kapabilitas untuk menjadi pemimpin, dapat menciptakan kepemimpinan dengan gaya yang paling diminati bawahan dan selanjutnya secara otomatis membantah stereotip bahwa perempuan tidak memiliki kemampuan untuk memimpin.

Gaya setiap pemimpin berbeda. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh pemimpin pada saat mencoba memengaruhi perilaku orang lain.<sup>21</sup> Pemimpin membutuhkan pola hubungan interaksi yang harmonis sebab gaya dan perilaku pemimpin dapat memengaruhi organisasi secara menyeluruh. Terdapat gaya komunikasi pemimpin yang dinamakan dengan hubungan interpersonal (interaksi antar pribadi). Hubungan interpersonal ini merupakan interaksi yang membawa dimensi lebih luas dalam organisasi termasuk menjadikan interaksi lebih harmonis. Hubungan interpersonal ini dikelompokkan menjadi tiga perilaku yaitu submasif (pasif), perilaku asertif, dan perilaku agresif.<sup>22</sup>

Perilaku submasif bersifat pasif, lemah, mengorbankan diri sendiri, tidak menolak, membiarkan kebutuhan, pendapat, pikiran dan penilaian didominasi oleh orang lain. Perilaku agresif adalah perilaku yang *self-centered* (hanya

---

<sup>20</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*.....,34.

<sup>21</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*....., 49.

<sup>22</sup> Nurtanio Agus P, "Mengembangkan Perilaku Asertif Kepala Sekolah," *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan* Vol. 04, Nomor 02 (Agustus 2016): 53, diakses dari <https://journal.uny.ac.id/index.php/jimp/issue/view/153> pada tanggal 24 Oktober 2017.

mengutamakan hak, kepentingan, pendapat, kebutuhan, dan perasaan sendiri) dan mengabaikan hak orang lain. Perilaku asertif adalah perilaku yang merupakan ekspresi/ Pernyataan dari minat, kebutuhan, pendapat, pikiran, dan perasaan yang dilakukan secara bijaksana, adil, dan efektif, sehingga hak-hak kita bisa dipertahankan dengan tetap memperhatikan penghargaan atas kesetaraan dan hak orang lain.<sup>23</sup>

Melihat dari paparan diatas, perilaku yang dipandang positif adalah perilaku asertif. Perilaku ini menjadi pendukung interaksi pemimpin dalam kepemimpinannya termasuk kepemimpinan yang diduduki oleh wanita. Peter mengungkapkan penelitian baru mengindikasikan bahwa perempuan menjadi lebih maskulin ketika memimpin, maksudnya perempuan menjadi lebih tegas dan dapat menilai kepemimpinannya serta memiliki kekuatan lebih sebagai pekerja, tanpa menghilangkan femininitasnya<sup>24</sup>. Betti juga memaparkan dari riset Helen Fisher berjudul *The First Sex: The Natural Talents of Woman and How They are Changing the World* bahwa perempuan memiliki karakter bawaan seperti pandai berkomunikasi, mampu membaca bahasa non verbal, kepekaan emosi dan empati tinggi<sup>25</sup>. Berdasarkan pernyataan ini, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa perempuan mampu memiliki sikap tegas sebagaimana perilaku asertif tanpa menghilangkan femininitasnya. Perilaku asertif juga menguntungkan perempuan

---

<sup>23</sup> ibid.

<sup>24</sup> Peter g. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik Edisi 6.....*, 342.

<sup>25</sup> Betti Alisjahbana, *Pemimpin Perempuan.....*, 79.





menjadi asertif, pasif atau agresif. Untuk itu, mengembangkan keasertifan memerlukan usaha-usaha yang akan berdampak pada hasilnya.<sup>30</sup> Dari pernyataan yang sudah disebutkan dapat disimpulkan bahwa keterampilan asertif merupakan keterampilan yang dapat dipelajari oleh siapapun. Keterampilan ini dapat berpengaruh positif terhadap lawan bicaranya. Dalam hal ini, perempuan dapat mempelajarinya dan juga diaplikasikan dalam lingkungannya khususnya kepemimpinannya.

Penelitian ini dilakukan di MINU Waru 1 Sidoarjo. Faktor yang menjadi alasan peneliti memilih objek penelitian ini diantaranya pengalaman penulis (pra-penelitian) melihat pemimpin perempuan pada MINU Waru 1 Sidoarjo yang memiliki latar belakang sikap tegas, jujur tanpa mengedepankan egois pribadi dalam pengelolaan madrasah. Sehingga menjadi ketertarikan penulis untuk mendalami lebih lanjut tentang Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus penelitian di atas, maka permasalahan data penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana ciri-ciri perilaku asertif pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo?

---

<sup>30</sup> Sam R. Llyod, *Mengembangkan Perilaku Asertif yang Positif*, ed. Budi (Jakarta: Binarupa Aksara, 1991), 1-2.

2. Bagaimana penerapan perilaku asertif selaku pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat terhadap penerapan perilaku asertif pada pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Mengetahui ciri-ciri perilaku asertif pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo
2. Mengetahui perilaku asertif pada pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo
3. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat terhadap penerapan perilaku asertif pada pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo

### **D. Manfaat Penelitian**

Dari setiap penelitian yang akan dilakukan dipastikan dapat memberi manfaat baik bagi objek, atau peneliti khususnya dan juga bagi seluruh komponen yang terlibat di dalamnya. Manfaat atau nilai guna yang bisa diambil dari penelitian ini dilihat dari segi teoritis dan praktis.

Secara teoritis, manfaat hasil penelitian ini adalah pertama, untuk mengembangkan dan mempertajam teori perilaku asertif dan pemimpin perempuan. Kedua, menambah khazanah untuk pengembangan keilmuan mengenai perilaku asertif khususnya pada pemimpin perempuan dalam lingkup pendidikan Islam.

Sedangkan secara praktis, penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak kalangan diantaranya 1) bagi peneliti adalah hasil penelitian ini dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman baru bagi penulis, termasuk dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari penulis khususnya lingkup pendidikan, 2) bagi MINU Waru 1 Sidoarjo hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi MINU Waru 1 Sidoarjo dalam mengembangkan perilaku asertif pemimpinnya dan dapat menemukan solusi penghambat perilaku asertif, dan 3) bagi Almamater dari hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi mengenai informasi bagi prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan tentang perilaku asertif dan pemimpin perempuan serta sebagai tambahan referensi pustaka UIN Sunan Ampel Surabaya.

#### **E. Definisi Konseptual**

Istilah penting yang perlu didefinisikan pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

##### **1. Perilaku Asertif**

Perilaku asertif didefinisikan sebagai gaya wajar yang tidak lebih dari sikap langsung, jujur, dan penuh respek sementara berinteraksi dengan orang lain. Asertif juga dijabarkan perilaku memiliki sifat aktif, langsung, dan jujur. Perilaku ini mengkomunikasikan kesan respek kepada diri sendiri dan kepada orang lain.<sup>31</sup> Menurut Sri Purnowati, asertif adalah kemampuan berkomunikasi secara jujur dan menunjukkan ekspresi sesuai dengan

---

<sup>31</sup> Budi, *Mengembangkan Perilaku Asertif yang Positif*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1991), 1-5.

perasaan dan pikiran serta kebutuhan kita.<sup>32</sup> Dengan demikian, perilaku asertif adalah perilaku yang memiliki ketegasan dalam berekspresi dan berinteraksi serta memiliki respek kepada orang lain (kepedulian).

## 2. Pemimpinan Perempuan

### a. Pemimpin

Pemimpin dalam bahasa Inggris disebut *leader* dan menghasilkan kata kepemimpinan. Kepemimpinan diterjemahkan dalam bahasa Inggris berarti *leadership*. Sedangkan akar katanya ialah *to lead* yang mengandung beberapa arti yakni bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya<sup>33</sup>.

Pemimpin ialah seseorang yang menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, memiliki kemampuan mensinergikan orang-orang dengan mengkomunikasikan dan memberikan pengarahan untuk mengatasi rintangan-rintangan mereka.<sup>34</sup>

Menurut Redl pemimpin adalah seseorang yang menjadi titik pusat mengintegrasikan kelompok.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Sri Purnomowati, *Membangun Persahabatan Sehat dengan Komunikasi Asertif*, (Surabaya: Arta Sarana Media, 2011), 53-54.

<sup>33</sup> A.M. Mangunhardjana, S.J., *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2004), 1.

<sup>34</sup> Suyanto, *Revolusi Organisasi dengan Memberdayakan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2006), 58.

<sup>35</sup> Sudirman Anwar, *Management of Student Development*, (Riau: Yayasan Indragiri, 2015), 22.



Dari pernyataan diatas, penulis menyimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki jabatan dan memiliki kemampuan mensinergikan kelompok serta mampu mengembangkan visi dari sebuah tujuan yang ingin dicapai.

b. Perempuan

Menurut Zaitunah Subhan bahwa kata perempuan berasal dari *empu*, yang artinya dihargai. Ia juga menambahkan penjelasan dari Hamka bahwa *empu* dalam *empu jari* mengandung arti penguat jari, sehingga memberikan arti jari tidak dapat menggenggam erat atau memegang teguh bila *empu jarinya* tidak ada.<sup>36</sup> Wikipedia menjabarkan bahwa perempuan adalah salah satu dari dua jenis kelamin manusia; satunya lagi adalah lelaki atau pria.<sup>37</sup> Secara psikologi, perbedaan laki-laki dan perempuan adalah laki-laki cara berfikirnya terkonsentrasi (fokus) pada kebutuhan dirinya saja, pada batas tertentu ia akan tampak egois sedangkan perempuan meskipun tidak dapat mengutarakan keinginannya dan tidak sepenuh hati menggapai yang diinginkannya karena perempuan tidak konsentrasi pada kebutuhan tersebut namun ia memiliki sifat lebih banyak perhatian pada orang lain dan mengorbankan dirinya sendiri. Disisi lain, secara fisik diantaranya laki-laki memiliki kulit lebih tebal dari pada kulit perempuan, begitu juga

---

<sup>36</sup> Zaitunah Subhan, *Kodrat Perempuan: Takdir atau Mitos?*, (Yogyakarta: LkiS, 2004), 1.

<sup>37</sup> Wikipedia, “Perempuan”, diakses dari <https://id.wikipedia.org/wiki/Perempuan>, pada tanggal 19 Januari 2018.

ada pita suara dimana pita suara perempuan lebih pendek dari pada laki-laki<sup>38</sup>. Dari sini dapat disimpulkan bahwa perempuan merupakan salah satu dari dua jenis kelamin yang memiliki perbedaan baik secara psikologis dan fisik dengan jenis kelamin lainnya (laki-laki).

Dengan demikian, pemimpin perempuan adalah jabatan pemimpin yang dipegang oleh seorang yang berjenis kelamin perempuan untuk menentukan arah dan keputusan serta mensinergikan anggota demi terwujudnya tujuan organisasi.

Pemimpin perempuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepala madrasah yang dipimpin oleh seseorang berjenis kelamin perempuan pada suatu lembaga pendidikan Islam yaitu di MINU Waru 1 Sidoarjo dengan meneliti mengenai perilaku asertif pemimpin perempuannya.

## **F. Penelitian Terdahulu**

Dalam penulisan penelitian ini, penulis mencantumkan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan batasan penelitian dan dapat juga digunakan sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian. Batasan-batasan tersebut akan terlihat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Skripsi Zahrotun Nihayah Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maliki Malang 2013, dengan judul Hubungan Asertif dengan Kebahagiaan pada Mahasiswa Fakultas Psikologi angkatan 2013 UIN Maliki Malang. Penelitian ini

---

<sup>38</sup> Thariq Kamal An-Nu'aimi, *Psikologi Suami Istri*, ed. Muh. Muhaimin, (Yogyakarta: Mitra Pustaka, 2009), 16-20.

menelaah mengenai tingkat asertifitas dan Kebahagiaan mahasiswa Psikologi 2013 UIN Maliki Malang serta mengkorelasikan keduanya. Dengan metode kuantitatif, penelitian ini mengambil sampel 60 mahasiswa yang masih aktif. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi yang signifikan mengenai asertif terhadap kebahagiaan mahasiswa yang memberikan kontribusi besar 65,7%, sedangkan sisanya 34,3% dikonstrubusikan oleh faktor lainnya.<sup>39</sup>

*Summary* skripsi Khairunnisya Sholikhah Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro 2014, dengan judul Hubungan antara Asertivitas Komunikasi Manajer dan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Tingkat Kedisiplinan Kerja Karyawan di CV Merapi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tentang adanya hubungan antara asertivitas komunikasi manajer dan iklim komunikasi organisasi dengan tingkat kedisiplinan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan *quota sampling* yang berjumlah 55 orang, sehingga ditemukan adanya hubungan positif antara asertivitas komunikasi manajer dan iklim komunikasi organisasi dengan tingkat kedisiplinan kerja karyawan di CV Merapi.<sup>40</sup>

Tesis Tarsudi Megister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana 2016, dengan judul Gaya Kepemimpinan Transaksional Komunikasi Perempuan Asertif Perusahaan Transportasi (Studi Kasus PT. CKB *Logistics*). Tesis ini mengkaji

---

<sup>39</sup> Zahrotun Nihayah, Skripsi: “*Hubungan Asertif dengan Kebahagiaan pada Mahasiswa*” (Malang: Universitas Islam Negeri Maliki Malang, 2013), 79-90.

<sup>40</sup> Khairunnisya Sholikhah, Summary Skripsi: “*Hubungan antara Asertivitas Komunikasi Manajer dan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Tingkat Kedisiplinan Kerja Karyawan di CV Merapi*” (Semarang : Universitas Diponegoro, 2014), 2-10.

secara dalam gaya kepemimpinan transaksional komunikasi perempuan asertif di perusahaan transportasi di PT. CKB *Logistics* dan untuk mengetahui proses gaya komunikasi kepemimpinan perempuan dalam menjalankan visi/misi perusahaan ini. Teknik pengumpulan data berasal dari staf-staf yang berkompeten pada PT.CKB *Logistics*. Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa ada memperlihatkan gaya kepemimpinan transaksional dalam komunikasi perempuan asertif pada perusahaan ini diantaranya dengan pemberian *rewards* berdasarkan hasil kerja atau penilaian atasan dari kinerja karyawan, keaktifan pemimpin dalam memperhatikan pelaksanaan tugas dan pekerjaan bawahan, tindakan tegas pemimpin ketika terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius, dan mengekspresikan asertif dalam bentuk verbal dan non verbal serta membangun kedekatan antar pemimpin dan bawahannya.<sup>41</sup>

Jurnal Nurtanio Agus Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Yogyakarta dengan judul Mengembangkan Perilaku Asertif Kepala Sekolah. Jurnal artikel ini membahas tentang perilaku pemimpin pendidikan berkaitan dengan perilaku asertif dengan alasan yaitu *pertama*, setiap orang memiliki kebutuhan yang harus

---

<sup>41</sup> Tarsudi, Tesis Megister : “*Gaya Kepemimpinan Transaksional Komunikasi Perempuan Asertif Perusahaan Transportasi (Studi Kasus PT. CKB Logistics*” (Jakarta: Universitas Mercu Buana 2016), 95-114

dipenuhi. *Kedua*, setiap orang memiliki hak yang sama. *Ketiga*, setiap orang bisa memberikan kontribusi terhadap apa yang dibicarakan.<sup>42</sup>

Jurnal Tri Widyastuti dari Akademi Pariwisata BSI Bandung dengan judul Pengaruh Komunikasi Asertif terhadap Pengelolaan Konflik. Jurnal ini menelaah tentang pengelolaan konflik sehingga pemimpin organisasi perlu memiliki cara memecahkannya termasuk melalui komunikasi asertif. Hasil dari jurnal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara komunikasi asertif dengan pengelolaan konflik.<sup>43</sup>

Kelima penelitian diatas memiliki sudut pandang yang berbeda, maka dari itu skripsi penulis mengangkat judul Perilaku Asertif pada Pemimpin Perempuan MINU Waru 1 Sidoarjo. Skripsi pertama dan kedua membahas dampak dari adanya perilaku asertif, namun dengan mengkorelasikan pada variabel lain yang saling berkaitan. Sedangkan Tesis pada penelitian ketiga terdapat tambahan yang membedakan yakni dari sudut gaya kepemimpinan yang lebih pada transaksional dan objek yang digunakan adalah perusahaan sedangkan penulis sendiri fokus pada ranah lembaga pendidikan Islam. Jurnal keempat merupakan artikel yang membahas tentang latar belakang perilaku asertif yang cocok diterapkan oleh kepala sekolah. Dan Jurnal kelima lebih spesifikasi dalam menelaah pengaruh

---

<sup>42</sup> Nurtanio Agus, “*Mengembangkan Perilaku Asertif Kepala Sekolah*” Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Yogyakarta Vol. 04 Nomor 02 (Agustus, 2016): 52-58, diakses dari <http://eprints.uny.ac.id/id/eprint/102> pada tanggal 02 Oktober 2017.

<sup>43</sup> Tri Widyastuti, “*Pengaruh Komunikasi Asertif terhadap Pengelolaan Konflik*” Widya Cipta Vol. 1 Nomor 1 (Maret, 2017): 1-6, diakses dari <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/1392/0> pada tanggal 02 Oktober 2017.



komunikasi asertif terhadap pengelolaan konflik. Adapun penulis lebih cenderung mengambil sudut pandang perilaku asertif yang dilakukan oleh pemimpin perempuan dan ruang lingkup yang digunakan sebagai objek penelitian merupakan lembaga pendidikan Islam.

### **G. Sistematika Pembahasan**

Penelitian ini ditulis dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab kesatu adalah pendahuluan. Dalam bab ini penulis memaparkan latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian dan sistematika pembahasan.

Pada bab kedua, penulis menyajikan kajian pustaka tentang Perilaku Asertif dan Pemimpin Perempuan. Kajian pustaka ini berisi teori dan konsep materi sebagai langkah dalam pengambilan data dan pijakan dalam menganalisis fenomena yang terjadi di lapangan. Teori-teori tersebut diantaranya Asertif, Pemimpin Perempuan dan Pemimpin Perempuan yang Asertif.

Selanjutnya pada bab ketiga berisi Metode Penelitian, penulis menyajikan dan mendeskripsikan metode penelitian diantaranya jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data dan informan penelitian, cara pengumpulan data, prosedur analisis dan interpretasi data serta keabsahan data.

Di bab keempat, peneliti menulis tentang Hasil Penelitian dan Pembahasan. Penulis menyajikan dan mendeskripsikan hasil penelitian meliputi profil MINU Waru 1 Sidoarjo, Ciri-ciri Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan di MINU Waru



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Perilaku Asertif

##### 1. Pengertian Asertif

Asertif berasal dari kata *assert* berarti sadar yang memberikan pengertian menyatakan atau bersikap positif, yakni berterus terang atau tegas<sup>44</sup>. Pada buku *A to Z Kamus Psikologi Super Lengkap* menyebutkan bahwa asertif adalah perilaku yang berusaha mengetahui, menganalisis, dan mengubah sumber stres, misalnya bila ditegur kepala sekolah maka guru merespons yang ditampilkan bukan marah, melainkan menganalisis mengapa sampai ditegur. Buku ini juga mengartikan tentang asertivitas adalah suatu kemampuan untuk mengomunikasikan apa yang diinginkan, dirasakan dan dipikirkan kepada orang lain, namun dengan tetap menjaga dan menghargai hak-hak serta perasaan pihak lain<sup>45</sup>.

Menurut Sri Purnowati, asertif adalah kemampuan berkomunikasi secara jujur dan menunjukkan ekspresi sesuai dengan perasaan dan pikiran serta kebutuhan kita. Ratus dan Nevid menjelaskan asertif berarti meminta seseorang untuk melakukan sesuatu dengan cara yang akan menambah penghargaan. Kanfer dan Goldstein juga mengatakan bahwa orang asertif berarti mampu menguasai diri, bersikap bebas dan menyenangkan, mampu

---

<sup>44</sup> Herbert Fensterheim dan Jean Baer, *Jangan Bilang Ya Bila Anda Akan Mengatakan Tidak*, (Gunung Jati: Offset Gunung Jati, 1980), 14.

<sup>45</sup> Husamah, *A to Z Kamus Psikologi Super Lengkap*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015), 33.

merespon hal-hal yang disukainya secara wajar, dan mampu mengekspresikan cinta dan kasih sayang pada orang yang sangat berarti dalam hidupnya<sup>46</sup>. Perilaku asertif juga didefinisikan sebagai gaya wajar yang tidak lebih dari sikap langsung, jujur, dan penuh respek sementara berinteraksi dengan orang lain<sup>47</sup>.

Dari beberapa pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa asertif adalah sebuah kemampuan komunikasi yang jujur dan mampu merespon sesuatu dengan menunjukkan perasaan, pikiran serta memperdulikan kebutuhan baik diri sendiri maupun orang lain.

## 2. Ciri-ciri Asertif

Fensterheim dan Baer menyatakan seseorang dapat dikatakan memiliki sikap asertif jika a) bebas mengemukakan pikiran dan pendapat, baik melalui kata-kata maupun tindakan b) dapat berkomunikasi langsung dengan terbuka, langsung, jujur dan sebagai mestinya c) menyatakan perasaan senang dan tidak senang dengan baik d) memiliki sikap dan pandangan yang aktif terhadap berbagai masalah sehari-hari dalam kehidupannya dan e) menerima apa yang ada pada dirinya dengan baik dan

---

<sup>46</sup> Sri Purnomowati, *Membangun Persahabatan Sehat dengan Komunikasi Asertif*, (Surabaya: Arta Sarana Media, 2011), 53-54.

<sup>47</sup> Sam R. Llyod, *Mengembangkan Perilaku Asertif yang Positif....*, 1.

tetap berusaha maksimal. Jika gagal ia tetap memiliki harga diri dan kepercayaan diri.<sup>48</sup>

Alberti dan Emmons menyebutkan ada sepuluh pokok kunci aspek pada perilaku asertif<sup>49</sup>:

- a. Pengungkapan diri. Pengungkapan ini merupakan bentuk dari keberanian mengungkapkan pikiran, perasaan dan kebutuhannya tanpa ada rasa terancam dan cemas pada dirinya.
- b. Penghormatan terhadap orang lain. Seseorang yang asertif memiliki sikap hormat terhadap orang lain diantaranya memperdulikan kebutuhan orang lain.
- c. Jujur dan langsung. Orang yang asertif memiliki kejujuran dan keterbukaan (tanpa basa-basi) dalam berinteraksi, hal ini yang menunjukkan asertif memiliki ketegasan dalam berkomunikasi.
- d. Tidak membedakan, menguntungkan semua pihak. Kesamaan keuntungan ini karena perilaku asertif memperhatikan dan memperdulikan kesejahteraan orang lain sehingga menjadikan pribadi yang tidak milih-memilih.
- e. Memiliki kemampuan berkomunikasi verbal (menyatakan perasaan, hak-hak, fakta, pendapat, permintaan, dan batasan) dan komunikasi non verbal (kontak mata, suara, postur, ekspresi muka, gestur, jarak, waktu,

<sup>48</sup> Herbert Fensterheim dan Jean Baer, *Jangan Bilang Ya Bila Anda Akan Mengatakan Tidak.....*, 14-15.

<sup>49</sup> Sri Purnomowati, *Membangun Persahabatan Sehat dengan Komunikasi Asertif.....*, 55

kelancaran, dan sikap mendengarkan). Bentuk dari komunikasi ini yang akan membandingkan perilaku asertif dengan perilaku lainnya (lihat Tabel 1).

- f. Asertif bukanlah sesuatu yang bersifat universal, ia dibentuk dan dipengaruhi kebudayaan masyarakat setempat. Maksudnya perilaku asertif merupakan keterampilan yang mampu dipelajari oleh siapapun dan bukan bawaan dari lahir.

Asertif memiliki ekspresi yang terbuka dan jujur serta fleksibel dari pikiran, perasaan, dan kebutuhannya tanpa ada kecemasan yang tidak jelas. Perilaku asertif juga bersifat interaktif dalam artian mampu mendengarkan pikiran dan perasaan orang lain.<sup>50</sup> Diana Cawood juga menyebutkan ada keterampilan memberi dan menerima dalam perilaku asertif. Keterampilan ini adalah salah satu sisi dari total keterampilan asertif. Berikut keterampilan memberi dan menerima dalam perilaku asertif, *pertama*, keterampilan memberi dalam perilaku asertif, meliputi 1) Memberikan informasi, 2) Memberikan opini atau sudut pandang, 3) Menyatakan kebutuhan atau harapan, 4) Berbagi perasaan, 5) Memberikan keputusan, dan 6) Menyampaikan kritik atau pujian. *Kedua*, keterampilan menerima dalam perilaku asertif., meliputi 1) Mencari Informasi, 2) Merefleksikan isi

---

<sup>50</sup> Diana Cawood, *Assertiveness for Managers*....., 13-17.



pesan, 3) Merefleksikan perasaan, 4) Menerima kritik/pujian, 5) Teladani Fleksibilitas.<sup>51</sup>

### 3. Perbandingan Asertif, Pasif, dan Agresif

Gaya perilaku asertif merupakan salah satu dari tiga gaya komunikasi interpersonal. Tiga komunikasi interpersonal tersebut diantaranya perilaku asertif, perilaku submasif dan perilaku agresif.<sup>52</sup> Menurut Llyod, asertif dijabarkan perilaku memiliki sifat aktif, langsung, dan jujur. Perilaku ini mengkomunikasikan kesan respek kepada diri sendiri dan kepada orang lain, berbeda dengan submasif yang bersifat pasif dan tidak langsung serta membiarkan keinginan, kebutuhan dan hak orang lain menjadi lebih penting dari dirinya, sedangkan perilaku agresif merupakan perilaku yang dapat aktif atau pasif serta menempatkan keinginan, kebutuhan dan haknya diatas milik orang lain.<sup>53</sup>

Diana Cawood juga memberikan perbandingan antara pasif, asertif dan agresif yang dilihat dari pesan yang disampaikan, tujuan yang diinginkan, sarana dari cara berkomunikasi, mata dan tubuh yang menunjukkan interaksi tiap perilaku serta hasil dari tiap perilaku. Perbandingan tersebut dipaparkan pada Tabel 1 sebagai berikut.<sup>54</sup>

<sup>51</sup> Ibid, 49.

<sup>52</sup> Nurtanio Agus P, “*Mengembangkan Perilaku Asertif Kepala Sekolah,*” ... 58.

<sup>53</sup> Sam R. Llyod, *Mengembangkan Perilaku Asertif yang Positif*...., 5.

<sup>54</sup> Diana Cawood, *Assertiveness for Managers*,.... 28.

**Table 1. Perbandingan Perilaku Pasif, Agresif dan Asertif**

	<b>PASIF</b>	<b>AGRESIF</b>	<b>ASERTIF</b>
<b>PESAN</b>	Kamu benar. Yang kupikirkan tidak penting. Perasaanku tidak penting.	Aku benar. Jika pikiranmu tidak sama dengan pikiranku, kamu salah. Perasaanmu tidak penting.	Beginilah aku melihat situasinya. Ini yang ku pikirkan. ini yang kurasakan.
<b>TUJUAN</b>	Menghindari konflik	Mendapatkan apa yang anda inginkan menang.	Komunikasi dan sikap saling menghormati.
<b>SARANA</b>	Suara lemah, ragu-ragu	Suara keras dan sombong, tempo staccato, infleksi menuntut atau sarkatis.	Tegas, hangat, nada dengan modulasi baik, tempo rata.
<b>MATA</b>	Dialihkan, tunduk, melihat ke kejauhan	Tajam menembus, dingin, menatap ke bawah	Langsung, terbuka, jujur.
<b>TUBUH</b>	Postur meringkuk, tidak tegak, meremas-remas jari, gelisah, kepala sering menunduk	Kaku, tegang, postur bersandar, tangan berkacar pinggang, telunjuk menuding, tangan terkepal, tinju sering dihantamkan	Santai, postur seimbang, tangan kendur di samping tubuh, gerak-gerik santai.
<b>HASIL</b>	Hormat –diri direndahkan. Rasa kasihan atau kemarahan dari orang lain. Kebutuhan terpenuhi. Sering tersinggung, cemas-berharap ada orang yang menebak apa yang anda inginkan atau maksudkan. Tidak ada kemajuan dalam masalah-masalah nyata.	Hormat – diri tidk kokoh. Harus memegang kendali degan degala pengorbanan. Hubungan sering rusak –mencitakan sikap memusuhi dalam diri orang lain. Mencapai tujuan lewat jalan pintas dengan mengorbankan orang lain.	Memelihara dan membina hormat-diri. Mencapai tujuan yang diinginkan. Menangani masalah-masalah nyata. Meningkatkan kepercayaan diri. Membina hubungan yang efektif dengan orang lain.

Alberti dan Emmons juga mengklasifikasikan perilaku asertif, pasif dan agresif yang ditinjau dari sudut pandang sebagai pelaku dalam

menyampaikan komunikasi dan sebagai penerima ketika merespon interaksi dari orang lain. Pengklasifikasian tersebut dijelaskan pada tabel sebagai berikut:<sup>55</sup>

**Table 2. Klasifikasi Perilaku Pasif, Asertif dan Agresif**

<b>Pasif Pelaku</b>	<b>Asertif Pelaku</b>	<b>Agresif Pelaku</b>
Penyangkalan diri	Perbaikan/peningkatan diri	Perbaikan diri dengan cara merugikan orang lain
Kecenderungan menahan	Ekspresif	Terlalu ekspresif
Tidak meraih tujuan-tujuan yang diinginkannya	Bisa meraih tujuan-tujuan yang diinginkannya	Meraih tujuan-tujuan dengan mengorbankan orang lain
Pilihan dari orang lain	Pilihan untuk diri sendiri	Memilih untuk orang lain
Tidak tegas, cemas, memandang rendah diri	Merasa nyaman dengan dirinya	Memandang rendah orang lain
<b>Penerima</b>	<b>Penerima</b>	<b>Penerima</b>
Tidak sabar, merasa bersalah, marah	Memahami / menyadari situasi / keadaan orang lain	Merasa dijatuhkan dan direndahkan
Tidak ada penghargaan dari pelaku	Menghargai pelaku	Sakit, dipermalukan dan bertahan
Meraih tujuan-tujuan dari keinginan pelaku	Bisa mencapai keinginan-keinginannya	Tidak meraih tujuan-tujuan yang diinginkan

Dari dua pendapat diatas yang menjelaskan perbandingan antara perilaku pasif, asertif dan agresif maka keduanya memiliki implikasi yang sama meskipun ditinjau dari sudut pandang masing-masing pendapat. Dengan demikian, perilaku asertif tentunya menjadi perilaku manusia yang positif dan memiliki keseimbangan dari ketiga perilaku tersebut, sebab dengan bersikap asertif, seseorang dapat memandang keinginan, kebutuhan, dan hak kita sama dengan keinginan, kebutuhan dan hak orang lain.

<sup>55</sup> Mora Sabda, Skripsi: “*Hubungan Perilaku Asertif Dengan Penyesuaian Sosial Pada Siswa MTs Al Istam Serang*” (Malang: Universitas Islam Negeri Maliki Malang, 2013), 18.

## B. Pemimpin Perempuan

### 1. Pemimpin

#### a. Pengertian Pemimpin

Pemimpin dalam bahasa Inggris disebut *leader* dan menghasilkan kata kepemimpinan. Kepemimpinan diterjemahkan dalam bahasa Inggris berarti *leadership*. Sedangkan akar katanya ialah *to lead* yang mengandung beberapa arti yakni bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.<sup>56</sup> Kata pemimpin muncul terlebih dahulu pada tahun 1300, sedangkan kepemimpinan tahun 1800 (selisih 500 tahun).<sup>57</sup> Nanang Fattah menjelaskan bahwa pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sebagaimana dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan<sup>58</sup>. Stephen P. Robbins juga menguatkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dengan otoritas manajerialnya, sedangkan kepemimpinan merupakan proses yang dilakukan oleh

<sup>56</sup> A.M. Mangunhardjana, S.J., *Kepemimpinan...*, 1.

<sup>57</sup> Syamsul Arifin, *Leadership: Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), 1.

<sup>58</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 59-60

pemimpin dalam mempengaruhi kelompoknya untuk mencapai tujuannya.<sup>59</sup>

Syamsul Arifin mendefinisikan pemimpin dengan seseorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan (khususnya disatu bidang), sehingga mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas tertentu ddemi tercapainya satu atau beberapa tujuan<sup>60</sup>. Sowiyah mengutip Nanus dan Dobbs tentang definisi pemimpin diantaranya 1) pemimpin adalah seseorang penyalur harapan, 2) pemimpin adalah seseorang yang secara signifikan mempengaruhi pikiran, perilaku, dan atau perasaan orang lain, 3) pemimpin adalah orang yang mengetahui apa yang dibutuhkan, apa yang benar, bagaimana mengendalikan manusia dan sumber daya untuk mencapai tujuan dan 4) pemimpin adalah orang-orang yang bertanggungjawab membangun kemampuan untuk memaahami kesulitan, memperjelas visi, dan meningkatkan kemampuannya<sup>61</sup> Yukl berpendapat bahwa para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya<sup>62</sup> Menurut Russel dan Evans bahwa

---

<sup>59</sup> Stephen Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen edisi ke sepuluh jilid 2*, (Jakarta: erlangga, 2010), 146.

<sup>60</sup> Syamsul Arifin, *Leadership: Ilmu dan Seni Kepemimpinan.....*, 1.

<sup>61</sup> Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), 12

<sup>62</sup> Ibid, 280

pemimpin adalah seseorang yang berada di puncak tangga hirarki, dapat mempengaruhi orang lain dan seseorang yang “menunjukkan cara”.<sup>63</sup>

Mendefinisikan seorang pemimpin juga dapat diartikan ketika seseorang tersebut menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan, Memiliki kepercayaan, nilai, atau sikap yang menimbulkan respon positif dan mampu mengerjakan hal-hal yang inspiratif.<sup>64</sup> Moenir memberikan pengertian bahwa pemimpin ialah orang yang karena sesuatu sebab dapat memiliki kekuasaan, kewenangan, kewibawaan, dan kekuatan lain serta dipatuhi dan diikuti oleh sekelompok orang. Ia juga membagi jenis pemimpin dari segi kemasyarakatan yaitu pemimpin formal dan informal. Pemimpin formal adalah orang-orang yang menduduki jabatan dalam pemerintahan, sedangkan pemimpin informal adalah orang-orang yang tidak menduduki jabatan pemerintahan tetapi memiliki pengikut, dipatuhi, dan ditaati sekelompok orang. Pemimpin informal ini ditimbulkan dari sifat kewibawaan yang dimiliki oleh orang tersebut.<sup>65</sup>

Dari beberapa definisi yang dipaparkan oleh para ahli maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pemimpin adalah jabatan yang dipegang oleh seseorang dan memiliki kemampuan mempengaruhi dan mensinergikan orang lain demi terwujudnya tujuan tertentu.

---

<sup>63</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 8.

<sup>64</sup> Donald H. Weiss, *Menjadi Pemimpin yang Efektif*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1994), 7.

<sup>65</sup> Moenir, *Kepemimpinan Kerja : Peranan, Teknik dan Keberhasilannya*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 235.

## b. Ciri-ciri Pemimpin

Tidak semua manusia mendapatkan kesempatan menjadi pemimpin. Pemimpin merupakan orang yang terpilih dan dipercayai untuk mengelola organisasi.<sup>66</sup> Pemimpin adalah sosok penting yang harus ada dalam organisasi sebab perubahan maju mundurnya organisasi tergantung pada pemimpin.<sup>67</sup> Dari situlah kehadiran dibutuhkan dalam organisasi. Sehingga untuk dapat dikatakan sebagai pemimpin, seseorang harus memenuhi kriteria pemimpin diantaranya 1) memiliki kekuasaan, sebuah kapasitas untuk dapat memengaruhi orang sebab jika seseorang dipercaya sebagai pemimpin, maka orang tersebut secara otomatis memiliki kekuasaan sehingga para bawahan mematuhi pemimpin tersebut 2) memiliki pengikut, adalah orang-orang yang turut mendukung dan bekerja bersama-sama dengan pemimpin. Keberhasilan pemimpin ialah mampu menggerakkan bawahan sebab mereka adalah salah satu faktor pendukung keberhasilan tersebut, dan 3) Memiliki kemampuan, merupakan potensi yang dimiliki oleh pemimpin baik kemampuan teknis maupun pikiran pemimpin.

Terry memaparkan 10 sifat yang terdapat dalam ciri pemimpin, yaitu 1) kekuatan, baik rohani maupun jasmani karena pemimpin akan menguras tenaga dan akan menemukan situasi yang tidak menentu, 2)

<sup>66</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, 9.

<sup>67</sup> Sukarso dan Iskandar Putong, *Kepemimpinan : Kajian Teoritis dan Praktis*, (Jakarta: Airlangga, 2015), 9.



stabilitas emosi, maksudnya pemimpin memiliki keseimbangan emosi sehingga tidak mudah terpancing emosi negatif, 3) pengetahuan tentang relasi insani. artinya pemimpin harus mengetahui karakter dan latar belakang anggotanya untuk dapat mengetahui potensi sebagai bahan mengembangkan bakat anggotanya, 4) kejujuran, baik kejujuran tersebut dari diri sendiri maupun orang lain, 5) objektif, pemimpin dalam memustuskan sesuatu harus berdasarkan hati nurani untuk mendapatkan hasil yang obyektif, 6) dorongan pribadi, artinya pemimpin harus memiliki kesediaan menjadi pemimpin untuk menagbdikan diri pada kepentingan orang banyak, 7) keterampilan berkomunikasi, keterampilan ini untuk memudahkan menangkap maksud dari anggota ataupun orang lain saat berinteraksi, 8) kemampuan mengajar dan membina, pemimpin seyogyanya dapat membimbing anggotanya menuju tujuan organisasi yang telah ditentukan, 9) keterampilan sosial, artinya pemimpin memiliki jiwa sosial yang tinggi untuk dapat memberdayakan manusia dan menciptakan kkerja sama yang baik, 10) kecakapan manajerial, pemimpin dituntut memiliki kemahiran manajerial untuk dapat membuat rencana, mengelola, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol dan mengevaluasi organisasinya.<sup>68</sup>

Edwin Ghiselli juga memaparkan hasil penelitiannya dalam menemukan sifat-sifat pemimpin untuk mencapai kepemimpinan efektif,

---

<sup>68</sup> Moh. Salim Al-djufri, *Kepemimpinan.....*, 21-22.

diantaranya<sup>69</sup> 1) memampukan sebagai pengawas (*supervisory ability*) dalam mengarahkan dan mengawasi pekerjaan orang lain, 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan yang mencakup tanggungjawab dan memiliki keinginan sukses, 3) kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir pemimpin, 4) ketegasan dalam membuat keputusan dan memecahkan permasalahan dengan tepat, 5) kepercayaan diri, sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah, dan 6) Inisiatif, kemampuan untuk dapat mengembangkan dan menentukan cara-cara berinovasi.

Penjelasan mengenai ciri-ciri pemimpin diatas secara ringkas bahwa pemimpin dituntut memiliki kriteria pemimpin baik mencakup kapasitas, perilaku dan sifat-sifat untuk dapat mewujudkan kredibilitasnya dalam memimpin.

#### c. Tugas Pemimpin

Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya secara umum memiliki dua tugas utama (*leadership function*) yaitu menyelesaikan suatu pekerjaan dan melakukan kerja sama tim. Tugas pertama adalah tugas menyelesaikan pekerjaan yaitu pekerjaan yang sudah dihasilkan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan tugas kedua pemimpin

---

<sup>69</sup> Hari Sucahyowati, *Manajemen Sebuah Pengantar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2014),107.

harus memberdayakan sumber daya manusia sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan.<sup>70</sup>

Menurut Stoner terdapat delapan tugas pemimpin diantaranya<sup>71</sup>:

- 1) *The manager assumes responsibility* (pemimpin memikul tanggungjawab). Tanggungjawab tersebut mencakup keberhasilan dan kegagalan. Selain itu, tanggung jawab pemimpin adalah menyelesaikan masalah, mengadakan evaluasi terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan dan bertanggungjawab atas segala aktivitas bawahan.
- 2) *The leader must balance competing goal* (pemimpin harus mampu menciptakan keseimbangan dalam rangka mencapai berbagai tujuan) meliputi, pemimpin diharapkan mampu mengelola problem dan kebutuhan serta hasil dari organisasi, pemimpin harus mampu mensinergikan bawahannya sehingga semua bawahan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efisien dan efektif.
- 3) *The leader is a conceptual thinker* (pemimpin adalah pemikir konseptual). Pemimpin harus memiliki kapasitas dalam wawasannya untuk dapat menganalisis dan menghasilkan kebijakan yang tepat bagi organisasi.

---

<sup>70</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, 10.

<sup>71</sup> Sanusi Hamis, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 56-57.

- 4) *The leader work wit dan trough otger people* (pemimpin bekerja bersama dan melalui orang lain) maksudnya pemimpin harus mampu mengorganisir bawahannya agar dapat bekerja bersama demi mencapai tujuan.
- 5) *The leader is a mediator* (pemimpin adalah penengah). Pemimpin harus jeli terhadap setiap permasalahan sehingga dapat mengkomunikasikan dengan pihak terkait untuk mendapatkan hasil yang solutif.
- 6) *The leaderis a politision* (pemimpin adalah seorang politisi). Pemimpin harus melakukan pendekatan dan kerjasama dengan pihak lain dan menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan demi mencapai tujuan organisasi
- 7) *The leader is a diplomat.*(pemimpin adalah seorang diplomat). Pemimpin merupakan wakil dari organisasi dalam rangka melakukan pembicaraan penting dengan pihak luar untuk dapat menjalin kerjasama.
- 8) *The leader makes difficult decision* (pemimpin membuat keputusan yang pelik). Seorang pemimpin sebagai pengambil keputusan terkadang dihadapkan pada keputusan yang sangat sulit sehingga pemimpin harus mampu mengambil keputusan tepat dalam meminimalisir masalah dan dapat memaksimalkan keuntungan dari keputusan tersebut.

Toman Sony Tambunan juga memberikan penekanan penting terhadap tugas pokok pemimpin, yaitu 1) mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan suatu organisasi 2) mengarahkan sumber daya manusia dan lainnya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan 3) mengendalikan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan (pengawasan) sehingga menghasilkan sesuatu yang berkualitas.<sup>72</sup>

Dengan demikian, secara garis besar tugas pokok pemimpin adalah mampu menyelesaikan tugas organisasi dengan mensinergikan dan memberdayakan bawahannya demi mencapai tujuan bersama dan menghasilkan sesuatu yang berkualitas dan memuaskan.

## 2. Perempuan

### a. Pengertian Perempuan

Kata perempuan berasal dari *empu*, yang berarti dihargai, disandingkan pada *empu* dalam jari mengandung arti penguat jari dimana jari tidak dapat mengenggam erat atau memegang teguh kalau *empu* jarinya tidak ada<sup>73</sup>. Arti perempuan dengan dasar kata *empu* juga dinilai bangsa Indonesia bahwa mereka harus di-*empu* dalam arti dihormati dan dimuliakan atau meng-*empu* yakni membimbing dan

<sup>72</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan*....., 11.

<sup>73</sup> Zaitunah Subhan, *Kodrat Perempuan, Takdir atau Mitos?* ..... , 1.

mendidik<sup>74</sup>. Wikipedia menjabarkan bahwa perempuan adalah salah satu dari dua jenis kelamin manusia; satunya lagi adalah lelaki atau pria<sup>75</sup>.

Perempuan juga diistilahkan dalam kata wanita. Wanita berasal dari bahasa Sansekerta dari kata dasar *wan* yang berarti nafsu, sehingga kata wanita mempunyai arti yang dinafsui atau merupakan objek nafsu. Sedangkan dalam bahasa Jawa (Jarwa Dosok), kata wanita berarti *Wani ditata*, artinya berani diatur. Ungkapan ini ditafsirkan dengan 1) berani bila diatur (tidak membantah/melawan atau bersedia diatur) 2) Berani atau tidak ragu bila diatur, atau menurut<sup>76</sup>. Dalam bahasa Arab perempuan diartikan *untsa* yang disebutkan dalam *Al-Mu'jam Al-Wasith* dengan kata *anutsa-unutsatan-anatsatan* berarti lemah gemulai, *anatsat al-hamil* berarti perempuan melahirkan, *anatsa fi al-amr* berarti lembek dan tidak tegas, *rajul anits* artinya laki-laki yang lembut dalam berbicara<sup>77</sup> sehingga mengartikan bahwa perempuan adalah makhluk yang halus dan lembut.

Perempuan disebutkan dalam Al-Qur'an menggunakan lafal yang berbeda-beda, antara lain *mar'ah*, *imra'ah*, *nisa'* atau *niswah*, dan *untsa*. Ada pendapat yang mengatakan bahwa akar kata *nisa* adalah *nis-*

<sup>74</sup> M. Quraish Shihab, *Mukjizat Al-Qur'an : Ditinjau dari Aspek Kebahasaan, Isyarat Ilmiah dan Pemberitaan*, (Bandung: Mizan, 2013), 107.

<sup>75</sup> Wikipedia, "Perempuan", diakses dari <https://id.wikipedia.org/wiki/Perempuan>, pada tanggal 19 Januari 2018.

<sup>76</sup> Zaitunah Subhan, *Kodrat Perempuan, Takdir atau Mitos? .....*, 2.

<sup>77</sup> 'Abd al-Qadir Manshur, *Buku Pintar Fiqih Wanita*, ed. Muhammad Zaenal Arifin, (jakarta: Zaman, 2009), 22.

ya artinya lupa yang disebabkan oleh kelemahan akal, sedangkan dilihat dari Psikologi Arab, kata *nisa* bisa berartianisayaitu penghibur. Ada juga yang mengartikan *anisa* berarti jinak atau tenang hatinya, sedangkan kata *untsa* mempunyai arti lemah lembut dan halus perkataannya. Selain itu, terdapat perbedaan dalam penggunaan kata dalam bahasa Arab, misalnya *al-mar'ah* yang menyebutkan karakter pribadi, sedangkan kata *nisa* digunakan dalam menyebut sifat dan kata *untsa* digunakan untuk menyebut jenis kelamis perempuan.<sup>78</sup>

Dengan demikian, dari beberapa definisi perempuan yang sudah disebutkan memberikan kesimpulan bahwa perempuan ialah seseorang yang berjenis kelamin manusia (perempuan) yang memiliki peringai lemah lembut sehingga ia juga dimuliakan.

#### b. Ciri-ciri Perempuan

‘Abd al-Qadir Manshur menjelaskan perempuan dari sudut kebahasaan memiliki perbedaan mendasar dengan laki-laki, sehingga keduanya tidak bisa disamakan<sup>79</sup>. Kartini Kartono juga menguatkan bahwa ciri-ciri jasmaniah dari laki-laki dan wanita sudah jelas tampak berbeda baik perbedaan secara anatomis dan fisiologis yang juga

<sup>78</sup> Zaitunah Subhan, *Kodrat Perempuan, Takdir atau Mitos? .....*, 6-8.

<sup>79</sup> ‘Abd al-Qadir Manshur, *Buku Pintar Fiqih Wanita .....*, 23.



menyebabkan perbedaan pada pola tingkah laku wanita dan struktur aktivitas laki-laki<sup>80</sup>.

Thariq Kamal memaparkan penelitian ilmiah yang membedakan laki-laki dan perempuan secara fisiologis dan psikologis untuk dapat menemukan ciri-ciri dari perempuan. Beberapa perbedaan fisik tersebut sebagai berikut *pertama*, kulit perempuan lebih tipis daripada laki-laki, sehingga menyebabkan perempuan lebih cepat keriput dibandingkan laki-laki. *Kedua*, pita suara perempuan lebih pendek daripada laki-laki. Terlihat dari suara laki-laki yang lebih besar dari perempuan. *Ketiga*, darah laki-laki lebih tebal daripada perempuan yang berpengaruh pada oksigen yang dihasilkan sehingga menyebabkan kekuatan laki-laki lebih besar dari perempuan. *Keempat*, tulang laki-laki ukurannya lebih besar daripada perempuan. Ukuran ini menjadikan langkah kaki perempuan lebih pendek daripada langkah laki-laki. *Kelima*, tulang pinggang perempuan yang lebih besar dari laki-laki merupakan ciptaan Tuhan untuk menjaga kehamilan dan proses melahirkan. Dan *keenam*, Otot laki-laki keseimbangannya lebih banyak daripada kandungan lemaknya sehingga lebih mudah mengurangi berat badan dibandingkan perempuan.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Kartini Kartono, *Psikologi Wanita : Mengenai Gadis Remaja dan Wanita Dewasa*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), 3.

<sup>81</sup> Thariq Kamal An-Nu'aيمي, *Psikologi Suami Istri*....,16-17

Sedangkan secara psikis Thariq juga memaparkannya sebagai berikut *pertama*, gerak intuisi perempuan lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini memperlihatkan perempuan lebih besar merespon orang lain dan juga interaksinya semisal menggerutu atau mengeluh. *Kedua*, laki-laki tampak lebih egois dibandingkan dengan perempuan. Terlihat ketika laki-laki sedang bersungguh-sungguh dalam bekerja yang tidak memperhatikan orang lain. Dan *ketiga*, laki-laki berfikirnya terkonsentrasi (memusat) pada kebutuhan dirinya saja. Hal tersebut yang mendukung laki-laki berbuat egois. Berbeda dengan perempuan meskipun tidak begitu konsentrasi dengan kebutuhannya yang berpengaruh pada keinginan mengutarakan sesuatu, namun ia memiliki sifat lebih banyak perhatian pada orang lain melebihi perhatian pada dirinya sendiri.<sup>82</sup>

Sifat wanita yang banyak dituntut dan disoroti masyarakat luas sehingga menjadikan sifat yang harus melekat pada wanita secara normatif, diantaranya<sup>83</sup> 1) keindahan, yaitu unsur pengukur dari keindahan psikis wanita yang sangat dihargai diantaranya kehalusan, keramahan, keriangannya, humeur atau suasana hati yang positif, kelembutan dan tidak jahat, 2) kelembutan, artinya mengandung unsur kehalusan yang diartikan selalu menyebar iklim psikis yang

---

<sup>82</sup> ibid, 18-20.

<sup>83</sup> Kartini Kartono, *Psikologi Wanita : Mengenai Gadis Remaja dan Wanita Dewasa....*, 16-17.

menyenangkan, dan 3) kerendahan Hati, arti sifat ini adalah tidak angkuh, tidak mengunggulkan diri sendiri dan dapat menempatkan posisi sesuai kondisi pihak lain.

Dengan demikian, dari beberapa penjabaran sebelumnya untuk dapat menemukan ciri-ciri perempuan perlu juga membahas laki-laki untuk menemukan perbedaan diantara keduanya, sehingga dapat diketahui bahwa ciri khas dari perempuan adalah memiliki sifat lemah lembut, mampu berfikir banyak dan memiliki sifat komunal (merakyat /peduli terhadap orang lain).

### 3. Pemimpin Perempuan

Setiap organisasi pasti memiliki pemimpin yang akan mengaturnya. Sebagai pemimpin, seseorang itu memiliki tugas memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>84</sup> Untuk dapat mempengaruhi orang lain, pemimpin dalam kepemimpinannya perlu melakukan proses perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, emosi dan perilaku orang lain terhadap terwujudnya visi<sup>85</sup> Selain itu, bahasa merupakan hal yang sangat penting dalam berkomunikasi sehingga para pemimpin biasanya memiliki kemampuan verbal yang luar biasa.<sup>86</sup> Maka pemimpin

<sup>84</sup> Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 277.

<sup>85</sup> Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam...*,13.

<sup>86</sup> Moh. Salim al-djufri, *Kepemimpinan...*, 17.

setidaknya mengetahui bagaimana cara mengolah komunikasi dengan tepat untuk dapat mensinergikan orang lain demi tercapainya tujuan tertentu.

Akhir-akhir ini pembahasan pemimpin perempuan mendapat perhatian lebih dari kalangan para ahli. Hal tersebut muncul setelah ramalan pasangan penulis John Naisbit dan Patricia Aburdene yang menyatakan bahwa dekade menjelang tahun 2000 menjadi dekade kepemimpinan perempuan.<sup>87</sup> Peter G. Nourthouse juga menjelaskan bahwa dimulai tahun 1970-an, peneliti mulai tertarik meneliti perbedaan gender dalam kepemimpinan sebab melihat jumlah perempuan dalam posisi kepemimpinan dan jumlah perempuan dalam dunia akademis yang semakin meningkat, menghasilkan perubahan dramatis termasuk masyarakat amerika. Sehingga bisa dikatakan menjadi pemicu yang kuatminat akademisi dalam kajian pemimpin perempuan.<sup>88</sup>

Nur Kholis menjelaskan bahwa sampai sekarang representasi perempuan dalam posisi kepemimpinan puncak masih sangat kecil dibandingkan laki-laki, termasuk dalam dunia pendidikan<sup>89</sup>. Ia juga memaparkan penemuannya dalam sebuah penelitian tentang tiga hambatan utama yang menghalangi perempuan meraih posisi kepemimpinan puncak ataupun ketika telah menduduki posisi kepemimpinan. *Pertama*, hambatan terkait keluarga, misalnya perempuan masih harus negoisasi antara urusan keluarga dan

<sup>87</sup> Aliyah Rasyid Naswedan, “*Profil EQ Kepemimpinan Wanita Pemimpin di Daerah Istimewa Yogyakarta*,”....., h. 174

<sup>88</sup> Peter g. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik Edisi 6*, terj. Ati Cahayani....., h. 329

<sup>89</sup>Nur Kholis, “*Career Advancement in Indonesian Academia: A Concern of Gender Discrimination*,” *Jurnal Kependidikan Islam* 2 (2012): 13–28. <https://www.researchgate.net/publication/319157956>.

urusan karir. *Kedua*, hambatan terkait organisasi yang secara samar melakukan diskriminasi terhadap perempuan. *Ketiga*, hambatan terkait dengan individu, dimana perempuan kurang atau tidak mengejar karir tertinggi khususnya berkait dengan kepemimpinan<sup>90</sup>.

Adanya isu gender sangat erat berkaitan dengan agama, dimana terdapat pemahaman negatif yang menjerumus pada diskriminasi perempuan termasuk menjadi pemimpin. Dalil argumentasi tersebut merupakan hasil penafsiran tanpa melihat sisi sosiologisnya.<sup>91</sup>

Dalam pandangan Ibnu Katsir berdasarkan ayat 34 Surat Nisa menjelaskan bahwa kaum lelaki merupakan pemimpin, penguasa, kepala dan pendidik bagi kaum perempuan. Keunggulan lelaki tersebut berdasarkan argumen dikhususkannya amanah kenabian dan kerasulan hanya pada kaum lelaki saja.<sup>92</sup> Al-Maraghi menguatkan adanya keunggulan lelaki yang terbagi menjadi dua yaitu *fithry*, yaitu kekuatan fisik yang berimplikasi pada kekuatan akal dan kebenaran berpandangan; dan keunggulan yang bersifat *kasby*, yaitu kemampuan untuk berusaha menjalankan pekerjaan dan memperoleh rizki<sup>93</sup>.

Fahkrudin Ar-Razi juga menyetujui adanya superioritas laki-laki atas

---

<sup>90</sup>Nur Kholis, "Barriers to Women's Career Advancement in Indonesian Academia: A Qualitative Empirical Study," in *Proceedings of the 1st Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2017)* (Yogyakarta: Atlantis Press, 2017), <https://www.atlantis-press.com/proceedings/yicemap-17/25880101>.

<sup>91</sup> Husniyatus Salaman Zaniyati dkk, *Kehadiran Perempuan sebagai Kepala Madrasah*, (Sidoarjo: Dwiputra Pustaka Jaya, 2011), 21.

<sup>92</sup> Ibnu Katsir, *Terjemah Singkat Tafsir Ibnu Katsir*, ed. Salim Bahreisy dan Said Bahreisy, (Surabaya: PT. Bina Ilmu, 2012), 394.

<sup>93</sup> Ahmad Musthafa Al-Maraghy, *Tafsir Al-Maraghy Juz V*, ed. Bahrun Abu Bakar dan Hery Noer Aly, (Semarang: Toha Putra, 1986), 41.

perempuan mencakup akal dan pengetahuan yang menjadikan asumsi bahwa laki-laki adalah pemimpin perempuan dan yang layak menjadi pemimpin hanyalah laki-laki.<sup>94</sup> Argumentasi-argumentasi yang terdapat pada penafsiran ayat 34 Surat Nisa kebanyakan menjadi pijakan isyarat menolak kesetaraan dan keadilan gender.<sup>95</sup>

Evi membantah bahwa superioritas laki-laki sudah tidak dapat dipertahanan sebagai suatu yang mutlak dan berlaku umum, sebab bukan hanya dipandang sebagai diskriminasi yang tidak sejalan dengan dasar kemanusiaan universal melainkan fakta sosial yang telah membantahnya. Ia juga mengutip dari Muhammad Syahrur pada surat An Nisa ayat 34:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ حَافِظَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنِ اطَّعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا ﴿النساء: ٣٤﴾

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

<sup>94</sup> Evi Muafiah, “Kepemimpinan Perempuan dalam Islam,” Cendekia, Vol. 3, No. 2 (Juli – Desember 2005): 68.

<sup>95</sup> Ahmad Syukri Sholeh, “Kesetaraan dan Keadilan Gender dalam Islam: antara Pemahaman Tekstual dan Kontekstual”, Akademika Jurnal Studi Keislaman, Vol. 18, No. 2 (Maret 2006): 121.

Dari ayat diatas,dijelaskan bahwa antara kata الرَّجَالُ dan النَّسَاءِ yang dikaitkan pada kata قَوَّامُونَ memberikan arti pelayan sehingga menunjukkan laki-laki menjadi pelayan bagi perempuan atau melayani perempuan. Akan tetapi, kata بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ (kelebihan yang diberikan oleh Allah sebagian dari mereka kepada sebagian yang lain) menggugurkan arti tersebut sehingga menjadikan arti kata *qowwamuna* berlaku untuk laki-laki dan perempuan sekaligus<sup>96</sup>. Disini Evi mengutarakan bahwa pemimpin atau pelayan (termasuk dalam konteks kekuasaan) tidak semata-mata ditunjukkan hanya pada laki-laki. Hal tersebut adanya kata بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ yang memiliki arti tentang kelebihan yang diberikan Allah baik itu pada laki-laki maupun perempuan. Karena jika pemakaian kata بَعْضُهُمْ dikaitkan pada بَعْضِهِنَّ maka tentu akan tampak jelas jika kelebihan itu hanya ditujukan pada laki-laki, namun dalam al-Qur'an tertulis بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ yang berarti universal baik bagi laki-laki maupun perempuan.

Sahid HM juga memaparkan bahwa kata قَوَّامُونَ (pemimpin) bagi pria atas perempuan tidak berlaku secara umum dan bukan menjadi landasan pelarangan kepemimpinan perempuan, karena ayat 34 dalam surat An-Nisa hanya berbicara dalam konteks keluarga artinya kepemimpinan lelaki dalam rumah tangga. Namun kepemimpinan lelaki dalam rumah tangga juga tidak

<sup>96</sup> Evi Muafiah, "Kepemimpinan Perempuan dalam Islam," 68.



mutlak karena adanya syarat yang harus dipenuhi lelaki, yaitu dapat menunjukkan kelebihanannya (dalam memimpin) dan dapat memberikan nafkah bagi keluarganya. Ia juga menambahkan bahwa laki-laki memang memiliki kewajiban menjadi pemimpin perempuan dalam urusan keluarga, akan tetapi pada urusan sosial, politik dan lainnya, antara laki-laki dan perempuan memiliki peran yang sama dalam artian mempunyai hak yang sama dalam menegakkan yang ma'ruf dan mencegah yang munkar.<sup>97</sup> Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa bias gender memang mempengaruhi ruang perempuan menjadi terbatas. Keterbatasan tersebut akan terus mengungkit pelarangan perempuan untuk menjadi pemimpin. Disamping itu, juga akan mengklaim adanya superioritas laki-laki yang menyebabkan kuatnya stereotip perempuan yang tidak layak menjadi pemimpin karena dianggap memiliki kelemahan.

Abdurrahman Wahid dalam pandangannya memaparkan tentang munculnya pendapat dikalangan 'Ulama mengenai pelarangan perempuan menjadi pemimpin adalah sebagai akibat pemahaman hadits (dalil) hanya secara tekstual dan apa adanya.<sup>98</sup> Padahal terdapat dalil yang memperbolehkan perempuan untuk aktif diruang publik diantaranya hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori yang artinya: "*Dari Nabi SAW, beliau*

<sup>97</sup> Sahid Heri Mentri, *Diktat Tafsir Al-Qur'an Fakultas Syariah IAIN Sunan Ampel*, (Surabaya, 1999), 85.

<sup>98</sup> Pradana Boy, *Fikih Jalan Tengah : Dialektika Hukum Islam dan Masalah-masalah Masyarakat Modern*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2008), 134.

*berkata apabila seorang perempuan meminta izin maka janganlah kamu melarangnya*". Hadits ini mengindikasikan bahwa Islam merupakan agama yang universal dan menjunjung kemanusiaan termasuk menjamin hak perempuan untuk beraktifitas di ranah publik<sup>99</sup>. Begitu juga hadits Rasulullah yang sangat populer yaitu:

حديث عبدالله بن عمر رضى الله عنه، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: كلكم راع فمسؤل عن رعيته، فالأمير الذى على الناس راع وهو مسؤل عنهم، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤل عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهى مسؤلة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤل عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤل عن رعيته.

“Semua kamu adalah pemimpin dan setia pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Penguasa adalah pemimpin, lelaki (suami) adalah pemimpin di rumah tangganya, perempuan (istri) adalah pemimpin di rumah suaminya dan terhadap anak-anaknya. Semua kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya”. (HR. Bukhari dan Muslim melalui Abdullah Ibnu Umar ra.).

Terlepas dari kandungan hadits tentang setiap manusia adalah pemimpin, Quraish Shihab memberikan penjelasan dari hadits tersebut bahwa perempuan dituntut meningkatkan kualitas diri dengan belajar terus-menerus untuk dapat memiliki argumentasi yang logis dan ilmiah sehingga perempuan memiliki potensi dapat mempengaruhi orang lain dan mampu mewujudkan kepemimpinannya, sebab menjadi pemimpin dari suatu organisasi, lembaga

<sup>99</sup> Husniyatus Salaman Zaniyati dkk, *Kehadiran Perempuan sebagai Kepala Madrasah.....*, 35

atau rumah tangga bukan karena kedudukannya (kepala) saja melainkan juga melalui pengaruhnya (dari hasil belajarnya).<sup>100</sup> Demikian juga dengan hadits:

مَنْ لَمْ يَهْتَمَّ لِلْمُسْلِمِينَ عَامَّةً، فَلَيْسَ مِنْهُمْ

Artinya: “siapapun (laki-laki atau perempuan) yang tidak peduli dengan kepentingan kaum Muslimin, maka ia tidak termasuk golongan mereka”.

Kata مَنْ (siapa) dalam hadits yang berarti baik laki-laki maupun perempuan sehingga memberikan pengertian bahwa keduanya dituntut memperdulikan kepentingan umat Islam baik dalam sektor kecil (Rukun Tetangga (RT)) maupun sektor yang lebih besar (negara).<sup>101</sup> Dalam al-Qur'an juga terkandung dalil yang mendukung kesetaraan lelaki dan perempuan menjadi pemimpin pada 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. (At-Taubah 9:71).

Ayat tersebut menggambarkan tentang kewajiban melakukan kerja sama antar lelaki dan perempuan dari berbagai bidang berdasarkan kalimat

<sup>100</sup> Quraish Shihab, *Perempuan: Dari Cinta sampai Seks, dari Nikah Mut'ah sampai Nikah Sunnah*, (Tangerang: Lentera Hati, 2010), 371-372

<sup>101</sup> Ahmad Syukri Sholeh, “Kesetaraan dan Keadila jender dalam Islam: antara Pemahaman Tekstual dan Kontekstual” ..... , 123.

*menyuruh mengerjakan yang makruf dan mencegah yang munkar.*<sup>102</sup> Beberapa pro kontra mengenai perempuan menjadi pemimpin diatas sebagai gambaran adanya pihak yang tidak memperbolehkan perempuan menjadi pemimpin. Namun, penulis berpihak kepada argumentasi yang memperbolehkan perempuan menjadi pemimpin. Penulis berpendapat bahwa Allah menciptakan manusia dengan sebaik-baik makhluk (أحسن تقويم) berupa akal dan kelebihan lainnya sehingga tuntutan muslim untuk belajar terus-menerus memberikan kesempatan perempuan mengembangkan potensinya untuk dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri dan publik termasuk dalam menduduki posisi pemimpin.

Saat ini keberadaan perempuan tampil di publik sudah menunjukkan peningkatan peran perempuan dalam berkarir.<sup>103</sup> Eva Maizara mengungkapkan bahwa kiprah wanita dalam organisasi bukan lagi hal baru, karena banyak perempuan yang dipercaya sebagai pemimpin. Pemimpin perempuan tersebut diartikan pengakuan dan kepercayaan terhadap wanita untuk menempati posisi puncak suatu organisasi.<sup>104</sup> Meskipun masih banyak memperdebatkan dan menyudutkan posisi wanita, namun secara realita

---

<sup>102</sup> *ibid*, 87-88.

<sup>103</sup> Husniyatus Salaman Zaniyati dkk, *Kehadiran Perempuan sebagai Kepala Madrasah.....*, 20

<sup>104</sup> Eva Meizara dkk, "Analisis Kompetensi Kepemimpinan Wanita," *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan* vol. 04, no. 2 (Agustus, 2016): 176

perempuan dihadapkan pada realitas bijak perempuan yang sudah banyak berkiprah sebagai seorang pemimpin<sup>105</sup>.

Kehadiran perempuan di ruang publik, menurut Anne Phillips dapat dilihat dari tiga segi yaitu 1) kehadiran deskriptif, 2) kehadiran substantive, dan 3) kehadiran transformatif. Kategori pertama menyatakan bahwa keterlibatan perempuan di ruang publik mengacu pada kehadiran fisik perempuan di lembaga politik, ekonomi, dan sosial; kehadiran mereka menjadi simbol perempuan ada (pelengkap) di lembaga tersebut sesuai ketentuan kuota. Kategori kedua menyatakan bahwa keterlibatan perempuan di ruang publik mengacu pada muatan substansi seberapa jauh individu memengaruhi keputusan politik. Kategori ketiga menyatakan kehadiran transformatif yaitu mengacu pada dampak keikutsertaan seseorang dalam institusi politik terhadap dirinya sendiri dan kelompoknya<sup>106</sup>. Kehadiran tersebut menunjukkan potensi perempuan ketika tampil di ruang publik. Betti menyebutkan potensi perempuan dalam memimpin dengan mengutip Judy B. Rosener bahwa pemimpin perempuan memiliki intuisi yang cenderung mengolaborasi pegawai daripada merangkingnya, interaktif, menanggapi pembagian kekuasaan sebagai kemenangan bukan tanda kelemahan, bersedia menerima

<sup>105</sup> Husniyatus Salaman Zaniyati dkk, *Kehadiran Perempuan sebagai Kepala Madrasah.....*, 20

<sup>106</sup> *ibid*, Husniyatus Salaman Zaniyati dkk, *Kehadiran Perempuan sebagai Kepala Madrasah.....*, h. 75-76



termasuk dapat mewujudkan kepemimpinannya<sup>111</sup> serta tanggungjawab seorang muslim dalam menegakkan yang ma'rif dan mencegah kemunkaran baik dalam sektor kecil maupun sektor besar.<sup>112</sup> Sehingga dari diskusi diatas, maka perempuan dapat menjadi pemimpin berdasarkan kapasitas yang dibutuhkan. Melihat dari ciri-ciri pemimpin yang sudah dipaparkan, perempuan dituntut dapat memiliki ciri-ciri pemimpin tersebut. Selain sebagai ciri pemimpin yang akan melekat pada perempuan, juga untuk menghilangkan stereotipe perempuan yang lemah dan tidak pantas menjadi pemimpin.

Dalam sebuah kepemimpinan terjadi suatu proses interaksi untuk mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>113</sup> Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan mencerminkan norma perilaku pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.<sup>114</sup> Perilaku pemimpin dapat mengindikasikan respon-respon dari bawahan. Untuk itu, pemimpin seyogyanya memiliki perilaku yang menjadikan loyalitas bagi bawahan terhadap atasannya.

Perilaku asertif merupakan perilaku positif melihat kearsifan memerlukan hubungan yang jujur dan sehat serta penuh respek dalam

---

<sup>111</sup> Quraish Shihab, *Perempuan: Dari Cinta sampai Seks, dari Nikah Mut'ah sampai Nikah Sunnah*, .....371-372.

<sup>112</sup> Ahmad Syukri Sholeh, "Kesetaraan dan Keadila jender dalam Islam: antara Pemahaman Tekstual dan Kontekstual"....., 123.

<sup>113</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam...*, 14.

<sup>114</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen.....*, 49.





memperhatikan hak-haknya. Karakteristik komunal (merakyat) yang dimiliki perempuan<sup>120</sup> juga menguntungkannya untuk menerapkan perilaku asertif karena salah satu dari ciri asertif terdapat ciri memperdulikan dan menghormati orang lain.<sup>121</sup>

Kepemimpinan perempuan yang asertif akan mampu menyampaikan pendapatnya dengan terbuka dan jujur serta fleksibel. Pengaruhnya adalah pemimpin perempuan mudah mengkomunikasikan suatu permasalahan yang dihadapi orang lain. Disisi lain, pemimpin perempuan juga akan memperhatikan kebutuhan, pendapat, minat dan perasaan orang lain dengan bijaksana, adil dan efektif sehingga akan menimbulkan kesejahteraan bagi bawahan dan menciptakan ruang kerja yang sehat.

---

<sup>120</sup> Peter g. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik Edisi 6.....*, 338.

<sup>121</sup> Sri Purnomowati, *Membangun Persahabatan Sehat dengan Komunikasi Asertif.....*, 55

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Sedangkan pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bertujuan menggali atau membangun suatu proposisi atau menjelaskan makna di balik realita. Penulis berpijak dari realita atau peristiwa yang berlangsung di lapangan. Penelitian ini akan menjelaskan dan mendeskripsikan Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan MINU Waru 1 Sidoarjo.

Metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan, yaitu masalah yang dilihat penulis lebih mudah dipahami berdasarkan jenis kualitatif. Sesuai alasan dari Lexy H. Moleong yaitu *Pertama*, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. *Kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan informan. *Ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.<sup>122</sup>

#### B. Tempat dan Waktu

Tempat penelitian ini dilakukan di sebuah lembaga yang berada di bawah naungan Yayasan Ma'arif dan Pelaksanaannya di MINU Waru 1 Sidoarjo.

---

<sup>122</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Rosakarya, 2005), h. 9

Waktu penelitian dalam melakukan penelitian membutuhkan waktu yang cukup panjang. Waktu merupakan komponen yang paling pokok bagi penulis. Penulis tidak akan bisa menyelesaikan penelitian tanpa adanya waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Penulis pada saat sebelum dan ketika di lapangan mempersiapkan berbagai hal yang lebih matang, diantaranya adalah rancangan penelitian (proposal penelitian), pengurusan administrasi dan instrument-instrument lainnya, seperti buku-buku, surat pengantar ijin penelitian, *tape recorder* dan kamera, sebagai sarana kelengkapan penggalian data dari fokus penelitian di lapangan, sehingga penulis membutuhkan waktu yang cukup lama dalam menyelesaikan penelitian.

Dalam hal ini penelitian dimulai pada bulan Januari 2018 hingga bulan April 2018. Sehingga terhitung selama tiga bulan proses penelitian.

### **C. Sumber Data dan Informan Penelitian**

#### **1. Sumber Data**

Menurut Arikunto yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh.<sup>123</sup> Dalam hal ini, sumber data dalam penelitian ini berupa manusia dan non manusia. Maka dari itu, sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua), yaitu data primer dan data sekunder.

---

<sup>123</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002),h. 107

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya.<sup>124</sup> Menurut Jusuf Soewandi data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari objek yang diteliti.<sup>125</sup> Data primer merupakan sumber informasi yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap pengumpulan ataupun penyimpanan data atau disebut juga sumber data/informasi tangan pertama.<sup>126</sup> Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah MINU Waru 1 Sidoarjo. Selain itu, sumber data lainnya adalah beberapa guru di MINU Waru 1 Sidoarjo. Data primer yang dibutuhkan pada penelitian ini berkenaan dengan perilaku asertif pemimpin perempuan MINU Waru 1 Sidoarjo.

Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dokumen, publikasi yang sudah dalam bentuk jadi. Selain itu, data sekunder juga diperoleh melalui bahan kepustakaan.<sup>127</sup> Lexy J. Moloeng menjelaskan bahwa data sekunder adalah data yang mendukung terhadap data primer. Data ini bersumber dari referensi dan literatur yang mempunyai korelasi dengan judul dan pembahasan penelitian ini seperti buku, jurnal, catatan, dan dokumen.<sup>128</sup>

Dari sini, sumber data sekunder dalam penelitian ini berkaitan dengan literatur dan dokumen-dokumen yang mendukung judul penelitian ini.

---

<sup>124</sup> Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru*, (Bandung: Remaja Rodakarya, 2012), 162.

<sup>125</sup> Jusuf Soewandi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h. 147

<sup>126</sup> Muhammad Ali, *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan strategi* (Bandung: Angkasa, 1987), 42.

<sup>127</sup> Jusuf Soewandi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, h. 147

<sup>128</sup> Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), 122

## 2. Informan Penelitian

Pada penelitian kualitatif, sumber data berasal dari informan. Informan yang dipilih adalah narasumber dalam fokus masalah yang diteliti. Sehingga untuk mencapai yang dibutuhkan, peneliti hendaklah menjalin interaksi yang baik dengan informan.<sup>129</sup> Dalam hal ini yang menjadi kunci informan adalah kepala sekolah MINU Waru 1 Sidoarjo. Disamping itu, informan lainnya adalah beberapa guru di MINU Waru 1 Sidoarjo. Adapun informan berdasarkan kebutuhan data pada penelitian dirangkum dalam Tabel 3.

**Table 3. Indikator Kebutuhan Data**

No.	Informan	Bentuk Data	Tujuan
1.	Kepala Madrasah	1. Data profil madrasah (wawancara dan dokumentasi) 2. Data profil kepala madrasah (wawancara dan dokumentasi) 3. Data perilaku asertif kepala madrasah (wawancara, observasi dan dokumentasi)	1. Untuk mengetahui sejarah, keunggulan dan prestasi-prestasi madrasah 2. Untuk mengetahui riwayat hidup kepada madrasah 3. Untuk mengetahui perilaku asertif pemimpin perempuan

<sup>129</sup> Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Kencana, 2017), 42.

2.	Guru	Data perilaku asertif kepala madrasah (wawancara)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mengetahui perilaku asertif pemimpin perempuan</li> <li>2. Untuk mengetahui pengalaman dan respon atas perilaku asertif pemimpin perempuan</li> </ol>
----	------	---	---

Penelitian ini berlangsung selama kurang lebih empat bulan, mulai dari bulan Januari 2018 sampai April 2018. Pelaksanaan penelitian tersebut mencakup penentuan objek, perizinan penelitian dan pencarian data dengan informan yang berkenaan dengan judul penelitian tentang Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo.

Informan dalam penelitian ini merupakan beberapa koresponden yang berasal dari internal madrasah, terutama kepala madrasah yang menjadi fokus utama. Sehingga untuk mendapatkan data yang relevan, maka juga dibutuhkan informan lain yang dianggap relevan untuk menghasilkan data. Berikut daftar informan dalam penelitian ini.

a. Informan I (LT)

Inisial LT bernama Lathifah lahir di Surabaya pada 11 April 1966. Usia LT saat ini adalah 52 tahun. LT bertempat tinggal di Jl. Flamboyan III Kureksari Waru. Saat ini LT menjabat sebagai Kepala Madrasah 5 tahun dan sudah mengabdikan diri di Madrasah sejak tahun 1986 (32 tahun).



b. Informan II (AS)

Pada informan kedua berinisial AS bernama Ani Safitri. AS berusia 39 tahun, ia lahir di Sidoarjo pada 25 Desember 1979 dan bertempat tinggal di Gedangan Sidoarjo. AS telah mengabdikan diri di Madrasah sejak 15 Juli 2005 (13 tahun) dan sekarang menjabat sebagai Waka Kurikulum dan Guru Kelas empat.

c. Informan III (KM)

Informan ketiga berinisial KH dan bernama Ahmad Khoiril Ma'ruf. Tamptah lahir KH di Gresik pada 26 Agustus 1984. KH berusia 34 tahun. KH memulai pengabdianannya di Madrasah pada 12 Oktober 2009 (9 tahun) dan kini KH menjabat sebagai Koordinator Ekstrakurikuler sejak tahun 2013 (5 tahun) dan juga sebagai Guru Kelas dua.

d. Informan IV(AB)

Inisial AB merupakan informan ke empat. Nama AB adalah Anjar Budhi Setiawati lahir di Surabaya pada 4 April 1983 dan sekarang AB bertempat tinggal di Kureksari Sidoarjo. Dengan usia 35 tahun, AB menjabat sebagai Koordinator Penjaminan Mutu (1 tahun) dan Guru Kelas tiga. AB mulai mengabdikan dirinya di madrasah sejak 16 Juli 2007 (11 tahun).

## D. Cara Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data secara teknis sudah dirancang oleh peneliti berdasarkan hasil prasurevei.<sup>130</sup> Umumnya, setiap metode pengambilan data memiliki panduan pelaksanaan dan peneliti dituntut memahaminya sejak awal.<sup>131</sup> Sehingga teknik pengumpulan data merupakan tahap penting untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan. Berikut teknik pengumpulan data dalam penelitian ini:

### 1. Observasi

Observasi ialah metode pengumpulan data secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diteliti. Dalam artian luas observasi berarti pengamatan yang dilaksanakan secara tidak langsung dengan menggunakan alat-alat bantu yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Dalam arti sempit observasi berarti pengamatan secara langsung terhadap fenomena yang diselidiki baik dalam kondisi normal maupun dalam kondisi buatan. Metode ini baik secara langsung maupun tidak langsung menuntut adanya pengamatan bagi peneliti terhadap objek penelitiannya<sup>132</sup>. Dengan kata lain observasi merupakan suatu metode pengumpulan data dengan cara mendatangi lokasi penelitian untuk mengamati secara langsung situasi, kondisi, serta hal yang berkaitan langsung dengan objek penelitian. Metode

---

<sup>130</sup> Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru*, (Bandung: Remaja Rodakarya, 2012), 162.

<sup>131</sup> Hendrik Rawambaku, *Metodologi Penelitian Pendidikan : Dasar-dasar analisis dan Pengolahan Data Statistik*, (Jakarta: Libri, 2015), 60.

<sup>132</sup> *ibid*, h. 139

Observasi ini digunakan untuk mengetahui secara langsung kondisi nyata MINU Waru 1 Sidoarjo, khususnya pemimpin di Madrasah tersebut dipimpin oleh seorang perempuan. Tabel 4 di bawah merangkum kegiatan observasi di lokasi penelitian.

**Table 4. Jadwal Kegiatan Observasi**

No.	Hari/Tanggal	Informan	Waktu	Kegiatan
1.	Rabu, 14 Maret 2018	Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo	11.00 – 12.00 WIB	Menata Sebaran Surat
2.	Jum'at, 23 Maret 2018	Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo	08.00 – 09.30 WIB	Mengawasi PPDB 2018 dan persiapan mengisi mata pelajaran
3.	Senin, 02 April 2018	Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo	08.15 – 09.30 WIB	Mengawasi di kantor
4.	Selasa, 03 April 2018	Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo	11.20 – 11.35 WIB	Mengawasi di kantor

## 2. Wawancara

Wawancara dipergunakan sebagai cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan wawancara dengan nara sumber atau responden. Teknik wawancara mempunyai kelebihan yakni penanya dapat menerangkan secara detail pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.<sup>133</sup> Menurut Kaelan dengan menggunakan wawancara peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui

<sup>133</sup> ibid

observasi. Ia juga mengutip pendapat dari Esterberg bahwa wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.<sup>134</sup>

Wawancara ini akan dilakukan kepada pihak yang bersangkutan dan dapat dijadikan narasumber/informan, diantaranya informan utama yaitu kepala sekolah dan informan lainnya meliputi beberapa Guru di MINU Waru 1 Sidoarjo.

Metode wawancara ini dilakukan oleh 5 informan mulai tanggal 23 Maret sampai 03 April 2018. Pada proses wawancara, peneliti menggunakan perekam suara (*tape recorder*) dan pencatatan jawaban informan. Tabel 5 berikut adalah jadwal kegiatan wawancara di MINU Waru 1 Sidoarjo.

**Table 5. Jadwal Kegiatan Wawancara**

No.	Hari/Tanggal	Informan	Tempat Wawancara	Waktu
1.	Jum'at, 23 Maret 2018	LT	Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo	09.00-09.30 WIB
2.	Senin, 02 April 2018	LT		08.34-09.00 WIB
3.	Senin, 02 April 2018	AS	Ruang Kepala Madrasah MINU Waru 1 Sidoarjo	09.30-10.15 WIB
4.	Senin, 02 April 2018	KM		10.36-11.47 WIB
5.	Selasa, 03 April 2018	AB	Perpustakaan MINU Waru 1 Sidoarjo	11.17-11.50 WIB

### 3. Dokumentasi

<sup>134</sup> Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner*, (Yogyakarta: Paradigma, 2012), h. 110-111

Teknik pengumpulan data dengan metode dokumentasi adalah cara mencari data atau informasi dari buku-buku, catatan-catatan, transkrip, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan yang lainnya. Teknik pengambilan data dengan menggunakan metode ini dianggap lebih mudah dibanding dengan teknik pengambilan data yang lain seperti angket, wawancara, observasi ataupun tes.<sup>135</sup> Menurut MC. Millan dan Schumacher bahwa dokumen diartikan sebagai rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa catatan anekdot, surat, bukharian dan dokumen-dokumen. Dokumen kantor termasuk lembaran internal, komunikasi bagi publik yang beragam, file siswa dan pegawai, deskripsi program dan data statistik pengajaran.<sup>136</sup> Peneliti menggunakan metode ini untuk memperoleh dokumen dan arsip yang ada di MINU Waru 1 Sidoarjo sebagai sumber data yang penting, guna mengetahui data yang berhubungan dengan judul dan tujuan peneliti dirangkum dalam Tabel 6.

**Table 6. Koleksi Dokumen dari Lokasi Penelitian**

No.	Jenis Dokumen	Ketersediaan		Keterangan
		Ya	Tidak	
1.	Profil Madrasah			Data didapat dari Staf TU dan Web resmi MINU Waru 1 Sidoarjo
	a. Sejarah berdirinya madrasah	√		
	b. Status madrasah	√		
	c. Prestasi Madrasah	√		
	d. Foto/rekaman sarana prasarana dan kegiatan sekolah	√		
2.	Profil Kepala Madrasah			

<sup>135</sup> *ibid*, h. 160.

<sup>136</sup> Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner....*, 127.

	a. Biografi madrasah	kepala	√		
	b. Prestasi madrasah	kepala		√	

### E. Prosedur Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data menjadi pegangan bagi peneliti kualitatif dan difokuskan selama proses penelitian di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Analisis tersebut meliputi analisis data sebelum dan sesudah di lapang.<sup>137</sup> Menurut Patton pengertian analisis data yaitu suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Adapun penafsirannya yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi-dimesi uraian.<sup>138</sup> Sugiono dalam menganalisis hasil data menggunakan tiga macam analisis yaitu *Data Reduction* (Reduksi data), *Data Display* (Penyajian data), dan *Conclusion Drawing/Verifications* (mengambil keputusan dan verifikasi).<sup>139</sup>

Prosedur analisis data diawali dengan reduksi data yaitu data yang diperoleh di lapangan ditulis atau diketik dalam bentuk uraian atau laporan yang terinci dan laporan ini akan terus-menerus dapat bertambah serta akan menambah kesulitan bilamana tidak dianalisis sejak awalnya. Sehingga data yang direduksi dapat memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga

<sup>137</sup> Sri Kumalaningsih, *Metodologi Penelitian : Kupas Tuntas Cara Mencapai Tujuan*, (Malang: UB Press, 2012), 50.

<sup>138</sup> Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner....*, 130.

<sup>139</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV Alfabeta, 2008), 89

mempermudah penelitian untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan. Proses reduksi ini meliputi laporan lapangan menjadi bahan mentah, disingkat, direduksi, disusun lebih sistematis, sehingga lebih mudah dikendalikan. Menurut Anis Fuad tahap dari reduksi adalah memilah dan memilah data pokok sesuai dengan kesinambungannya dan dikelompokkan kemudian dianalisis sehingga terlihat pola-pola tertentu.<sup>140</sup> Dalam hal ini reduksi data pada penelitian untuk mencari relevansi dan fokus data berkaitan dengan perilaku asertif pemimpin perempuan.

Prosedur Selanjutnya yaitu display data yaitu data yang bertumpuk-tumpuk, dan laporan lapangan yang tebal sulit ditangani, sulit mencari intinya karena banyaknya dan sulit pula melihat detail yang banyak. Dengan demikian, penulis membuat *display* agar masalah makna data yang terdiri atas berbagai macam konteks dapat dikuasai penulis sendiri dalam bentuk uraian singkat, bagan, relevansi antar kategori, diagram atau sejenisnya, sehingga akan memudahkan dalam mendeskripsikan, menyimpulkan, dan menginterpretasikan data yang tersedia berkaitan dengan perilaku asertif pemimpin perempuan..

Berikutnya mengambil kesimpulan dan verifikasi yaitu data yang dicari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul, dan sebagainya diupayakan untuk diambil kesimpulan, namun mula-mula kesimpulan bersifat tentatif, kabur, diragukan, akan tetapi dengan bertambahnya data, maka

---

<sup>140</sup> Anis Fuad dan Kandung Sapto Nugroho, *Panduan Praktis Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 16.



kesimpulan lebih bersifat “grounded“. Jadi kesimpulan harus diverifikasi oleh penulis selama penelitian berlangsung untuk mencapai tujuan bersama agar lebih menjamin validitas.

Dengan demikian, dalam penelitian kualitatif ini data yang diperoleh penulis dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam dan dilakukan secara terus menerus. Data penelitian yang ada dianalisis dengan cara mereduksi data yang terkumpul, menyajikan data yang telah diseleksi, selanjutnya memverifikasi atau menyimpulkan hasil penelitian untuk mencapai data yang dibutuhkan.

#### **F. Keabsahan Data**

Dalam cara pengujian kredibilitas data terdapat bermacam-macam cara, di antaranya adalah perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative, dan membercheck. Dalam pengujian ini penulis memilih triangulasi. Menurut Connie Chairunnisa triangulasi maksudnya penulis menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.<sup>141</sup> Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu sebagai berikut <sup>142</sup> *pertama*, triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek

<sup>141</sup> Connie Chairunnisa, *Metode Penelitian Ilmiah Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosisal*, (Jakarta: Mitra Wacana, 2017), 177.

<sup>142</sup> Sugiyono, *Metode Pendidikan pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Penerbit Alfa Beta, 2015), 246.

data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. *Kedua*, triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dan *ketiga*, triangulasi waktu untuk mendapatkan kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.

Dalam hal ini penulis menggunakan triangulasi sumber dan teknis sebagai cara untuk mendapatkan keabsahan data pada penelitian perilaku asertif pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo. Teknik ini digunakan untuk melihat keabsahan data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan saling membandingkan baik data tersebut saling mendukung atau sebaliknya. Sehingga konklusinya akan diambil data yang kuat pada penelitian ini.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat MINU Waru 1 Sidoarjo<sup>143</sup>

Madrasah Ibtidaiyah NU (MINU) Waru I Sidoarjo berdiri sejak tahun 1939 berada di bawah naungan LP MA'ARIF dan merupakan Pilot Project LP MA'ARIF wilayah JATIM sejak tahun 2004.

Keberadaan MINU Waru I terbagi menjadi 4 periode yakni: 1) masa perintisan awal pada tahun 1939-1942, 2) masa peralihan tempat pada tahun 1942-1945, 3) masa peralihan Kevakuman pada tahun 1945-1946, dan 4) masa kelembagaan pada tahun 1946-sekarang. Pada masa kelembagaan, MINU Waru I telah mendapatkan akreditasi dengan status “Terdaftar” pada tahun 1993, “Diakui” pada tahun 1995, “Disamakan” pada tahun 1997 s.d 2003, dan peringkat “A (Unggul)” dari tahun 2008 sampai sekarang.

Madrasah ini terletak didaerah yang cukup terjangkau dan berada disekitar rumah penduduk yakni di Jl. Nusa Indah no 170 Kureksari Waru Sidoarjo Jawa Timur 61256 dengan nomor telepon (031) 8546568 dan email: [minu\\_waru1@yahoo.com](mailto:minu_waru1@yahoo.com). Selain itu, MINU Waru I memiliki Website ([www.minuwaru1.sch.id](http://www.minuwaru1.sch.id)) untuk mempermudah *Stakeholder* memperoleh informasi jarak jauh yang berkaitan dengan madrasah ini.

---

<sup>143</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=gib40wq--m4>

## 2. Visi, Misi dan Tujuan

MINU Waru I Sidoarjo memiliki visi misi yang dipakai untuk menjadi acuan menggapai tujuan yang telah ditentukan. Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalitasnya, berbedanya lingkungan sekolah satu dengan lainnya serta adanya harapan orangtua atau masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak, maka pemangku Madrasah ini menetapkan visi, misi dan tujuan sebagai berikut <sup>144</sup>:

Visi MINU Waru 1 adalah Mewujudkan MINU sebagai madrasah yang mencetak peserta didik berprestasi, etos kerja tinggi, religius, iman, akhlaq mulia, dan mandiri yang disingkat sebagai BERIMAN.

Untuk mencapai visi tersebut MINU Waru I mengembangkan indikator sebagai berikut: 1) mencetak siswa kreatif dan berjiwa kewirausahaan untuk menjadi pelopor inovasi usaha madrasah (indikator pusat inovasi), 2) menjadi madrasah percontohan atau model di Lembaga Pendidikan Maarif di Jawa Timur, 3) unggul dalam bahasa Inggris, pendidikan Al-Qur`an dan Agama, Matematika, dan Sains, 4) nilai UN tinggi dan kejuaraan (indikator berprestasi), 5) beriman, religius, akhlakul karimah, kepribadian islami dan berkarakter 6) menjadi lembaga pendidikan Islam yang mandiri.

Sedangkan misi dari MINU Waru I Sidoarjo adalah sebagai berikut: 1) menciptakan pendidikan Islam berlandaskan nilai-nilai Islam, 2)

<sup>144</sup> <http://minuwaru1.sch.id/profil/visi-dan-misi/> diakses pada tanggal 29 April 2017 jam 21.53 WIB

menyelenggarakan pembelajaran yang mendorong siswa berprestasi, disiplin, berakhlak mulia, memiliki etos kerja tinggi, kreatif, kritis dan bertanggung jawab, 3) mengembangkan pembelajaran berbasis IT, 4) memelihara tradisi NU, 5) mengembangkan program-program kreatif dan berjiwa kewirausahaan untuk menjadi pelopor inovasi usaha madrasah. Selanjutnya, misi ini tersebut dijabarkan dengan indikator sebagai berikut: 1) melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar secara optimal untuk membekali siswa pengetahuan umum dan agama, 2) melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar yang berorientasi kepada pencapaian kompetensi yang berstandar nasional, 3) menjalin kerjasama dengan orang tua atau wali murid dalam pembentukan kepribadian siswa yang sesuai dengan nilai-nilai Islam, 4) melengkapi fasilitas pembelajaran dengan IT, 5) menumbuhkan budaya Islami dalam berbudi pekerti dan bertata krama, 6) meningkatkan kedisiplinan dan ketertiban sekolah, 7) mewujudkan lingkungan sekolah yang indah, asri, dan nyaman, 8) menumbuhkan sikap kemandirian pada siswa, 9) membiasakan hidup sehat, 10) membekali siswa ketrampilan bahasa (bahasa Indonesia, Arab, dan Inggris), 11) memberikan wawasan ke-NU-an dan 12) membiasakan amaliah NU kepada peserta didik. Sehingga secara keseluruhan misi tersebut berjumlah lima misi yang kemudian dijabarkan sebanyak 12 indikator.

Tujuan dari MINU Waru 1 Sidorajo sendiri adalah mencetak tunas bangsa yang beriman, religius, berkepribadian Islam, berakhlak mulia yang dibekali IPTEK dan ilmu agama.

## B. Hasil Penelitian

### a. Ciri-ciri Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo

Pemaparan hasil penelitian pada point ini membahas tentang ciri-ciri perilaku asertif pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo. Pembahasan ini dikaitkan dengan keterampilan asertif baik menerima maupun memberi sehingga dapat mengulas ciri-ciri perilaku asertif yang diterapkan oleh pemimpin perempuan. Berikut hasil penelitian yang berkaitan dengan keterampilan memberi dan menerima perilaku asertif antara lain *Pertama*, keterampilan menyampaikan informasi. Cara kepala madrasah ketika memberikan informasi sering menggunakan komunikasi langsung dan tidak langsung misalnya menggunakan teks baik *via mobile* maupun tidak. Kepala madrasah juga menyampaikan informasinya dengan menyesuaikan situasi dan kondisi serta sasaran informasinya. Menurutnya, dengan pendekatan ini memudahkan untuk melakukan koordinasi apalagi pada saat situasi yang mendesak. Sebagaimana hasil wawancara kepala madrasah (LT) berikut.

“Kalau sifatnya individu ya langsung saja. Kalau sifatnya umum, sekiranya bisa lewat WA ya kita sampaikan lewat WA. Kalau harus pertemuan yang membutuhkan diskusi ya cari waktu, kumpulkan.

Iyaa, kita sampaikan. Undangan lewat WA, “Hari sabtu jam sekian dikelas ini mohon kumpul untuk persiapan ini”. Jadi detailnya ya kita bahas dipertemuan itu.”<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

Selain itu, AS dan KM juga menyepakati penyampaian informasi yang digunakan oleh LT yaitu dengan cara sesederhana dan secepat mungkin sehingga tujuannya tersampaikan. Dengan cara ini sudah dapat langsung diketahui informasi yang disampaikan dan konfirmasi dari warga madrasah, misalnya tidak dapat menghadiri undangan atau melaksanakan perintah tertentu.

“Biasanya itu istirahat ini guru-guru dikumpulkan, “ustadzah-ustadzah dimohon hadir dikantor” itu disampaikan kalau memang mendadak. Kalau tidak, kita sampaikan dalam KKG. (misal) Persiapan UKK, persiapan Haflah, kalau misal ada lomba-lomba yang belum disampaikan saat KKG ya disampaikan pada saat seperti ini dikumpulkan semua. Kalau ya kadang lewat WA.”<sup>146</sup>

“Masalah kegiatan. Misal gini, antara kepala madrasah dengan dengan saya “ustadz ma’ruf insyaallah tanggal 16 itu ada acara”, “Ustadz Ma’ruf besok itu setelah hari Sabtu, ketika anak-anak MOS dimohon menyiapkan pentas seni. Karena nanti anak-anak bisa melihat pentas itu terangkum“.<sup>147</sup>

AB menambahkan bahwa penyampaian informasi yang disampaikan LT begitu sistematis dan jelas, sehingga informasi tersebut tidak menimbulkan *misscommunication* dan memudahkan pendengar untuk memahaminya dan mengikuti isi pesan yang disampaikan.

“Satu yang saya kagumi dari bu Lathifah ya, tidak hanya kepada saya bu lathifah orangnya itu runtut sekali kalau menyampaikan sesuatu. Yang mendengarkan jadi enak sekali gitu langsung nyambung tanpa adanya *Misscommunication*. Jadi pas rapat itu langsung menyampaikan,”ada beberapa yang saya sampaikan ini point ini ini

<sup>146</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>147</sup> Ahmad Khoirul Ma’ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.



ini”, dan tuntas dalam satu pembahasan, kedua ini tuntas pembahasan dst, kemudian diakhir rapat, beliau memberikan kesimpulan dari rapat itu.”<sup>148</sup>

LT menambahkan bahwa penyampaian informasi berupa teks yang dibagikan di *Whatsapp* adalah tulisannya sendiri. Karna menurutnya, jika selain dirinya guru-guru seringkali tidak lekas menanggapi isi pesan yang disampaikan.

“kalau selain saya malah biasanya gak *direken*”.<sup>149</sup>

Pada catatan observasi peneliti, LT juga memberikan informasi kepada peneliti. Informasi ini berupa konfirmasi bagi peneliti ketika akan mendatangi lokasi untuk peneltian. Secara tegas, kepala madrasah menghimbau peneliti untuk melakukan konfirmasi sebelum melakukan penelitian. Tujuannya adalah agar madrasah dapat menyesuaikan waktu penelitian tanpa mengganggu aktifitas madrasah. Hal tersebut diungkapkan oleh LT sebagai berikut.

“Ada apa ya mbak?” “Oh, kenapa belum konfirmasi pada hari kemarin? Karena habis ini saya ada jam mengajar” “Sebentar ya mbak, tunggu dulu”<sup>150</sup>

*Kedua*, mencari informasi. Sebagai kepala madrasah, LT juga menggali informasi dari guru-guru. Tanggungjawab guru yang diberikan oleh LT dikomunikasikan secara terus-menerus untuk mengetahui *progress* dari pelaksanaan tugas para guru. Cara kepala madrasah tidak berbeda dengan

<sup>148</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

<sup>149</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>150</sup> Observasi, Jum’at, 23 Maret 2018, di Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo.

meyampaikan informasi yaitu komunikasi langsung dan tidak langsung serta disesuaikan dengan tugas yang diemban guru. Kepala madrasah dalam hal ini sebagai pemantau dan memanager berjalannya program madrasah dan tugas guru-guru.

“Ada job-job nya sendiri, menangani siswa sendiri ada BK sendiri, kurikulum sendiri. Jadi temuan dalam satu tahun kedepan, itu dibahas dalam raker. Jadi tinggal nunjuk aja. “Gimana programnya, sampek mana, sudah jalan apa belum, kendalanya apa”. Memanager aja dan memantau.”<sup>151</sup>

Sebagai penerima utama informasi, LT juga menerima informasi dari guru-guru. Informan AS, KM dan AB menyepakatinya bahwa mereka pernah menyampaikan informasi kepada kepala madrasah baik berupa konsultasi maupun koordinasi. Semua informan mengatakan hal tersebut karena informasinya merupakan kebutuhan dan permasalahan madrasah yang perlu diketahui oleh kepala madrasah.

“(misal) distribusi tiap guru berapa jam, penentuan wali kelas “kita tambah wali kelas. Kita ambil Guru, jelasnya guru mapel atau guru pendamping. guru mana yang cocok”, kita mesti kordinasi. Misal bu Lathifah menentukan ini yang cocok, saya kan tahu dikelasnya kayak apa, “mohon maaf ibu, Si A ini dikelas kurang penguasannya untuk anak-anak, cara mengkondisikan anak-anak rame *dijuarno ae* (dibiarkan saja), ya masukan dari saya “hmm yaya sudah”, jadi pertimbangan.”<sup>152</sup>

<sup>151</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

<sup>152</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.



“Kalau tentang pembelajaran, dulu pernah berkata begini, “Bu Anjar kalau misalkan hasil anak-anak itu tolong ditempel. Jadi biar bisa dilihat anak-anak, misal ada wali murid kesini bisa melihat hasil anak-anak”<sup>156</sup>”.

*Keempat*, merefleksikan isi pesan. Informan AS menjelaskan bahwa ia pernah menyampaikan pendapat kepada kepala madrasah. Pendapat tersebut berhubungan dengan program terbaru madrasah untuk tahun ini. Meskipun banyak ditentang oleh guru-guru terlebih pada guru yang paling terlibat. Menurutnya kepala madrasah juga merasa keberatan. Namun AS tetap merasa program ini sebagai solusi dari siswa yang masih kurang paham dalam mata pelajaran matematika. Singkatnya, kepala madrasah menampung pendapat dari AS dan beberapa guru kembali untuk dipertimbangkan pengaplikasian program ini. Sehingga kepala madrasah memutuskan program ini dijalankan berdasarkan hasil kesepakatan.

“Misal program saya yang terbaru itu yang kita jalankan tahun ini itu Klinik Matematika. Saya yang mengajukannya, soalnya matematika keluar dari tema. Yang jadi masalah dikelas enam, ada beberapa perkalian belum bisa, pembagian belum bisa. Akhirnya saya bikin program, itu saya sudah ajukan ke bu Hanun ketika raker. Itu ada guru kelas 6 yang menentang, “kita sudah berapa tahun menjadi guru kelas 6, jangan dijadikan kelinci percobaan”. Akhirnya klinik itu jalan, tapi masih kelas 4 dan 5.

Yang rame itu ya klinik itu, beliau memegang matematika kelas 5 kebetulan kelas 5 yang C. itu sempat guru-guru semua dikumpulkan, kayak mau di *cut* gitu loh program saya“.

---

<sup>156</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.



Masukan tersebut masih berhubungan dengan jabatannya sebagai koordinator ekstrakurikuler.

“Kalau kritik kan ga, tenang-tenang aja. Kalau masukan ya, misal gini “Alhamdulillah ustadz Ma’ruf selama ini semenjak menjadi koordinator, alhamdulillah ada hasil karya yang bisa dilihat. Mungkin bisa untuk (kunjungan) study banding” ”.<sup>160</sup>

Hal tersebut juga dijelaskan oleh informan AB. Ia mengatakan bahwa selama pembelajaran ia tidak pernah mendapatkan kritik, namun untuk masukan ia mengungkapkan pernah mendapatkannya akan tapi masukan tersebut disampaikan secara umum untuk semua guru-guru.

“Kritik yang berkenaan dengan pembelajaran, alhamdulillah tidak. Ya kalau misal kondisi kelas lah seperti itu. Jadi kalau misalkan ada sampah, depan kelas kan ada sampah bener ada sampah tapi tidak masuk. Jadi kotor, biasanya dikritik seperti itu, tidak hanya saya saja tapi juga semua guru-guru. “dimohon kepada ustadz-ustadzah menghimbau anak-anak membuang sampah pada tempatnya” ”.<sup>161</sup>

Berbeda dengan informan AS. Ia menjelaskan bahwa ia pernah ditegur karena terlalu *kenceng* dalam menjabat sebagai waka kurikulum. Ia juga menganggap bahwa itu adalah masukan baginya. AS juga mengakui ia terkadang adu argumentasi dengan kepala madrasah.

“Ya pernah, karena mungkin saya terlalu *kenceng*. Ya saya ditegur. Ya mungkin masukan.

<sup>160</sup> Ahmad Khoirul Ma’ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>161</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.



Kadang saya dengan bu Lathifah terjadi adu argumentasi. Misalnya, “Bu Anis kalau itu gini gini”.”<sup>162</sup>

Sebagai kepala madrasah, LT menjelaskan ia juga memberikan kritikan baik dalam forum maupun pribadi. LT juga mengungkapkan cara menyampaikan kritikan tersebut untuk menghindari ketidaketisan untuk menegur seseorang dalam mengkritik atau memberikan masukan.

“Kalau sifatnya pribadi ya saya sampaikan, saya panggil disini. Kalau secara umum, saya sampaikan tapi tidak menyebut nama. Misal kan aturannya kalau keluar pada jam mengajar harus izin, ternyata dia diam-diam keluar kita juga kan tidak tahu. Kita ingatkan nanti waktu KKG, “sekali lagi mohon diperhatikan, ketika nanti keluar mohon izin”, tapi kita tidak menyebut nama. Tapi secara pribadi orang itu kita panggil kesini, “*sampeyan nangdi tak toleki* (anda dimana saja sudah saya cari-cari)”. Kan ga etis menegur orang dihadapan orang banyak, nanti kan dia malu. Ya lihat situasi, kalau *guyon-guyon* apa gitu ya tidak apa-apa. Kalau yang serius-serius kan ya kasihan orangnya. Kanorang juga punya salah, punya khilaf, kadang tidak disengaja. Tidak usah kaku-kaku, *sakno wes soro mikir, diseneni* (kasihan sudah susah payah berpikir (untuk mengajar), malah dimarahi).”<sup>163</sup>

Catatan observasi peneliti juga menemukan interaksi kepala madrasah ketika memberikan masukan kepada salah satu guru. Ditemukan dua masukan yang disampaikan oleh kepala madrasah diantaranya pada saat menata sebaran surat dan mengawasi di kantor. Saran tersebut disampaikan oleh kepala madrasah secara tanggap dengan nada tenang. Berikut perkataan yang dikutip oleh peneliti dalam catatan observasi tersebut.

<sup>162</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1

<sup>163</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.



“Pada saat stafnya mengatakan bahwa masih ada tulisan beberapa surat yang tidak sesuai, kepala madrasah menanggapi dengan perkataan:

“Kenapa kok ada yang salah?” “yasudah nanti kita perbaiki lagi mana saja surat yang tidak sesuai dengan data”.<sup>164</sup>

Ketika peneliti akan berpamitan pada kepala madrasah, ada seorang guru sedang berbincang dengan kepala madrasah. Guru tersebut meminta izin untuk digantikan sebentar dengan guru lain karena guru tersebut ada keperluan. “oh geh bu, jadi saya hubungi guru ini ya?”, tanya guru. “ya ini aja bu, soalnya beliau juga kosong. Tapi *sampeyan* jangan lama-lama ya. Kasihan ibunya”, jawab kepala madrasah sambil melihat data jam mengajar guru didalam map. “ya bu, terimakasih”, kata guru tersebut. “ya ya bu”, jawab kepala madrasah.<sup>165</sup>

*Keenam*, menerima kritikan dan saran. Informan LT menyampaikan ia terbuka untuk dikritik. Menurutnya ketika ada kritikan dan ia terbukti salah, ia akan meminta maaf. Sebaliknya, ketika ia mendapatkan komentar negatif yang tidak sesuai, ia mencoba meluruskan.

“Tidak apa-apa. Saya memang suka dikritik. Kalau memang saya salah saya minta maaf. Kalau memang saya harus meluruskan entah komentar negatif itu tidak sesuai, ya saya luruskan. Saya memang selalu minta dikoreksi. Saya tidak mau diikuti malah nanti menjerumuskan.

Ndak dipanggil, kalau misal seperti itu ya kritikan. Ya saya luruskan diforum. Soalnya kalau tidak diluruskan diforum, khawatir nanti yang lainnya tidak ngerti. Biasanya kan kata menyebar. Jadi kalau bersifat negatif, ya kita luruskan diforum. Ya langsung aja, tidak pake lama.”<sup>166</sup>

Disisi lain, informan KM mengaku belum pernah memberikan kritik kepada kepala madrasah karena menganggap tidak ada masalah pada kepala

<sup>164</sup> Observasi, Rabu 14 Maret 2018, di Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo.

<sup>165</sup> Observasi, Selasa 03 April 2018, di Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo.

<sup>166</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “*wawancara*”, 23 Maret 2018 di Kantor MINU Waru 1.

madrasah. AB juga menyetujui bahwa ia mengaku belum pernah memberikan kritik kepada kepala madrasah.

“Yang pernah saya jalani tidak ya. Baik-baik saja”.<sup>167</sup>

“Belum pernah (kritik) secara langsung”.<sup>168</sup>

Berbeda dengan AS, ia pernah memberikan kritik kepada kepala madrasah. Kritikan tersebut berkenaan dengan program klinik matematika yang diusulkannya. AS menjelaskan bahwa program tersebut akan di *cut* oleh kepala madrasah tanpa konfirmasi kepada AS sebab dirasa keberatan termasuk kepala madrasah sendiri. Namun pada akhirnya program tersebut dapat dijalankan. Ia mengatakan kalau itu hanya masalah konfirmasi saja.

“Yang rame itu ya klinik itu, beliau memegang matematika kelas 5 kebetulan kelas 5 yang C. itu sempat guru-guru semua dikumpulkan, kayak mau di *cut* gitu loh program saya. Terus akhirnya langsung, “bu mohon maaf ya, ini kan masalah intern jadi kita putuskan setelah kita ketemu”. Itu belum ngomong saya, terus program klinik itu dibahas. Itu pernah, terus saya (bilang), “bu mohon maaf ya, itu program yang oernah kita sepakati bersama. Kalau misal ditawarkan kepada orang-orang yang lain kan ada banyak guru yang tidak ikut di program itu. Alangkah baiknya, memang ada masalah kita *rembuk* dengan guru-guru yang ngajar yang diklinik-klinik itu. Yang tidak pegang klinik kan ya ga paham”. Terus akhirnya, mau di *cut* tanpa ngomong ke saya. (beliau bilang) “ya sudah”. Kan memang programnya dari saya, kebetulan beliau pegang kelas yang *low-low*, mungkin berat. Jadi guru-guru klinik itu saya dikumpulkan disini, “masalah apa? Masalahnya apa? Masalahnya apa?”. Saya tanya satu-satu. Jadi kita temukan masalahnya, yaa kita temukan solusi.

<sup>167</sup> Ahmad Khoirul Ma'ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>168</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

Terus saya sampaikan, “bu saya sudah menemukan solusi di klinik itu begini-begini”. Akhirnya sudah ketemu dan sudah jalan. Jadi masalah konfirmasi saja”.<sup>169</sup>

*Ketujuh*, menyatakan kebutuhan. Menurut informan AS dan AB jika masalah kebutuhan pribadi kepala madrasah tidak pernah menyampaikannya.

Kebutuhan yang disampaikan seringkali berhubungan dengan madrasah.

“Misalnya kita menyusun RKAM, itu melibatkan semuanya jadi kurikulum butuh apa,” Bu Anis butuh apa? Dari prasarana butuh apa” ya kumpulkan untuk menyusun RKAM. Kadang wali kelas, untuk kelas itu yang menyetorkan kelas A butuh apa kelas B butuh apa, kita total masuk RKAM. Sesuai dengan prosinya tadi.

Tidak. Tidak pernah (jika pribadi)”.<sup>170</sup>

Kalau pribadi tidak pernah. Kecuali kalau misal permintaan, misal pergi kerumah siapa bersama-sama, “itu ya bareng ya” jadi mengajak bareng. Kalau menyuruh selain itu, diluar konteks sekolah tidak pernah.<sup>171</sup>

Menurut LT, ia mengatakan jika ia ingin meminta tolong atau menyatakan kebutuhannya melihat kondisinya. Jika dianggap darurat maka perlu dilakukan secepatnya tidak sampai mengganggu dan terbengkalai pekerjaan lainnya, begitu juga sebaliknya. Ia juga menjelaskan bahwa kita itu kerjanya kerja tim jadi bukan perorangan sehingga pekerjaan tersebut tidak boleh diatasi sendiri baik bagi kepala madrasah atau guru.

<sup>169</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>170</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1

<sup>171</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

“Kan kita kerja tim bukan seorang, tadi tak bawa masuk (salah satu guru). Bisa digantikan yang lain, soalnya kan darurat. Tapi tidak sampai terbengkalai, yang mana yang harus diselesaikan.

Kondisional ya seperti itu. Kalau sekiranya sifatnya darurat ya secepatnya. Tapi kita pastikan tidak akan mengganggu. Artinya masih ada yang *menghandle*. Kayak ini tadi kan 3 guru, kita ambil satu ke dalam (ruangan). Tapi kan tidak mengganggu yang ini, tetap jalan tapi lama. Kalau tadi cepet, jadi lama”.<sup>172</sup>

Catatan observasi peneliti menemukan dialog kepala madrasah kepada salah satu guru mengenai badal guru mata pelajaran. Kepala madrasah menyatakan permintaan tolong kepada guru untuk menggantikannya mengajar karena ada peneliti yang akan melakukan wawancara. Ia menyampaikan kebutuhannya dengan jelas dan menawarkan kepada guru untuk menambahkan hal-hal yang dirasa penting untuk disampaikan dalam kelas.

“Pak tolong apa bisa bantu saya mengisi kelas anak-anak pelajaran Matematika”, guru tersebut mengatakan, “iya bu, nanti saya isi”

Kepala madrasah menambahkan, “Ini aja ya pak, nanti diisi halaman ini, sampai nomor ini saja tidak apa-apa. Mungkin bapak mau menambahkan lagi juga silahkan. Mau saya kasih nomor yang ini tapi *sui garap e leren njabarne*. Mungkin ini saja dulu, kalau *sampeyan* ada tambahan nanti tidak apa-apa pak *sampeyan* tambahi aja”.<sup>173</sup>

*Kedelapan*, membagikan perasaan. KM mengatakan perasaan yang pernah disampaikan oleh kepala madrasah adalah berkaitan dengan seragam guru-guru. KM menjelaskan bahwa kepala madrasah menyatakan bahwa ia menyukai hasilnya.

<sup>172</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “wawancara”, 23 Maret 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>173</sup> Observasi, Jum’at 23 Maret 2018, di Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo.

“Bebas ya, biasanya baju guru saya yang *handle*, modelnya penataannya. “oh bagus, pantas ya”. Karena senang ya dia. “bagus ya ustadz Ma’ruf, besok lagi ya”.<sup>174</sup>

Sedangkan menurut AB, ia pernah mendapatkan curhat berkenaan dengan *intern* namun tidak hanya sendiri tapi ada teman dan tidak dihadapan orang banyak.

“Pernah ke saya curhat berkenaan dengan intern. Namanya manusia ya, tapi pernah kok. Ya face to face, tapi juga kadang tidak sama saya saja ada teman saya, tapi tidak didepan orang banyak.”<sup>175</sup>

Namun informan AS menjelaskan bahwa kepala madrasah tidak pernah menyampaikan curhat pribadinya. Seringnya adalah sekedar cerita-cerita yang tidak formal.

“Kalau masalah pribadi ga pernah. Kalau sekedar cerita, ya cerita misal cerita anaknya ya biasa. Ya ga formal, sekedar *ngomong-ngomong* gitu”.<sup>176</sup>

Menurut LT bahwa ia tidak pernah curhat masalah pribadi. Berbeda dengan pekerjaan, ia pernah menyampaikan perasaanya secara langsung misalnya ia merasa capek namun ia menyatakannya dengan tidak emosi.

“Kalau masalah pribadi, Ga pernah curhat. Curhat kepada Allah saja, kepada orang yang bisa menenangkan hati. Tapi kalau masalah pekerjaan atau apa, kok ga *tepak ga cocok*, ya mungkin saya tidak berkenan tapi insyaallah saya tidak emosi. Cuma ngomong gini aja, “*aku ngene kudu ngamuk ae karo sampeyan*”, tapi santai. (dia bilang) “kenapa sih buk?”, “*pancet ae penggaweane*”, tapi kan biasa ga

<sup>174</sup> Ahmad Khoirul Ma’ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>175</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

<sup>176</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

sampek serius sambil guyonan. Misal sama pak Hengky, “*sampryan yahmunu yahmene pancet ae ga berubah-berubah, kapan berubahe*”. Ga ga sampek (emosi), itu *guyon* saja kok.

Ya kalau lagi kesel, bilang aja lagi kesel (capek). Kalau ada yang guyon “wes menengo ojo ngomong ae,aku ngene ae sumpek. Minggiro-minggiro”. (Mereka jawab) “loh ya ta bu?”, “dikongkon minggir tambah moro”. Ya ga sampek muarah-marah. Cuma saya sampaikan kalau saya lagi kesel. “wes ngene iki aku pegel,aku bingung ngene iki, wes ngaliho minggiro hehe”. Guyonan aja, tetep buat santai saja mbak”.<sup>177</sup>

*Kesembilan*, merefleksikan perasaan. Kepala madrasah mengakui bahwa ia juga pernah mendapatkan curhat dari guru-guru. LT mengatakan jika sekiranya dapat membantu akan dibantu, jika membutuhkan teman untuk menyelesaikan suatu tugas maka kepala madrasah akan membantu merekrut teman tersebut untuk membantunya. Paling tidak guru-guru dapat menyampaikan permasalahannya kepada kepala madrasah.

“Ya sekiranya saya bantu ya saya bantu. Kita bantu cari solusinya. (ada) yang sampai *nangis-nangis*, paling tidak kan dia menyampaikan permasalahan. Ya sekiranya bisa bantu solusinya ya kita bantu. Kalau harus dibantu teman, ya temannya kita rekrut untuk membantu. Ya dianggap seperti keluarga, seperti saudara, *wes koyo anakku dewe*, saya tidak menganggap orang lain. Saya juga gitu, *wayahe nyayang ya nyayang wayahe nyeneni yo nyeneni, wayahe guyon yo guyon*. Tidak ada jarak, kita anggap keluarga sendiri. Kebaikan apapun, keburukan apapun saya yakin semua punya kelebihan kekurangan. Kita ambil yang positif aja.”<sup>178</sup>

Hal tersebut juga diakui oleh KM. ia juga pernah menyampaikan curhat kepada kepala madrasah. Ia menjelaskan jika curhatan tersebut merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan madrasah dan kepala madrasah

<sup>177</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “*wawancara*”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>178</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “*wawancara*”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.



menanggapinya dengan baik. Akan tetapi, KM menambahkan untuk curhat pribadi ia merasa tidak pernah menyampaikan karena merasa *enjoy* melaksanakan tugasnya sebagai guru.

“Pernah, bu Lathifah mermakkan baju ke saya, “pak Ma’ruf ini saya tidak suka dengan hasilnya ini tolong dipermakkan”. “ya bu tidak apa-apa”. Tapi yang ini tidak bisa, “bu Lathifah mohon maaf saya tidak memermak ini karena berkenaan dengan jas”. Saya curhat, beliau bilang “oh ya tidak apa-apa”. Itu curhatan sederhana.

Kalau dalam hal pelajaran, “Bu Lathifah, Mohon maaf ini insyaallah dari anak-anak kelas 2 ingin mengadakan kegiatan *outdoor*. Karena ini berkenaan dengan materi pembelajaran tematik tema 7 bermain di air. Dari tema 7 ada empat materi semuanya itu bermain di air. Jadi Insyaallah akan dilaksanakan kegiatan itu”.”

Mohon maaf saja *geh* (kalau masalah curhat perasaan), karena selama ini saya buat *enjoy* tidak ada beban. Malah saya ini sering *guyon-guyon*, seperti anak kecil”.<sup>179</sup>

AB juga mengungkapkan bahwa ia menyampaika curhat berkaitan dengan madrasah, apalagi ketika ia menjabat sebagai Koordinator Bimbingan Konseling. Ia menyampaikan tentang kinerjanya yang sudah dianggap benar atau tidak. Namun masalah pribadi ia tidak pernah dikarenakan adanya *sungkan* untuk dapat menyampaikan.

“Pernah. Iya, waktu jadi BK dulu saya kan menghadapi banyak wali murid. Saya minta pendapatnya, “bagaimana bu apakah saya itu benar apa tidak, yang kurang apa. Tolong diingatkan apa terlalu keras tau apa gitu”.

Kalau masalah pribadi, enggak ya *mbak. Sungkan*”.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Ahmad Khoiril Ma’ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.



Tidak berbeda dengan informan KM dan AB, Informan AS juga menjelaskan bahwa ia tidak pernah bercerita tentang pribadinya kepada kepala madrasah.

“Kalau masalah pribadi saya, juga tidak cerita”.<sup>181</sup>

b. Penerapan Perilaku Asertif Selaku Pemimpin Perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan temuan yang berhubungan dengan perilaku asertif yang dikhususkan pada kepala madrasah selaku pemimpin yang berjenis kelamin perempuan. Asertif sendiri lebih dikenal dengan sikap tegas dan sebuah perilaku yang berada posisi tengah diantara pasif dan agresif.

Informan AB menilai bahwa kepala madrasah adalah orang yang tegas namun tidak terkesan otoriter yang terlihat dari konsistensi yang dimiliki kepala madrasah. AB juga mengatakan bahwa apa yang telah disepakati bersama maka harus dijalankan.

“Iya mbak. Yang pertama bu Lathifah itu orangnya konsisten. Jadi kalau misal mengambil keputusan, berdasarkan musyawarah jadi tidak otoriter. Kesepakatan yang disepakati seluruh guru. Jadi apa yang sudah diputuskan ya harus dijalankan.

Contoh kayak kemarin pembuatan soal, “untuk ustadz-ustadzah yang terlambat mengumpulkan soal, itu harus meng fotocopy dengan biaya sendiri. Jadi tidak *discover* sekolahan”. Seperti kemarin ada sekitar 2

<sup>180</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

<sup>181</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

orang terlambat, jadi itu pake biaya sendiri. Itu juga sebagai efek jera. Semua berdasarkan keputusan. Kalau ini, ini.”<sup>182</sup>

Hal tersebut juga disepakati oleh AS. AS menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah sosok yang idealis namun faktor umur kadang menjadikannya lupa dengan idealisnya. Menurut AS meskipun dalam pengambilan keputusan kadang menjadi dilema, namun kepala madrasah tetap tegas untuk memutuskannya.

“Ya juga idealis, *yo yo ga ga*. Kadang ya idealisnya *lali*, cuma usia sih *mba*.”

Seingat saya memang orangnya tegas, sebagai kepala madrasah itu tanggungjawabnya besar jadi adakalanya memang mengambil keputusan kadang itu juga dilema. Keputusan diambil, ketika melaksanakan ada beberapa yang tersakiti. Tapi ya harus tegas.

Pernah waktu PTS itu ada guru yang terlambat waktu jaga, akhirnya digantikan orang lain tidak ada 5 menit ga ada 10 menit gitu. Jadi jadwalnya digantikan ke guru yang lain gitu. Itu suatu ketegasan, meskipun orangnya datang tapi digantikan orang”.<sup>183</sup>

Informan KM menambahkan bahwa kepala madrasah juga termasuk sosok yang tanggap dengan permasalahan atau suatu keadaan yang terjadi.

“Iya betul. Pada waktu dikelas ya, contohnya saya aja. Memberi Rambu-rambu, “kalo bisa tepat waktu, kalau bisa anak-anak *terhandle* dengan baik jangan sampai keluar. Agar kondisinya tidak rame. Mohon dipersiapkan dengan baik”.

Bu Lathifah biasanya langsung tanggap, karena pada waktu raker “Dimohon guru yang tidak hadir, sebelumnya itu memberikan informasi kepada wakil kepala sekolah”. Jadi kalau tidak ada guru yang izin ya, Bu Lathifah langsung melihat jadwal siapa yang tidak

<sup>182</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “*wawancara*”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

<sup>183</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “*wawancara*”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

hadir. Mencari guru yang lain, “Ibu ini mengajar dikelas ini menggantikan guru ini”. Jadi kelas tidak sampai kosong.

Saya pernah ditegur tentang masalah terlambat, “ustadz Ma’ruf telat *geh?*”. (saya jawab), “*geh bu*”.”<sup>184</sup>

Peneliti juga mencoba menggali tanggapan kepala madrasah dengan beberapa pernyataan yang ditanyakan. Dari jawaban tersebut, peneliti menemukan bahwa LT sebagai kepala madrasah merupakan sosok yang tanggap terhadap suatu permasalahan misalnya guru telat dengan teguran dalam bentuk tindakan. Ia juga menyampaikan tentang profesionalitas menjadi seorang guru sehingga teguran tersebut merupakan tujuannya untuk dapat melaksanakan aktifitas madrasah dengan baik. Berikut pernyataan dari jawaban LT.

“*Tak Tandangi mbak jek eruh* (langsung saya langsung tanggapi biar tahu). Kan malu sendiri. Saya *stanby* disitu sampai dia datang. Kadang ada guru yang datang telat, namanya sama-sama dewasa kan repot juga ya. *Dielingno podo gedene* (diingatkan sama dewasanya). Kadang itu juga ada jam, saya juga tidak bisa mantau mulai jam pertama sampai jam terakhir. Cuma sekiranya ada waktu saya sempatkan lihat. “waktunya siapa?” kalau tidak ada gurunya, saya disitu tak tunggu sampai gurunya datang. Tidak saya panggil, tak biarin. Pengin tahu berapa menit telatnya. Ya malu sendiri. “maaf ustadzah saya tadi begini begini begini”. “Sudah, besok jangan telat lagi. Kasihan anak-anak menunggu”. Ya tidak saya marahi, nanti sakit hatinya. Ya langsung ditindaklanjuti.

Kalau ke kebersihannya, saya cenderung ke tukang kebersihannya. “tolong mbak eka, bersihkan ini”. Supaya langsung (ditindak lanjuti).

---

<sup>184</sup> Ahmad Khoirul Ma’ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

Kayak guru mengajar sambil ngajak anak, ya saya panggil. Kalau begitu kan ga bisa, ya kita panggil. Khawatir temannya dengar kan tidak enak.

Saya bilang, “*disini kan profesional. Banyak mata yang melihat, kalau sampeyan tidak masuk kan ga tau. Kalau sampeyan masuk ambek gendong, mata kita kan buanyak. kan ga tak pantau. Lebih baik sampeyan izin. Lek masuk, masuk. Nek enggak, enggak. Nek masuk gausah gowo anak, momong opo mulang? Nek mulang ojo momong, nek momong ojo mulang*” ( disini profesional. Banyak mata yang melihat. Kalau anda tidak masuk, maka tidak ada yang tahu. Kalau anda masuk sambil menggendong (anak), mata kita pastinya banyak meskipun saya tidak memantau. Lebih baik anda izin. Kalau masuk silahkan masuk. Kalau tidak masuk ya tidak usah masuk. Kalau masuk jangan membawa anak, (mau) merawat anak atau mengajar? Kalau mengajar jangan merawat anak. Kalau merawat anak jangan mengajar).<sup>185</sup>

Disamping itu, informan AB mengungkapkan jika ada masalah apapun langsung cepat teratasi karena kepala madrasah memiliki empati yang tinggi.

“Bu lathifah itu empatinya sangat tinggi, jadi kalau ada masalah apapun langsung cepat teratasi”.<sup>186</sup>

Empati tersebut juga tersirat dari jawaban LT ketika ditanyakan mengenai guru yang tidak masuk karena sakit pada saat madrasah sibuk dengan kegiatan. LT mengatakan ia akan mendoakan dan menjenguknya untuk mengantisipasi menjaga hubungan bersama guru-guru atau perwakilan. Masalah pekerjaannya, jika guru tersebut tidak sanggup akan dibantu guru lain untuk *menghandlenya*.

<sup>185</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “wawancara”, 23 Maret 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>186</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

“Kita doakan *mbak*. Saya berdoakan gini, “*nek loro tak dungakne waras, nek ga loro ngaku loro tak mugo-mugo loro tememan*”. Kan konsekuen, ada kan yang pura-pura sakit. Tapi memang saya sampaikan (seperti tadi).

Jenguk gitu. Untuk mengantisipasi supaya hubungan tetap terjaga, kerja juga tetap berjalan baik. Ya kita banding, kita wakikan (menjenguknya). Perwakilan kalau sekiranya saya bisa mewakili, minimal lima orang. Ya kita minta maaf karena memang tahu kondisinya tapi sudah perhatian (sama guru tersebut).

(pekerjaannya) Langsung di *handle* temannya. Kita pastikan dulu. “Tugas sampeyan siap ndak, masih siap ndak melaksanakan? Kalau tidak siap *ngomongo*, nanti kita carikan pengganti”.

Kayak kemarin ya waktu PTS, kan buat soal sendiri. Sementara kurang seminggu anaknya opname. Kan semua temannya sudah *ready*, kisi-kisi sama soalnya, kunci jawabanya. Sementara dia tadi belum mengumpulkan sama sekali.

Kita telfon, “Sekarang bagaimana? ini tugas sampeyan banyak loh. Sampeyan sanggup apa tidak? Kalau sanggup bilang sanggup kalau tidak ya bilang tidak sanggup. Kalau tidak sanggup sini mumpung teman-teman siap membantu”. Dia bilang, “saya siap bu, ini tinggal ngeprint saja”. Terutama kalau sakit kan tidak bisa ditolerir, siapapun ya kan ga mau sakit juga. Kalau prinsip saya “Lebih baik saya membantu orang sakit daripada saya yang sakit”.<sup>187</sup>

Ketegasan kepala madrasah lainnya menurut AS adalah ketika dalam pengambilan keputusan. AS menjelaskan bahwa ia senang dengan kepala madrasah disaat mengambil keputusan dengan menggunakan landasan dan argumentasi yang kuat. Disamping itu kepala madrasah juga merupakan sosok yang bisa membimbing dan administrasinya bagus dan idealis.

“Kalau dari bu Lathifah itu orangnya bisa *ngemong*, administrasinya juga bagus, orangnya juga idealis.

---

<sup>187</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “*wawancara*”, 23 Maret 2018 di Kantor MINU Waru 1.

Kalau yang paling tegas itu, mendadak itu juga tegas. Sebenarnya ambil keputusan itu ada landasannya, itu saya yang seneng. Ketika mengajukan kegiatan itu, memang harus ada landasan yang paling kuat apa, harus ada argumentasinya. Jadi kegiatan itu tidak ada landasan ada tujuan, memang kebutuhan yang tidak bisa membantah. Jadi tidak asal, ada landasan ada tujuan yang kuat.

Misalnya masalah dengan wali murid ada anak yang kehilangan uang. Itu diapnggil, “siapa saksinya?” itu dipanggil sampai direkam. Ternyata ketemu titik permasalahannya. Namanya anak kecil pasti jujur. Mungkin laporannya, “ustadzah uang saya hilang”, “siapa saksinya?”, “ini ustadzah”, “yaudah panggil” ketika anak itu ditanyai, “bukan saya ustadzah, saksinya ini”, “yaudah panggil saksi itu”. Saksi kita temukan siapa anak-anak itu, itu cara mengatasinya sudah bagus hampir guru-guru semuanya juga meniru (cara mengambil keputusan) nya. Saya suka mengatasi masalah seperti itu, jadi hampir semua guru pake metode seperti”.<sup>188</sup>

Menurut AB, kepala madrasah dalam pengambilan keputusannya berdasarkan musyawarah/kesepakatan bersama.

“Kalau sering itu musyawarah, sering rapat-rapat. Tergantung permasalahannya, kalau misal berkenaan dengan wali murid dengan guru ya melibatkan semua guru. Musyawarah untuk sekolah penerimaan siswa baru, jadi yang berkenaan panitia dan yayasan yang musyawarah dengan pihak terkait.

Contohnya ya kaya tadi misalkan potongan gaji berkenaan dengan guru-guru, kan ada misalkan ada undangan wali murid, khitan atau apa. Kan kalau dibebankan wali kelas kan kasihan, masak setiap minggu ada undangan. Jadi diputuskan bersama-sama, “Bagaimana kalau kita iuran/ potongan gaji sekian-sekian, untuk yang dikhitan sekian untuk apanya sekian”, jadi tidak terkaku memberatkan guru-guru. “bagaimana kebanyakan apa tidak, keberatan apa tidak?”. “oh ya bu ya bu”. Jadi kan ga ada ganjel”.<sup>189</sup>

<sup>188</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>189</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.



Pendapat serupa juga diutarakan oleh informan KM. Namun KM menambahkan bahwa dalam pengambilan keputusan kepala madrasah melihat kondisi dan menimbang-nimbang mana yang baik dan yang tidak baik.

“Dalam hal misal membagi jadwal, “pak ma’ruf ini membuat soal berapa?”, “empat”, misal ternyata tujuh. “Ibu saya ambil beberapa soal, saya serahkan pada pak Ma’ruf. Biar tidak kerepotan, karna kerepotan”. Itu karena waktunya mendesak, kadang-kadang kan keteteran makanya dibagi-bagi biar enak lebih *enjoy*. Tapi ketika mendekati juga diingatkan, “dimohon untuk ustadz ustadzah untuk mengumpulkan soal”.

Pada waktu rapat KKG, kepala madrasah menimbang-nimbang mana yang baik mana yang tidak. “Gimana ustadz–utadzah pembagian ini kita bikin akan dikumpulkan hari Jum’at”. Dari audien mengatakan, “gimana ibu kalau dibagikan hari sabtu biar sekalian langsung pembelajaran diliburkan hari itu”. Menimbang-nibangkan kalau begitu. “Ustadz–utadzah untuk segera mengumpulkan nilai, biar wali kelas bisa mengisi nilai.”<sup>190</sup>

Pertimbangan tersebut diakui oleh LT. Informan LT juga menjelaskan bahwa ia akan mempertimbangkan keputusannya berdasarkan ukuran kemanfaatannya dimana yang dianggap lebih besar akan ia ambil.

“Kita lihat manfaatnya, mana yang jauh lebih manfaat. Kalau rapat misalnya harus keluar itu jauh lebih manfaat dari pada bersifat individu. Katakan saya disini ada jam mengajar, berbenturan dengan rapat diluar. Menurut mbak mana yang lebih manfaat? Ya rapat. Kan nanti infonya untuk lembaga, sementara kalau ngajar kan bisa digantikan. Itu pun konsteksnya kan juga tidak mesti jelas. Kalau rapat nanti yang tidak biasa kan nanti gagal paham.”<sup>191</sup>

<sup>190</sup> Ahmad Khoirul Ma’ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>191</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “wawancara”, 23 Maret 2018 di Kantor MINU Waru 1.



Sebagai perempuan, informan AS mengungkapkan selama LT menjabat sebagai kepala madrasah ia tidak pernah membedakan antara laki-laki dan perempuan dalam masalah pekerjaan.

“Tidak sama saja, guru laki-laki perempuan sama saja. Kalau masalah kerja, sama saja.”<sup>192</sup>

Informan KM juga sependapat. KM menambahkan bahwa LT juga tidak membedakan antara laki-laki dan perempuan dalam menyampaikan aspirasinya. Hal tersebut berdampak pada guru-guru sehingga *enjoy* juga dalam menyampaikan pendapat.

“Antara laki sama perempuan tidak ada perbedaan. Yang saya lihat, membandingkan dg sekolah lain, pengalaman saya saja ya. saya itu pernah ngajar di sekolah lain, itu tidak seperti disini. Disini itu kekeluargaannya kental, jadi *enjoy*. Kalau sebelumnya itu tidak *enjoy*, seperti ada perbedaan kelompok. Maka dari itu saya bilang beliau tidak membedakan.

Saya kira tidak. Kalau beliau menyampaikan *oke*, kita juga menyampaikan *oke* jadi tidak ada, kita *enjoy* aja.”<sup>193</sup>

Disisi lain, informan AB juga menjelaskan bahwa LT merupakan kepala madrasah yang terpendang di daerahnya. Pengalaman AB juga diungkapkan bahwa LT, meskipun perempuan tapi standarnya melebihi laki-laki. Percaya diri dan kemampuan berkomunikasi menjadikan LT langsung menyatakan *uneg-unegnya* tanpa ada rasa minder. AB juga menjelaskan semenjak LT menjadi kepala madrasah ia lebih mudah berinteraksi, selain sama-sama

<sup>192</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>193</sup> Ahmad Khoirul Ma’ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

perempuan LT juga selalu ada di madrasah, berbeda dengan kepemimpinan sebelumnya.

“Bu Lathifah itu kembali lagi adalah sosok yang sangat saya kagumi. Malah kalau saya menilai, bu Lathifah yang dipandang didaerah sini. Jadi menurut saya, banyak kepala sekolah yang mohon maaf ya, laki-laki standarnya dibawah bu Lathifah. Saya kan sering mengikuti acara apa, berkumpul dengan kepala-kepala sekolah yang lain. Kalau saya melihat, bu Lathifah itu PD nya oke, kemampuan berkomunikasi juga oke jadi *complete* lah. Tidak-tidak ada rasa minder atau apa. Karena ketika rapat itu sendiri, bu Lathifah ketika ada *uneg-uneg* sekiranya membuat pertanyaan ya langsung ditanyakan.

Dulu kan laki-laki (waka) soalnya kepala sekolah kan jarang kesini, jadi kalau ada apa-apa juga tidak bisa langsung teratasi. Kalau sama dengan bu Lathifah kan selalu ada disini, jadi enak kalau ada apa-apa, sama-sama perempuan kan ya enak. Kalau dulu laki-laki, mau sharing sebagai pribadi perempuan ga enak ya takut atau macem-macem. Sekarang alhamdulillah.”<sup>194</sup>

Dalam penelitian ini, Peneliti juga menemukan ungkapan LT yang bercerita dua peristiwa tentang guru laki-laki yang sering menghukum dengan pukulan dan tetangga berjumlah 9 orang laki-laki yang sedang marah-marah kepada madrasah. LT menjelaskan untuk peristiwa pertama dia semampunya mencarikan solusi guru tersebut agar dapat berubah untuk tidak menggunakan kekerasan dalam mengajar. Dan untuk peristiwa kedua, LT menghadapinya dengan komunikasi dan konfirmasi antar semua tetangga yang datang tersebut sehingga pada akhirnya mendapatkan titik permasalahannya.

“Ya ada, terutama guru yang laki kan keras misalnya. Namanya manusia macam-macam. Ada yang punya potensi seperti ini (keras)

---

<sup>194</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

ada yang lemah lembut, ada yang kasar. Ya semuanya punya kelebihan dan kekurangan. Kita maksimalkan kelebihannya, kekurangannya dibina kalau tidak bisa ya dibinasakan.

Dulu itu ada yang suka main tangan, biasanya laki-laki kan cenderung main tangan. Kita panggil, panggilpun ya empat mata. Kita ajak bicara, “kalau misalnya bolehlah memberikan hukuman atau jera supaya anak tidak mengulang lagi. Tapi tetap dalam tuntutan syariat Islam”. Kalau misalnya *nempeleng* kan gimana, apalagi posisi kepala kan dan bagian-bagian vital itu ga boleh kan ya, kalau misal ada masalah kan tanggungjawab sekolah. Sempat nyangkal juga.

(beliau bilang) “Seandainya *sampeyan* anake yang namanya anak kan juga tidak tahu perkembangannya. Anaknya nakal *koyo ngunu*, ditempeleng *karo mbuh gurune mbuh wonge* yang dihadapi”. Itu tetap masih *kekeh*, (bilang) ya tidak apa-apa. “Kalau aku pak, *ndak*. Misal *naudzubillah* anakku *digepuk* (baca:dipukul) *wong*. Soalnya aku juga (misal) pernah *gepuk wong*. *Sampeyan* misal ngomong *gak opo-opo*. Nek misale *tak dungakne mandar mugo anak sampeyan digepuk wong, ngnu iku sampeyan rela ndak?* (kalau saya pak. Misal *nadzubillah* anak saya dipukul orang, soalnya saua juga pernah memukul orang. Misal anda bilang tidak apa-apa. Nah kalau saya doakan semoga anak anda dipukul orang, anda rela tidak?) ” terus dia diam. Ya tak kembalikan lagi, apa yang diucapkan tinggal balik aja. Lah diingatkan tapi tetap tidak mau. “*nek misal anak e sampeyan digepuk wong sak munu, yo ga obah* (kalau misal anak anda dipukul orang dengan jumlah seperti itu, ya tidak berkutik (anak anda)” dia cuma bilang, ya ya ya. “Sekarang kita komitmen aja, anak jaman sekarang dengan dulu berbeda orang tua juga sekarang dengan dulu berbeda. Sekarang hukum bermain. Tidak boleh menghukum anak. Kita komitmen boleh menghukum tapi tidak boleh pukul. *Sampeyan* siap tidak?”. Sampai dia waktu itu (mau) keluar kerja, tidak apa-apa saya tidak cemburu. (Dia bilang) “Saya *ndak* jadi guru, saya siap (keluar kerja)”. Ya saya bilang, “ya *ndak* apa-apa saya siap, *sampeyan* fikir saya tidak berani, saya berani”. Kalau dia nantang ya saya nantang balik *mbak, ga wedih mati* (tidak takut mati) *mbak*. Ngapain takut, yang membuat *pengeran*. Maju terus jika kita merasa benar, berani saya, saya punya Allah kok. Tantangannya juga banyak (menjadi pemimpin).

Sama tetangga juga pernah, sampai disini ada orang 9 laki-laki semua, orang madura semua, *ngamuk-ngamuk* (baca:marah-marah) semua. Karena *missunderstanding* aja, salah paham gitu. Ya kita jelaskan,

Saya suruh ngomong satu-satu semuanya, “*njenengan pak monggo matur masalahnya apa?* (silahkan anda bilang apa masalahnya?) ”. Ternyata yang ngomong cuma dua saja lainnya cuma *supporter*. “*kulo pun melu mawon bu* (saya hanya ikut saja bu), pendukung”. (beliau bilang) “Wah ternyata tidak bonek aja ini yang mendukung, *sampun kale mawon ta niki* (sudah dua orang aja ini) yang lainnya barangkali *monggo* mungkin ada mau yang disampaikan nanti kita bicarakan”. Alhamdulillah sudah baik, clear. Semuanya lari tidak ada yang berani.”<sup>195</sup>

Catatan observasi peneliti menemukan interaksi sederhana LT dengan beberapa guru laki-laki di kantor MINU Waru 1, misalnya dalam menerima pemberian tertentu dari stafnya. Interaksi ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak kaku untuk berinteraksi dengan beberapa guru laki-laki.

“Seorang guru yang sedang sarapan menawarkan gorengan pada kepala madrasah, “bu, saya tadi belikan *tempe mendoan* buat ibu. Ternyata yang jualan itu anaknya pak Mukhtar. Jadi ada yang nunggu standnya. Anaknya pak Mukhtar Cuma suplay aja.”

Kepala madrasah kemudian beranjak dari tempat duduknya untuk menerima pemberian dari guru tersebut. “Makasih ya pak. Owalah yang jualan anaknya pak Mukhtar yang itu ya. Oh ya ya”. Kemudian kepala madrasah menawarkan gorengannya pada yang lain, “monggo pak gorengannya, pak”, “eh yang saya tawari pak Heri loh bukan *sampeyan* hehehe”, lanjut beliau sambil bercanda.”<sup>196</sup>

Dari segi kemampuan, menurut AS bahwa LT meskipun menyebutkan manusia pasti ada kelebihan dan kekurangan, namun ia termasuk sosok yang lebih bagus daripada kepemimpinan sebelumnya. Kepemimpinannya memberikan contoh yang baik, termasuk peraturan yang tidak hanya untuk guru melainkan LT juga menerapkan sendiri.

<sup>195</sup> Lathifah, Kepala Madrasah, “*wawancara*”, 23 Maret 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>196</sup> Observasi, Senin 02 April 2018, di Kantor MINU Waru 1 Sidoarjo.

“Namanya manusia ada kekurangan kelebihan, kalau menurut saya sudah bagus. Kalau dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya, ya lebih bagus bu Lathifah. Dari segi kepemimpinannya, *ngasih* contoh yang baik. Peraturan itu untuk guru-guru dan dirinya sendiri. Dari situ kan akhirnya orang kan jadi segan, segan bukan takut karena sungkan dengan kewajibannya dengan tanggungjawabnya.”<sup>197</sup>

Informan AB juga menyebutkan LT memiliki kemampuan dalam memimpin diantaranya adalah kemampuan organisasinya, kemampuan menghadapi anak buahnya dan kemampuan menghadapi lingkungannya. Menurutny ia sangat puas dengan kepemimpinannya ditambah empatinya yang tinggi menjadikan beberapa masalah cepat teratasi.

“Sudah bagus sekali, menurut saya mbak. Dari segi kemampuan organisasinya, kemampuan dalam menghadapi anak buahnya, kemampuan dengan lingkungan. Kebetulan bu Lathifah tinggal dekat sini, sama tetangga itu sangat dekat sekali. Kalau ada apa-apa jadi kita enak. Bu lathifah itu empatinya sangat tinggi, jadi kalau ada masalah apapun langsung cepat teratasi. Kalau misal kasih nilai saya kasih 100 pokoknya.”<sup>198</sup>

Sedangkan informan KM menjelaskan dampak dari kemampuan yang dimiliki oleh LT dalam memimpin madrasah menghasilkan beberapa peningkatan misalnya bertambahnya kelas (dari tahun ke tahun). Selain itu, ia juga mengakui kemampuan perencanaan kepala madrasah sebelum mengambil keputusan dan ditawarkan kepada *audience* untuk mencapai kesepakatan bersama.

<sup>197</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “*wawancara*”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>198</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “*wawancara*”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

“Dilihat dari bertambahnya kelas, itu adalah peningkatan. Alhamdulillah baik, bagus.

Untuk mengambil keputusan itu berdasarkan perencanaan. Sehingga ada *planningnya*, misal antara hari ini dan ini itu sudah terobjek dan ditawarkan kepada *audience*.”

c. Faktor Pendukung dan Penghambat terhadap Penerapan Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo

Ada beberapa faktor pendukung dari penerapan perilaku asertif pemimpin perempuan. Menurut AS, faktor pendukungnya terlihat dari LT yang memang memiliki sosok tegas. Disamping itu, terdapat kemampuan manajemen dan administrasi yang bagus, pengalaman mengajar yang lama dan ketelatenan juga menjadi pendukung untuk kepala madrasah.

“Yang mendukung dari bu Lathifah sendiri orangnya juga tegas, punya kemampuan manajemen dan administrasi yang bagus, menilai dari pengalaman yang sudah dari berapa tahun (mengajar), ada bakat ya, *telaten* juga orangnya”.<sup>199</sup>

Sedangkan menurut AB, faktor pendukungnya adalah dari kemampuan dari sosok LT sendiri. Disisi lain, pihak yayayasan dan guru-guru juga mendukung kepemimpinannya, begitu juga lingkungan di sekitar madrasah.

“Pendukungnya itu kemampuan bu Lathifah. Dari pihak yayasan banyak yang mendukung juga guru-guru, lingkungan juga mendukung”.<sup>200</sup>

<sup>199</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “*wawancara*”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>200</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “*wawancara*”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.



Menurut KM, faktor pendukungnya juga berasal dari guru-gurunya yang sudah kompak dan sudah melakukan administrasi. Ditambah lagi dengan sikap *enjoy* kepala madrasah dan sering berkomunikasi dengan bagus menjadikan anggota gurunya suka dengan kepemimpinannya dan memiliki semangat kerja karena mendapatkan timbal balik (*feedback*) dari pekerjaannya.

“Pertama adalah guru-gurunya, karena anggota guru-gurunya itu sudah kompak dan sudah melaksanakan administrasi. Apalagi ditambah *enjoynya* kepala madrasah. Dibilangi-dibilangi, dengan kata-kata yang bagus jadi guru suka. Anggotanya tambah semangat. Selanjutnya, itu timbal baliknya gitu ya (anantara guru dengan kepala madrasah).”<sup>201</sup>

Beberapa faktor penghambat penerapan perilaku asertif selaku pemimpin perempuan juga ditemui dari penelitian ini. Menurut AS, faktor penghambatnya diantaranya posisi pemimpin yang menjadikan LT bersentuhan dengan orang lain yang bervariasi karakter sehingga terkadang ada yang tidak cocok meskipun tidak banyak. Selain itu, sarana menjadi kendala terutama pada program yang belum teralisasi. Sedangkan penghambat dari pribadi tidak ditemukan sebagaimana yang diungkapkan oleh AS.

“Kalau hambatan itu ya karena bersentuhan dan bersenggolan dengan orang lain. Kadang ada beberapa yang tidak cocok, meskipun tidak semua. Kendala itu pasti ada. Sarana juga belum lengkap. Kadang kita punya program, tapi terkendala sarana.

---

<sup>201</sup> Ahmad Khoirul Ma'ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.



Penghambat pribadi itu kayaknya tidak, tidak sampai meluber ke sekolah.”<sup>202</sup>

Informan AB juga menjelaskan bahwa penghambatnya bukan berasal dari kepribadian LT. Ia menambahkan penghambat utama dari madrasah adalah keterbatasan sarana prasarana.

“Penghambatnya, ini bukan penghalang bu Lathifah sebagai kepala madrasah, keterbatasan sarana prasarana saja. Memang butuh lokasi yang lebih besar. Benar menghambat proses belajar, parkir kurang sehingga untuk upacara belum bisa lagi.”<sup>203</sup>

Penghambat menurut KM adalah bila ada *troblemaker* yang berasal dari beberapa guru misalnya ketika mengumpulkan administrasi akhir tahun. Menurutnya, tidak ada penghambat eksternal seperti keluarga bagi kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya. Ia lebih menyebutkan masalah pembangunan madrasah sebagai sarana prasarana yang tidak bisa dilaksanakan karena kurangnya lahan.

“Penghambatnya, pada waktu akhir tahun administrasi kelas harus dikumpulkan. Ketika ada yang tidak mengumpulkan itu juga menghambat kan ya. Kalau dari beliau tidak ada penghambat eksternal (selain sekolah), apalagi keluarga karena beliau sendiri suami tidak ada, jadi ya *enjoy* (menurut saya). Itu juga mau membangun tidak bisa, karena sudah *mepet-mepet* rumah keluarga. Jadi ya masalah pembangunan.”<sup>204</sup>

---

<sup>202</sup> Ani Safitri, Waka Kurikulum, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

<sup>203</sup> Anjar Budhi Setiawati, Koord. Penjaminan Mutu, “wawancara”, 03 April 2018 di perpustakaan MINU Waru 1.

<sup>204</sup> Ahmad Khoiril Ma’ruf, Koord. Ekstrakurikuler, “wawancara”, 02 April 2018 di Kantor MINU Waru 1.

### C. Pembahasan

Dalam bagian ini, peneliti akan membahas hasil penelitian sebagaimana dipaparkan di bagian sebelumnya. Penerapan perilaku asertif selaku pemimpin perempuan dapat muncul dari ungkapan-ungkapan, pengalaman, pendapat dan dampak perilaku tersebut berdasarkan data yang sudah dipaparkan. Asertif sendiri merupakan kemampuan berkomunikasi secara jujur, langsung dan ekspresif<sup>205</sup> serta memiliki sikap *respect*.<sup>206</sup> Peneliti menelaah ciri-ciri perilaku asertif melalui teori dari Diana Cawood. Ia menyebutkan keterampilan dalam perilaku asertif dapat ditunjukkan dari segi memberi dan menerima.<sup>207</sup>

#### 1. Memberikan Informasi

Kepala madrasah dalam memberikan informasi menggunakan penyampaian lisan dan teks. Penggunaan tersebut melihat situasi dan kondisi sesuai dengan kebutuhan. Penyampaian informasi yang digunakan oleh kepala madrasah dinilai sistematis. Hal tersebut dapat memudahkan *audience*/penerima informasi dapat menangkap informasi tersebut dan meminimalisir terjadinya *misscommunication*. Meskipun begitu, informasi tersebut tidak serta-merta disampaikan pada semua guru. Kepala madrasah akan memberikan informasi sesuai tanggungjawab dan porsi-porsinya untuk menghindari ketidakfokusan informasi dalam menjalankan kewajiban.

---

<sup>205</sup> Sri Purnomowati, *Membangun Persahabatan Sehat dengan Komunikasi Asertif*, (Surabaya: Arta Sarana Media, 2011), 53-54.

<sup>206</sup> Sam R. Llyod, *Mengembangkan Perilaku Asertif yang Positif*...., 1.

<sup>207</sup>

Ungkapan-ungkapa kepala madrasah berdasarkan dialog memberikan kesan tegas, menjaga agar dialog tetap terbuka, membiarkan informasi baru dan membuat keputusan-keputusan yang mempunyai kemungkinan lebih baik dijalankan. Informasi yang diberikan apa adanya tanpa nada-nada yang terbias tinggi atau rendah dengan deskripsi kata yang baik sehingga pesan yang dikehendaki dapat tersampaikan dengan baik. Dalam teori komunikasi, kejelasan informasi dan cara penyampaian pesan informasi harus tepat agar diterima secara tepat pula.<sup>208</sup> Sebagus informasi apapun apabila tidak disampaikan dengan cara yang tepat dapat menyebabkan salah informasi. Masa kekinian mengharuskan orang (termasuk pimpinan) untuk menggunakan semua cara yang tersedia dalam memberikan informasi, misalnya dengan *Whatsapp*.<sup>209</sup> Penggunaan teknologi komunikasi modern menyebabkan penyebaran informasi secara tepat dan menjangkau keterbatasan waktu dan ruang. Kenyataannya, pimpinan menggunakan teknologi sebagai media informasi, menandakan ia termasuk pemimpin yang modern dan adaptif dengan perkembangan zaman.

## 2. Mencari Informasi

Kepala madrasah merupakan sosok yang tidak hanya memberikan informasi namun juga mencari informasi. Informasi itu digali kepala madrasah untuk mendapatkan laporan dari *progress* baik program atau

<sup>208</sup> Onong Uchjana Efensi, *Ilmu Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 13.

<sup>209</sup> Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi; Teori dan Studi Kasus*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2016), 184-185.

tanggungjawab guru-guru. Disisi lain, kepala madrasah juga menerima informasi dari guru-guru dalam bentuk konsultasi atau koordinasi

Sikap *respect* telah dicerminkan oleh kepala madrasah sebagai sosok yang mencari informasi berkaitan dengan madrasah. Sebagai pemimpin, Richa N. Agarwal menjelaskan bahwa sikap peduli terhadap kesejahteraan bawahan dan organisasi adalah bentuk dari kepemimpinan asertif.<sup>210</sup> Sikap tersebut memiliki keuntungan terhadap kinerja madrasah. Sebab kepala madrasah selalu mengawasi *progres* dari program-program yang sudah direncanakan.

### 3. Memberikan Opini

Praktik pemberian opini kepala madrasah disampaikan melalui komunikasi secara individu dan/atau dalam forum. Penyampaian opini membahas hal-hal yang masih dalam koridor permasalahan madrasah. Pendapat tersebut dianggap dapat membantu memberi solusi dan pandangan bagi guru-guru di madrasah.

Opini yang diberikan merupakan disampaikan kepala madrasah tanpa mengandung intimidasi terhadap penerima opini. Menurut Diana Cawood ciri dari perilaku asertif adalah menyampaikan pendapat dengan tegas tanpa menyinggung perasaan orang lain.<sup>211</sup> Opini juga akan mudah diterima ketika disampaikan dengan menggunakan kata yang mudah dimengerti dan

<sup>210</sup> Richa N Agarwal, "Assertive Leadership and Employee Engagementt and its Impact on Retention" ....., 1-2.

<sup>211</sup> Diana Cawood, *Assertiveness*,.....13-17.

diterima oleh penerima opini tersebut. Sebagus apapun opini, apabila disampaikan dengan cara yang salah akan mengurangi penerimaan terhadap opini tersebut..<sup>212</sup> Opini kepala madrasah juga disampaikan secara individual atau forum sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Jika ada masalah individu tidak perlu disampaikan di forum karena orang lain tidak mengalami masalah yang sama.

#### 4. Merefleksikan Isi Pesan

Kepala madrasah memiliki pribadi yang mendengarkan aspirasi orang lain. Pendapat dari bawahannya sering ditampung dan dipertimbangkan. Meskipun terdapat permasalahan pendapat beberapa guru misalnya menjadikan kepala madrasah mengungkapkan keberatannya terhadap pendapat salah satu guru, namun pada akhirnya pendapat tersebut dipertimbangkan kembali sehingga ditemukan solusinya dengan melakukan interaksi atau/dan koordinasi.

Dalam kasus yang sama, dilihat dari sudut pandang pemberi pendapat dari salah satu guru (KM), menunjukkan kepala madrasah memiliki sikap mendengar dan menghargai hak-hak dan pendapat orang lain. Mendengarkan sama halnya menunjukkan bahasa tubuh bahwa ia menanggapi dan memberikan isyarat berarti meluangkan waktunya. Disamping itu, kepala madrasah memiliki sikap tanggap sehingga dapat membantu orang lain menemukan solusinya tanpa mengambil alih

---

<sup>212</sup> Onong Uchjana Efensi, *Ilmu Komunikasi*,..... 11.

tanggungjawab mereka. Sebagaimana dalam buku *A to Z Kamus Psikologi*, ia mendefinisikan bahwa asertif juga memiliki tindakan yang menjaga dan menghargai hak-hak orang lain.<sup>213</sup>

#### 5. Memberikan Kritik atau Pujian

Pemberian kritik sering diungkapkan ketika kepala madrasah merasa ada kejanggalan, dalam istilah jawa dikenal dengan *uneg-uneg* berarti isi pikiran dan perasaan kepala madrasah. Namun kritik yang disalurkan melalui forum atau didepan publik disampaikan tanpa menyebut nama asli untuk menghindari ketidaketisan menegur seseorang. Cara lain dalam mengkritik juga disampaikan secara pribadi dengan interaksi intens untuk dapat menemukan titik temu permasalahan, solusi dan masukan-masukan dari *problem*. Pemberian pujian oleh kepala madrasah disampaikan dengan perasaan puas kepada hasil tugas guru-guru. Disamping itu, terdapat *feedback* atas hasil kerjanya.

Penyampaian kritik dan pujian yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah sebuah bentuk *respect* seorang pemimpin terhadap bawahannya. Selain tegas, asertif juga memiliki prinsip *respect* atau penghormatan pada orang lain.<sup>214</sup> Penyampaian kritik dan pujian kepala madrasah memiliki kesan interaksi yang tidak menghakimi. Kepala madrasah menyampaikan secara langsung tanpa *berteletele* yang mengakibatkan masalah menjadi

<sup>213</sup> Husamah, *A to Z Kamus Psikologi Super Lengkap*,..... 14.

<sup>214</sup> Herbert Fersterheim dan Jaen Baer, *Jangan Bilang ya Bila Anda akan mengatakan Tidak*, ..., 14-15.

tidak jelas. Beliau juga menyadari kapan dan bagaimana penyampaian kritik dan pujian. Sebab pada dasarnya, men. Diana Cawood bahwa kepekaan dalam menentukan waktu merupakan sasaran utama keterampilan asertif untuk dapat menjaga komunikasi.<sup>215</sup>

#### 6. Menerima Kritik atau Pujian

Kepala madrasah adalah sosok terbuka untuk dikritik. Sikap tersebut dianggap sebagai penilaian kinerja bagi dirinya sendiri. Kritikan ditanggapi oleh madrasah berdasarkan kebenarannya atau tidak. Disatu sisi kepala madrasah secara bijaksana meminta maaf apabila ia merasa salah dan disisi lain akan meluruskan kritikan ketika terdapat komentar yang tidak sesuai. Sedangkan beberapa guru ada yang merasa tidak pernah mengkritik kepala madrasah. Hal tersebut dinilai bahwa dalam kepemimpinannya berjalan dengan baik. Namun tidak berarti tidak ada guru yang mengkritik. Tetap ada guru yang megkritik karena dalam masa jabatan pasti ada kekurangan yang terjadi, akan tetapi kepala madrasah dengan terbuka menerima kritikan-kritikan tersebut. Adapun mengenai pujian, kepala mendapatkannya dalam bentuk kinerja warga madrasah dengan menjalankan tugasnya dengan baik.

Kepala madrasah memposisikan dirinya untuk menerima dan juga menanggapi kritik untuk mencarikan jalan keluarnya. Pemimpin yang efektif tidak hanya menerima mentah-mentah sebuah kritikan namun juga

---

<sup>215</sup> Diana Cawood, *Assertiveness*, .....75.



menelusuri yang dijadikan sasaran kritiknya.<sup>216</sup> Pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan yang efektif, maka ia harus mampu melaksanakan komunikasi yang efektif juga.<sup>217</sup> Maka sikap keterbukaan mendapatkan kritikan atau masukan tersebut menjadi kunci untuk menjaga interaksi dan menghindari agresif terhadap orang lain.

#### 7. Menyatakan Kebutuhan

Secara pribadi, kepala madrasah belum menyatakan kebutuhan pada orang lain. Kebutuhan yang disampaikan seringkali berkaitan dengan madrasah. Adapun dalam menyatakan kebutuhan, kepala madrasah melihat kondisi sekiranya tidak mengganggu dan menjadikan pekerjaan terbelengkalai. Hal tersebut terdukung oleh budaya kerja tim di madrasah sehingga tidak menjadikan tugas dan kewajiban yang dibutuhkan terhambat.

Secara profesional, kepala madrasah menempatkan dirinya dalam menyampaikan kebutuhan. Maksudnya, kebutuhan tersebut merupakan hal-hal yang hanya berhubungan dengan pekerjaan. Kepala madrasah tidak sewenang-wenang menggunakan jabatannya untuk mengikuti hasratnya. Tidak lepas dari itu, kepala madrasah memiliki keberanian dalam menyampaikan kebutuhan pekerjaannya. Keberanian tersebut dapat diartikan pada salah satu ciri asertif yaitu pengungkapan diri.<sup>218</sup> Terlihat dari

---

<sup>216</sup> Diana Cawood, *Assertiveness*, .....96.

<sup>217</sup> Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi; Teori dan Studi Kasus*, ..... 36.

<sup>218</sup> Sri Purnowati, *membangun Persahabatan Sehat dengan Komunikasi Asertif*, ..... 55.

kepala madrasah dalam menyampaikan kebutuhannya tanpa rasa terancam dan cemas pada dirinya.

#### 8. Berbagi Perasaan

Kepala madrasah dalam membagikan perasaanya, diaplikasikan dengan interaksi baik personal maupun publik. Secara emosional, kepala madrasah berinteraksi dengan santai dan tidak emosi. Sehingga seringkali menghasilkan obrolan yang tidak formal.

Ungkapan perasaan yang disampaikan oleh kepala madrasah adalah perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan dirinya dan bawahannya. Untuk menjadi asertif, membagikan perasaan yang dialami termasuk bagian ekspresif yang menimbulkan kesan kejujuran pada dirinya sendiri.<sup>219</sup> Disisi lain, menyatakan perasaan dan emosi merupakan tujuan dari komunikasi itu sendiri.<sup>220</sup> Inilah yang menjadikan kepala madrasah dianggap sebagai sosok komunikatif.

#### 9. Merefleksikan Perasaan

Kepala madrasah merupakan sosok terbuka kepada guru-guru yang menyampaikan perasaannya. Keterbukaan tersebut sebagai refleksi untuk dapat memahami atau menyadari keadaan orang lain melalui penyampaian perasaannya.<sup>221</sup> Interaksi yang terjadi seringkali bagian dari curhat sederhana antara kepala madrasah dengan guru. Kepala madrasah

<sup>219</sup> Mora Sabda, ..... 18.

<sup>220</sup> Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi; Teori dan Studi Kasus*, ..... 32.

<sup>221</sup> Diana Cawood, *Assertiveness*, .....91.

mengetahui keadaan orang lain dengan merefleksikan perasaan mereka. Terlebih lagi, kepala madrasah menanggapi dengan santai tanpa adanya intimidasi. Namun dari sisi emosional, beberapa dialog tersebut belum terwakilkan. Meskipun penelitian ini belum menemukan dialog yang memiliki label emosional akan tetapi telah diketahui bahwa kepala madrasah secara terbuka menerima aduan berbentuk curhat para guru.

Berdasarkan temuan penelitian yang sudah dijabarkan, secara konsep tentang keterampilan memberi dan menerima dalam perilaku asertif<sup>222</sup> beberapa sudah diaplikasikan oleh kepala madrasah. Dan secara garis besar, interaksi yang telah dipaparkan memiliki sikap keterbukaan, penyampaian apa adanya dan menunjukkan sikap *respect* sebagaimana definisi perilaku asertif yang disampaikan oleh Sam R Llyod.<sup>223</sup> Dilihat dari segi *feedback*, muncul dampak yang ditunjukkan dari interaksi diatas. Peneliti menemukan keuntungan dari perilaku asertif yaitu keterbukaan antar kepala madrasah dengan guru-guru dan kepuasan guru terhadap kepemimpinannya. Secara umum, hubungan antara kepala madrasah dan para guru terjalin baik. Hal tersebut karena kepala madrasah aktif menanggapi masalah sekitar dan secara komunikatif ia berinteraksi untuk menghindari *misscommunication*.

---

<sup>222</sup> Diana Cawood, *Menjadi Manager Asertif*, ..... 49-107.

<sup>223</sup> Sam R. Llyod, *Mengembangkan Perilaku Asertif yang Positif*...., 1.

Sebagai perempuan, seringkali stereotip mengatakan perempuan tidak berhak menjadi pemimpin karena perempuan memiliki sifat-sifat lemah.<sup>224</sup> Namun pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo menangkis anggapan tersebut. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki kepala madrasah misal ketegasan dan konsistensinya, diakui oleh warga sekolah. Hal tersebut dinilai dari kontinuitas kepala madrasah menjalankan keputusan yang sudah disepakati bersama. Idealisnya menjadi pemicu sikap konsisten kepala madrasah. Meskipun secara faktor umur terkadang menimbulkan kelupaan bagi kepala madrasah.

Dalam praktik pengambilan keputusan, kepala madrasah menerapkannya berdasarkan musyawarah atau kesepakatan bersama. Keputusan yang diambil juga dipertimbangkan melihat situasi dan kondisi, hal tersebut sesuai dengan salah satu tugas pemimpin yang dikatakan oleh Stoner bahwa seorang pemimpin sebagai pengambil keputusan<sup>225</sup> Dari sini, terdapat penilaian ketegasan kepala madrasah karena sikap idealis dan konsistennya dalam memutuskan dan menjalankan kesepakatan tersebut.

Disisi lain, kepala madrasah merupakan sosok yang *respect* atau peduli terhadap orang lain sehingga ia menjadi orang yang cepat tanggap terhadap masalah sebagaimana merupakan salah satu ciri aspek perilaku asertif yang

---

<sup>224</sup> Evi Muafiah, "Kepemimpinan Perempuan dalam Islam,"....., 73.

<sup>225</sup> Sanusi Hamis, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 56-57.

dijelaskan oleh Alberti dan Emmons tentang penghormatan terhadap orang lain dalam arti memperdulikan kebutuhan orang lain.<sup>226</sup>

Kepala madrasah MINU Waru 1 Sidoarjo selaku pemimpin perempuan tidak membedakan antara laki-laki dan perempuan dalam berinteraksi dan menyampaikan aspirasinya. Pikiran dan perasaan yang dimiliki kepala madrasah secara langsung disampaikan tanpa ada rasa *minder*. Sifat percaya diri dan kemampuan berkomunikasi menjadi pendukung keberanian kepala madrasah. Beberapa hal tersebut sesuai dengan ciri asertif yang dikemukakan oleh Fensterheim dan Baer.<sup>227</sup> Disamping itu pernah terjadi peristiwa yang dialami kepala madrasah ketika menghadapi tetangga berjumlah 9 orang laki-laki yang sedang protes kepada madrasah. Namun dengan interaksi baik akan memunculkan konfirmasi untuk menjelaskan dan meluruskan permasalahan yang terjadi, pada akhirnya kepala madrasah dan para tetangga menemukan titik permasalahannya. Ringkasnya, peneliti menilai bahwa interaksi yang baik yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan cara untuk dapat memecahkan suatu permasalahan.

Dari segi potensial, kepala madrasah memiliki beberapa kemampuan diantaranya kemampuan organisasi, manajemen, dan administrasi. Selain itu, kepala madrasah memiliki kemampuan menghadapi anak buahnya dan lingkungan sekitar karena hal tersebut didukung dari sikap teladan dan empati tinggi kepala madrasah. Kemampuan kepala madrasah menunjukkan bahwa ia

<sup>226</sup> Sri Purnomowati, Membangun Persahabatan Sehat dengan Komunikasi Asertif....., 55

<sup>227</sup> Herbert Fensterheim dan Jean Baer, jangan Bilang Ya Bila Anda Akan Mengatakan Tidak....., 14-15.

memiliki bakat menjadi pemimpin sebagaimana teori milik Sukarso dan Iskandar Putong tentang ciri-ciri yang dimiliki seorang pemimpin.<sup>228</sup> Sehingga bukan hal yang tidak mungkin bagi perempuan menjadi pemimpin ketika ia justru memiliki kapasitas untuk mampu memegang kepemimpinan dan dapat berperilaku asertif seperti beberapa temuan penelitian terhadap kepala madrasah MINU Waru 1 Sidoarjo.

Dalam penerapannya, tentu terdapat faktor pendukung dan penghambat. Adapun faktor pendukungnya adalah:

1. Kepribadian kepala madrasah yang membawakan dirinya menjadi sosok teladan, bijak, tegas, idealis, konsisten dan interaktif. Sehingga menjadi pribadi yang dicintai dan disegani orang lain.
2. Memiliki kapasitas dalam memimpin baik dari segi organisasi maupun administrasi.
3. Mendapatkan dukungan dari pihak yayasan, para guru dan lingkungan sekitar sehingga memperlancar proses kegiatan dan aktifitas di madrasah.
4. Iklim budaya madrasah yang bersifat kekeluargaan dan kerja tim menjadikan hubungan komunikasi warga sekolah dan pelaksanaan tanggungjawab baik.

Sedangkan faktor penghambatnya sebagai berikut:

---

<sup>228</sup> Sukarso dan Iskandar Putong, *Kepemimpinan : Kajian Teoritis dan Praktis*, ..... 9.





## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil dari pemaparan analisis data penelitian mengenai Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo, maka peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Ciri-ciri perilaku asertif pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo

Kepala madrasah di MINU Waru 1 Sidoarjo cenderung berperilaku asertif yang ditandai dengan, (a) Penyampaian dan penerima beberapa komponen berupa informasi, opini, kritik, pujian, kebutuhan dan perasaan yang berpotensi memiliki indikasi keterampilan perilaku asertif dan (b) secara garis besar, interaksi yang telah dipaparkan kepala madrasah menunjukkan kepribadian positif diantaranya sikap keterbukaan, penyampaian apa adanya dan menunjukkan sikap *respect*.

2. Penerapan perilaku asertif selaku pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo

Pada penerapan perilaku asertif selaku pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo diwujudkan dalam (a) Sikap idealis dan konsistensi kepala madrasah dalam memutuskan dan menjalankan kesepakatan (b) Sosok yang *respect* atau peduli terhadap orang lain sehingga ia menjadi orang yang cepat tanggap terhadap masalah (c) Selaku pemimpin perempuan, kepala madrasah tidak membedakan antara laki-laki dan perempuan dalam berinteraksi

dan menyampaikan aspirasinya (d) Adanya *feedback* positif dari penerapan perilaku asertif kepala madrasah diantaranya kepuasan warga madrasah dan dampak terhadap kinerja guru dan staf madrasah.

3. Faktor pendukung dan penghambat terhadap penerapan perilaku asertif pemimpin perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo

Dalam implementasinya, tentu terdapat faktor pendukung dan penghambatnya. Secara garis besar faktor yang menjadi pendukung antara lain kepribadian kepala madrasah, memiliki kapasitas dalam memimpin baik dari segi organisasi maupun administrasi, memiliki dukungan dari pihak yayasan, para guru dan lingkungan dalam memimpin, dan Iklim budaya madrasah yang bersifat kekeluargaan dan kerja tim menjadikan hubungan komunikasi warga sekolah dan pelaksanaan tanggungjawab baik.

Sedangkan faktor penghambatnya adalah tanggungjawab sebagai pemimpin yang seringkali bersentuhan dengan orang lain dengan karakter masing-masing warga madrasah dapat menghasilkan persepsi berbeda, baik menerima atau menentang.

## **B. Saran**

Dari hasil penelitian ini, peneliti memberikan saran diantaranya:

1. Perempuan dapat memiliki kapasitas dalam memimpin dan dapat menerapkan ciri-ciri perilaku asertif sehingga tentunya perempuan mampu menjadi pemimpin berperilaku positif salah satunya adalah perilaku asertif dan juga



## DAFTAR PUSTAKA

- Aburdene, Patricia dan Naisbitt, John. *Megatrends for Women, 1st Ballantine Books*. New York: Fawcett Columbine, 1993.
- Agus P, Nurtanio. “*Mengembangkan Perilaku Asertif Kepala Sekolah*”. *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan* Vol. 04. Nomor 02 (Agustus 2016): 53. diakses pada 24 Oktober 2017. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jimp/issue/view/153>.
- Alisjahbana, Betti. *Pemimpin Perempuan*. Bandung: Mizan. 2017.
- Al-Maraghy, Ahmad Musthafa. *Tafsir Al-Maraghy Juz V*. ed. Bakar, Bahrun Abu. Aly. Hery Noer. Semarang: Toha Putra. 1986.
- Amirullah. *Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim*. Jakarta: Mitra wacana Media, 2015.
- Arifin, Zainal. *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru*. Bandung: Remaja Rodakarya. 2012.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.
- Bahrudin dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam : Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012.
- Boy, Pradana. *Fikih Jalan Tengah : Dialektika Hukum Islam dan Masalah-masalah Masyarakat Modern*. Jakarta: PT. Grafindo. 2008.
- Bukhari 6605, <https://haditsrasulullah.com/bukhari-6605-setiap-kalian-adalah-pemimpin-yang-akan-dimintai-pertanggung-jawaban/>
- Cawood, Diana. *Assertiveness for Managers*. terj. Bern Hidayat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Chairunnisa, Connie. *Metode Penelitian Ilmiah Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosiasl*. Jakarta: Mitra Wacana. 2017.

- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Fensterheim, Herbert. Baer, Jean. *Jangan Bilang Ya Bila Anda Akan Mengatakan Tidak*. Gunung Jati: Offset Gunung Jati. 1980.
- Fuad, Anis. Nugroho, Kandung Sapto. *Panduan Praktis Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2014.
- G. Northouse, Peter. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik Edisi 6*. terj. Ati Cahayani. Jakarta: PT Indeks, 2013.
- Heri Mentri, Sahid. *Diktat Tafsir Al-Qur'an fakultas Syari'ah IAIN Sunan Ampel*. Surabaya. 1999.
- Husamah. *A to Z Kamus Psikologi Super Lengkap*. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015
- J. Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosakarya. 2005.
- Kaelan. *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner*. Yogyakarta: Paradigma, 2012.
- Kamal An-Nu'aimi, Thariq. *Psikologi Suami Istri*. ed. Muh. Muhaimin. Yogyakarta: Mitra Pustaka. 2009.
- Kanisius. *Identitas Wanita: Bagaimana Mengenal dan Membentuk Citra Diri*. Yogyakarta: Kanisius. 2001.
- Karim, Muhammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Malang Press, 2010.
- Kartono, Kartini. *Psikologi Wanita : Mengenai Gadis Remaja dan Wanita Dewasa*. Bandung: Mandar Maju. 1992.
- Katsir, Ibnu. *Terjemah Singkat Tafsir Ibnu Katsier*. ed. Salim Bahreisy dan Said Bahreisy. Surabaya: PT. Bina Ilmu. 2012.
- Kholis, Nur. "Barriers to Women's Career Advancement in Indonesian Academia: A Qualitative Empirical Study," in *Proceedings of the 1st Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and*

- Pedagogy (YICEMAP 2017) (Yogyakarta: Atlantis Press, 2017), <https://www.atlantis-press.com/proceedings/yicemap-17/25880101>.
- “Career Advancement in Indonesian Academia: A Concern of Gender Discrimination,” *Jurnal Kependidikan Islam* 2 (2012): 13–28. <https://www.researchgate.net/publication/319157956>.
- “Perempuan Dalam Posisi Kepemimpinan Pendidikan” (Makalah Sertifikasi Kepala Madrasah Se Jawa Timur, IAIN Sunan Ampel Surabaya, March 27, 2006), <https://www.researchgate.net/publication/322592313>
- Lilapraba, Pratiwi. “Makalah Kepemimpinan Asertif,” diakses pada 26 Oktober 2017, <https://www.slideshare.net/tiwililapraba/makalah-kepemimpinan-asertif>.
- Manshur, ‘Abd al-Qadir. Buku Pintar Fiqih Wanita, ed. Muhammad Zaenal Arifin. Jakarta: Zaman. 2009.
- Meizara, Eva. dkk. “Analisis Kompetensi Kepemimpinan Wanita”. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan* vol. 04, no. 2 (Agustus, 2016): 176
- Moloeng, Lexy J. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2001.
- Muafiah, Evi. “Kepemimpinan Perempuan dalam Islam”. *Cendekia*. Vol. 3. No. 2 Juli – Desember. 2005.
- N Agarwal, Richa. “Assertive Leadership and Employee Engagement and its Impact on Retention”, *Shiv Shakti International Journal in Multidisciplinary and Academic Research (SSIJMAR)*. Vol. 1. No. 4. November-Desember.
- Nihayah, Zahrotun. Hubungan Asertif dengan Kebahagiaan pada Mahasiswa Fakultas Psikologi Angkatan 2013 UIN Maliki Malang : Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maliki Malang. 2013
- Purnomowati, Sri. *Membangun Persahabatan Sehat dengan Komunikasi Asertif*. Surabaya: Arta Sarana Media, 2011.
- R. Llyod, Sam. *Mengembangkan Perilaku Asertif yang Positif*, ed. Budi. Jakarta: Binarupa Aksara. 1991.
- Rasyid Naswedan, Aliyah. “Profil EQ Kepemimpinan Wanita Pemimpin di Daerah Istimewa Yogyakarta”. *Jurnal Kependidikan*, no. 2 (November 2004): 174-

175. diakses pada 26 Oktober 2017.  
<https://journal.uny.ac.id/index.php/jk/issue/view/851>.

Rawambaku, Hendrik. *Metodologi Penelitian Pendidikan : Dasar-dasar analisis dan Pengolahan Data Statistik*. Jakarta: Libri. 2015.

Robbins, Stephen. Coulter, Mary. *Manajemen edisi ke sepuluh jilid 2*. Jakarta: Erlangga. 2010.

Sabda, Mora. Skripsi: “Hubungan Perilaku Asertif Dengan Penyesuaian Sosial Pada Siswa MTs Al Istam Serang”. Malang: Universitas Islam Negeri Maliki Malang. 2013.

Salaman Zaniyati, Husniyatus. dkk. *Kehadiran Perempuan sebagai Kepala Madrasah*. Sidoarjo: Dwiputra Pustaka Jaya, 2011.

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta : IrCiSod, 2012.  
 Setyobudi, Ismanto. Daryanto. *Panduan Praktis Penelitian Ilmiah*. Yogyakarta: Gava Media, 2015.

Shihab, M. Quraish. *Mukjizat Al-Qur’an : Ditinjau dari Aspek Kebahasaan, Isyarat Ilmiah dan Pemberitaan*. Bandung: Mizan. 2013.

\_\_\_\_\_. *Perempuan: Dari Cinta sampai Seks, dari Nikah Mut’ah sampai Nikah Sunnah*. Tangerang: Lentera Hati. 2010.

Sholeh, Ahmad Syukri. “Kesetaraan dan Keadilan jender dalam Islam: antara Pemahaman Tekstual dan Kontekstual”. *Akademika Jurnal Studi Keislaman*. Vol. 18. No. 2. Maret 2006.

Sholikhah, Khairunnisya. *Hubungan antara Asertivitas Komunikasi Manajer dan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Tingkat Kedisiplinan Kerja Karyawan di CV Merapi : Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. 2014.

SJ. A.M, Mangunhardjana. *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius. 2004.

Soewandi, Jusuf. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.

Subhan, Zaitunah. *Kodrat Perempuan: Takdir atau Mitos?*. Yogyakarta: LkiS, 2004.



- Syafitri, Riftiyanti. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Wanita: Kasus Kepala *Madrasah Ibtidaiyah Kota Jambi*”. *Media Akademika* vol 25, no. 3 (Juli 2010): 275. diakses pada 26 Oktober 2017. <http://e-journal.iainjambi.ac.id/index.php/mediaakademika/issue/view/40>.
- Tambunan, K. Amariah. dkk. *Pusat Informasi Wanita dalam Pembangunan Indonesia*. Jakarta: Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah. 1988.
- Tarsudi. *Gaya Kepemimpinan Transaksional Komunikasi Perempuan Asertif Perusahaan Transportasi (Studi Kasus PT. CKB Logistics)* : Tesis. Megister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana. 2016.
- Tilaar, Martha dan Tilaar Widarto, Wulan. *Leadership Quotoent: Perempuan Pemimpin Indonesia I*. Jakarta: PT Grasindo, 2002.
- Usman, Husaini. *Manajemen : Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Wahab, Abd. dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2011.
- Widyastuti, Tri. Pengaruh Komunikasi Asertif terhadap Pengelolaan Konflik. *Widya Cipta* Vol. 1 Nomor 1 Maret 2017.
- Wikipedia. “Perempuan”, diakses dari <https://id.wikipedia.org/wiki/Perempuan>, pada tanggal 19 Januari 2018.
- Yusuf, Muri. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana. 2017.