

STRATEGI KEPALA MADRASAH PEREMPUAN DALAM MELAKUKAN PERUBAHAN

Arif Mansyuri, Muhammad Nuril Huda

UIN Sunan Ampel Surabaya

mansyuri@uinsby.ac.id, nuril.huda@uinsby.ac.id

Abstract: *This study was conducted to explain the strategy of woman principal in private Islamic junior high school (Madrasah Tsanawiyah Swasta) in making a change in madrassah. The study used a qualitative approach, with multisite design and Modified Analytic Induction. The study was conducted in three private MTs in Malang Regency, namely in MTs NU Pakis, MTs Al Huda Wajak, and MTs Hasyim Asy'ari Turen. The results of the study indicated the various changes that occurred during the leadership of women principal, including governance changes, equipment changes, structural changes and cultural changes. In leading the changes at madrasah, women principal used strategies to achieve goals, strategies to manage conflict and strategic to make decision.*

Keywords: *woman principal, educational change, strategy, private Islamic junior high school.*

PENDAHULUAN

Kajian kepemimpinan kepala sekolah perempuan mendapatkan perhatian yang cukup besar oleh berbagai ahli. Kepemimpinan kepala sekolah perempuan sering dikaji karena memiliki unsur keunikan kalau tidak dikatakan ketimpangan. Salah satu yang menunjukkan adanya ketimpangan tersebut adalah bila dilihat dari perbandingan jumlah perempuan yang menjadi guru dengan jumlah perempuan yang menjadi kepala sekolah perempuan tidak sebanding. Jumlah perbandingan





tersebut akan lebih menonjol bila diletakkan dalam konteks pendidikan Islam (madrasah) di Indonesia, karena di madrasah semakin banyak terdapat halangan bagi perempuan untuk menjadi kepala madrasah (Ulfatin, 2001, Zainiyati, 2011)

Persoalan perbandingan tersebut rupanya merupakan masalah klasik. Di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Inggris dan Australia, pada tahun 1970an muncul gejala banyak wanita yang bekerja sebagai guru di sekolah, terutama sekolah dasar. Sementara menurut Blackmore & Sach (2007), tahun 1990-an merupakan gejala titik balik dari permasalahan tersebut. Karena pada akhir dekade abad 20 tersebut, banyak perempuan yang tidak hanya menjadi seorang manager, tetapi banyak juga perempuan yang memasuki jenjang karir menjadi kepala sekolah.

Dewasa ini, terdapat perubahan pandangan mengenai kepemimpinan kepala sekolah perempuan. Bila pada sebelumnya membidik tentang berbagai hambatan yang dialami oleh perempuan untuk menjadi seorang kepala sekolah atau berbagai diskriminasi ketika ia akan menjadi kepala sekolah (Ulfatin, 2001; Audrey, 2002; Celikten, 2005), maka pada saat ini penelitian tentang perempuan dalam lembaga pendidikan tersebut difokuskan hal-hal yang lebih konstruktif, misalnya tentang keefektifan seorang perempuan dalam menjadi kepala sekolah atau hal-hal dan manfaat positif yang dapat diambil ketika perempuan menjadi kepala sekolah (Morris, 1999; Oedjoe, 2002; Sayekti & Ulfatin, 2004).

Bahkan ada pula orientasi penelitian kepemimpinan kepala sekolah sudah pada tingkatan bahwa kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan tidak ada perbedaan. Misalnya penelitian di Inggris tentang keberadaan perempuan sebagai kepala sekolah dan ibu menunjukkan bahwa perempuan bisa berlaku professional dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah. Profesionalitas dalam bekerja dapat membantu siapa saja (baik perempuan atau laki-laki) dalam menjalankan aktivitas sebagai kepala sekolah (Bradbury & Gunter, 2006). Penelitian lain dilakukan oleh Coronel, dkk (2010) yang menunjukkan bahwa kesempatan menjadi pemimpin kepala sekolah dari



perempuan atau laki-laki sama saja. Mereka dapat memiliki kesempatan yang sama dalam berhubungan dengan siapapun di komunitas sekolah, dan mereka bisa melakukan peningkatan mutu di sekolah yang mereka pimpin. Dari penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan telah terjadi pergeseran pandangan kepemimpinan di lembaga pendidikan yang tidak lagi didasarkan pada jenis kelamin, namun didasarkan pada kemampuan dan kompetensi dalam memimpin.

Kemudian sebagai penyanding tema kepemimpinan kepala madrasah perempuan perlu dicarikan tema-tema yang bersifat positif namun memiliki nilai yang sangat urgent. Salah satu tema yang dapat diajukan dalam penelitian adalah tema perubahan organisasi. Perubahan dalam organisasi merupakan tema sangat penting, karena selama organisasi mampu menghadapi dan melangsungkan perubahan-perubahan, maka selama itu pula organisasi akan dapat bertahan (Hersey, dkk, 1996), bahkan berkembang hidup. Dalam organisasi di Amerika sekitar 38 % organisasi yang mampu bertahan lebih dari 5 tahun, sedangkan organisasi yang mampu bertahan lebih dari 20 tahun hanya sekitar 10%. (Robbins, dkk, 1998). Dalam konteks ini, lembaga pendidikan senantiasa dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan agar mereka tidak senantiasa dapat berkembang dan menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang berlangsung di masyarakat.

Dalam kaitan ini setidaknya ada tiga sudut tinjauan perubahan yang dapat diupayakan di lembaga pendidikan. Perubahan yang pertama adalah perubahan pada jenjang formal. Perubahan pada jenjang formal tersebut merupakan tingkatan perubahan yang paling abstrak. Sebagai perubahan kedua adalah perubahan latar struktural sekolah. Perubahan tersebut merupakan perubahan tindak lanjut dari perubahan pada jenjang formal. Perubahan ketiga adalah perubahan tingkah laku personal sekolah. Pada level ini perubahan organisasi diwujudkan dalam pelaksanaan, penghayatan dan pengamalan gagasan-gagasan yang ada di sekolah dalam bentuk persepsi dan tingkah laku sehari-hari. Sejalan dengan pemikiran ini bahwa perubahan di suatu lembaga pendidikan senantiasa menampilkan pembaruan-pembaruan di dalam lembaganya



maka sangatlah menarik untuk mencermati suatu pembaruan yang terjadi di madrasah dalam konteks perubahan organisasi.

PERGESERAN PERSPEKTIF DALAM KEPEMIMPINAN

Dalam membahas kepemimpinan perempuan di sekolah/madrasah, perlu dibahas kepemimpinan dalam perspektif jender (*gender*). Kata jender biasanya dipakai untuk pembagian struktur sosial berdasarkan jenis kelamin, sedangkan jenis kelamin dipakai untuk membedakan laki-laki dan perempuan secara biologis dan anatomis.

Menurut Richardson (1988), konsep jender berkaitan dengan komponen-komponen psikologis, sosial dan budaya. Dari konsep tersebut timbul makna jender yang dikaitkan dengan klasifikasi peran yang dibuat masyarakat berdasarkan perbedaan “maskulin” dan “feminin”. Hal itu menyebabkan adanya stereotype sosial yang terbentuk dari norma-norma yang berkembang di masyarakat, yang mana kaum pria adalah kelompok yang dominan sehingga dalam praktiknya istilah “maskulin” dilabelkan pada laki-laki dan sebaliknya “feminin” diberikan kepada perempuan.

Sering kali dipermasalahkan dari pandangan tersebut adalah bahwa pandangan tersebut merupakan pandangan yang tidak bisa diubah. Artinya, karena “maskulin” maka laki-laki dianggap sebagai simbol kegagahan, superior dan selalu di depan, sedangkan perempuan diposisikan sebagai sesuatu yang lembut, inferior dan di belakang karena kefeminimannya. Dari perspektif budaya, etika agama yang mengakibatkan kedudukan dan peran perempuan (Apriani, 2008)

Ketika maskulin-feminin ini telah dianggap sebagai kodrat, maka permasalahan dalam ranah sosial tak bisa terelakkan apalagi bila dikaitkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang dianggap sebagai hal yang kodrati dan “*biologically given*” merupakan implikasi dari pandangan ini yang senantiasa menimbulkan tarik ulur masalah sosial (Kusumawati, 2007).

Akibat pandangan tersebut, dalam hal kepemimpinan, posisi perempuan sering dihadapkan dengan laki-laki yang mana perempuan dianggap kurang pantas menduduki sebagai pemimpin. Pandangan ini mengakar bahwa seakan-akan untuk urusan publik adalah urusan laki-

laki sedangkan urusan privat adalah urusan perempuan. Implikasi selanjutnya adalah muncul banyak hambatan ketika perempuan ingin menjadi pemimpin. Setidaknya ada tiga hambatan yang menyebabkan hal ini, yaitu dari sisi psikologis (Annis, 2008), masalah struktural (Polydorides & Zambeta 1997; Syakdiyah, 2006; Kaparou & Bush, 2007), dan masalah kultural (Ulfatin, 2001).

Namun demikian, dalam perjalanannya, pandangan di atas, lambat laun mengalami pergerseran. Kusumawati (2007) menyebutkan adanya keyakinan bahwa kepemimpinan berkembang seiring dengan kapasitas manusia mulai menggeser keyakinan kepemimpinan yang bersifat kodrati tersebut, sehingga pada gilirannya seorang pemimpin terpilih karena memang ia dikehendaki oleh anggotanya.

Hingga saat ini kepemimpinan dari seorang perempuan justru dianggap memiliki ciri khas. Coronel, dkk (2010) menyebutkan bahwa ada penilaian positif dalam aktivitas administrasi yang dilakukan kepala sekolah perempuan dan pengaruhnya terhadap sekolah. Transisi kepemimpinan oleh perempuan dalam penelitian ini menunjukkan perubahan yang signifikan dalam memfungsikan sekolah dan kebijakan terkait dengan pengelolaan sekolah.

Pada awal 1990, penelitian menemukan bahwa kepemimpinan laki-laki lebih berorientasi dari pada tugas dari pada kepemimpinan perempuan, dan sebaliknya kepemimpinan perempuan lebih berorientasi pada sosial daripada kepemimpinan laki-laki (Marrujo & Kliender, 1992). Gaya kepemimpinan perempuan, yang menekankan aspek demokrasi dan partisipasi, menggabungkan dimensi moral dan emosi dalam proses tanpa mengurangi keefektifan dan hasil mereka. Gaya ini berkontribusi pada pengokokohan lingkungan yang lebih humanis yang oleh karenanya sangat menguntungkan organisasi.

PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM ISLAM

Dalam Islam, wacana kepemimpinan perempuan dalam suatu organisasi masih banyak perdebatan, meskipun dalam prakteknya sudah banyak bermunculan perempuan yang menjadi pemimpin tertinggi organisasi bahkan menjadi pemimpin negara. Pemimpin perempuan





muslim terjadi di Pakistan dan Bangladesh. Di Pakistan, Benazir Bhutto menjadi kepala negara pada 1988–1990 dan 1993–1996 (Hughes, 2000), sedangkan di Bangladesh Khaleda Zia memimpin negara pada tahun 1996–2006, dan Sheikh Hasina memimpin pada periode 1999–2001 (Schendel, 2009). Sementara di Indonesia, kepemimpinan perempuan menjadi wacana setelah era reformasi bergulir tepatnya tahun 2001 yang ditandai dengan naiknya Megawati menjadi presiden menggantikan Abdurrahman Wahid.

Menurut Syuhud (2013) kepemimpinan perempuan masih sering menjadi perdebatan terutama bila mengacu pada *nash*. Syuhud menjelaskan bahwa,

Teks hadist dari Abu Bakrah (tidak akan berjaya suatu kaum yang menyerahkan kepemimpinannya pada wanita) dan QS. An Nisa 4:34 menjadi alasan paling mendasar dari kalangan ulama yang mensyaratkan kepemimpinan harus di tangan laki-laki dan menolak atas bolehnya peran wanita menduduki posisi tersebut. Sedangkan kisah Ratu Balqis dalam QS. An Naml 27: 23–44 dan QS. At Taubat 9:71, serta hadits “Wanita adalah saudara dari laki-laki” menjadi argumen dasar ulama yang membolehkan pemimpin perempuan.

Dari pernyataan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing pendapat memiliki pegangan *nash* untuk mendukung pernyataannya. Menurut Menurut Syuhud (2013), ulama yang menolak kepemimpinan perempuan berpegang pada *Tafsir Ibnu Katsir*, *Tafsir ar Razi*, dan *Al Fiqh al Islami wa Adillatuhu*, *Majmuk Fatawa Ibn Baz*, sedangkan Ulama yang menerima kepemimpinan perempuan berpegang pada *Ad Din Wal Hayat* (Muhammad Sayid Tanthawi), *Fatawa Muashirah* (Yusuf Qardhawi) dan *Al Jumhuriyah* (Ali Jumah Muhammad Abdul Wahab).

Dalam tulisannya, Syuhud (2013) menyatakan bahwa ulama *salaf* maupun kontemporer memiliki kesepakatan bahwa perempuan tidak boleh menduduki jabatan *al-khilafah al-ammah*, namun mayoritas para ulama memaknai *al-khilafah al-ammah* sebagai pemimpin kepala negara yang membawahi seluruh wilayah umat Islam. Untuk selain



jabatan tersebut, para ulama kontemporer membolehkan perempuan menjabat pada jabatan tertinggi apabila telah memenuhi syarat yang ditetapkan. Dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan dalam Islam di era kontemporer telah menerima perempuan menjadi pemimpin suatu lembaga atau organisasi. Senada dengan kesimpulan tersebut, Aslim (2007) menyatakan bahwa Islam sangat menjunjung tinggi kesetaraan gender. Ajaran Islam yang bersumber pada al-Qurán dan hadist mendukung kesetaraan gender dan berseberangan dengan budaya patriarki yang masih kuat di masyarakat yang mayoritas beragama Islam (Hanifah, 2009).

Di Indonesia, organisasi sosial keagamaan dengan anggota terbesar adalah NU. Secara khusus di lingkungan NU, kepemimpinan perempuan telah diterima sejak lama namun baru tahun 2004 fatwa politik dikeluarkan yang menerima kepemimpinan perempuan sampai ke level tertinggi di negara (Fachruddin, 2006; Wari, 2009). Penerimaan NU terhadap kepemimpinan perempuan sejak lama tampak pada beberapa keputusan yang dikeluarkan oleh organisasi sosial keagamaan terbesar di Indonesia tersebut. Keputusan tersebut meliputi Keputusan Konbes Syuriah NU tahun 1957 di Surabaya yang membolehkan perempuan menjadi anggota DPR/DPRD; (b) Keputusan Rapat Dewan Partai NU tahun 1961 di Salatiga yang tidak membolehkan perempuan menjadi kepala desa, kecuali karena darurat; dan (c) Keputusan Munas Alim Ulama tahun 1997 di NTB, membolehkan peran publik perempuan, hingga menjadi presiden dan wakil presiden. Di tahun 2004 NU menetapkan tentang pentingnya kompetensi dalam pemilihan presiden dan wakil presiden (Wari, 2009), yang berarti tidak lagi mempertimbangkan laki-laki atau perempuan.

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH PEREMPUAN

Kelompok masyarakat yang memiliki perbedaan latar belakang suku, dan ideologi, memiliki perbedaan dalam memandang kepemimpinan perempuan dalam pendidikan (Shah, 2010). Kepemimpinan perempuan dalam ranah sosial memang sempat menjadi perdebatan dalam Islam, apalagi dikaitkan dengan pemahaman atas teks keagamaan. Menurut Novianti (2008), pendapat yang berkembang





mengenai kepemimpinan perempuan dalam wacana pemikiran Islam klasik masih sangat terpengaruh oleh budaya dan pemahaman yang bersifat patriarkhi yang dominan pada saat itu, sehingga tidak heran jika produk pemikiran mereka masih banyak berpihak pada kepentingan laki-laki. Namun perempuan masa kini memiliki kesempatan yang luas untuk berkiprah dalam segala bidang termasuk untuk menjadi pemimpin. Hal ini sama sekali tidak bertentangan dengan ajaran Islam karena al Qur'an tidak membedakan manusia kecuali amal ibadahnya.

Pendapat kesetaraan tersebut juga diungkapkan oleh Wahab (2008) bahwa Islam memandang kesetaraan jender antara perempuan dan laki-laki sebagai bentuk dari kehendak Allah yang tidak membedakan kedua lawan jenis tersebut, baik dalam ibadah maupun dalam hukumnya. Secara empiris ditemukan bahwa perempuan memiliki potensi yang sama dengan laki-laki (Kusumawati, 2007). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya dalam Islam, kesempatan untuk menjadi pemimpin sangat terbuka bagi siapapun yang memiliki kompetensi dan kapasitas untuk menjadi pemimpin.

Namun demikian, kepemimpinan perempuan di madrasah masih sangat minim terjadi. Keminiman tersebut sangat dipengaruhi pandangan masyarakat terhadap kaum perempuan. Di Turki misalnya, pandangan ideal perempuan masih dihubungkan dengan pekerjaan rumah. Pandangan diskriminasi, bahkan dalam praktiknya, masih dijumpai dalam lembaga pendidikan, meskipun lambat laun pandangan ini sudah mulai berubah seiring dengan banyaknya perempuan yang diangkat menjadi kepala sekolah (Celikten, 2005).

Di Indonesia, persepsi masyarakat terhadap nilai-nilai keagamaan yang mempengaruhi manajemen madrasah dengan kecenderungannya menolak kepemimpinan wanita. Persepsi tersebut terkristalisasi pada pemikiran para pengurus yang memiliki kewenangan penuh dalam pengangkatan kepala madrasah, yang diwujudkan dalam bentuk pertimbangan subjektif dan penekanan aspek personal sehingga pada gilirannya bermuara pada kurangnya kesempatan bagi guru wanita untuk menjadi kepala madrasah. Pengangkatan guru perempuan menjadi kepala madrasah dilakukan hanya jika dalam kondisi terpaksa (tidak ada pilihan lain) atau apabila proses pengangkatannya dilakukan



secara demokratis yang melibatkan partisipasi jajaran guru (Ulfatin, 2001).

Padahal bila diberi kepercayaan menjadi kepala sekolah umum, perempuan justru berlangsung secara efektif (Oedjoe, 2002), dan memiliki potensi untuk meningkatkan perilaku disiplin di sekolah (Sayekti & Ulfatin, 2004). Dalam penelitian Sayekti & Ulfatin (2004) disebutkan bahwa 96,4% guru mengatakan kepemimpinan sekolah dalam kondisi yang sangat baik, 64,3% menyatakan persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari dimensi struktur inisiasi terbanyak mengatakan baik, 91,1 % menyatakan persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari dimensi struktur konsiderasi terbanyak mengatakan baik, serta 96,5% kondisi disiplin guru paling sangat baik.

Adanya potensi yang baik dalam suatu lembaga pendidikan ketika dipimpin perempuan lebih disebabkan karena adanya sikap positif yang dimiliki oleh perempuan. Perempuan memiliki keyakinan bahwa menjadi pemimpin bukan sekedar melakukan tugas pekerjaan, namun menjadi pemimpin bermakna menjalankan “misi” yang diamanahkan. Perempuan merasa bahwa tugas yang diembannya sebagai pemimpin sebagai sesuatu yang ditakdirkan. “*Some of my work is what I was destined to do*” (Morris, 1999). Oleh karena itu setiap tugas yang diprogramkan akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Dari paparan di atas dapat diketahui terjadi transformasi pemikiran bahwa kepala madrasah tidak hanya didominasi laki-laki, namun perempuan dapat menjadi kepala madrasah apabila mereka dipandang mampu menjalankan amanah tersebut dengan benar. Dari penelitian-penelitian di atas juga dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang kepala madrasah perempuan membawa semangat perubahan yang bersumber dari nilai-nilai yang diyakininya.

STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MELAKUKAN PERUBAHAN

Strategi Mempengaruhi Pencapaian Tujuan

Memengaruhi bawahan merupakan peranan penting bagi seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang kepala sekolah



harus mampu memengaruhi budaya organisasi di sekolah (Tomlinson, 2004). Gunter (2001) menyebutkan bahwa kepala sekolah memiliki pengaruh yang lebih besar daripada seluruh guru. Dengan pengaruh yang kuat dari kepala sekolah, komitmen guru akan semakin besar terhadap sekolah.

Dalam menjalankan perannya, kepala sekolah harus mampu memengaruhi baik yayasan maupun anggota sekolah. Karena tugas tersebut, menurut Zachrisson & Johansson (2010), setiap kepala sekolah harus memiliki kemampuan sebagai berikut. (1) menjaga rasa ingin tahu terhadap pekerjaan dan keinginan untuk belajar; (2) memperkuat kepercayaan diri; (3) menggunakan dan menyeimbangkan kekuasaan dengan tanggung jawab; (4) berinteraksi sosial dan bekerja sama dengan yang lain; (5) menjadi kreatif dan bekerja secara independen; dan (6) menggunakan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Setiap pemimpin harus memiliki nilai-nilai tersebut sehingga dapat membangun budaya organisasi dengan baik.

Agar dapat memengaruhi secara efektif pada bawahan, seorang kepala sekolah harus memiliki nilai-nilai yang dianut. Nilai tersebut dapat bersumber dari ajaran agama, norma yang ada di masyarakat, atau nilai yang diyakini secara pribadi. Gold (2010) menjelaskan bahwa dalam memimpin membutuhkan nilai, dalam hal ini adalah nilai keadilan sosial dan demokrasi. Memimpin dengan nilai akan mendukung aksi dan keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin.

Strategi Mengelola Konflik

Konflik didefinisikan sebagai proses interaktif yang dimanifestasikan dalam ketidakcocokan dan ketidaksetujuan antara individu atau kelompok (Polychroniou, 2008). Dalam organisasi, konflik dapat terjadi ketika terdapat ketidakcocokan antara anggota organisasi. Konflik juga dapat terjadi ketika anggota organisasi tidak cocok dengan orang luar yang memanfaatkan jasa organisasi (Rahim, 2001). Mengelola konflik dalam organisasi sangat penting untuk dilakukan. Agar organisasi berjalan secara efektif, kepala sekolah membutuhkan strategi khusus untuk mengelola konflik. Konflik memengaruhi hubungan antara fungsi organisasi dan keefektifan organisasi (Dawes & Graham, 2005).

Dalam memandang konflik di organisasi terdapat tiga sudut pandang (Soetopo, 2010), yaitu tradisional, behavioral dan interaksi. Secara tradisional, konflik dipandang sebagai sesuatu yang jelek, tidak menguntungkan, dan menimbulkan kerugian dalam organisasi. Konflik harus dihindari semampu mungkin. Konflik harus dicegah dan diatasi. Pandangan behavioral memandang konflik sebagai sesuatu yang alamiah. Konflik dapat muncul kapanpun dan setiap organisasi tidak dapat menghindari adanya konflik. Oleh karena itu konflik dipandang wajar terjadi dalam organisasi. Konflik tidak boleh dihindari namun harus dikelola secara baik. Sementara dalam pandangan interaksi, konflik dinilai sebagai sesuatu yang positif, bahkan konflik harus diciptakan (dirangsang). Pandangan ini dilatarbelakangi dari pandangan bahwa organisasi yang tenang, harmonis, penuh kedamaian akan menjadi statis atau *mandeg*, dan tidak inovatif, sehingga organisasi tidak maju.

Dilihat dari tingkat atau level konflik yang ada, masalah dapat dibagi menjadi 6 level (Soetopo, 2010), yaitu intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi dan interorganisasi. Konflik *intra* menunjukkan konflik yang terjadi di dalam diri individu yang terkena masalah. Dalam konflik ini aspek internal dapat dikatakan sangat menonjol. Misalnya adanya konflik yang dihadapi individu dalam suatu organisasi, konflik yang dihadapi oleh group, dan konflik internal dalam organisasi. Adapun konflik *inter* merupakan masalah yang melibatkan pihak lain. Konflik tersebut terjadi karena adanya suatu permasalahan antara individu dalam organisasi dengan orang lain di luar organisasi. Konflik ini dapat terjadi dalam skala besar bila melibatkan kelompok dalam organisasi atau bahkan organisasi itu sendiri.

Dalam mengatasi konflik, diperlukan strategi atau langkah-langkah penanganan konflik, atau lebih tepatnya disebut pengelolaan konflik. Konflik yang dikelola secara tepat dapat menyebabkan dinamika individu atau dinamika kelompok dalam suatu organisasi berjalan dengan baik, sehingga dengan pengelolaan konflik yang tepat akan membuat organisasi semakin berkembang pada arah yang positif.

Strategi Pengambilan Keputusan





Keputusan merupakan hasil proses pemikiran untuk memilih satu di antara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah. Karena pemecahan masalah harus dilakukan secara efektif, maka pengambilan keputusan harus dilakukan secara efektif, oleh karena itu Adair (2007) menyebutnya sebagai seni pengambilan keputusan yang efektif (*the art of effective decision making*). Menurut Sonhadji & Huda (2014), pengambilan keputusan memerlukan justifikasi yang berkaitan dengan strategi alternatif dan keputusan diambil atas dasar kondisi yang bervariasi.

Strategi pengambilan keputusan merupakan tatacara pemilihan alternatif dari dua atau beberapa alternatif yang ada, untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai. Karena strategi pengambilan keputusan sangat penting, kepala sekolah harus berhati-hati dan bertindak cermat dalam mengambil keputusan. Kepala sekolah harus mempertimbangkan beberapa faktor sebelum mengambil keputusan. Karli (2013) menyebutkan ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, yaitu (1) posisi atau kedudukan yang mengambil keputusan; (2) masalah yang dihadapi; (3) keadaan internal organisasi; (4) keadaan eksternal organisasi; (5) tersedianya informasi yang diperlukan; dan (6) kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan.

Agar keputusan dapat diambil secara efektif, Adair (2007) menyarankan beberapa langkah, yaitu, mendefinisikan tujuan; mengumpulkan informasi, kembangkan pilihan, evaluasi dan tentukan, implementasikan keputusan, awasi akibat dari keputusan, dan cermati pengaruh dari implementasi keputusan. Langkah yang disarankan oleh Adair dapat dikembangkan menjadi suatu siklus pengambilan keputusan secara efektif.

Menurut Gibson, dkk (2011), berdasarkan masalah yang dihadapi, keputusan dapat dibagi menjadi dua bagian, keputusan yang diprogramkan (*programmed decisions*) dan keputusan yang tidak diprogramkan (*non programmed decisions*). Keputusan yang diprogramkan merupakan keputusan yang didasarkan pada masalah



yang diketahui secara baik (*well-structured problems*). Untuk mengambil keputusan tersebut, informasi tersedia dan mencukupi.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di tiga madrasah tsanawiyah (MTs) swasta di kabupaten Malang, yaitu MTs NU Pakis, MTs Al Huda Wajak, dan MTs Hasyim Asy'ari Turen. Secara umum, madrasah tersebut dipilih karena sesuai dengan kriteria yang ditentukan peneliti sebagai berikut. Pertama, madrasah tsanawiyah swasta telah dipimpin oleh seorang kepala madrasah perempuan. Kedua, kepala madrasah perempuan tersebut telah memimpin lebih dari tiga tahun. Ketiga, kepemimpinan kepala madrasah perempuan di madrasah tsanawiyah swasta terpilih merupakan kepemimpinan pertama dari seorang perempuan. Hal ini disebabkan peneliti ingin mendalami perubahan yang terjadi di madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah perempuan, artinya apabila pada periode sebelum telah ada kepala madrasah perempuan yang menjabat maka ada kemungkinan perubahan-perubahan tersebut telah ada sebelum dan tidak terjadi secara spesifik oleh kepala madrasah perempuan. Keempat, kepala madrasah bersedia memberikan pernyataan atau keterangan bahwa telah diadakan penelitian di madrasah yang ia pimpin.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan desain studi multisitus. Rancangan penelitian multisitus dilakukan dengan cara melakukan eksplorasi data secara mendalam dalam salah satu situs sebelum berpindah ke situs lainnya. Berdasarkan rancangan tersebut, maka analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah induksi analisis termodifikasi (*Modified Analytic Induction*). Induksi analisis termodifikasi melakukan analisis temuan-temuan penelitian yang memiliki kesamaan-kesamaan untuk kemudian dapat dilakukan kesimpulan akhir. Untuk lebih jelasnya berikut dipaparkan tabel perbandingan lokasi penelitian.

Tabel Aspek Persamaan Lokasi Penelitian

NO	Aspek	Persamaan situs penelitian
1	Tahun berdiri madrasah	Lebih dari 40 tahun



2	Kepala madrasah	Perempuan
3	Pendidikan kepala madrasah	S-2
4	Mulai/Lama menjabat	Lebih dari 5 tahun
5	Kepemimpinan perempuan sebelumnya	Sebelumnya tidak pernah dipimpin perempuan
6	Karakteristik Lokasi	Pedesaan
7	Aktivitas belajar	Pagi
8	Penyelenggara	Yayasan
9	Afiliasi organisasi sosial	NU
10	Status	Swasta

Teknik pengumpulan data yang dapat digunakan adalah (1) wawancara mendalam (*indepth interviewin*), (2) observasi partisipan (*participant observatio*), dan (3) dokumentasi (*study of document*).

Analisis data merupakan proses menelaah dan menyusun secara sistematis semua transkrip wawancara, catatan lapangan, dan materi-materi penelitian lainnya yang telah direkam peneliti selama pengumpulan data penelitian (Bogdan & Biklen, 1998). Dengan demikian, analisis data terdiri dari pengujian, kategorisasi, tabulasi, atau kombinasi kembali bukti-bukti empiris untuk membangun proposisi-proposisi awal suatu penelitian (Yin, 1984). Dalam penelitian ini terdapat dua analisis data yang digunakan, analisis situs individu dan analisis lintas situs (Miles & Huberman, 1984). Pada analisis situs individu, peneliti membuat beberapa format sajian berupa matriks. Matriks tersebut berisi kategori-kategori wawancara dan kutipan-kutipan penting hasil wawancara. Sementara analisis lintas situs dilakukan setelah masing-masing situs dianalisis, pengembangan analisis data dengan menggunakan metode analisis induksi termodifikasi (Bogdan & Biklen, 1998).

HASIL

Perubahan di madrasah dapat dikategorikan pada empat macam, yaitu perubahan tata kelola, perubahan peralatan, perubahan struktur dan perubahan kultur.

Tabel Persamaan Macam-Macam Perubahan dalam Kepemimpinan Perempuan

No	Kategori	Uraian
----	----------	--------

01	Perubahan tata kelola	Perubahan yang terkait dengan perubahan penataan dan pengelolaan prosedur yang dilakukan oleh madrasah secara keseluruhan
02	Perubahan peralatan	Perubahan peralatan meliputi seluruh perubahan pada sarana dan prasarana yang dipakai di madrasah
03	Perubahan struktur	Perubahan struktur meliputi perubahan struktur wakil kepala madrasah dan sistem rekrutmen yang ada di madrasah.
04	Perubahan kultur	Perubahan kultur meliputi tertib administrasi dan perubahan dari perubahan dari non formal ke formal

Tabel di atas menunjukkan bahwa beberapa perubahan-perubahan yang terjadi selama kepemimpinan kepala sekolah perempuan, yang meliputi perubahan tata kelola, perubahan peralatan dan perubahan struktur. Perubahan tata kelola terkait dengan perubahan prosedur yang diterapkan di madrasah. perubahan prosedur memiliki arti bahwa adanya perubahan aturan atau tata cara yang ada di madrasah di bawah kepemimpinan kepala sekolah perempuan. Hasil penelitian untuk jабaran fokus ini menunjukkan dalam perubahan tata kelola terdapat perubahan jam pembelajaran yang dulunya siang kemudian dirubah menjadi pagi.

Perubahan peralatan merupakan perubahan dalam hal sarana dan prasarana yang dimiliki oleh madrasah. Perubahan sarana di madrasah meliputi perubahan peralatan pembelajaran dan media pembelajaran. Sementara perubahan prasarana meliputi adanya ruang kelas baru, ruang guru dan ruang kepala madrasah, ruang tata usaha, perpustakaan, laboratorium IPA, laboratorium komputer, dan adanya sistem *finger print*. Untuk perubahan struktur, terdapat perubahan struktur, terutama menggunakan sistem rotasi maupun sistem rekrutmen guru dan rekrutmen siswa. Sistem rotasi kepanitiaan yang mengontrol pergantian kepanitiaan yang dikelola kepala madrasah dan guru. Kemudian ada sistem rekrutmen guru yang dilaksanakan secara partisipatif. Sementara Perubahan kultur meliputi tertib administrasi dan perubahan dari perubahan dari non formal ke formal

Strategi Kepala Madrasah Perempuan dalam Melakukan Perubahan



Pada Tabel berikut disajikan persamaan strategi kepala madrasah perempuan dalam melakukan perubahan di situs I MTs NU Pakis dengan situs II MTs Al Huda Wajak dan situs III MTs Hasyim Asy'ari Turen.

Tabel Persamaan Strategi Kepala Madrasah Perempuan dalam Melakukan Perubahan

No	Kategori	Uraian
01	Strategi Mempengaruhi Pencapaian Tujuan	<ul style="list-style-type: none">- Menggunakan sistem <i>reward</i> berdasarkan kinerja- Membangun pola pelaksanaan kegiatan secara partisipatif- Memotivasi siswa dan guru dengan nilai-nilai perjuangan di pendidikan agama.
02	Strategi Mengelola Konflik	<p>Penghindaran dan penyesuaian</p> <ul style="list-style-type: none">- Memberi beban maksimum kepada guru- Melakukan pendekatan personal- Menyelesaikan masalah dengan cepat
03	Strategi Pengambilan Keputusan	Keputusan dilaksanakan secara mandiri dan partisipatif.

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa strategi kepala madrasah dalam melakukan perubahan meliputi strategi mempengaruhi pencapaian tujuan, strategi mengelola konflik, dan strategi cara pengambilan keputusan. Strategi kepala madrasah dalam melakukan perubahan dilakukan dengan menggunakan sistem *reward* berdasarkan kinerja; membangun pola pelaksanaan kegiatan secara partisipatif; dan memotivasi siswa dan guru dengan nilai-nilai perjuangan di pendidikan agama.

Strategi mengelola konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah strategi penghindaran dan penyesuaian, yaitu dengan memberi beban maksimum kepada guru sesuai dengan tugas-tugasnya, melakukan pendekatan personal, menyelesaikan masalah dengan cepat. Strategi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah situs I MTs NU Pakis dengan situs II MTs Al Huda Wajak dan situs III MTs

Hasyim Asy'ari Turen adalah dengan cara mandiri dan partisipatif. Mandiri berarti tidak dipengaruhi oleh pihak lain, dan partisipatif berarti dilakukan bersama guru dalam sebuah rapat bersama.

PEMBAHASAN

Pentingnya perubahan dalam organisasi dapat dikatakan sepenting kehidupan organisasi itu sendiri. Artinya selama organisasi ingin menjaga keberlangsungan eksistensinya, maka organisasi harus mampu merespon perubahan tersebut. Robbins dkk, (1998) menjelaskan bahwa perubahan dalam konteks organisasi memiliki makna yang mendalam, karena terkait dengan adanya upaya peningkatan yang dilakukan oleh pelaksana organisasi.

Di bawah kepemimpinan kepala madrasah perempuan, perubahan madrasah memiliki bentuk perubahan madrasah yaitu perubahan tatakelola, perubahan peralatan, dan perubahan struktur. Hal ini sedikit berbeda dengan bentuk-bentuk perubahan atau sasaran perubahan pada organisasi lain. Menurut Utami (2007), Bidang organisasi yang bisa menjadi sasaran perubahan, yaitu struktur organisasi, teknologi, setting fisik, dan sumber daya manusia. Namun dalam kepemimpinan perempuan di madrasah, terdapat macam-macam perubahan yaitu, perubahan tatakelola, perubahan peralatan dan perubahan struktur.

Macam-Macam Perubahan

Perubahan Tata Kelola

Perubahan tatakelola merupakan perubahan yang terkait dengan perubahan penataan dan pengelolaan yang dilakukan oleh madrasah secara keseluruhan. Perubahan tatakelola berupa perubahan jam pelajaran, revitalisasi guru piket, revitalisasi program madrasah. Perubahan tatakelola terkait dengan perubahan prosedur yang diterapkan di madrasah. perubahan prosedur memiliki arti bahwa adanya perubahan aturan atau tata cara yang ada di madrasah di bawah kepemimpinan kepala sekolah perempuan.

Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa dalam perubahan tatakelola terdapat perubahan jam pembelajaran yang dulunya siang kemudian dirubah menjadi pagi. Revitalisasi fungsi guru piket yang tidak sekedar menjaga atau mengisi jam kosong guru melainkan



ditambah dengan fungsi mengontrol guru. Program madrasah baik berupa program intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Dan program *ubudiyah* yang dikelola secara mandiri oleh koordinator pelaksana dari jajaran guru dan dilaksanakan di luar jam belajar.

Perubahan Peralatan

Dalam madrasah perubahan yang paling menonjol terlihat adalah perubahan peralatan, baik sarana ataupun prasarana pendidikan. Sarana pendidikan meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Prasarana pendidikan merupakan bahan yang menunjang pendidikan agar lebih baik. Prasarana meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Perubahan peralatan merupakan perubahan dalam hal sarana dan prasarana yang dimiliki oleh madrasah. Perubahan sarana di madrasah meliputi perubahan peralatan pembelajaran dan media pembelajaran. Sementara perubahan prasarana meliputi adanya ruang kelas baru, ruang guru dan ruang kepala madrasah, ruang tata usaha, perpustakaan, laboratorium IPA, laboratorium komputer, dan adanya sistem *finger print*. Untuk perubahan struktur, terdapat perubahan struktur, terutama menggunakan sistem rotasi maupun sistem rekrutmen guru dan rekrutmen siswa. sistem rotasi kepanitiaan yang mengontrol pergantian kepanitiaan yang dikelola kepala madrasah dan guru. Kemudian ada sistem rekrutmen guru yang dilaksanakan secara partisipatif.

Perubahan Struktur

Perubahan struktur yang dilakukan dalam organisasi dalam upaya revitalisasi sumberdaya manusia pada suatu lembaga sangat penting dilaksanakan. Dalam hal ini, peranan kepemimpinan juga sangat penting bagi organisasi, keberlangsungan organisasi sering kali ditentukan

oleh pemimpin Wuryaningkat (2011). Madrasah menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian lebih sehingga mampu mencapai tujuan madrasah yang lebih baik, untuk pencapaian ini madrasah untuk terus berkembang dan inovatif.

Dalam penelitian ini, perubahan struktur dilakukan dengan merubah susunan struktur kepemimpinan, dengan melakukan perampingan dan revitalisasi pada peran wakil kepala madrasah. Perampingan tersebut dilakukan agar kinerja kepemimpinan di madrasah lebih efektif. Sementara di madrasah yang lain perubahan struktur dilakukan dengan cara melakukan perputaran personil untuk mengisi kepanitiaan yang ada di madrasah. Sistem ini sudah diterapkan di awal tahun pelajaran sehingga tidak mengganggu proses belajar mengajar di kelas.

Perubahan Kultur

Perubahan kultur di madrasah meliputi perubahan tertib administrasi dan perubahan budaya non formal menjadi budaya formal. Kebiasaan madrasah yang tidak memperhatikan administrasi sulit untuk dihilangkan. Namun keberadaan kepala madrasah perempuan sedikit demi sedikit mengikis budaya tidak tertib ini. Kepala madrasah perempuan menekan pentingnya membangun tertib administrasi untuk kepentingan pengembangan madrasah secara luas. Sementara untuk mengubah budaya non formal menjadi budaya formal, kepala madrasah perempuan harus berjuang lebih gigih, karena banyak pihak di madrasah belum memahami pentingnya budaya formal di madrasah. pendekatan persuasif dan intensif, pihak-pihak yang awalnya tidak setuju akhirnya dapat memahami.

Penelitian ini memiliki relevansi dengan penilaian Shah (2010) yang menyebutkan bahwa setiap orang dalam suatu organisasi dalam melakukan sesuatu dipengaruhi oleh sistem keyakinan budaya yang dianuti oleh orang tersebut. Seorang kepala madrasah perempuan bekerja berdasarkan diskursus keyakinan yang mereka miliki. Diskursus itulah yang mendorong mereka untuk mencapai sesuatu yang mereka inginkan.





Strategi Kepala Madrasah Perempuan Dalam Melakukan Perubahan

Strategi Mempengaruhi Pencapaian Tujuan

Strategi kepala madrasah dalam melakukan perubahan meliputi strategi pencapaian tujuan, strategi mengelola konflik, dan strategi pengambilan keputusan. Strategi kepala madrasah dalam melakukan perubahan dilakukan dengan memberikan *reward* sesuai dengan kinerja guru; mengembangkan budaya partisipatif agar setiap guru merasa ikut memiliki madrasah; dan menggunakan strategi mengikat hati, yaitu membuat suasana madrasah yang nyaman dan kondusif serta memberi fasilitas kepada guru-guru muda.

Untuk mempengaruhi pencapaian tujuan, kepala madrasah cara memberi motivasi kepada siswa dan guru terkait dengan nilai *ruhul jihad* dalam mencari ilmu Agama di pesantren, kemudian meskipun tergolong kecil, kepala madrasah berupaya meningkatkan gaji guru terutama setelah adanya program BOS dari pemerintah; dan dalam memutuskan sesuatu dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan wakil kepala madrasah ataupun guru.

Nilai keyakinan yang dianut dapat berpengaruh dengan kuat pada guru maupun kepala madrasah (Busher, 2006). Meskipun gaji guru sangat sedikit, namun mereka tidak akan kehilangan motivasi dalam bekerja. Kepala madrasah juga tetap antusias dalam mendorong guru untuk senantiasa meningkatkan layanan secara maksimal pada siswa demi kepentingan madrasah mereka. Dalam pencapaian tujuan madrasah, *reward* bukan suatu yang betul-betul diharapkan. Namun pengabdian semata-mata kepada madrasah membuat guru dan kepala madrasah tetap memiliki motivasi dalam menunaikan tugas mereka di madrasah.

Strategi Mengelola Konflik

Strategi mengelola konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah pemecahan masalah secara cepat agar tidak terlalu berlarut-larut; menegur guru apabila ada yang lakukan kesalahan; membuat pendekatan personal; dan memberi beban kerja kepada guru-guru secara maksimum sehingga konsentrasi dan fokus guru adalah pada pembelajaran. Dalam strategi ini kepala madrasah menggunakan strategi penyesuaian dan penghindaran.



Strategi penyesuaian terjadi dalam situasi ketika menemukan kekeliruan, mencapai posisi lebih baik, memuaskan pihak lain, dan memelihara kooperasi, mempertahankan keharmonisan dan stabilitas, belajar berdasarkan kesalahan (Soetopo, 2010). Kemudian prosedur dari strategi penyesuaian adalah menyadarkan pihak yang bermasalah, dan menjaga stabilitas.

Adapun strategi penghindaran dilakukan dengan prosedur menghindari pihak-pihak yang diisukan berkonflik (Soetopo, 2010). Kepala madrasah menggunakan strategi ini ketika ada isu yang lebih penting untuk dicermati. Salah satu contoh dari pelaksanaan strategi ini adalah ketika kepala madrasah memberi beban kerja kepada guru-guru secara maksimum agar mereka lebih fokus pada tugas yang *diamanahkan* daripada membahas hal-hal yang kurang penting.

Strategi Pengambilan Keputusan

Strategi pengambilan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah perempuan dapat dikategorikan menjadi dua, berdasarkan waktu awal menjabat dan setelah kondisi stabil di saat ini atau beberapa tahun setelah menjabat. Di awal menjadi kepala madrasah, pengambilan keputusan dilakukan secara individu oleh kepala madrasah, namun setelah cukup stabil, pengambilan keputusan dilakukan secara bersama melalui rapat guru atau rapat dengan pengurus. Dari sudut ini dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah perempuan menggunakan dua tipe pengambilan keputusan, yaitu pengambilan keputusan terprogram dan tidak terprogram (Gibson, dkk, 2011)

Pengambilan keputusan yang diprogramkan (*programmed decisions*) merupakan keputusan yang didasarkan pada masalah yang diketahui secara baik (*well-structured problems*). Hal ini dapat dicontohkan ketika kepala madrasah secara bersama melalui rapat guru atau rapat dengan pengurus. Dalam rapat tersebut tentunya membahas hal-hal yang secara rutin dihadapi oleh madrasah sehingga ketika mengambil keputusan dapat dilakukan secara terprogram karena berbagai informasi dapat dikumpulkan sebelum membuat keputusan tersebut.

Sementara keputusan tak diprogramkan merupakan keputusan yang diambil berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas dan



informasi tentang masalah tersebut kurang tersedia sebagaimana mestinya. Contoh dari pengambilan keputusan ini adalah ketika kepala madrasah mengambil keputusan sendiri tanpa mempertimbangkan saran atau pendapat dari wakil kepala madrasah atau guru-guru yang lain. Berdasarkan paparan data penelitian, keputusan tidak terprogram dilakukan kepala madrasah di awal masa jabatan, sedangkan keputusan terprogram dilakukan setelah kepemimpinan di madrasah telah stabil dilaksanakan.

Strategi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah perempuan dilakukan dengan cara mandiri dan partisipatif. Mandiri berarti tidak dipengaruhi oleh pihak lain, dan partisipatif berarti dilakukan bersama guru dalam sebuah rapat bersama. Dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan yang partisipatif ini, menurut Elmuti (2009), temuan ada hubungan positif antara kegiatan partisipatif yang dipimpin oleh kepemimpinan manajerial dan efektivitas organisasi. Artinya semakin banyak partisipasi kegiatan yang dilakukan di suatu madrasah maka semakin efektif pula kepemimpinan di madrasah tersebut.

Kusumawati (2007) menyebutkan bahwa perempuan cenderung mengambil gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagai kekuasaan dan informasi, serta berupaya meningkatkan harga diri pengikutnya. Mereka lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontak, dan ketrampilan antar pribadi mereka untuk mempengaruhi orang lain.

IMPLIKASI

Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memiliki implikasi bahwa kepemimpinan kepala madrasah perempuan di madrasah swasta dapat menunjukkan adanya perubahan di madrasah. Hal ini terkait dengan karakteristik kepemimpinan perempuan yaitu berani, disiplin, memberi keteladanan, mandiri, partisipatif serta membawa perubahan. Karakter ini identik dengan pandangan khas yang dimiliki perempuan, bahwa pemimpin identik dengan pengayom (Morris, 1999), emansipasi sosial, kasih



sayang, dan peduli (Mogadime, dkk, 2010) menunjang kepemimpinan perempuan sehingga kepemimpinan mereka diterima.

Keberadaan perempuan menjadi kepala madrasah di MTs Swasta merupakan penunjukkan dari yayasan dan hal itu berarti bahwa hambatan yang selama ini dianggap menjadi penyebab utama keberadaan perempuan untuk menjadi kepala madrasah tidak terbukti. Dengan penelitian ini juga menunjukkan adanya implikasi bahwa di kalangan kelompok Islam tradisional (NU), terdapat pergeseran pemahaman bahwa pemimpin ditentukan oleh kapasitas dan kompetensi seseorang bukan karena jenis kelamin tertentu.

Kecenderungan gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan yang berbeda, ada yang adaptif dan ada yang tegas, dipengaruhi oleh kondisi lingkungan madrasah dan keluarga. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Bloom & Erlandson (2003), bahwa keluarga, budaya, dan pengalaman perempuan secara positif mempengaruhi gaya kepemimpinan mereka. Kepemimpinan perempuan di madrasah menunjukkan adanya perubahan pandangan yang cukup mendasar baik dilihat dari sisi kepemimpinan maupun perubahan organisasi. Dari sisi kepemimpinan menunjukkan adanya pola baru kepemimpinan khususnya di madrasah, sedangkan dari sisi perubahan organisasi menunjukkan adanya perubahan struktur di suatu organisasi harus memperhatikan konsep sesuatu yang berbeda dari sebelumnya.

Kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MTs swasta dalam melakukan perubahan menunjukkan adanya motivasi lebih. Motivasi itu tidak didorong karena adanya keinginan untuk menguasai namun karena nilai-nilai yang diyakini oleh perempuan. Nilai tersebut sudah terinternalisasi dalam diri perempuan sehingga menjadi kepala madrasah yang melakukan perubahan tidak sekedar karena tugas yang dijabat, melainkan karena misi yang harus diselesaikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Morris (1999), perempuan memiliki keyakinan bahwa mereka adalah orang yang terpilih untuk melaksanakan perubahan tersebut.

Strategi kepala madrasah dalam melakukan perubahan meliputi strategi mempengaruhi pencapaian tujuan, strategi mengelola konflik, dan strategi pengambilan keputusan. Dalam strategi pencapaian tujuan





yang telah ditetapkan madrasah, kepala madrasah tidak hanya menggunakan sistem *reward* berdasarkan kinerja, namun juga mengandalkan nilai-nilai yang bersumber dari ajaran-ajaran Islam sehingga dalam pencapaian tujuan madrasah, guru memiliki motivasi spiritual keagamaan. Menurut Busher (2006) nilai-nilai keyakinan ini yang justru berpengaruh kuat terhadap guru dan kepala madrasah untuk menyelesaikan tugasnya. Untuk strategi pengelolaan konflik menggunakan langkah penyesuaian atau menjaga stabilitas dan keharmonisan. Untuk cara pengambilan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah perempuan dapat dikategorikan menjadi dua, pengambilan keputusan terprogram dan pengambilan keputusan tidak terprogram.

Implikasi Praktis

Implikasi praktis penelitian ini berhubungan dengan praktik kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam melakukan perubahan di MTs swasta. Keberadaan kepala madrasah perempuan secara umum dipilih berdasarkan kemampuan dan komitmen. Kemampuan kepala madrasah meliputi kapasitas keilmuan dan pengelolaan madrasah, sementara komitmen didasarkan pada pengabdian dan loyalitas pada madrasah. Faktor lain juga sangat menentukan adalah penunjukan oleh yayasan atau pengurus madrasah. Keberadaan kepala madrasah tsanawiyah perempuan memang masih didominasi oleh penunjukan yayasan atau pengurus madrasah. Namun seiring dengan perkembangan pemikiran yang ada di lingkungan madrasah, sistem tersebut bukan lagi suatu hambatan bagi guru perempuan untuk berkarir menjadi kepala madrasah.

Bagi guru, baik perempuan atau laki-laki, saat ini semakin terbuka untuk menjadi kepala madrasah swasta. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah mengatur regulasi tentang keberadaan guru menjadi kepala madrasah. Selain persyaratan umum di atas, guru dapat menjadi kepala madrasah apabila memenuhi persyaratan khusus meliputi: (1) berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah; dan (2) memiliki



sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.

Terkait dengan temuan penelitian ini, kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam melakukan perubahan di MTs swasta dapat dilihat dalam kompetensi manajerial kepala madrasah yang menyebutkan bahwa kepala madrasah mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. Selain itu juga dalam kompetensi manajerial yang menyebutkan bahwa kepala madrasah menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

Kedua dimensi kompetensi kepala madrasah yang telah disebut di atas menunjukkan bahwa melakukan perubahan di lembaga pendidikan oleh kepala madrasah adalah sangat penting. Setiap kepala madrasah harus mampu membuat perubahan di madrasah agar madrasah dapat berkembang menjadi madrasah yang lebih baik dan lebih efektif.

SIMPULAN

Macam-macam perubahan yang terjadi selama kepemimpinan kepala madrasah perempuan, yang meliputi perubahan tata kelola, perubahan peralatan, perubahan struktur, dan perubahan kultur. Perubahan tata kelola terkait dengan perubahan prosedur yang diterapkan di madrasah, berupa perubahan jam pelajaran, program unggulan di madrasah baik ekstrakurikuler maupun intrakurikuler. Perubahan peralatan merupakan perubahan dalam hal sarana dan prasarana yang dimiliki oleh madrasah, seperti perubahan peralatan pembelajaran, media pembelajaran, adanya ruang kelas baru, ruang guru dan ruang kepala madrasah, ruang tata usaha, perpustakaan, laboratorium IPA, laboratorium komputer, dan adanya sistem *finger print*. Perubahan struktur adalah perubahan susunan struktur kepemimpinan, dengan melakukan perampingan dan revitalisasi pada peran wakil kepala madrasah adanya sistem rotasi dalam kepanitiaan di madrasah, adanya sistem rekrutmen guru dan rekrutmen siswa. Sementara perubahan kultur terkait perubahan tertib administrasi dan adanya pergeseran dari budaya non formal ke budaya yang lebih formal.





Strategi kepala madrasah dalam melakukan perubahan meliputi strategi mempengaruhi untuk mencapai tujuan, strategi mengelola konflik, dan strategi pengambilan keputusan. Strategi kepala madrasah dalam melakukan perubahan dilakukan dengan menggunakan sistem reward berdasarkan kinerja; membangun pola pelaksanaan kegiatan secara partisipatif; dan memotivasi siswa dan guru dengan nilai-nilai perjuangan di pendidikan agama. Strategi mengelola konflik yang dilakukan oleh madrasah adalah memberi beban maksimum kepada guru sesuai dengan tugas-tugasnya, melakukan pendekatan personal, menyelesaikan masalah dengan cepat. Strategi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan cara mandiri dan partisipatif.[]

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. 2007. *Decision Making & Problem Solving Strategies*. London: Kogan Page.
- Annis, B. 2008. Men and Women in Leadership. *Canadian Manager*, 20 (4): 23–35.
- Apriani, F. 2008. Berbagai Pandangan Mengenai Gender dan Feminisme. *Jurnal Sosial-Politika*, 15 (1): 115–130.
- Aslim. 2007. Gender dalam Pemikiran Islam dan Kenyataan Sosial. *Selami IPS*, 21: 183–194.
- Audrey, A.R. 2002. The Feminization of Teaching And Principalship in The Israeli Educational System: A Comparative Study. *Sociology of Education*, 75 (3): 231–248.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Reserch for Education: an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Blackmore, J., & Sach, J. 2007. *Performing and Reforming Leaders: Gender, Educational Restructuring, and Organizational Change*. New York: State University of New York Press.
- Bloom, C.M., & Erlandson, D.A. 2003. African American Women Principals in Urban Schools: Realities, (Re)constructions, and



- Resolutions. *Educational Administration Quarterly*, 39 (3): 339–369.
- Bradbury, L., & Gunter, H. 2006. Dialogic Identities: The Experiences of Women Who Are Headteachers And Mothers In English Primary Schools. *School Leadership and Management*, 26 (5): 489–504.
- Busher, H. 2006. *Understanding Educational Leadership: People, Power and Culture*. New York: Open University.
- Celikten, M. 2005. A Perspective on Women Principals in Turkey. *International Journal Leadership in Education*, 8 (3): 207–221.
- Coronel, J.M., Moreno, E., & Carrasco, M.J. 2010. Beyond Obstacles and Problems: Women Principals in Spain Leading Change in Their Schools. *International Journal Leadership In Education*, 13 (2): 141–162.
- Dawes, P.L., & Graham, R.M. 2005, 'Antecedents of Conflict in Marketing's Cross-Functional Relationship with Sales', *European Journal of Marketing*, 39: 1327–1344.
- Elmuti, D., Jia, H., & Davis, H.H. 2009. Challenges Women Face in Leadership Positions and Organizational Effectiveness: An Investigation. *Journal of Leadership Education*, 8 (2): 167–187.
- Fachruddin, F. 2006. *Agama dan Pendidikan Demokrasi; Pengalaman Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama*. Jakarta: Pustaka Alvabet dan Yayasan INSEP.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. 2011. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Gold, A. 2010. Leading with Values. Dalam Coleman, M. & Glover, D. (Eds), *Educational Leadership and Management, Developing Insights and Skills*. New York: Open University Press, McGraw-Hill.
- Gunter, H.M. 2001. *Leader and Leadership in Education*. London: Paul Chapman Publishing.





- Hanifah, A. 2009. Kesetaraan Gender dalam Perspektif Islam. *Informasi*, 14 (1): 59–68.
- Hughes, L. 2000. *Benazir Bhutto: From Prison to Prime Minister*. iUniverse.
- Kaparou, M., & Bush, T. 2007. Invisible Barriers: The Career Progress Of Women Secondary School Principals in Greece. *Compare*, 27 (2): 221–237.
- Karli, H. Pertimbangan dan Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 21 (12): 88–102.
- Kusumawati, A. 2007. Kepemimpinan dalam Perspektif Gender: Adakah Perbedaan?. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1 (1): 33–39.
- Marrujo, R. E., & Kliender, B. H. 1992. Why Women Fail to Get to the Top. *Equal Opportunities International*, 11(4): 105–115.
- Miles, M.B., & Hubberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Source Book New Method*. Beverly Hill, CA: Sage Publication.
- Mogadime, D., Mentz, P., Armstrong, D.E., & Holtam, B. 2010. Constructing Self as Leader: Case Studies of Women Who Are Change Agents in South Africa. *Urban Education*. 45 (6): 797 – 821.
- Morris, J. 1999. Managing Women: Secondary School Principals in Trinidad and Tobago. *Gender and Education*. 11 (3): 343–355.
- Novianti, I. 2008. Dilema Kepemimpinan Perempuan dalam Islam. *Yin Yang*, 3 (2): 255–261.
- Oedjoe, M. R. 2002. *Keefektifan Kepemimpinan Perempuan sebagai Kepala Sekolah (Studi Multi Situs Berdasarkan Perspektif Gender pada SLTPN Komodo dan SLTPN Sasando di Kota Karang)*. Disertasi tidak diterbitkan, Malang: PPs UM.
- Polychroniou, P. 2008. Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The Impact of Transformational Leadership and



- Emotional Intelegent. *Informat - International Journal of Organisational Behaviour*, 13 (1): 52–67.
- Polydorides, G. & Zambeta, E. 1997. 'Greece'. Dalam Wilson, M. (Ed.) *Women in Educational Management: a European Perspective*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Rahim, M.A. 2001. *Managing Conflict in Organizations*. Praeger:Westport, CT.
- Robbins, S.,P. Millet, B., Cacioppe, R., & Watters–Mars, T. 1998. *Organizational Behaviour: Leading and Managing In Australia and New Zealand*. Second Edition. Sydney: Prentice Hall
- Sayekti, S., & Ulfatin, N. 2004. Hubungan Persepsi Guru tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Wanita dengan Disiplin Kerja di SMPN Kabupaten Ponorogo. *Manajemen Pendidikan*, 17 (2): 159–168.
- Schendel, W.V. 2009. *A History of Bangladesh*. Cambridge University Press.
- Shah, S.J.A. 2010. Re–thinking Educational Leadership: Exploring the Impact of Cultural and Belief Systems. *International Journal of Leadership in Education*, 13 (1): 27–44.
- Soetopo, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, A., & Huda, M. 2014. *Asesmen Kebutuhan, Pengambilan Keputusan dan Perencanaan; Matarantai dalam Manajemen Pendidikan*. Malang: UM Press.
- Syakdiyah. 2006. Kapasitas Perempuan dalam Pengambilan Keputusan (Suatu Potret Perempuan dalam Birokrasi Pemda Propinsi DIY Terkini). *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 10 (2): 171–186.



- Syuhud, A.F. 2013. *Pemimpin Wanita dalam Islam*. (online), (<http://www.fatihsyuhud.net/2013/11/pemimpin-wanita-dalam-islam/>), diakses pada 24 Desember 2014.
- Tomlinson, H. 2004. *Educational Leadership: Personal Growth for Personal Development*. London: Sage Publications.
- Ulfatin, N. 2001. *Hambatan Kesempatan Guru Wanita Menjadi Kepala Sekolah Ditinjau dari Segi Sosio-Kultural, Suatu Kajian Pada Latar Madrasah Ibtidaiyah Swasta*. Disertasi tidak diterbitkan, Malang: PPs UM.
- Utami, S.S. 2007. Pengaruh Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7 (2): 124–129.
- Wahab, G. 2008. Gender dalam Perspektif Islam: Studi Kepemimpinan pada Lembaga Eksekutif dan Legislatif di Sulawesi Tengah. *Jurnal Hunafa*, 5 (2): 227–240.
- Wari, A. 2009. Analisis Keputusan–Keputusan Nahdlatul Ulama tentang Kepemimpinan Perempuan dan Implementasinya di Lingkungan Nahdlatul Ulama. (online), (<http://lib.ui.ac.id/opac/ui/detail.jsp?id=20332619&lokasi=lokal>), diakses pada 24 Desember 2014.
- Wuryaningrat, N.F. 2011. Peranan *Leadership* dan Perubahan Organisasional: Tinjauan Teoritis. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4 (1): 35–49.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Reserch: Design and Method*. London: Sage Publication.
- . 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
- Zainiyati, H.S. 2011. Kehadiran Perempuan Sebagai Kepala Madrasah (Studi terhadap Kepala Madrasah Negeri Perempuan di Kabupaten Jombang). *Jurnal Kependidikan Islam*. 1 (1): 1–18.



Zachrisson, E., & Johansson, O. 2010. Educational Leadership for Democracy and Social Justice. Dalam Huber, S.G. (Ed). *School Leadership –International Perspectives*. New York: Springer.

