

**Studi Persepsi Guru tentang Norma Gender  
dalam Manajemen dan Kepemimpinan  
Kepala Sekolah Perempuan:  
Kompetensi yang Tinggi di Tengah Ketidaksetaraan  
Dukungan**

Februari 2022

**Studi Persepsi Guru tentang Norma Gender dalam Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan: Kompetensi yang Tinggi di Tengah Ketidaksetaraan Dukungan**

Tim Penulis (dalam urutan abjad):

Dirga Ardiansa, Donni Edwin, Mia Novitasari, Ruth Indiah Rahayu, Tahta Helga Kusuma, Yudo Rahmadiyansyah

Tim Peneliti Lapangan (dalam urutan abjad):

Ady Irawan, Anna Margret, Alfredy G.E. Manupadaka, Aslan, Dirga Ardiansa, Donni Edwin, Mia Novitasari, Nurul Nurhandjati, Ruth Indiah Rahayu, Sri Lastuti, Tahta Helga Kusuma, Yudo Rahmadiyansyah

Februari 2022

**Penafian:** Temuan, penafsiran, dan kesimpulan dalam laporan ini merupakan tanggung jawab tim penulis dan tidak mencerminkan pandangan INOVASI, Palladium, Pemerintah Indonesia maupun Pemerintah Australia. Dukungan terhadap studi dan publikasi ini diberikan oleh Pemerintah Australia melalui INOVASI. Anda diperbolehkan menyalin, mendistribusikan, dan mengirimkan karya ini untuk tujuan nonkomersial selama mencantumkan sumber kutipan dengan jelas.

**Pengutipan:** Ardiansa, D., Edwin, D., Novitasari, M., Indiah Rahayu, R., Helga Kusuma, T., Rahmadiyansyah, Y. (2022). *Studi Persepsi Guru tentang Norma Gender dalam Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan: Kompetensi yang Tinggi di Tengah Ketidaksetaraan Dukungan*. Jakarta: INOVASI.

**Penghargaan:** Tim penulis mengucapkan terima kasih kepada Felicity Pascoe, Rasita Purba, Lutri Huriyani, Repelita Tambunan, George Sukoco, dan seluruh Tim INOVASI yang terlibat dalam penelitian ini.

**INOVASI – Inovasi untuk Anak Sekolah Indonesia**

Ratu Plaza Office Tower Lantai 19,  
Jl. Jend. Sudirman Kav 9, Jakarta Pusat, 10270  
Indonesia  
Tel: (+6221) 720 6616 ext. 304  
Faks: (+6221) 720 6616  
<http://www.inovasi.or.id>

*Pemerintah Australia dan Indonesia bermitra melalui program Inovasi untuk Anak Sekolah Indonesia (INOVASI).*

INOVASI adalah Kemitraan Pemerintah Australia–Indonesia – Dikelola oleh Palladium.



[info@inovasi.or.id](mailto:info@inovasi.or.id)



[www.inovasi.or.id](http://www.inovasi.or.id)



[www.facebook.com/InovasiPendidikanAIP](https://www.facebook.com/InovasiPendidikanAIP)

**Studi Persepsi Guru tentang Norma Gender dalam Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan:**

**Kompetensi yang Tinggi di Tengah Ketidaksetaraan Dukungan**

Februari 2022

## DAFTAR ISI

<b>Daftar Isi</b>	<b>ii</b>
<b>Daftar Grafik</b>	<b>iv</b>
<b>Daftar Tabel</b>	<b>iv</b>
<b>Daftar Singkatan</b>	<b>v</b>
<b>Ringkasan Eksekutif</b>	<b>vi</b>
<b>1. Pendahuluan</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Latar Belakang Masalah</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Pertanyaan Penelitian</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Tujuan Penelitian</b>	<b>4</b>
<b>2. Metodologi</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Wilayah Riset, Kerangka Populasi, dan Sampel</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Metode Pengumpulan Data</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Tantangan dan Keterbatasan Penelitian</b>	<b>7</b>
<b>3. Kerangka Analisis</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Kerangka Konsep dan Teori</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Metode Analisis</b>	<b>11</b>
3.2.1. Instrumen Pengukuran	12
3.2.2. Model Analisis dan Hipotesis	16
<b>4. Temuan dan Analisis: Norma Gender dalam Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah</b>	<b>17</b>
<b>4.1. Norma Gender yang Berlaku di Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah</b>	<b>17</b>
4.1.1. Norma Gender yang Berlaku di Sekolah Dasar	17
4.1.2. Norma Gender yang Berlaku di Madrasah Ibtidaiyah	22
<b>4.2. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah</b>	<b>26</b>
4.2.1. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar	30
4.2.2. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah	34
<b>4.3. Norma Gender dalam Kinerja dan Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Sekolah</b>	<b>38</b>
4.3.1. Kinerja Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki dalam Manajemen Sekolah	38
4.3.2. Kinerja Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki dalam Manajemen Sekolah Dasar	41

4.3.3. Kinerja Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki dalam Manajemen Madrasah Ibtidaiyah	45
<b>4.4. Inovasi dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah</b>	<b>48</b>
4.4.1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Perempuan dan Laki-laki dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan secara Inovatif	48
4.4.2. Kepemimpinan Madrasah Ibtidaiyah Perempuan dan Laki-laki dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan secara Inovatif	52
<b>4.5. Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki dalam Merespons Situasi Pandemi COVID-19</b>	<b>55</b>
<b>5. Kesimpulan dan Rekomendasi</b>	<b>60</b>
<b>Daftar Pustaka</b>	<b>66</b>

## **DAFTAR GRAFIK**

Grafik 1: Model Analisis

Grafik 2: Empat Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan Northouse (2018)

Grafik 3: Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Jawaban Terbuka Responden Guru

Grafik 4: Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Berdasarkan Jawaban Terbuka Responden Guru

Grafik 5: Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Berdasarkan Jawaban Terbuka Responden Guru

Grafik 6: Agenda Prioritas Kepala Sekolah Dasar

Grafik 7: Bentuk Bantuan Kepala Sekolah Dasar kepada Guru untuk Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Grafik 8: Agenda Prioritas Kepala Madrasah Ibtidaiyah

Grafik 9: Bentuk Bantuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah kepada Guru untuk Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Grafik 10: Pengalokasian Anggaran sebagai Respons terhadap Pandemi COVID-19

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1: Populasi Sekolah di Empat Kabupaten

Tabel 2: Jumlah Sampel Sekolah, Kepala Sekolah, Guru, dan Pengawas di Kabupaten Lokasi Studi

Tabel 3: Fungsi Manajemen dan Kepemimpinan

Tabel 4: Indikator Pengukuran Norma Gender pada Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah

Tabel 5: Indikator Pengukuran Tipologi Kepemimpinan Sekolah

Tabel 6: Indikator Pengukuran Kinerja dalam Manajemen Sekolah

Tabel 7: Norma Gender yang Berlaku di Sekolah Dasar (Norma Deskriptif)

Tabel 8: Norma Gender yang Berlaku di Sekolah Dasar (Norma Injungtif)

Tabel 9: Norma Gender yang Berlaku di Madrasah Ibtidaiyah (Norma Deskriptif)

Tabel 10: Norma Gender yang Berlaku di Madrasah Ibtidaiyah (Norma Injungtif)

Tabel 11: Data Agregat Uji Statistik Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dalam Manajemen Sekolah

Tabel 12: Penilaian Guru Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar dalam Manajemen Sekolah

Tabel 13: Penilaian Guru Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam Manajemen Sekolah

## Daftar Singkatan

BOS	Bantuan Operasional Sekolah
Calistung	Baca, tulis, hitung
Dapodik	Data Pokok Pendidikan
GTT	Guru Tidak Tetap
IKK	Indikator Kinerja Kunci
Imtak	Keimanan dan ketakwaan
KKG	Kelompok Kerja Guru
Kamad	Kepala Madrasah
Kemenag	Kementerian Agama
Kemendagri	Kementerian Dalam Negeri
Kemendikbudristek	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi
Kepsek	Kepala Sekolah
LPPD	Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
MI	Madrasah Ibtidaiyah
PNS	Pegawai Negeri Sipil
PGP	Pendidikan Guru Penggerak
Perdirjen GTK	Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
PMA	Peraturan Menteri Agama
Permendikbud	Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan
Permendiknas	Peraturan Menteri Pendidikan Nasional
PP	Peraturan Pemerintah
PPKM	Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat
RPP	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran
SD	Sekolah Dasar
SDM	Sumber Daya Manusia
SP	Sekolah Penggerak
SPM	Standar Pelayanan Minimal
UN	Ujian Nasional

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Cakra Wikara Indonesia (CWI), didukung program INOVASI, telah melakukan dua rangkaian riset yang saling berkaitan dengan tema kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah. Riset ini merupakan riset kedua, sebelumnya CWI telah melakukan studi awal yang menemukan hambatan multidimensional penyebab minimnya jumlah perempuan menjadi kepala sekolah/madrasah. Hambatan tersebut mencakup dimensi regulasi, waktu, dan norma gender. Hambatan berdimensi kultural merupakan sumber hambatan utama bagi perempuan untuk menjadi kepala sekolah. Studi ini merupakan studi lanjutan untuk menggali lebih dalam pengaruh norma gender terhadap kepemimpinan dan manajemen sekolah. Studi ini dilakukan dengan mengukur persepsi para guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah perempuan di sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah.

Riset ini berupaya menjawab 3 (tiga) pertanyaan yang mencakup: (1) Bagaimana norma gender memengaruhi kepemimpinan dan manajemen sekolah?; (2) Bagaimana kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah perempuan mengarah pada peningkatan kualitas pendidikan secara inovatif di sekolah?; (3) Apa yang dilakukan kepala sekolah perempuan untuk merespons situasi pandemi COVID-19?

Riset dilakukan di empat kabupaten, yaitu Kabupaten Probolinggo (Provinsi Jawa Timur), Kabupaten Bulungan (Provinsi Kalimantan Utara), Kabupaten Bima (Provinsi Nusa Tenggara Barat), dan Kabupaten Sumba Barat (Provinsi Nusa Tenggara Timur). Metodologi riset dilakukan dengan pendekatan metode campuran yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan mengambil sampel 153 guru (101 perempuan dan 52 laki-laki), 38 kepala sekolah (21 perempuan dan 17 laki-laki), dan 14 pengawas (8 perempuan dan 6 laki-laki). Analisis utama dalam riset ini mengacu pada analisis data kuantitatif berdasarkan hasil survei persepsi dari para guru. Adapun data kualitatif hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan pengawas digunakan sebagai analisis pendukung.

Riset menghasilkan lima temuan kunci sebagai berikut:

**Pertama, kepala sekolah dasar perempuan dipersepsikan oleh para guru memiliki kapasitas kepemimpinan dan manajemen sekolah yang lebih baik dibandingkan kepala sekolah laki-laki. Namun, kepala sekolah laki-laki dinilai lebih disukai dibandingkan kepala sekolah perempuan baik di SD maupun MI.**

Data survei persepsi guru menunjukkan kepala sekolah perempuan di sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah dipersepsikan lebih cepat dalam mengambil keputusan, sedangkan laki-laki dianggap lebih disukai dan lebih pantas menjadi kepala sekolah di madrasah ibtidaiyah. Akan tetapi, pengaruh norma gender menempatkan perempuan dipreferensikan lebih pantas mengelola administrasi ketimbang menjadi pemimpin di sekolah, baik SD maupun MI. Bahkan di kalangan guru MI, keberlakuan norma gender lebih memberatkan karena laki-laki tidak hanya lebih disukai, tetapi juga dianggap lebih pantas menjadi kepala madrasah.

**Kedua, karakteristik kepemimpinan partisipatif dan direktif sama-sama ditemukan pada kepala sekolah perempuan dan laki-laki berdasarkan persepsi para guru. Karakteristik partisipatif dinilai lebih dominan ditemukan pada kepala sekolah perempuan.**

Karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah perempuan merupakan respons terhadap tantangan dari pengikut (para guru) dan lingkungan (norma) agar lebih diterima, lebih didukung, mendapatkan legitimasi, dan dapat berkomunikasi dengan baik. Berbeda dengan kepala sekolah perempuan, kepala sekolah laki-laki dianggap prototipikal (sesuai dengan norma) sehingga lebih mudah mendapatkan legitimasi dan dukungan.

**Ketiga, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dasar perempuan yang dominan partisipatif dinilai dan dipersepsikan lebih sensitif gender terhadap kebutuhan para siswa dan guru perempuan maupun laki-laki.**

Data menunjukkan kepala sekolah dasar perempuan, melakukan antisipasi pelecehan seksual terhadap siswa dengan memberikan perlakuan yang sama soal ketentuan seragam sekolah antara siswa perempuan dan laki-laki. Selain itu kepala sekolah dasar perempuan juga dinilai lebih sensitif terkait kebutuhan khusus guru perempuan terkait cuti haid, cuti hamil dan cuti melahirkan. Dalam merespon perundungan, kepala sekolah dasar perempuan mengedepankan pendekatan partisipatif dan persuasif dengan melibatkan berbagai pihak termasuk orang tua maupun siswa. Karakteristik ini merupakan modalitas penting bagi kepala sekolah perempuan yang sejalan dengan Program Pendidikan Guru Penggerak (PGP) dan Sekolah Penggerak (SP) yang mengedepankan prinsip merdeka belajar, yakni berpusat dan berorientasi pada murid dengan pendekatan yang partisipatif.

**Keempat, dalam manajemen sekolah khususnya hal pengelolaan keuangan, kepala SD perempuan dipersepsikan oleh para guru lebih transparan dibandingkan kepala SD laki-laki.**

Kinerja kepala sekolah perempuan dalam manajemen sekolah dasar dinilai jauh lebih baik dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki di sekolah dasar. Perempuan secara signifikan lebih baik dari laki-laki dalam hal: (1) menetapkan target waktu lebih baik dalam mewujudkan agenda prioritas sekolah; (2) mengelola keuangan dengan lebih transparan; (3) menegakkan peraturan/prosedur dengan lebih baik di sekolah; (4) melakukan evaluasi rutin terhadap kondisi sekolah dengan lebih baik; (5) mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi dengan lebih baik; (6) mewujudkan ketersediaan fasilitas sekolah dengan lebih baik.

**Kelima, dalam upaya peningkatan kualitas hasil belajar, kepala sekolah perempuan dipersepsikan memiliki agenda prioritas berupa pengembangan administrasi kelas dan pengajaran seperti penyusunan serta pengembangan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), jurnal, silabus, penyediaan alat peraga, dan bahan ajar. Sedangkan kepala sekolah laki-laki dipersepsikan mengutamakan penyediaan infrastruktur seperti sarana prasarana, fasilitas fisik, dan renovasi kelas.**

Dalam hal peningkatan kualitas hasil belajar, kepala sekolah perempuan di SD dan MI memberikan bantuan dalam bentuk evaluasi dan supervisi terhadap pekerjaan guru. Kepala sekolah perempuan di SD dan MI juga lebih banyak turun tangan menjadi guru pengganti di sekolah saat ada guru yang berhalangan hadir. Sementara, kepala sekolah SD laki-laki lebih menekankan bantuan berupa dukungan motivasi dan kepala sekolah MI laki-laki lebih banyak memberikan bantuan berupa hadiah kepada siswa atau guru yang berprestasi.

## **Kesimpulan**

Menjawab pertanyaan penelitian pertama, temuan riset ini menunjukkan bahwa norma gender turut memengaruhi kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah baik di SD dan MI. Hal ini juga tidak dapat dilepaskan dari bias pandangan yang dipengaruhi oleh norma gender. Tantangan dari pengikut (para guru) dan lingkungan (norma) mengharuskan kepala sekolah perempuan bernegosiasi atas identitas gendernya untuk mendapatkan dukungan dan legitimasi atas kepemimpinannya. Kepala sekolah perempuan di SD dan MI dipersepsikan lebih cepat dalam mengambil keputusan, sementara laki-laki dianggap lebih disukai serta lebih pantas menjadi kepala madrasah di MI. Pengaruh norma gender menempatkan perempuan dipreferensikan lebih pantas mengelola administrasi ketimbang menjadi pemimpin di SD dan MI.

Menjawab pertanyaan penelitian kedua, terdapat tiga komponen utama untuk dilihat dalam kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah, yaitu karakteristik kepemimpinan, kinerja, dan agenda prioritas. Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perempuan secara dominan dipersepsikan sebagai partisipatif, transparan, dan bertanggung jawab. Dari lima belas indikator kinerja manajemen sekolah terdapat empat belas indikator yang menunjukkan perempuan lebih unggul dari laki-laki dengan delapan indikator menunjukkan perbedaan yang signifikan. Hal ini menjadi dasar kuat yang menopang kepemimpinan dan manajemen sekolah yang mengarah pada peningkatan kualitas secara inovatif di sekolah. Sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan memprioritaskan pengembangan administrasi kelas dan pengajaran seperti penyusunan dan pengembangan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), jurnal, silabus, penyediaan alat peraga, dan bahan ajar. Sedangkan kepala sekolah laki-laki mengutamakan penyediaan infrastruktur seperti sarana prasarana, fasilitas fisik, dan renovasi kelas.

Menjawab pertanyaan penelitian ketiga, kepala sekolah perempuan serupa dengan kepala sekolah laki-laki dalam merespon situasi pandemi COVID-19, yang secara garis besar mengikuti panduan kebijakan dari pemerintah. Sehingga, mempersempit ruang kepala sekolah membuat kebijakan yang inovatif.

## **Rekomendasi**

Rekomendasi yang disampaikan dalam studi kedua ini turut mempertimbangkan hasil studi pertama tentang hambatan multidimensional yang dihadapi guru perempuan untuk menjadi kepala sekolah/madrasah. Rekomendasi ini diharapkan menjadi bahan acuan/pertimbangan bagi pemerintah pusat, pemerintah daerah dan INOVASI dalam kebijakan dan program

### **Kemendikbudristek, Kemenag dan Kemendagri**

Mendorong Kemendikbudristek, Kemenag dan Kemendagri untuk memastikan penetapan standar ukuran kompetensi sebagai acuan dalam seleksi guru menjadi kepala sekolah dan evaluasi serta penilaian kinerja kepala sekolah. Penguatan standar kompetensi dalam peraturan setingkat peraturan menteri perlu ditetapkan untuk memastikan seleksi dan evaluasi kepala sekolah yang berdasarkan pada penilaian objektif dan mendorong kesetaraan akses bagi perempuan maupun laki-laki, serta menghindari preferensi subjektif dan favoritisme yang disebabkan oleh pandangan yang bias gender, kedekatan, serta faktor politik.

### **Kemendikbudristek**

1. Mendorong Kemendikbudristek untuk memasukkan muatan materi kesetaraan gender dalam bagian dari proses rekrutmen Program Pendidikan Guru Penggerak (PGP) dan Program Sekolah Penggerak (SP). Selain itu dalam pelaksanaan program PGP dan SP, agar mempertimbangkan fleksibilitas metode pelaksanaan (sinkronus dan asinkronus) untuk mengatasi hambatan tak kasat mata bagi perempuan untuk berpartisipasi.
2. Mendorong Kemendikbudristek untuk secara rutin memperbaharui data dan meningkatkan publikasi data terpilah jumlah guru dan jumlah kepala sekolah maupun madrasah untuk menjadi dasar perencanaan kebijakan dan dalam rangka membangun kesadaran berbagai pihak guna mengupayakan kesetaraan menjadi kepala sekolah bagi guru perempuan dan laki-laki.
3. Mendorong Kemendikbudristek dan Dinas Pendidikan menetapkan mekanisme promosi dan penempatan kepala sekolah perempuan yang memperhatikan sistem zonasi. Penempatan di wilayah sulit dan jauh bagi kepala sekolah perempuan berprestasi diikuti dengan dukungan sebagai bagian dari kebijakan afirmasi mendorong peningkatan kepemimpinan kepala madrasah perempuan. Dukungan beragam dapat diberikan misalnya dalam bentuk tambahan honor transportasi atau fasilitas tempat tinggal sederhana berlokasi dekat sekolah.
4. Mendorong Kemendikbudristek untuk mengadakan pendidikan kesetaraan gender di antara para guru—baik perempuan dan laki-laki—dalam rangka mewujudkan kesetaraan dalam pendidikan.

## **Kemenag**

1. Mendorong Kemenag dan Kanwil Provinsi Kemenag menetapkan mekanisme promosi dan penempatan kepala madrasah ibtidaiyah perempuan yang memperhatikan sistem zonasi. Penempatan di wilayah sulit dan jauh bagi kepala madrasah perempuan berprestasi diikuti dengan dukungan sebagai bagian dari kebijakan afirmasi mendorong peningkatan kepemimpinan kepala madrasah perempuan. Dukungan beragam dapat diberikan misalnya dalam bentuk tambahan honor transportasi atau fasilitas tempat tinggal sederhana berlokasi dekat sekolah.
2. Mendorong Kemenag dan Kanwil Provinsi Kemenag untuk mengadakan pendidikan kesetaraan gender di antara para guru—baik perempuan dan laki-laki—dalam rangka mewujudkan kesetaraan dalam pendidikan.

## **Kemendagri**

Mendorong Kemendagri untuk memasukkan indikator kesetaraan gender dalam kepemimpinan sekolah menjadi salah satu Indikator Kinerja Kunci (IKK) keberhasilan penyelenggaraan pendidikan oleh pemerintah daerah dalam penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD). Indikator yang diusulkan adalah proporsionalitas persentase kepala sekolah perempuan dan laki-laki dibandingkan dengan persentase guru perempuan dan laki-laki di suatu kabupaten/kota.

## **Pemerintah Daerah**

Mendorong pemerintah daerah konsisten menerapkan peraturan standar ukuran kompetensi sebagai acuan dalam seleksi guru menjadi kepala sekolah dan dalam evaluasi, serta penilaian kinerja kepala sekolah; mendorong aturan turunan yang sesuai kondisi dan tantangan yang sejalan dengan konteks daerah terkait proses seleksi kepala sekolah dan evaluasi penilaian kepala sekolah.

## **INOVASI**

1. Mendorong INOVASI mendokumentasikan praktik baik kepemimpinan dan manajemen sekolah oleh kepala sekolah maupun madrasah perempuan untuk menginspirasi dan mempromosikan kesetaraan dalam kepemimpinan pendidikan dasar.
2. Melakukan diskusi dengan para pemangku kepentingan terkait berbagai hasil riset agar bisa mendorong penggunaan temuan-temuan yang relevan untuk memperbaiki sistem dan prosedur perekrutan kepala sekolah dan evaluasi penilaian kepala sekolah dengan mengarusutamakan gender.
3. Melakukan program pendampingan bagi guru perempuan yang baru diangkat menjadi kepala sekolah, serta mengadakan pelatihan kesetaraan gender bagi guru dan kepala sekolah perempuan maupun laki-laki.

# 1. PENDAHULUAN

Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menyebutkan bahwa tenaga kependidikan sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah. Peraturan Pemerintah (PP) tersebut menyatakan perlunya standar kriteria untuk tenaga kependidikan, termasuk menjadi kepala sekolah/madrasah. Standar nasional pendidikan untuk kriteria kepala sekolah dan kepala madrasah diatur pertama kalinya melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Kepala sekolah dan kepala madrasah bertanggung jawab dalam memimpin dan mengelola sekolah/madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tersebut, kepala sekolah harus memiliki kompetensi dan diberikan tugas pokok yang mencakup: kompetensi manajerial, kompetensi pengembangan kewirausahaan, serta kompetensi supervisi terhadap guru dan tenaga kependidikan. Untuk menjadi kepala sekolah, kompetensi dan tugas-tugas tersebut menjadi syarat yang harus dipenuhi, baik oleh guru laki-laki maupun perempuan.

Sejak tahun 2018, pengaturan kompetensi kepala sekolah dan kepala madrasah diatur dalam dua peraturan yang terpisah. Pengaturan kepala sekolah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No. 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, sementara untuk kepala madrasah diatur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah. Dalam kedua peraturan tersebut terdapat 5 (lima) dimensi kompetensi yang secara keseluruhan memuat 33 indikator yang harus dimiliki kepala sekolah dan kepala madrasah. Lima dimensi kompetensi tersebut mencakup: kepribadian (6 indikator), manajerial (16 indikator), kewirausahaan (5 indikator), supervisi (3 indikator), dan sosial (3 indikator).

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Perdirjen GTK) Kemendikbud Nomor 6565/B/GT/2020 tentang Model Kompetensi dalam Pengembangan Profesi Guru mengatur lebih jauh model kompetensi guru dan kepemimpinan sekolah sebagai dua hal yang terintegrasi. Model kepemimpinan sekolah oleh kepala sekolah meliputi aspek: (1) pengembangan diri dan orang lain; (2) kepemimpinan pembelajaran; (3) kepemimpinan manajemen sekolah; dan (4) kepemimpinan pengembangan sekolah. Pada tiga aspek kepemimpinan yang disebutkan terakhir, kompetensi kepemimpinan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah haruslah berpusat, berorientasi, dan berdampak pada murid. Selain itu, kepemimpinan yang partisipatif juga diamanatkan dalam peraturan ini berupa pelibatan berbagai unsur dalam proses belajar dan pengembangan sekolah, dalam hal ini yakni pelibatan orang tua dan masyarakat. Adapun peraturan tentang model kompetensi terlihat sejalan dengan Program Pendidikan Guru Penggerak (PGP) dan Sekolah Penggerak (SP) yang mengedepankan prinsip merdeka belajar, yakni berpusat dan berorientasi pada murid dengan pendekatan yang partisipatif.

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai peraturan tentang kompetensi dan penugasan kepala sekolah/madrasah tidak membedakan laki-laki dan perempuan sehingga belum dapat mengenali tantangan dan hambatan tidak kasat mata yang dihadapi perempuan untuk bisa menjadi kepala sekolah maupun saat menjadi kepala sekolah/madrasah. Representasi perempuan sebagai kepala sekolah masih sangat minim jika dibandingkan dengan laki-laki. Meskipun jumlah guru perempuan sangat memadai untuk dapat menduduki posisi kepala sekolah/madrasah dalam jumlah proporsional, posisi kepala sekolah lintas jenjang pendidikan pada sekolah dan madrasah ternyata didominasi oleh guru laki-laki. Perempuan kurang terwakili sebagai kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri (selanjutnya disebut SD) maupun sebagai kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah (MI). Data terkini Kemendikbudristek dan Kemenag mencatat jumlah perempuan sebagai kepala SD maupun MI kurang dari 50 persen, sementara jumlah guru perempuan mencapai 70 persen di SD dan 78 persen di MI.

Minimnya jumlah kepala sekolah perempuan di tingkat SD ini menandakan adanya ketimpangan gender dan hilangnya peluang perempuan untuk mewujudkan potensinya sebagai pemimpin di sekolah. Shaked et al. (2018) dalam risetnya di Israel, menemukan bahwa kepemimpinan perempuan di sekolah lebih efektif dan menjadikan proses belajar-mengajar di sekolah lebih baik. Hal ini misalnya diwujudkan dengan evaluasi yang bersifat dua arah. Artinya, kepala sekolah perempuan tidak hanya menilai guru, tetapi juga memberi ruang kepada guru dalam mengidentifikasi kinerja dan peluang untuk memperluas kapasitas diri mereka sendiri. Untuk menjalankan hal tersebut, kepala sekolah harus memiliki hubungan yang baik dengan guru (Shaked et al., 2018, p. 427). Penelitian yang dilakukan INOVASI juga menemukan bahwa kepala sekolah perempuan cenderung memiliki performa berbeda dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki. Sebagai contoh, kepala sekolah perempuan cenderung mengalokasikan lebih banyak dana untuk hal-hal pengembangan kapasitas guru, kegiatan belajar siswa, dan pengelolaan perpustakaan. Di sisi lain, kepala sekolah laki-laki mengalokasikan lebih banyak dana untuk hal-hal seperti gaji guru, peralatan multimedia, dan biaya operasional lainnya (Arsendy, et al. 2020). Akibat terbatasnya peluang perempuan menjadi kepala sekolah membatasi kesempatan mewujudkan potensi kepemimpinan mereka.

Temuan yang menunjukkan indikasi lebih baiknya kepemimpinan perempuan bisa dijelaskan dari sejumlah riset yang menjelaskan perbedaan karakteristik kepemimpinan perempuan dibandingkan dengan laki-laki di sekolah. Burdick & Danzig (2006) dan Salfi et al. (2014) memaparkan bahwa kepemimpinan perempuan dan laki-laki di sekolah memiliki perbedaan yang signifikan. Kepemimpinan perempuan cenderung partisipatif dan menekankan pada pemberdayaan, afirmasi, serta keakraban. Sedangkan kepemimpinan laki-laki dianggap cenderung dikaitkan dengan kekuasaan (*power*) dan otoritas (*authority*) ketika memimpin di sekolah (Benn, 1989 dalam Burdick & Danzig, 2006, p. 21). Dalam menilai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan di SD se-Kabupaten Lamongan, Alfaruq (2016, p. 6-7) melakukan studi dokumentasi terhadap profil dan prestasi sekolah, termasuk di dalamnya prestasi kepala sekolah, guru, dan siswa. Hasil studi dokumentasi di masing-masing sekolah

menunjukkan adanya beberapa temuan yang memberikan pertimbangan bahwa kepala sekolah perempuan lebih unggul karena capaian prestasi guru dan siswa di sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan menunjukkan hasil yang lebih baik. Sayangnya literatur ini tidak menjelaskan secara spesifik apa saja faktor-faktor yang menyebabkan temuan tersebut.

Dalam berbagai literatur, kepemimpinan perempuan di sekolah disebut lebih baik dalam hal tertentu dari laki-laki. Namun, hal tersebut tidak serta merta menjadikan kepala sekolah perempuan terlepas dari tantangan maupun hambatan. Penelitian Hockett (2021) di Kenya dan Coronel et al. (2010) di Spanyol menjelaskan bahwa terdapat tiga hal yang menghambat perempuan menjalankan perannya sebagai kepala sekolah, yaitu (1) persepsi negatif tentang perempuan dalam kepemimpinan; (2) harapan peran gender yang disematkan kepada perempuan; dan (3) perlakuan yang tidak adil, terutama dari otoritas terkait. Selain itu, Khumalo (2021) menemukan bahwa, di Afrika Selatan perempuan yang menjadi kepala sekolah rentan mengalami pelecehan seksual dari rekan sesama guru atau pekerja lainnya, baik dalam bentuk fisik atau verbal. Tantangan maupun hambatan dalam kepemimpinan dan manajemen sekolah juga bisa muncul dalam beragam bentuk, seperti mengacu pada Northhouse (2018) yang menyatakan seseorang perlu menyesuaikan karakteristik kepemimpinannya dengan karakteristik pengikut (guru) dan kondisi lingkungan (norma).

Hudson et al. (2020) dalam risetnya di Indonesia, mengidentifikasi laki-laki sebagai pemimpin prototipikal, yakni pemimpin yang memiliki karakteristik dan atribut yang sejalan dengan norma dan identitas kelompok. Dengan atribut yang sejalan tersebut, pemimpin prototipikal cenderung lebih diterima oleh kelompok sehingga lebih berpeluang untuk terhindar dari kegagalan dan mendapatkan sentimen positif atas kinerjanya dibanding pemimpin nonprototipikal. Pemimpin prototipikal memiliki ketahanan terhadap kegagalan serta sentimen yang positif atas kinerja dan performa ketimbang pemimpin nonprototipikal. Laki-laki merupakan pemimpin prototipikal, sementara perempuan dianggap tidak memiliki karakteristik kelompok sehingga menempatkan perempuan harus berupaya lebih keras untuk mendapatkan pengakuan dan apresiasi. Jika perempuan dan laki-laki ada pada hasil capaian yang sama, laki-laki akan dianggap lebih berhasil. Temuan riset dalam Hudson et al. (2020) lebih jauh menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di ranah pendidikan sebagai kepala sekolah relatif lebih diterima oleh norma di masyarakat ketimbang sebagai pemimpin politik, pemimpin adat, dan agama. Meski demikian, perempuan sebagai kepala sekolah/madrasah jumlahnya tetap masih minim dibandingkan dengan laki-laki.

Berdasarkan tinjauan literatur, perempuan diidentifikasi memiliki karakter yang berbeda dalam menjalankan kepemimpinan sekolah jika dibandingkan dengan laki-laki. Perbedaan kepemimpinan diduga karena kondisi situasi yang memaksa perempuan untuk menyesuaikan dengan norma yang berlaku, kondisi lingkungan, dan karakter pengikut (guru). Namun, dalam konteks Indonesia diperlukan pembuktian dan pengujian lebih jauh seperti apa perbedaan kepemimpinan antara kepala sekolah perempuan dan laki-laki, serta faktor-faktor apa saja yang menyebabkan perbedaan tersebut.

Cakra Wikara Indonesia (CWI), didukung program INOVASI, telah melakukan dua rangkaian riset yang saling berkaitan dengan tema kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah. Riset ini merupakan riset kedua. Sebelumnya CWI telah melakukan studi awal yang menemukan hambatan multidimensional penyebab minimnya jumlah perempuan menjadi kepala sekolah/madrasah. Hambatan tersebut mencakup dimensi regulasi, waktu, dan norma gender. Hambatan berdimensi kultural merupakan sumber hambatan utama bagi perempuan untuk menjadi kepala sekolah. Studi ini merupakan studi lanjutan untuk menggali lebih dalam pengaruh norma gender terhadap kepemimpinan dan manajemen sekolah. Studi ini dilakukan dengan mengukur persepsi para guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah perempuan di sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah.

## 1.2 Pertanyaan Penelitian

Riset ini memiliki pertanyaan utama, yaitu **bagaimana kepala sekolah perempuan memainkan peran kepemimpinan dan manajemen di sekolah?** Selain itu, ada beberapa pertanyaan turunan yang meliputi:

1. Bagaimana norma gender memengaruhi kepemimpinan dan manajemen sekolah?
2. Bagaimana kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah perempuan mengarah pada peningkatan kualitas pendidikan secara inovatif di sekolah?
3. Apa yang dilakukan kepala sekolah perempuan dalam merespons situasi pandemi COVID-19?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tiga tujuan. **Pertama**, untuk menguji pengaruh norma gender dalam kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah perempuan maupun laki-laki di Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI). **Kedua**, menggali beragam inovasi untuk peningkatan kualitas pendidikan dan respons atas situasi krisis (pandemi COVID-19) yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan di SD dan MI. **Ketiga**, menghasilkan rekomendasi untuk mendorong kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah dan kepala madrasah.

Hasil riset ini berupaya memberikan gambaran lebih lengkap terkait perbedaan kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah perempuan maupun laki-laki berdasarkan persepsi para guru. Temuan hasil riset akan membantu mengenali lebih jauh bagaimana kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah perempuan, serta kontribusinya bagi peningkatan kualitas hasil belajar. Lebih jauh, temuan riset akan menjadi dasar perumusan rekomendasi untuk mendorong kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam kepemimpinan dan manajemen di SD serta MI.

## 2. METODOLOGI

Metodologi riset ini dilakukan dengan pendekatan metode campuran yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pengumpulan data metode kuantitatif menggunakan teknik survei, sementara metode kualitatif menggunakan teknik wawancara mendalam. Survei kuantitatif menggunakan kuesioner yang melibatkan para guru sebagai responden, sedangkan wawancara mendalam melibatkan pengawas sekolah dan kepala sekolah.

Metode campuran yang menargetkan kategori subjek berbeda adalah bentuk triangulasi data untuk menilai kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dari tiga perspektif. **Pertama**, penilaian persepsional para guru—sebagai pengikut atau pihak yang dipimpin—terhadap kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah. **Kedua**, penilaian dari para pengawas sekolah terhadap kepala sekolah. **Ketiga**, penilaian diri berdasarkan wawancara kepada kepala sekolah. Analisis utama riset ini mengacu pada data kuantitatif dari hasil survei, sedangkan data kualitatif hasil wawancara digunakan sebagai analisis pendukung. Penjelasan lebih lengkap tentang kerangka analisis dibahas di bab tiga.

### 2.1. Wilayah Riset, Kerangka Populasi, dan Sampel

Riset dilakukan di empat kabupaten, yaitu Kabupaten Probolinggo (Provinsi Jawa Timur), Kabupaten Bulungan (Provinsi Kalimantan Utara), Kabupaten Bima (Provinsi Nusa Tenggara Barat), dan Kabupaten Sumba Barat (Provinsi Nusa Tenggara Timur). Di setiap kabupaten akan ditentukan target sekolah yang terdiri dari SD dan MI, dengan data populasi SD dan MI di empat kabupaten menjadi basis kerangka sampel untuk menentukan target sekolah dan madrasah dalam riset ini. Data jumlah sekolah bisa dilihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 1: Populasi Sekolah di Empat Kabupaten**

No	Kabupaten	SD		MI	
		Negeri	Swasta	Negeri	Swasta
1	Probolinggo	574	51	2	386
2	Sumba Barat	63	27	1	0
3	Bima	408	12	8	55
4	Bulungan	130	10	1	2

**Sumber:** data.kemendikbud.go.id

Berdasarkan data populasi sekolah di atas (Tabel 1) maka pengambilan sampel sekolah sebagai unit observasi dilakukan secara proporsional dengan mempertimbangkan strategi pengumpulan data yang efektif dan efisien. Sekolah yang menjadi sampel dalam

penelitian ini meliputi SD dan MI di empat kabupaten. **Untuk SD, hanya diambil kategori negeri saja, tidak mencakup swasta. Sementara untuk MI, diambil kedua kategori, baik negeri maupun swasta.** Selanjutnya tim peneliti melakukan pengelompokan wilayah kerja riset. Kelompok wilayah satu mencakup Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Bima. Kelompok wilayah dua mencakup Kabupaten Sumba Barat dan Kabupaten Bulungan. Lebih jelasnya, sampel per wilayah bisa dilihat pada Tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2: Jumlah Sampel Sekolah, Kepala Sekolah, Guru, dan Pengawas di Kabupaten Lokasi Studi**

Sampel studi	Tipe	Probolinggo	Sumba Barat	Bima	Bulungan	Jumlah
Sekolah (38)	SD	8	6	8	6	28
	MI	4	1	4	1	10
Kepala Sekolah (38)	Laki-laki	6	2	6	3	17
	Perempuan	6	5	6	4	21
Guru (153)	Laki-laki	16	10	20	6	52
	Perempuan	33	18	28	22	101
Pengawas (14)	Laki-laki	2	1	2	1	6
	Perempuan	2	2	2	2	8

Sampel dalam riset ini mencakup 38 sekolah (28 SD dan 10 MI); 38 kepala sekolah (17 laki-laki dan 21 perempuan); 153 guru (52 laki-laki dan 101 perempuan); dan pengawas (6 laki-laki dan 8 perempuan). Dalam menentukan sekolah yang menjadi target riset ini, selain mempertimbangkan jarak dan aksesibilitas serta komposisi proporsi jenis kelamin kepala sekolah, juga mempertimbangkan data Indeks Mutu Sekolah. Sekolah yang dipilih memiliki skor Indeks Mutu Sekolah dengan kategori baik. Data Indeks Mutu Sekolah merupakan data yang diolah Tim INOVASI dari data Dapodik, akreditasi, dan beberapa indikator lain, seperti ketersediaan perpustakaan, dan lain-lain.

## 2.2. Metode Pengumpulan Data

**Pengumpulan data kuantitatif** dilakukan melalui survei persepsi para guru dengan mengambil responden sebanyak **153 orang guru (34 persen laki-laki, 66 persen perempuan)** yang diambil dari total 38 sekolah (terdiri dari 28 SD dan 10 MI) yang tersebar di empat kabupaten (Tabel 2). Setiap sekolah diwakili oleh 4 (empat) orang responden guru. Penentuan kriteria responden mempertimbangkan proporsi jenis kelamin antara perempuan dan laki-laki di masing-masing kabupaten lokasi penelitian. Selain kriteria yang disebutkan di atas, responden guru yang dipilih harus memenuhi syarat, yaitu telah memiliki pengalaman mengajar minimal empat tahun di sekolah target.

**Pengumpulan data kualitatif** dilakukan melalui wawancara mendalam pada dua kategori informan, yaitu kepala SD/MI dan pengawas. Kepala SD/MI yang diwawancarai sebanyak

**38 orang**, sedangkan pengawas yang diwawancarai sebanyak **14 orang** yang terdiri dari 3 (tiga) sampai 4 (empat) orang pengawas di tiap kabupaten. Pemilihan informan pengawas mempertimbangkan proporsi jenis kelamin dan pengawas yang mengawasi secara langsung sekolah yang menjadi target dalam studi ini.

### **2.3 Tantangan dan Keterbatasan Penelitian**

Pengumpulan data lapangan pada riset ini menghadapi tantangan karena dilakukan saat situasi pandemi COVID-19. Setiap wilayah kabupaten menerapkan kebijakan pembelajaran tatap muka secara berbeda, khususnya terkait waktu pelaksanaan belajar mengajar dengan mengacu pada level PPKM yang diterapkan. Kabupaten Bulungan menjadi salah satu wilayah yang baru melaksanakan kegiatan tatap muka sekolah pada 1 November 2021 sehingga pengumpulan data sempat tertunda. Situasi pandemi juga menjadi tantangan tersendiri dalam melakukan penjadwalan waktu pertemuan tatap muka dengan para responden dan informan.

Riset ini memiliki keterbatasan dari cakupan kategori responden dan informan yang diteliti. Orang tua siswa dan siswa tidak menjadi subjek pengumpulan data dalam riset ini karena pertimbangan situasi pandemi dan prosedur, serta kebutuhan etika riset yang berbeda. Selain itu, penentuan sampel sekolah dilakukan secara purposif berdasarkan pertimbangan kriteria mutu sekolah serta aksesibilitas. Konsekuensinya, secara statistika tidak mewakili keseluruhan populasi di wilayah kabupaten yang diteliti.

Tim peneliti juga melihat adanya beberapa keterbatasan temuan riset kuantitatif dalam memberikan penjelasan lebih dalam tentang alasan di balik penilaian yang diberikan para guru terhadap kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah. Hal ini memerlukan riset lebih lanjut untuk menggali data kualitatif kepada para guru. Konteks situasi pandemi juga menjadi tantangan tersendiri untuk menggali beberapa hal, di antaranya prestasi sekolah, inovasi yang dilakukan, serta upaya peningkatan kualitas hasil belajar. Hal ini lantaran selama masa pandemi sekolah lebih banyak merespons kondisi krisis dan beradaptasi dengan kebiasaan baru. Kebijakan penerapan protokol kesehatan selama masa pandemi juga bersifat baku dan harus dipatuhi sehingga ruang melakukan inovasi sangat dibatasi.

### 3. Kerangka Analisis

Bab ini terdiri dari dua bagian, yaitu kerangka konsep dan teori, serta instrumen analisis. Bagian kerangka konsep dan teori berisi pemetaan hasil studi yang relevan sebagai rujukan dalam pengembangan instrumen analisis dalam riset ini. Bagian instrumen analisis menjelaskan alat pengukuran dan analisis yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Instrumen analisis disusun merujuk pada kerangka konsep dan teori di bagian sebelumnya.

#### 3.1 Kerangka Konsep dan Teori

Subbab ini akan memaparkan definisi konsep dan teori yang menjadi dasar rujukan. Pemaparan mencakup beberapa konsep yang terdiri dari: konsep norma gender, konsep kepemimpinan dan konsep manajemen dalam pendidikan, serta teori tentang kepemimpinan.

##### (A) Norma Sosial dan Norma Gender

Secara umum, norma sosial diartikan sebagai aturan perilaku yang diyakini oleh sekumpulan orang dalam masyarakat atau kelompok; aturan yang menentukan perilaku yang dinilai wajar dan dapat diterima oleh masyarakat atau kelompok tersebut (Cislaghi & Heise, 2020, p. 408). Singkatnya, norma sosial memuat hal-hal yang dijadikan ukuran kepantasan perilaku seseorang menurut pandangan masyarakat atau sekelompok orang.

Norma merupakan salah satu elemen dari sistem gender. Sistem gender juga mencakup peran gender, sosialisasi gender, dan relasi kuasa berbasis gender. Oleh karena itu, norma gender diartikan sebagai aturan sosial serta ekspektasi yang ditujukan untuk melestarikan sistem gender yang berlaku (Cislaghi & Heise, 2020, p. 410). Gender menjadi kerangka utama dalam memahami relasi sosial karena selalu hadir dalam kekuasaan, ideologi, dan lembaga (Connell, 2009 dalam Cislaghi & Heise, 2020, p. 411). Praktisnya, norma gender dipahami sebagai rangkaian norma sosial yang secara khusus berkaitan dengan perbedaan gender dalam masyarakat. Norma gender bersifat informal, tertanam mendalam, dan diyakini secara luas oleh suatu masyarakat mengatur peran gender, relasi kuasa, serta standar kelayakan tingkah laku seseorang dalam konteks sosial dan kerangka waktu tertentu (UNFPA & UNICEF, n.d.).

Kaitan antara norma sosial dan norma gender perlu dipahami secara seksama karena keduanya tidak selalu sebangun, tetapi norma sosial seringkali melestarikan diskriminasi gender (Samman, 2019). Pendekatan kuantitatif berguna dalam studi tentang norma untuk mengukur sejumlah konsep dan komponen dengan menggunakan skala tertentu. Konsep dan komponen yang diukur di antaranya: ekspektasi, sanksi, dan tingkah laku individual (Samman, 2019, p. 3).

Studi dari Samman (2019, p. 5) memetakan norma terdiri atas dua jenis ekspektasi sosial: (1) ekspektasi empirik (rangkaiannya tingkah laku yang dianggap tipikal/sesuai dengan keinginan kelompok atau lazim disebut '**norma deskriptif**') dan (2) ekspektasi

normatif (rangkaiannya tingkah laku yang dianggap pantas/layak dalam suatu kelompok atau lazim disebut '**norma injungtif**'). Sederhananya, norma deskriptif mengatur apa yang dianggap paling umum dilakukan oleh orang lain, sedangkan norma injungtif mengatur tentang apa yang dapat atau tidak dapat diterima oleh orang lain. Komponen yang dapat diukur adalah tingkah laku individu yang menunjukkan **kehadiran (presence)** dan **kekuatan (strength)** sejumlah norma yang berlaku dan dilestarikan dalam suatu masyarakat, serta melihat sejauh mana individu-individu dalam sebuah komunitas mendukung norma yang berlaku.

## **(B) Kepemimpinan dalam Pendidikan**

Tony Bush & Derek Glover (2003) memaknai kepemimpinan sebagai proses memengaruhi yang mengarah pada pencapaian tujuan. Mengutip dari Cuban (1988) dan Bush & Glover (2003, p. 9) pemimpin didefinisikan sebagai seorang yang membentuk tujuan, motivasi, dan tindakan bagi orang lain. Seringkali pemimpin memulai perubahan untuk mencapai tujuan yang sudah ada dan yang baru. Lebih lanjut mengenai kepemimpinan, Northouse (2018, p. 43-44) memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses atau peristiwa transaksional yang terjadi di antara pemimpin dan pengikut. Dalam konteks kepemimpinan di sekolah, kepala sekolah memengaruhi dengan memberi inspirasi dan mendukung orang lain mencapai visi sekolah yang didasarkan pada nilai-nilai pribadi dan profesional yang jelas. Konsep kepemimpinan yang kompleks menuntut dikembangkannya berbagai model untuk menjelaskan atau mengukur kepemimpinan.

Penelitian Saleem et al. (2020) menggunakan *path-goal theory* dari Northouse untuk membuat kategori kepemimpinan kepala sekolah. Bagi riset Saleem et al., teori Northouse menawarkan bentuk kepemimpinan yang dianjurkan bagi kepala sekolah, dalam hal ini memilih perilaku spesifik yang paling sesuai dengan kebutuhan anggota dan situasi tempat kerja. Penerapan bentuk-bentuk kepemimpinan ini penting untuk menjaga anggota tetap berada dalam "jalan yang mengarah pada tujuan". Pemimpin yang berhasil memilih perilaku yang tepat dapat meningkatkan harapan pengikut dalam mencapai kepuasan dan kesuksesan. *Path-goal theory* menawarkan 4 (empat) jenis kepemimpinan, yaitu:

1. **Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented leadership*)** membiarkan anggota mengetahui harapan mereka. Kepemimpinan ini secara teratur menetapkan tujuan yang jelas dengan potensi standar kinerja tinggi, percaya pada kemampuan bawahan, dan mendorong peningkatan kinerja yang berkelanjutan.
2. **Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)** mengajak anggota kelompok untuk saling berpendapat dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan anggotanya, memperoleh ide serta gagasan, dan mengintegrasikan saran mereka ke dalam keputusan tentang bagaimana kelompok atau organisasi akan melakukannya. Karakteristik kepemimpinan ini dapat menghasilkan peningkatan kinerja kelompok melalui partisipasi anggota dan dedikasi untuk tujuan bersama.
3. **Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*)** merupakan kepemimpinan yang bersikap ramah dan mudah didekati. Pemimpin yang memiliki sifat ini menekankan kebutuhan pengikut, kesejahteraan (terutama pengembangan kondisi kerja yang

menyenangkan), perlakuan yang setara, rasa hormat, dan pengakuan.

4. **Kepemimpinan direktif (*directive leadership*)** menggunakan arahan tugas dan instruksi—yang sifatnya satu arah—kepada anggota. Arahan tugas mencakup apa saja harapan, bagaimana mencapainya, dan kapan harus menyelesaikannya. Kepemimpinan direktif membentuk standar kinerja, aturan, dan peraturan untuk diikuti oleh anggotanya dalam mencapai tujuan. Karakteristik kepemimpinan direktif menguntungkan dalam lingkungan kerja bertekanan tinggi, saat pengikut perlu mencapai target dan sasaran yang menantang (Northouse, 2018, p. 202-203).

*Path-goal theory* menekankan hubungan antara kepemimpinan dengan karakteristik pengikut dan situasi/lingkungan organisasi. **Bagi seorang pemimpin, yang penting adalah menggunakan kepemimpinan yang terbaik dalam mencapai tujuan, menyesuaikan pada tantangan karakteristik pengikut dan kondisi lingkungan organisasi.** Dalam pandangan Northouse, keempat kategori kepemimpinan di atas tidak memiliki tingkatan atau perbedaan ukuran kebaikan. Semuanya dianggap baik untuk diterapkan, tergantung situasi dan kondisi yang dihadapi pemimpin. Adapun faktor lingkungan (termasuk norma), menentukan jenis perilaku pemimpin yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

### **(C) Manajemen Pendidikan**

Amanchukwu et al. (2015) menjelaskan bagaimana manajemen pendidikan merupakan rangkaian tindakan yang melibatkan pengaturan dan penerapan sistem untuk memastikan keberlangsungan kebijakan, strategi, maupun rencana pelaksanaan secara menyeluruh dan terpadu demi mencapai tujuan yang ditetapkan dalam sistem pendidikan. Konsep kepemimpinan dan manajemen merupakan konsep yang hadir bersamaan dalam suatu institusi/organisasi—termasuk sekolah—dan seringkali saling berkelindan satu dengan lainnya. Meskipun begitu, keduanya masih tetap bisa dibedakan. Bush & Glover (2003) memberikan pemaknaan yang berbeda mengenai kedua konsep tersebut. Secara umum, Bush & Glover (2003) memberikan pemaknaan kepemimpinan sebagai sesuatu yang mengarah pada pembentukan tujuan yang akan dicapai dengan cara memengaruhi orang lain. Sedangkan manajemen merupakan implementasi kebijakan di sekolah maupun pelaksanaan kegiatan sekolah secara reguler dengan efisien dan efektif. Pengelolaan menuntut keterampilan memimpin, tetapi fungsi pengelolaan lebih pada pemeliharaan daripada mendorong perubahan. Untuk memperjelas perbedaan kepemimpinan dan manajemen, Northouse menyusun tabel yang membandingkan perbedaan secara umum antara fungsi manajemen dan kepemimpinan sebagai berikut:

**Tabel 3: Fungsi Manajemen dan Kepemimpinan**

<b>Manajemen Menghasilkan Ketertiban dan Konsistensi</b>	<b>Kepemimpinan Menghasilkan Perubahan dan Pergerakan</b>
<b>Perencanaan dan Penganggaran</b> Membuat agenda. Mengatur jadwal. Mengalokasikan sumber daya.	<b>Membuat Panduan</b> Membuat agenda. Memperjelas visi. Mengatur strategi.
<b>Pengorganisasian dan Kepegawaian</b> Membuat struktur. Membagi pekerjaan. Membuat aturan dan prosedur.	<b>Menyelaraskan Orang-orang</b> mengomunikasikan tujuan. Membentuk komitmen. Membangun tim.
<b>Mengatur dan Memecahkan Masalah</b> Mengembangkan insentif. Menghasilkan solusi kreatif. Mengambil langkah perbaikan.	<b>Memotivasi dan Menginspirasi</b> Menginspirasi dan menyemangati. Memberdayakan anggota tim. Memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi.

**Sumber:** Diolah dari Northouse (2018, p. 54).

Bush & Glover (2003, p. 9) mengutip Cuban (1988) dalam menjelaskan bahwa konsep manajemen dan kepemimpinan merupakan dua hal yang saling berkaitan dan sama pentingnya dalam menjalankan organisasi. Baik kepemimpinan maupun manajemen diperlukan untuk keberhasilan perkembangan sekolah. Jika sebuah organisasi memiliki manajemen yang kuat tanpa kepemimpinan, hasilnya dapat menyusahkan anggota tim dan hanya bersifat birokratis. Sebaliknya, jika sebuah organisasi memiliki kepemimpinan yang kuat tanpa manajemen, hasilnya bisa menjadi perubahan yang tidak berarti atau salah arah demi perubahan. Agar efektif, organisasi perlu memupuk manajemen yang kompeten dan kepemimpinan yang terampil (Northouse, 2018, p. 53).

### **3.2. Metode Analisis**

Instrumen pengukuran yang telah disusun dalam riset ini mengacu pada kerangka konsep dan teori yang telah diuraikan di subbab sebelumnya. Instrumen pengukuran berisikan indikator untuk mengukur konsep norma gender, konsep kepemimpinan, dan konsep manajemen sekolah. Pada bagian berikutnya akan disajikan pula model analisis kuantitatif, mencakup pengujian hipotesis yang dilakukan.

**Analisis utama dalam riset ini mengacu pada analisis data kuantitatif berdasarkan hasil survei persepsi dari para guru, sedangkan data kualitatif hasil wawancara mendalam digunakan sebagai analisis pendukung.** Analisis kuantitatif dengan pengujian statistik menggunakan metode *chi-square* untuk menguji pengaruh hubungan antarvariabel, sementara uji t-tes dan ukuran pemusatan digunakan untuk melihat signifikansi perbedaan nilai suatu variabel yang diuji. Adapun sumber data utama analisis kuantitatif adalah data survei persepsi para guru. Analisis kualitatif merupakan

analisis pendukung yang diolah dari jawaban wawancara mendalam terhadap kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah sebagai bagian dari triangulasi temuan data kuantitatif. Pengumpulan data kualitatif tidak dilakukan kepada guru sehingga riset ini memiliki keterbatasan untuk mencari tahu sebab atau alasan dari persepsi/penilaian yang diberikan guru.

### 3.2.1. Instrumen Pengukuran

Instrumen pengukuran dalam riset ini terdiri dari tiga bagian. **Pertama**, instrumen pengukuran norma gender yang berguna untuk mengukur persepsi para guru terhadap norma deskriptif dan injungtif yang berlaku di sekolah. **Kedua**, instrumen pengukuran kepemimpinan sekolah yang berguna untuk mengidentifikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki yang dipersepsikan oleh para guru. **Ketiga**, instrumen pengukuran manajemen sekolah yang berguna untuk mengukur perbedaan kinerja kepala sekolah perempuan dan laki-laki dalam manajemen sekolah. Ketiga instrumen ini kemudian menjadi basis rujukan bagi penyusunan kuesioner survei.

Instrumen pengukuran norma gender disusun mengacu pada Samman (2019). Terdiri dari dua dimensi pengukuran, yaitu **norma deskriptif** dan **norma injungtif**. Norma deskriptif merujuk pada tingkah laku yang dianggap umum atau lazim dalam kelompok masyarakat; dalam riset ini konteksnya adalah sesuatu yang dianggap umum atau lazim untuk dilakukan oleh perempuan dan laki-laki. Norma injungtif merujuk pada tindakan yang dianggap lebih layak atau lebih pantas dilakukan oleh perempuan dan laki-laki. Masing-masing norma akan diukur berdasarkan aspek kepemimpinan dan manajemen sekolah, untuk lebih jelas bisa lihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4: Indikator Pengukuran Norma Gender pada Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah**

No.	Aspek Pengukuran	Indikator Pengukuran	
		Norma Deskriptif	Norma Injungtif
1.	Manajemen Sekolah	Perempuan lebih pandai dalam mengelola anggaran.	Perempuan lebih pantas mengelola administrasi dibandingkan dengan laki-laki.
		Perempuan lebih teliti dibandingkan dengan laki-laki.	Laki-laki lebih pantas mengambil keputusan dibandingkan dengan perempuan
		Laki-laki lebih cepat dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan perempuan.	
		Laki-laki lebih tegas dibandingkan dengan perempuan.	

No.	Aspek Pengukuran	Indikator Pengukuran	
		Norma Deskriptif	Norma Injungtif
2.	Kepemimpinan Sekolah	Para guru lebih menyukai dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dibandingkan dengan perempuan.	Laki-laki lebih pantas menjadi kepala sekolah dibandingkan dengan perempuan.
		Para siswa lebih menyukai dipimpin oleh kepala sekolah perempuan dibandingkan dengan laki-laki.	Laki-laki lebih pantas menjadi pencari nafkah utama dibandingkan dengan perempuan.
		Kepala sekolah laki-laki lebih tegas dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan perempuan.	Laki-laki lebih pantas menjadi pemimpin dibandingkan dengan perempuan.

Sumber: Samman (2019) diolah oleh CWI

Instrumen pengukuran kepemimpinan sekolah mengacu pada tipologi kepemimpinan Northouse (2018) yang terdiri dari 4 (empat) kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang **(1) berorientasi pada prestasi, (2) partisipatif, (3) suportif, dan (4) direktif**. Northouse mengatakan bahwa keempat kepemimpinan tidak ada yang lebih baik antara satu dengan lainnya dan keempat tipologi ini ada dalam diri setiap pemimpin, hanya saja komposisi dominannya bisa berbeda. Kepemimpinan menurutnya akan menyesuaikan dengan tantangan yang dihadapi, yakni meliputi karakteristik pengikut (dalam konteks riset ini adalah guru) dan kondisi lingkungan (dalam konteks riset ini adalah norma). Untuk mengidentifikasi empat tipologi kepemimpinan, Northouse menawarkan 5 (lima) indikator pada tiap tipologi sehingga total ada 20 indikator. Untuk lebih jelas bisa dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5: Indikator Pengukuran Tipologi Kepemimpinan Sekolah**

No.	Tipologi Kepemimpinan	Indikator Pengukuran
1.	Berorientasi pada prestasi	Kepala sekolah menyampaikan kepada para guru untuk bekerja di level tertinggi mereka.
		Kepala sekolah menetapkan capaian kerja yang tinggi kepada para guru.
		Kepala sekolah memberikan dorongan kepada para guru untuk meningkatkan kinerjanya.
		Kepala sekolah yakin akan kemampuan para guru untuk mencapai tujuan.
		Kepala Sekolah secara konsisten menetapkan tantangan untuk dicapai para guru.
2.	Partisipatif	Kepala sekolah berdiskusi dengan para guru jika terjadi masalah.
		Kepala sekolah menyimak dengan baik usulan serta pendapat para guru.

No.	Tipologi Kepemimpinan	Indikator Pengukuran
		Kepala sekolah berkonsultasi terlebih dahulu sebelum bertindak/memutuskan sesuatu.
		Kepala sekolah menanyakan pendapat tentang berbagai hal yang menjadi perhatian para guru.
		Kepala sekolah membuka ruang bagi para guru untuk terlibat dalam penyusunan kebijakan sekolah.
3.	Suportif	Kepala sekolah berusaha menjalin hubungan yang ramah dengan para guru.
		Kepala sekolah berusaha melakukan sesuatu untuk membuat situasi bekerja menjadi nyaman.
		Kepala sekolah tidak mengatakan sesuatu yang melukai perasaan orang lain
		Kepala sekolah bertingkah laku dengan menghormati kebutuhan orang lain.
		Kepala sekolah berdiskusi dengan para guru jika terjadi masalah.
4.	Direktif	Kepala sekolah memberikan arahan terkait apa yang harus guru lakukan.
		Kepala sekolah memberikan arahan tentang bagaimana sesuatu seharusnya dilakukan,
		Kepala sekolah meminta para guru dan staf untuk mematuhi peraturan dan prosedur yang berlaku.
		Kepala sekolah menyampaikan kepada para guru mengenai tingkat kinerja yang diharapkan.
		Kepala sekolah memberikan instruksi yang jelas terkait pekerjaan yang harus dikerjakan.

Sumber: Northouse (2018) diolah oleh CWI

Instrumen pengukuran manajemen sekolah disusun berdasarkan konsepsi manajemen yang ditawarkan oleh Northouse (2018). Tim peneliti melakukan kontekstualisasi sesuai dengan kondisi manajemen sekolah di Indonesia. Instrumen ini terdiri dari 15 (lima belas) indikator dan berguna untuk melihat kinerja kepala sekolah dalam manajemen sekolah. Tabel 6 di bawah ini menjelaskan rincian ke-15 indikator tersebut.

**Tabel 6: Indikator Pengukuran Kinerja dalam Manajemen Sekolah**

No.	Nama Indikator
1	Menetapkan agenda prioritas yang bisa dipahami seluruh guru
2	Menetapkan indikator agenda prioritas
3	Menetapkan target waktu yang jelas dalam mewujudkan agenda prioritas
4	Mengelola keuangan secara transparan
5	Menetapkan struktur kerja yang efektif

No.	Nama Indikator
6	Menegakkan peraturan/prosedur secara konsisten
7	Mendapatkan dukungan dari seluruh staf sekolah, termasuk guru
8	Menetapkan tugas dan fungsi dengan jelas
9	Melakukan rapat evaluasi rutin terhadap kondisi sekolah dengan mengundang para guru
10	Melakukan penilaian kinerja terhadap staf sekolah, termasuk guru
11	Memberikan apresiasi atas kinerja staf sekolah, termasuk guru
12	Mengadakan rapat evaluasi rutin terhadap kondisi sekolah
13	Mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi
14	Mewujudkan ketersediaan fasilitas sekolah sebaik mungkin
15	Membantu guru mewujudkan hasil pembelajaran yang berkualitas

Sumber: Northouse (2018) diolah oleh CWI

Hasil pengukuran dari ketiga instrumen di atas menjadi basis analisis data kuantitatif. Data yang dihasilkan dari penilaian persepsi guru tersebut digunakan untuk melihat keberlakuan norma gender di sekolah serta pengaruhnya terhadap kepemimpinan dan manajemen sekolah oleh kepala sekolah/madrasah. Pada subbab selanjutnya akan dirumuskan model analisis dan hipotesis pengujian untuk menjawab pertanyaan penelitian.

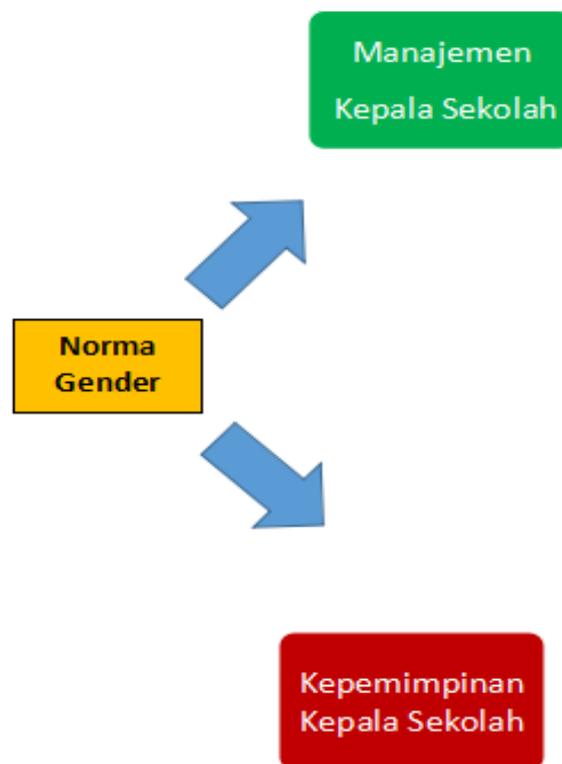
### 3.2.2. Model Analisis dan Hipotesis

Untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama dan kedua, maka tim peneliti mengajukan sejumlah hipotesis yang akan diuji secara statistik. Hipotesis uji dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Norma gender memengaruhi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan kepala sekolah laki-laki.

Hipotesis 2: Norma gender memengaruhi manajemen sekolah di bawah kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan kepala sekolah laki-laki.

**Grafik 1: Model Analisis**



Pertanyaan penelitian ketiga akan mengeksplorasi dan mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah melakukan inovasi untuk peningkatan kualitas pendidikan serta merespons situasi pandemi COVID-19 yang terjadi. Data kuantitatif melalui instrumen pertanyaan terbuka kepada para guru dan data kualitatif hasil wawancara kepada kepala sekolah akan digunakan sebagai bahan analisis.

## **4. Temuan dan Analisis: Norma Gender dalam Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Analisis temuan pada bab ini dibagi menjadi lima pembahasan utama yang terbagi dalam lima subbab:

- 1) Norma gender yang berlaku di SD dan MI;
- 2) Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki di SD dan MI;
- 3) Norma gender dalam kinerja dan upaya peningkatan kualitas pendidikan sekolah;
- 4) Inovasi dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah;
- 5) Kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki dalam merespons situasi pandemi COVID-19.

Masing-masing pembahasan tersebut (kecuali subbab 4.5) akan dibagi menjadi dua bagian yang memisahkan antara pembahasan yang berlaku di SD dan MI.

### **4.1. Norma Gender yang Berlaku di Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah**

Norma gender dan karakteristik kepemimpinan kepala SD dan MI akan dianalisis berdasarkan hasil pengolahan data kuantitatif yang kemudian didukung dengan temuan data kualitatif dari hasil wawancara mendalam bersama para informan. Temuan pada subbab ini akan dibagi menjadi empat pembahasan. Subbab pertama akan menjelaskan norma gender yang berlaku di SD; subbab kedua di MI; sedangkan subbab ketiga dan keempat akan menjelaskan perbedaan karakteristik kepemimpinan perempuan dan laki-laki di SD serta MI.

#### **4.1.1 Norma Gender yang Berlaku di Sekolah Dasar**

Secara lebih spesifik, riset ini membagi temuan antara norma gender yang berlaku di SD dan MI. Pada tabel di bawah ini (Tabel 7), dijelaskan norma gender yang berlaku di SD berdasarkan: penilaian guru perempuan dan laki-laki, penilaian guru SD yang dipimpin kepala sekolah laki-laki, serta penilaian guru SD yang dipimpin kepala sekolah perempuan. Hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 7: Norma Gender yang Berlaku di Sekolah Dasar (Norma Deskriptif)**

No	Norma Gender	Penilaian Agregat Guru SD		Penilaian Agregat Guru SD Yang Dipimpin Kepala Sekolah Laki-laki		Penilaian Agregat Guru SD Yang Dipimpin Kepala Sekolah Perempuan	
		Guru P	Guru L	Guru P	Guru L	Guru P	Guru L
	<b>Norma Deskriptif</b>						
1	Laki-laki lebih pandai dalam mengelola anggaran dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
2	Laki-laki lebih teliti dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
3	Perempuan lebih cepat dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan laki-laki.	<b>*Ya</b>		<b>*Ya</b>		<b>*Ya</b>	
		<b>*Ya</b>	Tidak	Tidak	<b>*Ya</b>	<b>*Ya</b>	Tidak
4	Perempuan lebih tegas dibandingkan dengan laki-laki.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
5	Para guru lebih menyukai dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dibandingkan dengan perempuan.	<b>*Ya</b>		<b>*Ya</b>		Tidak	
		Tidak	<b>*Ya</b>	<b>*Ya</b>	<b>*Ya</b>	Tidak	Tidak
6	Para siswa lebih menyukai dipimpin oleh kepala sekolah perempuan dibandingkan dengan laki-laki.	Tidak		<b>*Ya</b>		Tidak	
		Tidak	Tidak	<b>*Ya</b>	Tidak	Tidak	Tidak
7	Kepala sekolah perempuan lebih tegas dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Catatan: <i>*Ya: Signifikan berdasarkan uji t-test dengan cut value &gt; 2.5 (dengan 1 = tidak setuju; 2 = kurang setuju; 3 = cukup setuju; 4 = setuju)</i>							

Berdasarkan hasil pengujian terhadap 7 (tujuh) indikator norma deskriptif, terdapat satu indikator yang terbukti signifikan, yaitu penilaian perempuan lebih cepat dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan laki-laki. Sementara, terdapat dua indikator yang secara parsial signifikan, yaitu (1) para guru dianggap lebih suka dipimpin kepala sekolah laki-laki dibandingkan dengan perempuan dan (2) para siswa dinilai oleh para guru lebih suka dipimpin kepala sekolah perempuan dibandingkan dengan laki-laki.

**Temuan pertama**, penilaian bahwa **perempuan dianggap lebih cepat dalam mengambil keputusan** secara signifikan berlaku di kalangan guru SD, baik perempuan maupun laki-laki; di kalangan guru SD yang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki; dan di kalangan guru SD yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan (poin 3). Lebih jauh, secara spesifik berdasarkan data terpilah, norma ini dianggap berlaku justru di kalangan

guru perempuan SD. Pengalaman empirik dipimpin oleh kepala sekolah perempuan tampak turut membentuk persepsi di kalangan guru perempuan yang menilai positif kepemimpinan perempuan cepat dalam mengambil keputusan.

Persepsi terhadap kepemimpinan perempuan yang lebih cepat dalam mengambil keputusan ini juga terkonfirmasi berdasarkan data kualitatif hasil wawancara. Hal tersebut bisa diartikan sebagai kesiapan kepala sekolah perempuan dalam merespons dan menjalankan prosedur yang berlaku. Selain itu, kepala sekolah perempuan dipersepsikan lebih proaktif dalam menjalin komunikasi dan cepat dalam merespons permintaan pengawas sekolah. Kesiapan kepala SD perempuan ini dilihat oleh salah satu pengawas sekolah di Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Sumba Barat, melalui penuturannya sebagai berikut:

*“...Ketika meminta data-data dari sekolah (seperti data anggaran, guru, ataupun sekolah –red), kepala sekolah perempuan akan dengan sangat cepat menanggapi, bahkan menindaklanjuti permintaan. Sebaliknya, justru kepala sekolah laki-laki cenderung menunggu-nunggu dalam menindaklanjutinya...”* (Perempuan, Pengawas SD dan MI di Kabupaten Sumba Barat)

*“...Perempuan kalau ada arahan (kebijakan –red), langsung eksekusi. Kalau laki-laki, terlalu banyak pertimbangan...”* (Laki-laki, Pengawas SD di Kabupaten Probolinggo)

**Temuan kedua, kepala sekolah laki-laki dianggap lebih disukai dibandingkan dengan kepala sekolah perempuan** (poin 5). Lebih jauh berdasarkan data terpilah, anggapan ini kuat dan signifikan hanya di kalangan guru SD laki-laki. Pada SD yang dipimpin kepala sekolah laki-laki, anggapan ini berlaku, baik dari persepsi guru perempuan maupun laki-laki. Menariknya, pada SD yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan, anggapan bahwa kepala sekolah laki-laki lebih disukai justru tidak berlaku. Temuan ini menunjukkan adanya panutan atau teladan (*role model*) kepemimpinan perempuan yang dapat menginspirasi dan mengubah perspektif guru tentang kepemimpinan perempuan berdasarkan pengalaman keseharian mereka dipimpin oleh perempuan sebagai kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan data kualitatif, kepala sekolah laki-laki memiliki kecenderungan untuk memimpin secara longgar dan fleksibel dari segi penegakkan prosedur di sekolah. Berbeda dengan kepala sekolah perempuan yang langsung menegur para guru ataupun murid yang tidak disiplin. Dengan demikian, kepemimpinan laki-laki di SD lebih disukai oleh para guru karena karakteristik kepemimpinannya yang tidak kaku.

*“Perempuan ketika menjadi kepala sekolah juga lebih disiplin. Berbeda dengan laki-laki yang kurang disiplin...”* (Laki-laki, Pengawas SD di Kabupaten Probolinggo)

*“...Tapi perempuan menurut saya lebih detail dan teliti. Soal kedisiplinan penerapan aturan, seperti seragam, saya menerapkan betul dibandingkan kepala sekolah laki-laki sebelumnya yang lebih cuek. Saya cerita pertama kali saya menjabat dan memimpin upacara. Saya kaget... kok pakaiannya berantakan, tidak*

*lengkap, tidak pakai dasi, dan tidak pakai topi, rambut juga gondrong. Nah, ini kemudian saya beri tahu. Butuh berbulan-bulan untuk mengubah kebiasaan. Sebelum saya menjabat bahkan tidak tersedia bel sekolah sehingga jam masuk sekolah dan pulang, serta jam perpindahan pelajaran, tidak tepat waktu. Kita terapkan ketegasan dan disiplin. Jadi, guru dan siswa juga patuh." (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bulungan)*

Mengacu pada pemimpin prototipikal yang dikemukakan oleh Hudson et al. (2020), laki-laki dianggap sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria identitas yang sejalan dengan norma sehingga lebih disukai dan diterima. Lebih jauh, penerimaan terhadap kepemimpinan laki-laki juga berkonsekuensi pada upaya yang lebih berat bagi perempuan untuk mengubah kebiasaan dalam suatu lingkungan.

**Temuan ketiga, para siswa dipersepsikan oleh para guru lebih suka dipimpin oleh kepala sekolah perempuan dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki.** Temuan ini signifikan hanya pada SD yang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki. Secara terpilah, penilaian guru SD perempuan di sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki menunjukkan persetujuan yang signifikan terkait anggapan bahwa siswa lebih suka dipimpin oleh kepala sekolah perempuan.

Hal ini bisa dikaitkan dengan temuan kualitatif dari pengawas SD mengenai sifat persuasif seorang perempuan yang cakap dalam membangun relasi—baik bersama guru dan siswa— dengan pendekatan-pendekatan personal untuk memahami karakter guru ataupun siswa. Dengan demikian, setiap orang merasa diperhatikan oleh kepala sekolah. Berbeda dengan kepala SD laki-laki yang cenderung lebih kaku dalam membangun relasi bersama siswa ataupun guru. Cara membangun kedekatan ini dapat dilihat melalui penuturan berikut:

*"...Perempuan dan laki-laki memang berbeda. Perempuan cenderung lebih menggunakan hatinya yang berasal dari aura keibuannya..." (Perempuan, Pengawas SD di Kabupaten Probolinggo)*

Pendekatan persuasif dan komunikatif yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan memiliki relevansi jika dikaitkan dengan upaya untuk mendorong pembelajaran yang berpusat pada siswa. Lebih jauh, temuan ini akan dikaitkan dan dijelaskan pada subbab 4.3.2. dan 4.3.3.

Selanjutnya, beralih pada temuan norma injungtif di sekolah dasar yang terdiri dari 5 (lima) indikator (lihat tabel 8). Temuan pertama adalah terdapat satu norma yang keberlakuannya signifikan di antara guru SD, yaitu penilaian bahwa perempuan lebih pantas mengelola administrasi dibandingkan dengan laki-laki. Namun, ada satu pengecualian bahwa di sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan ternyata guru perempuan memiliki penilaian berbeda. Mereka tidak sepakat dengan penilaian bahwa perempuan lebih pantas mengelola administrasi.

**Tabel 8: Norma Gender yang Berlaku di Sekolah Dasar (Norma Injungtif)**

No	Norma Gender	Penilaian Agregat Guru SD		Penilaian Agregat Guru SD Yang Dipimpin Kepala Sekolah Laki-laki		Penilaian Agregat Guru SD Yang Dipimpin Kepala Sekolah Perempuan	
		Guru P	Guru L	Guru P	Guru L	Guru P	Guru L
	<b>Norma Injungtif</b>						
1	Perempuan lebih pantas mengelola administrasi dibandingkan dengan laki-laki.	<b>*Ya</b>		<b>*Ya</b>		<b>*Ya</b>	
		<b>*Ya</b>	<b>*Ya</b>	<b>*Ya</b>	<b>*Ya</b>	Tidak	<b>*Ya</b>
2	Laki-laki lebih pantas mengambil keputusan dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
3	Laki-laki lebih pantas menjadi kepala sekolah dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	<b>*Ya</b>	Tidak	Tidak	Tidak
4	Laki-laki lebih pantas menjadi pencari nafkah utama dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	<b>*Ya</b>	Tidak	Tidak	Tidak
5	Laki-laki lebih pantas menjadi pemimpin dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	<b>*Ya</b>	Tidak	Tidak	Tidak
Catatan:							
<i>*Ya: Signifikan berdasarkan uji t-test dengan cut value &gt; 2.5 (dengan 1 = tidak setuju; 2 = kurang setuju; 3 = cukup setuju; 4 = setuju)</i>							

Data kuantitatif menunjukkan bahwa guru perempuan yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan tidak sekuat dengan pandangan 'perempuan lebih pantas mengelola administrasi dibandingkan laki-laki'. Penilaian tersebut dapat dijelaskan dengan merujuk pada temuan dalam Tabel 12 tentang kinerja kepala sekolah dalam manajemen sekolah. Dalam tabel tersebut, dari lima belas indikator kinerja manajemen sekolah dasar, perempuan unggul di empat belas indikator dengan enam indikator menunjukkan perbedaan yang signifikan dibandingkan laki-laki.

Temuan data kualitatif menunjukkan bahwa perempuan juga berkompeten dan menunjukkan performa kepemimpinan sebagai kepala sekolah. Performa kerja yang baik ini tidak hanya ditunjukkan oleh kepala sekolah perempuan dalam hal administrasi, tetapi juga perihal tata kelola lingkungan sekolah, kebersihan, dan sigap dalam mengambil keputusan. Dalam hal ini, persepsi mengenai kemampuan perempuan dalam mengelola administrasi diakui oleh pengawas sekolah. Pengakuan ini ditunjukkan melalui penuturan pengawas SD di Kabupaten Sumba Barat berikut:

“...Perempuan secara dominan lebih baik (dibandingkan laki-laki) dalam empat hal, yaitu: 1) perhatian terhadap kebersihan sekolah; 2) pengelolaan administrasi; 3) proaktif (dalam menanggapi tugas atau permintaan dari pengawas); dan 4) tanggap sosial (kekeluargaan)...” (Perempuan, Pengawas SD di Kabupaten Sumba Barat)

Berdasarkan kutipan pengawas di atas, terdapat pengakuan atas kemampuan administratif kepala sekolah perempuan, namun pandangan tentang perempuan lebih pantas mengelola administrasi perlu diuji lebih jauh berdasarkan penilaian kemampuan kepemimpinan dan manajemen sekolah secara lebih rinci. Lebih lanjut tentang kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah perempuan dan laki-laki akan dijelaskan berdasarkan hasil uji statistik pada subbab 4.3.1.

#### 4.1.2. Norma Gender yang Berlaku di Madrasah Ibtidaiyah

Norma gender yang berlaku di MI sedikit berbeda dengan yang ditemukan di SD. Analisis pada bagian ini mengacu pada hasil: penilaian guru MI perempuan dan laki-laki; penilaian guru MI yang dipimpin kepala madrasah perempuan; dan penilaian guru MI yang dipimpin oleh kepala madrasah laki-laki. Melalui tabel di bawah ini, dapat dilihat norma gender deskriptif yang berlaku berdasarkan tiga pembagian tersebut:

**Tabel 9: Norma Gender yang Berlaku di Madrasah Ibtidaiyah (Norma Deskriptif)**

No	Norma Gender	Penilaian Agregat Guru MI Perempuan dan Laki-laki		Penilaian Agregat Guru MI Yang Dipimpin Kepala Madrasah Laki-laki		Penilaian Agregat Guru MI Yang Dipimpin Kepala Madrasah Perempuan	
		Guru P	Guru L	Guru P	Guru L	Guru P	Guru L
	<b>Norma Deskriptif</b>						
1	Laki-laki lebih pandai dalam mengelola anggaran dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	*Ya	Tidak	Tidak	Tidak
2	Laki-laki lebih teliti dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
3	Perempuan lebih cepat dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan laki-laki.	*Ya		*Ya		*Ya	
		*Ya	Tidak	*Ya	Tidak	*Ya	*Ya
4	Perempuan lebih tegas dibandingkan dengan laki-laki.	Tidak		Tidak		Tidak	
		*Ya	Tidak	Tidak	Tidak	*Ya	Tidak
5	Para guru lebih menyukai dipimpin kepala sekolah laki-laki dibandingkan dengan perempuan.	*Ya		*Ya		*Ya	
		*Ya	*Ya	*Ya	*Ya	*Ya	*Ya

No	Norma Gender	Penilaian Agregat Guru MI Perempuan dan Laki-laki		Penilaian Agregat Guru MI Yang Dipimpin Kepala Madrasah Laki-laki		Penilaian Agregat Guru MI Yang Dipimpin Kepala Madrasah Perempuan	
		Guru P	Guru L	Guru P	Guru L	Guru P	Guru L
6	Para siswa lebih menyukai dipimpin oleh kepala sekolah perempuan dibandingkan dengan laki-laki.	*Ya		*Ya		*Ya	
		*Ya	*Ya	*Ya	*Ya	*Ya	*Ya
7	Kepala sekolah perempuan lebih tegas dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki.	Tidak		*Ya		Tidak	
		*Ya	Tidak	*Ya	*Ya	Tidak	Tidak
Catatan: *Ya: Signifikan berdasarkan uji t-test dengan cut value > 2.5 (dengan 1 = tidak setuju; 2 = kurang setuju; 3 = cukup setuju; 4 = setuju)							

Berdasarkan hasil pengujian terhadap 7 (tujuh) indikator norma deskriptif, terdapat (3) tiga indikator yang terbukti signifikan menurut persepsi guru MI. Ketiga temuan tersebut, yaitu (1) perempuan dinilai lebih cepat dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan laki-laki; (2) para guru dinilai lebih suka dipimpin kepala sekolah laki-laki dibandingkan dengan perempuan; dan (3) para siswa dinilai lebih suka dipimpin oleh kepala sekolah perempuan dibandingkan dengan laki-laki. Selain tiga temuan tersebut, ada satu temuan yang hanya berlaku di madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah laki-laki, yaitu penilaian bahwa kepala madrasah perempuan lebih tegas dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan kepala madrasah laki-laki.

**Temuan pertama**, data kuantitatif menunjukkan **perempuan dinilai lebih cepat dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan laki-laki**. Temuan ini secara konsisten ditemukan dari persepsi para guru perempuan, baik yang dipimpin oleh kepala madrasah perempuan maupun laki-laki. Sementara itu, guru laki-laki yang dipimpin oleh kepala madrasah perempuan menilai setuju bahwa perempuan lebih cepat dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan laki-laki.

Berdasarkan data kualitatif, kecepatan perempuan dalam mengambil keputusan di MI berkaitan dengan kesiapan perempuan perihal memberikan arahan/instruksi dan merespons urusan pengaturan sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah perempuan lebih teliti dan tertata. Kepala MI perempuan akan langsung mengambil tindakan atau memberi instruksi kepada para guru apabila ada hal yang tidak sesuai. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu pengawas MI di Kabupaten Bulungan sebagai berikut:

*“...Tampak perbedaan kalau dari penilaian sebagai pengawas soal gaya memimpin. Bedanya, perempuan lebih teliti dan detail. Dari setiap sudut yang saya lihat, instruksinya lebih jelas dan tampilan jadi lebih teratur dan rapih...”*  
 (Perempuan, Pengawas MI di Kabupaten Bulungan)

**Temuan kedua**, data kuantitatif menunjukkan **para guru dinilai lebih suka dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dibandingkan dengan perempuan**. Penilaian ini berlaku lintas guru perempuan dan laki-laki, baik yang dipimpin kepala madrasah laki-laki maupun perempuan. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, para pengawas menilai bahwa temuan ini berkaitan dengan ketegasan kepala MI laki-laki. Menurut para pengawas, kepala MI perempuan kurang tegas karena sifatnya cenderung lemah lembut dan pengertian. Ungkapan ini dikemukakan oleh pengawas sebagai berikut:

*“...Kamad laki-laki jika ada masalah sigap dan tegas. Kalau perempuan, masih berpikir panjang dan banyak pertimbangan...”* (Perempuan, Pengawas MI di Kabupaten Probolinggo)

Temuan di MI sejalan dengan temuan di SD yang menunjukkan persepsi bahwa para guru menyukai dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dibandingkan dengan perempuan. Namun, alasan yang diberikan berbeda. Terkait kepemimpinan, di MI laki-laki disukai karena dianggap tegas, sementara di SD laki-laki disukai karena dianggap lebih longgar dan fleksibel. Hal ini bisa disebabkan karena perbedaan konteks lingkungan di MI dan SD yang perlu diteliti lebih lanjut.

**Temuan ketiga**, berdasarkan data kuantitatif, **para siswa dinilai lebih menyukai dipimpin oleh kepala madrasah perempuan dibandingkan dengan laki-laki**. Hal ini secara konsisten dipersepsikan oleh guru perempuan dan laki-laki, baik yang dipimpin oleh kepala madrasah perempuan maupun laki-laki. Sedangkan berdasarkan temuan kualitatif, kepala madrasah perempuan dianggap mampu membangun relasi dengan para siswa dan guru di sekolah. Karakter ini diungkapkan oleh pengawas MI di Kabupaten Sumba Barat.

*“...Yang mencolok perbedaannya adalah Kamad perempuan mempunyai sifat keibuan dalam membawakan diri terhadap bawahannya. Sifat keibuannya itu menonjol dalam karakter kepemimpinan mereka. Kamad untuk SD itu cocok untuk perempuan karena perempuan mempunyai rasa kepedulian terhadap anak...”* (Laki-laki, Pengawas MI di Kabupaten Sumba Barat)

Salah satu hal yang menjadikan kepala madrasah perempuan lebih disukai oleh siswa adalah sifat keibuan. Kepala madrasah perempuan dianggap memiliki kepedulian yang tinggi terhadap siswa dan orang-orang di sekelilingnya. Temuan yang menilai kepala madrasah perempuan memiliki sifat keibuan dan peduli terhadap siswa rupanya juga sejalan dengan temuan data di SD.

Analisis selanjutnya adalah terkait norma injungtif yang berlaku di MI. Dari 5 (lima) indikator yang diuji, terdapat 2 (dua) indikator yang signifikan berdasarkan hasil uji statistik dan terdapat satu indikator yang secara parsial signifikan. Selengkapnya bisa dilihat pada Tabel 10 berikut:

**Tabel 10: Norma Gender yang Berlaku di Madrasah Ibtidaiyah (Norma Injungtif)**

No	Norma Gender	Penilaian Agregat Guru MI Perempuan dan Laki-laki		Penilaian Agregat Guru MI Yang Dipimpin Kepala Madrasah Laki-laki		Penilaian Agregat Guru MI Yang Dipimpin Kepala Madrasah Perempuan	
		Guru P	Guru L	Guru P	Guru L	Guru P	Guru L
	<b>Norma Injungtif</b>						
1	Perempuan lebih pantas mengelola administrasi dibandingkan dengan laki-laki.	*Ya		*Ya		*Ya	
		*Ya	*Ya	*Ya	*Ya	Tidak	*Ya
2	Laki-laki lebih pantas mengambil keputusan dibandingkan dengan perempuan.	*Ya		*Ya		Tidak	
		*Ya	*Ya	*Ya	*Ya	Tidak	Tidak
3	Laki-laki lebih pantas menjadi kepala sekolah dibandingkan dengan perempuan.	*Ya		*Ya		*Ya	
		*Ya	Tidak	*Ya	Tidak	*Ya	Tidak
4	Laki-laki lebih pantas menjadi pencari nafkah utama dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		*Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
5	Laki-laki lebih pantas menjadi pemimpin dibandingkan dengan perempuan.	Tidak		Tidak		Tidak	
		*Ya	Tidak	*Ya	Tidak	Tidak	Tidak
Catatan: <i>*Ya: Signifikan berdasarkan uji t-test dengan cut value &gt; 2.5 (dengan 1 = tidak setuju; 2 = kurang setuju; 3 = cukup setuju; 4 = setuju)</i>							

**Temuan pertama**, berdasarkan data kuantitatif, secara konsisten **perempuan dianggap lebih pantas mengelola administrasi dibandingkan dengan laki-laki** (poin 1). Pengecualian terdapat pada penilaian guru perempuan yang dipimpin oleh kepala madrasah perempuan. Berdasarkan temuan kualitatif, karakteristik perempuan yang lebih teliti dan lebih detail menjadikan perempuan lebih cakap dalam mengelola administrasi dibandingkan dengan kepala MI laki-laki. Ungkapan ini ditemukan melalui penuturan pengawas yang melihat kepemimpinan perempuan, sebagai berikut:

*“...Kamad perempuan lebih telaten dalam membina guru, administrasi lebih lengkap. Kamad laki-laki kelengkapan administrasinya kurang lengkap...”*  
 (Perempuan, Pengawas MI di Kabupaten Probolinggo)

**Temuan kedua**, berdasarkan data kuantitatif, **secara konsisten laki-laki dianggap lebih pantas untuk menjadi kepala madrasah — terutama menurut guru perempuan — baik yang dipimpin oleh kepala madrasah laki-laki maupun perempuan** (poin 3). Data kualitatif juga turut memperkuat temuan ini. Seperti diungkapkan oleh salah satu pengawas madrasah laki-laki di Kabupaten Sumba Barat yang menuturkan bahwa adanya kesetaraan gender seharusnya membuka ruang bagi perempuan untuk menjadi kepala madrasah dan menunjukkan kompetensinya, bukan

serta merta tidak didukung hanya karena dirinya adalah perempuan. Berikut ungkapan dari kepala madrasah tersebut.

*“...Dalam Kantor Kementerian Agama, tidak ada larangan perempuan menjadi Kamad, apalagi sejak ada kesetaraan gender. Memang menurut agama, laki-laki sebagai pemimpin bagi dirinya, keluarga, dan terhadap lembaga (dalam hadis). Laki-laki itu ro'im, tetapi sekarang dengan adanya kesetaraan gender, perempuan bisa memimpin lembaga...”* (Laki-laki, Pengawas MI di Kabupaten Sumba Barat)

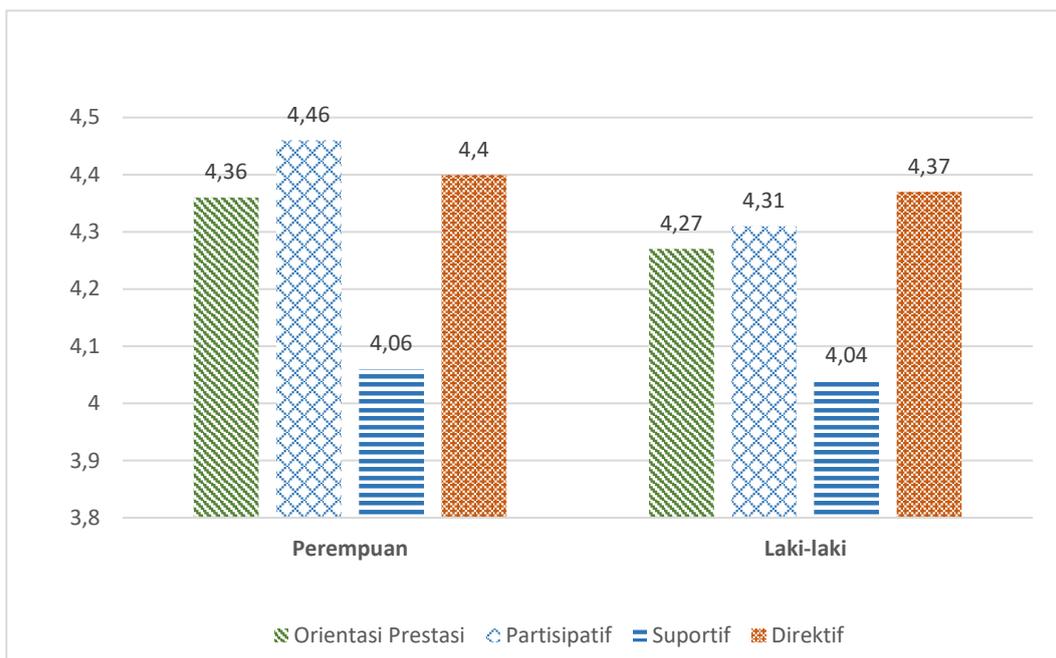
Dari kutipan di atas, preferensi kepemimpinan laki-laki sebagai kepala madrasah ada kemungkinan karena madrasah adalah sekolah yang mengadopsi nilai-nilai Islam yang memengaruhi terbentuknya pandangan mengenai peran laki-laki dan perempuan. Di dalam Islam, ada anggapan bahwa menjadi pemimpin merupakan tugas laki-laki. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa temuan yang menunjukkan laki-laki lebih pantas menjadi kepala madrasah berkaitan dengan nilai-nilai Islam yang dianut di MI.

**Temuan ketiga**, berdasarkan data kuantitatif, **laki-laki dianggap lebih pantas mengambil keputusan dibandingkan dengan perempuan** (poin 2). Persepsi ini berlaku pada guru MI yang dipimpin oleh kepala madrasah laki-laki. Sementara itu, temuan menarik ada pada persepsi guru MI yang dipimpin kepala madrasah perempuan. Mereka menolak pandangan bahwa laki-laki lebih pantas mengambil keputusan dibandingkan dengan perempuan. Pandangan para guru kemungkinan terbentuk dari adanya pengalaman empirik dipimpin oleh kepala madrasah perempuan.

#### **4.2. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah**

Subbab ini dimaksudkan untuk menganalisis empat karakteristik kepemimpinan (Northouse (2018) pada kepala sekolah perempuan dan laki-laki. Mengacu pada karakteristik kepemimpinan yang dikemukakan oleh Northouse, setiap pemimpin memenuhi keempat karakteristik dengan komposisi dominan berbeda, menyesuaikan dengan tantangan yang dihadapi berdasarkan karakteristik pengikut (guru), situasi lingkungan (norma yang berlaku). Analisis dilakukan terhadap data kuantitatif dan kualitatif. Kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki memiliki karakteristik dominan yang berbeda, hal ini bisa dilihat dalam sajian Grafik 2 berikut ini:

**Grafik 2: Empat Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Northouse (2018)**



Keterangan: Setiap kategori terdiri dari 5 (lima) indikator. Di setiap indikator, para guru diminta untuk memberi skor 1-5. Skor pada grafik di atas merupakan skor agregat yang dihasilkan dari gabungan indikator yang mewakili satu karakteristik kepemimpinan. Skor 1 menunjukkan karakteristik yang lemah, sedangkan skor 5 menunjukkan karakteristik yang kuat.

Northouse mengingatkan bahwa karakteristik kepemimpinan dominan merupakan hasil adaptasi seorang pemimpin dalam merespon lingkungannya. Northouse juga mengatakan, keempat karakteristik ini tidak memiliki derajat yang lebih baik di antara satu dengan lain. Artinya, karakteristik yang dominan dapat berubah-ubah dalam rentang waktu berbeda mengikuti adaptasi yang dirasa perlu ketika berhadapan dengan kondisi pengikut dan situasi lingkungan di sekitar.

Data dalam grafik di atas menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki. Keempat karakteristik kepemimpinan; Orientasi Prestasi, Partisipatif, Suportif, dan Direktif ditemukan cenderung merata antara kepala sekolah perempuan dan laki-laki. Karakteristik kepemimpinan “partisipatif” dan “direktif” sama-sama ditemukan pada kepala sekolah perempuan dan laki-laki. Karakteristik “partisipatif” dinilai lebih dominan ditemukan pada kepala sekolah perempuan” sedangkan “direktif” dinilai hampir sama derajatnya antara kepala sekolah perempuan dan laki-laki. Penjelasan dominannya karakter partisipatif dapat ditemukan dalam data kualitatif. Dalam sejumlah wawancara, kepala sekolah perempuan bercerita kerap kali perlu menyesuaikan karakteristik kepemimpinannya dalam merespon tantangan ketika menghadapi para guru (pengikut) dan norma (situasi lingkungan).

Temuan data kuantitatif tersebut juga sesuai dengan pengakuan yang disampaikan oleh kepala sekolah perempuan maupun laki-laki. **Karakteristik kepemimpinan partisipatif**

**yang dominan pada kepala sekolah perempuan**, tercermin dalam temuan kualitatif yang menunjukkan bahwa perempuan ketika memimpin akan lebih memperhatikan pendekatan personal kepada guru, murid, maupun warga sekolah lainnya sehingga membuat mereka turut hadir membantu secara langsung dalam berbagai kegiatan dan aktivitas. Sebagaimana tercermin dalam kutipan berikut:

*"...Makanya, saya tetap meminta 'jam', tetap mengajar, walaupun hanya satu kelas dan pelajaran Bahasa Inggris. Jadi masih ada lah dengan mereka itu kontak batin karena pendekatan emosional penting. Saya tidak ingin mereka (murid -red) takut melihat saya. Saya juga ingin tahu karakter anak-anak..."* (Perempuan, Kepala MI di Probolinggo)

*"...Saya berusaha agar hubungan dengan guru bisa saling menghormati dan menghargai karena di SD ini PNS-nya hanya berjumlah lima orang dan selebihnya merupakan tenaga kontrak daerah dan honorer BOS. Mengingat jumlah GTT yang banyak (15 orang -red) di sekolah ini, Kepsek memberikan perhatian khusus agar mereka tetap bisa menjadi guru yang profesional. Biasanya dijalankan mekanisme tutor oleh guru senior, termasuk saya, kepada guru-guru muda..."* (Perempuan, Kepala SD di Sumba Barat)

Kutipan di atas juga dapat dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Burdick & Danzig (2006) dan Salfi et al. (2014) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan dengan kepemimpinan partisipatifnya, memberikan pemberdayaan dan afirmasi kepada warga sekolah agar dapat ikut berkembang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah perempuan tidak hanya memikirkan pengembangan sekolah sebagai lembaga, tetapi juga pengembangan SDM yang terdapat di dalamnya. Temuan ini menjadi modalitas penting bagi kepala sekolah perempuan yang sejalan dengan Program Pendidikan Guru Penggerak (PGP) dan Sekolah Penggerak (SP) yang mengedepankan prinsip merdeka belajar, yakni berpusat dan berorientasi pada murid dengan pendekatan yang partisipatif.

Sedangkan **karakteristik kepemimpinan direktif yang dominan pada kepala sekolah laki-laki**, tercermin dalam tindakan mereka saat memberikan perintah dan instruksi secara langsung saat menyelesaikan suatu masalah atau melakukan sesuatu. Sebagaimana yang terlihat dalam kutipan berikut:

*"Jadi, kalau saya... saya bilang (terkait pembelajaran daring -red) satu guru wajib punya minimal satu link pembelajaran. Jadi saya tahu gimana guru-guru ngajar para murid."* (Laki-laki, Kepala MI di Kabupaten Probolinggo)

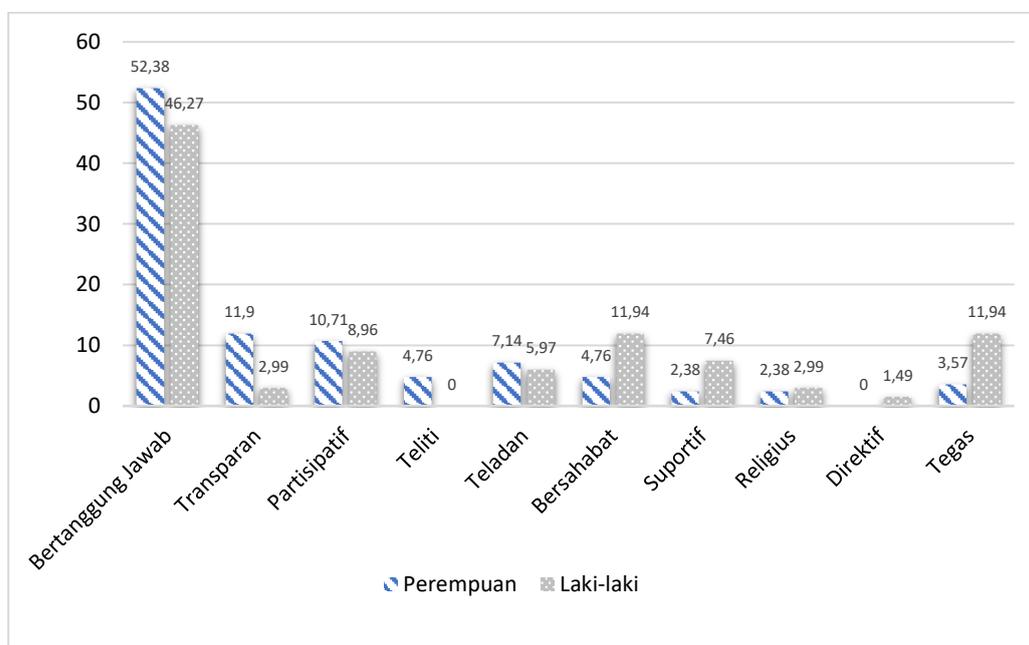
*"Sama-sama belajar juga... 'pokoknya harus bisa sampean' (berkaitan dengan kemampuan IT Guru di Sekolah -red)." (Laki-laki, Kepala SD di Kabupaten Probolinggo)*

Temuan di atas juga dapat dikaitkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Burdick & Danzig (2006) yang memaparkan bahwa laki-laki cenderung dikaitkan kepada kekuasaan dan otoritas ketika memimpin di sekolah. Dalam pelaksanaan kekuasaan dan otoritas tersebut, karakteristik kepemimpinan direktif kepala sekolah

laki-laki sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh Northouse (2018) yaitu, memberikan arahan tugas dan instruksi yang jelas namun bersifat satu arah.

Selanjutnya, analisis dilakukan lebih dalam atas kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki. **Pilihan karakteristik kepemimpinan dikembangkan lebih luas, bukan sekadar empat karakteristik kepemimpinan menurut Northouse (2018), tetapi juga dengan menanyakan jawaban terbuka dari para guru.** Dari jawaban terbuka para guru, teridentifikasi penilaian 10 (sepuluh) karakteristik kepemimpinan, yaitu: (1) Bertanggung jawab, (2) Transparan, (3) Partisipatif, (4) Teliti, (5) Teladan, (6) Bersahabat, (7) Suportif, (8) Religius, (9) Direktif, dan (10) Tegas. Hasil pengukuran secara kuantitatif diperoleh data yang ditunjukkan dalam grafik di bawah ini.

**Grafik 3: Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Jawaban Terbuka Responden Guru**



Grafik di atas menunjukkan perbedaan persepsi guru dalam menilai kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki. Kepemimpinan **kepala sekolah perempuan dianggap bertanggung jawab, transparan, dan partisipatif.** Sementara itu, kepemimpinan **kepala sekolah laki-laki dianggap bertanggung jawab, bersahabat, dan tegas.** Perbandingan antara data pada Grafik 2 dan Grafik 3 menunjukkan konsistensi data dalam hal karakteristik kepemimpinan dominan di perempuan yang lebih partisipatif, sedangkan di laki-laki dominan direktif.

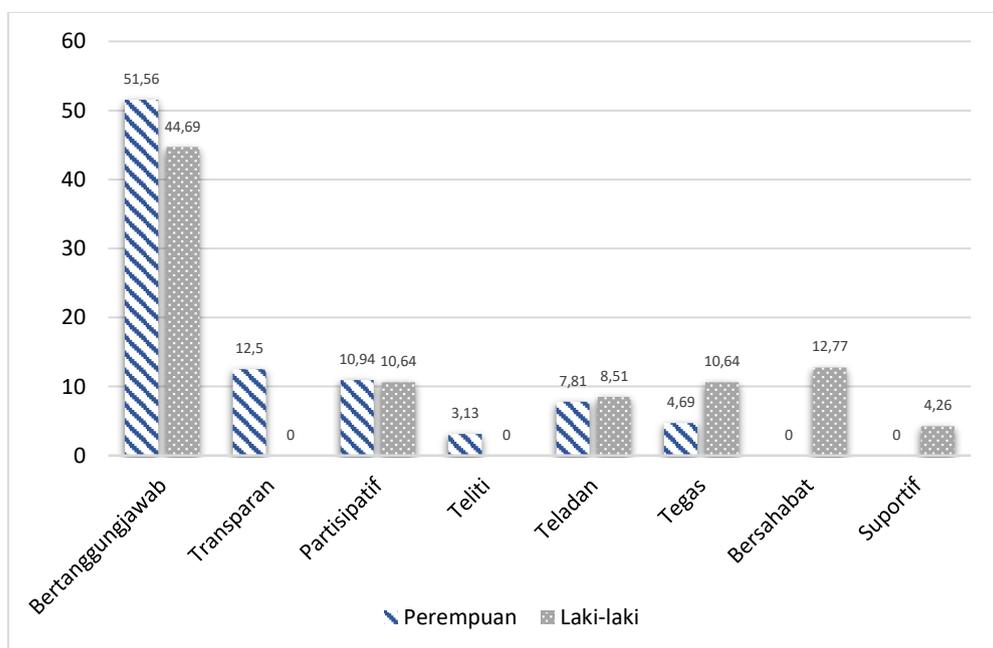
Norma gender yang menempatkan laki-laki lebih disukai sebagai pemimpin, turut mendorong perempuan menyesuaikan karakteristik kepemimpinannya menjadi lebih partisipatif agar lebih diterima, lebih didukung, mendapatkan legitimasi, dan dapat berkomunikasi dengan baik. Hal ini bisa dipahami mengingat perempuan bukanlah

pemimpin prototipikal yang mewakili nilai, norma, dan identitas yang berlaku dalam kelompok atau masyarakat. Sementara, laki-laki sebagai pemimpin prototipikal yang didukung oleh nilai, norma, dan identitas yang dianggap mewakili pandangan kelompok dan masyarakat, bisa leluasa menunjukkan kepemimpinan yang lebih direktif dan lebih tegas karena lebih mudah mendapatkan dukungan.

#### 4.2.1. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar

Subbab ini akan membahas karakteristik kepemimpinan kepala SD perempuan dan laki-laki. Secara umum, karakteristik kepemimpinan kepala SD perempuan cukup berbeda dengan laki-laki. **Tiga karakteristik dominan pada kepemimpinan kepala SD perempuan, meliputi: (1) bertanggung jawab, (2) transparan, dan (3) partisipatif.** Sementara itu, **tiga karakteristik dominan pada kepemimpinan kepala SD laki-laki adalah: (1) bertanggung jawab, (2) bersahabat, dan (3) tegas (Grafik 4)** Dalam hal ini, walaupun sama-sama menunjukkan ciri bertanggung jawab, kepala SD perempuan dan laki-laki memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda pada ciri berikutnya, yaitu transparan dan partisipatif pada kepemimpinan perempuan; sementara laki-laki dianggap bersahabat dan tegas.

**Grafik 4: Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Berdasarkan Jawaban Terbuka Responden Guru**



Sejalan dengan temuan kuantitatif, hasil data wawancara pengawas dan kepala sekolah juga menunjukkan karakteristik dominan perempuan yang bertanggungjawab, transparan dan partisipatif. Selanjutnya ketiga karakteristik kepemimpinan perempuan ini akan dijelaskan lebih lanjut pada temuan berikut:

**Temuan pertama**, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang dominan adalah bertanggung jawab. Berdasarkan temuan kualitatif, bertanggung jawab mengacu pada kepemimpinan dengan menjalankan tupoksi (tugas pokok & fungsi) secara baik dan benar. Karakteristik bertanggung jawab itu juga telah ditekankan oleh pengawas laki-laki, seperti dalam pernyataan berikut:

*"...Ya kalau perempuan biasanya lebih disiplin, berintegritas, dan patuh (prosedur dan aturan) kalau memimpin. Misalnya, perempuan sejak awal memimpin sudah punya rencana sampai evaluasinya. Perempuan kalau ada arahan, langsung eksekusi. Kalau laki-laki, terlalu banyak pertimbangan."* (Laki-laki, Pengawas SD di Kabupaten Probolinggo)

*"...Sama saja antara Kepsek perempuan dan laki-laki dalam soal kemampuan memimpin. Malahan Kepsek perempuan cenderung lebih disiplin dan telaten dibanding Kepsek laki-laki..."* (Laki-laki, Pengawas SDN di Kabupaten Bulungan)

**Temuan kedua**, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SD dipersepsikan oleh para guru lebih transparan dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki. Kepala sekolah perempuan—yang dipersepsikan oleh guru lebih pantas mengelola administrasi melalui data kualitatif—disikapi menurut pandangan yang luas dan positif terkait transparansi, yaitu tata kelola keuangan dan penggunaan dana BOS untuk pengembangan sekolah. Transparansi kepemimpinan kepala sekolah perempuan ini diungkapkan oleh pengawas SD di Kabupaten Sumba Barat sebagai berikut:

*"...Saya merasa ketika meminta data-data dari sekolah, seperti data anggaran, guru, ataupun sekolah, kepala sekolah yang perempuan-perempuan ini akan dengan sangat cepat menanggapi bahkan menindaklanjuti permintaan saya sebagai pengawas. Sebaliknya, justru kepala sekolah laki-laki cenderung menunggu-nunggu dalam menindaklanjutinya..."* (Perempuan, Pengawas SD & MI di Kabupaten Sumba Barat)

Secara umum, guru dan pengawas menilai transparansi keuangan kepala sekolah perempuan sangat baik. Temuan mengenai transparansi ini juga dapat dilihat lebih lanjut dalam subbab 4.3.2, yang menunjukkan kepala sekolah perempuan dinilai oleh guru lebih transparan dalam pengelolaan keuangan dibandingkan dengan laki-laki, temuan ini juga didukung dengan penuturan dari pengawas.

**Temuan ketiga**, para guru menilai karakteristik kepemimpinan perempuan di SD lebih partisipatif dibandingkan dengan laki-laki. Adapun, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang partisipatif dapat ditunjukkan dalam temuan kualitatif melalui cara pendekatan, musyawarah atau pelibatan, dan komunikasi kepada semua guru, baik laki-laki maupun perempuan. Wali murid pun dilibatkan agar semua unsur ini

terlibat dalam membangun disiplin, administrasi kelas yang baik, dan membangun suasana ruang belajar yang nyaman bagi murid dalam lingkungan yang asri. Seperti penuturan berikut:

*"...Sebelum bertugas di sebuah sekolah, (kepala sekolah perempuan-red) akan mendekati kepala sekolah lama untuk memperoleh gambaran tentang guru dan keadaan sekolah. Lalu mendekati guru-guru senior, baik laki-laki maupun perempuan, secara personal, termasuk yang guru yang sulit karakternya..."* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Probolinggo)

*"...Jadi dalam melakukan sesuatu di sekolah, saya harus melakukan musyawarah dulu kepada guru perempuan maupun laki-laki. Antara guru laki-laki dan perempuan saya perlakukan sama, jangan sampai ada kecemburuan sosial. Dengan pendekatan begini, saya dapat berkomunikasi dengan aman, tidak ada masalah antarguru..."* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bima)

Karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah perempuan juga terlihat dalam pelibatan wali murid saat mengadakan perubahan di sekolah agar bisa diterima oleh seluruh pihak di sekolah, baik oleh guru, orang tua murid, dan siswa sekolah. Pelibatan berbagai pihak ini menjadi salah satu cara kepala sekolah perempuan dalam membangun pendekatan dan komunikasi bersama para guru dan wali murid. Dalam melakukan pendekatan dengan guru, kepala sekolah perempuan juga menjaga komunikasi dengan guru laki-laki dengan cara memilih perkataan yang tidak menyinggung perasaan guru tersebut sebagai bawahan. Ungkapan mengenai temuan ini dapat dilihat, sebagai berikut:

*"...Saya juga harus membangun relasi dengan wali murid karena tidak semua wali murid dapat menerima perubahan yang saya lakukan..."* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Sumba Barat)

*"...Perlakuan saya kepada guru laki-laki, saya harus waspada dan harus memilih kata-kata yang tidak menyinggung perasaannya karena saya sebagai kepala sekolah bukan semau-maunya berbicara kepada guru bawahan saya..."* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bima)

Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang dominan partisipatif, juga dapat dikaitkan dengan temuan kualitatif yang menunjukkan kepala sekolah perempuan lebih sensitif gender terhadap kebutuhan para siswa dan guru perempuan maupun laki-laki. Data menunjukkan kepala sekolah perempuan, melakukan antisipasi pelecehan seksual terhadap siswa dengan memberikan perlakuan yang sama soal ketentuan seragam sekolah antara siswa perempuan dan laki-laki.

*"Bagaimana kita menjaga anak-anak agak tidak ke pelecehan begitu... Caranya, yang saya lakukan bukan satu-satunya yang terbaik, tapi nyuwun sewu... Saya mesti memanggil yang putri sendiri, putra sendiri... Inget lho ya, tentang keputrian, tentang kelakian. Jadi, kalau sudah dengan anak putri misalnya kelas 4, 5, 6 saya jadikan satu. Saya operasi masalah baju dalam, kalau belum kita arahkan, ke dalam kemudian saya lihat dalem celananya. Anak laki nyuwun sewu, juga banyak tidak pakai celana dalam, itu harus diarahkan, harus disampaikan. Kalau sangat urgent sekali, orang tua dipanggil..."* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Probolinggo)

Selain itu kepala sekolah perempuan juga lebih sensitif terkait kebutuhan khusus guru perempuan terkait cuti haid, cuti hamil dan cuti melahirkan. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan berikut:

*"Ketika guru perempuan haid, hamil, melahirkan dan menyusui dipersilakan menggunakan haknya. Walau pun saat haid jarang yang absen. Namun, ketika mengajar sakit haid, diijinkan untuk istirahat. Lalu dikondisikan guru lain untuk menggantikannya"* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Probolinggo).

Sedangkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah laki-laki berbeda dari perempuan, kecuali dalam hal tanggung jawab. Karakteristik kepemimpinan utama laki-laki di SD, dinilai oleh para guru sebagai kepemimpinan yang bertanggung jawab, tegas, dan juga bersahabat. Selanjutnya, di bawah ini adalah analisis data kualitatif yang digunakan untuk membantu menjelaskan temuan data kuantitatif.

**Temuan pertama**, karakteristik kepemimpinan yang dominan pada kepala sekolah laki-laki adalah bertanggung jawab. Pemahaman bertanggung jawab pada kepemimpinan laki-laki berbeda dari perempuan. Kepemimpinan laki-laki di SD cenderung menjalankan tanggung jawab dengan memberikan instruksi/arahan kepada guru atau bawahannya. Hal ini diutarakan oleh salah satu pengawas.

*"...Kepala sekolah laki-laki cenderung memerintah saja. Biasanya, laki-laki hanya semangat di awal, berkaitan dengan masalah lingkungan. Sementara, kepala sekolah perempuan sangat memperhatikan penataan dan kebersihan lingkungan sekolahnya secara mendetail dan berkelanjutan..."* (Perempuan, Pengawas SD di Kabupaten Sumba Barat)

**Temuan kedua**, karakteristik kepemimpinan dominan selanjutnya pada kepala sekolah laki-laki adalah tegas. Dalam hal ini, tegas dapat diartikan sebagai karakteristik pemimpin yang menegakkan peraturan yang berlaku di sekolah dan cepat dalam mengambil keputusan. Ketegasan pemimpin laki-laki ini diungkapkan oleh salah satu pengawas SD di Kabupaten Bulungan.

*"... Mungkin dalam mengambil keputusan dan memimpin, kalau laki-laki jika ada guru yang melanggar biasanya lebih tegas. Sementara, kalau perempuan masih ada rasa iba atau mempertimbangkan rasa..."* (Perempuan, Pengawas SD di Kabupaten Bulungan)

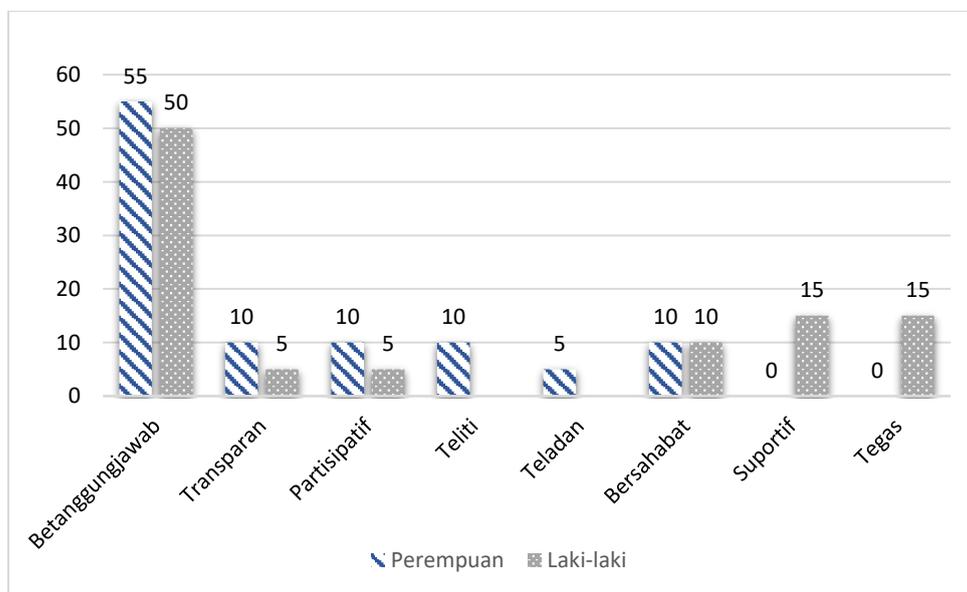
**Temuan ketiga**, karakteristik kepemimpinan dominan selanjutnya adalah bersahabat. Dalam hal ini, karakteristik bersahabat pada kepala sekolah laki-laki dikaitkan dengan karakteristik kepemimpinan laki-laki mengenai penegakan kedisiplinan di sekolah yang lebih fleksibel. Kepala sekolah perempuan cenderung lebih menegakkan kedisiplinan, mengoreksi ketepatan waktu, dan mendorong adanya perubahan di sekolah. Misalnya, apabila ada hal yang tidak sesuai, kepala sekolah perempuan akan langsung menegur guru ataupun siswa. Selain itu, kepala sekolah perempuan akan mengadakan penilaian

terhadap kinerja guru dan melakukan evaluasi rutin untuk memantau perkembangan sekolah. Hal-hal seperti ini tidak terjadi pada kepala sekolah laki-laki yang menjadikan kepemimpinannya lebih longgar dan bersahabat dengan para guru. Hal ini berdasarkan penuturan kepala sekolah perempuan di Bulungan yang membandingkan dengan kepala sekolah sebelumnya yang merupakan laki-laki. Namun, hal ini tidak ditemukan dalam penelusuran data kualitatif berdasarkan wawancara dengan pengawas sekolah.

#### 4.2.2. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah

Subbab ini akan membahas karakteristik kepemimpinan kepala MI perempuan dan laki-laki. Riset ini menemukan bahwa terdapat perbedaan karakteristik kepala MI perempuan dan laki-laki, seperti yang terlihat pada grafik di bawah ini:

**Grafik 5: Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Berdasarkan Jawaban Terbuka Responden Guru**



Kepala MI perempuan dipersepsikan oleh para guru memiliki karakteristik kepemimpinan yang dominan di bertanggung jawab, transparan, dan partisipatif. Hasil temuan ini memiliki kesamaan dengan temuan kepala sekolah SD perempuan. Namun, karakteristik teliti dan bersahabat memiliki nilai yang sama dengan partisipatif sehingga menandakan ketiga karakteristik ini sama kuatnya. Di sisi lain, Kepala MI laki-laki dinilai oleh para guru memiliki karakteristik kepemimpinan yang bertanggung jawab, supportif, dan tegas.

Selanjutnya, data kuantitatif akan dijelaskan melalui temuan data kualitatif di bawah ini. **Temuan pertama**, karakteristik bertanggung jawab dibuktikan dalam kepemimpinan Kepala MI perempuan yang berusaha untuk dan mencontohkan pelaksanaan tugas sesuai tupoksi—meskipun diiringi kesibukan lain seperti urusan domestik—sebagai

konsekuensi norma gender yang berlaku (lihat penjelasan pada temuan ketiga). Berdasarkan penuturan pengawas sekolah MI, sifat tanggung jawab ini juga dibuktikan dengan kedisiplinan dan ketelitian mereka dalam melaksanakan tugas-tugas atau permintaan yang diberikan pengawas maupun dinas. Artinya, sifat tanggung jawab ini bukan sekadar “menjalankan tugas”, tetapi juga menyelesaikannya secara tepat waktu dan sebaik mungkin. Sifat kepemimpinan ini dilihat oleh salah satu pengawas MI di Kabupaten Bulungan.

*“...Perbedaannya tampak perempuan lebih teliti dan detail. Dari setiap sudut yang saya lihat, instruksinya lebih jelas dan tampilan jadi lebih teratur dan rapi. Meski demikian, ada sedikit paniknya ya kalau lihat ada yang belum rapi, belum beres, agar tampak sempurna. Ada supervisi yang lebih baik dari perempuan dan hasilnya tampak lebih rapi...”* (Perempuan, Pengawas MI di Kabupaten Bulungan)

*“...Dalam hal ini, saya memimpin dengan hati yang tulus dan menganggap bahwa sekolah adalah rumah pertama, bukan tempat kerja...”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Sumba Barat)

Berbeda dari kepala MI perempuan, sifat bertanggung jawab kepala MI laki-laki berkaitan dengan sikap tegas dan suportif. Dalam hal ini, kepala MI laki-laki biasanya akan menjadi pemimpin yang direktif dan berorientasi kepada prestasi.

**Temuan kedua**, kepala MI perempuan memiliki sifat kepemimpinan transparan. Dalam hal ini, transparan berkaitan dengan tata kelola anggaran dan penggunaan dana BOS untuk pengembangan sekolah. Karakteristik transparan ini juga termasuk memberikan kesempatan bagi para guru untuk berpartisipasi dalam perumusan dan pengawasan penggunaan anggaran. Sifat kepemimpinan ini juga dibuktikan dengan adanya usaha kepala MI untuk menyelesaikan data anggaran yang diminta oleh pengawas.

*“...Pengawas merasa ketika meminta data-data dari sekolah (seperti data anggaran, guru, ataupun sekolah), kepala sekolah perempuan akan dengan sangat cepat menanggapi bahkan menindaklanjuti permintaan pengawas. Sebaliknya, justru kepala sekolah laki-laki cenderung menunggu-nunggu dalam menindaklanjutinya...”* (Perempuan, Pengawas MI & SD di Kabupaten Sumba Barat).

*“...Hubungan saya dengan para orang tua, termasuk orang tua laki-laki yang justru menyanjung kepemimpinan saya sebagai perempuan...”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Sumba Barat)

**Temuan ketiga**, kepala MI perempuan juga bersifat partisipatif. Hal ini dibuktikan dalam tindakan yang dilakukan oleh kepala MI di sekolah, yaitu dengan ikut terlibat dalam program-program yang ada. Kepala MI perempuan juga cenderung menggunakan pendekatan personal dalam menjalankan aspek partisipatif. Dalam kegiatan-kegiatan sekolah, kepala MI tidak segan untuk turun langsung menangani beberapa pekerjaan dan mengapresiasi rekan guru maupun siswa yang terlibat di dalamnya. Sifat kepemimpinan ini dilihat oleh salah satu pengawas MI di Kabupaten Sumba Barat melalui ungkapan berikut:

*“...Tahun 2007, madrasah mendapat hibah dari Kerajaan Belanda sehingga sekolah mulai diperbaiki sampai mendapat pujian dari pemeriksaan BPK. Namun, beberapa*

*tahun ini tidak ada bantuan lagi yang datang. Yayasan juga hanyalah 'nama saja'. Semua dana penggajian, dana BOS, dan lain-lain, semua diurus oleh Kamad. Bahkan gaji GTT hanya sebesar 40 ribu pada tahun 2006, yang berasal dari dana BOS. Saya sebagai Kepala madrasah pun mengeluarkan uang pribadi untuk memberikan sandal/sepatu atau makanan untuk membantu guru-guru di sekolahnya..."* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Sumba Barat)

Selanjutnya akan dijelaskan lebih lanjut terkait karakteristik kepemimpinan dominan kepala MI laki-laki. **Temuan pertama**, karakteristik kepemimpinan bertanggung jawab, kepala MI laki-laki biasanya akan menjadi pemimpin yang direktif dan berorientasi kepada prestasi sekolah. Dalam hal ini, yang dimaksud sebagai prestasi sekolah adalah mengikuti lomba dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi para guru. Temuan tersebut dikemukakan oleh salah seorang kepala sekolah MI, sebagai berikut:

*"...Saya memimpin sekolah ini orientasinya sama prestasi sekolah. Jadi, saya ikutkan murid-murid itu lomba, guru-guru saya ikutkan pelatihan..."* (Laki-laki, Kepala MI di Kabupaten Probolinggo)

**Temuan kedua**, kepala MI laki-laki dinilai memiliki karakteristik kepemimpinan dominan suportif. Dalam hal ini, dukungan kepala sekolah diberikan dalam bentuk memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan diri. Kegiatan ini dapat dikaitkan dengan tujuan sebelumnya, yaitu karakteristik direktif yang berorientasi kepada prestasi sekolah, sebagaimana yang dapat dilihat dalam kutipan berikut:

*"...Saya memberikan kebebasan kepada guru untuk mengikuti berbagai macam pengembangan diri baik yang dilaksanakan oleh internal kita madrasah..."* (Laki-laki, kepala sekolah MI di Kabupaten Bulungan)

*"...Saya mengikutsertakan guru ke Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), yaitu sebuah proses penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru..."* (Laki-laki, Kepala MI di Kabupaten di Probolinggo)

**Temuan ketiga**, kepala MI laki-laki dinilai memiliki karakteristik kepemimpinan dominan tegas. Karakteristik kepemimpinan tegas ini ditunjukkan dalam pandangan pengawas, yang melihat kepala MI laki-laki dalam hal mengambil keputusan lebih tegas. Temuan ini juga bisa dikaitkan dengan karakteristik kepemimpinan yang direktif pada laki-laki,

*"...Kalau permasalahannya harus segera memutuskan, memang Kamad laki-laki lebih cocok karena tegas..."* (Perempuan, Pengawas MI di Kabupaten Probolinggo)

Temuan ini sejalan dengan temuan pada subbab 4.1.2 mengenai Norma Gender di MI, yang menjelaskan kepala sekolah laki-laki memiliki ketegasan dalam mengambil keputusan. Karakteristik kepemimpinan direktif pada laki-laki, dimungkinkan karena laki-

laki dianggap lebih pantas sebagai pemimpin, sehingga memudahkan mereka untuk mendapatkan dukungan dan legitimasi yang telah dijelaskan pada subbab 4.2.

#### **4.2.2.1 Hambatan dan Tantangan yang Dialami Kepala MI Perempuan**

Perempuan yang menjadi kepala MI, dalam hal ini menemui hambatan dan tantangan yang berbeda pada masa kepemimpinannya. Apalagi pada subbab sebelumnya ditemukan bahwa norma gender yang berlaku di MI adalah laki-laki lebih pantas menjadi pemimpin dibandingkan dengan perempuan. Hal ini kemudian memengaruhi bagaimana kepala MI perempuan membangun relasi dengan para guru. Seperti diungkapkan oleh salah satu kepala MI perempuan di Kabupaten Probolinggo, sebagai berikut:

*“...Hambatan yang berbeda dirasakan Kamad perempuan dibandingkan dengan kamad laki-laki. Saya melihat kepemimpinan Kamad laki-laki, beliau melihat bahwa kamad laki-laki lebih leluasa untuk berkumpul dengan orang lain, termasuk orang Yayasan. Berbeda dengan perempuan yang mendapatkan hambatan karena norma masyarakat yang membatasi mereka. Contohnya, dalam konteks interaksi dengan operator madrasah. Menurut penuturannya, Kamad laki-laki yang dulu bisa lembur sampai larut malam bersama dengan operator (yang kebetulan laki-laki). Sedangkan Kamad (perempuan), paling bisa mendampingi hingga maksimal pukul 10 malam dan tentu kamad (perempuan) juga tidak mungkin hanya berdua dengan operator sehingga mengharuskan saya untuk minta didampingi dengan rekan perempuan yang lain...”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Probolinggo)

Selain norma masyarakat yang membatasi kepemimpinan perempuan di sekolah, perempuan juga kerap diremehkan oleh para guru atau kepala sekolah yang lebih senior. Namun, kepala sekolah perempuan yang vokal dalam mengemukakan pendapat justru tidak disukai. Hambatan dan tantangan tersebut diungkapkan dalam penuturan berikut:

*“...Waktu awal-awal, saya sempat tidak disukai karena katanya saya terlalu vokal, terlalu tegas, tapi saya tetap memimpin dengan cara saya untuk kemajuan sekolah...”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Probolinggo)

*“...Tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah perempuan datang dari guru-guru senior di sekolah. Senioritas menjadi salah satu hambatan dan tantangan utama untuk kepala sekolah perempuan. Ketika perempuan menjadi kepala sekolah, sering kali guru laki-laki senior meremehkan kemampuan perempuan. Hal ini juga menjadi salah satu hal yang mendorong saya untuk menjadi kepala sekolah karena menurut saya, perempuan juga mampu menjadi pemimpin...”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Probolinggo)

Dalam menghadapi hambatan-hambatan yang ada di lapangan, perempuan selama memimpin harus melakukan hal-hal tertentu, seperti membatasi kegiatan malam dan menjaga perilakunya. Hambatan mengenai waktu dan interaksi dengan laki-laki hanya ditemukan di MI dan tidak terjadi di SD. Batasan-batasan yang harus dipatuhi ini diungkapkan oleh salah satu kepala MI perempuan, sebagai berikut:

*“...Membatasi kegiatan malam karena saya perempuan, yaitu harus pandai menjaga marwah sebagai perempuan. Menjaga kepercayaan...”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Bima)

Di Kabupaten Sumba Barat terdapat tantangan khas, yaitu kewajiban menjalankan upacara adat yang banyak melibatkan peranan perempuan. Di Sumba Barat, perempuan memiliki peran dalam menyiapkan urusan domestik ketika ada upacara adat dan bisa berlangsung selama sehari-hari. Hal ini tentu mengharuskan seorang kepala sekolah perempuan membagi waktu antara tanggung jawabnya di ranah privat dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah. Meski demikian, kepala MI perempuan dianggap tetap memprioritaskan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.

*“...Berkaitan dengan kegiatan/upacara adat yang masih sangat kuat di wilayah ini, perempuan yang memang sangat berperan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut, seringkali menghadapi dilema waktu. Meskipun pada kenyataannya, kepala sekolah perempuan tetap mengutamakan tanggung jawab mereka...”* (Perempuan, Pengawas MI & SD di Kabupaten Sumba Barat)

Kepemimpinan perempuan dan laki-laki di MI sama-sama menunjukkan kriteria bertanggung jawab. Dalam hal ini, perempuan lebih partisipatif dan transparan karena membuka ruang bagi para guru ataupun wali murid untuk turut berpartisipasi dalam perumusan kebijakan pengembangan sekolah. Lain halnya dengan laki-laki yang lebih tegas dan suportif, mengacu pada tindakan pengambilan keputusan yang cepat, dan cenderung berorientasi pada prestasi. Dengan demikian, mengacu pada tipologi kepemimpinan Northouse (2018), meskipun perempuan dan laki-laki memiliki empat karakteristik dari tipologi tersebut, kepala MI perempuan cenderung pada kepemimpinan yang partisipatif, sedangkan laki-laki cenderung pada kepemimpinan yang direktif.

### **4.3. Norma Gender dalam Kinerja dan Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Sekolah**

Subbab ini membahas pengaruh norma gender terkait kinerja kepala sekolah dalam manajemen sekolah dan peningkatan kualitas pendidikan. Pembahasan akan dibagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama menjelaskan kinerja kepala sekolah perempuan dalam manajemen sekolah. Bagian kedua menjelaskan inovasi dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sementara bagian ketiga menyoroti kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki dalam merespons situasi pandemi. Pada bagian pertama dan kedua, pembahasan SD dan MI dilakukan terpisah. Sedangkan bagian ketiga, pembahasan akan berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan kepala sekolah laki-laki tanpa membedakan SD dan MI.

#### **4.3.1. Kinerja Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki dalam Manajemen Sekolah**

Subbab ini akan membahas kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki terkait kinerja mereka dalam manajemen sekolah. Analisis dilakukan terhadap data

kuantitatif dan kualitatif yang mana konsisten digunakan seperti pada bagian sebelumnya, yakni analisis kuantitatif dilakukan dengan menguji perbedaan persepsi penilaian yang diberikan guru terhadap kepala sekolah perempuan dan laki-laki. Temuan data kuantitatif akan didukung dengan temuan data kualitatif.

Penilaian terhadap manajemen sekolah yang dimaksud dalam subbab ini terdiri dari 15 (lima belas) indikator, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada subbab kerangka analisis. Dalam uji statistik yang dilakukan berdasarkan 15 (lima belas) indikator, ditemukan pada 14 (empat belas) indikator kepala sekolah perempuan dipersepsikan lebih baik dari kepala sekolah laki-laki. Pada uji signifikansi ditemukan bahwa kepala sekolah perempuan lebih baik dibandingkan kepala sekolah laki-laki dalam 8 (delapan) indikator manajemen sekolah. Namun, pada 7 (tujuh) indikator lainnya dianggap tidak berbeda secara signifikan atau relatif sama. Hasil ini bisa dilihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 11: Data Agregat Uji Statistik Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dalam Manajemen Sekolah**

No.	Persepsi Guru SD dan MI terhadap Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dalam Manajemen Sekolah	Kepsek Perempuan	Kepsek Laki-laki
1	Kepala sekolah telah menetapkan agenda prioritas sekolah yang bisa dipahami oleh seluruh guru.	77.6	79.4
2	Kepala sekolah telah menetapkan indikator capaian untuk mewujudkan agenda prioritas sekolah.	80	75
3	Kepala sekolah menetapkan target waktu yang jelas dalam mewujudkan agenda prioritas sekolah.	<b>61.2*</b> <b>(0.019)</b>	<b>50*</b> <b>(0.019)</b>
4	Kepala sekolah telah mengalokasikan anggaran yang sesuai untuk mencapai agenda prioritas sekolah yang ditetapkan.	87.1	85.3
5	Kepala sekolah mengelola keuangan secara transparan.	<b>77.6*</b> <b>(0.005)</b>	<b>63.2*</b> <b>(0.005)</b>
6	Kepala sekolah telah menetapkan struktur kerja yang efektif.	83.5	79.4
7	Kepala sekolah menegakkan peraturan/prosedur di sekolah secara konsisten.	<b>80*</b> <b>(0.004)</b>	<b>63.2*</b> <b>(0.004)</b>

No.	Persepsi Guru SD dan MI terhadap Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dalam Manajemen Sekolah	Kepsek Perempuan	Kepsek Laki-laki
8	Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya mendapatkan dukungan dari seluruh staf sekolah, termasuk para guru.	85.9	80.9
9	Kepala sekolah telah menetapkan tugas dan fungsi setiap guru secara jelas.	92.9	91.2
10	Kepala sekolah melakukan penilaian kerja terhadap seluruh staf sekolah, termasuk guru.	<b>96.5*</b> <b>(0.009)</b>	<b>85.3*</b> <b>(0.009)</b>
11	Kepala sekolah memberikan apresiasi atas kinerja staf sekolah, termasuk guru.	76.5	74.6
12	Kepala sekolah melakukan rapat evaluasi rutin terhadap kondisi sekolah yang mengundang para guru.	<b>90.6*</b> <b>(0.02)</b>	<b>79.4*</b> <b>(0.02)</b>
13	Kepala sekolah mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi.	<b>89.4*</b> <b>(0.031)</b>	<b>82.1*</b> <b>(0.031)</b>
14	Kepala sekolah berusaha mewujudkan ketersediaan fasilitas sekolah sebaik mungkin.	<b>72.9*</b> <b>(0.011)</b>	<b>60.3*</b> <b>(0.011)</b>
15	Kepala sekolah telah membantu para guru untuk mewujudkan hasil pembelajaran siswa yang berkualitas.	<b>88.2*</b> <b>(0.029)</b>	<b>82.4*</b> <b>(0.029)</b>

**Catatan:** Nilai P-value berada di dalam tanda kurung

\*P-value < 0.05 menandakan Perempuan dan Laki-laki berbeda signifikan

Berdasarkan data pengujian statistik terhadap 15 (lima belas) indikator kinerja manajemen sekolah, ada 7 (tujuh) indikator yang tidak menunjukkan perbedaan kinerja antara kepala sekolah perempuan dan laki-laki. **Namun, kepala sekolah perempuan tetap menunjukkan nilai yang lebih tinggi dalam 6 (enam) indikator dari (7) tujuh indikator tersebut.** Sementara di 8 (delapan) indikator lainnya, secara signifikan terbukti perbedaan antara kepala sekolah perempuan dan laki-laki. **Di 8 (delapan) indikator tersebut, kepala sekolah perempuan unggul atas laki-laki** dalam hal: (1) Menetapkan target waktu agenda prioritas; (2) Mengelola keuangan secara transparan; (3) Menegakkan peraturan/prosedur; (4) Melakukan penilaian kinerja; (5) Melakukan evaluasi rutin; (6) Mengambil langkah perbaikan atas evaluasi; (7) Mewujudkan ketersediaan fasilitas sekolah; dan (8) Membantu para guru mewujudkan hasil pembelajaran.

Temuan tersebut dapat dikaitkan dengan penjelasan mengenai fungsi manajemen dan kepemimpinan yang ditunjukkan pada Tabel 3. Dapat disimpulkan bahwa perempuan dipersepsikan unggul dalam menjalankan fungsi manajemen yang menghasilkan ketertiban dan konsistensi, maupun kepemimpinan yang menghasilkan perubahan dan pergerakan. Ini sesuai dengan pernyataan kepemimpinan maupun manajemen yang diperlukan dalam keberhasilan perkembangan sekolah, seperti yang disampaikan oleh Northouse (2018, p. 53). Meski jumlah perempuan sebagai kepala sekolah masih sangat minim, tetapi ketika dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah, kinerjanya dipersepsikan sangat positif. Hal ini menjadi ironi tersendiri mengingat kinerja yang dipersepsikan lebih baik ternyata tidak diikuti oleh preferensi para guru agar perempuan menjadi kepala sekolah/madrasah. Subbab selanjutnya menggali lebih jauh perbedaan kinerja antara kepala SD dan MI, serta analisis pendukung berupa data kualitatif.

#### 4.3.2. Kinerja Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki dalam Manajemen Sekolah Dasar

Subbab ini berupaya menguraikan temuan berdasarkan hasil persepsi penilaian para guru terhadap kinerja kepala sekolah dalam hal manajemen sekolah dasar. Uraian diawali dengan penyajian tabel berikut:

**Tabel 12: Penilaian Guru Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar dalam Manajemen Sekolah**

No.	Persepsi Guru SD terhadap Kinerja Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah	Kepsek Perempuan	Kepsek Laki-laki
1	Kepala sekolah telah menetapkan agenda prioritas sekolah yang bisa dipahami oleh seluruh guru.	80	77
2	Kepala sekolah telah menetapkan indikator capaian untuk mewujudkan agenda prioritas sekolah.	80.	71

No.	Persepsi Guru SD terhadap Kinerja Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah	Kepsek Perempuan	Kepsek Laki-laki
3	Kepala sekolah menetapkan target waktu yang jelas dalam mewujudkan agenda prioritas sekolah.	<b>60*</b> <b>(0.027)</b>	<b>46*</b> <b>(0.027)</b>
4	Kepala sekolah telah mengalokasikan anggaran yang sesuai untuk mencapai agenda prioritas sekolah yang ditetapkan.	90	85
5	Kepala sekolah mengelola keuangan secara transparan	<b>78*</b> <b>(0.011)</b>	<b>62*</b> <b>(0.011)</b>
6	Kepala sekolah telah menetapkan struktur kerja yang efektif.	83	73
7	Kepala sekolah menegakkan peraturan/prosedur di sekolah secara konsisten.	<b>81*</b> <b>(0.003)</b>	<b>65*</b> <b>(0.003)</b>
8	Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya mendapatkan dukungan dari seluruh staf sekolah, termasuk para guru.	88	79
9	Kepala sekolah telah menetapkan tugas dan fungsi setiap guru secara jelas.	92	92
10	Kepala sekolah melakukan penilaian kerja terhadap seluruh staf sekolah, termasuk guru.	95	85
11	Kepala sekolah memberikan apresiasi atas kinerja staf sekolah, termasuk guru.	80.0	77
12	Kepala sekolah melakukan rapat evaluasi rutin terhadap kondisi sekolah yang mengundang para guru.	<b>89*</b> <b>(0.022)</b>	<b>75*</b> <b>(0.022)</b>
13	Kepala sekolah mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi.	<b>91*</b> <b>(0.007)</b>	<b>77*</b> <b>(0.007)</b>
14	Kepala sekolah berusaha mewujudkan ketersediaan fasilitas sekolah sebaik mungkin.	<b>78 *</b> <b>(0.012)</b>	<b>60*</b> <b>(0.012)</b>
15	Kepala sekolah telah membantu para guru untuk mewujudkan hasil pembelajaran siswa yang berkualitas.	89	83
<p>Catatan: Nilai P-value berada di dalam tanda kurung  *P-value &lt; 0.05 menandakan Perempuan dan Laki-laki berbeda signifikan</p>			

Dalam temuan data kuantitatif, pengujian terhadap 15 (lima belas) indikator menunjukkan di sekolah dasar kepala sekolah perempuan dinilai lebih baik dibandingkan kepala sekolah laki-laki dalam 14 (empat belas indikator). Uji signifikansi menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara kepala SD perempuan dan laki-laki di 6 (enam) indikator. Kepala SD perempuan dinilai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki dalam manajemen sekolah, yakni berdasarkan 6 (enam) indikator berikut: (1) menetapkan target waktu lebih baik dalam mewujudkan agenda prioritas sekolah; (2) mengelola keuangan secara lebih transparan; (3) menegakkan peraturan/prosedur di sekolah secara lebih baik; (4) melakukan evaluasi rutin terhadap kondisi sekolah secara lebih baik; (5) mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi secara lebih baik; (6) mewujudkan ketersediaan fasilitas sekolah secara lebih baik. Sementara pada sembilan indikator lainnya, kepala sekolah perempuan dan laki-laki dianggap memiliki kinerja yang sama.

Terkait **penetapan target waktu yang lebih baik dalam mewujudkan agenda prioritas**, persepsi guru menilai kinerja lebih baik dilakukan oleh kepala sekolah perempuan dan hal tersebut dapat dilihat dari hasil yang dicapai. Masih berkaitan dengan penetapan target waktu yang lebih baik dalam mewujudkan agenda prioritas, data kualitatif yang ditemukan dalam riset ini tidak spesifik menjelaskan temuan ini, tetapi kepemimpinan perempuan dianggap mampu membawa perubahan yang signifikan. Sebagaimana tergambar dalam kutipan berikut:

*“SD W, X, dan Y ini kemajuannya pesat karena dipimpin oleh kepsek perempuan. Jadi, perempuan ini meski sedikit, tapi bagus perkembangannya. Misalnya, SD D sejak dipimpin perempuan tampak semakin baik. Awalnya sekolah ini agak tertinggal. Ibu X juga luar biasa, di SD Z yang dulu agak tertinggal... sekarang luar biasa bisa mengangkat menjadi lebih baik sampai 80 persen.”* (Perempuan, Pengawas SD di Kabupaten Bulungan)

Temuan ini dapat dikaitkan pula dengan penilaian kinerja oleh pengawas SD terhadap kepala SD perempuan yang sejak awal kepemimpinannya memiliki rencana program sekolah hingga evaluasi. Hal tersebut dapat dilihat lebih lanjut pada penjelasan mengenai temuan kemampuan kepala SD perempuan yang lebih baik dalam melakukan evaluasi rutin dan mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi.

Dalam manajemen sekolah, **kepala SD perempuan dinilai** oleh para guru **lebih transparan dibandingkan kepala SD laki-laki**. Hasil pengujian statistik sebelumnya juga didukung dengan temuan bahwa kepala SD perempuan dianggap lebih berintegritas dan membuat rancangan anggaran secara lebih tertata dan hati-hati, sebagaimana terlihat dalam kutipan berikut:

*“...Soal keuangan juga ya, perempuan itu lebih tertata, lebih hati-hati dibanding yang laki-laki. Ya kalau perempuan biasanya lebih disiplin, berintegritas, dan patuh ya kalau memimpin...”* (Laki-laki, Pengawas SD Kabupaten Probolinggo)

Dalam kutipan tersebut kepala sekolah perempuan dianggap oleh guru lebih disiplin dan berintegritas. Dengan kata lain, **mereka lebih baik dalam menegakkan**

**peraturan/prosedur di sekolah.** Secara konkret, salah satu kepala sekolah perempuan juga berhasil meningkatkan disiplin dalam berbagai hal lain kepada warga sekolah. Sebagaimana yang terlihat dalam dua kutipan berikut:

*"...Pemimpin perempuan lebih rapi secara administrasi, lebih disiplin, lebih bisa mengambil hati siswa, lebih tegas, sekolah lebih bagus..."* (Laki-laki, Pengawas SD di Kabupaten Bulungan)

*"...Sebelum saya, kepala sekolahnya ada laki-laki, yang istilahnya cuek, tidak detail, utamanya dalam masalah kebersihan dan penataan. Saya juga lebih detail masalah piket, masalah seragam, masalah kedisiplinan, kita buat supaya sama... jadi lebih disiplin dari yang sebelumnya..."* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bulungan)

Kepala sekolah perempuan dianggap memiliki **kemampuan yang lebih baik dalam melakukan evaluasi rutin dan mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi** terhadap kondisi sekolah. Hal tersebut didukung oleh temuan data kualitatif yang menunjukkan usaha yang dilakukan oleh kepala SD perempuan seperti berikut:

*"Maka dari itu, guru-guru diminta buat buku klasifikasi per kelas untuk memantau perkembangan kemampuan siswa. Ketika ada siswa yang dianggap memerlukan perhatian khusus, (maka) ketika naik kelas akan disampaikan kepada guru kelas berikutnya.* (Perempuan, Kepala SD Kabupaten Sumba Barat)

Temuan ini juga sesuai dengan penilaian kinerja oleh Pengawas SD yang melihat kepala SD perempuan sejak awal kepemimpinannya telah memiliki rencana program sekolah hingga evaluasi.

*"Misalnya, perempuan sejak awal memimpin sudah punya rencana sampai evaluasinya..."* (Laki-laki, Pengawas SD di Kabupaten Probolinggo)

Langkah perbaikan atas evaluasi juga terlihat dalam upaya kepala sekolah yang dianggap membantu guru untuk mengembangkan hasil pembelajaran. **Kepala sekolah perempuan memiliki kecenderungan terlibat langsung dalam membantu para guru** untuk mengembangkan hasil pembelajaran. Hal ini juga dapat terlihat dengan adanya usaha kepala sekolah perempuan untuk mengajarkan guru perihal keperluan administratif di kelas. Sebagaimana terlihat dalam kutipan berikut:

*"...Supervisi guru untuk kompetensi, satu semester, dua kali supervisi kemampuan admin kelas (RPP) dan pembelajaran di kelas. Tiap hari sesudah mengajar, guru diajak refleksi untuk mengungkapkan apa yang kurang..."* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Probolinggo)

Temuan tersebut juga memiliki kesamaan dengan pengalaman salah satu perempuan pengawas SD di Sumba Barat yang turut mengorbankan keperluan pribadinya demi tanggung jawab sebagai kepala sekolah.

*"...Apalagi tahun-tahun yang belum ada dana dana BOS, semua kita kekurangan. Buku kami beli sendiri karena tidak ada dana untuk mengadakan buku untuk sumber belajarnya anak. Itu dari kami sendiri. Setiap bulan kami sisihkan sedikit untuk bisa beli buku pegangannya kami sendiri, kami menyusun RPP."* (Perempuan, Pengawas SD Kabupaten Sumba Barat)

Berkaitan dengan indikator **mewujudkan agenda prioritas dan ketersediaan fasilitas** sekolah dengan baik, ditemukan kekhasan pada kepala sekolah perempuan yang berusaha untuk membangun interaksi dengan orang tua murid dalam melaksanakan agenda prioritas. Hal ini dapat disimak berdasarkan ungkapan narasumber berikut:

*“...Kami kumpulkan orang tua, apalagi kalau dekat UN yang kebetulan berbarengan dengan potong padi (April-Mei –red) sehingga orang tua diminta untuk tidak memberikan pekerjaan terlalu berat kepada siswa. Ketika kami bekerja, misalnya ingin bangun pagar, kami harus (adakan) pertemuan dengan orang tua sehingga nanti orang tua yang membantu pekerjaan...”* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Sumba Barat).

Temuan ini tentunya berkaitan dengan fenomena kepala sekolah perempuan yang mengubah hambatan menjadi tantangan dan mengatasinya dengan melakukan pendekatan maupun komunikasi kepada guru, murid, serta wali murid.

#### 4.3.3. Kinerja Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki dalam Manajemen Madrasah Ibtidaiyah

Subbab ini berupaya menguraikan temuan berdasarkan hasil persepsi penilaian para guru terhadap kinerja kepala sekolah dalam manajemen Madrasah Ibtidaiyah. Temuan kuantitatif sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 13 **menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan persepsi guru terhadap kinerja kepala MI perempuan dan kepala MI laki-laki terkait manajemen sekolah**. Meski demikian, kepala sekolah perempuan memiliki penilaian lebih baik dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki pada 8 (delapan) indikator (cetak tebal pada tabel).

**Tabel 13: Penilaian Guru Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam Manajemen Sekolah**

No.	Persepsi Guru MI terhadap Kinerja Kepala Madrasah dalam Manajemen Sekolah	Kepsek Perempuan	Kepsek Laki-laki
1	Kepala sekolah telah menetapkan agenda prioritas sekolah yang bisa dipahami oleh seluruh guru.	80	85
2	Kepala sekolah telah menetapkan indikator capaian untuk mewujudkan agenda prioritas sekolah.	80	85
3	Kepala sekolah menetapkan target waktu yang jelas dalam mewujudkan agenda prioritas sekolah.	<b>65</b>	<b>60</b>

No.	Persepsi Guru MI terhadap Kinerja Kepala Madrasah dalam Manajemen Sekolah	Kepsek Perempuan	Kepsek Laki-laki
4	Kepala sekolah telah mengalokasikan anggaran yang sesuai untuk mencapai agenda prioritas sekolah yang ditetapkan.	75	85
5	Kepala sekolah mengelola keuangan secara transparan.	<b>75</b>	<b>65</b>
6	Kepala sekolah telah menetapkan struktur kerja yang efektif.	85	95
7	Kepala sekolah menegakkan peraturan/prosedur di sekolah secara konsisten.	<b>75</b>	<b>60</b>
8	Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya mendapatkan dukungan dari seluruh staf sekolah, termasuk para guru.	<b>85</b>	<b>80</b>
9	Kepala sekolah telah menetapkan tugas dan fungsi setiap guru secara jelas.	<b>95</b>	<b>90</b>
10	Kepala sekolah melakukan penilaian kerja terhadap seluruh staf sekolah, termasuk guru.	<b>100</b>	<b>85</b>
11	Kepala sekolah memberikan apresiasi atas kinerja staf sekolah, termasuk guru.	65	70
12	Kepala sekolah melakukan rapat evaluasi rutin terhadap kondisi sekolah yang mengundang para guru.	<b>95</b>	<b>90</b>
13	Kepala sekolah mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi.	85	95
14	Kepala sekolah berusaha mewujudkan ketersediaan fasilitas sekolah sebaik mungkin.	55	60
15	Kepala sekolah telah membantu para guru untuk mewujudkan hasil pembelajaran siswa yang berkualitas.	<b>85</b>	<b>80</b>
<p>Catatan: Nilai P-value berada di dalam tanda kurung  *P-value &lt; 0.05 menandakan Perempuan dan Laki-laki berbeda signifikan</p>			

Berkaitan dengan manajemen sekolah, data kualitatif menemukan pola bahwa kepala MI perempuan maupun laki-laki memiliki 4 (empat) kegiatan prioritas terkait manajemen sekolah yang sama, yaitu: (1) kedisiplinan (bagi guru maupun murid), (2) pembangunan infrastruktur, (3) pemberian jam belajar tambahan, dan (4) pengembangan guru melalui kegiatan internal/eksternal. Namun, temuan data kualitatif juga menemukan **adanya 3 (tiga) perbedaan pendekatan dalam kegiatan prioritas** berkaitan dengan manajemen sekolah yang dicapai kepala MI perempuan, yaitu dalam hal (1) usaha menegakkan peraturan/prosedur secara konsisten, (2) pengembangan guru dengan pendekatan personal, dan (3) penggunaan ide-ide baru untuk memecahkan masalah.

Dalam kaitannya dengan **menegakkan peraturan/prosedur secara konsisten** di sekolah, kepala MI perempuan berusaha untuk memperkuat kedisiplinan warga sekolah. Hal ini dilatarbelakangi keyakinan kepala MI perempuan bahwa disiplin merupakan kunci untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang baik.

*“Jam pelajaran, kewajiban mengikuti kegiatan Imtak... Disiplin, tanpa disiplin apapun tidak bisa berjalan. Disiplin untuk menyadarkan dalam melaksanakan tugas.”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Bima)

*“Mendisiplinkan guru, mencontohkan ke guru, dan membimbing guru secara terperinci untuk menjadi guru-guru yang berkualitas. Mendorong guru-guru untuk menjadi disiplin dalam proses pembelajaran karena guru yang disiplin akan menjadi guru yang berkualitas.”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Probolinggo)

Selanjutnya, dalam kaitannya dengan **pengembangan guru**, ditemukan perbedaan antara kepala MI perempuan dibandingkan dengan kepala MI laki-laki. Kepala MI perempuan **memiliki karakteristik kepemimpinan yang dominan partisipatif dan diwujudkan dalam pendekatan personal berupa bimbingan langsung kepada guru**, sebagaimana dibuktikan dalam kutipan berikut:

*“...Gaya kepemimpinan laki-laki kaku pendekatannya ke guru-guru dan guru perempuan sungkan untuk mengemukakan pendapatnya. Sebaliknya, gaya kepemimpinan perempuan dapat mendekati guru dan guru perempuan dapat mengemukakan pendapatnya tanpa sungkan...”* (Perempuan, Pengawas MI di Kabupaten Probolinggo)

Hal ini beriringan dengan karakteristik kepemimpinan perempuan yang cenderung memilih pendekatan personal dalam menjalin relasi dengan guru, murid, dan wali murid. Sedangkan kepala MI laki-laki berorientasi mendorong/memotivasi guru untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan, seperti KKG, pelatihan, dan seminar.

Berkaitan dengan **ide-ide baru untuk mengembangkan pendidikan di sekolah**, secara garis besar tidak terdapat perbedaan antara kepala MI perempuan maupun laki-laki. Keduanya memiliki kecenderungan untuk mengembangkan inovasi berdasarkan aturan dan panduan yang telah diberikan dinas terkait maupun pihak yayasan. Namun, kepala MI perempuan mengatakan terdapat tantangan meyakinkan guru-guru lain maupun pihak yayasan (yang didominasi oleh laki-laki) akan inovasi yang mereka tawarkan.

*“...Pasti ada salah satu yang nyeletuk. Kalau kita ada program yang baru atau apa, ada yang nyeletuk ‘Ah sok idealis, toh yang ada jalani saja’...”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Probolinggo).

Kepala MI perempuan juga menggunakan ide-ide baru untuk menjadikan hambatan yang ada dalam masyarakat sebagai sebuah tantangan yang dapat dihadapi, sebagaimana disampaikan dalam kutipan berikut:

*“...Hambatan berkaitan dengan perekrutan siswa. Di desa, untuk rekrutmen siswa mesti mendekati tokoh masyarakat. Kamad perempuan ada hambatan untuk berkomunikasi dengan tokoh masyarakat, sedangkan Kamad laki-laki lebih mudah. Kamad perempuan pada akhirnya melakukan door to door (silaturahmi) ke orang tua calon murid supaya anaknya bisa....”* (Perempuan, Pengawas MI di Kabupaten Probolinggo).

Dalam kutipan di atas, terlihat bahwa kepala MI perempuan mendapatkan hambatan dalam merekrut siswa karena keterbatasan interaksi dengan tokoh masyarakat (yang kebanyakan laki-laki). Walaupun demikian, kepala MI perempuan ternyata dapat mengatasi hambatan tersebut dengan memanfaatkan relasi yang dibangun secara langsung dengan orang tua murid.

#### **4.4. Inovasi dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah**

Subbab ini menguraikan penilaian guru terhadap inovasi yang dilakukan dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SD maupun MI. Dalam menjelaskan hal tersebut, pembahasan berfokus pada dua aspek, yaitu agenda prioritas kepala sekolah dan bantuan kepala sekolah kepada para guru dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Data kuantitatif yang digunakan dalam subbab ini merupakan jawaban terbuka para guru atas pertanyaan: **“Seperti apa agenda prioritas sekolah?”** dan **“Bagaimana kepala sekolah membantu guru dalam mewujudkan hasil pembelajaran yang berkualitas?”**.

##### **4.4.1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Perempuan dan Laki-laki Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan secara Inovatif**

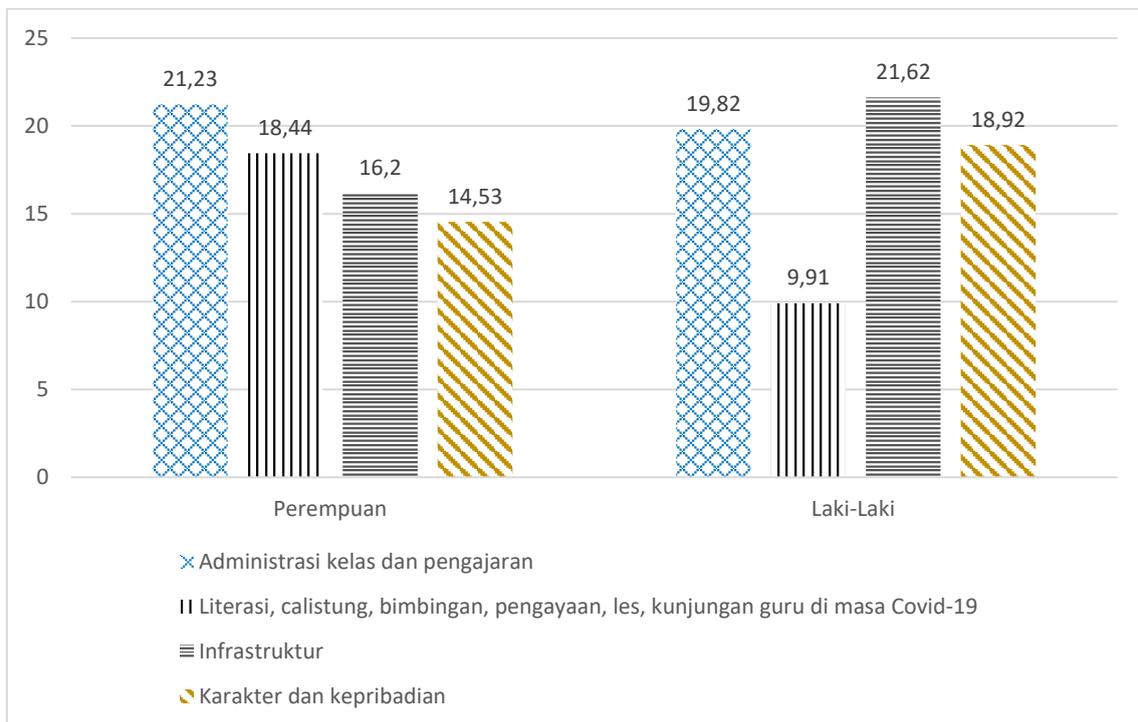
Bagian ini menguraikan temuan mengenai kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SD. Peningkatan kualitas pendidikan yang inovatif dapat dilihat dari persepsi guru terhadap implementasi agenda prioritas oleh kepala sekolah di SD. Temuan penelitian menunjukkan perbedaan dalam kegiatan yang menjadi agenda prioritas di SD yang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan. Kepala sekolah perempuan cenderung lebih memprioritaskan upaya menjamin kemampuan akademik siswa, termasuk di masa pandemi COVID-19.

Sementara, kepala sekolah laki-laki lebih mengutamakan penyediaan infrastruktur, seperti sarana dan prasarana, fasilitas fisik, serta renovasi kelas.

Di sekolah-sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan, pengembangan administrasi kelas dan pengajaran merupakan agenda prioritas terbanyak di antara agenda-agenda kegiatan lainnya. Termasuk di dalam kategori administrasi kelas dan pengajaran ini adalah kegiatan-kegiatan, seperti penyusunan dan pengembangan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), jurnal, silabus, penyediaan alat peraga, dan bahan ajar. Hal tersebut sejalan dengan temuan Tim INOVASI bahwa kepala sekolah perempuan cenderung mengalokasikan lebih banyak dana untuk pengembangan kapasitas guru, kegiatan belajar siswa, dan pengelolaan perpustakaan (Arsendy, et al. 2020).

Masih terkait dengan upaya menjamin kemampuan akademik siswa, kepala sekolah perempuan juga lebih mengedepankan kegiatan-kegiatan literasi, calistung, bimbingan, les, pengayaan materi mata pelajaran, dan kunjungan guru ke rumah siswa di masa pandemi COVID-19 sebagai agenda prioritas di sekolah mereka. Hal ini dapat dilihat pada grafik berikut:

**Grafik 6: Agenda Prioritas Kepala Sekolah Dasar**



Perhatian kepala sekolah perempuan terhadap kemampuan akademik siswa di sekolahnya juga dipaparkan oleh tiga orang kepala sekolah berikut:

*“...Kelas satu yang tidak mengenal huruf, nah kami mengajak orang tua agar mengajak anaknya untuk datang ke sekolah agar anak didik kami bisa cepat mengenal huruf. Alhamdulillah ada tiga bulan sudah berjalan di kelas 1, ada 10 yang tidak mengenal huruf, sekarang sisa dua lagi hasil laporan tadi. Untuk kelas 6, guru selalu ada siswa tidak cepat mengirimkan tugasnya. Jadi, ada siswa yang susah mengirim tugasnya akhirnya bertumpuk-tumpuk yang tidak bisa dikerjakannya. Jadi ketika ada yang seperti itu, langsung guru besoknya telusuri dengan datang ke rumahnya...”* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bulungan).

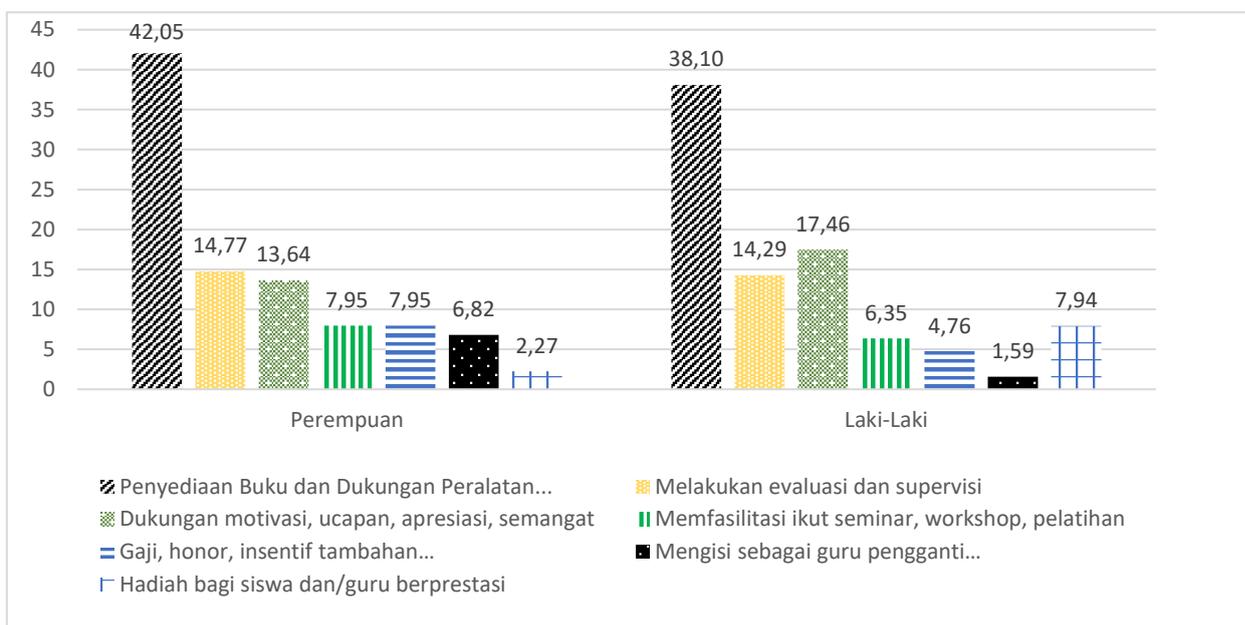
*“...Kepala sekolah meminta guru-guru untuk bersedia memberikan jam tambahan (di sore hari) kepada siswa. Hal tersebut dikarenakan pembelajaran yang dilakukan di titik kumpul, dirasa tidak efektif sehingga siswa perlu mendapatkan materi tambahan...”* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Sumba Barat).

*“...Iya berbeda. Selama ini sekolah dipimpin oleh laki-laki. Baru saya pertama yang perempuan menjadi kepala sekolah. Suami saya adalah kepala sekolah sebelum saya di sekolah ini. Soal hal yang bersifat fisik/pembangunan fisik, laki-laki lebih perhatikan...”* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bulungan)

Kutipan tersebut menunjukkan pola kepemimpinan kepala SD perempuan yang memperhatikan efektivitas dari hasil pembelajaran sehingga murid-murid dapat memperoleh manfaat pembelajaran semaksimal mungkin.

Peningkatan kualitas pendidikan juga ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam membantu para guru meningkatkan kualitas hasil pembelajaran. Temuan data kuantitatif penelitian ini menemukan terdapat beragam bantuan yang diberikan oleh kepala SD kepada para guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Grafik 7 memaparkan 7 (tujuh) bentuk bantuan yang paling banyak diberikan kepala SD. Temuan penelitian ini menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan dalam penentuan bentuk-bentuk bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan di SD. Lima bentuk bantuan yang paling banyak diberikan oleh kepala SD mencakup: (1) penyediaan buku dan dukungan peralatan (alat peraga dan multimedia), (2) evaluasi dan supervisi, (3) dukungan motivasi, ucapan dan semangat, (4) memfasilitasi ikut seminar, workshop, pelatihan, (5) gaji, honor, insentif tambahan untuk kegiatan di luar jam kerja.

**Grafik 7: Bentuk Bantuan Kepala Sekolah Dasar Kepada Guru untuk Peningkatan Kualitas Pembelajaran**



Di luar lima bentuk bantuan utama, temuan kuantitatif juga menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan lebih banyak turun tangan menjadi guru pengganti di saat ada guru berhalangan hadir, jika dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki. Persepsi guru yang dijelaskan dalam temuan kuantitatif memperlihatkan bahwa kepala sekolah perempuan juga dinilai lebih memperhatikan insentif tambahan bagi guru-guru yang melakukan kegiatan di luar jam kerja, dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki yang secara persentase dinilai lebih banyak memberikan hadiah/imbalan kepada siswa/guru berprestasi.

Temuan dari data kualitatif menunjukkan bahwa pendekatan kepala sekolah perempuan dalam melakukan evaluasi dan supervisi kepada guru-guru cenderung lebih informal dan personal, seperti diungkapkan oleh seorang kepala sekolah perempuan.

*“...Ya mungkin karena saya menganggap di sini mereka itu seperti adik. Saya dekati, saya ajak pelan-pelan mereka juga. Saya lihat mungkin masih kurang semangat atau bagaimana. Saya dekati, saya tanya, ‘Bagaimana hari ini kabarnya?’ Siapa tahu ada masalah di rumah. Di sini saya bertindak sebagai ibu, sebagai teman, sebagai kakak yah karena masih banyak yang muda-muda...”* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bima)

Namun demikian, dalam situasi-situasi tertentu kepala sekolah perempuan juga dapat bersikap ‘tegas’ dalam menjalankan fungsi evaluasi dan supervisi, sebagaimana diceritakan oleh seorang kepala sekolah perempuan.

*“...Saya sangat keras dalam mendisiplinkan guru-guru ini. Untuk itu butuh waktu tiga bulan sampai guru-guru itu mempunyai kebiasaan disiplin. Pada mulanya hampir semua guru menentang agenda prioritas itu. Dari 23 orang guru, hanya empat orang*

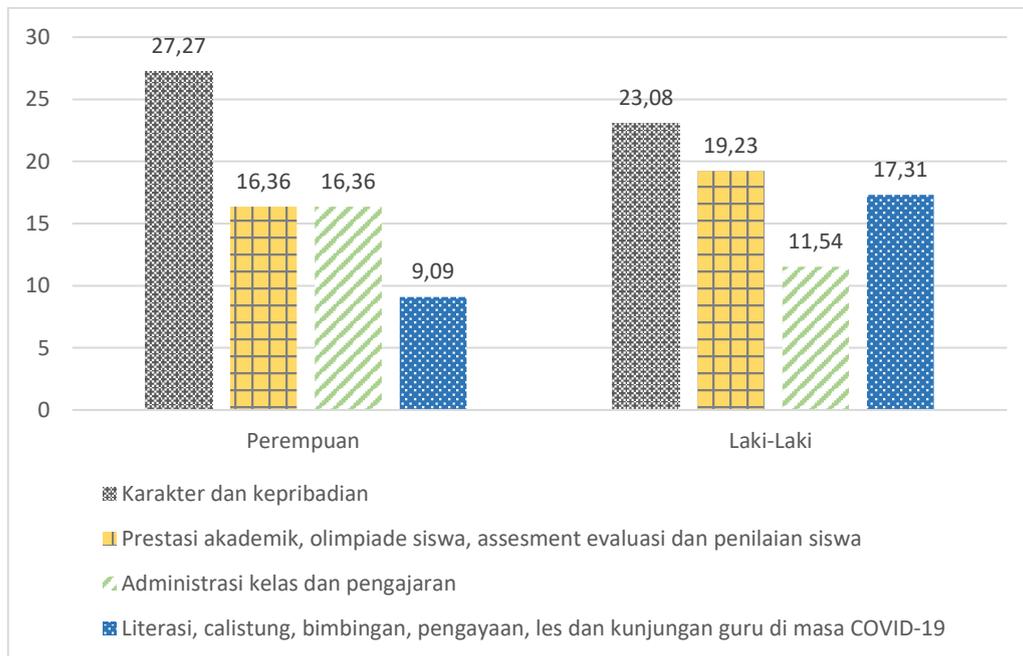
yang mendukung. Sekarang hampir semua mendukung saya, walaupun mungkin masih ada sedikit guru yang tak suka pada saya...” (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Sumba Barat)

Temuan tersebut dapat dikaitkan dengan temuan kedua di subbab 4.1.1. yang mengatakan bahwa kepala sekolah perempuan tidak lebih disukai dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki. Hal tersebut dikarenakan kepala sekolah laki-laki memiliki kecenderungan untuk memimpin secara longgar dan fleksibel dari segi penegakan kedisiplinan di sekolah.

#### 4.4.2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Perempuan dan Laki-laki dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan secara Inovatif

Subbab ini menguraikan temuan mengenai kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MI. Sebagaimana dilihat pada Grafik 8, secara umum pendidikan karakter dan kepribadian merupakan agenda prioritas kepala MI yang paling banyak disebutkan oleh responden guru. Hal ini berlaku baik pada MI yang dipimpin oleh laki-laki maupun perempuan. Kecenderungan ini kemungkinan terkait dengan substansi pendidikan MI dengan porsi pendidikan agama yang besar.

**Grafik 8: Agenda Prioritas Kepala Madrasah Ibtidaiyah**



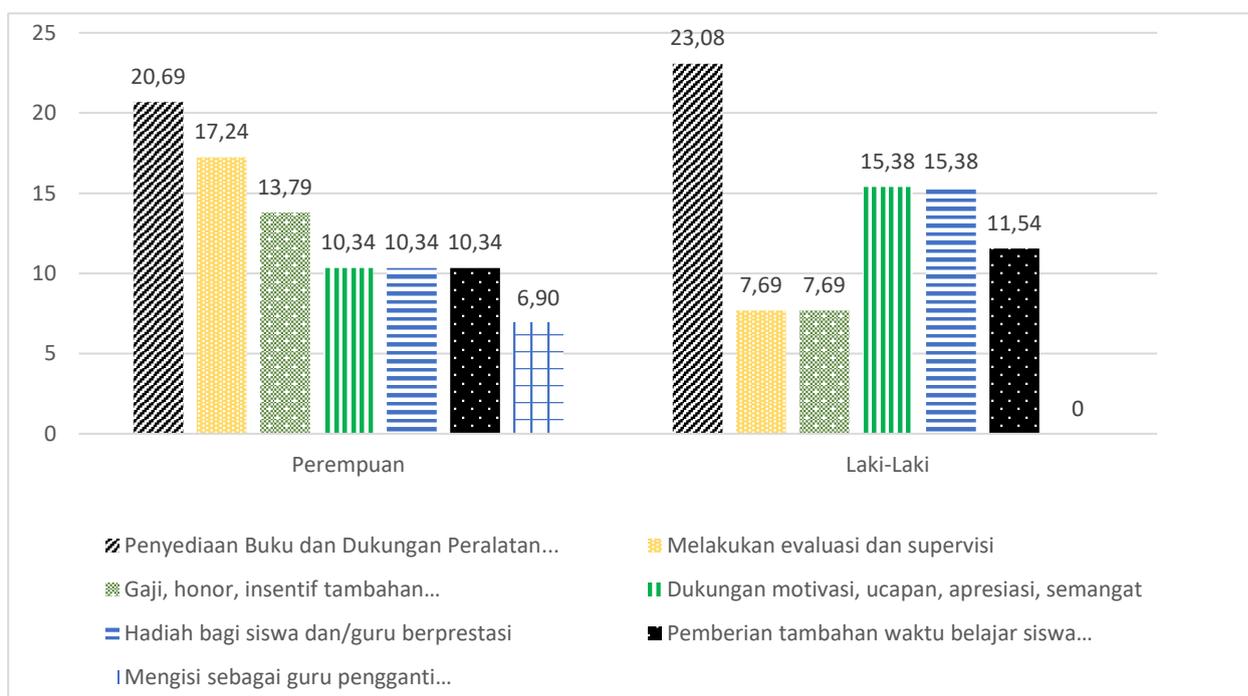
Kegiatan-kegiatan terkait peningkatan prestasi akademik, pengikutsertaan siswa dalam olimpiade, dan asesmen/evaluasi/penilaian siswa juga menjadi agenda prioritas kepala sekolah perempuan maupun laki-laki. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala MI perempuan lebih banyak menjadikan pengembangan administrasi kelas dan pengajaran sebagai salah satu agenda prioritas, dibandingkan kepala sekolah laki-laki. Hal ini sejalan dengan temuan kualitatif melalui kutipan berikut:

“...Contohnya, ada penilaian tentang kinerja guru kelas 1-6. Kamad akan mengevaluasi admin kelas tersebut. Ketika menemukan guru yang kurang rajin, Kamad perempuan akan membantu secara luwes dan telaten, sedangkan Kamad laki-laki tahunya beres saja...” (Perempuan, Pengawas MI di Kabupaten Probolinggo)

Berdasarkan temuan data kuantitatif Grafik 8, kepala MI laki-laki lebih memprioritaskan kegiatan-kegiatan literasi, calistung, bimbingan, les, pengayaan materi mata pelajaran, dan kunjungan guru ke rumah siswa di masa pandemi COVID-19, daripada penyediaan administrasi kelas dan pengajaran. Akan tetapi, temuan observasi di lapangan menunjukkan bahwa dari 4 (empat) MI yang dipimpin kepala MI perempuan yang kami teliti, seluruhnya memiliki bangunan perpustakaan. Sebaliknya, justru dari 6 (enam) MI yang dipimpin kepala MI laki-laki, hanya 4 (empat) yang memiliki bangunan perpustakaan.

Hal selanjutnya terkait dengan bantuan kepala sekolah kepada guru untuk peningkatan kualitas pendidikan. Penyediaan buku dan dukungan peralatan berupa alat peraga dan perangkat multimedia merupakan bentuk bantuan yang paling banyak disebut oleh responden, baik di sekolah MI yang dipimpin oleh laki-laki maupun perempuan.

**Grafik 9: Bentuk Bantuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Kepada Guru untuk Peningkatan Kualitas Pembelajaran**



Grafik 9 memaparkan 7 (tujuh) bentuk bantuan yang paling banyak diberikan kepala MI. Temuan penelitian ini menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan dalam penentuan bentuk-bentuk bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan di MI. Tiga bantuan yang paling banyak diberikan oleh kepala MI perempuan

mencakup: (1) penyediaan buku dan dukungan peralatan (alat peraga dan multimedia), (2) evaluasi dan supervisi, (3) gaji, honor, insentif tambahan untuk kegiatan di luar jam kerja. Sementara laki-laki mencakup: (1) penyediaan buku dan dukungan peralatan (alat peraga dan multimedia), (2) hadiah bagi siswa dan/ guru berprestasi, (3) dukungan motivasi, ucapan dan semangat. Data pada grafik di atas juga menunjukkan perbedaan yang mencolok soal bantuan mengisi sebagai guru pengganti saat kelas kosong. Kepala MI perempuan lebih banyak memberikan bantuan mengisi sebagai guru pengganti dibandingkan kepala MI laki-laki.

Kepala MI perempuan lebih banyak memberikan bantuan evaluasi dan supervisi terhadap pekerjaan guru, dibandingkan kepala MI laki-laki. Kepala MI perempuan juga lebih memperhatikan pemberian honor atau insentif tambahan bagi guru-guru yang melakukan kegiatan di luar jam kerja. Hal ini juga tergambar dalam pernyataan salah satu kepala MI perempuan:

*“...Guru-guru, terutama selama pandemi, 'sibuk dengan diri sendiri' (untuk mencari penghasilan tambahan -red) sehingga kesibukan di luar jam mengajar yang diminta oleh saya akhirnya ditolak dengan berbagai alasan. Padahal, saya juga membina UMKM di rumah. Berkaitan dengan kesejahteraan adalah satu ide baru yang saya canangkan agar madrasah bisa mandiri secara finansial dengan melakukan kegiatan usaha mandiri. Dalam pikiran saya, apabila madrasah sudah memiliki pendapatan mandiri, kesejahteraan guru juga dapat terjamin, termasuk berkaitan dengan insentif ketika mendapatkan jam tambahan...”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Probolinggo)

Kutipan tersebut, menggambarkan bagaimana Kepala MI—yang juga seorang perempuan—memahami hambatan yang dialami guru-gurunya dalam memberikan jam tambahan ke siswa lantaran adanya kebutuhan mencari penghasilan tambahan untuk kesejahteraan mereka. Tidak hanya mengingatkan guru dengan kewajibannya untuk mengabdikan kepada sekolah dan siswa, Kepala MI perempuan tersebut juga memilih untuk mencari solusi pemberian insentif melalui kegiatan usaha mandiri yang juga melibatkan warga sekolah.

Paparan mengenai agenda prioritas dan kinerja dalam manajemen sekolah, dapat dikaitkan dengan temuan pada bagian sebelumnya mengenai Karakteristik kepemimpinan. Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SD dan MI menunjukkan kesamaan, yaitu dominan di bertanggungjawab, transparan dan partisipatif. Hal ini turut memengaruhi kinerja dalam manajemen sekolah, yang menunjukkan perempuan dinilai sangat baik dalam menetapkan target waktu agenda prioritas, pengelolaan keuangan yang transparan, penegakan aturan dan prosedur secara konsisten, pelibatan guru pada proses evaluasi rutin, serta mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi. Berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas pendidikan, kepala sekolah perempuan memprioritaskan pada 'pengembangan administrasi kelas dan pengajaran', serta 'pengembangan literasi, calistung, bimbingan, dan pengayaan'.

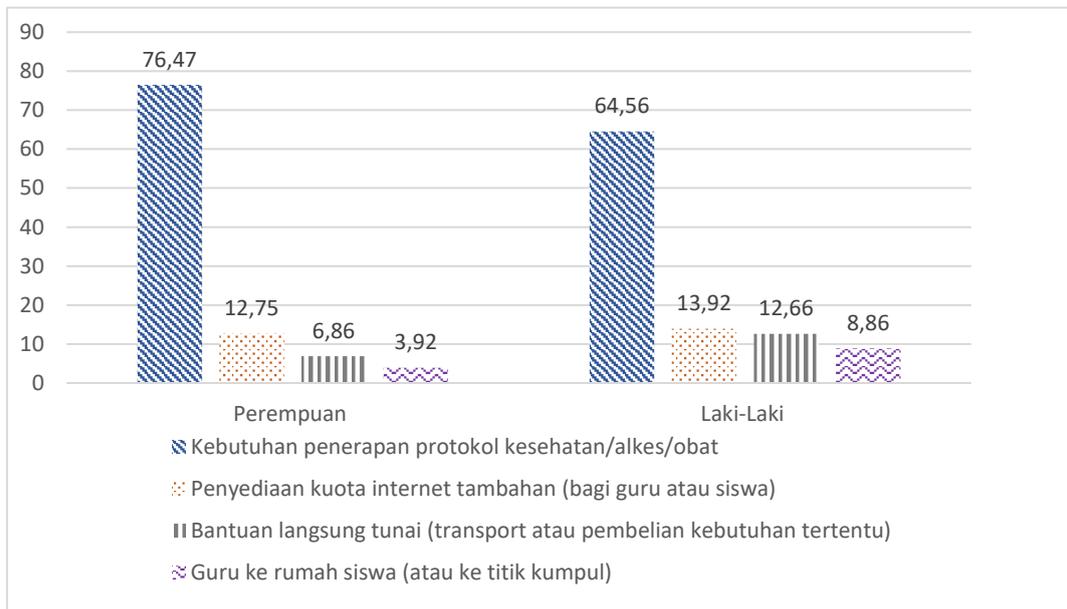
#### **4.5. Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dan Laki-laki dalam Merespons Situasi Pandemi COVID-19**

Subbab ini berfokus membahas kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki dalam merespons situasi pandemi COVID-19. Pembahasan pada bagian ini tidak secara khusus membedakan SD dan MI karena berdasarkan hasil analisis data kuantitatif dan kualitatif tidak ditemukan perbedaan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah di SD dan MI. Langkah yang diambil kepala sekolah dalam situasi pandemi COVID-19 turut memperhatikan berbagai aturan dari pemangku kebijakan terkait. Data yang digunakan dalam subbab ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif yang digunakan merupakan jawaban terbuka para guru mengenai respons mereka dalam situasi pandemi COVID-19. Sementara, data kualitatif yang digunakan merupakan hasil wawancara mendalam dengan 38 kepala sekolah di SD dan MI di 4 (empat) wilayah riset.

Analisis data kuantitatif mencakup pengalokasian anggaran yang dilakukan kepala sekolah di SD dan MI untuk merespons situasi pandemi COVID-19. Sementara itu, data kualitatif mencakup beberapa hal: (1) langkah yang dilakukan kepala sekolah untuk memastikan kesejahteraan dan kesehatan mental para guru; (2) langkah untuk mencegah perundungan dan kekerasan terhadap siswa; (3) tantangan yang dihadapi saat pandemi; dan (4) respons kepala sekolah untuk mengatasi tantangan selama pandemi.

Secara umum, temuan hasil analisis kuantitatif berdasarkan jawaban terbuka dari para guru menunjukkan tidak terdapat perbedaan signifikan antara kepemimpinan perempuan dan laki-laki dalam merespons situasi pandemi COVID-19 di SD dan MI. Hal ini terkait dengan pengalokasian anggaran sekolah dalam merespons pandemi. Kepala sekolah perempuan maupun laki-laki di SD dan MI memprioritaskan alokasi anggaran utamanya untuk kebutuhan pembelian peralatan protokol kesehatan, seperti obat-obatan, masker, penyanitasi tangan (*hand sanitizer*), peralatan untuk mencuci tangan, dan pengukur suhu tubuh/termometer. Selain itu, anggaran juga dialokasikan untuk penyediaan kuota internet tambahan bagi guru maupun siswa, pembiayaan kunjungan guru ke rumah siswa, dan juga bantuan langsung tunai yang di dalamnya termasuk untuk kebutuhan transportasi dan pembelian kebutuhan tertentu. Hasil analisis data kuantitatifnya dapat disimak melalui data pada grafik berikut:

**Grafik 10: Pengalokasian Anggaran sebagai Respons terhadap Pandemi COVID-19**



Data pada grafik di atas juga menunjukkan bahwa dalam mengalokasikan anggaran untuk merespons situasi pandemi COVID-19, kepala sekolah laki-laki—baik di SD dan MI—lebih menitikberatkan pada bantuan langsung tunai, termasuk penyediaan dana transportasi ataupun pembelian kebutuhan tertentu. Kepala sekolah laki-laki juga lebih banyak mengalokasikan anggaran untuk guru datang ke rumah siswa (titik kumpul) dibandingkan dengan pengalokasian anggaran yang dilakukan kepala sekolah perempuan. Kepala sekolah perempuan lebih memprioritaskan kebutuhan untuk pembelian peralatan protokol kesehatan, seperti obat-obatan, masker, penyaniitasi tangan (*hand sanitizer*), peralatan cuci tangan, serta pengukur suhu tubuh/termometer. Adapun pembelian kebutuhan untuk pengadaan protokol kesehatan diperlukan sebagai salah satu upaya kepala sekolah dalam mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi sekolah saat dan selama pandemi. Hal ini juga sejalan dengan temuan data kualitatif yang dapat disimak pada penuturan narasumber berikut:

*“...Protokol kesehatan, seperti masker, dan lain-lain juga dianggarkan. Sementara untuk kesehatan guru-guru dilakukan secara spontan sesuai kebutuhan...”*  
 (Perempuan, kepala MI di Kabupaten Sumba Barat)

Data hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan lebih sedikit mengalokasikan anggaran untuk guru dalam melakukan kunjungan ke rumah siswa (*home visit*), dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki. Namun, berdasarkan temuan kualitatif tidak ditemukan perbedaan antara kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan laki-laki di SD dan MI dalam langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi tantangan selama pandemi.

*"...Home visit bukan hanya kepada siswa yang tidak punya WA, tetapi siswa yang memiliki WA juga kita datangi..."* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bima)

*"...Berkaitan dengan tantangan pertama, kepek akhirnya menggunakan sistem titik kumpul untuk guru-guru dan siswa melakukan KBM (kegiatan belajar mengajar)..."* (Laki-laki, Kepala SD di Kabupaten Sumba Barat)

Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa baik kepala sekolah perempuan maupun laki-laki merespons situasi pandemi dengan mengambil langkah yaitu guru mendatangi rumah siswa/titik kumpul untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Pada 4 (empat) wilayah riset, kegiatan belajar mengajar selama pandemi tidak sepenuhnya dilaksanakan secara daring. Kondisi ini disebabkan karena beragamnya kondisi fasilitas pendukung pembelajaran daring pada wilayah riset.

Selanjutnya, hasil analisis data kualitatif menunjukkan langkah yang diambil kepala sekolah perempuan dan laki-laki untuk menjamin kesejahteraan dan kesehatan mental para guru selama pandemi COVID-19 adalah memastikan adanya tunjangan bagi para guru, memastikan kondisi kesehatan para guru, dan menerapkan protokol kesehatan di sekolah. Selain itu kepala sekolah juga mendorong peningkatan status guru honorer/guru tidak tetap menjadi guru PNS. Hal ini dapat disimak pada kutipan berikut:

*"...GTT (Guru Tidak Tetap) yang didanai BOS, karena sampai detik ini belum cair maka saya carikan pinjaman..."* (Laki-laki, Kepala SD di Kabupaten Probolinggo)

*"...Saya sediakan transportasi dan konsumsi dari dana BOS. Uang transpor jangan telat dan setiap turun harus dipastikan mereka sudah menerima. Untuk menjaga kesehatan, saya sediakan (terapkan-red) prokes (protokol kesehatan) dan memastikan semua guru sarapan sebelum ke titik kumpul..."* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Sumba Barat)

Selama pandemi COVID-19, baik di SD dan MI, berbagai tantangan juga dihadapi oleh kepala sekolah perempuan maupun laki-laki. Tantangan yang dihadapi salah satunya adalah jaringan internet yang tidak stabil di wilayah tertentu sehingga menghambat kegiatan belajar mengajar. Tantangan lainnya yaitu tidak meratanya kemampuan guru dalam penggunaan teknologi. Hal ini cenderung dialami oleh guru yang berusia lanjut. Langkah yang diambil kepala sekolah untuk mengatasi hal ini adalah dengan saling berbagi pengetahuan antarguru yang memahami penggunaan teknologi (terkait penggunaan gawai, internet, serta aplikasi).

Pembelajaran daring juga merupakan tantangan lainnya yang dihadapi kepala sekolah perempuan maupun laki-laki semasa pandemi COVID-19. Kondisi ini membuat koordinasi antara guru dan siswa menjadi lebih sulit. Selain itu, proses pembelajaran yang dilakukan secara daring membuat pengawasan terhadap proses pembelajaran siswa di rumah tidak optimal dilakukan oleh orang tua. Kemampuan siswa juga dianggap menurun karena pembelajaran tidak dilakukan di sekolah. Kepala sekolah juga mengungkapkan bahwa pembelajaran daring masih sulit dilakukan oleh siswa. Hal tersebut dapat disimak melalui kutipan berikut:

*“...Tantangan terbesar yang dihadapi sekolah saat pandemi, dari sisi pembelajaran adalah memastikan bahwa muridnya telah mendapatkan pemahaman yang baik mengenai materi pembelajaran. Karena selama pembelajaran secara daring, guru tidak bisa berinteraksi secara langsung dengan muridnya. Sedangkan dari sisi guru dan kepala sekolah, koordinasi secara daring cukup menjadi tantangan yang besar. Ditambah lagi dengan masalah jaringan yang tidak stabil dan perangkat yang bermasalah antara kepala sekolah, guru, ataupun murid...”* (Laki-laki, Kepala SD di Kabupaten Probolinggo)

*“...Anak-anak malas untuk datang ke sekolah sehingga pembelajaran tidak berlangsung dengan baik. Siswa lebih banyak bermain saat di rumah sehingga siswa semakin ‘buta’ membaca menulis dan berhitung...”* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bima)

Ungkapan di atas menunjukkan bahwa selama pandemi, tantangan terbesar yang dihadapi oleh kepala sekolah—baik perempuan dan laki-laki di SD dan MI—sangat terkait erat dengan pelaksanaan proses belajar mengajar. Kondisi ketersediaan infrastruktur pendukung, seperti kualitas sambungan internet yang berbeda antarwilayah dan ketersediaan gawai yang memadai, tentunya merupakan tantangan tersendiri. Kemampuan guru dan siswa dalam mengakses teknologi juga menjadi permasalahan yang kerap kali ditemukan di wilayah riset.

Terkait perundungan dan kekerasan terhadap siswa, langkah yang ditempuh kepala sekolah perempuan maupun laki-laki—baik di SD dan MI—untuk mencegah terjadinya hal tersebut adalah dengan memberikan himbauan, mengawasi, menasihati, dan memberikan bimbingan kepada siswa, termasuk bimbingan keimanan dan ketakwaan (Imtak). Bimbingan disampaikan kepala sekolah dan guru di kelas-kelas, serta pada saat pelaksanaan upacara bendera. Namun, temuan riset juga menunjukkan terdapat perbedaan langkah yang diambil oleh kepala sekolah perempuan dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki. Hal ini dapat disimak dalam kutipan berikut:

*“...Mereka (siswa) yang di-bully ketika mereka memiliki kesempatan untuk memimpin, kesempatan untuk mengeksplor diri mereka, otomatis nanti mereka akan berani sendiri...”* (Perempuan, Kepala MI di Kabupaten Probolinggo)

*“...Langkah yang dilakukan kepada siswa bahwa mengejek teman itu tidak baik karena akan menimbulkan rasa dendam; dan juga kami mengomunikasikan ke orang tua (agar-red) mendidik anaknya untuk tidak mengejek teman-temannya, menganggap enteng meremehkan temannya...”* (Perempuan, Kepala SD di Kabupaten Bulungan)

*“...Tapi di sini kita berusaha memperhatikan kalau ada anak seperti itu. Kita langsung memanggil kalau sering mengganggu temannya. ‘Jangan seperti itu lagi, itu ndak baik’...”* (Laki-laki, Kepala SD di Kabupaten Bima)

Ungkapan di atas menunjukkan bahwa dalam mencegah perundungan dan kekerasan terhadap siswa, kepala sekolah perempuan melakukan pendekatan yang berbeda, yakni dengan mendorong pendekatan personal kepada siswa untuk lebih percaya diri dan memiliki keberanian. Pendekatan personal kepada siswa juga dilakukan agar mereka bisa mengenal diri dan potensinya. Selain itu, melibatkan dan mengomunikasikan kepada orang tua siswa yang melakukan perundungan merupakan langkah partisipatif untuk menyelesaikan persoalan dari beragam

perspektif. Langkah yang diambil kepala sekolah perempuan tampak menyesuaikan dengan kondisi sekolah masing-masing dengan terlebih dahulu mengidentifikasi permasalahan yang terjadi untuk selanjutnya mencari solusi terbaik atas permasalahan tersebut. Sementara, langkah yang ditempuh kepala sekolah laki-laki dalam mengatasi perundungan dan kekerasan pada siswa tampak lebih direktif, yakni dengan melakukan himbauan kepada siswa maupun guru.

## 5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Bab ini terdiri dari dua bagian, yaitu bagian kesimpulan dan rekomendasi. Bagian kesimpulan berisi jawaban atas tiga pertanyaan penelitian selain itu juga terdapat lima temuan kunci hasil riset. Bagian kedua berisi rekomendasi yang ditunjukkan kepada Kemendikbudristek, Kemenag, Kemendagri, pemerintah daerah, dan INOVASI.

### 5.1 Kesimpulan

Riset ini berupaya menjawab 3 (tiga) pertanyaan yang mencakup: (1) Bagaimana norma gender memengaruhi kepemimpinan dan manajemen sekolah?; (2) Bagaimana kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah perempuan mengarah pada peningkatan kualitas pendidikan secara inovatif di sekolah?; (3) Apa yang dilakukan kepala sekolah perempuan untuk merespons situasi pandemi COVID-19?

Menjawab pertanyaan pertama, temuan riset ini menunjukkan bahwa norma gender turut memengaruhi kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah baik di SD dan MI. Hal ini juga tidak dapat dilepaskan dari bias pandangan yang dipengaruhi oleh norma gender. Tantangan dari pengikut (para guru) dan lingkungan (norma) mengharuskan kepala sekolah perempuan bernegosiasi atas identitas gendernya untuk mendapatkan dukungan dan legitimasi atas kepemimpinannya. Kepala sekolah perempuan di SD dan MI dipersepsikan lebih cepat dalam mengambil keputusan, sementara laki-laki dianggap lebih disukai serta lebih pantas menjadi kepala madrasah di MI. Pengaruh norma gender menempatkan perempuan dipreferensikan lebih pantas mengelola administrasi ketimbang menjadi pemimpin di SD dan MI.

Menjawab pertanyaan kedua terdapat tiga komponen utama untuk dilihat dalam kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah, yaitu karakteristik kepemimpinan, kinerja, dan agenda prioritas. Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SD dan MI secara dominan dipersepsikan sebagai partisipatif, transparan, dan bertanggung jawab. Dari lima belas indikator kinerja manajemen sekolah terdapat empat belas indikator yang menunjukkan kepala sekolah perempuan di SD lebih unggul dari laki-laki dengan delapan indikator menunjukkan perbedaan yang signifikan. Sementara kepala sekolah perempuan di MI menunjukkan penilaian yang lebih baik pada 8 indikator dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki. Hal ini menjadi dasar kuat yang menopang kepemimpinan dan manajemen sekolah yang mengarah pada peningkatan kualitas secara inovatif di sekolah. Sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan memprioritaskan pengembangan administrasi kelas dan pengajaran seperti penyusunan dan pengembangan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), jurnal, silabus, penyediaan alat peraga, dan bahan ajar. Sedangkan kepala sekolah laki-laki mengutamakan penyediaan infrastruktur seperti sarana prasarana, fasilitas fisik, dan renovasi kelas.

Menjawab pertanyaan ketiga, kepala sekolah perempuan serupa dengan kepala sekolah laki-laki dalam merespon situasi pandemi COVID-19, yang secara garis besar

mengikuti panduan kebijakan dari pemerintah. Sehingga, mempersempit ruang kepala sekolah membuat kebijakan yang inovatif.

Hasil riset juga menunjukkan lima temuan kunci sebagai berikut:

**Pertama, kepala sekolah dasar perempuan dipersepsikan oleh para guru memiliki kapasitas kepemimpinan dan manajemen sekolah yang lebih baik dibandingkan kepala sekolah laki-laki. Namun, kepala sekolah laki-laki dinilai lebih disukai dibandingkan kepala sekolah perempuan baik di SD maupun MI.**

Data survei persepsi guru menunjukkan kepala sekolah perempuan di sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah dipersepsikan lebih cepat dalam mengambil keputusan, sedangkan laki-laki dianggap lebih disukai dan lebih pantas menjadi kepala sekolah di madrasah ibtidaiyah. Akan tetapi, pengaruh norma gender menempatkan perempuan dipreferensikan lebih pantas mengelola administrasi ketimbang menjadi pemimpin di sekolah, baik SD maupun MI. Bahkan di kalangan guru MI, keberlakuan norma gender lebih memberatkan karena laki-laki tidak hanya lebih disukai, tetapi juga dianggap lebih pantas menjadi kepala madrasah.

**Kedua, karakteristik kepemimpinan partisipatif dan direktif sama-sama ditemukan pada kepala sekolah perempuan dan laki-laki berdasarkan persepsi para guru. Karakteristik partisipatif dinilai lebih dominan ditemukan pada kepala sekolah perempuan.**

Karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah perempuan merupakan respons terhadap tantangan dari pengikut (para guru) dan lingkungan (norma) agar lebih diterima, lebih didukung, mendapatkan legitimasi, dan dapat berkomunikasi dengan baik. Berbeda dengan kepala sekolah perempuan, kepala sekolah laki-laki dianggap prototipikal (sesuai dengan norma) sehingga lebih mudah mendapatkan legitimasi dan dukungan.

**Ketiga, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dasar perempuan yang dominan partisipatif dinilai dan dipersepsikan lebih sensitif gender terhadap kebutuhan para siswa dan guru perempuan maupun laki-laki.**

Data menunjukkan kepala sekolah dasar perempuan, melakukan antisipasi pelecehan seksual terhadap siswa dengan memberikan perlakuan yang sama soal ketentuan seragam sekolah antara siswa perempuan dan laki-laki. Selain itu kepala sekolah dasar perempuan juga dinilai lebih sensitif terkait kebutuhan khusus guru perempuan terkait cuti haid, cuti hamil dan cuti melahirkan. Dalam merespon perundungan, kepala sekolah dasar perempuan mengedepankan pendekatan partisipatif dan persuasif dengan melibatkan berbagai pihak termasuk orang tua maupun siswa. Karakteristik ini merupakan modalitas penting bagi kepala sekolah perempuan yang sejalan dengan Program Pendidikan Guru

Penggerak (PGP) dan Sekolah Penggerak (SP) yang mengedepankan prinsip merdeka belajar, yakni berpusat dan berorientasi pada murid dengan pendekatan yang partisipatif.

**Keempat, dalam manajemen sekolah khususnya hal pengelolaan keuangan, kepala SD perempuan dipersepsikan oleh para guru lebih transparan dibandingkan kepala SD laki-laki.**

Kinerja kepala sekolah perempuan dalam manajemen sekolah dasar dinilai jauh lebih baik dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki di sekolah dasar. Perempuan secara signifikan lebih baik dari laki-laki dalam hal: (1) menetapkan target waktu lebih baik dalam mewujudkan agenda prioritas sekolah; (2) mengelola keuangan dengan lebih transparan; (3) menegakkan peraturan/prosedur dengan lebih baik di sekolah; (4) melakukan evaluasi rutin terhadap kondisi sekolah dengan lebih baik; (5) mengambil langkah-langkah perbaikan atas hasil evaluasi dengan lebih baik; (6) mewujudkan ketersediaan fasilitas sekolah dengan lebih baik.

**Kelima, dalam upaya peningkatan kualitas hasil belajar, kepala sekolah perempuan dipersepsikan memiliki agenda prioritas berupa pengembangan administrasi kelas dan pengajaran seperti penyusunan serta pengembangan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), jurnal, silabus, penyediaan alat peraga, dan bahan ajar. Sedangkan kepala sekolah laki-laki dipersepsikan mengutamakan penyediaan infrastruktur seperti sarana prasarana, fasilitas fisik, dan renovasi kelas.**

Dalam hal peningkatan kualitas hasil belajar, kepala sekolah perempuan di SD dan MI memberikan bantuan dalam bentuk evaluasi dan supervisi terhadap pekerjaan guru. Kepala sekolah perempuan di SD dan MI juga lebih banyak turun tangan menjadi guru pengganti di sekolah saat ada guru yang berhalangan hadir. Sementara, kepala sekolah SD laki-laki lebih menekankan bantuan berupa dukungan motivasi dan kepala sekolah MI laki-laki lebih banyak memberikan bantuan berupa hadiah kepada siswa atau guru yang berprestasi.

## **5.2 Rekomendasi**

Rekomendasi yang disampaikan dalam studi kedua ini turut mempertimbangkan hasil studi pertama tentang hambatan multidimensional yang dihadapi guru perempuan untuk menjadi kepala sekolah/madrasah. Rekomendasi ini diharapkan menjadi bahan acuan/pertimbangan bagi pemerintah pusat, pemerintah daerah dan INOVASI dalam kebijakan dan program.

### **Kemendikbudristek, Kemenag dan Kemendagri**

Mendorong Kemendikbudristek, Kemenag dan Kemendagri untuk memastikan penetapan standar ukuran kompetensi sebagai acuan dalam seleksi guru menjadi kepala sekolah dan evaluasi serta penilaian kinerja kepala sekolah. Penguatan standar kompetensi dalam peraturan setingkat peraturan menteri perlu ditetapkan untuk memastikan seleksi dan evaluasi kepala sekolah yang berdasarkan pada penilaian objektif dan mendorong kesetaraan akses bagi perempuan maupun laki-laki, serta menghindari preferensi subjektif dan favoritisme yang disebabkan oleh pandangan yang bias gender, kedekatan, serta faktor politik.

### **Kemendikbudristek**

1. Mendorong Kemendikbudristek untuk memasukkan muatan materi kesetaraan gender dalam bagian dari proses rekrutmen Program Pendidikan Guru Penggerak (PGP) dan Program Sekolah Penggerak (SP). Selain itu dalam pelaksanaan program PGP dan SP, agar mempertimbangkan fleksibilitas metode pelaksanaan (sinkronus dan asinkronus) untuk mengatasi hambatan tak kasat mata bagi perempuan untuk berpartisipasi.
2. Mendorong Kemendikbudristek untuk secara rutin memperbaharui data dan meningkatkan publikasi data terpilah jumlah guru dan jumlah kepala sekolah maupun madrasah untuk menjadi dasar perencanaan kebijakan dan dalam rangka membangun kesadaran berbagai pihak guna mengupayakan kesetaraan menjadi kepala sekolah bagi guru perempuan dan laki-laki.
3. Mendorong Kemendikbudristek dan Dinas Pendidikan menetapkan mekanisme promosi dan penempatan kepala sekolah perempuan yang memperhatikan sistem zonasi. Penempatan di wilayah sulit dan jauh bagi kepala sekolah perempuan berprestasi diikuti dengan dukungan sebagai bagian dari kebijakan afirmasi mendorong peningkatan kepemimpinan kepala madrasah perempuan. Dukungan beragam dapat diberikan misalnya dalam bentuk tambahan honor transportasi atau fasilitas tempat tinggal sederhana berlokasi dekat sekolah
4. Mendorong Kemendikbudristek untuk mengadakan pendidikan kesetaraan gender di antara para guru—baik perempuan dan laki-laki—dalam rangka mewujudkan kesetaraan dalam pendidikan.

## **Kemenag**

1. Mendorong Kemenag dan Kanwil Provinsi Kemenag menetapkan mekanisme promosi dan penempatan kepala madrasah ibtidaiyah perempuan yang memperhatikan sistem zonasi. Penempatan di wilayah sulit dan jauh bagi kepala madrasah perempuan berprestasi diikuti dengan dukungan sebagai bagian dari kebijakan afirmasi mendorong peningkatan kepemimpinan kepala madrasah perempuan. Dukungan beragam dapat diberikan misalnya dalam bentuk tambahan honor transportasi atau fasilitas tempat tinggal sederhana berlokasi dekat sekolah
2. Mendorong Kemenag dan Kanwil Provinsi Kemenag untuk mengadakan pendidikan kesetaraan gender di antara para guru—baik perempuan dan laki-laki—dalam rangka mewujudkan kesetaraan dalam pendidikan.

## **Kemendagri**

Mendorong Kemendagri untuk memasukkan indikator kesetaraan gender dalam kepemimpinan sekolah menjadi salah satu Indikator Kinerja Kunci (IKK) keberhasilan penyelenggaraan pendidikan oleh pemerintah daerah dalam penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD). Indikator yang diusulkan adalah proporsionalitas persentase kepala sekolah perempuan dan laki-laki dibandingkan dengan persentase guru perempuan dan laki-laki di suatu kabupaten/kota.

## **Pemerintah Daerah**

Mendorong pemerintah daerah konsisten menerapkan peraturan standar ukuran kompetensi sebagai acuan dalam seleksi guru menjadi kepala sekolah dan dalam evaluasi, serta penilaian kinerja kepala sekolah; mendorong aturan turunan yang sesuai kondisi dan tantangan yang sejalan dengan konteks daerah terkait proses seleksi kepala sekolah dan evaluasi penilaian kepala sekolah.

## **INOVASI**

1. Mendorong INOVASI mendokumentasikan praktik baik kepemimpinan dan manajemen sekolah oleh kepala sekolah maupun madrasah perempuan untuk menginspirasi dan mempromosikan kesetaraan dalam kepemimpinan pendidikan dasar.
2. Melakukan diskusi dengan para pemangku kepentingan terkait berbagai hasil riset agar bisa mendorong penggunaan temuan-temuan yang relevan untuk memperbaiki sistem dan prosedur perekrutan kepala sekolah dan evaluasi penilaian kepala sekolah dengan mengarusutamakan gender.

3. Melakukan program pendampingan bagi guru perempuan yang baru diangkat menjadi kepala sekolah, serta mengadakan pelatihan kesetaraan gender bagi guru dan kepala sekolah perempuan maupun laki-laki.

## Daftar Pustaka

- Adams, D. (2018). *Mastering theories of educational leadership and management*. University of Malaya Press.
- Alfaruq, M. S. (2016). Perbandingan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SDN Se-Kabupaten Lamongan. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 4(2).
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Arsendy, S. Sukoco, G.A., & Purba, R. E. (2020, April 30). Indonesian female school heads: why so few and why we need more? *The Conversation*. Diakses dari <https://theconversation.com/indonesian-female-school-heads-why-so-few-and-why-we-need-more-135939>.
- Burdick, D. & Danzig, A. Teacher Ratings of Principal Applicants: The Significance of Gender and Leadership Style. *Journal of Women in Educational Leadership* 4(1), 21-42.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. National College for School Leadership.
- Coronel, J. M., Moreno, E., Carrasco, M. J. (2010). Beyond obstacles and problems: women principals in Spain leading change in their schools. *International Journal of Leadership in Education*, 13(2), 141–162.
- Cislaghi, B., & Heise, L. (2020). Gender norms and social norms: differences, similarities and why they matter in prevention science. *Sociology of health & illness*, 42(2), 407-422.
- Hockett, E. (2021). Women in leadership: a study of five Kenyan principals and their challenges as leaders. *SN Social Sciences*, 1(7), 1-20.
- Hudson, D., Mcloughlin, C., Margret, A., & Pandjaitan, Y. (2020). Leadership, identity and performance: The nature and effect of 'prototypicality' in Indonesia. *Politics and Governance*, 8(4), 201-213.
- Margret, A., Ardiansa, D., Samosir, H., Novitasari, M., Roni, Setiawan, D.M. (2021). *Mengenal Hambatan Multidimensional Perempuan Menjadi Kepala Sekolah dan Madrasah*. INOVASI.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8), 3390.

- Salfi, N. A., Virk, N., & Hussain, A. (2014). Analysis of leadership styles of head teachers at secondary school level in Pakistan: Locale and gender comparison. *International Journal of Gender and Women's Studies*, 2(2), 341-356.
- Samman, E. (2019). *Quantitative Measurement of Gendered Social Norms*. ALIGN (Advancing Learning and Innovation on Gender Norms).
- Shaked, H., Glanz, J., & Gross, Z. (2018). Gender differences in instructional leadership: how male and female principals perform their instructional leadership role. *School Leadership & Management*, 38(4), 417-434.
- UNFPA & UNICEF. *Technical Note on Gender Norms*. Diakses dari <https://www.unicef.org/media/65381/file/GP-2020-Technical-Note-Gender-Norms.pdf>.



Gedung Perkantoran Ratu Plaza lantai 19  
Jalan Jend Sudirman Kav. 9  
Jakarta - 10270, Indonesia  
Tel : +62 21 720 6616  
Fax : +62 21 720 6616

 [info@inovasi.or.id](mailto:info@inovasi.or.id)

 Inovasi untuk Anak Sekolah Indonesia

 Inovasi Pendidikan

 [www.inovasi.or.id](http://www.inovasi.or.id)

Program kemitraan Pemerintah Indonesia  
dan Australia - dikelola oleh Palladium

