

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN YANG BERPRESTASI
DALAM PENYELENGGARAAN SEKOLAH EFEKTIF
PENELITIAN STUDI KASUS DI SMAN 3 DEPOK**

SUSAN FEBRIANTINA*

Abstract: The objective of this research is to gain a deep understanding of an achiever woman-principal leadership in implementing an effective school at SMAN 3 Depok from May to September 2012. This research is a qualitative case study method therefore it can find deep meaning. The credibility of the data obtained through extension of time doing research, finding of cycle in common data, persistence of researcher, triangulation, peer debriefing, finding for adequacy of references, and making detailed narration. This study concluded that (1) the combination of both interactive style and transformational style within motherly approach became a new model of principal leadership style in motivating subordinate, making decision and solving the problems; (2) leadership skills included technique, human interpersonal, and conceptual skill are important basic competences of the achievers principal leadership.

Keywords: leadership, achiever woman-principal, effective school.

PENDAHULUAN

Dalam lingkup satuan pendidikan terkecil, yakni sekolah, kepemimpinan kepala sekolah yang profesional menjadi syarat mutlak terciptanya sekolah yang berkualitas. Hal ini dikarenakan keberhasilan sebuah sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah sehingga dengan meningkatnya kualitas sekolah tersebut, maka kualitas pendidikan nasional pun akan meningkat dan IPM Indonesia pun diharapkan akan meningkat. Dalam peraturan menteri pendidikan nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang standarisasi kepala sekolah/madrasah terdapat beberapa kompetensi yang harus dipenuhi kepala sekolah/madrasah. Kompetensi itu meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Dengan adanya standar tersebut diharapkan kepala sekolah mampu menjalankan perannya sebagai EMASLIME, yakni *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, Motivator* dan *Entrepreneur*. Sayangnya, dari beberapa kompetensi yang telah disebutkan di atas, tidak semuanya dimiliki oleh kepala sekolah yang sudah ada. Direktur Tenaga Kependidikan Surya Dharma dalam Koran Tempo mengatakan bahwa diperkirakan 70 persen dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten. Mereka yang seharusnya memenuhi lima aspek kompetensi di atas ternyata hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. Hal ini menunjukkan sebuah keprihatinan terkait kualitas kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan. Beberapa faktor penghambat kepala sekolah menjadi tidak profesional dalam meningkatkan kualitas pendidikan diantaranya adalah rendahnya sikap mental kepala sekolah dan masih sempitnya wawasan kepala sekolah. Sikap mental kepala sekolah yang rendah ditunjukkan dengan kurangnya wibawa kepemimpinan mereka di depan bawahannya sendiri. Sementara sempitnya wawasan mereka ditunjukkan dengan kurang memiliki keterampilan sebagai kepala sekolah.

Berdasarkan hasil diskusi awal peneliti dengan beberapa guru perempuan yang sudah berhak dan memenuhi kualifikasi sebagai seorang kepala sekolah, mereka lebih

* Pengajar di SMP Islam Terpadu (SMPIT) Ummu'l Quro Depok

memilih menjadi guru daripada mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Menjadi guru saja sudah cukup repot, belum lagi tugas dan tanggung jawab yang berat dalam rumah tangga, apalagi jika diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah yang tentunya akan sangat menyita waktu, energi dan perhatian yang luar biasa. Terlebih bila dikaitkan dengan jumlah tunjangan kepala sekolah yang tidak terlalu menggiurkan, hal ini semakin menurunkan minat mereka menjadi kepala sekolah. Faktor lain disebabkan karena masih terjadinya kesenjangan terhadap peran dan posisi perempuan dalam kepemimpinan di bidang pendidikan.

Berdasarkan data Dinas Pendidikan Kota Depok pada tahun 2012, jumlah kepala sekolah perempuan masih lebih sedikit ketimbang kepala sekolah laki-laki, terutama untuk tingkat SMA/SMK negeri yang ada. Dari sepuluh kepala SMA/SMK Negeri yang ada di kota Depok, tiga diantaranya adalah kepala sekolah perempuan, yakni kepala SMA Negeri 3, SMA Negeri 5 dan SMKN 2 Kota Depok. Kepala SMA Negeri 3 berhasil menjadi juara pertama sebagai kepala sekolah berprestasi tingkat Kota Depok dan juara kelima kepala sekolah berprestasi di tingkat Provinsi Jawa Barat. Terpilihnya kepala SMAN 3 Depok sebagai kepala sekolah berprestasi tingkat kota Depok. tidak terlepas dari kepemimpinannya yang khas sehingga dengan gaya kepemimpinannya yang berbeda dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah lainnya tersebut, kepala SMAN 3 Depok mampu menggerakkan dan memotivasi bawahannya mencapai tujuan sekolah yang maksimal. Di samping itu, dengan keterampilan kepemimpinan yang dimilikinya, beliau juga mampu merubah sekolah yang tadinya biasa saja menjadi sekolah yang mampu bersaing dengan sekolah unggul lainnya.

Sementara berdasarkan hasil *grand tour* yang dilakukan oleh peneliti di SMA Negeri 3 Kota Depok dapat diketahui bahwa kepala SMA Negeri 3 Kota Depok yang menjadi juara pertama kepala sekolah berprestasi tingkat SMA di Kota Depok dan juara kelima tingkat Provinsi Jawa Barat tahun 2011 ini memiliki gaya kepemimpinan yang khas. Gaya kepemimpinan beliau ini cenderung sangat interaktif dan transformasional. Terlebih jika gaya kepemimpinannya ini digunakan melalui pendekatan keibuannya. Gaya kepemimpinannya yang cenderung sangat interaktif dan transformasional melalui pendekatan karakteristik gender ini menjadikan bawahan merasa di angkat harga dirinya, di perhatikan peran dan keberadaannya, dan di penuhi kebutuhannya. Dengan gaya nya yang khas tersebut, bawahan pada akhirnya dengan penuh kesadaran mau memaksimalkan potensi mereka untuk pencapaian tujuan sekolah yang lebih maksimal. Kekuatan gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok yang khas ini, yakni gabungan interaktif dan transformasional melalui pendekatan karakteristik keibuan menjadikan gaya kepemimpinannya berbeda dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah lainnya. Atas dasar ini, penting untuk dilakukan penelitian berkaitan dengan **"Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Yang Berprestasi dalam Penyelenggaraan Sekolah Efektif (Studi Kasus di SMA Negeri 3 Kota Depok)"**

Kepemimpinan. Yukl (2010:21) berpendapat, *"leadership involves a process whereby intentional is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization."* Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang sengaja dilakukan untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Schermerhorn (2010:434) menyatakan, *"leadership is the process of inspiring others to work hard to accomplish important task."* Kepemimpinan merupakan proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas yang penting. Sementara itu, Robbins and Coulter (2009:386) berpendapat, *"leadership is the process of leading a group and influencing that group to achieve*

its goals." Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan memengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya. Daft (2008:4) mengungkapkan, "*leadership is an influencing relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes.*" Kepemimpinan merupakan hubungan saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang bertujuan mencapai perubahan dan hasil yang merefleksikan tujuan yang telah disepakati.

Dalam sebuah organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi pada satuan pendidikan merupakan suatu hal yang penting. Perilaku kepala sekolah harus mampu mendorong kinerja para guru untuk terus meningkatkan diri sehingga dapat bekerja sama dalam rangka mewujudkan tujuan sekolahnya. Dalam pembahasannya, kajian kepemimpinan perempuan telah mengalami banyak perkembangan. Dimulai sejak kajian yang memandang kepemimpinan perempuan sebelah mata, meragukan kemampuan perempuan dalam memimpin kemudian mengalami kemajuan mengangkat posisi perempuan sebagai pemimpin sampai pada akhirnya kepemimpinan perempuan yang membawa kesuksesan. Beberapa ahli berpendapat terkait efektifitas kepemimpinan perempuan. Northouse (2010:304) berpendapat, "*small differences in leadership style and effectiveness between men and women.*" Gaya dan efektifitas kepemimpinan laki-laki dan perempuan hanya sedikit saja bedanya. Lebih jauh Northouse berpendapat, perbedaan yang dimaksud mencakup hal-hal yang bersifat maskulinitas seperti bidang kemiliteran. Dalam bidang ini, kepemimpinan perempuan dianggap kurang efektif. Namun dalam bidang lain seperti pendidikan, pemerintahan, dan organisasi pelayanan sosial kepemimpinan perempuan diyakini memiliki kesamaan efektifitas dengan kepemimpinan laki-laki.

Gaya kepemimpinan. Achua and Lussier (2010:64) yang berpendapat, "*leadership style is the combination of traits, skills, and behaviors leaders use as they interact with followers.*" Gaya kepemimpinan merupakan gabungan dari sifat, keterampilan dan perilaku pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahannya. Gaya seorang pemimpin yang cocok diterapkan dalam suatu organisasi, belum tentu akan berhasil sama baiknya pada organisasi yang lain pada saat yang bersamaan. Hal ini sebagaimana disampaikan Kaloh (2006:10) bahwa gaya, sifat dan tipe kepemimpinan selalu berbeda dalam setiap ruang dan waktunya. Berikut ini beberapa gaya kepemimpinan yang biasa dilakukan oleh seorang pemimpin: *Pertama*, gaya kepemimpinan otoriter. *Kedua*, gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif. *Ketiga*, gaya kepemimpinan terencana/berorientasi pada hasil. *Keempat*, gaya kepemimpinan situasional. *Kelima*, gaya kepemimpinan transformatif. Terkait dengan gaya kepemimpinannya, Northouse (2010:304) berpendapat bahwa, "*women exceed men in the use of democratic or participatory style, and they are more likely to use transformational leadership behaviors.*" Perempuan melebihi laki-laki dalam menggunakan gaya demokratis atau partisipatif dan mereka cenderung lebih banyak menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Keterampilan Kepemimpinan. Sebagai pemimpin di sekolahnya, kepala sekolah dituntut

memiliki sejumlah keterampilan yang dengan keterampilan tersebut diharapkan akan memfasilitasinya dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan dengan efektif dan efisien. Hersey and Blanchard (1999:5) yang berpendapat bahwa, "*In leading or influencing, there are three general skills or competencies; a) diagnosing-being able to understand the situation you are trying to influence; b) adapting-being able to adapt your behavior and the*

other resources you have available to meet the contingencies of the situation; c) communicating-being able to communicate in a way that people can easily understand and accept. Dalam memimpin atau mempengaruhi, terdapat tiga keterampilan atau kompetensi umum, yakni; a) mendiagnosa-mampu memahami situasi yang dipengaruhi; b) mengadaptasi-mampu menyesuaikan perilaku dengan sumber-sumber lain yang dimiliki untuk situasi yang kontingensi; dan c) berkomunikasi- mampu berkomunikasi dengan cara yang mudah sehingga orang yang diajak berkomunikasi dengan mudah memahami dan menerimanya. Ponder (2005:7) berpendapat, *“leadership skills are classified into three categories; technical and analytical, relationship, and strategic.”* Keterampilan kepemimpinan diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yakni: teknis dan analitis, hubungan, dan strategi. Menurut Whetten and Cameron (2007:16), keterampilan kepemimpinan dan manajemen dibagi menjadi empat, yakni (1) keterampilan kelompok (*clan skills*) yang berfokus pada kolaborasi; (2) keterampilan adokrasi (*adhocrcy skills*), yang berfokus pada penciptaan; (3) keterampilan pasar (*market skills*), yang berfokus pada kompetisi; dan (4) keterampilan hirarki (*hierarchy skills*), yang berfokus pada pengawasan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan metode yang digunakan adalah metode studi kasus. Penelitian akan dilaksanakan di SMAN 3 Depok yang terletak di Jalan Raden Saleh nomor 45 Kelurahan Sukmajaya, Kecamatan Sukmajaya Kota Depok Jawa Barat. Waktu penelitian ini akan dilaksanakan selama 4 bulan, pada tanggal 22 Mei s.d. 24 September 2012. Adapun *grand tour* observasi telah dilaksanakan pada tanggal 9 November 2011 s.d. 30 Nopember 2011. informan terdiri dari informan/pelaku utama dan bukan pelaku utama. Informan utama terdiri dari 18 orang informan yang meliputi kepala sekolah sebagai pimpinan di SMAN 3 Depok, dan beberapa orang bawahannya. Yang termasuk bawahan kepala sekolah meliputi wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat, kepala tata usaha, guru, penjaga sekolah, dan siswa. Sementara infoman bukan utama, berasal dari luar sekolah yang terdiri dari komite sekolah, pengawas SMAN 3 Depok dan Plt. kepala dinas pendidikan kota Depok.

HASIL PENELITIAN

Subfokus I: Gaya Kepemimpinan. gaya kepemimpinan interaktif yang diterapkan oleh kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok menunjukkan gaya kepemimpinan yang cenderung terbuka, menjalin hubungan yang positif, saling mendukung dan menguatkan serta memberdayakan bawahan. Gaya kepemimpinan interaktif ini cocok juga digunakan para kepala sekolah di dalam kepemimpinannya karena sesuai dan tepat dengan kebutuhan organisasi dan bawahan pada saat ini. Hal ini sebagaimana dikemukakan Schermerhorn (2010:449) bahwa *“...an interactive leadership style is a very good fit with the needs of today’s organizations and workers. Furthermore, there is no reason why men and women can’t do it equally well.”* Sementara Daft (2008:339) berpendapat bahwa, *“...women’s interactive leadership seems to appropriate for the future of diversity and learning organizations.”*Kepemimpinan interaktif perempuan tampaknya lebih sesuai untuk keragaman dan pembelajaran organisasi di masa depan. Gaya kepemimpinan interaktif kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Daft (2008:338) bahwa, *“interactive leadership is a leadership style in which*

people develop personal relationship with followers, share power and information, empower employees, and strive to enhance other's feelings of self-worth." Kepemimpinan interaktif merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan hubungan personal

dengan bawahannya, berbagi kekuatan dan informasi, memberdayakan bawahan, dan berusaha keras mempertinggi harga diri perasaan orang lain. Terkait dengan apa yang peneliti temukan pada gaya kepemimpinan interaktif kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok, peneliti melihat bahwa gaya kepemimpinan interaktif yang banyak digunakan melalui pendekatan keibuan dan pertemanan sangat cocok dan nyaman di mata bawahannya. Hal ini tergal dari pendapat para bawahan yang pada umumnya mengaku etos kerja, kinerja, dan kondusifitas lingkungan kerjanya meningkat sejak kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang berprestasi ini. Gaya kepemimpinan interaktif tersebut terutama sangat terlihat pada saat kepala sekolah memberikan motivasi, mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Gaya kepemimpinan selanjutnya yang menjadi ciri khas gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok adalah gaya kepemimpinan transformasional melalui pendekatan keibuan. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dan populer digunakan dalam kepemimpinan pendidikan saat ini. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional lebih fokus pada perubahan di dalam organisasi yang membutuhkan tindakan motivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu dan perubahan itu sebelumnya tidak pernah di dapatkan. Yukl (2010:277) berpendapat bahwa, *"with transformational leadership, the follower feel trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader, and they are motivated to do more than they originally expected to do"* Dengan

model kepemimpinan transformasional, para pengikut merasa percaya, kagum, loyal dan menghormati pemimpin, dan mereka termotivasi melakukan hal yang lebih dari apa yang mereka harapkan sebelumnya.

Berdasarkan paparan pada pembahasan temuan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang diinterpretasikan dan diverifikasi dengan konsep-konsep para ahli, maka peneliti mendapatkan sebuah proposisi bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok adalah sebuah model gaya kepemimpinan baru dalam penyelenggaraan sekolah efektif. Dengan demikian, konsep para ahli yang mendefinisikan tentang gaya kepemimpinan jika dikaitkan dengan temuan penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan melahirkan sebuah proposisi bahwa gaya kepemimpinan yang menggabungkan gaya kepemimpinan interaktif dan transformasional melalui pendekatan keibuan merupakan gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok yang khas, melekat dan dominan digunakan dalam penyelenggaraan sekolah efektif.

Subfokus II: Keterampilan Kepemimpinan. Temuan pertama yang didapat oleh peneliti di lokasi penelitian terkait keterampilan kepemimpinan tersebut adalah terkait dengan keterampilan teknis di samping keterampilan interpersonal dan keterampilan konseptual. Peneliti melihat, bahwa kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok memiliki sejumlah keterampilan teknis yang menonjol dari keterampilan teknis lainnya. Keterampilan teknis itu mencakup: a) mengembangkan sarana prasarana SMAN 3 Depok; b) mengelola keindahan dan kebersihan lingkungan SMAN 3 Depok; c) mengelola keuangan sekolah; d) mengelola kedisiplinan diri dan

timnya; dan e) keterampilan mengembangkan diri. Dalam penelitian ini, peneliti melihat bahwa keterampilan kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok dalam mengembangkan sarana prasarana sekolah dan mengelola keindahan dan kebersihan sekolah adalah sesuatu yang baru dalam sejarah kepemimpinan SMAN 3 Depok. Hal ini menjadi sangat menarik karena keterampilan teknis yang dimilikinya mampu mengubah SMAN 3 Depok yang tadinya hanya sekolah negeri biasa menjadi sekolah yang luar biasa baik secara fisik maupun secara prestasi. Keterampilan teknis unggul lainnya adalah keterampilan dalam hal pengelolaan keuangan sekolah yang dilakukan dengan disiplin, transparan, rapi dan akuntabel. Sebagai imbasnya, peneliti melihat bahwa para pelanggan sekolah, baik *internal customer* (bawahan dan peserta didik) maupun *external customer* (komite sekolah, masyarakat, perusahaan, dan pemerintah) menyimpan kepercayaan yang tinggi kepada kepala sekolahnya. Hal ini terbukti dari tingginya partisipasi mereka dalam penyelenggaraan sekolah efektif khususnya dalam hal pengelolaan keuangan sekolah.

Keterampilan kepala SMAN 3 Depok dalam mengelola kedisiplinan juga sangat terlihat dan dirasakan para bawahan dan peserta didiknya. Ketepatan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya, senantiasa mencontohkan ketepatan terhadap waktu, dan kedisiplinan terhadap tata tertib sekolah merupakan keterampilan teknis unggulan kepala SMAN 3 Depok. Keterampilan mengembangkan diri kepala SMAN 3 Depok adalah dengan senantiasa menjadi pembelajar sejati, yang dilakukannya dengan melalui sharing dengan bawahan, dengan rekan sesama kepala sekolah, dengan pihak terkait, melalui pelatihan, pengalaman, dan pendidikan yang ia tempuh. Dengan demikian peneliti menginterpretasikan bahwa seorang kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan teknis yang tinggi, karena dengan keterampilan teknisnya tersebut ia akan mendapatkan kemudahan dalam menggunakan pengetahuan dan kompetensinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keterampilan kepemimpinan selanjutnya yang juga harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah adalah keterampilan interpersonal. Keterampilan ini berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah menjalin hubungan dengan warga di dalam maupun di luar sekolah, seperti para guru dan tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, dan masyarakat di luar sekolah. Peneliti mencermati bahwa kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok memiliki sejumlah keterampilan interpersonal yang unik yakni; a) keterampilan berkomunikasi dengan berbagai pihak, baik bawahan, peserta didik, komite sekolah, pemerintah daerah, provinsi bahkan pusat dan masyarakat umum; b) keterampilan dalam menciptakan suasana penuh kekeluargaan di antara warga sekolah; c) kepedulian sosial yang tinggi, sikap simpati dan empatinya terhadap warga sekolah; d) kemampuannya berdiplomasi dan menyampaikan pendapat di depan umum; e) menjalin relasi yang baik dengan berbagai pihak; f) membangun kerjasama tim; g) memotivasi para guru, tenaga kependidikan lainnya dan peserta didik; h) mengatur perbedaan di lingkungan sekolah; dan i) memberikan pelayanan yang prima kepada warga sekolah.

Temuan selanjutnya adalah temuan yang terkait dengan keterampilan konseptual. Keterampilan konseptual yang unik yang dimiliki kepala SMAN 3 Depok adalah keterampilan mengembangkan visi, misi dan strategi SMAN 3 Depok serta membuat terobosan baru bagi perkembangan SMAN 3 Depok sehingga sekolah tersebut semakin menunjukkan kualitasnya dan mampu bersaing. Misi SMAN 3 Depok dirumuskan kepala sekolah dengan melibatkan para guru dan tenaga kependidikan

lainnya. Misi sekolah juga dibuat dalam jangka waktu lima tahun hingga jangka panjang, adapun visi sekolah dibuat dengan menggunakan bahasa yang mudah difahami, mudah didengar dan “mendarat” sehingga warga sekolah dengan mudah memahaminya. Visi dan misi sekolah diperjelas lagi dengan tujuan dan strategi yang hendak dicapai, sehingga visi dan misi SMAN 3 Depok mencerminkan visi yang sangat visioner, jelas, dan terukur.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian di atas yang dihubungkan dengan konsep-konsep atau pendapat para ahli yang sesuai dengan fokus dan subfokus yang bertujuan agar temuan-temuan penelitian tersebut dapat di verifikasi oleh peneliti dan menjadi temuan yang berupa proposisi, peneliti menemukan proposisi terkait keterampilan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok. Proposisi tersebut adalah bahwa keterampilan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok merupakan keterampilan kepemimpinan yang unik yang terdapat di lokasi penelitian, karena dengan keterampilan kepemimpinan yang dimilikinya, SMAN 3 Depok mampu bermetamorfosis menjadi sekolah yang mampu bersaing dan menyelenggarakan sekolah efektif. Keunikan ini menjadi bertambah karena jumlah kepala sekolah perempuan yang ada di kota Depok khususnya, sangat sedikit jika dibandingkan dengan jumlah kepala sekolah laki-laki, dan satu dari yang sedikit itu adalah kepala sekolah perempuan yang berprestasi karena keterampilan kepemimpinan yang dimilikinya. Dengan demikian, keunikan yang ada pada temuan penelitian yang didapatkan melalui pengamatan langsung, pengamatan partisipan, wawancara dan kajian dokumentasi merupakan temuan penelitian yang menjadi penyebab munculnya subfokus dalam penelitian ini.

PENUTUP

Kesimpulan :

- 1. Gaya kepemimpinan.** Gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok merupakan sebuah model gaya kepemimpinan baru dalam penyelenggaraan sekolah efektif. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinannya merupakan gaya kepemimpinan yang khas melekat dan dominan digunakan oleh kepala SMAN 3 Depok. Keunikan gaya kepemimpinan ini karena ia menggabungkan dua gaya kepemimpinan yang populer pada saat ini yakni gaya kepemimpinan interaktif dan transformasional. Keunikan lain dari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa gabungan dua gaya populer ini digunakan melalui pendekatan keibuan yang memperhatikan karakter, sifat, peran, tanggungjawab dan hak bawahan laki-laki dan perempuan sebagai rekan kerja, dan sebagai sebuah hubungan antara ibu dan anak. Gabungan gaya kepemimpinan interaktif dan transformasional melalui pendekatan keibuan (*motherly approach*) sangat cocok digunakan terutama pada saat kepala sekolah memotivasi bawahan dan membuat keputusan serta menyelesaikan masalah
- 2. Keterampilan kepemimpinan.** Keterampilan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok merupakan keterampilan kepemimpinan yang unik. Hal ini dikarenakan keterampilan kepemimpinan tersebut menjadi faktor utama terpilihnya kepala SMAN 3 Depok sebagai kepala sekolah berprestasi. Dengan keterampilan kepemimpinan yang dimiliki kepala SMAN 3 Depok sekarang, sekolah tersebut mampu bermetamorfosis dari sekolah yang awalnya biasa saja menjadi sekolah yang banyak mengalami perkembangan dan peningkatan kualitas

baik secara fisik, non fisik, akademik maupun non akademik. Keterampilan kepemimpinan tersebut mencakup keterampilan teknis, interpersonal dan konseptual. Keterampilan teknis kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok yang jarang dimiliki atau dilakukan oleh kepala sekolah sebelumnya di SMAN 3 Depok adalah kemampuannya dalam mengembangkan sarana prasarana sekolah dan mengelola keindahan serta kebersihan lingkungan sekolah, keterampilan mengelola keuangan sekolah yang rapi, disiplin, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, keterampilan mengelola kedisiplinan diri dan timnya, dan kemampuan mengembangkan dirinya secara teknis. Sementara keterampilan interpersonal kepala SMAN 3 Depok yang sangat dominan dan menjadikannya dikenal sebagai kepala sekolah berprestasi adalah keterampilannya berkomunikasi dengan berbagai pihak, keterampilan menciptakan suasana penuh kekeluargaan di antara warga sekolah, keterampilannya mengelola kepekaan sosial, keterampilan berdiplomasi dan menyampaikan pendapat di depan umum, keterampilan menjalin relasi yang baik dengan berbagai pihak, keterampilan membangun kerjasama tim, keterampilan memotivasi bawahan, keterampilan mengatur perbedaan, keterampilan memberikan pelayanan yang prima kepada warga sekolah. Adapun keterampilan konseptual yang menjadi keunggulan kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok adalah keterampilan merumuskan dan mengembangkan visi, misi, tujuan dan strategi SMAN 3 Depok.

Rekomendasi. Pada bagian ini peneliti merekomendasikan bahwa perlu ada penelitian lanjutan tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang berprestasi lainnya dalam penyelenggaraan sekolah efektif. Hal tersebut dikemukakan karena melihat kepemimpinan kepala sekolah perempuan pada umumnya menunjukkan prestasi yang tidak dapat dipandang sebelah mata. Gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang khas dan mencirikan karakter perempuan dapat menjadi referensi baru dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah terutama dalam memotivasi dan mengambil keputusan serta memecahkan masalah. Khusus untuk kepala sekolah perempuan yang berprestasi di SMAN 3 Depok perlu menggali lebih dalam gaya kepemimpinan yang lebih tegas dalam mengambil keputusan dan tidak panik dalam menghadapi masalah. Perlu juga dilakukan pengkajian lebih lanjut dari pihak terkait yang memiliki wewenang dalam pendidikan untuk lebih memperhatikan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang telah menghasilkan prestasi sehingga membuka kesempatan dan ruang bagi kepala sekolah perempuan lainnya untuk terus mencetak prestasi dan menjadi pemimpin satuan pendidikan yang efektif dan profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, Christopher F. and Lussier, Robert N. *Effective Leadership*. South Western: Cengage Learning, 2010.
- Aikens, C.Harold. *Quality; A Corporate Force; Managing for Excellence*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Blanchard, Hersey. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey:Prentice-Hall International, 1999.
- Daft, Richard L. *The Leadership Experience*. USA: Thomson South-Western, 2008.
- Dessler, Gary. *Management; Leading People and Organizations in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 2001.
- Goetsch, David L. *Effective Teamwork; Ten Steps for Technical Profession*. New Jersey:Pearson Prentice Hall, 2004.
- Ivancevich, John M. and Matteson, Michael T. *Organizational Behavior and Management*. Singapore: Irwin McGraw-Hill, 1999.
- Kinicki, Angelo and Kreitner, Robert. *Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill Book Company, 2009.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril and Wehrich, Heinz. *Management, eight edition*. USA: McGraw-Hill Book Company, 1984.
- Luthans, Fred. *Organizational Behaviour.Terjemahan Vivin Andhika Yuwono,dkk*. Yogyakarta: ANDI Copyright, 2006.
- McShane, Steven L. and Ann Von Glinow, Mary. *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill Irwin, 2010.
- Northouse, Peter G. *Leadership; Theory and Practice*. USA: Sage Publication, Inc, 2010.
- Ponder, Randall D. *Leadership Made Easy*. Canada: Entrepreneur Press, 2005.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc 2009.
- Schermerhorn. *Introduction to Management*. Asia: John Willey and Sons, 2010.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2010.

