

# Keefektifan Kepemimpinan Perempuan sebagai Kepala Sekolah

Mien Ratoe Oedjoe

**Abstract:** This study focused on describing the leadership effectiveness of female headmasters based on gender perspectives. Data were collected through interviews, participatory observation, and documentation. Using a multi-site constant-comparative method, this study involved headmasters, supervisors, teachers, administrative staff, parents and society. The qualitative analysis of the data resulted in the findings that female headmasters were effective in their leadership although they were a bit slow in responding to innovations.

**Kata kunci:** kepemimpinan, perempuan, kepala sekolah.

Apabila sejarah pertumbuhan peradaban manusia ditelaah, banyak bukti menunjukkan bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi manusia adalah kehadiran pemimpin. Guna membawa organisasi menuju tercapainya tujuan, setiap organisasi bahkan termasuk *the street gang* harus mempunyai pemimpin (Kimbrough, 1990). Tanpa pemimpin setiap organisasi atau kelompok akan bergerak ke arah tidak efektif atau kegagalan. Dengan kata lain, efektif tidaknya suatu organisasi atau kelompok sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Berbagai studi telah menunjukkan bahwa keefektifan organisasi ditentukan oleh pemimpin. Pandangan tentang kepemimpinan dan keefektifan organisasi berlaku pula bagi organisasi

---

*Mien Ratoe Oedjoe adalah dosen Jurusan Kependidikan FKIP Universitas Nusa Cendana (Undana), Kupang.*

pendidikan. Sekolah adalah organisasi pendidikan yang merupakan tempat belajar bagi siswa dan tempat bekerja bagi guru, yang dipimpin oleh kepala sekolah guna mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah merupakan *the most obvious symbol of school organization* (Duke, 1990: 162).

Ihwal kepemimpinan kepala sekolah telah diteliti secara mendalam dan membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menentukan keefektifan sekolah (Gorton, 1976; Kimbrough, 1990; Rossow, 1990). Dari penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sekolah yang efektif selalu dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif. Hal ini didukung pula oleh beberapa pendapat bahwa, jarang kita menemukan suatu sekolah efektif tanpa kepala sekolah yang efektif (Sergiovani, 1987; Smith & Andreson 1989). Demikian pula Rossow (1990) mengatakan, bahwa kepala sekolah dapat menjadi unsur kunci dalam mencapai sekolah yang efektif.

Pendapat di atas menyiratkan pesan bahwa untuk menduduki posisi kepala sekolah dituntut dipenuhinya persyaratan baik unjuk kerja, administratif, akademik maupun kepribadian. Terpenuhinya persyaratan itu mengandung arti bahwa kepala sekolah memiliki kelebihan sehingga mampu berperan sebagai pemimpin sekolah. Kemampuan yang dimiliki telah terseleksi baik seleksi diri, karier maupun seleksi organisasi (Robins, 1996). Wiles dan Bondi (1983) mengatakan, seseorang terseleksi untuk menjadi kepala sekolah antara lain mengacu kepada tanggung jawab, kualifikasi dan pengalaman.

Merujuk kepada persyaratan untuk menjadi kepala sekolah, siapa saja yang memenuhi persyaratan atau kriteria yang mengacu pada kompetensi kepala sekolah dapat dipromosikan menjadi kepala sekolah. Persyaratan menjadi kepala sekolah tersebut terlepas dari faktor jenis kelamin, yakni terbuka peluang bagi siapa saja, apakah perempuan ataukah laki-laki, asalkan mampu dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh unit yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah. Pengangkatan kepala sekolah diharapkan dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan persyaratan yang mengacu kepada kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin. Secara formal kriteria calon kepala sekolah bersifat netral tidak menunjukkan dominasi jenis kelamin, dalam arti terbuka bagi guru laki-laki ataupun perempuan yang telah memenuhi persyaratan untuk menjadi kepala sekolah.

Pernyataan yang hampir serupa bagi bangsa Indonesia tentang tidak adanya perbedaan antara perempuan dan laki-laki dalam menduduki jabatan-jabatan tertentu tertuang dalam Pancasila dan UUD 45 serta GBHN. Dalam PP Nomor 2 tahun 89 tentang Pendidikan Nasional dan peraturan lainnya juga diatur

bahwa promosi jabatan kepemimpinan sekolah didasarkan atas prestasi kerja bukan, atas karakter khusus perempuan atau laki-laki. Namun secara faktual masih ditemui kendala budaya dan struktural yang membuat perempuan menghadapi kesulitan untuk menduduki jabatan kepala sekolah. Ada banyak rambu yang diberikan kepada perempuan agar tidak melakukan aktivitas tertentu terutama di sektor publik, karena merupakan tugas laki-laki. Tidak bebasnya perempuan bekerja di sektor publik membuat kemampuan perempuan untuk merebut posisi kepala sekolah semakin kecil, padahal diketahui bahwa jumlah guru perempuan di SLTP negeri dan swasta Kota Karang cukup besar. Menurut Kantor Dinas Pendidikan di Kota Karang (2000), jumlah guru perempuan 394 orang dan laki-laki 452 orang. Sekalipun jumlah guru perempuan cukup besar, mereka kurang dapat mengembangkan kariernya sampai jenjang kepala sekolah. Diketahui, hanya ada 3 orang perempuan sebagai kepala SLTP Negeri sementara ada 12 laki-laki. Di SLTP swasta hanya ada 2 orang perempuan sebagai kepala sekolah dan 16 orang laki-laki.

Penyebab kecilnya jumlah perempuan sebagai kepala SLTP itu antara lain adanya persepsi yang cenderung menjadi citra baku yang diatur oleh budaya. Citra baku gender memosisikan perempuan propinsi Lontar antara lain lemah lembut, emosional, penurut, isteri pendukung karier suami, dipimpin, dan pekerjaan kantor bukanlah pekerjaan perempuan (Noach, 1998). Hal ini sejalan dengan pendapat para sosiolog antara lain Willem dan Besi (dalam Griffith & Thompson 1998: 2), "man are stronger, more robust, and more rational than women. Women on the other hand are gentle, kind, patient, and understanding and as a consequence work-ing with children is more suited to what women are like." Pandangan citra baku gender disosialisasikan secara turun temurun sejak kanak-kanak sehingga melanggengkan suatu konstruksi sosial tentang bagaimana seharusnya perempuan dan laki-laki berperan, bersikap dan berbuat (Riley, 1997). Pandangan tentang norma hubungan perempuan dan laki-laki dalam masyarakat berlaku pula dalam pendidikan. Penentuan dan seleksi kepala sekolah masih mengacu kepada model laki-laki. Bentuk budaya *gender* menyebabkan persepsi laki-laki terhadap ketidakberdayaan (*helplessness*) perempuan begitu mendalam. Hal ini sejalan dengan pendapat Alfonso dkk. (1981) bahwa laki-laki masih tetap menjadi *a major impedement* bagi perempuan dalam kepemimpinannya. Menurut Beason (1992: 1), sekalipun perempuan telah menduduki jabatan kepala sekolah, mereka tetap menghadapi kendala dominasi seks. Dampaknya, meskipun perempuan telah menduduki posisi kepala sekolah, ternyata persepsi gender yang

tradisional masih tetap digunakan baik oleh perempuan maupun laki-laki. Masyarakat masih menggunakan perspektif gender yang tradisional, menganggap bahwa tugas “publik” adalah tugas laki-laki. Perspektif gender para guru ataupun kepala sekolah itu sendiri mempengaruhi keefektifan kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah.

Tentang keefektifan kepemimpinan kepala sekolah telah cukup banyak penelitian baik dilakukan di negara maju maupun di Indonesia. Ukuran yang biasa digunakan adalah sejauh mana pemimpin (kepala sekolah) melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan sekolah (Sergiovanni & Strarrat, 1983; Yulk, 2000). Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah menyangkut kemampuan kepala sekolah melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah tercermin dalam delapan kemampuan kepala sekolah yang menjadi fokus penelitian ini.

Beberapa hasil penelitian tentang keefektifan kepemimpinan kepala sekolah tidak berbeda bahkan saling melengkapi. Berdasarkan pendapat Lifte dan Bird (dalam Davis & Thomas (1998), Seyfarty (1991), Bert dan Reynolds (1993), serta Sheerens dan Bosker (1997), dapat dikemukakan beberapa karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah: mempunyai visi tentang masa depan sekolah; mengembangkan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek sekolah; memelihara iklim sekolah yang positif; mempunyai keinginan untuk memimpin dan kesediaan untuk bertindak dengan berani dan penuh pertimbangan di dalam situasi sulit; mengamati guru dalam kelas dan memberi masukan yang positif dan konstruktif dalam menyelesaikan masalah pengajaran; memonitor prestasi individu siswa dan kelompok siswa dalam memanfaatkan informasi untuk perencanaan pengajaran; melibatkan orang tua dalam kegiatan-kegiatan sekolah; dan merespon harapan masyarakat.

Kedelapan karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah di atas dijadikan fokus penelitian ini. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui keefektifan kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah berdasarkan perspektif gender pada SLTPN komodo dan Sasando di Kota Karang.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dan mengambil lokasi SLTPN Komodo dan Sasando di Kota Karang, Nusa Tenggara Timur (NTT). Rancangan penelitian yang digunakan adalah multisitus dengan metode komparatif konstan. Langkah pengumpulan data sesuai dengan kategori fokus,

hasil dianalisis untuk membangun proposisi-teori sementara tentang keefektifan kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah, dilanjutkan pada situs kedua dan hasilnya dianalisis dan dikomparasikan dengan teori sementara tersebut. Pengumpulan data dilakukan secara berulang, dengan terus mengkomparasikan sampai diambil keputusan tentang teori yang mantap mengenai keefektifan kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah.

Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, pengawas, mantan Kakandep Dikbud, guru, staf tata usaha serta orang tua siswa dan masyarakat. Subjek ditetapkan dengan teknik bola salju (Bogdan & Biklen, 1998). Proses bola salju itu dilakukan dengan meminta orang pertama yang diwawancarai untuk menyarankan orang berikutnya (Miles & Huberman, 1984; Bogdan & Biklen, 1998). Sebagai informan kunci dan orang pertama yang diwawancarai adalah kepala sekolah. Mereka kemudian dimintai saran tentang sumber informan berikutnya yang mengetahui kegiatan sekolah, kesediaan bekerja-sama, dan keterbukaan sikapnya dalam memberikan informasi.

Data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan model analisis interaktif yang mencakup penyajian data, reduksi data, verifikasi dan penarikan simpulan baik dalam situs maupun lintas situs.

## **HASIL**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perempuan sebagai kepala sekolah mampu menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dan mensosialisasikan kepada warga sekolah. Mereka belum menyusun perencanaan jangka panjang dan menengah, kecuali perencanaan jangka pendek yang dijabarkan ke dalam program tahunan dan program kerja kepala sekolah. Kepala sekolah mampu memelihara dan membina iklim sekolah yang positif dengan cara yang baik, memiliki kemampuan memimpin dan kesediaan untuk bertindak dengan berani dan penuh pertimbangan. Mereka mampu menyusun program supervisi pengajaran dan membantu guru meningkatkan penampilan mengajarnya, memantau prestasi siswa dalam rangka peningkatan prestasi akademik secara efektif. Kepala sekolah mampu melibatkan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah melalui hubungan manusiawi yang diciptakan, dan mereka merespon harapan masyarakat berkaitan dengan kedisiplinan siswa di luar sekolah. Dari temuan teoretik ini dapat ditarik suatu teori substantif yaitu kepemimpinan perempuan sebagai kepala SLTP berlangsung secara efektif, meskipun dalam hal penerimaan inovasi cenderung lambat.

## **PEMBAHASAN**

Temuan yang terkait dengan perumusan visi sekolah bermula dari paradigma baru manajemen pendidikan. Perumusan visi sekolah yang efektif menuntut pemahaman kepala sekolah dan warga sekolah tentang visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah disosialisasikan kepada warga sekolah. Temuan itu berarti bahwa sebelum merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, kepala sekolah harus memahami Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penyusunan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dimulai dengan belajar pengenalan secara utuh terhadap unsur-unsur tersebut melalui pelatihan, termasuk berdiskusi dengan nara sumber, pengawas dan kolega. Upaya perbaikan pengajaran dilakukan oleh kepala sekolah. Hal ini didukung oleh Logan (1998) bahwa kepala sekolah memerlukan pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan MBS. Bahkan, menurut Shepard (1998), perempuan memiliki keinginan kuat untuk berpartisipasi dalam pelatihan, penataran dan berdiskusi dibandingkan dengan laki-laki.

Melalui kegiatan di atas kepala sekolah mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan target sekolah dan mensosialisasikannya. Dalam kaitan dengan kemampuan mensosialisasikan suatu hal, beberapa peneliti gender menyimpulkan bahwa perempuan lebih cocok menjadi komunikator (Adler, 1993: 121). Penghargaan dan dukungan yang ditunjukkan dalam berkomunikasi merupakan satu cara mempengaruhi orang lain untuk menerima dan mendukung visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Implikasinya, kepala sekolah (apapun jenis kelaminnya) memahami, mampu merumuskan dan berupaya membuat visi, misi mendapat perhatian dan dukungan warga sekolah.

Langkah berikutnya adalah menyusun rencana jangka panjang, menengah, dan jangka pendek sekolah. Kepala sekolah belum menyusun program jangka panjang dan menengah karena penerapan MBS memerlukan persiapan serta perubahan mendasar dalam aspek-aspek sekolah. Selain itu, kondisi umum pengelolaan sekolah cenderung masih ditangani pusat. Akibatnya banyak hal belum disesuaikan dengan kebutuhan nyata sekolah sehingga perencanaan jangka panjang dan menengah sekolah belum disusun. Artinya, perencanaan jangka panjang dan menengah belum tersusun, kecuali program kerja tahunan sekolah. Implikasinya, perempuan sebagai kepala sekolah bekerja sesuai dengan program tahunan yang diturunkan dari atas.

Perempuan sebagai kepala sekolah mampu menciptakan dan membina iklim sekolah yang positif melalui cara yang unik. Mereka mempunyai kelebihan dalam menciptakan iklim sekolah yang positif. Hal ini telah disitir oleh Shakeshaft (1994) bahwa perempuan sebagai kepala sekolah mencurahkan

lebih banyak waktu dengan guru, staf tata usaha dan siswa, lebih peduli terhadap perbedaan individu, mengenal dan memotivasi mereka. Dimensi lain adalah lingkungan fisik yang rapi, bersih dan teratur. Perempuan sebagai kepala sekolah memiliki kepedulian dan tanggung jawab terhadap kondisi fisik sekolah. Shakeshaft dan Jones (1994) mengatakan bahwa perempuan sebagai kepala sekolah lebih sering mengontrol kondisi bangunan, mengunjungi kelas dan peduli terhadap lingkungan fisik sekolah daripada laki-laki. Perempuan sebagai kepala sekolah mampu membina hubungan kerja di antara warga sehingga tercipta iklim sekolah yang positif. Implikasinya, perempuan sering membawa elemen domestiknya ketika menghadapi lingkungan sekolah.

Perempuan sebagai kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan peran gandanya demi keberhasilan sekolah, dan harus memiliki keberanian mengambil keputusan dan bertindak dengan penuh pertimbangan. Peran perempuan kepala sekolah sebagai pendidik secara kodrati melekat padanya, misalnya ia harus melahirkan, mengasuh, membimbing, memberi contoh dan mendidik. Hal ini terus disosialisasikan secara evolusional dan perlahan-lahan mempengaruhi perkembangan emosi, visi, dan ideologi perempuan kepala sekolah dalam melakukan peran sebagai pendidik. Lebih lanjut menyangkut peran sebagai pemimpin, Rogan dan Brookes (1995) menunjukkan perempuan sebagai pemimpin lebih memperhatikan *collaboration, caring, empathy* tidak dominan dan respek terhadap semua orang. Sebagaimana dikemukakan oleh Robinson (2001), ciri keefektifan kepemimpinan adalah persuasif dan tidak dominan. Menyangkut peran sebagai administrator, beberapa temuan penelitian menunjukkan bahwa perempuan memiliki potensi yang sama dengan laki-laki dan bahkan perempuan menunjukkan banyak kelebihan dalam jabatan administrator sekolah dibandingkan dengan laki-laki (Owen, 1991). Demikian pula, perempuan lebih berhati-hati, bijaksana dan lebih kolegial dibandingkan dengan laki-laki serta lebih cepat dalam mengambil keputusan (Lambert dalam Adler, 1993). Perempuan kepala sekolah harus melaksanakan tugas sebagai pendidik, pemimpin, administrator dan supervisor. Implikasinya, perempuan cenderung berhati-hati, bijaksana dan menjaga ketersediaan sumber yang sehingga kegiatan sekolah berjalan efektif dan efisien.

Supervisi kepala sekolah dilakukan berdasarkan program kerjanya. Kebenaran penyusunan program supervisi tidak diragukan, karena perempuan cenderung mengikuti aturan dari pusat. Menurut Beason (2002), perempuan lebih loyal mengikuti aturan karena ketika pertama kali menjabat sebagai kepala sekolah mereka lebih lama mengajar, usianya lebih tua dibandingkan laki-laki. Kepala sekolah menyusun program supervisi secara tertulis pada

awal tahun. Perempuan cenderung lebih prosedural dan terbuka dalam menyusun program supervisi. Supervisi pengajaran membantu guru meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Shakeshaft (1994) bahwa kelebihan perempuan sebagai supervisor dibandingkan dengan laki-laki adalah mereka lebih mengenal guru-guru dan mensupervisi guru-guru secara langsung. Implikasinya, hubungan perempuan sebagai supervisor dengan guru didasarkan pada pemahaman kebutuhan dan peningkatan kematangan guru.

Pemantauan prestasi siswa adalah untuk peningkatan prestasi akademiknya, dan hal itu mempersyaratkan kemampuan kepala sekolah. Owens (1991) mengatakan bahwa perempuan sebagai kepala sekolah mencurahkan waktunya untuk memantau siswa, lebih komunikatif, lebih memperhatikan perbedaan individual dan berusaha membantu siswa dibandingkan dengan laki-laki sebagai kepala sekolah. Ryder (dalam Growe, 2002) mengatakan bahwa perempuan lebih mampu mengkoordinasikan program pengajaran dan menilai kemajuan siswa. Apa yang dikatakan oleh Owens dan Ryder dilakukan oleh perempuan sebagai kepala sekolah pada kedua situs penelitian. Pemantauan kepala sekolah terhadap prestasi siswa dilakukan melalui pengajaran harian, pekerjaan rumah, tes formatif, sumatif, dan kunjungan kelas. Prestasi siswa memang memerlukan pantauan guna memperoleh informasi awal tentang kemajuan siswa. Perempuan sebagai kepala sekolah cenderung lebih memberikan perhatian pada perkembangan, kemajuan dan prestasi siswa.

Pelibatan orang tua dalam kegiatan sekolah merupakan salah satu karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Kunci keberhasilan hubungan sekolah dan orang tua terletak pada keterampilan dan kemampuan kepala sekolah berkomunikasi. Hal ini mengisyaratkan perlunya kiat tertentu dari kepala sekolah untuk membuat orang tua merasa tertarik dan dihargai oleh sekolah. Kiat dimaksud telah dilakukan oleh perempuan sebagai kepala sekolah secara efektif. Kenyataan ini sejalan dengan pendapat Shakeshaft (1994) bahwa orang tua siswa lebih *favorable* dan terlibat dalam kegiatan sekolah yang dipimpin oleh perempuan sebagai kepala sekolah dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini antara lain karena perempuan lebih memfokus pada *relationship*, lebih banyak berinteraksi dengan orang tua dan berusaha mencari waktu dalam pertemuan-terjadwal untuk berhubungan dengan orang tua siswa dibandingkan dengan laki-laki (Ryder, dalam Growe 202). Artinya, telah terjadi komunikasi dua arah yang didukung oleh pengetahuan dan kepribadian perempuan sebagai kepala sekolah. Kunci keberhasilan hubungan sekolah dan orang tua terletak pada keterampilan dan kepribadian perempuan sebagai kepala sekolah untuk berhubungan dengan orang tua.

Kepala sekolah bertanggung jawab merespon harapan masyarakat. Kepala sekolah selama ini bekerja menurut panduan dari pusat, tidak diberi kebebasan untuk menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat setempat. Karena itu kepala sekolah merespon harapan masyarakat hanya berkaitan dengan masalah disiplin siswa di luar jam sekolah. Kesiapan kepala sekolah untuk menjalankan peran ke luar sekolah masih kurang. Tampaknya kepala sekolah terpaku pada kebijakan sentralistik, seragam dan menunggu petunjuk atasan. Kewenangan penting yang berhubungan dengan pengelolaan sekolah tetap ditentukan oleh pusat. Artinya, sekolah mendapat masukan dari masyarakat menyangkut kedisiplinan siswa di luar jam sekolah. Implikasinya, perempuan kepala sekolah menjalin hubungan dengan masyarakat, meskipun masih sangat terbatas. Kematangan dan kesiapan masyarakat perlu dikaji secara cermat oleh kepala sekolah, sehingga diperoleh peta potensi dan kemampuan masyarakat dalam melaksanakan hubungan sekolah masyarakat. Kajian di atas mengarah pada kesimpulan bahwa perempuan kepala sekolah merespon harapan masyarakat berkaitan dengan masalah kedisiplinan siswa di luar sekolah. Dengan kata lain, partisipasi masyarakat dalam rangka MBS, yaitu mendekati, memobilisasikan, melibatkan dan menjaring sumber yang ada di dalam masyarakat untuk kepentingan pendidikan belum diupayakan oleh kepala sekolah di dua situs penelitian ini.

Dari temuan teoretik di atas dapat ditarik teori substantif yaitu: Kepemimpinan perempuan sebagai kepala SLTP berlangsung secara efektif meskipun dalam hal penerimaan inovasi cenderung lambat. Perilaku perempuan sebagai kepala sekolah tersebut adalah akibat dari sosialisasi yang dilakukan dalam budaya setempat dan pembagian tugas yang berbeda antara perempuan dan laki-laki yang menghasilkan perbedaan psikologis antargender. Perbedaan biologis menciptakan perbedaan psikologis (Berry dkk., 1999).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dituntut keefektifan kepemimpinan baik perempuan maupun laki-laki sebagai kepala sekolah yang dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawab kepalasekolahan.

Dari penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah berlangsung efektif, meskipun dalam hal penerimaan ino-

vasi cenderung lambat. Beberapa karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah pada kedua situs tampak dalam kemampuan menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dan mensosialisasikannya kepada warga sekolah guna mendapat dukungan warga sekolah. Dengan kata lain, kedua kepala sekolah memahami paradigma baru dalam manajemen pendidikan sehingga dapat menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Itu didukung pula oleh pengalaman dan pendidikan perempuan sebagai kepala sekolah di kedua situs, yang memudahkan pemahaman konsep dan inovasi baru.

Perempuan sebagai kepala sekolah mampu bekerja sesuai dengan program sekolah, serta mampu memelihara dan membina iklim sekolah yang positif. Dengan kata lain, mereka mampu melaksanakan tugas dan fungsi gandanya sebagai pendidik, pemimpin, administrator dan supervisor sehingga kegiatan sekolah dapat berjalan efektif dan efisien.

Perempuan sebagai kepala sekolah di kedua situs memiliki kemampuan menjalin hubungan kerja yang harmonis baik dengan orang tua siswa maupun dengan masyarakat. Perempuan sebagai kepala sekolah mampu mempergunakan kepemimpinannya di dalam menjalin komunikasi dua arah antara sekolah dan orang tua serta masyarakat, sehingga terwujud kerja sama yang harmonis guna terlaksananya kegiatan belajar mengajar di sekolah.

### **Saran**

Kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang dapat dijabat oleh siapa saja baik laki-laki maupun perempuan, asalkan mereka memiliki keunggulan dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh unit yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah. Oleh karena itu, disarankan kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebagai unit yang bertanggung jawab dalam merekrut dan menyeleksi kepala sekolah hendaknya memberi kesempatan yang sama kepada guru-guru yang memenuhi persyaratan untuk diproses menjadi kepala sekolah, dengan menggunakan standar penilaian yang sama dan wawasan gender yang adil antara guru perempuan dan laki-laki.

Guru sebagai tenaga fungsional dalam perkembangan kariernya dapat diangkat menjadi kepala sekolah, dan kemampuan sebagai kepala sekolah dapat dimiliki oleh guru laki-laki maupun perempuan. Oleh karena itu, disarankan kepada perempuan sebagai guru agar terus meningkatkan kemampuannya dan memupuk kepercayaan diri sehingga dapat bersaing dalam penilaian untuk menduduki posisi sebagai kepala sekolah.

Keefektifan perempuan sebagai kepala sekolah merupakan hal yang baru dan kompleks serta berlangsung pada semua jenjang dan jalur sekolah. Oleh karena itu disarankan kepada para ilmuwan manajemen pendidikan agar dapat melanjutkan penelitian dengan situs yang lebih luas.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Adler, S. & Laney, J. 1993. *Managing Women*. Buckingham: Open University Press.
- Alfonso, R.J., Firth, R.G. & Neville, F.R. 1981. *Instructional Supervision: A Behavior System*. Boston : Allyn an Bacon, Inc.
- Beason, J.H. 1992. *Identification of Career Barriers Faced and Professional Strategies Used by Female Secondary School Principals*. New York: UMI Company.
- Berry, J.H., Poortinga, Y.H., Segall, M.H. & Dansen, P.R. 1999. *Psikologi Lintas Budaya: Riset dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bert, A.P.M. & Reynolds, D. 1993. *School Effectiveness and School Improvement*. Amsterdam: Suvets & Zootlinger.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research in Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. 1990. *Effective Schools and Effective Teachers*. Needham Heights, Massachusetts: Alyn and Bacon.
- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Kupang. 2000. *Laporan Tahunan*. Kupang: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.
- Gorton, R.A. 1976. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Company Publishers.
- Griffith, K. & Thompson, J.P. 1998. *Highly Successful Women Administrator: The Inside Story of How They Got There*. (Online), (<http://www.advancingwomen.com/awl/winter1998/griffiththomson.html>, diakses 13 Mei 2002).
- Grove, R. 2002. *Women and The Leadership Paradigm Bridging the Gender Gap*, (Online), (<http://www.nationalform/12growe.html>, diakses 13 Mei 2002).
- Kimbrough, R.B. & Charles, W.B. 1990. *The Principalship*. Englewood Cliffs, New Jersey: Printice-Hall, Inc.
- Logan, J.P. 1998. *School Leadership of The 90's and Beyond: A Window of Opportunity for Women Education*, (Online), (<http://advancingwomen.com/awl/summer1998/Logan.html>, diakses 29 Mei 2002).
- Miles, B.M. & Huberman, A.M. 1986. *Qualitative Data Analisis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.Inc.
- Robbins, C. 2001. *Leading Effectively Leadership Can Be Taught, but Commitment Needed*, (Online), (<http://seattle.beentral.com/seattle/stones/2000/05/08small65.html>, diakses 30 September 2001).

- Robbins, P.S. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rossow, L.F. 1990. *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Scheerens, J. & Bosker, R.J. 1997. *The Foundation Effectiveness*. London: Redwood Books Ltd.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Seyfarth, J.T. 1991. *Personnel Management for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Shakehaft, C. 1994. *Women in Educational Management in the United States*. New York : Sunny.
- Smith, W.F. & Andreson. 1989. *Instructional Leadership: How Principals Make a Difference*. Washington: Edwards Brothers.
- Wiles, J. & J. Bondi. 1983. *Principles of School Administration: The Real World of Leadership in Schools*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Yukl, G. 2000. *Leadership in Organizations*. London: Prentice-Hall International.