



# Jurnal ILMU PENGETAHUAN SOSIAL

**TERAKREDITASI**

SK. Dirjen Dikti No. 55 / DIKTI / Kep. / 2005

Tanggal 17 Nopember 2005



**Diterbitkan oleh:**

**JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN UNIVERSITAS JEMBER**

**Bekerjasama dengan:**

**DINAS PENDIDIKAN PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER**

## GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN KINERJA ORGANISASI

Futum Hubaib

*Abstract: The contingency leadership and situational theory approach, especially leader match concept. This theory assume that effective leader hence he or she should be able to change their behaviour as according to characteristic of their follower situational leadership. Analysis result of research in getting that internal factor of women had a significant influence to leadership component of force as headmaster of SD is be received, external factor of women had significant influence to leadership component of force as headmaster of SD is be refused, internal factor of women had significant influence to performance as headmaster of SD is be received and external factor had significant influence to woman performance as headmaster of SD is be refused and woman leadership component force had significant influence to performance of headmaster of SD is be received. Internal factor had significant effect to leadership force component. External factor have not significant influence to woman leadership component force. Leadership style had significant influence to women performance as headmaster of SD. This thing show assorted role is leadership style being done by women who are having profession as headmaster of SD hardly meaning to success of attainment of performance being expected. Women according to result of this study can show the role of their leadership in the middle of tendency of men to marginal them. Though the quality of the external factor is good but it simply don't support success to increase institute performance being led by them. When women leadership component whose wide support from various level or sides especially from their subordinate, hence that thing would increasingly water down attainment of performance being expected by leader and organizational in general.*

**Kata kunci:** *External Factors, Internal Factors, Women Leadership Style, Performance*

Perubahan dan perkembangan aspek kehidupan perlu direspon oleh kinerja pendidikan yang profesional dan bermutu tinggi. Mutu pendidikan yang demikian sangat diperlukan untuk mendukung terciptanya manusia yang cerdas dan berkehidupan secara damai, terbuka, dan demokratis, serta mampu bersaing secara terbuka di era global sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan seluruh warga negara Indonesia. Oleh karena itu, pendidikan mempunyai peranan yang penting untuk menjamin perkembangan dan kelangsungan kehidupan bangsa.

Untuk dapat memenuhi harapan tersebut suatu organisasi sekolah harus mampu mengakomodir semua kepentingan organisasi yang cukup kompleks. Oleh karena itu dalam Renstra Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005-2009 (Depdiknas, 2004), organisasi sekolah menggunakan paradigma yang disebut sebagai "*Organizing for Business Excellence*" (Orbex). Orbex menampilkan eksistensi organisasi sebagai suatu entitas konseptual yang terdiri atas tujuh elemen yang mengisi tiga ruang, waktu, yakni masa lampau, masa kini dan masa depan (Renstra Depdiknas, 2004).

Berdasarkan buku manual pengukuran kinerja karyawan (*A Handbook for Measuring Employee Performance*) yang dikeluarkan oleh *Workforce Compensation and Performance Service* (2001) dikatakan bahwa beberapa orang salah dalam memahami kinerja organisasi. Mereka beranggapan kinerja organisasi hanyalah berkaitan dengan kebutuhan seperangkat aturan mengenai pengukuran dan penilaian kinerja. Sebenarnya melakukan penilaian terhadap kinerja hanyalah salah satu bagian dari beberapa tahapan dalam manajemen kinerja suatu organisasi.

Sejauh penelitian yang pernah dilakukan, Mulford (2003) menyampaikan beberapa hal yang terkait dengan kinerja organisasi sekolah. Dikatakan bahwa organisasi sekolah sangat dipengaruhi oleh profesionalisme guru, kepuasan yang didapat oleh guru, perekrutan, efektivitas sekolah maupun hasil atau prestasi siswa. Namun demikian kinerja organisasi sekolah menurut Rossett dan Arwady (1987) seperti yang dikutip Haryono, mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: 1) kurangnya keterampilan dan pengetahuan, 2) kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif diberikan, 3) lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan 4) tidak adanya motivasi.

Beberapa pendapat mengenai organisasi sekolah di atas mengisyaratkan untuk melakukan pemantauan atau evaluasi terhadap kinerja organisasi yang mencakup aspek teknis, administrasi dan pengelolaan kegiatan pendidikan. Oleh sebab itu, indikator kinerja yang digunakan memiliki kriteria pemantauan dan evaluasi yang pada hakekatnya untuk mengukur kesesuaian pencapaian indikator kinerja atau target kerja yang

ditetapkan dalam rencana yang telah dibuat dengan target yang dapat dicapai melalui strategi yang berlaku spesifik, umum, jelas, relevan, dapat dicapai, dapat dikuantifikasikan, dan dapat diukur secara obyektif serta fleksibel terhadap perubahan/penyesuaian.

Berkaitan dengan kegiatan evaluasi dan pengukuran terhadap kinerja organisasi sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai motivator penggerak aktivitas dinamis organisasi sekolah. Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah mempunyai posisi sentral dan strategis dalam memainkan peranannya untuk membantu individu dan kelompok untuk mencapai pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala Sekolah menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah. Dengan demikian Kepala Sekolah memegang kendali untuk mengarahkan segala sumber yang ada untuk mencapai tujuan organisasi sekolah.

Menurut Mulford (2003) dalam salah satu risetnya yang kemudian disampaikan dalam seminar OECD berjudul "*School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*" mengatakan bahwa dalam studi kepemimpinan yang efektif di sekolah bukan terletak pada otoritas untuk memimpin, tetapi terletak pada pribadi pemimpin dalam memenage sekolah yang dipimpinnya. Pendapat ini didukung oleh hasil studi yang dilakukan oleh McLaughlin dan Talbert (2001), yang meneliti beberapa sekolah di Amerika Serikat menemukan<sup>2</sup> bahwa para kepala sekolah seringkali menciptakan konteks luar biasa untuk mengajar berdasarkan atas visi yang unik mereka sendiri. Dalam studi ini juga mengungkapkan bahwa pola teladan yang umum dari seorang kepala sekolah mempunyai pengaruh yang kuat terhadap bawahannya. Namun demikian, menurut Harris dan Muijs (2002) dikatakan bahwa kemajuan sekolah bukan terletak pada pimpinan individu, tetapi lebih memerlukan kemampuan kepemimpinan dari banyak orang dibanding pimpinan minoritas.

Terkait dengan kepemimpinan sekolah atau tepatnya kepala sekolah, ternyata perempuan cukup banyak mengambil bagian dari pekerjaan ini. Data statistik menunjukkan bahwa mayoritas dari staff akademis di UK lebih 63 persen posisi managerial dipegang oleh para pria. Munford dan Rumball (1999) melaporkan bahwa hanya 7 persen dari universitas yang ada di seluruh dunia diatur oleh para perempuan. Dalam studi yang dilakukan oleh Shanmugam, Amaratunga & Haigh (2006) di Inggris persepsi terhadap kepemimpinan perempuan adalah sangat rendah, dan umumnya kepemimpinan lebih banyak dikuasai oleh para pria. Namun demikian menurut Leithwood (1994) terdapat beberapa bukti bahwa perempuan mulai memposisikan dan menggantikan peran pria dalam memimpin. Menurut

Whitehead (2001) pada bisnis pendidikan, khususnya pendidikan tinggi para pria lebih dominan memegang kendali pimpinan.

Beberapa pendapat di atas ditentang oleh Powel (1989) yang mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan tidak seharusnya dikaitkan dengan sex (gender) dan pengaruh yang ditimbulkannya sebagai *stereotype*, tapi harus dilihat berdasarkan prestasi yang dicapainya. Pendapat Powel ini kemudian ditentang kembali oleh Ching (1995), yang mengatakan bahwa kepemimpinan perempuan sangat terkait dengan *sex-role orientation* (orientasi peran sek), karena atas dasar inilah perempuan dapat memberikan kontribusi pada variasi sikap positif guru melalui fungsi-fungsi kepemimpinan yang dipersepsikannya. Lebih jauh menurut Ching (1995) kepemimpinan kepala sekolah perempuan dibagi dalam beberapa peran. Antara lain, peran struktural, kemanusiaan, politik, simbolis, dan pendidikan. Dalam analisis Ching selanjutnya, ditemukan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah perempuan cenderung lebih baik dalam sisi struktural, kemanusiaan, dan pendidikan. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan perempuan yang menjadi kepala sekolah telah meniti karir sebagai guru dalam waktu yang relatif cukup lama sehingga profesionalitas dalam peran pendidikan sangat signifikan.

Temuan lebih lanjut dari studi Ching (1995) menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan lebih dapat diterima oleh bawahannya apabila dia memerankan kepemimpinan androgenus. Kepemimpinan ini berarti seorang kepala sekolah perempuan tidak lebih condong kepada sisi feminin maupun sisi maskulin, akan tetapi dapat menempatkan dirinya sesuai dengan kebutuhan. Artinya kepemimpinan androgenus menuntut kepala sekolah perempuan untuk memiliki sasaran yang jelas, berpikir secara logis, dan menilai kinerja dengan objektif. Dimana ketiga hal tersebut sangat terkait dengan sisi maskulin. Akan tetapi kepala sekolah perempuan juga harus mampu memahami perasan bawahannya, memiliki empati, dan membangun sinergisitas dalam lingkungan kerjanya yang sangat terkait dengan sisi feminim. Hasil studi Ching (1995) ini menjadi rujukan penting bagi penelitian ini.

Secara spesifik kepemimpinan kepala sekolah perempuan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor internal umumnya terkait dengan pengalaman, umur dan gaya kepemimpinan seperti yang diungkapkan oleh Ching (1995). Menurut Nawawi dan Hadari (2004) kepemimpinan akan selalu berkaitan dengan dimensi-dimensi psikologis, sosiologis, serta formal administratif organisasi. Dimensi-dimensi ini merupakan indikator-indikator penting dari faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil studi Matambandso (2005) mengenai kepemimpinan perempuan di bidang pendidikan mendapatkan temuan bahwa para perempuan berpendidikan tinggi mampu menggerakkan komunitas melalui kemampuan kepemimpinan yang dimiliki, selanjutnya menurut Matambandso, para pemimpin perempuan tersebut masih mendapatkan diskriminasi gender. Hasil ini mendukung hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Ching (1995). Tapi kemudian hasil ini ditentang oleh hasil studi Manning (2002) yang menemukan hasil yang kontradiktif dengan hasil yang ditemukan para peneliti di atas. Menurut hasil temuan Manning tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan. Hanya saja ada temuan yang cukup menarik dari studi Manning ini, bahwa perempuan seringkali merating dirinya sendiri lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki.

Sebagaimana pemimpin yang lain, kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah bertanggung jawab untuk menemukan cara menciptakan kesuksesan yang berkelanjutan dengan cara memperbaiki kinerja anggota organisasi sekolah yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Selanjutnya, salah satu aspek yang harus dilakukan pemimpin dalam rangka memperbaiki kinerja sekolah adalah mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Oleh karena itu, dalam rangka mewujudkan visi dan tujuan sekolah, seorang kepala sekolah diharapkan mampu mempengaruhi semua sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk merealisasikan visi sekolah. Pola perilaku atau cara pemimpin mempengaruhi atau berinteraksi dengan pengikutnya ini disebut gaya kepemimpinan (Wirawan, 2003a). Bagaimana cara kepala sekolah melaksanakan fungsinya untuk mempengaruhi para pengikutnya (guru dan pegawai) menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Pola ini dapat berubah-ubah sesuai dengan pengikut dan situasinya.

Berdasarkan pola pemikiran tersebut, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dianalisis dengan menggunakan teori Kepemimpinan Kontinjensi dan Kepemimpinan Situasional, khususnya jenis teori Konsep Kecocokan Pemimpin (*Leadership Match Concept*). Teori ini berasumsi bahwa agar pemimpin efektif maka ia harus bisa mengubah perilakunya sesuai dengan karakteristik para pengikutnya dan situasi kepemimpinannya. Teori ini pertama kali diintroduksir pertama kalinya oleh Fielder tahun 1964 dan 1967 dalam artikelnya berjudul "*A contingency model of leader effectiveness*" yang ditemukan dalam sebuah buku kumpulan artikel dengan editor L. Berowitz judulnya *Advances in experimental social psychology* (Englert, Seymour & Johnstone, 2006). Menurut Fielder efektivitas kepemimpinan tergantung pada interaksi dua faktor utama, yaitu pengaruh dari derajat tingkat situasi kepemimpinan serta gaya kepemimpinan atau kepribadian. Fielder juga mengembangkan suatu instrumen perbedaan

semantik (*semantic differential*) dimana pemimpin yang dinilai teman sekerja dengan siapa ia bekerja yang selanjutnya oleh Fielder instrumen ini disebut sebagai *Least Preferred Co-worker Questionnaire* (LPC).

Kepemimpinan, manajemen, dan kepribadian merupakan aspek-aspek kinerja kepala sekolah SD. Aspek kepemimpinan inilah yang akan dikaji dalam penelitian ini. Pada tingkat pendidikan sekolah dasar, menjadi guru adalah profesi yang dipandang tepat untuk perempuan, tetapi menjadi kepala sekolah yang akan menjadi pemimpin dalam organisasi sekolah masih belum merupakan fenomena yang banyak ditemui sebagaimana banyaknya perempuan di posisi guru SD. Fakta empiris menunjukkan bahwa berdasarkan kajian data yang dikumpulkan, ternyata hanya sekitar 29,25% kepala sekolah perempuan yang menduduki jabatan kepala sekolah di Kabupaten Kutai Kartanegara. Artinya, dominasi laki-laki pada peran manajerial di tingkat sekolah dasar ini pun masih terjadi. Berdasarkan data dari populasi kepala sekolah dasar tersebut peneliti tertarik untuk meneliti faktor-faktor apa saja (eksternal dan internal) yang mempengaruhi gaya kepemimpinan perempuan dan kinerja organisasi sekolah.

## METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh factor internal dan external terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh kepala Sekolah Perempuan di Kabupaten Kutai Kartanegara, Provinsi Kalimantan Timur Yang berjumlah 71 orang. Penelitian ini menggunakan teori Kepemimpinan Kontingensi dan Kepemimpinan Situasional, khususnya jenis teori Konsep Kecocokan Pemimpin (*leadership match concept*). Asumsi yang digunakan dalam teori ini adalah bahwa agar pemimpin efektif, ia harus bisa mengubah perilakunya sesuai dengan karakteristik para pengikutnya dan situasi kepemimpinannya.

Penelaahan dan analisis dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden kepala Sekolah Perempuan. Disamping itu dilengkapi oleh berbagai data yang relevan yang dikumpulkan dari Badan Pusat Statistik (BPS) dan Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kutai Kartanegara, serta beberapa hasil penelitian terdahulu. Unit sampel dalam penelitian ini adalah sekolah dasar (SD) yang kepala sekolahnya perempuan. Populasi penelitian adalah seluruh sekolah SD yang kepala sekolahnya berjenis kelamin perempuan di Wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara. Jumlah kepala sekolah perempuan seluruh populasi di daerah ini adalah 71 orang dari 18 kecamatan. Keseluruhan kepala sekolah perempuan SD Negeri di wilayah Kutai Kartanegara dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner pada responden terpilih. Sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengumpulkan bahan yang terkait langsung dengan penelitian ini.

Penelitian ini merupakan penelitian survey. Data variabel faktor eksternal, internal, gaya kepemimpinan dan kinerja dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan peneliti. Kuesioner diformat dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan berbentuk tertutup. Skala pengukuran yang digunakan adalah *Semantic Differential scale* (skala perbedaan semantik).

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Faktor internal memiliki pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor internal yang berada dalam diri seorang perempuan terutama motivasi sangat memberikan warna dan corak bagi gaya kepemimpinan dalam sekolah yang dipimpinnya. Semakin bagus dan positif motivasi yang dimiliki oleh seorang perempuan maka semakin baik pula gaya kepemimpinan yang akan ditemukan dan diterapkan dalam memimpin anak buah di sekolahnya.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang muncul dari seorang perempuan. Makin berkualitas motivasi yang dimiliki seseorang semakin bagus dan bijak pula gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kaum perempuan, namun sebaliknya jika motivasi yang dimiliki relatif rendah maka biasanya tingkat efektifitas gaya kepemimpinannya juga cenderung rendah. Berbagai macam bentuk gaya kepemimpinan yang diciptakan sangat tergantung seberapa bagus dan berkualitasnya faktor-faktor internal yang dimiliki oleh seorang perempuan selama hidupnya sebelum menjabat sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan yang banyak dipakai oleh kepala sekolah perempuan SD di Kutai Kartanegara adalah gaya kepemimpinan otoriter (otoriter). Jenis gaya kepemimpinan ini diambil dengan alasan tuntutan kondisi bawahan yang cenderung tidak taat atau patuh terhadap struktur tugas yang diberikan. Gaya kepemimpinan ini akan berubah sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Hasil penelitian yang menunjukkan kecenderungan terjadinya pengaruh faktor internal terhadap gaya kepemimpinan ini didukung oleh hasil penelitian Ghiselli (1971). Hasil penelitiannya menemukan bahwa sifat, kecerdasan, inisiatif, dan keyakinan diri yang merupakan faktor internal mempunyai hubungan yang positif dengan kepemimpinan dan etos kerja.

Bakat seseorang sebagai salah satu contoh bentuk faktor internal akan sangat menentukan gaya kepemimpinan dan efektifitas kepemimpinannya. Semakin berbakat sejak dini seorang perempuan dalam memimpin maka akan semakin nampak ciri khas kepemimpinannya dimasa-masa yang akan datang, dan hal ini sangat mendukung efektifitas kepemimpinannya. Hanya di tangan orang-orang yang kuantitas dan kualitas bakat serta pengetahuan dan pengalaman kepemimpinannya tinggi biasanya dapat ditemukan kepemimpinan yang efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan perpaduan antara bakat alamiah dan kemampuan yang dapat dipelajari (Tilaar dan Widarto, 2003).

Faktor eksternal memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap gaya kepemimpinan sebagai kepala sekolah SD. Tipe pemimpin yang tidak dapat komunikatif dengan berbagai macam faktor eksternal ini dapat diinterpretasikan dengan dua hal, pertama dia teguh memegang prinsip kebenaran kepemimpinannya meskipun banyak pihak dan lingkungan menentangnya. Betapapun banyaknya para bawahan yang berupaya menjatuhkan kepemimpinannya, sepanjang dia tidak melakukan kesalahan fatal dan merugikan secara prosedural bawahannya maka dia tidak akan terpengaruh, dia akan melanjutkan gaya kepemimpinannya ini.

Kedua, sebaliknya pemimpin yang tidak dapat berkomunikasi pada faktor eksternal ini diinterpretasikan sebagai bentuk kepemimpinan yang tidak mau menerima segala macam kritikan, saran dan masukan dari lingkungan sekitarnya. Pemimpin ini merasa kepemimpinan yang telah dilakukan adalah benar dan tidak dapat disalahkan oleh orang lain. Dengan kata lain dia merasa memiliki gaya kepemimpinan yang paling benar, orang lain tidak memiliki gaya kepemimpinan yang lebih baik dari dirinya.

Hasil studi ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu Stoner (1987) yang menemukan bahwa ternyata tak ditemukan satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi dan kondisi pada sampel penelitiannya. Pendekatan situasi ini berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting dalam situasi tertentu dan memperkirakan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif dalam kondisi yang demikian. Berdasarkan pola pemikiran tersebut, kepemimpinan kepala sekolah dapat dianalisis dengan menggunakan teori kepemimpinan kontingensi dan kepemimpinan situasional, khususnya jenis teori konsep kecocokan pemimpin (*Leadership Match Concept*).

Faktor internal perempuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerjanya sebagai kepala sekolah SD. Hasil studi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor internal perempuan yang berada dalam diri seorang perempuan yang berprofesi sebagai kepala sekolah SD sangat menentukan

keberhasilannya dalam memimpin suatu institusi atau lembaga. Bagus tidaknya faktor-faktor internal yang dimiliki oleh seorang perempuan yang menjadi kepala sekolah maka akan mencerminkan kesuksesan atau kegagalan kinerja atau *performance* organisasi yang dipimpinnya. Makin berkualitas faktor internal yang dimilikinya semakin efektif serta mampu menunjang keberhasilan meningkatkan kinerja lembaga.

Hasil studi Nagel (1995) menunjukkan bahwa kekuatan setiap organisasi terletak pada sumber daya manusia atau orang-orangnya, sehingga prestasi organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlibat di dalamnya, dan prestasi akhir itulah yang kita kenal dengan *performance* atau kinerja.

Faktor eksternal perempuan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerjanya sebagai kepala sekolah SD. Hasil studi yang dilakukan di daerah Kutai Kartanegara ini menjadi bukti empiris atas penolakan pandangan sinis di dunia pendidikan yang menyatakan bahwa kepala sekolah adalah fungsi dan peran dalam organisasi sekolah yang banyak dianggap sebagai peran yang cocok untuk kaum lelaki. Sehingga berakibat tidak banyaknya peran yang dimainkan oleh perempuan sebagai pengambil keputusan (Suryadi dan Idris, 2004).

Studi Harris (2004) mengemukakan bahwa saat ini di Queensland, guru laki-laki lebih disukai menjadi kepala sekolah daripada guru perempuan dikarenakan terdapat *invisible glass ceiling* yang menghalangi bahkan menghentikan perempuan berada di posisi manajerial dan bahwa aspirasi serta potensi aspirasi kaum perempuan secara umum dipengaruhi oleh potensi kemanusiaannya serta lingkungan sosial budayanya seperti peran-peran sosial, nilai dan norma budaya yang ada, tidak dapat dipertahankan lagi atau bahkan masih perlu kembali dipertanyakan kebenarannya.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perempuan sebagai kepala sekolah SD. Hal ini menunjukkan peran berbagai macam gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh perempuan yang berprofesi sebagai kepala sekolah SD sangat berarti maknanya terhadap keberhasilan pencapaian kinerja yang diharapkan.

Hasil studi ini didukung penelitian Siagian (1980) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, karena itu pemimpin harus menjadi motor penggerak bagi manusia lain yang dipimpinnya dan sumber daya yang lain dalam organisasi sehingga keberhasilan pencapaian kinerja dapat berjalan dengan lancar dan tepat sasaran.

Dengan demikian maka berarti bahwa keberhasilan atau kegagalan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, juga ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kunci

keberhasilan sekolah (Wahjosumidjo, 2003). Lebih lanjut Wahjosumidjo menegaskan bahwa kepala sekolah akan berhasil apabila kepala sekolah memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta perannya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis studi dan pembahasan yang telah dibuktikan baik secara kualitatif maupun kuantitatif dapat disusun kesimpulan sebagai berikut

Faktor internal memiliki pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor internal yang berada dalam diri seorang perempuan terutama motivasi sangat memberikan warna dan corak bagi gaya kepemimpinan dalam sekolah yang dipimpinnya. Semakin bagus dan positif motivasi yang dimiliki oleh seorang perempuan maka semakin baik pula gaya kepemimpinan yang akan ditemukan dan diterapkan dalam memimpin anak buah di sekolahnya.

Faktor eksternal memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Faktor-faktor eksternal yang berada di sekitar dia dan mempengaruhi seorang perempuan tidak menjadikan dirinya menemukan bentuk-bentuk gaya kepemimpinan dan bahkan bisa saja gaya kepemimpinan yang dimilikinya sangat tidak terpengaruh dengan berbagai macam faktor eksternal seperti pengalaman kerja yang telah dicapainya, peran keluarga yang setiap saat berada dalam lingkungan keluarganya, munculnya berbagai macam pandangan atau pendapat orang yang dipimpin terhadap dirinya serta adanya peraturan dan kebijakan pemerintah sama sekali tidak mencuatkan nyalinya untuk terus bertahan dengan gaya kepemimpinan yang telah ada.

Faktor Internal perempuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerjanya. Ini berarti bahwa faktor internal perempuan yang berada dalam diri seorang perempuan sangat menentukan keberhasilannya dalam memimpin suatu institusi atau lembaga. Faktor eksternal perempuan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerjanya. Hasil studi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal perempuan yang berada di lingkungan sekitar seorang perempuan kurang bahkan dapat saja tidak menentukan keberhasilannya dalam memimpin suatu institusi atau lembaga. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perempuan. Hal ini menunjukkan peran berbagai macam gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh perempuan sangat berarti maknanya terhadap keberhasilan pencapaian kinerja yang diharapkan. Jikalau gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung tidak mendapatkan dukungan dari berbagai pihak termasuk bawahannya maka dampak logis yang akan diterima adalah pencapaian kinerja yang diharapkan akan menurun atau bahkan akan mengalami kegagalan yang signifikan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ghiselli. G.T. 1971. *Factor Affecting the Evaluations and Development of Minorities in Organizations*. Research in Personal and Human Resource Management. A Research Annual . 307-337.
- Harris. A. & Muijs. D. 2002. *Teacher leadership*. Principles and practices. A paper for The National College for School Leadership. Nottingham. England.
- Manning. Tracey T.2002. *Gender. managerial level. transformational leadership and work satisfaction*. Women in Management Review. Volume 17 . Number 5 . 2002 . pp. 207-216.
- McLaughlin. M. & Talbert. J. 2001. *High school teaching in context*. Chicago. University of Chicago Press.
- Mulford. Bill. 2003. *School Leaders*. Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness. OECD.
- Shanmugam. Menaha. R.D.G. Amaratunga & R.Haigh. 2006. *Employability of Women Managers in the Educational Sector*. A Study on Their Leadership Role. Research Institute for the Built and Human Environment. University of Salford. United Kingdom.
- Stogdill. R.M. 1970. 'Personal factors associated with leadership. A survey of literature'. in C.A. Gibb ed.. Leadership. Selected Readings. Penguin. Harmondsworth.
- Stoner. James A.F. 1987. *Management*. New Jersey. Prentice Hall. Inc
- Thoha. M. 1999. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Suatu Pendekatan Perilaku. Edisi 1. Cetakan 7. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Thorp. Laurie. Richard Cummins. and Christine Townsend. 1998. Womens Self-perceived Leadership skills in A Collegiate Agricultur Education. Journal of Agricultural Education Vol. 39. No. I. 1998
- Tilaar. Martha dan Wulan Tilaar Widarto. 2003. *Leadership Quotient Perempuan Pemimpin Indonesia*. Jakarta. Grasindo.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Xaviery. 2004. Benarkah Wajah Sekolah Ada Pada Kepala Sekolah. <http://www.articel.us>.
- Yang. Sung-Kwan. 2003. *Teachers' Perception of Use of Student Performance Information*. Technology Acceptance Model. The University of Texas at Austin. Disertasi tidak dipublikasikan.
- Yuarsi. Susi Eja. 1997. "*Wanita dan Akar Kultural Ketimpangan Gender*." Dalam Sangkan Paran Gender. Editor. Irwan Abdullah. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.