BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budaya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.[14]

Kepemimpinan dapat pula dipandang suatu kepribadian (*personality*) yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencotohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, sesuatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.[15]

Definisi lain tentang kepemimpinan menurut Suharsimi Arikunto adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuaanya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.[16]

---

[14] Muwahid shulhan & soim, *MPI Strategi dasar menuju peningkatan mutu pendidikan islam*, (Yogyakarta; Teras, 2013), Hal. 119

[15] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung; PT Remaja Rosdakarya,1998), hal. 26

[16] Ibid, hal. 119

Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksaanan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Jadi, kepemimpinan leih bersifat fungsional yang akan dibedakan dengan tipe-tipe tertentu. Kepemimpinan juga merupkan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh kepada kekuasaan yang dimilikinya.[17]

Dari berbagai penjelasan di atas terlihat ahwa kepemimpinan adalah serangkaian seni, kemampuan dan sifat-sifat kepribadian untuk dijadikan alat dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka suka rela dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh semangat dan kegembiraan.

2. Kepemimpinan Perempuan Menurut Al-Qur'an

Sejak 14 abad yang silam, al-Qur'an telah menghapuskan berbagai macam diskriminasi antara laki-laki dan perempuan, al-Qur'an memberikan hak-hak kepada kaum perempuan seagaimana hak-hak kaum laki-laku. Diantaranya dalam masalah kepemimpinan, al-Qur'an memerikan hak kepada kaum perempuan

[17] Saefullah, *manajemen pendidikan islam*, (Bandung; CV Pustaka Setia, 2014), hal. 139

untuk menjadi pemimpin, sebagaimana hak kepada laki-laki. Dasar yang diajadikan pertimbangan dalam hal ini hanyalah kemampuannya dan terpenuhinya kriteria untuk menjadi pemimpin. Jadi pemimpin itu ukan monopoli kaum laki-laki, tetapi isa diduduki dan dijabat oleh kaum perempuan, ahkan jika perempuan itu mampu dan memenuhi kriteria maka ia boleh menjadi hakim dan top leader (Perdana Mentri atau Kepala Negara). Masalah ini disebutkan dalam surat at-Taubah ayat 71 :

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ (٧١)

Artinya : dan orang-orang yang eriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah : sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.[18]

Dalam ayat tersebut Allah SWT mempergunakan kata 'Auliya' (pemimpin), itu bukan hanya ditunjukan kepada pihak laki-laki saja, tetapi keduanya secara bersamaan. Berdasarkan ayat ini, perempuan juga bisa menjadi pemimpin, yang penting dia mampu memenuhi kriteria sebagai seorang pemimpin, karena menurut Tafsir al-Maraghi dan Tafsir al-Manar, bahwa kata

[18] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terje-mahnya* (Jakarta : Yayasan penyelengaraan Penerjemah/Penafsiran Al-Qur'an, 2011), hal. 198

‘Auliya’ mencakup wali dalam arti penolong solidaritas dan kasih sayang.[19]

Dari surat at-Taubah ayat 71 tersebut dapat disimpulkan, bahwa al-Qur’an tidak melarang perempuan untuk memasuki berbagai profesi sesuai dengan keahliannya, seperti menjadi guru, dosen, pengusaha, menteri, hakim bahkan kepala negara. Akan tetapi dalam tugasnya tetaplah memperhatikan hukum-hukum atau aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh al-Qur’an dan as-Sinnah, misalnya tidak terbengkali urusan rumah tangganya, haruslah ada izin dan ridho suaminya bila ia sudah bersuami, guna menghindari efek negatif terhadap diri dan agama.

Akan tetapi ulama’ berbeda pendapat boleh dan tidaknya kepemimpinan seorang perempuan sebagai kepala negara. Jumhur ulama’ dalam hal ini berpendapat bahwa seorang perempuan tidak boleh menjadi kepala negara sesuai dengan surat an-nisa’ ayat 34 :

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ حَافِظَاتٌ لِلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ وَاللاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيًّا كَبِيرًا (٣٤)

Artinya : kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita. Oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka.[20]

---

[19]Siti Fatimah, “Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Al-Qur’an”, *Al-hikmah, Jurnal Studi Keislaman*, Volume 5, nomor 1, Maret 2005.

[20] Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terje-mahnya* (Jakarta : Yayasan penyelengaraan Penerjemah/Penafsiran Al-Qur’an, 2011), hal. 123

Menurut Jawad Mughniyah dalam Tafsir al-Kasyif, bahwa maksud ayat 34 surat an-Nisa tersebut bukanlah menciptakan perbedaan yang menganggap perempuan itu rendah dibandingkan dengan laki-laki, tetapi keduanya adalah sama, sedangkan ayat tersebut hanyalah ditunjukan kepada laki-laki sebagai suami, dengan perempuan sebagai isteri. Keduanya adalah rukun kehidupan, tidak satupun bisa hidup tanpa yang lain, keduanya saling melengkapi. Ayat ini hanya ditunjukan untuk kepemimpinan suami dalam rumah tangga, memimpin istrinya. Bukan untuk menjadi pengusaha atau diktator.[21]

Al-Qur'an juga menceritakan kepemimpinan perempuan di negeri Saba'. Negeri Saba' termasuk negeri yang sangat besar dan damai dibawah kepemimpinan Ratu Balqis. Hal tersebut termaktub dalam surat as-Saba'ayat 15 :

قَدْ كَانَ لِسَبَإٍ فِي مَسْكَنِهِمْ آيَةٌ جَنَّتَانِ عَنْ يَمِينٍ وَشِمَالٍ كُلُوا مِنْ رِزْقِ رَبِّكُمْ وَاشْكُرُوا لَهُ بَلْدَةٌ طَيِّبَةٌ وَرَبٌّ غَفُورٌ (١٥)

Artinya : "Sesungguhnya bagi kaum Saba' ada tanda (kekuasaan Tuhan) di tempat kediaman mereka yaitu dua buah kebun disebelah kanan dan di sebelah kiri. (kepada mereka dikatakan) : "Makanlah olehmu dari rizki yang (dianugrahkan) Tuhanmu dan bersyukurlah kamu kepada-Nya. (Negerimu) adalah negeri yang baik dan (Tuhanmu) adalah Tuhan Yang Maha Pengampun".[22]

---

[21] As-Suyuti, Al-Jami' al-Shaghir, *jilid II*, Cet.I (Beirut: dar al-Kutub al-Islamiyah, 1968), hal. 314

[22] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terje-mahnya* (Jakarta : Yayasan penyelengaraan Penerjemah/Penafsiran Al-Qur'an, 2011), hal. 430

Ayat 15 dari surat as-Saba' tersebut menunjukkan bahwa seorang perempuan juga bisa menjadi pemimpin yang bisa melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan penuh amanah.

Dalam surat al-Maidah ayat 55 Allah berfirman :

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ (٥٥)

Artinya : sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk kepada Allah.[23]

Ayat tersebut menjelaskan tentang kriteria seorang pemimpin, terdapat empat karakter dalam ayat tersebut, (1) beriman (2) mendirikan shalat (3) menunaikan zakat (4) taat kepada Allah.[24] Dalam ayat tersebut tidak dijelaskan tentang pemimpin laki-laki atau perempuan. Tegasnya ayat itu berlaku untuk umum, siapapun boleh menjadi pemimpin entah itu laki-laki atau perempuan asalkan karakter tersebut melekat dalam dirinya.

3. Kepemimpinan Perempuan dalam Sejarah

Dalam sejarah Islam, banyak perempuan Islam yang tampil sebagai pemimpin. Aisyah RA. istri Nabi Muhammad SAW, diakui sebagai seorang mufti. Bahkan kedudukannya sebagai panglima perang Unta.[25] Al-Syifa, seorang perempuan yang pandai

---

[23] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terje-mahnya* (Jakarta : Yayasan penyelengaraan Penerjemah/Penafsiran Al-Qur'an, 2011), hal. 117

[24] Yunabar Ilyas, "*Problem Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Tinjauan tafsir al-Qur'an*" TARJIH, Edisi ke 3 Januari 2002.

[25] Al-Asqalani, Fathul Bari, Juz VIII, hal 72-73.

menulis, ditugaskan oleh Khalifah Umar bin khattab sebagai petugas yang menangani pasar kota Madinah.[26] Al-Qur'an juga menyebutkan tentang seorang ratu di zaman Nabi Sulaiman AS yaitu Ratu Balqis yang memipin rakyatnya dengan baik, penuh hikmah, dan keadilan.[27]

4. Gaya Kepemimpinan Perempuan

a) Definisi Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pilihan pendekatan yang dipakai oleh pemimpin untuk memimpin, dalam arti mempengaruhi dan menggerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi.[28]

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.[29]

1. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok ada tiga, yaitu :

a. Kepemimpinan otokratis

---

[26] Muhammad al-Ghzali, Al-Islam wa al-Thaqah al-Mu-atthalah (kairo : Dar al-Kutub al-Haditsah,1964), hal. 138

[27] QS. Al-Naml (27), 23-24

[28] Alvan Alvian, *Menjadi Pemimpin Politik*, (Jakarta : Granmedia Pustaka Utama, 2009), hal 202.

[29] Brian Johannes Tampi, *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesi,TBK (Ragional Sales Manado) "Journal"Acta Diurna"*, Volume III. No. 4. Tahun 2014

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Baginya, pemimpin adalah menggerakan dan memaksa kelompo. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh mmbantah ataupun mengajukan saran.[30]

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin menempatkan dirinya lebih tinggi dari semua anggota organisasinya, sebagai pihak yang memiliki hak berupa kekuasaan. Sedang orang-orang yang dipimpin sebagai pihak yang berada pada posisi yang lebih rendah, hanya mempunyai tugas, kewajiban dan tanggung jawab.[31]

Di lingkungan suatu organisasi, tipe ini terlihat pada perilaku pemimpin yang selalu menetapkan keputusan sendiri, tanpa memberikan kesempatan anggotanya memberikan saran-saran atau pendapat. Sengan kata lain anggota organisasi tidak boleh dan tidak diberi kesempatan untuk menyampaikan

---

[30]M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998), hal. 48

[31]Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press 1993), hal. 161

kreativitas dan inisiatifnya. Kreativitas, inisiatif, pendapat dari anggota dianggap sebagai pembangkangan.

Dalam islam, tidak dibenarkan bilamana dengan kekuasaanya dan kesewenang-wenangannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Allah dan RasulNya. Kepemimpinan otoriter dapat diterima dan dibenarkan bilamana manifestasinya berupa pemakaian kekuasaan dan kesewenangan untuk memerintahkan patuh dan taat dalam melaksanakan petunjuk dan tuntunan Allah dan RasulNya.

Salah satu contoh kepemimpinan bertipe otoriter adalah kepemimpinan Fir'aun, yang telah membawa pada kedurhakaan yang tidak akan berampun, karena telah menyatakan dirinya sebagai tuhan.

Kesewenang-wenangan Fir'aun sebagai pemimpin yang otoriter diberitakan Allah SWT dalam surat Yunus ayat 83 yang artinya : *"sesungguhnya Fir'aun itu berbuat sewenang-wenang dimuka bumi. Dan dia termasuk orang-orang melanggar batas."*[32]

Selain itu, menurut Alvan Alvin dikutip dari bukunya Menjadi Pemimpin Politik dijelaskan bahwa : Gaya otoriter itu menindas, mempengaruhi pengikut dengan memkasa,

[32]Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya,* (Semarang: PT Karya Toha Putra), hal. 319

meniadakan insiatif yang lain, dan memaksa “semua orang” bekerja tanpa kompromi. Menurut siagian, seorang pemimpin otoriter akan menunjukan sikap menojolkan ke aku-akuannya antara lain dalam bentuk :[33]

1) Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
2) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
3) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dtuntut untuk melksanakannya saja.

b. Kepemimpinan laissez faire

Pada tipe kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dian membiarkan kelompoknya dan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus

[33]Alvan Alvian, *Menjadi Pemimpin Politik*,(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), hal. 205

dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin kedua dewan, komandan, kepala biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat sistem nepotisme.

Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga organisasi atau perusahaan yang "dipimpinnya" menjadi kacau-balau, morat-marit, dan pada hakikatnya mirip satu firma tanpa kepala.[34]

Di dalam tipe kepemimpinan ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan tidak terstruktur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan.

Riingkasnya, pemimpin laissez faire itu pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali terpimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang bekerja semau sendiri dengan irama dan tempo "semau gue".

Tipe kepemimpinan ini adalah kebalikan tipe kepemimpinan otoriter. Perilaku yang dominan dalam

[34]Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 1983), hal. 84

kepemimpinan ini adalah perilaku dalam gaya kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot. Dalam proses kepemimpinan ini pemimpin tidak melakukan fungsinyaa dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, dengan cara apapun.[35]

c. Kepemimpinan demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tenggah-tenggah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua diantara teman-teman sekerjanya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangakan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.[36]

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin bertipe ini mau menerima bahkan selalu mengharap pendapat dan saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para

---

[35]Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), hal. 168

[36]M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, (Bandung; PT Remaja Rosdakarya,1998), hal. 50

bawahannya diterima sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tidakan-tidakan berikutnya,

Dalam praktiknya pemimpin selalu membagi-bagi tugas-tugas secara tuntas, sehingga tidak ada tugas yang tertinggal karena tidak ada yang melaksanakannya. Sebaliknya juga tidak ada anggota organisasi yang tidak mendapat tugas untuk dikerjakannya. Dengan demikian setiap anggota organisasi selalu mengetahui secara jelas partisipasi ayau sumbangan kegiatan apa yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan organisasinya. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya. Oeleh karena itu, setiap anggota organisasi juga mengetahui dan mampu melaksanakan tugs-tugas yang menjadi wewenang secara efektif dan efisien, sebagai perwujudan kemampuannya tanggung jawab.[37]

Horse yang dikutip oleh H.Suwanto yang menyatakan bahwa macam-macam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :[38]

1) Gaya kepemimpinan direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pemimpin, menjadwalkan kerja untuk

[37]Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993),hal 170.

[38]Siswanto, *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung:Suci Press, 2011), hal. 157.

dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2) Gaya kepemimpinan yang mendukung

Gaya kepemimpinan yang satu ini bersifat dan menunjukan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

3) Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

4) Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi.

Tohardi yang dikutip oleh Edy Sutrisno menyatakan bahwa macam-macam gaya-gaya kepemimpinan yaitu :[39]

1) Gaya Persuasif

Persuasif adalah gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

[39]Edy Sutrisno, Manajemen *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2010), hal. 242

2) Gaya Represif

Represif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3) Gaya Partisipatif

Partisipatif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam lembaga atau perusahaan.

4) Gaya Inovatif

Inovatif adalah gaya pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5) Gaya Investigatif

Investigasi adalah gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya yang menimbulkan dan menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan dihantui rasa takut bersalah dalam bertindak.

6) Gaya Inspektif

Inspektif adalah gaya pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7) Gaya Motivatif

Motivatif adalah gaya pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, progam-progam dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide ide dan kebijakannya dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau melaksanakannya.

8) Gaya Naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang berteori tapi tidak beraksi.

9) Gaya Edukatif

Pemimpin yang bergaya edukatif suka melakukan pengembangan bawahannya dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang

lebih baik dari hari ke hari, ole karena itu seseorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.

10) Gaya Retrogresif

Pemimpin yang bergaya retrogresif tidak suka melihat bawahannya maju, apalagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya. Pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebaginya.

Selain gaya yang sudah dijelasskan di atas, ada gaya yang sering dipraktekkan oleh seorang pemimpin, yaitu gaya situasional. Situasional adalah satu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi.[40] Dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional, pemimpin harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi.

[40]Deddy Mulyadi & Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta; PT RajaGrafindo Persada, 2012), hal. 46-47

Terdapat tiga model kepemimpinan situasional, yaitu :

a) Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan (perilaku tugas)
b) Kadar dukungan sosio emosional yang disedikan oleh pimpinan (perilaku hubungan)
c) Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

b) Gaya Kepemimpinan Perempuan

Menurut situmorang, ada empat gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin perempuan, yaitu : maskulin, feminin, transaksional dan transformasional.[41]

1. Gaya kepemimpinan maskulin

Kepemimpinan maskulin merupakan kepemimpinan yang bernuansa *power over* yang memiliki arti gaya kepemimpinannya menonjolkan kekuasaan untuk memimpin para bawahannya. Gaya kepemimpinan maskulin memiliki dua dimensi yang menonjol, yaitu :

[41]Melyn Rosintan dan Roy Setiawan, "*Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan* di PT. Ruci Gas Surabaya", *AGORA*, Vol. 2, No. 2, 2014.

a. *Assertive* (ketegasan)

Ketegasan adalah kualitas yang menjadi yakni pada diri sendiri dan percaya diri tanpa menjadi agresif.

b. *Taskoriented*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas akan lebih fokus untuk mencari langkah-langkah dalam mencapai tujuan tertentu.

2. Gaya kepemimpinan feminim

Kepemimpinan feminim merupakan satu bentuk kepemimpinan aktif. Kepemimpinan semacam ini merupakan satu dari sebuah proses dimana pemimpin adalah pengurus bagi orang lain, penanggung jawab aktivitas (*steward*) atau pembawa pengalaman (*carrier of experience*). Kepemimpinan feminim terdapat terdiri dari tiga unsur, yaitu :

a. *Charismaticatau value based*

Pemimpin perempuan mungkin meunjukkan atribut kepemimpinan transformasional.

b. *Team oriented*

Pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif dari pada pemimpin laki-laki.

c. *Self-protective*

Pemimpin perempuan memiliki lebih banyak orientasi berdasarkan hubungan dan tingkat keegoisan yang rendah

dalam organisasi berdasarkan hubungan dan tingkat keegoisan yang rendah dalam organisasi.

3. Gaya kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Kepemimpinan transaksional terdiri dari unsur-unsur di bawah ini :

a. Contingen rewadd

Peran *contingent rewadd* diwujudkan dalam bentuk pemberian penghargaan untuk karyawan yang bekerja sesuai yang diharapkan dalam prosedur kerja tersebut.

b. Active management by exception

Active management by exception mencakup pengawasan karyawan dan tindakan korektif untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan dengan baik.

c. Passive management by exception

Passive management by exception mencakup penggunaan sanksi dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang dilakukan karyawan.

4. Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur :

a. Karisma (*dealized influance*)

Atasan atau pimpinan merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi karyawan, dipervaya,dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan.

b. Stimulasi *Intelektual* (*intellectual stimulation*)

Pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan karyawannya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masala untuk menjadikan perusahaan ke arah yang lebih baik.

c. Perhatian *individual* (individualized consideration)

Pemimpin dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi karyawannya.

d. Motivasi *inspirasional* (*inspirasional motivation*)

Pemimpin dapat memotivasi seluruh karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi perusahaan dan

mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

5. Sifat-sifat Kepemimpinan

Kebanyakan orang yang dipilih sebagai pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya daripada orang-orang yang dipimpin. Masing-masing orang mempunyai kelebihan dan juga mempunyai kekurangan. Dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat dipergunakan untuk ertindak sebagai pemimpin. Akan tetapi, tidak semua orang dapat menggunakan keleihannya itu untuk memimpin.

Untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya syarat-syarat tertentu. Namun syarat-syarat serta sifat-sifat yang perlu dimiliki seseorang pemimpin berbeda-berbeda tergantung jabatan dan fungsi yang dipegangnya. Untuk menjadi pemimpin kepolisian tidak mungkin sama dengan persyaratan menjadi pemimpin rumah sakit. Demikian juga syarat-syarat yang diperlukan untuk menjadi pemimpin perusahaan tidak akan sama dengan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan. Meskipun demikian, terdapat syarat-syarat dan sifat-sifat yang umum yang harus dimiliki oleh semua jenis kepemimpinan.

Tidak sedikit dari penulis dan para ahli yang merumuskan syarat-syarat dan sifat-sifat kepemimpinan menurut bidangnya

masing-masing. Ada yang merumuskan secara garis besar dan adapula yang sangat terinci.

Secara umum hasil penelitian yang telah ada memerikan suatu kesimpulan bahwa sifat-sifat seorang pemimpin itu adalah sebagai berikut.

a. Mempunyai dorongan yang kuat untuk bertanggung jawa atas tugas yang dipercayakan kepadanya.
b. Teguh mempertahankan pekerjaan untuk memenuhi tujuan.
c. Mempunyai dorongan yang kuat untuk menguji beragam inisiatifnya dalam situasi sosial.
d. Percaya diri dan mempunyai perhatian yang penuh terhadap identitas priadi anggota.
e. Dapat menerima berbagai keputusan dan tindakan yang bahkan tidak menguntungkan dirinya.
f. Dapat memawa dan menyerap semua hasrat dan keinginan anggota.
g. Dapat bersikap toleran terhadap kegagalan dan frustasi.
h. Mampu mempengaruhi perilaku anggota, mampu beradaptasi dngan struktur sosial, serta sistem interaksi.[42]

Prof. Dr. A. Abdulrachman menyimpulkan macam-macam sifat kepemimpinan menjadi lima sifat pokok yang disebutnya

[42] Alo liweri, *sosiologi organisasi* (Bandung;Citra Aditya Bakti, 1997), hal. 70

panca sifat, yaitu : 1) Adil, 2) Suka melindungi, 3) Penuh inisiatif, 4) Penuh daya penarik, 5) Penuh kepercayaan pada diri sendiri.[43]

Menurut Winardi menyatakan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut : 1) Intelgensi, 2) Inisiatif, 3) Energi atau rangsangan, 4) Kedewasaan emosional, 5) Persuasif, 6) Skil komunikatif, 7) Kepercayaan pada diri sendiri, 8) Perseptif, 9) Kreativitas.[44]

Odway Tead mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagai berikut :[45]

a. Berbadan sehat, kuat dan penuh energi
b. Yakin akan maksud dan tujuan organisasi
c. Selalu bergairah
d. Bersifat ramah-tamah
e. Mempunyai keteguhan hati
f. Unggul dalam teknik bekerja
g. Sanggup bertindak tegas
h. Memiliki kecerdasan
i. Pandai mengajari bawahan
j. Percaya diri

---

[43] Arifin Abdulrachman, *Theory Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan*, (Jakarta Kerja Bhratara, 1971), hal. 49

[44] Soewarno Handayaningrat, Total Quality Management (Yogyakarta : Andi Offset, 1982), hal. 70

[45] Ordway Tead, *The Art of Leadership*, (New York: Mcgraw-Hill Books, Inc, Company, 1954), hal. 83

Islam juga menawarkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu sifat-sifat yang dimiliki oleh Nai Muhammad SAW. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat al –Ahzab ayat 21 :[46]

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (٢١)

Artinya: sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (edatangan) hari kiamat dan dia anyak menyeut Allah.

Seagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasullah dikaruniai emapt sifat utama, yaitu :sidiq, amanah, tabliq dan fathonah.[47]

a) Shiddiq, yang berarti jujur. Nabi Muhammad selalu jujur dalam perkataan dan perilakunya dan mustahil akan eruat yang sealiknya, yakni berdusta, munafik, dan yang semisalnya.
b) Amanah, yang berarti dapat dipercaya dalam kata dan peruatannya. Nabi Muhammad selalu amanah dalam segala tindakannya, seperti menghakimi, memutuskan perkara, menerima dan menyampaikan wahyu, serta mustahil akan berperilaku yang sealiknya.

---

[46] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya,* (Semarang: PT Karya Toha Putra), hal. 670

[47]Elbina Mamla Saidah, "Konsep Kepemimpinan dalam Islam", *Jurnal Al-Ishlah*, Volume 6, 2004.

c) Tabligh, yang berarti menyampaikan. Nabi Muhammad selalu menyampaikan apa saja yang diterimanya dari Allah (wahyu) kepada umat manusia dan mustahil nai dan rasul menyemunyikan wahyu yang diterimanya.

d) Fathanah, yang berarti cerdas atau pandai. Nabi Muhammad cerdas dan selalu mampu berfikir jernih sehingga dapat mengatasi semua permasalahan yang dihadapinya. Tidak ada satupun nabi dan rasul yang bodoh, mengingat tugasnya begitu berat dan penuh tantangan.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya/kultur organisasi merupakan istilah yang mendapat banyak perhatian dari para pakar organisasi, hal ini tidak lain karena perannya yang penting dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kehidupan organisasi. Kata budaya (culture) pertama kali dikemukakan oleh seorang antropolog bernama Edward B. Tylor. Menurut Tylor, sebagaimana dikutip oleh Brown (A.B.Susanto), budaya adalah "*The complex whole whic includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a mamber of society"*. Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya proses kemasyarakatan menghasilkan pengetahuan, keyakinan, moral, hukum, kebiasaan, serta kemampuan dan kebiasaan. Dengan demikian tampak bahwa budaya/kultur

terbentuk dan membentuk pola-pola perilaku individu di dalam kehidupan masyarakat.

Gibson ivancevich donnelly mengemukakan pendapat yang luas mengenai kultur, yakni kultur mengandung pola, baik eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda-beda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari kultur terdiri dari ide tradisional (turun menurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyertai. Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya dapat dilihat dalam aspek wujud ataupun tidak, aspek simbol yang terlihat pada dasarnya menggambarkan aspek nilai yang menyertainya yang dalam perkembangannya nilai-nilai tersebut diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya yang akan mendasari perilaku individu dan masyarakat dalam menjalani kehidupannya.[48]

Phithi Sithi Amnuai mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah intergasi internal.

Stephen P.Robbins mengemukakan bahwa *"Organizational culture is a common percaption held by the organization's members, a*

[48]Uhar Suharsaputra, *Adminitrasi Pendidikan*, (Bandung : Refika Aditama, 2013), hal. 93

sistem of shared meaning." Keith Davis mengemukakan, "*Organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values and norms that is shared among members.*" Hodge dan william P. Anthony mengemukakan "*Organizational culture is the mix of values, beliefs, assumptions, meaning, and expections, that members of a particular organization, group or sub group hold in common and that they use as behavior and problems-solving guides.*" Micheal Amstrong mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah "pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama, yang mungkin tidak di catat, tetapi membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi dan mendukung bagaimana hal-hal dilakukan."[49]

Beberapa pengertian diatas menunjukan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, sikap, dan kebiasaan seorang atau kelompok manusia yang memengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja dalam organisasi. Dalam pengertian lain juga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistim nilai kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga menghasilkan norma perilaku organisasi.

2. Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan

Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang memengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang

[49] Imam Machali, *Education Management*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016), hal. 66

dan masyarakat. Pada awalnya, pemimpin lembaga pendidikan Islam pasti memiliki visi, misi dan tujuan tertentu yang diberikan setiap elemen yang ada di lembaga pendidikan. Seorang pemimpin memberi contoh, kemudian diikuti bawahan. Akhirnya kebiasaan-kebiasaan tersebut akan menjadi budaya jika semuanya, baik pemimpin maupun bawahan memperaktikkannya. [50]

Adapun kaitannya dengan peran budaya organisasi di lembaga pendidikan, menurut Purwanto, budaya organisasi memiliki lima peran, yaitu:[51]

1. Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain.
2. Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan seseorang.
3. Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membagun pelayanan superior pada pelanggan.
4. Budaya menciptakan pola adaptasi.
5. Membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh.

Dalam Islam, Rasulullah SAW sebagai panutan umat Muslimin, memandang orang lain sebagai manusia yang utuh dan dianggap sebagai sahabat atau kawan, termasuk kepada pembantunya

---

[50]Ujang Sumarwan, *Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hal.170

[51] Ngalim Purwanto, *Budaya Perusahaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hal.26

sendiri. Rasulullah SAW tidak menganggap pembantunya sebagai bawahan tetapi merupakan saudara bagi beliau, sehingga apa yang beliau makan dan beliau pakai tidak berbeda dengan apa yang dimakan dan dipakai oleh pembantunya. Jika pimpinan lembaga penndidikan mampun meniru sikap yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW ini tentu akan memberikan pengaruh yang berbeda di lembaga pendidikan . Iklim kerja akan terasa nyaman dan dapat memunculkan berbagai macam kreativitas-kreativitas baru yang dimunculkan oleh anggota lembaga pendidikan. Namun jika bawahan berada di bawah tekanan yang begitu kuat dari pimpinan, maka seorang bawahan tidak akan berprestasi dan hanya akan mengerjakan apa yang menjadi kewajibannya.[52]

Pada awal kemunculannya, budaya organisasi yang dibentuk di lembaga pendidikan biasanya mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendiriannya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang melingkupinya, sebagai sebuah fenomena kelompok, proses kemunculan budaya memakan waktu yang cukup lama dan pada umumnya melibatkan seorang tokoh (pimpinan puncak) yang mengintroduksikan visi dan misi kepada stafnya, kemudian dijadikan acuan oleh seluruh anggota kelompok.[53]

---

[52] Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, hal.61

[53] Aan Komariah dan Chepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Bandung: Bumi Aksara, 2006), hal.112

Budaya organisasi yang terbentuk di lembaga pendidikan pada dasarnya memakan waktu yang tidak sebentar dan tidak jarang yang naik turun dalam proses pembentukannya. Namun, pada hakekatnya budaya organisasi yang terbentuk di lembaga pendidikan merupakan hasil pengalaman setiap elemen secara komulatif dari pendirinya dan juga dari lingkungan masyarakat sejak lembaga tersebut berdiri hingga saat ini.

Pada organisasi yang dikelola dengan baik, setiap orang dalam lembaga pendidikan menganut budaya mereka. Budaya yang kuat berperan dalam dua hal, yaitu:

1. Perilaku karyawan mengerti bagaimana harus bertindak dan apa yang diharapkan dari mereka.
2. Budaya yang kuat memberi karyawan pengertian akan tujuan, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap perusahaan. Mereka mengerti apa yang ingin dicapai perusahaan mencapai sasaran tersebut. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Jika organisasi memiliki budaya yang kuat, organisasi dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiringan dan sejalan.[54]

Budaya memiliki peran yang sangat penting terhadap berbagai aspek kehidupan lembaga pendidikan secara menyeluruh. Dibawah ini dikemukakan pentingnya budaya organisasi terhadap lembaga

[54] Ngalim Purwanto, *Budaya Perusahaan*, hal.26

pendidikan, anggotanya, dan mereka yang berhubungan dengan lembaga pendidikan, yaitu sebagai berikut:

a. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain.
b. Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu.
c. Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi.
d. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.
e. Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian.
f. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi.
g. Budaya organisasi merupakan kekuatan yang tidak terlihat atau inficible force dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi.
h. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi.
i. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja.[55]

[55] Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, hal.37

3. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi hakikatnya adalah fenomena kelompok, oleh karenanya terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dari dukungan kelompok dan terbentuk dalam waktu yang lama. Pembentukan budaya organisasi juga melibabtkan *leader*/tokoh (*top manager*) yang secara ketat menerapkan visi, misi dan nilai-nilai organisasi kepada para bawahannya, sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku.[56]

4. Strategi Memperkuat Organisasi

Sebuah organisasi membutuhkan kualitas dan integritas, sebab dengan kualitas dan integritas tinggi organisasi akan mampu bertahan dan meraih kesuksesan serta kualitasnya. Integritas yang terdapaft di dalam organisasi sangat tergantung pada solidaritas para anggotanya. Solidaritas ini menunjuk pada suatu keadaan hubungan antar-individu atau kelompok yang didasarkan pada perasaan moral atau kepercayaan yang dianut bersama dandiperkuat oleh pengalaman emosional bersama. Ikatan ini lebih mendasar dibandingkan dengan hubungan kontraktual yang dibuat atas dasar hubungan rasional. Durkheim dalam bukunya Division of Labor in Society membagi solidaritas menjadi dua bagian, yaitu solidaritas mekanik dan solidaritas organik.

---

[56] Imam Machali, *Education Management*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016), hal. 71

a. Solidaritas mekanik.

Ciri khas solidaritas mekanik didasarkan pada tingkat homogenitas tinggi dalam kepercayaan dan sentimen (perasaan) yang sama pada organisasi sebagai suatu sistem dalam bekerja sama. Dalam hal ini Durkheim menyebutkan: "*The totality of beliefs and sentiments common to average citizens of the society forms a determinate system that has its own life. One way to call is the collective of common conscience.*"

Bagi organisasi yang hanya mengenal solidaritas mekanik, jenis-jenis pekerjaan dilakukan bersama-sama. Akibatnya tidak ada pembagian kerja secara utuh. Setiap individu di organisasi melékukan pekerjaan bersama-sama tanpa memiliki spesialisasi yang jelas. Sehingga keadaan demikian merupakan kelemahan solidaritas mekanik yang berpengamh terhadap kualitas hasil akhir pekerjaan. Bila terjadi kegagalan, maka individu dalam organisasi tidak ada yang bertanggung jawab, karena pekerjaan dilakukan bersama. Hal ini dapat mengaldbatkan adanya saling lempar kesalahan. Begitu pula halnya apabila salah seorang pekerja tidak hadir, maka situasi kerja tidak akan terganggu. Karena individu yang terlibat dalam pekerjaaan satu sama lain lepas dari ikatan, tanggung jawab pekerjaan, dan tidak ada saling ketergantungan.

b. Solidaritas Organik

Lawan dari solidaritas mekanik adalah organik yang muncul dengan adanya pembagian kerja yang tegas, di mana setiap individu dalarh organisasi yang terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan memegang wewenang dan .tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ciri khas solidaritas organik didasarkan pada saling ketergantungan yang tinggi. Saling ketergantungan itu bertambah sebagaimana bertambahnya spesialisasi pekerjaan dalam pembagian kerja. Hal ini juga dapat memunculkan gairah kerja sebagaj akibat bertambahnya pekerjaan, yang kemudian akan dapat meningkatkan kualitas kerja serta hasil akhirnya. Durkheim lebih lanjut mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi yang mengalao mi kemajuan akan terdapat ketergantungan pada setiap individu dalam organisasi yang bersangkutan. Misalnya, dalam suatu perusahaan akan memiliki struktur organisasi, di mana setiap individu akan memegang pekerjaan sesuai dengan keahlian masing-masing sebagai spesialisasi. Perusahaan/organisasi yang memiliki struktur dengan spesialisasi yang jelas akan menyebabkan terjadinya saling ketergantungan satu sama lain, sehingga sistem organisasi akan memb'entuk solidaritas menyeluruh. Hal ini disebut solidaritas organik. Selanjutnya, Durkheim mengatakan:

“ This is not to say, however the common éonscience is threatened with total disappearence. Only if more and more comes to consist of very general and mm inde terminate ways of thinking and feeling, which leave an open place for a growing multitude of individual differences There is even a place where it is strengthened and made precise: that is the way in which it regards the Ihdiyidual. As all the other beliefs and all the other practices take on a character less and less religious, the individual becomes the objects of a sort of religion. We erect a cult in behalf of persona/ dignity that, as every strong cult, already has its superstitions."

Munculnya solidaritas organik disebabkan oleh pengaruh yang terus-menerus berlangsung dari melemahnya kesadaran organisasi kolektif, sehingga menumbuhkan sikap individualisme yang ditandai dengan adanya'ketergantungan yang semakin tinggi atau munculnya heterogenitas pekerjaan. Dalam organisasi yang sederhana. kesadaran kolektiflebih ditekankan pada tingkat homogenitas yang tinggi, di mana segala aspek kegiatan pekerjaan dalam organisasi dilakukan secara bersama-sama. sehingga sctiap individu yang terdapat di dalamnya mcnganggap dirinya sebagai satu kesatuan.

Organisasi yang menggunakan solidaritas mekanik banyak terdapat dalam berbagai kehidupan yang secara umum yaitu dalam bentuk gotong royong. Usaha kcrajinan yang berada di pedesaan. di mana para pekerja tidak didasarkan pada keahlian di bidang masing-masing tetapi bersama-sama membuat barang' dan menjualnya merupakan contoh dari organisasi dengan solidaritas mekanik Keterampilan didapatkan para pekerja tidak didasarkan hasil berlatih atau magang di

perusahaan tradisional tersebut, begitu pula kualitas pekerja dan hasilnya tergantung pada yang bersangkutan. Kelemahan dari bentuk organisasi sepcrti ini adalah integrasi untuk mengembangkan organisasi usaha kc arah yang lebih bcsar sulit dilakukan mengingat modal yang tcrbatas dan sumber daya yang bersangkutan membentuk organisasi baru tercipta dari bentuk lama sulit, sehingga integrasi organisasi sangat lcmah sekali.

Organisasi usaha yang menggunakan solidaritas mekanik dapat berubah menjadi organisasl yang menggunakan solidaritas organik, manakala pembagian kerja mulai tampak, sehingga memunculkan ketergantungan di antara para pekerja. Produk dihasilkan sebagai basil dari proses dan setiappekerja mendapatkan pelatihan khusus untuk bekerja pada bidangnya. Sehingga kualitas pekerja dan kualitas barang yang dihasilkan akan terus terawasi. Apabila salah satu pekerja tidak hadir maka pekerjaan akan menjadi terganggu. Hal ini menunjukkan adanya pembagian kerja dari struktur organisasi tersebut.[57]

5. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi sebagaimana telah diutarakan di atas, selanjutnya di bawah ini akan diuraikan tentang pengembangan budaya organisasi dalam konteks

[57] Ibid, hal. 73-75

persekolahan. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakateristik dari para pendukungnya. Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stolp mengemukakan bahwa "*the commonly held beliefs of teachers, students, and principals*."

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway menyebutkan bahwa "*schools are moral institutions, designed to promote social norms,…*" .

Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger sebagaimana disampaikan oleh Suryabrata, maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang seyogyanya dikembangkan di sekolah. Dalam tabel 1 berikut ini dikemukakan keenam jenis nilai dari Spranger beserta perilaku dasarnya.

No	Nilai	Perilaku Dasar
1	Ilmu pengetahuan	Berfikir
2	Ekonomi	Bekerja
3	Kesenian	Menikmati keindahan
4	Keagamaan	Memuja
5	Kemasyarakatan	Berbakti/berkorban
6	Politik/kenegaraan	Berkuasa/memerintah

Sumber : (Modifikasi dari Suryabrata, 1990).

Dengan merujuk pada pemikiran Luthan, dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu tentang (1) *obeserved behavioral regularities;* (2) *norms;* (3) *dominant value.* (4) *philosophy*; (5) *rules* dan (6) *organizationclimate.*

1. *Obeserved behavioral regularities*

   budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati.

2. *Norms*

   Budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar

perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

3. *Dominant values*

Jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Dalam hal ini, Freed et. al. dalam tulisannya tentang *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education* dalam *ERIC Digest* memaparkan tentang upaya membangun budaya keunggulan akademik pada pendidikan tinggi, dengan menggunakan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, yang mencakup : (1) *vision, mission, and outcomes driven*; (2) *systems dependent*; (3) *leadership: creating a quality culture*; (4) *systematic individual development*; (4) *decisions based on fact*; (5) *delegation of decision making*; (6) *collaboration*; (7) *planning for change*; dan (8) *leadership: supporting a quality culture*. Dikemukakan pula bahwa "*when the quality principles are*

implemented holistically, a culture for academic excellence is created. Dari pemikiran Freed et. al. di atas, kita dapat menarik benang merah bahwa untuk dapat membangun budaya keunggulan akademik atau budaya mutu pendidikan betapa pentingnya kita untuk dapat mengimplementasikan prinsipprinsip *Total Quality Management,* dan menjadikannya sebagai nilai dan keyakinan bersama dari setiap anggota sekolah.

4. *Philosophy*

   Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas mengemukakan bahwa : “pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua input-proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik . Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan

in put, proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.”

5. *Rules*

   Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran. Gaustad dalam tulisannya tentang *School Discipline* yang dipublikasikan dalam *ERIC Digest* mengatakan bahwa : “ *School discipline has two main goals: (1) ensure the safety of staff and students, and (2) create an environment conducive to learning.*

6. *Organization climate*

   Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. *Hay Resources Direct* mengemukakan bahwa: “*oorganizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the “atmosphere of the workplace” and people’s perceptions of “the way we do things here”.*

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya. Surya menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya.

Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS Depdiknas) mengemukakan bahwa salah satu karakterististik MPMBS adalah adanya lingkungan yang aman dan tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman *(enjoyable learning).* [58]

---

[58]Jurnal Ilmiah. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, "Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah*" 56ISSN: 1410-8771. Volume 19, Nomor 1, hal 8-10

C. Penelitian Terdahulu

Sejauh pengetahuan dan pengamatan peneliti hingga saat ini, sebenarnya sudah banyak kajian yang membahas masalah Kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam bentuk karya ilmiah tesis, skrispi maupun jurnal. Oleh karena itu, disamping untuk mengetahui posisi peneliti dalam melakukan penelitian ini, peneliti juga berusaha untuk melakukan *review* terhadap beberapa literatur atau buku yang ada kaitannya atau relevan terhadap masalah yang menjadi objek dalam penelitian.

Adapun penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mien Ratoe Oedjoe 1 dengan judul "*Keefektifan Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah*" pada tahun 2004 mempunyai kesimpulan bahwa siapapun boleh menjadi kepala sekolah baik itu laki-laki atau perempuan asalkan dia bisa bertanggung jawab atas kepemimpinannya dalam artian dia mampu menjalankan roda kepemimpinannya dengan baik. Ini membuktikan bahwa seorang perempuan juga mampu menjabat sebagai kepala sekolah, dan kepemimpinannya berjalan efektif. Itu dibuktikan dengan adanya 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. Dan mereka mampu bekerja sesuai dengan progam sekolah, serta mampu memelihara dan membina iklim sekolah yang positif. Dengan kata lain, mereka mampu melaksanakan ragam tugas dan fungsi sebagai pendidik, pemimpin, administrator dan supervisor sehingga kegiatan sekolah dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Riftiyanti Savitri pada tahun 2010 di 16 Madrasah Ibtidaiyah Kota Jambi dengan judul "*Kepemimpinan Kepala Sekolah Wanita : Kasus Kepala Madrasah Ibtidaiyah Kota Jambi*" menghasilkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah wanita di tiga sekolah yang ada di Jambi menunjukkan bahwa mereka sangat mampu dalam memimpin madrasah. Hal itu dilatar belakangi dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dan menggunakan pedekatan persuasif pada warga sekolah. Juga kepemimpinan mereka dikatakan sudah efektif dan efisien. Efektif karena lulusan yang dihasilkan dari tiga madrasah yang ada di Jambi sesuai dengan yang diharpakan. Efisien karena pembiayaan yang dikeluarkan oleh siswa tidak mahal dan mampu dijangkau oleh seluruh siswa yang ada di tiga madrasah tersebut.
3. Tesis yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Suatu Sekolah di Sekolah Dasar Kabupaten blora, 200, Istiyarini*. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa umumnya SD Negeri Kabupaten Blora memiliki keunggulan sekolah yang cukup baik. Ada pengaruh yang signifikan secara

simulasi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap keunggulan sekolah dasar negeri di Kabupaten Blora. Istiyarini menjelaskan bahwa keunggulan sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah. Meski demikian, di luar kedua variabel tersebut, masih banyak faktor lain yang mempengaruhi.

4. Dennis Haruna, Tesis dengan judul *"Model Kepemimpinan Perempuan dalam Lembaga Pendidikan Islam (studi kasus di Mts Negeri 1 Yogyakarta).* Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Model kepemimpinan kepala sekolah perempuan di MTsN 1 Yogyakarta mengunakan model kepemimpinan kontingensi filder. 2) Kekuatan Kepala Sekolah perempuan di MTsN 1 Yogyakarta adalah mempunyai jiwa yang tegas dalam menegakkan aturan sekolah, memiliki kepribadian yang baik, memiliki kedisiplinann yang tinggi, terus melakukan pembangunanan sarana sekolah. Kelemahannya adalah sangat selektif terhadap guru dan pegawai, komunikasi ke instansi luar selain Dinas Pendidikan dan DEPAG jarang dilakukan.
5. Tesis dengen judul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Menentukan Kebijakan Lembaga Pendidikan* (*Studi Multi Kasus di MA Al Ma'arif Tulungagung dan SMKN 2 Boyolangu*) yang ditulis oleh Arista Dwi Saputri pada tahun 2015 ini mempunyai kesimpulan bahwa

kepala sekolah perempuan itu mampu menjadikan lembaga pendidikan yang dipimpinnya menjadi lembaga yang baik. Hal itu dibuktikan dengan kebijakan-kebijakan yang keluarkan oleh dua kepala sekolah dari lembaga itu. Diantara kebijakan yang telah dikeluarkan adalah menciptakan sekolah berbasis lingkungan hidup melalui progam Adiwiyata Mnadiri, juga kebijakan memuaskan pelanggan melalui ISO.

Tabel. 2.1 Persamaan dan Perbedaan

Penelitian Terdahulu

NO	Nama, Tahun dan Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Mien Rataoe Oedjoe, Tahun 2004, penelitian dengan judul "Keefektifan Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah".	1. Pendekatan Kualitatif 2. Kepala sekolah perempuan	Fokus penelitian lebih memfokuskan keefektifan kepemimpinan perempuan sedangkan peneliti mengembangkan budaya organisasi.
2.	Riftiyanti Savitri, tahun 2010, penelitian dengan judul "Kepemimpinan Kepala Sekolah Wanita : Kasus Kepala Madrasah Ibtidaiyah Kota Jambi".	1. Pendekatan Kualitatif 2. Kepala sekolah perempuan	Fokus penelitian pada kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan mengembangakan budaya organisai.
3.	Istiyarini, tahun 2008, Tesis dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Suatu Sekolah di Sekolah Dasar Kabupaten Blora".	Objek yang diteliti perempuan	Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian Kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan angket dan membuktikan dengan statistika .

4.	Dennis Haruna, Tesis dengan judul "Model kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan islam (study kasus di MTS Negeri 1 Yogyakarta)".	1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. 2. Objeknya sama-sama perempuan.	Fokus penelitian lebih memfokuskan model-model kepemimpinan perempuan sedangkan peneliti mengembangkan budaya organisasi.
5.	Arista Dwi Saputri, tahun 2015, Tesis dengan judul "Kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam menentukan kebijakan lembaga pendidikan (studi multi kasus di SMKN 2 Boyolangu dan MA AL Ma'arif Tulungagung)".	Kepala sekolah perempuan	Fokus penelitian adalah pada kebijakan dan psikologis kepala sekolah perempuan sedangkan peneliti adalah gaya kepemimpinan perempuan, nilai-nilai budaya organisasi, strategi mengembangkan budaya organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa dari kelima penelitian diatas yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang semua objeknya adalah seorang perempuan. Sedangkan peneliti disini permasalahannya mengenai kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi, sehingga walaupun terdapat kemiripan penggunaan judul skripsi antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu, akan tetapi tetap terdapat perbedaan pada fokus penelitian dan tempat penelitian.

D. Paradigma Penelitian

Paradigma merupakan kerangka berfikir atau model dalam teori ilmu pengetahuan.[59] Sedangkan dalam kontek penelitian, paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.[60]

Paradigma yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivisme sosial yang diarahkan untuk menghasilkan berbagai pemahaman yang bersifat rekonstruksi dengan temuan-temuan yang layak dipercaya (*trustworthiness*) dan asli (*authenticity*). John dan Foss menjelaskan bahwa dalam paradigma ini, pemahaman terhadap temuan penelitian merupakan produksi dari interaksi antara peneliti dengan objek penelitian, dimana peneliti lebih menekankan pada realitas yang diteliti menjadi sebuah bangunan konsep yang bermakna dan mudah dipahami.[61]

Harapan yang ingin dicapai oleh peneliti dengan menggunakan paradigma konstruktivisme sosial adalah peneliti mampu membangun makna dari data-data lapangan yang dikumpulkan terkait kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP Negeri 1 Sumbergempol.

---

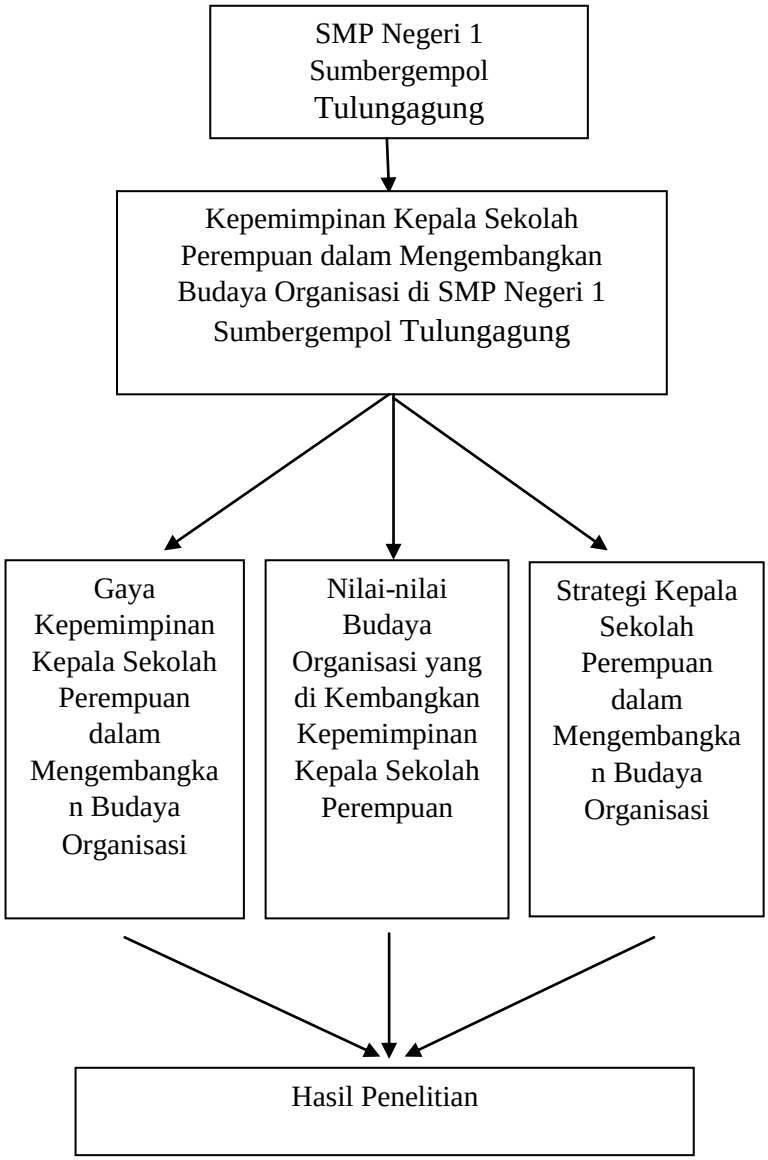
[59] Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*…, 32.

[60] Sugiyono, *Metode Penelitian Adminitrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 43

[61] Litle John and Foss, *Theories of Human Communication*, (Long Grove: Waveland Press, 2011), hal. 67

Oleh karena ini, berangkat dari paradigma diatas maka alur penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2 : Paradigma Penelitian



Dari gambar diatas dapat kita lihat bahwa dalam penelitian yang akan peneliti lakukan dari judul "Kepemimpinan Kepala Sekolah

Perempuan Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi" akan mencari informasi mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan, nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan , serta strategi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi.