BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka pada bagian ini akan diuraikan mengenai temuan penelitian. Masing-masing temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai, agar dapat benar-benar menjadikan setiap temuan tersebut layak untuk dibahas. Pembahasan temuan ini mengacu pada tema yang dihasilkan dari fokus penelitian, yaitu 1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagumg, 2) Nilai-nilai yang dikembangkan kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam budaya organisasi di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung, 3) Strategi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung.

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung

Hasil penelitian di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung menunjukan bahwa kepala sekolah perempuan menggunakan berbagai gaya yaitu gaya kepemimpinan demokratis dimana seorang pemimpin perempuan selalu melibatkan guru, staf dan bahkan terkadang juga melibatkan siswanya dalam membuat aturan atau kebijakan dan juga menyelesaikan permasalahan, jadi dari situ menghasilkan koordinasi, yang kedua dengan pendekatan gaya

kepemimpinan situasional ibu lilik menggunakan gaya ini ketika dalam situasi atau kondisi tertentu, kadang bliau juga bersikap otoriter namun

otoriter tersebut untuk kebijakan, yang ketiga gaya patisipatif dimana ibu lilik selalu ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang sudah dijaduwalkan dalam organisasi maupun lembaga sekolah. Ibu lilik juga memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk selalu aktif berkontribusi dalam kegiatan yang dilaksanakan.

Berdasarkan temuan di atas di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto dalam buku Adminitrasi dan Supervisi Pendidikan bahwa kepemimpinan demokratis adalah 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 mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.[152] Selain gaya yang sudah dijelaskan di atas, ada gaya yang sering dipraktekan oleh seorang pemimpin yaitu gaya situasional di dukung teori yang dikemukakan oleh Deddy Mulyadi & Viethzal Rivai dalam buku Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah satu pendekatan terhadap kepemimpinanan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantuntung kepada keadaan

[152] M. Ngalim Purwanto, *Adminitrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung; PT Remaja Rosdakarya, 1998), hal. 50

atau situasi.[153] Selanjutnya kepala sekolah mengunakan gaya kepemimpinan partisipatif dimana di dukung dengan teori Edy Sutrisno dalam buku Manajemen Sumberdaya Manusia partisipatif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun meterial dalam kiprahnya dalam lembaga atau perusahaan.[154]

Selain gaya yang di paparkan diatas terdapat juga gaya kepemimpinan perempuan yang di gunakan oleh ibu lilik yaitu gaya kepemimpinan maskulin dimana kepala sekolah bersikap disiplin, bijaksana, tegas, mampu menciptakan yang nyaman dilingkungan sekolah. Lalu gaya kepemimpinan feminim disini kepala sekolah perempuan dalam menggerakan bawahanna selalu dengan demokrasi, seperti ketika kepala sekolah ingin membuat kebijakan atau aturan, kepala sekolah selalu mengadakan koordinasi dulu dengan stafnya kemudian diadakan semacam rapat dewan guru rapat staf untuk bermusyawarah dengan bapak ibu guru yang lain. Dan yang terakhir gaya kepemimpinan tranformasional dimana kepala sekolah memiliki inovasi yang sangat bagus sehingga dengan inovasi tersebut membawa sekolah itu dalam kemajuan dan perkembangan.

Berdasarkan temuan di atas di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Melyn Rosintan dan Roy Setiawan dalam buku Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan, gaya kepemimpinan maskulin merupakan

---

[153] Deddy Mulyadi & Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi,* (Jakarta ; PT Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 46-47

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

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 : a) *Assertive* (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. Gaya 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. Yang terakhir gaya 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.[155]

B. Nilai-nilai yang dikembangkan kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam budaya organisasi di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung.

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

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

tersebut akan menjadi budaya jika semuanya, baik pemimpin maupun bawahan memperaktikkannya. [156]

Hasil penelitian di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung bahwa nilai nilai yang di kembangkan dalam budaya organisasi yaitu :

1. Religius dimana sikap dan prilaku siswa dibentuk yaitu:
   a. Siswa berdoa setiap mengawali dan mengakhiri pelajaran
   b. Siswa melaksanakan sholat dhuha, duhur berjamaah setiap hari
   c. Siswa melaksanakan sholat jum'at berjamaah setiap hari jum'at
   d. Siswa peduli sosial terhadap temannya yang mengalami musibah dengan cara memberikan bantuan
2. Integritas dimana disitu prilaku dan tindakan sesuai dengan apa yang diucapkan yaitu :
   a. Siswa melakukan kegitan salam salim santun
   b. Siswa menjadi salah satu pengurus kelas/OSIS
   c. Siswa memakai seragam sesuai tata tertib sekolah
3. Mandiri dimana seorang siswa dilatih untuk mandiri dengan mengikuti kegiatan ekstra sesuai yang di minati yaitu :
   a. Siswa melakukan literasi setiap pagi
   b. Siswa Siswa mengikuti kegiatan ekstra membatik
   c. Siswa mengikuti kegiatan ekstra pramuka.

---

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

d. Siswa mengikuti kegiatan ekstra PMR

e. Siswa mengikuti kegiatan ekstra Pencak Silat

4. Gotong royong dimana siswa diajarkan sikap kesadaran dan kepedulian terhadap lingkungannya disekitarnya yaitu :

a. Siswa membersihkan kelas setiap hari sesuai dengan jadwal piket kelasnya.

b. Siswa mengikuti kegiatan jum'at bersih.

c. Siswa membawa dan menanam tanaman hias 1 anak i pot.

Berdasarkan temuan di atas di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Larry Lashway dalam buku *Ethical Leadership* yaitu nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, 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,…*" .[157]

Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger sebagaimana disampaikan oleh Suryabrata dalam buku Psikologi Kepribadian, maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang sebaiknya

[157]Jurnal Ilmiah. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, *"Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah*" 127ISSN: 1410-8771. Volume 19, Nomor 1, hal 8-10

dikembangkan di sekolah. Dalam tabel berikut ini dikemukakan keenam jenis nilai dari Spranger beserta perilaku dasarnya.[158]

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

Berdasarkan teori diatas nilai budaya organisasi yang dikembangkan di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung dapat dikelompokkan bahwa nilai religius termasuk dalam nilai keagamaan, lalu nilai Integritas termasuk dalam nilai kemasyarakatn, nilai mandiri termasuk dalam nilai Ilmu pengetahuan, dan nilai gotong royong termasuk nilai kemasyarakatan.

C. Strategi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung.

Menurut Sondang P. Siagian dengan bukunya yang berjudul Manajemen Strategi, Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan implementasi oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan

[158] Ibid, hal. 8-10

organisasi.[159] Sebagian ahli menggunakan istilah strategi kepemimpinan. Intinya adalah pilihan terhadap pemikiran dan perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi staf, peran guru, personil dan murid-murid sekolahnya. Saat ini kepala sekolah memiliki sekurang-kurangnya tiga strategis luas yaitu : hirarki, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.

1) Strategi Hirarki

   Strategi hirarki memberikan cara pandang luas, cara penerimaan luas dalam mengelola organisasi, menyampaikan janji efisiensi, pengawasan dan rutinitas yang direncanakan. Bagaimanapun strategi hirarki cenderung untuk mrnghambat kreativitas dan komitmen, mengembalikan hubungan pegawai sekolah ke dalam suatu keteraturan yang ketat.

2) Strategi Transformasional

   Strategi transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi dan memberikan informasi kepada anggota. Khususnya bila organisasi menghadapi dan melakukan perubahan utama. Mereka memberikan suatu pengertian akan tujuan dan makna bahwa pimpinan dapat menyatukan personilnya dalam suatu tindakan bersama untuk kemajuan. Di sisi lain strategi transformasional sukar, karena itu sejak awal mereka memerlukan pengembangan keterampilan intelektual yang tinggi.

---

[159] Sondang P. Siagian, 2004, *Manjemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara), hal. 20

3) Strategi Fasilitatif

Strategi fasilitatif sebagai suatu perilaku yang menggunakan kemampuan kebersamaan dari sekolah untuk beradaptasi, memecahkan masalah dan peningkatan kinerja. Tindakan kepala madrasah yang menggunakan strategi fasilitatif bila mereka menangani hambatan sumber daya, membangun tim kerja memberikan umpan balik, koordinasi, manajemen 17 konflik, menciptakan jaringan komunikasi melaksanakan kerjasama politik dan sebagai model dalam visi madrasah. Strategi fasilitatif menciptakan suatu peran baru kepemiminan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, terutama melalui hubungan kerjasama baik. Fasilitatif mengambil waktu untuk mencapai kepuasan kerja administratif dan menciptakan sumber daya yang ada.[160]

Hasil penelitian di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung menunjukan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi yaitu mengunakan strategi hirakiki dan strategi transformasional dimana kepala sekolah memberikan motivasi dan informasi kepada guru, siswa, dan tenaga kependidikan.

Strategi keteladanan merupakan suatu cara atau jalan yang ditempuh seseorang dalam proses pembelajaran melalui perbuatan atau tingkah laku yang patut ditiru (*modeling*) yang dilakukan dengan secara

[160] Syafaruddin dan Asrul, 2013, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Citapustaka Media), hal. 145

praktek langsung akan memberikan hasil yang efektif dan maksimal dengan jalan: [161]

1. keteladanan internal (*internal modelling*). Strategi keteladanan internal dilakukan dengan memberikan contoh dalam proses pembelajaran ataupun program-program yang ada di sekolah. Untuk internalisasi nilai-nilai moral di lembaga ini ada yang dilaksanakan setiap hari dan ada yang dilaksanakan pada hari tertentu.
2. keteladanan eksternal (*external modelling*) Keteladanan eksternal dilakukan dengan pemberian contohcontoh yang baik dari para tokoh yang dapat diteladani yaitu dengan jalan pihak sekolahmenganjurkan untuk mensuri tauladani sifat-sifat Nabi Muhammad SAW yaitu shidiq, tablig, amanah dan fatonah, harus dijadikan pedoman untuk bertingkah laku dalam kehidupan sehari-hari. dan juga tokohtokoh Islam lainnya agar senantiasa mengambil hikmah dalam setiap kisah para tokoh Islam untuk senantiasa berjuang di jalan Allah SWT.

Jadi strategi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung juga menggunakan strategi keteladanan dimana ibu kepala sekolah memberikan contoh kepada siswa-siswanya, guru, dan tenaga pendidik. Dan juga dengan mensosialisasikan budaya organisasi, membuat progam dan sholat dhuha.

[161] Dian Andayani dan Abdul Majid , *Pendidikan Karakter Perspektif Islam,* (Bandung: Rosda Karya, 2011), hal. 23