

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar dia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu.¹⁶

Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang tertentu biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa rasa takut, mereka bersedia bekerjasama dan bekerja keras untuk memahami dan mencapai tujuan organisasi.¹⁷

Definisi lain tentang kepemimpinan menurut Moejiono adalah bentuk dominasi yang didasari oleh kemampuan pribadi yang mampu mengajak ataupun mendorong orang lain untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan kepada penerimaan oleh organisasinya, dan mempunyai keahlian khusus yang sesuai dengan situasi yang khusus pula.¹⁸ Sedangkan Ngalm mendefinisikan Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di

¹⁶ Abdul Rahmat dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan Dan Budaya Mutu*, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), hal. 27

¹⁷ Muklis Kanto dan Patta Rappana, *Filsafat Manajemen*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2017), hal. 7

¹⁸ Kurhayadi, dkk, *Kebijakan Publik di Era Digitalisasi*, (Solok: Insan Cendekia, 2020), hal. 58

dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.¹⁹

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa kepemimpinan adalah serangkaian seni, keahlian dan sifat-sifat kepribadian untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan orang-orang yang dipimpinnya agar mereka mau dan menerima untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh semangat dan kegembiraan sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai.

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 telah memberikan hak-hak kepada kaum perempuan sebagaimana hak-hak yang diberikan kepada kaum laki-laki. Diantaranya dalam masalah kepemimpinan Islam telah memberikan hak kepada perempuan seperti yang diberikan Islam kepada laki-laki, demikian juga Islam memikulkan kewajiban kepada perempuan seperti yang dipikulkan Islam kepada laki-laki, kecuali hak atau kewajiban yang dikhususkan Islam untuk laki-laki.²⁰ Jadi, menjadi pemimpin itu bukan monopoli kaum laki-laki, tetapi bisa diduduki dan dijabat oleh kaum perempuan juga. Masalah ini disebutkan dalam Surat at-Taubah ayat 71:

¹⁹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 26.

²⁰ Sudirman, *Fiqh Kontemporer*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018). Hal. 319

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

Artinya: “Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang makruf, mencegah dari yang mungkar, mendirikan salat, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.”²¹

Dalam ayat tersebut Allah SWT mempergunakan kata Auliya’ (pemimpin), itu bukan hanya ditujukan kepada kaum laki-laki saja melainkan keduanya. Berdasarkan ayat ini, perempuan juga bisa menjadi pemimpin, asal dia mampu memenuhi kriteria sebagai seorang pemimpin, karena menurut tafsir al-Maraghi dan Tafsir al-Manar, bahwa kata Auliya’ mencakup wali dalam arti penolong, solidaritas dan kasih sayang.²²

Dari surah at-Taubah ayat 71 di atas dapat disimpulkan, bahwa al-Qur’an tidak melarang perempuan untuk memasuki berbagai profesi sesuai dengan kompetensi dan keahliannya. Akan tetapi dalam tugasnya tetaplah memperhatikan hukum-hukum atau aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh Allah SWT dan As-Sunnah. Misalnya tidak terbengkalai urusan domestik rumah tangganya, haruslah mendapat izin dan ridho suami apabila dia sudah bersuami, agar terhindar dari efek negatif terhadap diri dan agamanya.

²¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta : Yayasan Penyelenggaraan Penerjemah/Penafsiran Al-Qur'an, 2011), hal. 198

²² Henderi Kusmidi, “Kepemimpinan Perempuan Di Ranah Publik Dalam Kajian Perspektif Fiqih”, *Al-Imarah, Jurnal Pemerintahan dan Politik Islam*, Vol. 5, No. 1, 2020

Namun, perempuan dalam menempati posisi *top leader*, menjadi menteri atau kepala negara, dalam hal ini para ulama berbeda pendapat mengenai boleh atau tidaknya kepemimpinan seorang perempuan sebagai kepala negara. Juhur ulama' dalam hal ini berpendapat bahwa seorang perempuan tidak boleh menjadi kepala negara sesuai dengan surat an-nisa' ayat 34:

الرِّجَالُ قَوُّمُونَ عَلَى النِّسَاءِ ۚ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ ۚ فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ ۚ وَالَّتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَأَهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَأَضْرِبُوهُنَّ ۗ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْعُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا 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.”²³

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 ditujukan 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 ditujukan untuk kepemimpinan suami dalam rumah tangga, memimpin istrinya. Bukan untuk menjadi pengusaha atau diktator.²⁴

²³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggaraan Penerjemah/Penafsiran Al-Qur'an, 2011), hal. 123

²⁴ Huzaemah Tahido Yanggo, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Hukum Islam*, *Jurnal Misykat*, Vol. 01, No. 01, 2016

Di dalam al-Qur'an juga menceritakan tentang kepemimpinan perempuan di negeri Saba'. Negeri Saba' merupakan kerajaan besar dan pada masa itu di bawah kepemimpinan Ratu Balqis. Hal tersebut sebagaimana bunyi al-Qur'an surat as-Saba' ayat 15:

لَقَدْ كَانَ لِسَبَإٍ فِي مَسْكَنِهِمْ آيَةٌ ۖ جَنَّاتٍ عَن يَمِينٍ وَشِمَالٍ ۖ كُلُوا مِن رِّزْقِ رَبِّكُمْ وَاشْكُرُوا لَهُ ۗ بَلَدَةٌ طَيِّبَةٌ وَرَبُّ غَمُورٍ (١٥)

Artinya: “*Sesungguhnya bagi kaum Saba' ada tanda (kekuasaan Tuhan) di tempat kediaman mereka Yaitu dua buah kebun di sebelah kanan dan di sebelah kiri. (kepada mereka dikatakan): “Makanlah olehmu dari rezeki yang (dianugerahkan) Tuhanmu dan bersyukurlah kamu kepadanya. (Negerimu) adalah negeri yang baik dan (Tuhanmu) adalah Tuhan yang Maha Pengampun”*”²⁵

Kisah mengenai ratu Balqis bermula dari berita yang dibawa oleh burung Hud-hud kepada nabi Sulaiman mengenai sebuah negeri yang dipimpin oleh seorang wanita. Al-Qur'an memang tidak menyebutkan nama pemimpin negeri tersebut, namun buku-buku tafsir telah menjelaskan bahwa nama dari pemimpin negeri itu adalah Balqis. Kisah tersebut disebutkan dalam surah an-Naml ayat 29-34:

قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُؤِ إِنِّي أَتَىٰ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ (٢٩) إِنَّهُ مِن سُلَيْمٍ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (٣٠) أَلَّا تَعْلَمُونَ عَلَيَّ وَأَتُونِي مُسْلِمِينَ (٣١) قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُؤِ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُون (٣٢) قَالُوا نَحْنُ أَوْلَاؤُا فُؤَةٍ وَأَوْلَاؤُا نَبَأُ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ (٣٣) قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَآةَ أَهْلِهَا آذِلَّةً ۗ وَكَذَٰلِكَ يَفْعَلُونَ (٣٤)

Artinya: “*Dia (Balqis) berkata, “Wahai para pembesar! Sesungguhnya telah disampaikan kepadaku sebuah surat yang mulia. Sesungguhnya (surat) itu dari Sulaiman yang isinya, “Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Janganlah engkau berlaku sombong terhadapku dan datanglah kepadaku sebagai orang-orang yang*

²⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggaraan Penerjemah/Penafsiran Al-Qur'an, 2011), hal. 430

berserah diri”. Wahai para pembesar! Berilah aku pertimbangan dalam perkaraku (ini). Aku tidak pernah memutuskan suatu perkara sebelum kamu hadir dalam majelis(ku). Mereka menjawab, Kita memiliki kekuatan dan keberanian yang luar biasa (untuk berperang), tetapi keputusan berada di tanganmu; maka pertimbangkanlah apa yang akan engkau perintah. Dia

(Balqis) berkata, “Sesungguhnya raja-raja apabila menaklukkan suatu negeri, mereka tentu membinasakannya, dan menjadikan penduduknya yang mulia jadi hina; dan demikian yang akan mereka perbuat”²⁶

Selain para nabi, ratu saba’ adalah satu-satunya teladan yang baik dari seorang pemimpin politik, yang disebutkan dalam al-Qur’an. Kisah ini memberi kita rincian keahlian ratu Saba’ begitu terampil mengkonsultasikan para menterinya dan menghormati pendapat mereka, penghormatan para menteri terhadapnya dan kesediaan mereka untuk berkomitmen pada perang maupun perdamaian di bawah kepemimpinannya, kecerdasan dan pengetahuan tentang sejarah dan geografi, serta integritas dan kejujuran dalam menerima kebenaran di manapun berada. Dengan demikian, kepemimpinan ratu Saba’ jauh lebih ‘islami’ daripada kepemimpinan sebagian besar pemimpin politik muslim laki-laki dulu dan sekarang.²⁷

Dari ayat di atas menunjukkan bahwa seorang perempuan juga bisa menjadi pemimpin yang bisa melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan penuh amanah.

Allah berfirman dalam surah al-Maidah ayat 55:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رُكْعُونَ

(٥٥)

²⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggaraan Penerjemah/Penafsiran Al-Qur’an, 2011), hal. 379

²⁷ Jasser Auda, *Fikih Emansipatif*, (Tangerang: Tira Smart, 2019), hal. 116

Artinya: “*Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk kepada Allah*”.²⁸

Berdasarkan ayat tersebut tidak ada larangan bagi seorang perempuan untuk menjadi pemimpin. Dan keempat kriteria di atas tidak disinggung sama sekali mengenai persoalan jenis kelamin laki-laki maupun perempuan.²⁹ Lebih tegasnya lagi, ayat tersebut berlaku untuk umum, baik laki-laki maupun perempuan bisa menjadi pemimpin asalkan empat kriteria tersebut melekat pada dirinya.

3. Kepemimpinan Perempuan dalam Sejarah

Bukti adanya kepemimpinan perempuan yang pernah terjadi dan dicontohkan dalam awal sejarah Islam, salah satunya adalah apa yang telah dilakukan oleh Siti Aisyah. Selain sebagai seorang istri rasul yang diutus oleh Allah SWT, Siti Aisyah juga merupakan guru, tokoh tasawuf, tokoh politik dan sekaligus panglima perang. Siti Aisyah adalah figur yang telah sukses mencontohkan pencapaian keberhasilan perempuan bukan hanya sekedar berkutat pada hal-hal yang bersifat pada duniawi, melainkan juga hal transenden berupa kebahagiaan hidup di dunia dan sekaligus akhirat.³⁰ Al-Qur'an juga menyebutkan tentang seorang ratu di zaman Nabi Sulaiman AS yaitu Ratu Balqis yang memimpin rakyatnya dengan baik, penuh hikmah, dan keadilan.³¹

²⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggaraan

²⁹ Yunabar Ilyas, Problem Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam: Tinjauan Tafsir Al-Qur'an, *Jurnal Tarjih*, Edisi ke 3, Januari 2002

³⁰ M Tisna Nugraha, Aisyah Sebagai Figur Emansipasi Perempuan Dunia, *Jurnal Studi Gender dan Anak*, Vol. 6, Nomor 2, 2019

³¹ QS. Al-Naml (27), 23-24

Di Jawa, pemimpin perempuan yang terkenal adalah Ratu Kalinyamat. Belum lagi pemimpin-pemimpin perempuan lokal yang tidak tertulis namanya oleh sejarah, tetapi ia telah berperan besar dalam mengembangkan ajaran Islam dan melakukan pendidikan pada masyarakat. Di Sumatera Barat pada awal modern ada Rasuna Said, Rahmah el-Yunussiah (pemimpin dalam pendidikan) dan Roehana Kudus (pemimpin surat kabar), RA Kartini, Cut Nyak Dien, dan lain sebagainya.³²

4. Gaya Kepemimpinan Perempuan

a. Definisi Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi bawahannya.³³

Menurut Mulyasa, gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara seorang pemimpin bertindak dalam proses mempengaruhi para anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.³⁴

³² Neng Dara Affiah, *Islam Kepemimpinan Perempuan dan Seksualitas*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2017), hal. 3

³³ Marsam, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit Pelaksana Teknis Di Lingkungan Yapis Cabang Kabupaten Biak Numfor*, (Pasuruan: Penerbit Qiara Media, 2020), hal. 10

³⁴ Nur Isna Indah Kurniawati, Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Desa Mojojuwur Kecamatan Ngetos Kabupaten Nganjuk, *Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman* Vol. 8, No. 2, Agustus 2018), hal. 266

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam proses mempengaruhi kegiatan pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi, pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan yang tepat agar pola hubungan yang diterapkan tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

5. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Beberapa gaya kepemimpinan yang berdasarkan pendekatan perilaku diantaranya adalah gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan *laissez faire*, dan gaya kepemimpinan demokratis.³⁵

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk kepada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya. Kepemimpinan otoriter hanya akan menyebabkan ketidakpuasan di kalangan guru.³⁶

b. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Gaya Kepemimpinan *laissez faire* Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana

³⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 30-35

³⁶ *Ibid*, hal. 49

kepemimpinan *laissez faire* menitik beratkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin *laissez faire* banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya. Kepemimpinan *laissez faire* tidak dapat diterapkan secara resmi di lembaga pendidikan, kepemimpinan *laissez faire* dapat mengakibatkan kegiatan yang dilakukan tidak terarah, perwujudan kerja simpang siur, wewenang dan tanggungjawab tidak jelas, yang akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan tidak tercapai.³⁷

c. Gaya kepemimpinan demokratis

Bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk human relationship atas dasar prinsip saling harga-menghargai dan hormat-menghormati. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang

³⁷ *Ibid*, hal. 50

aktif, dinamis, terarah yang berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi pendidikan.³⁸

Robbins dalam Kristiyanti dan Muhyadi berpendapat bahwa wanita cenderung mengambil atau menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagai kekuasaan dan informasi serta berupaya meningkatkan harga diri pengikutnya. Mereka lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontak, dan keterampilan antar pribadi mereka untuk mempengaruhi orang lain³⁹

Gaya demokratis digunakan oleh pemimpin yang percaya bahwa memotivasi orang-orang dapat dilakukan dengan mengajak keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan. Hal ini akan menciptakan rasa memiliki bersama, memiliki sasaran dan tujuan bersama.

Menurut siagian, ada 5 gaya kepemimpinan:⁴⁰

a. Otokratis

Gaya ini menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi, mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, dan tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik dari anggotanya.

³⁸ *Ibid*, hal. 51

³⁹ Kristiyanti Eutrovia Iin & Muhyadi, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan", (Yogyakarta: Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Vol. 3, No. 1, April 2015) hal. 43

⁴⁰ Didin Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal. 302

b. Militeristis

Gaya Militeristis yaitu dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah, senang bergantung pada jabatan, senang formalitas yang berlebih-lebihan, dan sulit menerima kritik dan saran dari bawahannya.

c. Paternalistis

Gaya paternalistis menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa, terlalu melindungi, jarang memberi kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan, hampir tidak pernah memberi kesempatan pada bawahan untuk berinisiatif sendiri dan mengembangkan kreasi dan fantasinya.

d. Karismatik

Pemimpin dengan gaya karismatik memiliki daya penarik yang sangat besar sehingga memiliki pengikut yang besar pula jumlahnya, pengikutnya tidak dapat menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaati pemimpinnya, dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib, karisma yang dimilikinya tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan atau ketampanan si pemimpin.

Tipe karismatik ini pada dasarnya merupakan tipe kepemimpinan yang didasarkan pada charisma seseorang. Biasanya charisma seseorang itu dapat memengaruhi orang lain. Dengan karisma yang dimiliki seseorang, maka orang tersebut dapat mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin yang memiliki

karismatik memiliki daya Tarik yang memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang besar.⁴¹

e. Demokratis

Gaya demokratis dalam menggerakkan bawahan berpendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan, senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan.⁴²

Sedangkan menurut Eddy dan Vanderlinden dalam Syafaruddin, terdapat 4 empat gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Gaya instruktif yaitu pemimpin cenderung memberikan pengarahan (direktif) dan suportif yang rendah. Pemimpin memberikan instruksi disertai pengawasan yang ketat. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang belum matang.
- b. Gaya konsultatif yaitu pemimpin memberikan direktif dan suportif yang tinggi. Setiap keputusan memperhatikan masukan bawahan yang telah lebih matang.
- c. Gaya partisipatif yaitu pemimpin memberikan suportif tinggi tetapi direktif yang rendah. Pemimpin mengambil keputusan yang memperhatikan masukan-masukan bawahan. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang agak sudah matang.

⁴¹ Leny Marlina, Tipe-tipe Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan, *Jurnal Ta'dib*, Vol. XVII, No. 02, November 2013

⁴² Didin Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal. 302

- d. Gaya delegatif yaitu pemimpin memberikan direktif dan suportif yang rendah. Pemimpin menyerahkan pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban penuh pada bawahan. Gaya delegatif hanya cocok untuk menghadapi bawahan yang benar-benar sudah matang.⁴³

Selain beberapa gaya yang sudah dijelaskan di atas, seorang pemimpin juga sering mempraktekkan gaya situasional. Gaya situasional adalah satu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi. Dalam menerapkan gaya ini, didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang sedang dihadapi. Terdapat tiga model kepemimpinan situasional, yaitu:⁴⁴

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

6. Gaya Kepemimpinan Perempuan

Secara umum terdapat dua gaya kepemimpinan khas perempuan yang sering dijumpai, namun tidak jarang pemimpin perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan dari kombinasi dua gaya

⁴³ Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Cita Pustaka Media, 2015), hal. 58

⁴⁴ Deddy Mulyadi & Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 46-47

di bawah ini, tergantung dari kondisi dan keadaan organisasi tempat ia memimpin.⁴⁵

a. Gaya Kepemimpinan Maskulin

Gaya maskulin merupakan gaya kepemimpinan yang lebih bernuansa *power over*, yang artinya mengedepankan dan menonjolkan kekuasaan untuk memimpin orang-orang di bawahnya. Dua dimensi yang menonjol dari kepemimpinan maskulin adalah adanya ketegasan (*assertive*) yang berarti kualitas untuk yakin kepada kemampuan diri sendiri dan menjadi percaya diri tanpa harus menjadi agresif, dan dimensi orientasi (*task oriented*) yang berarti fokus untuk mencari langkah-langkah dan kebijakan untuk mencapai suatu tujuan.

b. Gaya Kepemimpinan Feminim

Gaya kepemimpinan feminim berpandangan bahwa terdapat sebuah proses dimana seorang pemimpin adalah pengurus bagi orang lain, penanggungjawab aktivitas atau pembawa pengalaman. Dalam kepemimpinan ini memiliki beberapa unsur, yaitu:

1) *Charismatic* atau *Value Based*

Dimana seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk melihat ke depan (*visionary*) dan pemimpin tersebut adalah sosok yang percaya diri antusias dan motivational (*inspirational*).

2) *Team Oriented*

Secara alamiah pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif dibandingkan pemimpin laki-laki,

⁴⁵ Agus Rusmana., dkk, *The Future of Organizational Communication In The Industrial Era 4.0*, (Semarang: Media Akselerasi, 2019), hal. 413 - 414

dengan latar belakang pandangan bahwa pemimpin adalah pribadi yang *group oriented*, kolaboratif dan loyal (*collaborative team orientation*), pemimpin merupakan orang yang komunikatif dan melakukan koordinasi.

3) *Self protective*

Pemimpin perempuan memiliki lebih banyak orientasi yang didasarkan pada hubungan, dan tingkat keegoisan yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Unsur ini dilatarbelakangi dengan kerangka perilaku bahwa pemimpin merupakan orang yang tidak mudah dalam bersosialisasi (*self centered*) dan cenderung bersifat prosedural dan formal.

c. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran yang berdasarkan pada kesepakatan klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut:

1) *Contingent Reward*

Yaitu pemberian penghargaan untuk karyawan yang bekerja sesuai yang diharapkan dalam prosedur kerja yang telah disepakati.

2) *Active management by exception*

Yaitu pengawasan karyawan dalam tindakan korektif untuk memastikan bahwa pekerjaan akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

3) *Passive Management by exception*

Yaitu mencakup penggunaan sanksi dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

d. Gaya kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini mengandung arti kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan menuju arah yang lebih baik, menentang *status quo* dan aktif. Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur:

1) Karisma (*idealized influence*)

Pemimpin adalah sosok ideal yang akan menjadi sosok panutan bagi bawahannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan terbaik bagi organisasi.

2) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan karyawannya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk membawa perubahan kearah yang lebih baik.

3) Perhatian individual (*individualized consideration*)

Pemimpin dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi karyawannya.

4) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)

Pemimpin dapat memotivasi karyawannya untuk berkomitmen dan mendukung misi perusahaan, juga semangat dalam diri pribadi dan dalam timnya untuk mencapai tujuan organisasi.

7. Sifat-sifat Kepemimpinan

Pada umumnya orang-orang yang dipilih sebagai pemimpin memiliki suatu kelebihan yang ada dalam dirinya. Setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Dalam suatu kondisi tertentu kelebihan-kelebihan tersebut dapat digunakan dalam bertindak sebagai seorang pemimpin. Namun, kelebihan itu tidak semua orang dapat menggunakannya.

Menjadi pemimpin memerlukan syarat-syarat tertentu. Akan tetapi, syarat serta sifat-sifat yang wajib dimiliki seorang pemimpin berbeda-beda sesuai dengan tingkat jabatan yang sedang dijalakannya. Seperti contoh menjadi pemimpin di Kantor Urusan Agama tidak mungkin sama dengan persyaratan menjadi pemimpin di bank.

Berdasarkan sifat kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh para ahli terdahulu, sifat-sifat utama yang dikaitkan dengan kepemimpinan efektif pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi enam yaitu keimanan (*belief*), kewirausahaan (*entrepreneurship*), keteladanan

(*exemplary*), kecerdasan (*intelligence*), kemampuan (*ability*), dan kepribadian (*individuality*).⁴⁶

Millet dalam Sutarto mengelompokkan sifat-sifat kepemimpinan menjadi empat bagian yaitu:⁴⁷

a. Kemampuan Dalam Melihat Organisasi Secara Keseluruhan

Kemampuan tersebut bermanfaat untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi secara menyeluruh. Dengan kemampuan tau sifat tersebut, seorang pemimpin dapat mengambil langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan dan meningkatkan kekuatan yang ada.

b. Kemampuan Mengambil Keputusan

Mengambil keputusan merupakan salah satu kemampuan yang memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan kemampuan tersebut, seorang pemimpin diharapkan dapat memainkan peran dalam memimpin para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Kemampuan Mendelegasikan Wewenang

Pendelegasian wewenang dapat dijalankan ketika pemimpin memiliki kepekaan untuk mengenal kemampuan setiap anggota atau bawahannya. Dengan kemampuan tersebut, maka pemimpin dapat menetapkan keada salah seorang yang dianggap mampu melakukan

⁴⁶ Sukarso Iskandar Putong, *Kepemimpinan: Kajian Teoritis dan Praktis*, (Buku & Artikel Iskandar Putong, 2015), hal. 75

⁴⁷ Sutarto Wijono, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2018), hal. 53-54

tugas dan tanggung jawabnya ketika diberi wewenang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab ketika pemimpin berhalangan.

d. Kemampuan Untuk Menanamkan Kesetiaan

Setiap pemimpin diharapkan dapat menanamkan rasa kesetiaan kepada para pengikutnya. Dengan kesetiaan yang dimiliki oleh para pengikutnya, maka tugas dan tanggungjawab yang diperankan oleh pemimpin menjadi lebih stabil. Maka dari itu, pemimpin perlu untuk tetap meyakinkan kepada para pengikutnya bahwa rasa setia yang dimiliki oleh bawahannya akan dapat memperkokoh kestabilan dalam organisasi.

Menurut Hersey dan Blanchard, sifat kepribadian pemimpin antara lain sebagai berikut:⁴⁸

a. *Management of Attention*

Yaitu kemampuan mengkomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik perhatian anggota

b. *Management of Meaning*

Yaitu kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan makna serta tujuan secara jelas.

c. *Management of Trust*

Yaitu kemampuan untuk dipercaya dan konsisten.

d. *Management of Self*

Yaitu kemampuan mengendalikan diri dalam batas kekuatan dan kelemahan.

⁴⁸ Wendy Sepmady Hutahaean, *Teori Kepemimpinan*, (Malang: Ahli Media Press, 2021), hal. 24-25

Sedangkan dalam Islam sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dilandasi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW sebagai berikut:⁴⁹

a. Bertaqwa kepada Allah SWT

Sebagai syarat mutlak sebagai pemimpin, yang telah menjadi karakter kepribadiannya.

b. *Amanah*

Artinya jujur, tidak pernah berdusta, menepati janji, berani mengatakan yang *haq*, bertindak adil dan profesional. Sifat ini harus menetap pada diri seorang pemimpin jauh sebelum dia menjadi pemimpin.

c. *Shiddiq*

Membenarkan dan meyakini apa saja yang diwahyukan Allah kepada Rasul-Nya sekalipun tidak dapat dipahami oleh akal. Seorang *shiddiq* sanggup berkata jujur, berani menyampaikan *al-haq* dengan segala resikonya.

d. *Fathanah*

Artinya pintar, cerdas, cermat, cepat mengambil keputusan, tepat menentukan tindakan, mampu membaca keadaan, dan memahami segala permasalahan.

⁴⁹ Ari Prasetyo, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam*, (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2014), hal. 14-16

e. *Tabligh*

Artinya menyampaikan, pemimpin sebagai informan tentang segala sesuatu yang penting diketahui oleh umatnya. Khususnya mengenai pesan-pesan yang dianggap penting.

f. Tegas dan Teguh Pendirian

Dalam urusan tauhid dan *al-Haq* dari Allah, seorang pemimpin tidak boleh ragu dan lemah. Seorang pemimpin harus selalu tegas, tidak tergoda dengan rayuan atau sogokan.

g. Lemah Lembut

Rasulullah SAW terkenal dengan sifatnya yang ramah, bukan pemaarah, halus tutur katanya, tidak menyinggung perasaan orang lain.

h. Senang Bermusyawarah

Musyawarah bukan untuk memaksa kehendak, menolak usulan, otoriter dan merasa benar sendiri.

i. Bertawakal Kepada Allah

Tawakal artinya menyerahkan segala urusan kepada Allah setelah bersungguh-sungguh menyusun rencana yang dianggap matang. Selain itu juga pemaaf, adil, sabar dan bertanggungjawab.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan nilai-nilai yang dimiliki manusia, bahkan mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Dengan kata lain, semua manusia merupakan aktor kebudayaan karena manusia bertindak dalam

kebudayaan. Budaya merupakan satu unit interpretasi, ingatan, dan makna yang ada di dalam manusia dan bukan sekedar kata-kata.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, budaya (*culture*) diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dalam kehidupan sehari-hari, masyarakat mengaitkan pengertian budaya dengan tradisi. Dalam hal ini tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dalam perilaku sehari-hari yang telah menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tertentu.⁵⁰

Surianto mengungkapkan, budaya secara sederhana dapat dinarasikan sebagai suatu asumsi yang mendasar dikembangkan dan ditemukan di suatu kelompok untuk keperluan menguasai dan mempelajari masalah adaptasi eksternal dan internal. Budaya juga dapat didefinisikan sebagai cara hidup orang yang berpindah-pindah dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran dan pengetahuan untuk menciptakan hidup yang paling sesuai di lingkungannya.⁵¹

Menurut Edy Sutrisno budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati

⁵⁰ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hal. 3

⁵¹ Surianto, *Sinergitas Motivasi Kompetensi Dan Budaya Organisasi; Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sebuah Instansi*, (Surabaya: Global Aksara Pres, 2021), hal. 36-37

dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.⁵²

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge adalah “*organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*”. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.⁵³ Sedangkan menurut Djokosantoso, Budaya organisasi merupakan pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi, serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya.⁵⁴ Fungsi budaya organisasi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Karakteristik budaya dalam organisasi budaya dalam organisasi dapat dijadikan pedoman bagi pemimpin untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dan efisien.⁵⁵

Dari beberapa pengertian tentang budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu identitas, ideologi, etos budaya, eksistensi, pola, pusat kepentingan, filosofi, aturan, tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi organisasi. Dalam pengertian lain dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai-

⁵² Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), hal. 3

⁵³ Suriyanto, *Sinergitas Motivasi Kompetensi Dan Budaya Organisasi; Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sebuah Instansi*, (Surabaya: Global Aksara Pres, 2021), hal. 37

⁵⁴ Djokosantoso Moeljono, *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2005), hal. 13

⁵⁵ Burhanudin Mukhamad Faturahman, *Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi*, *MADANI Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, Vol. 10 No. 1, 2018, hal. 2

nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga membentuk norma perilaku organisasi.

2. Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan

Dalam suatu organisasi termasuk lembaga pendidikan, budaya diartikan sebagai sistem nilai yaitu: *Pertama*, keyakinan dan tujuan yang dianut bersama, dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku mereka dan bertahan lama meskipun sudah terjadi pergantian anggota. Dalam lembaga pendidikan misalnya, budaya ini berupa semangat belajar, cinta kebersihan, mengutamakan kerjasama dan nilai-nilai luhur lainnya.

Kedua, norma perilaku, yaitu cara berperilaku yang sudah lazim digunakan dalam sebuah organisasi yang bertahan lama karena semua anggotanya mewariskan perilaku tersebut kepada anggota yang baru. Dalam lembaga pendidikan, perilaku ini antara lain berupa semangat untuk selalu giat belajar, selalu menjaga kebersihan, bertutur sapa santun dan berperilaku akhlak mulia lainnya.⁵⁶

Budaya organisasi di lembaga pendidikan terbentuk dari berbagai macam norma, pola perilaku, sikap dan keyakinan-keyakinan yang dimiliki oleh para anggota komunitas sebuah lembaga pendidikan. Budaya organisasi pada lembaga pendidikan yang baik dapat mempengaruhi pembentukan karakter disiplin siswa, kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan serta masyarakat sekitar. Kebiasaan-kebiasaan yang sudah sering dilakukan di dalam bahkan di luar lembaga

⁵⁶ Jejen Musfah, *Pendidikan Holistik; Pendekatan Lintas Perspektif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hal. 49

pendidikan itu dapat mempengaruhi karakter anggota organisasi itu sendiri. Budaya organisasi yang baik akan mendorong seluruh anggota untuk disiplin dan bertanggungjawab terhadap segala kewajibannya, karena nilai, moral, sikap dan perilaku selama di lembaga pendidikan dijadikan dasar dalam pemberian makna dan arti dalam komunikasi antar anggota dan masyarakat tersebut. Posisi budaya organisasi di lembaga pendidikan sebagai sumber nilai dan pendidikan budaya serta karakter bangsa.⁵⁷

Adapun kaitannya dengan peran budaya organisasi di lembaga pendidikan, menurut Purwanto, budaya organisasi memiliki lima peran, yaitu:⁵⁸

- a. Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain.
- b. Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan seseorang.
- c. Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan.
- d. Budaya menciptakan pola adaptasi.
- e. Membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh.

⁵⁷ Moh Abdullah, *Pendidikan Islam; Mengupas Aspek-aspek Dalam Dunia Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2019), hal. 98

⁵⁸ Ngilim Purwanto, *Budaya Perusahaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hal.26

Menurut Ahyar unsur-unsur budaya organisasi yang ada di lembaga pendidikan meliputi dua unsur yaitu unsur yang kasat mata atau visual dan unsur yang tidak kasat mata.

a. Unsur kasat mata (Visual)

Unsur ini terdiri dari visual verbal dan visual material. Visual verbal meliputi: visi, misi, tujuan dan sasaran, kurikulum, bahasa dan komunikasi, narasi sekolah, narasi tokoh-tokoh, struktur organisasi, ritual, upacara, prosedur belajar mengajar, peraturan, pelayanan psikologi sosial, pola interaksi sekolah dengan orang tua. Sedangkan visual material meliputi fasilitas dan peralatan, artifak dan tanda kenangan, serta pakaian seragam.

b. Unsur yang tidak kasat mata

Unsur yang tidak kasat mata ini terdiri dari filsafat atau pandangan lembaga pendidikan.⁵⁹

3. Pengembangan Nilai-nilai Budaya Organisasi di Madrasah

Pengembangan budaya organisasi di madrasah tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai yang dikembangkan, difahami dan dijalankan oleh semua warga madrasah. Hal ini disebabkan, budaya madrasah yang dikembangkan di madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam madrasah tersebut.

⁵⁹ *Ibid*, hal. 102

Nilai-nilai yang dibangun oleh pikiran-pikiran seluruh warga madrasah menjadi kebiasaan yang dilakukan sehari-hari di madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi”. Dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol dan tindakan yang kasat mata yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan madrasah sehari-hari.⁶⁰

Pada konteks kasus di madrasah, bahwa kepala madrasah memiliki peran yang besar dalam rangka mengkomunikasikan, mengembangkan dan menjalankan nilai-nilai madrasah kepada semua warga madrasah, baik pada guru, karyawan maupun siswa. Hal tersebut jelas sekali, bahwa nilai-nilai budaya organisasi menjadi bagian penting dalam rangka menjalankan keorganisasian. Nilai-nilai budaya organisasi di madrasah dikembangkan dalam rangka untuk mengaktualisasikan nilai-nilai yang dianut sehingga memiliki keunggulan masing-masing.

Nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan di madrasah antara lain: nilai kesopanan, nilai ketaatan, nilai kedisiplinan, nilai entrepreneurship, nilai kejujuran, dan nilai sosial. Nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan baik di sekolah maupun madrasah mengindikasikan adanya upaya pengembangan budaya sekolah dilihat

⁶⁰ Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), hal. 48

dari tiga tataran tersebut, yaitu: tataran nilai yang dianut, tataran praktik keseharian, dan tataran simbol-simbol budaya.⁶¹

Menurut Mulyadi nilai dalam budaya organisasi dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan, yaitu:⁶²

- a. *Artifact* (Artifak), yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan dirasakan oleh seseorang dari luar organisasi ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya tidak dikenalnya. Secara fisik artifak dapat dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi itu sendiri, artifak antara lain tampak dalam struktur dan proses-proses organisasi. Dalam hal ini dapat diambil contoh di madrasah, seperti; terbiasa sholat berjamaah dan sholat dhuha, tertata manajemen madrasah, terbiasa sopan santun, bertutur kata yang baik, kesadaran mencintai dan melestarikan lingkungan hidup, kesadaran jiwa sosial (bakti sosial, menyantuni anak yatim), terbiasakan 3-S (Senyum, Sapa, Salam), terbiasa membaca doa dan asmaul husna, terbiasa sholat berjamaah dan sholat dhuha, terbiasa bersilaturahmi, terbiasa berbusana muslim, Jum`at amal dan lain-lain.
- b. Norma dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi.

⁶¹ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam; Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hal. 325

⁶² Khotibul Umam, *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2015), hal. 71-72

- c. *Espoused Values* yaitu nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi menjadi daya tarik sehingga orang di luar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke dalamnya. Secara umum nilai-nilai inilah yang menjadi akar dari budaya organisasi, utamanya apabila nilai-nilai yang dimaksudkan didukung oleh anggota kelompok. Adapun bentuk dari nilai-nilai yang dimaksudkan di antaranya tampak dari pengorbanan anggota dalam melakukan pekerjaan organisasi. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi. Dalam hal ini dapat diambil contoh di sekolah/madrasah, nilai-nilai yang dikembangkan seperti; nilai kesopanan, nilai ketaatan, nilai kedisiplinan, nilai *entrepreneurship*, nilai kejujuran, dan nilai sosial.
- d. Asumsi-asumsi dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini seringkali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik. Sebaliknya, manajemen sebuah organisasi yang kurang tertata mencerminkan asumsi atau keyakinan yang tidak kuat, sehingga budaya organisasinya juga kurang jelas. Bagi anggota, keyakinan, asumsi, dan berbagai persepsi organisasi tercermin dalam perasaan dan pikiran mereka terkait dengan organisasinya.

Budaya organisasi akan berpengaruh besar terhadap kehidupan di madrasah, meskipun tidak selamanya berdampak positif. Budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan madrasah adalah budaya

yang kuat. Hal ini dapat terjadi ketika seluruh jajaran di madrasah tersebut sepakat tentang nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan madrasah sebagai suatu organisasi. Pada sisi lain, tidak tertutup kemungkinan bahwa budaya organisasi mungkin saja belum benar-benar terbentuk atau sudah terbentuk tetapi belum kuat. Keadaan seperti ini terjadi ketika di madrasah itu belum ada kesepakatan tentang nilai-nilai yang dijadikan dasar tindakan atau nilai-nilai sudah disepakati tetapi tidak bisa dijalankan secara konsisten.

4. Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi

Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka menciptakan budaya organisasi. Budaya organisasi diciptakan dan dikembangkan dalam rangka untuk meraih prestasi dan keunggulan-keunggulan. Prestasi dan keunggulan-keunggulan tersebut akan mampu diraih ketika seluruh komponen madrasah telah mengenal budaya organisasinya dan menjalankan dalam kehidupan sehari-hari di madrasah. Oleh karena itu para guru dan *stakeholder* yang ada di dalam madrasah perlu mengenalkan budaya sekolahnya yang unik, dan bekerjasama dalam tiga kekuatan (guru, karyawan dan siswa) menjadi *three in one*. Di samping itu pula tentu ada potensi unggul yang dikembangkan sesuai dengan kondisi madrasah.

Di samping hal tersebut, kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang cukup besar untuk mengadakan perubahan-perubahan. Salah satu teori model perencanaan perubahan mendasar yang dikemukakan oleh Kurt Lewin dengan teori Lewin's *three-step procedure of change* (teori

tiga langkah prosedur perubahan), bahwa dalam melakukan upaya dan langkah perubahan organisasi melalui tiga langkah prosedur, yaitu:⁶³

a. Pencairan (*Unfreezing*)

Langkah ini biasanya meliputi usaha penurunan tegangan-tegangan dalam suatu organisasi ke taraf yang ada pada saat sekarang. *Unfreezing* ini kadangkala dicapai dengan memberikan informasi yang menunjukkan adanya perbedaan-perbedaan antara perilaku yang diinginkan oleh anggota organisasi dan perilaku yang senyatanya dijalankan sekarang ini. Banyak cara dilakukan dalam langkah pencairan kebekuan ini, misalnya untuk mengurangi rasa saling curiga pencariannya dilakukan dengan cara *catharsis*, atau partisipasi dalam sesi latihan jabatan, atau umpan balik tentang data yang diperoleh dari survei yang memperlihatkan serangkaian persoalan dalam proses manajemen dalam suasana organisasi tertentu.

b. Tindakan (*Movement*)

Langkah kedua ialah melakukan tindakan yang akan mengubah sistem sosial dari tingkat perilaku aslinya ke suatu tataran perilaku yang baru. Hal ini meliputi perubahan *values*, kepercayaan, sikap, cara kerja, dan prosedur kerja. Tindakan perubahan ini misalnya bisa berupa penyusunan kembali organisasi (*restructuring*), pembinaan tim kerja, atau sejumlah tindakan intervensi yang dianggap mewartakan bagi situasi persoalannya.

⁶³ Khotibul Umam, *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2015), hal. 104

c. Pengentalan kembali (*Refreezing*)

Langkah ketiga ini berusaha menstabilkan organisasi pada suatu tingkat keseimbangan baru. Biasanya tindakan ini dicapai melalui penggunaan suatu mekanisme yang sangat membantu, yang mendorong organisasi ke taraf tersebut. Mekanisme yang membantu itu antara lain dapat berupa kultur organisasi, norma organisasi, kebijaksanaan, dan struktur organisasi. Dikatakan pengentalan karena untuk relatif yang cukup lama organisasi sudah menemukan sistem baru, setelah dilakukan perubahan dalam tahap kedua di atas. Langkah pengentalan dari sistem baru ini, dapat berupa diciptakannya sistem kolaborasi untuk mengganti sistem persaingan di antara rekan dan unit sekerja, cara pendekatan baru dalam memimpin dan mengarahkan orang, atau sistem penghargaan yang mampu mendorong perubahan perilaku pekerja.

Menurut Kurt Lewin, menciptakan suatu perubahan yang berdampak positif dan berjangka waktu lama, berarti sama halnya dengan melakukan pencairan dan pengendoran (*unfreezing* dan *unlocking*) dari suatu tingkat sistem sosial yang berlaku sekarang di dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Muhaimin, untuk mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi di madrasah, strategi dan upaya yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah, yaitu:⁶⁴

⁶⁴ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam; dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hal. 328

a. *Power strategy*

Power Strategy yaitu strategi pembudayaan agama di madrasah dengan cara menggunakan kekuasaan atau melalui *people's power* dalam hal ini peran kepala madrasah dengan segala kekuasaannya sangat dominan dalam melakukan perubahan. Dengan seluruh kekuasaan dan kewenangannya kepala madrasah akan mengkondisikan madrasah agar berbudaya religius.

Pada strategi ini dikembangkan melalui pendekatan perintah dan larangan atau *reward and punishment*. Jadi melalui peraturan madrasah akan membentuk sanksi dan hadiah untuk warga madrasah sehingga warga madrasah secara tidak sadar akan membentuk suatu budaya.

b. *Persuasive strategy*

Persuasive strategy dijalankan melalui pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga madrasah. Strategi ini dapat dikembangkan melalui pembiasaan, keteladanan, dan pendekatan persuasif atau mengajak kepada warga madrasah dengan cara yang halus, dengan memberikan alasan dan prospek baik yang bisa meyakinkan mereka.

c. *Normative re-educative*

Norma adalah aturan yang berlaku di masyarakat. Norma memasyarakatkan lewat pendidikan. Normatif digandingkan dengan *re-educative* (pendidikan ulang) untuk menanamkan dan mengganti paradigma berpikir masyarakat madrasah yang lama dengan yang baru.

Strategi ketiga ini sama dengan strategi kedua yaitu dapat dikembangkan melalui pembiasaan, keteladanan, dan pendekatan persuasif. Sifat kegiatan tersebut dapat berupa aksi positif dan reaksi positif. Bisa pula berupa proaksi, yakni membuat aksi atas inisiatif sendiri, jenis dan arah ditentukan sendiri, tetapi membaca munculnya aksi-aksi agar dapat ikut memberi warna dan arah pada perkembangan. Bisa pula berupa antisipasi, yakni tindakan aktif menciptakan situasi dan kondisi ideal agar tercapai tujuan idealnya.

Menurut teori Koentjaraningrat yang dikutip oleh Muhaimin, bahwa teori tentang wujud kebudayaan yaitu adanya upaya pengembangan dalam tiga tataran sebagai berikut:⁶⁵

a. Tataran nilai yang dianut

Pada tataran nilai yang dianut, perlu dirumuskan secara bersama-sama nilai-nilai yang disepakati dan perlu dikembangkan di madrasah, untuk selanjutnya dibangun komitmen dan loyalitas bersama diantara semua warga madrasah terhadap nilai-nilai yang disepakati. Nilai-nilai tersebut ada yang bersifat vertikal dan horizontal. Yang vertikal berwujud hubungan manusia atau warga madrasah dengan Allah SWT (*habl min Allah*) dan yang horizontal berwujud hubungan manusia atau warga madrasah dengan sesamanya (*habl min an-naas*) dan hubungan mereka dengan lingkungan alam sekitarnya (*habl min alam*).

⁶⁵ *Ibid*, hal. 135

b. Tataran praktik keseharian

Dalam tataran praktik keseharian nilai-nilai yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga madrasah. Proses pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu; pertama, sosialisasi nilai-nilai yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di madrasah, kedua, penetapan *action plan* mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak di madrasah dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. Ketiga, pemberian penghargaan terhadap prestasi warga madrasah, seperti guru, tenaga kependidikan dan atau peserta didik sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku yang komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama.

c. Tataran simbol-simbol

Dalam tataran simbol-simbol madrasah, pengembangan yang perlu dilakukan adalah mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama dengan simbol budaya yang agamis seperti dengan dalam tataran simbol-simbol madrasah pengembangan yang perlu dilakukan adalah mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama dengan simbol budaya yang agamis.

C. Penelitian Terdahulu

Sejauh penelitian yang dilakukan oleh peneliti hingga saat ini, peneliti menemukan beberapa penelitian yang mengkaji tentang kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam bentuk karya ilmiah berupa tesis, skripsi dan jurnal. Oleh karena itu, sebagai upaya menambah literatur pendukung penelitian, serta untuk memastikan perbedaan pada penelitian ini, maka peneliti telah mengidentifikasi beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut:

1. Skripsi oleh Novita Hasni tahun 2020, dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Peningkatan Kompetensi Sosial Guru Di SMAN 1 Blangkejeren*”. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SMAN 1 Blangkejeren berbentuk demokratis dengan selalu mementingkan kepentingan kelompok. Strategi dan kebijakan yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru dengan kerjasama, musyawarah dan menjaga hubungan baik dengan lembaga pemerintah dan *stakeholders*. 2) Peran kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SMAN 1 Blangkejeren sebagai penggerak, suri tauladan, *educator*, *supervisor*, *leader*, *inovator* dan *motivator* dalam meningkatkan kompetensi sosial guru. 3) Kendala yang dihadapi kepala sekolah perempuan di SMAN 1 Blangkejeren dalam meningkatkan kompetensi sosial guru tidak ada. Kepala sekolah selalu mentolerir masalah disiplin

yang tidak terhindari oleh guru yang memiliki anak kecil dan bermusyawarah dalam menyelesaikan masalah.⁶⁶

2. Tesis dengan 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 dikeluarkan oleh dua kepala sekolah dari lembaga itu. Diantara kebijakan yang telah dikeluarkan adalah menciptakan sekolah berbasis lingkungan hidup melalui program Adiwiyata Mandiri, juga kebijakan memuaskan pelanggan melalui ISO.⁶⁷
3. Charisma Ma’rifati, tahun 2017. Skripsi dengan judul “*Kepemimpinan Perempuan Pada Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Negeri Jetis Ponorogo*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan perempuan pada lembaga pendidikan Islam di MTs Negeri Jetis Ponorogo, dalam menjalankan sebagai manajer kepala madrasah mampu melaksanakan *organizing, staffing, leading*, serta *controlling*, sebagai *leader* kepala madrasah memiliki kepribadian yang baik, dan sebagai *educator* kepala madrasah dapat menjadi teladan bagi para guru, staf dan juga peserta didiknya. Faktor pembentukan kepemimpinan perempuan

⁶⁶ Novita Hasni, Skripsi: “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Peningkatan Kompetensi Sosial Guru Di SMAN 1 Blangkejeren*”, (Banda Aceh: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, 2020), hal. 77

⁶⁷ Arista Dwi Saputri, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Menentukan Kebijakan Lembaga Pendidikan*”, (Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2015), hal. 175

pada lembaga pendidikan Islam di MTs Negeri Jetis Ponorogo, kepemimpinan beliau dibentuk oleh faktor internal dan faktor eksternal (sosial dan ekologis). Selain itu faktor pendukung eksternal beliau menjadi seorang pemimpin karena didukung oleh Undang-undang pemerintah yang terdapat dalam bagian pasal 1 Konvensi Mengenai Penghapusan Segala bentuk Diskriminasi Terhadap Perempuan 1979 (CEDAW).⁶⁸

4. Dian Mayasari, tahun 2016, Jurnal Agora Vol. 4 No. 1, dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Aia Chandra Utama Agency Kupang*” Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai bahwa gaya kepemimpinan perempuan yang menonjol adalah kemampuan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pekerjaan. Berdasarkan penilaian pemimpin, bahwa sebagian besar karyawan memiliki kinerja yang baik dan diantara dimensi kinerja penilaian tertinggi adalah pada kemampuan memiliki inisiatif dalam pekerjaan. Hasil uji pengaruh menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan perempuan terhadap kinerja karyawan di PT. AIA Chandra Utama Agency Kupang.⁶⁹
5. Tati Slihati, tahun 2020, Jurnal Manajemen Pendidikan dan Administrasi Vol. 04 No. 01 dengan judul “*Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Sekolah Efektif*”. Dari temuan lapangan

⁶⁸ Charisma Ma'rifati, Skripsi: “*Kepemimpinan Perempuan Pada Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Negeri Jetis Ponorogo*”, (Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2017), hal. 81

⁶⁹ Dian Mayasari, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Aia Chandra Utama Agency Kupang*”, Jurnal Agora Vol. 4, No. 1 2016, hal. 776

ditemukan sebagai berikut: (1) Kepala sekolah SDN 3 Wonoharjo Kabupaten Pangandaran dalam meningkatkan sekolah efektif yaitu mengaplikasikan model kepemimpinan visioner. (2) Hambatan yang ditemui dalam meningkatkan sekolah efektif yaitu dari segi faktor finansial dan faktor kepribadian setiap individu warga sekolah. Adapun upaya yang dilakukan yaitu kepala sekolah terus memotivasi warga sekolah guna meningkatkan semangat dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya dan mengelola finansial atau keuangan dengan sebaik mungkin. (3) Strategi yang dilakukan dalam meningkatkan sekolah efektif yaitu meningkatkan kedisiplinan guru, membina kekeluargaan, memberikan keteladanan dan mengalokasikan dana untuk kegiatan-kegiatan atau peningkatan mutu pendidikan termasuk standar sarana prasarana.⁷⁰

Tabel 1. 1 Analisis Komparasi Penelitian Terdahulu

NO	Nama, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Novita Hasni, tahun 2020, skripsi dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Peningkatan Kompetensi Sosial Guru Di SMAN 1 Blangkejeren”	1. Pendekatan kualitatif 2. Kepala sekolah perempuan	Fokus penelitian Peningkatan Kompetensi Sosial Guru sedangkan peneliti mengembangkan budaya organisasi
2.	Arista Dwi Saputri, tahun 2015, Tesis dengan judul “Kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam menentukan kebijakan lembaga	Kepala sekolah perempuan dan tempat penelitian	Fokus penelitian adalah menentukan kebijakan dan psikologis kepala sekolah perempuan dan di bawah kepemimpinan kepala sekolah Ibu Hj. Luthfi Su’aidah M. Ag. Sedangkan peneliti mengembangkan budaya

⁷⁰ Tati Slihati, “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Sekolah Efektif”, Jurnal Manajemen Pendidikan dan Administrasi Vol. 04, No. 01 2020, hal. 239

	pendidikan (studi multi kasus di SMKN 2 Boyolangu dan MA AL Ma'arif Tulungagung)		organisasi dan di bawah kepemimpinan kepala madrasah Ibu Hj. Tatik Indiyah, S.Pd.
3.	Charisma Ma'rifati, tahun 2017, Skripsi dengan judul "Kepemimpinan Perempuan Pada Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Negeri Jetis Ponorogo"	1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. 2. Objeknya perempuan	Fokus penelitian lebih memfokuskan peran kepemimpinan perempuan sedangkan peneliti mengembangkan budaya organisasi.
4.	Dian Mayasari, tahun 2016, Jurnal Agora Vol. 4 No. 1, dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Aia Chandra Utama Agency Kupang"	Objek yang diteliti perempuan	Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian Kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan angket dan membuktikan dengan statistika. Fokus penelitiannya terhadap kinerja karyawan.
5.	Tati Slihati, tahun 2020, Jurnal Manajemen Pendidikan dan Administrasi Vol. 04 No. 01 dengan judul "Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Sekolah Efektif"	1. Pendekatan kualitatif 2. Kepala sekolah perempuan	Fokus penelitian lebih memfokuskan model-model kepemimpinan perempuan sedangkan peneliti mengembangkan budaya organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa dari kelima penelitian di atas membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan yang semua objeknya adalah seorang perempuan. Sedangkan peneliti disini permasalahannya mengenai kepemimpinan kepala madrasah 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.

D. Kerangka Berpikir

Paradigma merupakan suatu kerangka konseptual, termasuk nilai, teknik dan metode, yang disepakati dan digunakan oleh suatu kelompok maupun personal dalam memahami atau mempersepsi semesta.⁷¹ Dalam konteks penelitian, Kerangka Berpikir adalah suatu pendekatan ilmiah terhadap beberapa fenomena yang memberikan masalah-masalah.⁷²

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 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.⁷³

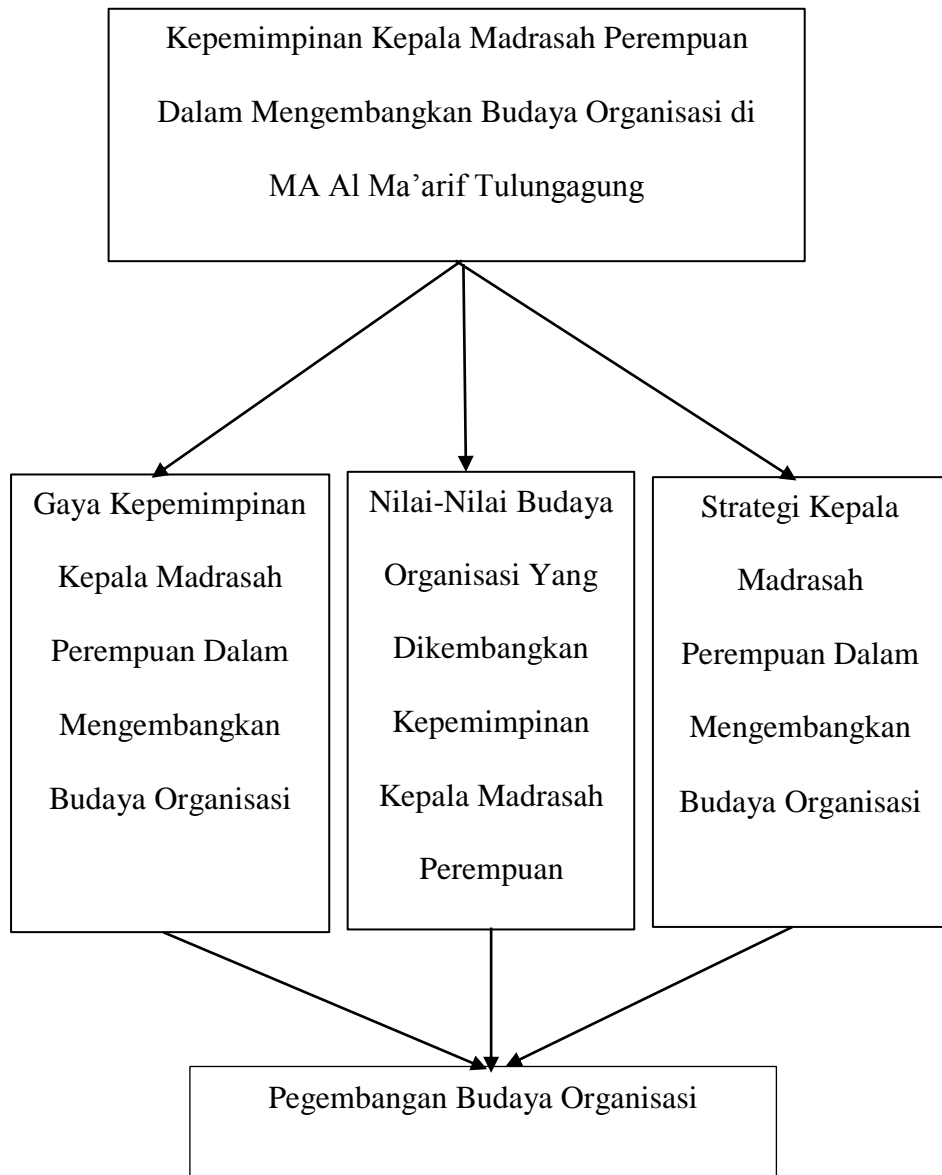
Harapan yang ingin dicapai oleh peneliti dengan menggunakan paradigma konstruktivisme sosial adalah peneliti mampu membangun makna dari data-data lapangan yang dikumpulkan terkait kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung.

⁷¹ A Mappadjantji Amien, *Kemandirian Lokal: Konsepsi Pembangunan Organisasi dan Pendidikan dari Perspektif Sains Baru*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal. 36

⁷² Eri Barlian, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, (Padang: Sukabina Press, 2016), hal. 25

⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 43

Oleh karena itu, berangkat dari paradigma di atas maka alur penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Dari gambar diatas dapat kita lihat bahwa dalam penelitian yang akan peneliti lakukan dari judul “Kepemimpinan Kepala madrasah Perempuan Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di MA Al Ma’arif Tulungagung” akan mencari informasi mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan, nilai-nilai budaya organisasi

yang dikembangkan, serta strategi kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi.