

## **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 madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung, 2) Nilai-nilai yang dikembangkan kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung, 3) Strategi kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung.

#### **A. Gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung**

Hasil penelitian di MA Al Ma'arif Tulungagung menunjukkan bahwa kepala madrasah perempuan menggunakan berbagai gaya yaitu pertama, gaya kepemimpinan demokratis dimana kepala madrasah yang selalu melibatkan guru, staf dan bahkan terkadang juga melibatkan siswa dalam membuat aturan atau kebijakan. Juga dalam memecahkan masalah, kepala madrasah mengambil cara terbaik, yaitu berkoordinasi bersama bawahannya. Kedua, gaya kepemimpinan maskulin dimana kepala madrasah bersikap tegas, disiplin, percaya diri dan fokus dalam pengambilan keputusan untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan temuan di atas didukung oleh teori yang dikemukakan Siagian bahwa gaya kepemimpinan 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.<sup>157</sup> Selain gaya tersebut, ada gaya yang sering dipraktikkan oleh Bu Tatik Indiyah yaitu gaya kepemimpinan maskulin didukung teori yang dikemukakan oleh Agus Rusmana bahwa Gaya maskulin merupakan gaya kepemimpinan yang lebih bernuansa *power over*, yang artinya mengedepankan dan menonjolkan kekuasaan untuk memimpin orang-orang dibawahnya. 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.<sup>158</sup>

Selain gaya yang dipaparkan diatas, terdapat pula gaya kepemimpinan perempuan yang digunakan oleh Ibu Tatik Indiyah yaitu gaya feminim. Kepala madrasah perempuan dalam menggerakkan bawahannya 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. Kemudian terdapat gaya kepemimpinan transformasional,

---

<sup>157</sup> Didin Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal. 302

<sup>158</sup> Agus Rusmana., dkk, *The Future of Organizational Communication In The Industrial Era 4.0*, (Semarang: Media Akselerasi, 2019), hal. 413 – 414

kepala madrasah merupakan sosok pemimpin yang memotivasi guru dan staff, menumbuhkan ide atau kreatifitas yang dimiliki serta peduli dan perhatian kepada para guru dan staffnya. Maka dari itu, MA Al Ma'arif Tulungagung mengalami perkembangan dan kemajuan.

Berdasarkan temuan di atas, didukung oleh teori Agus Rusmana bahwa 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, 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.<sup>159</sup>

---

<sup>159</sup> *Ibid*, hal. 413-414

Kemudian gaya kepemimpinan transformasional yang juga didukung oleh teori yang dikemukakan Agus Rusmana bahwa 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. 5) 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.<sup>160</sup>

Selanjutnya terdapat juga gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah perempuan MA Al Ma'arif Tulungagung yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dimana pemimpin turut serta terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut, kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada bawahannya agar ikut berperan aktif di dalamnya. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut, kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada bawahannya agar ikut

---

<sup>160</sup> *Ibid*, hal. 413-414

berperan aktif di dalamnya. Yang terakhir gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah, gaya ini digunakan oleh kepala madrasah dalam situasi dan kondisi tertentu. Namun, sikap otoriter tersebut masih dalam lingkup kebijakan dalam tujuan memajukan MA Al Ma'arif Tulungagung.

Berdasarkan temuan di atas didukung oleh teori Eddy dan Vanderlinden bahwa gaya partisipatif yaitu pemimpin memberikan suportif tinggi tetapi direktif yang rendah. Pemimpin mengambil keputusan yang memperhatikan masukan-masukan bawahan.<sup>161</sup> Yang terakhir yaitu gaya kepemimpinan situasional yang didukung oleh teori Deddy Mulyadi dan Veithzal Rivai bahwa 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.<sup>162</sup>

#### **B. Nilai-nilai yang dikembangkan kepala madrasah perempuan dalam budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung**

Budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.<sup>163</sup>

Hasil penelitian di MA Al Ma'arif Tulungagung bahwa nilai-nilai yang di kembangkan dalam budaya organisasi yaitu:

---

<sup>161</sup> Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Cita Pustaka Media, 2015), hal. 58

<sup>162</sup> Deddy Mulyadi & Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 46-47

<sup>163</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), hal. 3

1. Islami dimana sikap dan perilaku siswa dibentuk melalui:
  - a. Siswa melaksanakan sholat dhuha berjamaah, sholat dhuhur berjamaah, sholat jum'at berjamaah pada setiap hari jum'at dan pembinaan keagamaan bagi siswa putri di hari jum'at.
  - b. Siswa melaksanakan tadarus
  - c. Siswa berdoa sebelum dan sesudah pelajaran
  - d. Siswa dan seluruh warga madrasah berpakaian sesuai syariat
  - e. Seluruh warga madrasah memberikan bantuan terhadap sesama teman atau masyarakat yang membutuhkan/infaq dan bakti sosial
2. Integritas yaitu dimana mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan, kejujuran yaitu:
  - a. Para guru dan siswa melakukan kegiatan sapa pagi sebelum masuk ke dalam madrasah
  - b. Pengecekan kelengkapan seragam siswa oleh bapak ibu guru
  - c. Siswa saling menghargai sesama warga madrasah dan tidak mencontek saat ujian
  - d. Serta adanya pembinaan OSIM (Organisasi Siswa Intra Madrasah).
3. Kebersamaan dimana siswa saling bahu membahu dalam hal kebaikan yaitu:
  - a. Siswa dan warga madrasah melakukan kegiatan jumat bersih
  - b. Siswa melakukan piket harian.

4. Keterampilan dimana siswa dilatih untuk menggunakan akal, pikiran, ide dan kreatifitas dengan mengikuti berbagai program atau kelas keterampilan, yaitu:
  - a. Siswa mengikuti program keterampilan teknik pengelasan
  - b. Siswa mengikuti program keterampilan tata rias
  - c. Siswa mengikuti program keterampilan tata busana
  - d. Siswa mengikuti program keterampilan tata boga.

Berdasarkan temuan di atas didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Mulyadi dalam buku Khotibul Umam yang berjudul “*Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah*” bahwa nilai budaya organisasi dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan, yaitu *Artifact* (Artifak), yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan dirasakan ketika 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. Kemudian Norma, norma dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi. Ketiga, *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. Keempat, 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.<sup>164</sup>

Berdasarkan teori di atas nilai yang dikembangkan kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam budaya organisasi di MA Al Ma'arif

---

<sup>164</sup> Khotibul Umam, *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2015), hal. 71-72



Tulungagung dapat dikelompokkan bahwa nilai Islami termasuk dalam *Artifact* atau artifak, nilai integritas dan nilai keterampilan termasuk Norma, serta nilai kebersamaan termasuk dalam *Espoused Values*.

### **C. Strategi kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung**

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin pendidikan yang berada di madrasah memiliki peran yang sangat penting untuk membawa madrasah yang dipimpinnya ke arah kemajuan yang lebih baik. Keadaan tersebut dapat diwujudkan, apabila kepala madrasah mampu menciptakan strategi yang relevan dengan kondisi dalam mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi.

Menurut Muhaimin, untuk mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi di madrasah, strategi dan upaya yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah, yaitu: *Power Strategy*, 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. *Persuasive strategy*, pada strategi ini 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. *Normative re-educative*, 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.<sup>165</sup>

Hasil penelitian di MA Al Ma'arif Tulungagung menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi yaitu dimana Kepala madrasah dalam mensosialisasikan budaya organisasi pada saat upacara atau apel yang di dalamnya terdapat sosialisasi yang menjelaskan secara mendalam kepada seluruh warga madrasah. Selain itu nilai-nilai budaya juga dapat disosialisasikan kepada orang tua wali murid melalui surat edaran resmi dari madrasah. Dengan demikian, strategi ini termasuk ke dalam strategi *Normative re-educative*. Kepala madrasah dalam mengembangkan nilai Islami yaitu dengan membuat kebijakan sholat dhuha berjamaah, tadarus, dan keteladanan dimana senantiasa mengikuti sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah sholat dhuhur berjamaah. Kepala madrasah dalam mengembangkan budaya integritas yaitu dengan keteladanan berupa tertib dalam berpakaian, tertib dalam kebersihan, disiplin dalam pembelajaran dan kepala madrasah datang pukul 06.20 dan selalu melaksanakan sapa pagi serta penegakkan tata tertib. Kepala madrasah dalam mengembangkan nilai kebersamaan yaitu melalui keteladanan. Kepala madrasah dalam mengembangkan budaya keterampilan yaitu yaitu dengan keteladanan, penghargaan dan memberikan motivasi. Jadi

---

<sup>165</sup> Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam; dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hal. 328

strategi keteladanan ini termasuk ke dalam *Persuasive strategy*. Sedangkan penghargaan dan memberikan motivasi termasuk ke dalam *Power Strategy*.