

Gaya Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Mustaghfiroh¹, Mustiningsih², Raden Bambang Sumarsono²

¹Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang

²Administrasi Pendidikan-Universitas Negeri Malang

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 10-04-2021

Disetujui: 25-05-2021

Kata kunci:

*communication;
organizational
communication;
leadership
communication style;
women leadership;
komunikasi;
komunikasi organisasi;
gaya komunikasi kepemimpinan;
kepemimpinan perempuan*

Alamat Korespondensi:

Mustaghfiroh
Manajemen Pendidikan
Universitas Negeri Malang
Jalan Semarang 5 Malang
E-mail: mustaghfiroh01@gmail.com

ABSTRAK

Abstract: This study purposed to describe the basic formation and characteristics of female leadership communication styles in primary schools. It used qualitative approach with multi-case design. The research locations are SDIT Robbani Singosari, SDK Santa Maria 1 Malang, and SDN Sumbersari 1 Malang. Data collection techniques were interviews, observation and documentation using individual case and cross-case data analysis. The results are (1) the basis formation of female leadership communication styles are characteristics members, culture and philosophy's institution, philosophy of leadership, internal and external factors of principals, and (2) characteristics of female leadership communication styles namely open, inclusive, and assertive communication styles.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dasar pembentukan dan karakteristik gaya komunikasi kepemimpinan perempuan di sekolah dasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain multi-kasus. Lokasi penelitian yaitu SDIT Robbani Singosari, SDK Santa Maria 1 Malang dan SDN Sumbersari 1 Malang. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan teknik analisis kasus individu dan lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan (1) dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan berdasar pada karakteristik anggota, budaya dan filosofi lembaga, filosofi kepemimpinan, faktor internal eksternal kepala sekolah, dan (2) karakteristik gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan yaitu gaya komunikasi terbuka, inklusif, dan asertif.

Kepemimpinan merupakan ujung tombak keberhasilan suatu organisasi mengingat kepemimpinan merupakan posisi yang paling sentral dalam suatu lembaga. Menentukan keberhasilan organisasi dan membangun komunikasi internal organisasi merupakan salah satu peran kepemimpinan. Kepemimpinan yang kuat didasarkan pada filosofi keagungan pada jiwa dan semangat manusia, serta ketekunan dan kegigihan seseorang dalam memaksimalkan potensi mereka (Stephan & Pace, 2002). Setiap orang memiliki cara penyampaian yang tidak sama, begitupun dengan seorang pemimpin organisasi. Gaya adalah gabungan antara bahasa dan tindakan yang digunakan oleh seseorang dalam menyampaikan pesan, sehingga gaya komunikasi kepemimpinan merupakan gabungan antara bahasa dan tindakan yang digunakan seorang pemimpin dalam berkomunikasi dengan bawahannya. Dalam organisasi, terdapat aturan komunikasi yang diterapkan pada hubungan antara pemimpin dan bawahan. Dalam hal ini, aturan komunikasi diasumsikan sebagai mengatur perilaku komunikatif antara anggota organisasi.

Pembahasan tentang kepemimpinan perempuan erat kaitannya dengan pembahasan tentang persoalan gender dengan menekankan pada posisi perempuan dalam berbagai aspek kehidupan, mulai dari pandangan yang mengkhawatirkan tentang ketidakadilan posisi laki-laki terhadap perempuan dalam aktivitas publik. Saat ini, dunia pendidikan tidak hanya memerlukan figur pemimpin yang memiliki nilai *maskulin* (berani, tegas dan rasional) namun

juga yang memiliki nilai *feminisme* (peduli dan melindungi). Adapun gaya komunikasi kepemimpinan perempuan lebih cenderung melalui pendekatan dengan turut mengajak bawahan dalam melakukan perubahan dan berkembang bersama dalam organisasi serta pemimpin juga turut serta melaksanakan tugas-tugas bersama bawahan, namun sangat berbeda dengan gaya kepemimpinan laki-laki yang cenderung terfokus pada hubungan antara atasan dan bawahan dimana seorang bawahan melaksanakan apa yang telah diperintahkan oleh atasan. Membahas tentang mana yang lebih efektif antara kinerja kepemimpinan laki-laki dan kinerja kepemimpinan perempuan telah menghasilkan tiga pandangan yang diartikulasikan oleh para peneliti di bidang kepemimpinan. Pandangan pertama yaitu anggapan bahwa kepemimpinan laki-laki lebih efektif dari pada kepemimpinan perempuan, pandangan kedua yaitu anggapan bahwa kepemimpinan perempuan lebih efektif dibandingkan kepemimpinan laki-

laki (Paustian-Underdahl, Walker, & Woehr, 2014) dan pandangan ketiga yaitu bahwa tidak adanya perbedaan antara kepemimpinan laki-laki dan kepemimpinan perempuan dalam keberhasilan dan efektivitas kepemimpinan mereka (Bass & Bass, 2008). Pada sekolah umum di Jamaika menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki peringkat lebih unggul dari kepemimpinan laki-laki dalam performanya pada empat dimensi kinerja kepemimpinan yakni filosofi dan kemampuan, kepemimpinan dan manajemen, dukungan siswa serta dukungan masyarakat (Hutton, 2017). Sedangkan berdasarkan hasil penelitian (Yuliarti, Fatmariza, & Montessori, 2019) yang dilakukan di SMAN 3 Sijunjung dan SMKN 3 Sijunjung Sumatera Selatan menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki keunggulan dibandingkan dengan kepemimpinan laki-laki dilihat dari sisi kestabilan emosi, kepedualian, komunikatif, detail serta percaya diri. Namun, kepemimpinan perempuan juga memiliki kelemahan pada sisi ketegasan. Meskipun demikian, kepemimpinan perempuan dinilai memiliki keunggulan yang menjadikannya peluang dalam memimpin suatu kelompok dalam ruang publik. Dalam hal peningkatan kualitas pendidikan, kepala sekolah perempuan dinilai mampu dalam meningkatkan kualitas pendidikan yakni dengan bertindak sebagai administrator, supervisor, inovator dan motivator (Andriani, 2019). Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dapat menghadirkan nuansa baru dalam dunia kepemimpinan pendidikan.

Tentu ini akan menjadi masalah yang menarik untuk diteliti dengan maksud untuk mengungkap bagaimana gaya komunikasi kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan yang memiliki visi, misi, karakteristik dan latar belakang lembaga yang berbeda. Penelitian ini juga mengungkap terkait hal apa saja yang mendasari pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan di masing-masing lembaga dan bagaimana karakteristik gaya komunikasi kepala sekolah perempuan yang dilihat dari gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial di masing-masing lembaga. Alasan lain bagi peneliti untuk melakukan penelitian ini adalah karena adanya pengarusutamaan gender yang diadakan oleh pemerintah dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 5 Tahun 2010 dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup serta peran perempuan. Tetapi, disisi lain terdapat beberapa hambatan pada realisasi pengarusutamaan gender tersebut. Hambatan-hambatan tersebut adalah berasal dari aspek keagamaan, daerah konflik, status sosial, hambatan memperoleh pekerjaan, status pekerjaan perempuan, dan beban ganda yang ditanggung perempuan yakni beban tanggung jawab mengurus rumah tangga dan pekerjaan. Meskipun sampai saat ini kedudukan perempuan untuk menjadi seorang pemimpin masih menimbulkan pro dan kontra, kenyataannya sampai saat ini eksistensi kepemimpinan perempuan masih terjaga. Bahkan dalam hal kemampuan manajerial, kepemimpinan lembaga yang dipimpin perempuan tidak kalah dengan lembaga yang dipimpin laki-laki. Berdasarkan berbagai perdebatan dan kontroversi yang muncul terkait kepemimpinan perempuan, maka peneliti tertarik untuk meneliti terkait gaya komunikasi kepemimpinan perempuan di tiga lembaga pendidikan yang memiliki visi, misi, karakteristik dan latar belakang lembaga yang berbeda. Peneliti mengkaji gaya komunikasi kepemimpinan Ibu Wahyu Werdiningsih, S. E selaku kepala SDIT Robbani Singosari yang notabene merupakan seorang *ustadzah*, Sr. M. Aquila, Spm, S.Pd selaku kepala SDK Santa Maria 1 Malang yang merupakan seorang *suster*, dan Dra. Agustin Dwi Handayani, M.Si selaku kepala SDN Sumpersari 1 Malang yang merupakan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) wilayah Kota Malang. Dengan ini, berdasarkan perbedaan latar belakang ketiga kepala sekolah perempuan tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Gaya komunikasi kepemimpinan perempuan lebih cenderung melalui pendekatan dengan turut mengajak bawahan dalam melakukan perubahan dan berkembang bersama dalam organisasi serta pemimpin juga turut serta melaksanakan tugas-tugas bersama bawahan, namun sangat berbeda dengan gaya kepemimpinan laki-laki yang cenderung terfokus pada hubungan antara atasan dan bawahan dimana seorang bawahan melaksanakan apa yang telah diperintahkan oleh atasan (Herachwati & Basuki, 2012). Strategi komunikasi yang digunakan oleh para pemimpin perempuan dalam berinteraksi dengan bawahan adalah berdasarkan peran (Halim & Razak, 2014). Temuan tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus menyadari faktor-faktor yang berfokus pada hubungan, komunikasi simbolik, bahasa tubuh, dan kompleksitas kognitif untuk strategi komunikasi yang lebih baik dan efektif. Dengan ini, dapat dinyatakan bahwa terdapat perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan ditinjau dari perbedaan gender seorang pemimpin. Adapun penelitian (Timko, 2017), tentang studi gender dalam gaya komunikasi kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan memiliki persamaan topik penelitian dengan penelitian ini yakni tentang gaya komunikasi kepemimpinan berdasarkan gender. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki laki-laki cenderung lebih tegas, sedangkan gaya komunikasi kepemimpinan perempuan lebih lembut yakni pemimpin perempuan memposisikan dirinya sebagai anggota bukan sebagai pemimpin melainkan sebagai rekan (Timko, 2017). Oleh karena itu, meskipun terdapat perbedaan antara gaya komunikasi kepemimpinan laki-laki dan gaya komunikasi kepemimpinan perempuan, keduanya sama-sama memiliki gaya komunikasi kepemimpinan yang efektif dan menuntut bawahan untuk melakukan kontribusi yang tinggi. Oluwayotin (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh pola komunikasi para pemimpin terhadap prestasi kerja dosen di Kwara *State Colleges of Education*, Nigeria. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pola komunikasi pemimpin secara signifikan meningkatkan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Pendidikan Negeri Kwara dan berasumsi bahwa pemimpin harus sedapat mungkin terlibat dalam pola komunikasi yang demokratis untuk memfasilitasi pencapaian tujuan yang ditetapkan lembaga (Oluwayotin, 2016). Selain itu, berdasarkan studi yang dilakukan oleh (Ciotti, Shriner, & Shriner, 2019) yaitu tentang komunikasi berbasis budaya dan dampaknya pada prestasi siswa di Hawaii menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menggunakan gaya komunikasi berbasis budaya secara signifikan lebih unggul dari pada kepala sekolah yang menggunakan jenis gaya komunikasi yang lainnya. Dengan demikian, gaya komunikasi seorang pemimpin mampu meningkatkan taraf hidup suatu lembaga untuk mencapai tujuan berdasarkan visi dan misi lembaga tersebut.

Dari hasil penelitian terdahulu diatas, peneliti dapat mengembangkan konteks penelitian ini yaitu tentang gaya komunikasi kepemimpinan perempuan di tiga sekolah yang memiliki visi, misi, karakteristik dan latar belakang lembaga yang berbeda. Ketiga sekolah tersebut diantaranya adalah lembaga pendidikan berbasis agama Islam, lembaga pendidikan berbasis agama Katolik dan lembaga pendidikan Negeri. Dengan demikian, apa yang dikaji oleh peneliti pada penelitian ini tentunya berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan persamaan dan perbedaan serta mendeskripsikan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SDIT Robbani Singosari, SDK Santa Maria 1 Malang dan SDN Sumpersari 1 Malang.

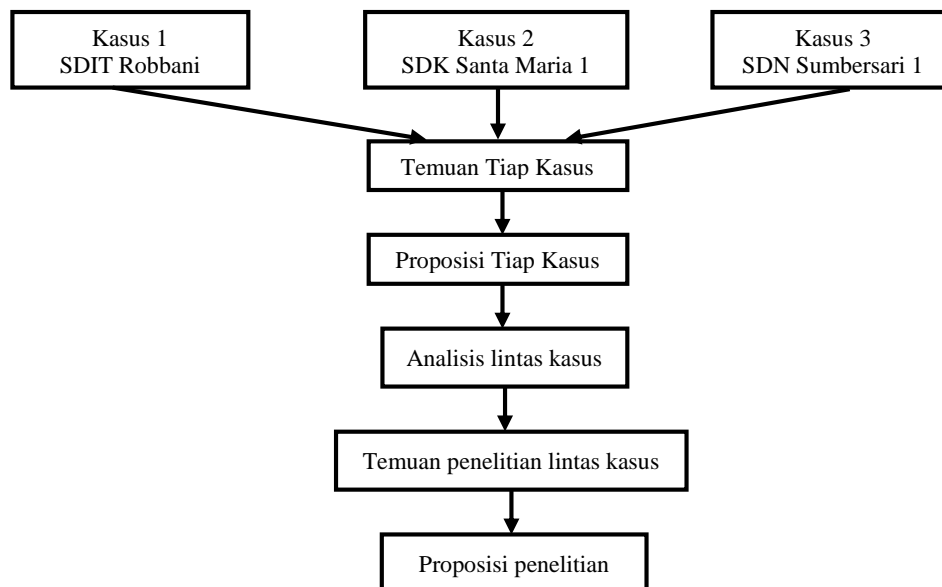
METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain multi-kasus yaitu bertujuan untuk menemukan persamaan dan perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan di masing-masing sekolah yang memiliki visi, misi, latar belakang dan karakteristik yang berbeda (sekolah berbasis agama Islam, sekolah berbasis agama Katolik dan sekolah Negeri) sehingga dapat ditarik perbandingan. Berikut adalah karakteristik latar penelitian pada ketiga kasus.

Tabel 1. Karakteristik Latar Penelitian

No	Karakteristik	Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3
1.	Status Sekolah	Swasta	Swasta	Negeri
2.	Latar Belakang Sekolah	Sekolah berbasis agama Islam	Sekolah berbasis agama Katolik	Sekolah Negeri berbasis inklusif
3.	Alamat	Perum Bumi Mondoroko Raya Blok BB-B, Desa. Watugede Kec. Singosari Kab. Malang.	Jl. Halmahera Nomor 16 Kasin, Klojen, Malang.	Jl. Bendungan Sigura gura 1/11 Malang.
4.	Akreditasi	A	A	A
5.	Berdiri	2011	1933	1967
6.	Visi	“Terwujudnya generasi yang salih, cerdas dan adaptif”.	“Unggul, Kasih dan Visioner”.	“Terwujudnya insane ramah anak yang bertakwa, berprestasi, berkarakter, berbudaya bangsa dan lingkungan”.
8.	Jumlah Pendidik	33	17	11
9.	Jumlah Tenaga Kependidikan	12	10	3
10.	Jumlah Siswa	393	367	226
11.	Jumlah Rombel	13	11	7
12.	Kepala sekolah	Ustadzah Wahyu Werdiningsih, S.E	Sr. M. Aquila, Spm, S.Pd	Dra. Agustin Dwi Handayani, M.Si.
13.	Lama menjabat	5 tahun	8 tahun	8 tahun

Prosedur pengumpulan data menurut (Ulfatin, 2013), terdapat tiga teknik utama dalam mengumpulkan data penelitian kualitatif yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Begitupun dengan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini juga menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan secara beriringan dengan pengumpulan data serta penelitian temuan (Crewell, 2016). Selanjutnya data yang diperoleh diolah dengan melakukan analisis menggunakan analisis kasus individu dan analisis data lintas kasus. Dalam penelitian ini, aktivitas dalam analisis data dilakukan secara interaktif serta berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Analisis data lintas kasus dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan yang telah dihasilkan dari masing-masing kasus yaitu dengan membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan perempuan pada masing-masing sekolah. Dalam penelitian ini, analisis data lintas kasus menggunakan metode perbandingan tetap (komparatif konstan) yang analisis datanya meliputi reduksi data, kategorisasi data, sintesis data dan menyusun hipotesis kerja. Kemudian data tersebut diuji keabsahannya dengan melakukan meningkatkan ketekunan, triangulasi, kecukupan bahan referensi, dan pengecekan anggota (*member check*) dengan narasumber di Kasus 1 sebanyak 5 narasumber, Kasus 2 sebanyak 5 narasumber, begitupun Kasus 3 juga sebanyak 5 narasumber. Adapun kegiatan analisis lintas kasus penelitian dalam penelitian ini digambarkan dalam gambar 1.



Gambar 1. Teknik Analisis Data Lintas Kasus

HASIL

Berikut merupakan hasil temuan penelitian yang dirumuskan dari temuan di Kasus 1, Kasus 2, dan Kasus 3.

Dasar Pembentukan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Pertama, dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDIT Robbani yang pertama adalah berdasar pada karakteristik anggota. Dalam kasus ini, karakteristik anggota meliputi latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang agama dan keluarga. Adapun latar belakang pendidikan dilihat dari pendidikan terakhir anggota, sedangkan pengalaman kerja dilihat dari masa kerja anggota. Karakteristik anggota yang bersifat pribadi dan tidak memiliki pengaruh terhadap kemajuan organisasi tidak perlu digali secara mendalam. Kepala sekolah memahami karakteristik anggota secara bertahap berdasar pada interaksi dan hubungan kerja di sekolah. Dengan demikian, maka diperoleh kesimpulan dari karakteristik masing-masing anggota yang dijadikan dasar kepala sekolah dalam menentukan gaya komunikasi dalam memperoleh ketercapaian tujuan organisasi. Adapun dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDN Sumpersari 1 juga berdasar pada karakteristik anggota. Karakteristik anggota yang dimaksud adalah watak, karakter, usia, pengalaman kerja, jabatan dan status kepegawaian. Selain itu, kepala SDN Sumpersari 1 Malang terbilang memiliki usia paling matang diantara anggota yang lain.

Kedua, filosofi lembaga merupakan salah satu hal yang menjadi dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDIT Robbani. Filosofi lembaga yang dimaksud adalah kebersamaan dan kekeluargaan, karena kesuksesan itu tergantung pada sejauh mana anggota organisasi bisa membangun komunikasi dengan baik. Ketika komunikasi dibangun dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja, suasana kerja dan lingkungan kerja. Dengan demikian, harapannya bisa mendorong ketercapaian visi dan misi sekolah. Adapun dasar pembentukan gaya komunikasi kepala SDK Santa Maria 1 Malang juga berdasar pada filosofi lembaga. Filosofi lembaga yang dianut SDK Santa Maria 1 berasal dari spiritualitas dan semangat pendiri yayasan (Ibu Rohani), yang berbunyi “kesamaan martabat sebagai citra Allah”. Adapun filosofi lembaga tersebut diimplementasikan melalui pembelajaran, kegiatan-kegiatan yang diadakan sekolah, dan melalui hubungan berorganisasi antar anggota organisasi dengan harapan dapat membentuk dan memberikan bekal kepada guru, karyawan dan siswa. Selain itu, semangat spiritualitas tersebut juga sudah melebur kedalam seluruh kegiatan pembelajaran yang diintegrasikan kedalam RPP dan PPK (penguatan pendidikan karakter) serta diintegrasikan juga kedalam visi dan misi sekolah.

Ketiga, dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDIT Robbani juga berdasar pada budaya yang dianut lembaga. Budaya lembaga yang dimaksud adalah menjalin kebersamaan dan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh anggota. Budaya lembaga di SDIT Robbani semata-mata tidak hanya tentang profesionalisme kerja dalam organisasi, tetapi budaya lembaga disini juga memiliki dua aspek utama yaitu penumbuhan sikap positif dan pembiasaan ibadah untuk membangun SDM dan menjadikannya pribadi yang berkarakter dan kuat dalam menjalani tugasnya sebagai guru maupun karyawan. Penumbuhan sikap positif dan pembiasaan ibadah adalah berupa pembiasaan dan pembinaan guru dan karyawan yang dilaksanakan setiap pekan. Pembinaan guru dan karyawan disini adalah berupa kegiatan kajian bersama yang dikelola oleh yayasan. Singkatnya, hal menunjukkan bahwa budaya lembaga yang dimiliki SDIT Robbani menjadi salah satu dasar pembentukan gaya komunikasi kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, budaya lembaga juga menjadi dasar pembentukan gaya komunikasi kepala SDK Santa Maria 1. Budaya lembaga disini adalah tentang spiritualitas, semangat, dialog

dan kerjasama antar anggota organisasi dan kemudian diimplementasikan dalam pembiasaan berdo'a bersama setiap pagi, ramah menerima tamu, dan kegiatan pembinaan iman untuk guru dan karyawan. Kegiatan pembinaan iman meliputi kegiatan ekaristi (Misa) dan kegiatan rekoleksi. Adapun kegiatan rekoleksi yaitu kegiatan ibadah yang dilakukan dengan mendalami kitab suci dan kemudian dikaitkan dengan kehidupan sehari-hari anggota, baik sebagai kepala sekolah, guru, karyawan, orangtua dan siswa. Adapun kegiatan rekoleksi ini dimaksudkan untuk menumbuhkan nilai spiritualitas dan moralitas semua anggota organisasi. Selain itu, budaya lembaga juga menjadi dasar gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDN Sumpalsari 1. Budaya lembaga yang dimaksud adalah meliputi kegiatan keagamaan seperti pembiasaan sholat Dhuha berjamaah, pembiasaan sholat wajib berjamaah dan juga kegiatan istighosah yang dilaksanakan satu pekan sekali. Dengan kegiatan tersebut, maka terjalin komunikasi antara kepala sekolah dan anggota, karena adanya komunikasi atau rapat kecil setelah melaksanakan sholat Dhuha berjamaah.

Keempat, filosofi kepemimpinan merupakan dasar pembentukan gaya komunikasi kepala SDK Santa Maria 1. Filosofi kepemimpinan yang dianut filosofi kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif merupakan model kepemimpinan yang selalu melibatkan anggota dalam setiap keputusannya, mengedepankan musyawarah dan bekerjasama.

Kelima, faktor internal kepala sekolah merupakan dasar pembentukan gaya komunikasi pemimpin kepala SDIT Robbani. Faktor internal tersebut adalah karakter personal dan usia kepala sekolah. Dari segi usia, kepala SDIT Robbani memiliki usia paling matang dari pada anggotanya. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi gaya komunikasi kepala sekolah adalah karakter dari pihak-pihak dalam organisasi seperti guru, karyawan, pihak yayasan dan wali santri. Dengan ini, faktor internal maupun eksternal dari kepala sekolah juga berpengaruh dalam pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah. Adapun gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDK Santa Maria 1 juga berdasar pada faktor internal kepala sekolah. Faktor internal yang dimaksud adalah latar belakang keluarga kepala sekolah. Dinyatakan bahwa kepala sekolah merupakan putri dari seorang ABRI, dengan demikian pola asuh orangtua yang disiplin dan ketat aturan mempengaruhi gaya komunikasi kepala sekolah dalam memimpin lembaga yang dipimpinnya. Selain itu, faktor internal kepala sekolah juga menjadi dasar gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDN Sumpalsari 1 Malang. Faktor internal tersebut adalah ini adalah faktor usia kepala sekolah, pengalaman kerja dan juga pangkat. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, terhitung kepala sekolah merupakan yang memiliki usia paling matang dibandingkan dengan anggota yang lain. Selain itu, kepala sekolah juga memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak serta memiliki kualifikasi (pangkat) yang paling tinggi diantara anggota-anggotanya. Karena kepala sekolah memiliki usia yang paling matang diantara yang lain, maka sifat keibuan beliau tampak dari cara beliau dalam berkomunikasi dan berhubungan dengan anggota. Hal tersebut tampak pada cara beliau mengkomunikasikan dengan hubungan dekat yang terjalin antara kepala sekolah dan anggota. Adapun kepala sekolah memanggil anggota dengan sebutan "*nduk*" untuk perempuan, dan "*le*" untuk yang laki-laki. Hal tersebut mencerminkan kalau kepala sekolah menganggap anggotanya seperti anak atau adik beliau.

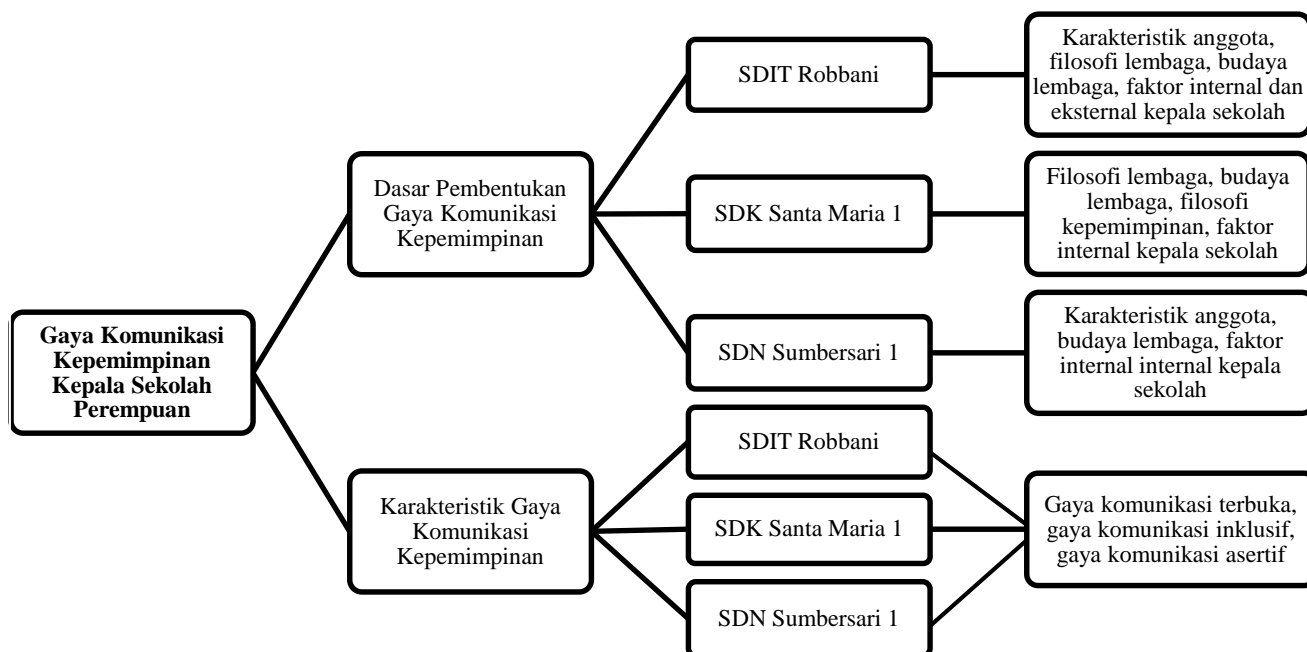
Karakteristik Gaya Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Kepala sekolah memiliki gaya atau karakteristik komunikasi tertentu ketika berbagi ide dan pemikiran kepada anggotanya, hal ini sebagian besar dapat menentukan keefektifan komunikasi dalam sistem sekolah. Kepala sekolah perempuan di tiga sekolah yang diteliti memiliki karakteristik gaya komunikasi kepemimpinan yang sama, yaitu gaya komunikasi terbuka, gaya komunikasi inklusif dan gaya komunikasi asertif.

Pertama, kepala SDIT Robbani menggunakan gaya komunikasi terbuka, yaitu dimana kepala sekolah memberikan wadah yang luas kepada seluruh anggota organisasi untuk menyampaikan pendapat, ide, dan gagasan yang dapat membangun lembaga. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan metode pengambilan keputusan partisipatif. Adapun kepala SDIT Robbani juga menggunakan gaya komunikasi inklusif, dimana beliau selalu melibatkan seluruh anggota dan staf dalam membuat keputusan. Selain itu, kepala sekolah juga lebih banyak mendengarkan dan mempertimbangkan segala ide maupun gagasan dari anggota yang sifatnya membangun. Dengan demikian, kepala sekolah membentuk beberapa tim yakni tim inti dan tim berdasarkan tingkatan bidang. Tim inti berisi kepala sekolah dan kepala bidang. Sedangkan tim masing-masing bidang adalah seperti tim di bidang kurikulum, bidang sarpras, bidang kesiswaan, dan bidang keagamaan. Setiap bidang memiliki forum kecil untuk berdiskusi yang kemudian disampaikan pada forum tim inti. Jadi masing-masing bidang memiliki wewenang untuk membuat dan merencanakan suatu gagasan sebelum akhirnya disampaikan pada forum tim inti dan kemudian disahkan oleh kepala sekolah. Pun, kepala SDIT Robbani juga menggunakan gaya komunikasi asertif, dimana kepala sekolah bersikap tegas dan terbuka dalam mendengarkan pendapat anggota. Selain itu, kepala sekolah juga merupakan pendengar yang aktif, yakni mau mendengarkan segala keluhan kesah bawahan dan peduli terhadap bawahan.

Kedua, kepala SDK Santa Maria 1 Malang menggunakan gaya komunikasi terbuka, dimana kepala sekolah berkomunikasi dengan seluruh anggota organisasi dengan apa adanya dan tidak ada yang ditutup-tutupi, mau mendengarkan kritik atau saran dari siapapun termasuk dari bawahan, tidak peduli jabatan, karena yang dipertimbangkan itu ide atau pendapatnya, bukan jabatannya. Dengan demikian, dengan menggunakan gaya komunikasi terbuka, diharapkan masing-masing individu dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif. Selain itu, kepala SDK Santa Maria 1 Malang menggunakan gaya komunikasi inklusif, dimana musyawarah merupakan hal utama yang dilakukan kepala sekolah sebelum memutuskan sesuatu serta melibatkan seluruh anggota untuk menyampaikan ide pikiran dan pendapat mereka. Kepala sekolah tidak ingin memutuskan segala sesuatu sendiri, namun ada kalanya beliau memutuskan sesuatu dengan tanpa berunding dulu dengan anggota. Selain menggunakan gaya komunikasi terbuka dan gaya komunikasi inklusif, kepala SDK Santa Maria 1 juga menggunakan gaya komunikasi asertif. Hal ini dilihat dari sikap kepala sekolah yang tegas dan terbuka terhadap semua anggota.

Ketiga, kepala SDN Sumbersari 1 Malang juga menggunakan gaya komunikasi terbuka. Dalam kepemimpinannya, kepala sekolah menggunakan gaya komunikasi terbuka yakni dimana beliau memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh anggota organisasi untuk menyampaikan pendapat, ide, dan gagasan yang dapat membangun lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan metode pengambilan keputusan partisipatif melalui musyawarah. Kepala SDN Sumbersari 1 Malang juga menggunakan gaya komunikasi Inklusif. Ini tampak dari cara beliau membuat keputusan yakni dengan memastikan bahwa semua anggota organisasi di sekolah terlibat dalam keputusan yang mempengaruhi kegiatan sehari-hari mereka. Hal ini dilakukan melalui musyawarah dan diskusi. Selain menggunakan gaya komunikasi terbuka dan inklusif, kepala SDN Sumbersari 1 juga menggunakan gaya komunikasi asertif. Hal ini tampak dari cara beliau menjadi pendengar yang aktif, dan peduli dengan anggotanya layaknya seorang Ibu yang mendengarkan segala keluh kesah anaknya. Berikut disajikan diagram temuan lintas kasus dari dua fokus yang telah dipaparkan oleh peneliti.



Gambar 2. Diagram Temuan Lintas Kasus

PEMBAHASAN

Dasar Pembentukan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SDIT Robbani Singosari, SDK Santa Maria 1 Malang dan SDN Sumbersari 1 Malang memiliki beberapa poin kesamaan yaitu berdasar pada budaya lembaga dan faktor internal kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat (Efeoğlu & Ulum, 2017) bahwa konsep budaya secara erat mengacu pada cakupan pengaruh yang luas terhadap bagaimana individu bertindak dalam suatu kelompok, lembaga, atau tempat umum. Artinya, budaya lembaga memiliki pengaruh yang erat terhadap perilaku setiap anggota dalam bertindak di lembaga maupun organisasi. Begitupun budaya lembaga juga memiliki pengaruh terhadap pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah karena budaya lembaga dapat mengarahkan anggota pada pencapaian tujuan organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja anggota. Selain itu, budaya lembaga juga dapat mempengaruhi segala aktivitas dalam lembaga. Sedangkan faktor internal kepala sekolah yang dimaksudkan menjadi dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah adalah karakteristik dan *personality* dari kepala sekolah itu sendiri. Karakteristik kepala sekolah berkaitan dengan faktor usia dan pengalaman kerja, sedangkan *personality* kepala sekolah berkaitan dengan kepribadian dari kepala sekolah yang dapat berasal dari pola asuh orang tua dan dibawa sampai saat ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Bass & Bass, 2008) yakni kepemimpinan telah tertanam dalam jiwa manusia sejak mereka diasuh oleh orang tua dalam menjalankan proses hidupnya. Artinya, seseorang akan belajar mengikuti kepemimpinan orang tua mereka untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan hidup dalam menjalani proses kehidupan. Ibu dan ayah merupakan guru seseorang sejak masa kanak-kanak. Bagaimana cara berpikir dan berperilaku sebagai pemimpin dan pengikut ketika mencapai usia dewasa, banyak kemungkinan dipengaruhi oleh hubungan mereka sebelumnya dengan orang tua serta oleh susunan genetik.

Selain berdasar pada budaya lembaga dan faktor internal kepala sekolah, gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDIT Robbani Singosari dan SDN Sumbersari 1 Malang juga berdasar pada karakteristik anggota. Karakteristik anggota yang dimaksud adalah watak, karakter, usia, pengalaman kerja, jabatan, dan status kepegawaian dari anggota. Hal ini sesuai dengan pernyataan

(Saphiere, Mikk, & DeVries, 2005) bahwa ada beberapa komponen yang diidentifikasi sebagai penyebab gaya komunikasi dalam interaksi dengan orang lain, beberapa komponen tersebut dapat merefleksikan gaya komunikasi dalam interaksi pada setiap individu, salah satunya adalah konteks historis. Konteks historis dapat mempengaruhi setiap interaksi seseorang. Latar belakang dan karakteristik seseorang dapat mempengaruhi pola pikir seseorang, seperti halnya bagaimana seseorang memandang satu sama lain. Dengan demikian, secara otomatis konteks historis dapat memengaruhi gaya komunikasi setiap individu kepada individu yang lain.

Adapun dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDIT Robbani Singosari dan SDK Santa Maria 1 Malang juga berdasar pada filosofi lembaga. Masing-masing sekolah memiliki filosofi lembaga yang dijadikan pondasi dalam menjalankan proses kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat (Saphiere et al., 2005) latar belakang atau sejarah suatu Negara, perusahaan atau lembaga dengan mudah dapat mempengaruhi pola pikir seseorang. Selain itu, filosofi kepemimpinan merupakan dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala SDK Santa Maria 1 Malang, filosofi kepemimpinan yang dianut adalah kepemimpinan partisipatif. Hal ini sesuai dengan pendapat (Hutton, 2017) bahwa kepemimpinan perempuan memiliki peringkat lebih unggul dari kepemimpinan laki-laki dalam performanya pada empat dimensi kinerja kepemimpinan yakni filosofi dan kemampuan, kepemimpinan dan manajemen, dukungan siswa serta dukungan masyarakat.

Karakteristik Gaya Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Komunikasi di sekolah terjadi antara kepala sekolah, staf pengajar dan non-pengajar serta pemangku kepentingan lainnya dalam mencapai tujuan sekolah. Oleh karena itu tanpa komunikasi yang baik dan efektif, pencapaian tujuan pendidikan di sekolah mungkin hanyalah fatamorgana. Kepala sekolah memiliki gaya atau karakteristik komunikasi tertentu ketika berbagi ide dan pemikiran kepada anggotanya, hal ini sebagian besar dapat menentukan keefektifan komunikasi dalam sistem sekolah. Gaya yang diputuskan oleh seorang kepala sekolah dalam mengkoordinasikan urusan sekolah bisa sangat bermanfaat dalam meningkatkan atau menurunkan semangat kerja anggota terutama para guru, staf, dan karyawan. Adapun gaya komunikasi kepala sekolah adalah tentang bagaimana kepala sekolah menggunakan berbagai keterampilan komunikasi saat menyampaikan pemikiran dan idenya kepada anggota.

Berdasarkan hasil penelitian di tiga sekolah, karakteristik gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SDIT Robbani Singosari, SDK Santa Maria 1 Malang dan SDN Sumbersari 1 Malang menggunakan gaya komunikasi terbuka, gaya komunikasi inklusif dan gaya komunikasi asertif. Gaya komunikasi terbuka kepala sekolah dilihat dari pembiasaan kepala sekolah yang apa adanya, dan mau mendengarkan kritik atau saran dari siapapun termasuk anggota/bawahan. Selain itu, metode pengambilan keputusan kepala sekolah menggunakan metode pengambilan keputusan partisipatif, memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh anggota untuk menyampaikan pendapat, ide, dan gagasan yang dapat membangun lembaga merupakan bukti dari gaya komunikasi terbuka kepala sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh (Okotoni & Akinwale, 2019) gaya komunikasi terbuka adalah gaya komunikasi di mana semua anggota sekolah merasa bebas untuk berbagi umpan balik, ide, bahkan kritik di semua tingkatan. Gaya komunikasi yang terbuka dan demokratis dianggap sebagai faktor penting dalam kepemimpinan yang efektif di sekolah dan penciptaan budaya kerja yang tidak menimbulkan stres yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Selain itu, disebutkan juga oleh (Parker, 2005) bahwa kepemimpinan perempuan dalam interaksi aktual memiliki pandangan yang lebih positif tentang keterbukaan.

Sedangkan gaya komunikasi inklusif kepala sekolah terlihat dari pembiasaan yang dilakukan kepala sekolah dalam membuat keputusan dengan melibatkan seluruh anggota, lebih banyak mendengarkan, mempertimbangkan ide serta gagasan anggota. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Herachwati & Basuki, 2012) bahwa gaya komunikasi kepemimpinan perempuan lebih cenderung melalui pendekatan dengan turut mengajak bawahan dalam melakukan perubahan dan berkembang bersama dalam organisasi serta pemimpin juga turut serta melaksanakan tugas-tugas bersama bawahan, namun sangat berbeda dengan gaya kepemimpinan laki-laki yang cenderung terfokus pada hubungan antara atasan dan bawahan dimana seorang bawahan melaksanakan apa yang telah diperintahkan oleh atasan. Kepemimpinan seorang perempuan dapat membangun hubungan antar pribadi dengan sangat baik melalui komunikasi dan keterlibatan, serta seorang pemimpin perempuan memiliki jiwa negosiator yang tinggi dibandingkan kepemimpinan seorang laki-laki (Halilah, 2011). Hal ini dikarenakan gaya komunikasi inklusif merupakan langkah sadar yang diambil oleh kepala sekolah untuk memastikan bahwa semua anggota staf di sekolah merasa bahwa mereka terlibat dalam keputusan yang mempengaruhi kegiatan sehari-hari mereka (Okotoni & Akinwale, 2019).

Selanjutnya adalah gaya komunikasi asertif kepala sekolah terlihat dari sikap kepala sekolah yang tegas, terbuka dan kekeluargaan dan juga terlihat dari cara kepala sekolah menjadi pendengar yang aktif serta peduli dengan anggotanya. Seperti yang dinyatakan (Okotoni & Akinwale, 2019) gaya komunikasi asertif adalah ketika kepala sekolah melakukan komunikasi tegas terbuka untuk mendengarkan pendapat orang lain dan merasa cukup nyaman untuk mengungkapkan pendapatnya sendiri. Dengan demikian, kepala sekolah disarankan untuk menggunakan gaya komunikasi asertif sehingga bawahan juga memiliki kesempatan untuk mengungkapkan ide-idennya dan menyadari bahwa kontribusi mereka adalah bagian dari manajemen yang sukses (Shalle, Naypa, Sy, & Fe, 2018).

SIMPULAN

Dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan di tiga sekolah yang diteliti memiliki beberapa persamaan, yakni gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah di tiga sekolah tersebut sama-sama berdasar pada budaya lembaga dan faktor internal kepala sekolah. Budaya lembaga secara erat memiliki pengaruh yang luas terhadap bagaimana individu bertindak dalam suatu kelompok, organisasi atau lembaga. Artinya, budaya lembaga memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku setiap anggota dalam bertindak. Selain itu, budaya lembaga juga memiliki pengaruh terhadap pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah karena budaya lembaga dapat mengarahkan anggota pada pencapaian tujuan organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja anggota. Adapun faktor internal yang dimaksud menjadi dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah adalah terkait karakteristik dan *personality* dari kepala sekolah itu sendiri. Karakteristik kepala sekolah tersebut berkaitan dengan faktor usia dan pengalaman kerja, sedangkan *personality* kepala sekolah berkaitan dengan kepribadian dari kepala sekolah yang dapat berasal dari pola asuh orangtua dan dibawa sampai saat ini. Selain berdasar pada budaya lembaga dan faktor internal kepala sekolah, gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan pada sekolah dasar berbasis agama Islam (*Ustadzah*) dan kepala sekolah sekolah dasar negeri juga berdasar pada karakteristik anggota. Karakteristik anggota yang dimaksud adalah watak, karakter, usia, pengalaman kerja, jabatan, dan status kepegawaian dari anggota. Latar belakang dan karakteristik seseorang dapat mempengaruhi pola pikir seseorang, seperti halnya bagaimana seseorang memandang satu sama lain. Dengan demikian, secara otomatis konteks historis dapat memengaruhi gaya komunikasi setiap individu kepada individu yang lain. Adapun dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan di sekolah dasar berbasis agama Islam (*Ustadzah*) dan kepala sekolah dasar berbasis agama Katolik (Suster) juga berdasar pada filosofi lembaga. Kedua sekolah tersebut memiliki filosofi lembaga yang dijadikan pondasi jalannya proses kepemimpinan kepala sekolah. Selain itu, filosofi kepemimpinan juga merupakan dasar pembentukan gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah dasar berbasis agama Katolik (Suster), filosofi kepemimpinan yang dianut adalah kepemimpinan partisipatif. Pada dasarnya, kepemimpinan perempuan lebih unggul dari kepemimpinan laki-laki dalam performanya pada empat dimensi kinerja kepemimpinan yakni filosofi dan kemampuan, kepemimpinan dan manajemen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa masing-masing kepala sekolah perempuan di tiga sekolah tersebut memiliki dasar pembentukan gaya komunikasi masing-masing berdasarkan kondisi lembaga. Antara satu sekolah dengan yang lain terdapat beberapa persamaan dasar pembentukan gaya komunikasi, namun juga terdapat beberapa perbedaan. Kepala sekolah memiliki gaya atau karakteristik komunikasi tertentu ketika berbagi ide dan pemikiran kepada anggotanya, hal ini sebagian besar dapat menentukan keefektifan komunikasi dalam sistem sekolah.

Kepala sekolah perempuan di tiga sekolah yang diteliti memiliki karakteristik gaya komunikasi kepemimpinan yang sama, yaitu gaya komunikasi terbuka, gaya komunikasi inklusif dan gaya komunikasi asertif. Gaya komunikasi terbuka kepala sekolah dilihat dari pembiasaan kepala sekolah yang apa adanya dan mau mendengarkan kritik atau saran dari siapapun termasuk anggota/bawahan. Sementara itu, gaya komunikasi inklusif kepala sekolah terlihat dari pembiasaan yang dilakukan kepala sekolah dalam membuat keputusan dengan melibatkan seluruh anggota, lebih banyak mendengarkan, mempertimbangkan ide serta gagasan anggota. gaya komunikasi asertif, yakni terlihat dari sikap kepala sekolah yang tegas, terbuka dan kekeluargaan dan juga terlihat dari cara kepala sekolah menjadi pendengar yang aktif serta peduli dengan anggotanya. Dengan demikian, terdapat persamaan terkait karakteristik gaya komunikasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan di tiga sekolah yang memiliki visi, misi, latar belakang, dan karakteristik berbeda. Bagian saran ditujukan pada peneliti selanjutnya untuk kelengkapan keilmuan dalam cakupan yang diteliti sehingga penelitian selanjutnya dapat melengkapi dari hasil-hasil yang belum ada pada temuan penelitian yang telah dilaksanakan.

DAFTAR RUJUKAN

- Andriani, T. (2019). Tuti Andriani : Peran Kepala Sekolah Perempuan dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 01 Pekanbaru. *Jurnal Kependidikan Islam*, 5(1), 15–28.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (fourth). New York: Free Press.
- Ciotti, K., Shriner, M., & Shriner, B. (2019). Leadership for Indigenous Education: Culture-Based Communication and the Impact on Student Achievement in Hawaii. *Journal of International Education and Leadership*, 9(2).
- Crewell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (4th ed.; A. Fawaid, ed.). Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Efeoğlu, i. E., & Ulum, Ö. G. (2017). Organizational Culture in Educational Institutions. *International Journal of Social Science*, (54), 39–56. <https://doi.org/10.9761/JASSS3778>
- Halilah. (2011). Kepemimpinan Wanita Dalam Manajemen Kependidikan. *Management of Education*, 1(1), 1–9.
- Halim, N. A. A., & Razak, N. A. (2014). Communication Strategies of Women Leaders in Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 118, 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.003>
- Herachwati, N., & Basuki, B. D. (2012). Perempuan, Gaya Kepemimpinan Laki-laki dan Perempuan. *Majalah Ekonomi Universitas Airlangga*, (135–147).
- Hutton, D. M. (2017). School Constituents' Ratings of The Performance Dimensions of Male and Female High-Performing Principals. *Journal of Teacher Education and Educators*, 6(1), 69–88.

- Okotoni, C., & Akinwale, A. (2019). Principal's Communication Styles and Teachers' Job Commitment in Secondary Schools in Osun State, Nigeria Okotoni, C. A 1 ., (Ph. D), Akinwale, Ayotunde S. 2 Department of Educational Management, Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria. *British Journal of Education*, 7(12), 7–19.
- Oluwatoyin, F. C. (2016). Leaders' Communication Pattern: A Predictor of Lecturers' Job Performance in Nigeria. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(2), 103. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2016.1848>
- Parker, P. S. (2005). *Race , Gender , and Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Saphiere, D., Mikk, B., & DeVries, B. (2005). *Communication Highwire : Leveraging the Power of Diverse Communication Styles*. London: Intercultural Press, Inc.
- Shalle, Q., Naypa, Sy, M. B., & Fe, D. C. (2018). Communication Styles and Practices of Elementary School Principal and the School Climate of District II, Division of Misamis Oriental. *Sci.Int.(Lahore)*, 30(6), 799–802.
- Ulfatin, N. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan : Teori dan Aplikasinya*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Yuliarti, S., Fatmariza., & Montessori, M. (2019). Analisis Perempuan sebagai Kepala Sekolah di Sumatera Barat. *Journal of Moral and Civic Education*, 3(1), 18–27.