

DISERTASI

PENELITIAN MULTI SITUS DI BERBAGAI SEKOLAH DASAR SWASTA BERNUANSWA SWASTA DAN UMUM DI KOTA DAN KABUPATEN MALANG – JAWA TIMUR



RUMINIATI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

**PENELITIAN MULTI SITUS DI BERBAGAI SEKOLAH DASAR
SWASTA BERNUANSWA SWASTA DAN UMUM DI KOTA DAN
KABUPATEN MALANG - JAWA TIMUR**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor
dalam Program Studi Ilmu Sosial
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada hari : Selasa
Tanggal : 22 Nopember 2005
Pukul 10.⁰⁰ WIB**

Oleh :

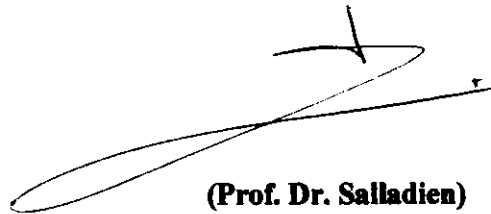
**RUMINIATI
NIM : 09997371-D**

LEMBAR PENGESAHAN

**DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL : 30 NOVEMBER 2005**

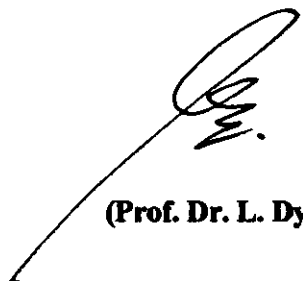
Oleh :

Promotor



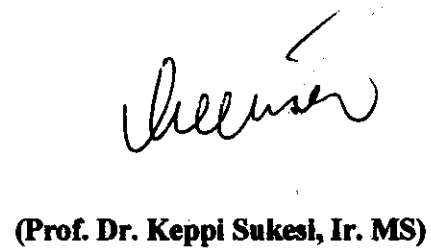
(Prof. Dr. Salladien)

Ko-Promotor I



(Prof. Dr. L. Dyson, Drs. MA)

Ko-Promotor II



(Prof. Dr. Keppi Sukesu, Ir. MS)

SUSUNAN PANITIA PENGUJI DISERTASI

Ketua : Prof.Dr.H.Soetandyo Wignjosebroto,MPA

**Anggota : 1. Prof.Dr.Salladien
2. Prof.Dr.L.Dyson,Drs.,M.A.
3. Prof.Dr.Keppi Sukei,M.A.
4. Prof.Dr.Hotman M.Siahaan.
5. Prof.Ramlan Surbakti,Drs,M.A.,Ph.D.
6. Prof.Dr.H.J.Glinka,SVD.**

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga
Nomor : 6789 /J03/PP/2005
Tanggal : 29 Agustus 2005**

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan Terima Kasih

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT karena hanya dengan rahman dan rahimNya pada akhirnya peneliti dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul *Promosi Jabatan Kepala Sekolah Ditinjau dari Perspektif Gender: Penelitian Multisitus di Berbagai Sekolah Dasar Swasta Umum dan Agama di Kota dan Kabupaten Malang-Jawa Timur*. Penyusunan disertasi ini dilaksanakan sebagai salah satu persyaratan memperoleh gelar doktor bidang Ilmu-Ilmu Sosial di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tinggi peneliti sampaikan kepada Prof. Dr. Salladien, selaku Promotor. Di antara kesibukan yang tinggi, dengan penuh kesabaran, beliau berusaha menyempatkan diri membimbing peneliti dalam menyusun disertasi ini.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tinggi peneliti sampaikan kepada Prof. Dr. L. Dyson, Drs. MA, selaku Ko-Promotor I. Di sela-sela kesibukan yang tinggi dengan penuh kesabaran beliau selalu memotivasi dan memberi bimbingan kepada peneliti untuk segera menyelesaikan studi dan penulisan disertasi ini. Pemikiran-pemikiran cemerlang beliau telah menjadi rambu-rambu yang tepat untuk langkah-langkah yang perlu peneliti tempuh hingga disertasi ini dapat segera diselesaikan.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tinggi juga peneliti sampaikan kepada Prof. Dr. Keppi Sukesu, Ir. MS, selaku Ko-Promotor II. Di sela-sela

kesibukannya yang luar biasa dalam membantu Menteri Pemberdayaan Perempuan, beliau masih menyempatkan diri memberi bimbingan dengan penuh ketelatenan, sehingga peneliti memperoleh banyak masukan demi perluasan wawasan dan upaya penyempurnaan penulisan disertasi. Menyadari kesibukan beliau yang sangat tinggi, saya sering merasa tidak sampai hati untuk menanyakan beberapa kesulitan yang belum terpecahkan. Tetapi di luar dugaan peneliti beliau tetap meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan peneliti baik bidang akademik maupun non akademik dengan sabar dan penuh kekeluargaan.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr. Sp.B, selaku Rektor Universitas Airlangga dan Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr. Sp.P, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, para Asisten Direktur, Prof. Dr. Hotman M. Siahaan selaku Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu-Ilmu Sosial dan mantan Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu-ilmu Sosial Prof. Ramlan Surbakti, Ph.D atas perkenannya peneliti studi di Unair dan atas layanan serta kemudahan-kemudahan yang diberikan selama ini. Khususnya kepada Prof Dr Hotman M Siahaan yang sering peneliti ganggu untuk minta bantuan jalan keluar ketika peneliti mengalami kesulitan untuk menyelesaikan hal-hal yang menjadi kendala dalam studi ini. Di tengah-tengah kesibukan yang luar biasa, baik selaku KPS, Dekan, maupun kesibukan lain di luar Unair, beliau masih menyisihkan waktu untuk membantu peneliti mencari solusi dengan pemikiran yang bijak dan cemerlang.

Ucapan terimakasih peneliti sampaikan kepada panitia penilai dan penguji disertasi yang menyertai Promotor dan Ko-Promotor (Prof. Dr. Salladien, Prof. Dr. L. Dyson, MA, Prof. Dr. Keppi Sukesni M.S), Prof. Soetandyo Wignjosoebroto MPA ditengah-tengah kesibukannya yang tinggi dan dalam suasana duka masih sering peneliti ganggu dengan dengan menanyakan hal-hal yang peneliti anggap sulit sehingga beliau selalu meluangkan waktu untuk memberi masukan dan bimbingan demi sempurnanya disertasi ini; Prof. Dr. H.J. Glinka SVD, dengan kesibukannya yang tinggi dan kondisi kesehatan yang kadang-kadang kurang sehat masih meluangkan waktu untuk memberi pengarahan dan masukan maupun berdiskusi tentang jender dan agama serta meminjami buku-buku agar lebih sempurnanya disertasi ini; Prof. Ramlan Surbakti, Drs, MA, Ph.D walaupun sibuk dengan tugas nasional di KPU Jakarta selalu meluangkan waktu dan memberi masukan serta saran yang logis, runtut, jeli serta mudah diikuti baik secara lisan maupun melalui telepon sehingga membuat lebih sempurnanya disertasi ini. Sungguh jasa beliau sangat tinggi, sehingga peneliti bisa menyelesaikan studi program doktor di Unair ini.

Ucapan terima kasih juga peneliti sampaikan kepada Prof. Dr. H. Imam Syafi'ie, selaku Rektor Universitas Negeri Malang, yang telah memberi ijin dan sering memotivasi peneliti dalam wujud sapaan "*mbenjing punopo bu studinipun rampun enggal dipun rampungaken*", sehingga peneliti terdorong untuk ingin cepat menyelesaikan studi ini. Tidak lupa peneliti sampaikan ucapan terimakasih dan doa kepada Prof. H. Nuril Huda, Ph.D (Alm.), selaku mantan Rektor Universitas Negeri Malang, yang telah memberi ijin dan mengupayakan dana

BPPS yang sangat bermanfaat demi terselesainya studi peneliti di program doktor ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pula kepada Dr. Koesmintardjo, selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang, Suhardjo, Drs, M.Pd, MA, selaku Ketua Jurusan KSDP-FIP Universitas Negeri Malang, dan Sutrisno, Drs, S.Pd, M.Pd, selaku KPP, dan Winiasih, Dra, M.Pd selaku mantan KPP, Rumijan, Drs, M.Pd yang telah memotivasi dan mengizinkan peneliti mengikuti studi program doktor di Universitas Airlangga.

Terima kasih juga peneliti sampaikan kepada Kepala Diknas Kota dan Kabupaten Malang beserta stafnya dan Kepala Depag Kota dan Kabupaten Malang beserta staf yang telah memberi ijin pada peneliti untuk melakukan penelitian di instansi beliau masing-masing. Ucapan terimakasih peneliti sampaikan pula kepada pengurus yayasan, kepala sekolah, guru-guru dan personil-personil sekolah yang tidak mungkin peneliti sebutkan namanya satu persatu atas kesediaannya menjadi informan dalam penelitian ini.

Tidak lupa pula penulis ucapkan terimakasih kepada para staf administrasi program pascasarjana atas pelayanan yang baik diberikan selama peneliti mengikuti pendidikan di Universitas Airlangga Surabaya.

Ucapan terima kasih tak lupa peneliti sampaikan kepada H. Turmudi, Drs. M.Si, Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si, dan H. Muhajir Effendi, Drs. M.Ap. Beliau semua adalah teman senasib, sepenanggungan dan semobil dalam perjalanan pulang-balik Malang-Surabaya selama menempuh studi di Surabaya. Keakraban dan kekeluargaan bersama memberi kesan tersendiri bagi peneliti. Kepada Budi Siswanto, Drs, M.Si, Moh. Nur, SH, M.SI, Sunyono, SH, M.Si, Imam Kabul,

M.Hum., M.Si, Dr. Samudji, M.Si, Agus Suryono, Drs. M.Si, Saleh S, MA, Agus Bambang, M.Pd, M.Si, Sakban Rosidi, M.Si dan teman-teman lain yang tidak mampu peneliti sebutkan satu persatu; beliau semua adalah teman seperjuangan yang senantiasa saling memberi motivasi.selama masa studi di UNAIR Surabaya. Begitu pula ucapan terima kasih kepada Mufidah Ch,Dra, M.Ag selaku ketua PSG UIN Malang yang sedang menyelesaikan disertasinya juga tentang gender telah banyak meminjami buku-buku dan sering berdiskusi bersama serta memberi maksukan yang sangat berharga demi selesainya disertasi ini.

Tak lupa peneliti sampaikan terima kasih kepada teman-teman sejurusan seperti Dr. Muhana Gipayana, yang selalu memberi motivasi agar peneliti tetap tabah menghadapi proses baik berupa gangguan akademik maupun non akademik sehingga peneliti tetap tegar menghadapi semua rintangan yang ada. Begitu pula Imam Nawawi, Drs, M.Si, atas motivasi dan kesadaran serta pengertiannya dalam pengurangan beban mengajar selama menyelesaikan studi ini.Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada Sri Sudarmi S Pd (Ibu Salladien) sering terganggu sewaktu harus tilpun ke Prof Salladien untuk menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan disertasi. Kepada teman-teman sejurusan lainnya yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu di sini, yang selalu memberikan motivasi dan menggoda dengan pertanyaan ” kapan syukuran” membuat peneliti semakin termotivasi untuk secepatnya menyelesaikan studi ini.

Ucapan terimakasih juga peneliti sampaikan kepada Ibu Hj.Sudarmi Syafi'ie S.Pd selaku isteri rektor UM, Ibu Hj Fatikah Nuril Huda, Dra mantan isteri rektor UM, yang satu lembaga dalam menangani Sekolah Autisme UM dan

menangani Advokasi Perlindungan dan Pembinaan Keluarga Kekerasan Dalam Rumah Tangga (KDRT) serta mencoba kedua beliau tidak henti-hentinya memberikan motivasi agar segera menyelesaikan studi sehingga sama-sama bisa lebih konsentrasi menangani kedua lembaga tersebut. Begitu pula kepada teman-teman anggota organisasi yang lain peneliti sampaikan terima kasih.

Selanjutnya, dengan penuh kerendahan hati, peneliti haturkan ucapan terima kasih kepada Bapak Sosrowidjojo (Alm.) dan Ibu Soedjarmi (Almh.), keduanya orang tua peneliti, yang dengan penuh doa dan kesabaran serta kasih sayang telah mengasuh dan mendidik peneliti disemasa hidupnya sehingga peneliti mampu menjadi orang yang mandiri. Juga kepada Bapak Imam Karim (Alm.) dan Ibu Ismonah (Almh.), keduanya mertua peneliti, yang juga semasa hidupnya selalu memberi nasehat dan doa yang sangat bermanfaat bagi peneliti (menantu). Semoga amal dan kebaikan beliau berempat diterima Allah SWT. Dan mendapatkan tempat di sisiNya Begitu pula kepada kakakku Kolonel Sunoro Drs, yang menghantarkan peneliti sampai jenjang Perguruan Tinggi, karena tanpa pertolongan beliau atas kehendak orang tua peneliti harus nikah di kelas tiga SPG walaupun akhirnya disemester pertama tetap menikah juga dengan teman kosnya seorang asisten dosen yang sekarang telah menjadi suami peneliti. Begitu pula pada semua saudara kandung dan saudara ipar yang semuanya telah memberikan motivasi sehingga dapat terselesainya studi ini.

Dengan penuh kerendahan hati dan penghargaan yang setinggi-tingginya, peneliti sampaikan terima kasih atas kesabaran, pengertian, dan toleransi yang tinggi kepada suami tercinta, H. Imam Subari, Drs, M.Pd. Doa yang tulus dan

berbagai motivasi terus-menerus beliau kobarkan sehingga peneliti tetap bersemangat untuk segera menyelesaikan studi ini. Terima kasih atas saran-saran akademis dalam bentuk diskusi yang sering dilakukan di sela-sela kesibukan beliau yang tinggi

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan juga kepada putri sulung peneliti Dr. Kusubakti Andajani, M.Pd;Kiswara Agung Santoso, S.Si, putra kedua dan Mardiana Andarwati, SE, M.Si. putri bungsu. Ketiganya adalah permata hati yang selalu menghiasi kehidupan peneliti sebagai seorang ibu. Mereka bertiga yang juga berprofesi sebagai tenaga akademik selalu memberi semangat yang tinggi agar ibunya cepat menyelesaikan studinya. Begitu pula kepada Uke Prajogo, Ir, MM, Novia Susanti, S.Si, dan Dahat Sih Bagyono, Ir. para menantu peneliti. Di sela-sela kesibukan mereka dalam menyelesaikan studi lanjut dan tugas kedinasannya, mereka masih juga menyempatkan diri menjadi partner diskusi bagi ibunya. Kepada cucu-cucu: Iqlima Pratiwi, Aqlia Pratiwi, Aqilla Pradanimas, dan Muhammad Gavi, kelucuan dan keluguan mereka di kala datang ke rumah saat hari libur menjadi hiburan tersendiri bagi peneliti di sela-sela penatnya menyelesaikan disertasi ini.

Dalam menulis disertasi ini, peneliti menyadari sepenuhnya limpahan bantuan berupa arahan, dorongan semangat, doa, maupun saran dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati, dalam kesempatan ini peneliti sampaikan terima kasih serta penghargaan yang tulus dan ikhlas atas semua bantuan yang diberikan. Akhirnya, dengan kerendahan dan ketulusan hati yang paling dalam peneliti memohon kepada Allah SWT semoga semua pihak

yang peneliti sebutkan di atas memperoleh pahala yang berlipat ganda atas segala bantuan, bimbingan, dukungan dan jerih payahnya dalam membantu peneliti selama menempuh Pendidikan Doktor di Universitas Airlangga. Terakhir, penulis berharap semoga disertasi ini, betapa pun kecilnya, dapat memberi manfaat bagi pembaca sekalian serta dapat memperluas cakrawala ilmu pengetahuan dan pendidikan, khususnya di bidang Ilmu Sosial serta *Gender. & Education*

RINGKASAN

**PROMOSI JABATAN KEPALA SEKOLAH
DITINJAU DARI PERSPEKTIF GENDER
PENELITIAN MULTI SITUS DI BERBAGAI SEKOLAH DASAR SWASTA
BERNUANSA SWASTA DAN UMUM
DI KOTA DAN KABUPATEN MALANG-JAWA TIMUR**

RINGKASAN

Disertasi ini mengkaji tentang promosi jabatan kepala sekolah ditinjau dari segi perspektif gender. Hal yang melatarbelakangi penelitian ini adalah adanya sekolah dasar swasta yang sistem promosi jabatan kepala sekolahnya bias gender. Dikatakan bias gender karena sebagian besar guru di sekolah dasar swasta berjenis kelamin perempuan tetapi pemimpin sekolahnya didominasi oleh guru laki-laki. Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik mencari penyebab terjadinya bias gender tersebut. Penelitian ini difokuskan pada (1) penyebab rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menduduki jabatan kepala sekolah; (2) komparasi-hasil kinerja antara kepala sekolah laki-laki dengan kepala sekolah perempuan dalam memimpin sekolah dasar swasta; serta (3) budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta.

Teori yang digunakan untuk menganalisis dan mensintesis data dalam penelitian ini adalah teori sosiobiologis dan teori sosiologi feminis, didukung oleh teori kekuasaan dalam perspektif gender, teori kepemimpinan dalam pendidikan, nilai agama, dan budaya patriarkhi. Teori feminis yang digunakan meliputi teori feminis liberal, teori feminis radikal, dan teori feminis sosialis. Adapun penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang multisitus. Pengambilan datanya didasarkan pada pendekatan fenomenologi. Untuk meningkatkan keakuratan data, dilakukan uji kasus negatif. Karena penelitian ini merupakan penelitian multisitus,

maka analisis data yang dilakukan meliputi (1) penyusunan paparan data tentang tipologi sekolah pada masing-masing situs penelitian; (2) penganalisisan data pada setiap situs penelitian berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dari masing-masing rumusan masalah; (3) pembahasan hasil analisis berdasarkan teori yang relevan; (4) pembahasan garis besar persamaan dan perbedaan yang ada pada masing-masing kelompok situs dan membandingkannya dengan teori yang ada maupun hasil penelitian terdahulu; (5) penyusunan proposisi-proposisi berdasarkan temuan di lapangan, serta (6) pembangunan teori baru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang rendahnya guru perempuan untuk dipromosikan menduduki jabatan kepala sekolah disebabkan pola pikir aktor yayasan yang cenderung bias gender. Pola pikir tersebut dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor biologis, faktor agama, dan faktor budaya patriarkhi. Namun, sejak dekade 1990-an perlahan-lahan ada perubahan struktur kepemimpinan. Kepala sekolah yang semula didominasi oleh laki-laki, kini mulai ada yang memposisikan perempuan menjadi kepala sekolah karena faktor biologis dan faktor patriarkhi mulai bergeser, walaupun masih ada beberapa sekolah yang masih tetap bertahan dan bahkan menutup kemungkinan memberikan peluang jabatan kepala sekolah kepada guru perempuan. Pada kenyataannya, guru-guru perempuan yang berpotensi tetap tidak berani bergolak meski keinginannya untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah bergejolak. Hal ini disebabkan oleh tidak berdayanya guru perempuan dalam menghadapi kultur patriarkhi yang mensuperiorkan posisi guru laki-laki untuk menjadi kepala sekolah. Saat ini, yang

berani bergolak hanya kalangan tertentu seperti akademisi dan LSM yang pendidikannya relatif lebih tinggi.

Temuan di lapangan tentang komparasi hasil kinerja kepala sekolah laki-laki dengan perempuan dapat dikategorikan sama. Anggapan aktor yayasan dan publik selama ini tidak selalu benar. Pada kenyataannya, sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki tidak selalu lebih berhasil daripada kepala sekolah perempuan. Bahkan sebaliknya, ada beberapa sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan, hasilnya jauh lebih baik daripada kepala sekolah laki-laki. Dengan demikian, keberhasilan sekolah tidak ditentukan oleh jenis kelamin laki-laki atau perempuan yang memimpin, melainkan lebih ditentukan oleh kompetensi masing-masing individu.

Budaya promosi jabatan kepala sekolah pada sekolah dasar swasta bernuansa Islam, Kristen maupun Umum /Nasional tidak mengikuti sistem promosi jabatan di sekolah dasar negeri, meskipun secara yuridis formal keberadaan sekolah dasar swasta telah disamakan dengan sekolah dasar negeri. Pengangkatan kepala sekolah dasar swasta sepenuhnya menjadi wewenang aktor yayasan, yang ternyata diskriminasi gender dan mensubordinat perempuan. Kekuasaan yang demikian adalah kekuasaan yang tidak pespektif gender sehingga lebih merugikan perempuan. Hukum adat maupun mitos-mitos yang menghegemoni perempuan cenderung masih diyakini keberadaannya, namun tidak banyak berpengaruh terhadap promosi jabatan kepala sekolah. Sedangkan budaya patriarkhi masih mengakar kuat meski di beberapa situs sudah mulai bergeser.

SUMMARY**School Principal Promotion
From Gender Perspective Point of View****Multi Site Research at General and Religion Based Private Elementary
Schools in Kota and Kabupaten Malang, East Java.**

Ruminiati

This dissertation discusses about the promotion of school principal from a gender perspective point of view. The background of this research is the existence of elementary schools having a system of school principal promotion which is gender biased. It is gender biased because most of teachers in private elementary schools are female while the principals are dominated by male teachers. Based on the phenomenon, the researcher is interested in investigating the causes of the gender biased condition. Therefore, this research focuses on (1) the causes of the low opportunity of female teachers to be promoted as a school principal; (2) the comparison of male and female principal's work in leading private elementary school; (3) and the school principal promotion custom.

The theories used to analyze and synthesize the data of this research are socio biological and feminist sociology theory, supported by theory of authority from gender perspective, theory of leadership in education, religion values, and patriarchy culture. Feminist theories used include liberal feminist, radical feminist and socialist feminist theory. This research is a multi site qualitative research. The data collection is based on a phenomenology approach. In order to increase the data accuracy, negative case test is conducted. It is a multi site research and therefore the data analysis involves (1) the laying out of data about school typology at each research site; (2) the analyzing of data at each research site based on the results of observation, interview, and documentation of each statement of the problem; (3) the discussion of data analysis results based on the relevant theories; (4) the discussion of the outline of the similarities and the differences at each group of site and the comparison to the available theories and the results of previous research; (5) the drafting of propositions based on the findings at the field, and (6) the building of new theory.

The result of this research shows that the low opportunity of female teachers to be promoted to a school principal position is caused by the institution actor's way of thinking which is gender biased. This way of thinking is affected by three factors, i.e. biological factor, religion factor, and patriarchy culture. Since 1990s the structure of leadership has been gradually changing. Even though the position of school principal was initially dominated by males, some schools nowadays have positioned females as a school principal. It is because the biological and patriarchy factor is shifting. There are, however, some schools which still have such way of thinking and even close the female teachers' opportunity to be a school principal. In reality, the competence female teachers do not dare to react although they have big passion to be promoted as a school

principal. Nowadays there are certain groups which have courage to react such as academics and groups of people from independent social institution who have high education.

The finding about the comparison of male and female school principal work shows that their work can be categorized equal. The assumption of public and institution actors is not always right. In fact, schools which are under the leadership of male principal are not always more successful than the ones under the leadership of female principal. The condition is even the opposite that some schools which are led by a female principal are better. In conclusion, the success of schools does not depend on the gender of the principal but it is more dependant on the individual competence.

Private elementary schools with religion based (Moslem and Christian) and general or national schools do not follow the system of position promotion of state elementary schools even though in a formal jurisdiction the existence of private elementary schools has been equal with state elementary schools. The appointment of private elementary school principal is completely the institution actor's authority which in reality they do gender discrimination and subordinate females. This authority is a kind of authority which does not have gender perspective so that it is more to female's disadvantages. The traditional laws and myths which still become the women hegemony are still believed but they do not have much effect on the school principal promotion. Meanwhile, patriarchy culture is still deeply rooted even though at some sites it has been shifting.

ABSTRACT

ABSTRACT

**Job Promotion To Headmaster Viewed
From Gender Perspective
Multi Site Research at General and Religion Based Private Elementary
School in Kota and Kabupaten Malang, East Java**

Ruminiati

In Elementary school the teacher position is dominated by woman, while the head master position is dominated by man. This phenomenon occurred because of the change from domestic rule to public rule in Indonesia seems like run slower comparing with those in America known as the center of feminism movement. In education world endeavoring women is still left behind.

This imbalance shows that superiority of man in the case of being head master rooted so deeply that the policy makers do not realize that they have made the policy which against gender .The custom of using man's uperiority is so strong that leader and headmaster position should be taken by man without considering someone's competence. The leader uses their power to hegemony female teacher, so their legitimation still exists.

This phenomenon shows that there is imbalance in taking headmaster's position between man and woman. Trough this research, it is found that this phenomenon has been a culture in education institutions.

This research focuses on (1) the factor that cause the career of female teacher in taking head master' position is obstructed, (2) the criteria of the success of headmaster and headmistress in leading the private elementary school and (3) the custom of job promotion to head master of private elementary school.

This research is qualitative research, which uses phenomenology as its social approach. The data in this research are information about (1) the cause of female teacher's career being obsructed, (2) the difference of success, (3) the patriarchal culture in job promotion. The informants used in this research are institution management, National Education ministry and region ministry, headmaster and headmistress, male and female teachers, homeroom teachers, and student's parents. The data collection used observation interview and documentation. .

The data analysis used site and inter-site techniques. In details, the data analysis was done in some analysis steps consisting of: (1) the arrangement of data exposition about school typology in each research site, (2) data analysis on every research site based on each problem of study, (3) analyzing, discussing and categorizing data from each site, according to some relevant theories, based on the conditional backgrounds of each site into some site group, that is Islamic site group, Christian site group and National or general site group, (4) discussing the similarities and the differences in each site group and compare them with either the existing theory or the earlier findings, (5) arranging propositions to create some new innovations.

The findings shows that the promotion to headmaster in Islamic, Christian, or general/National school doesn't follow the promotion system in State Elementary School, although juridically the promotion system of Private Elementary School is equalized with the promotion in State Elementary School. In fact, the appointment of a headmaster of Private Elementary School fully becomes the responsibility of the institution management, in which, in fact, there is a gender discrimination by subordinating woman. This kind of authority is an authority which is not gender perspective

No appointment of headmistress is due to woman's biological nature which is inappropriate to be school's administrator. Another reason is religion that is the woman is prohibited to be a leader. It is due to the misinterpretation of institution management about Al-Quran's verses and Hadits textually. Another reason is due to patriarchal culture deeply rooted in either society or decision maker. It is also due to the assumption that man is more superior than woman that woman is always subordinated and become the second position after man.

The success of a headmaster and a headmistress in managing school is relative. It depends on the competence of each individual and not on gender. It is due to the fact there is a school led by headmaster is better than led by headmistress. In the contrary, there is also a school led by headmistress is better than led by headmaster. Therefore, this success of school is not determined by gender, but by the creativity and the innovation created by each individual.

The promotion to headmaster of State Elementary School is the full responsibility of the institution management. The requirements of the appointment is determined by institution management, written or not. Those requirements are adapted with the situation and the condition of the school or with the atmosphere of each school. The promotion to headmaster generally is gender bias, although in the formal requirements there is no sex distinction. The influence of religion and patriarchal culture are pretty high, but the influence of conventional law and myths subordinating woman is not too high. Therefore, the promotion to headmaster is determined much by policy and requirements of the institution management.

Key Words: job promotion, headmaster, gender perspective,
Private Elementary School

DAFTAR ISI

SERTASI

Penelitian M Di Berbagai

P

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
UCAPAN TERIMA KASIH	v
RINGKASAN	iii
SUMMARY	xvi
ABSTRACT	xviii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR BAGAN	xx
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii

Bab I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Fokus Penelitian	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Pembatasan Masalah	10
1.6 Definisi Istilah	11

Bab II KAJIAN TEORI

2.1 Gender dan Teori Sosiologi Feminisme	12
2.2 Teori Kekuasaan, Ketidakadilan Gender dan Teori Kepemimpinan	35
2.3 Faktor Yang Melanggengkan Ketidakadilan Gender	34
2.4 Kerangka Teori	54

BAB IX KESIMPULAN DAN IMPLIKASI TEORITIK

9.1 Kesimpulan 302

9.2 Implikasi Teoritik 305

DAFTAR PUSTAKA 321

LAMPIRAN WAWANCARA DAN DOKUMENTASI 334

BAB I PENDAHULUAN

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Diawali dari pertemuan peneliti dengan Depag, Diknas Kota dan Diknas kabupaten dengan berbagai macam percakapan mendapatkan informasi tentang promosi jabatan kepala sekolah laki-laki dan perempuan. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa pola pikir aktor yayasan di SD Swasta ada yang masih tetap mempertahankan budaya patriarki dalam mempromosikan jabatan kepala sekolah. Namun demikian juga sudah ada yang mengalami perubahan dalam mempromosikan jabatan kepala sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diketahui bahwa guru sekolah dasar di Inggris, Amerika, Australia dan Indonesia didominasi oleh perempuan, tetapi yang memimpin sekolah didominasi oleh kepala sekolah laki-laki (Riches, 1990; Sadder dkk, 1991; Capper, 1993; Ulfatin, 2001). Begitu juga data tahun 2003 di Kabupaten Malang terdapat 39 sekolah dasar swasta guru-gurunya juga didominasi oleh guru perempuan namun kepala sekolah didominasi oleh guru laki-laki. Superior laki-laki sangat tampak karena dari 39 sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki ada 33 sekolah sedangkan yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan hanya 6 sekolah. Ketimpangan ini disebabkan oleh kultur dan tradisi patriarki yang masih kuat mempengaruhi pola pikir aktor-aktor yayasan maupun masyarakat sekitarnya yang masih menganggap kepala sekolah secara tradisi adalah dunianya laki-laki. Begitu pula alasan utamanya adalah jenis tugas

yang harus dikerjakan oleh kepala sekolah menuntut sifat-sifat yang banyak dimiliki laki-laki seperti kuat, berani, tanggung jawab (Riches, 1990). Fenomena seperti ini tampak terjadi diskriminasi *gender* pada sekolah dasar swasta di kabupaten Malang (Diknas Kab. Malang, 2003).

Data lain menunjukkan bahwa dari tiga Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Malang, dua di antaranya dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan satu sekolah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Kondisi yang lebih memprihatinkan di Kabupaten Malang, dari 296 Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) juga didominasi oleh kepala sekolah laki-laki karena dari 296 MIS hanya 32 sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Sedangkan yang lain dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki yaitu 264. Fenomena ini menunjukkan bahwa dominasi laki-laki masih tinggi yang berdampak mensubordinat guru-guru perempuan. Adapun sekolah dasar Kristen di Kabupaten Malang ada tiga sekolah, dua di antaranya dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan satu sekolah yang lain dipimpin oleh seorang kepala sekolah perempuan. Hal senada terjadi di Departemen Agama Kabupaten Malang, Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) mendapat subsidi kepala sekolah dari pemerintah. Dari 65 orang kepala sekolah yang diperbantukan ke MIS hanya 9 orang yang berjenis kelamin perempuan, sedangkan yang 56 orang berjenis kelamin laki-laki (Diknas Kab. Malang, 2003). Alasan Depag Kabupaten Malang lebih banyak memberikan subsidi kepala sekolah laki-laki daripada kepala sekolah perempuan dikarenakan tanggung jawab sebagai kepala sekolah dipandang berat sehingga tanggung jawab ini lebih tepat jika diserahkan kepada kepala sekolah laki-laki (Diknas Kab. Malang, 2003;

Depag Kab. Malang, 2003). Ketimpangan di atas menunjukkan bahwa begitu besar hegemoni laki-laki dalam dunia pendidikan, khususnya pada jabatan kepala sekolah, sehingga para pengambil kebijakan tidak merasa bahwa apa yang mereka lakukan merupakan tindakan yang timpang gender. Lebih-lebih apabila ternyata guru perempuan juga memiliki kemampuan atau kompetensi yang sama dengan guru laki-laki.

Adapun jumlah kepala sekolah di lima kecamatan Kota Malang ada 29 sekolah dasar swasta. Dari 29 sekolah tersebut dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki 22 orang dan kepala sekolah perempuan 7 orang (Diknas Kota Malang). Perbedaan di Kota Malang tidak terlalu mencolok apabila dibandingkan dengan di Kabupaten Malang. Walaupun di Kota Malang jumlah kepala sekolah laki-laki lebih banyak dari pada kepala sekolah perempuan di Kabupaten Malang, namun juga masih tergolong tinggi karena proses promosinya tidak mengikuti peraturan seperti di SD Negeri. Baik di kota maupun di kabupaten semua peraturan ditentukan oleh yayasan masing-masing, baik secara tertulis maupun tidak.

Sedangkan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh Ruminiati (2001) menunjukkan bahwa pada salah satu sekolah dasar Kristen swasta di kota Malang, yang berdiri sejak tahun 1954, tercatat baru dua kali dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Itu pun dalam masa waktu tidak lebih dari satu tahun sebab selanjutnya diganti oleh kepala sekolah laki-laki. Sedangkan dari masa ke masa, sejak berdiri sampai sekarang, sekolah selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki. Alasan yang dikemukakan, perempuan tidak terbiasa memimpin lembaga pendidikan di sekolah dasar Kristen karena tugasnya cukup berat dan lebih cocok

diperankan pada kepala sekolah laki-laki. Selain itu karena pengaruh kultur sebagian guru perempuan merasa tidak tertarik menjadi kepala sekolah. Pada umumnya mereka merasa bahwa dirinya mempunyai tanggung jawab utama sebagai ibu rumah tangga, sehingga tugas menjadi kepala sekolah bukan menjadi dunianya. Selain itu kondisi dari Sekolah Dasar Kristen tersebut saat ini sudah sangat memprihatinkan. Sekolah ini mulai tahun 2005 sudah tidak menerima murid kelas satu lagi dan hanya akan menghabiskan sampai murid kelas dua saja. Hal ini disebabkan karena sekolah mengalami krisis murid selama beberapa tahun terakhir ini.

Data di atas menunjukkan adanya ketidakseimbangan jumlah antara kepala sekolah laki-laki dengan kepala sekolah perempuan. Ketimpangan ini disebabkan adanya anggapan bahwa tugas kepala sekolah cukup berat. Oleh karena itu, tugas tersebut dilimpahkan kepada kepala sekolah laki-laki karena perempuan dianggap tidak bisa menjalankan tugas kepala sekolah biarpun memiliki persyaratan yang memenuhi kriteria karena perempuan mempunyai tugas pokok sebagai ibu rumah tangga di samping karir sebagai guru.

Secara umum, fenomena seperti tersebut terjadi karena pergeseran peran domestik ke peran publik yang terjadi di Indonesia cenderung lebih lambat jika dibandingkan dengan negara maju seperti Amerika sebagai pusat gerakan feminis. Begitu pula dalam media masa juga dinyatakan bahwa kesetaraan *gender* di Jawa Timur masih rendah. Lebih-lebih di dunia pendidikan, pemberdayaan perempuan masih jauh tertinggal. Hal itu bisa dimaklumi, mengingat gerakan perempuan di negara barat sudah sampai pada gelombang ke tiga, bahkan menuju ke empat.

Pada gelombang ini, gerakan perempuan mengarah pada upaya memperjuangkan perempuan agar bebas dari tindak kekerasan. Sedangkan gerakan perempuan di Indonesia masih dalam tahap menuju kesetaraan *gender* dan mulai menghilangkan tindak kekerasan terhadap jenis kelamin tertentu; yang berarti setingkat dengan negara maju pada gelombang pertama dan kedua di abad 19-an (Saptari, 1997).

Gejala semacam ini tidak hanya terjadi pada sekolah dasar swasta di Indonesia yang tergolong negara berkembang, tetapi juga di negara-negara lain yang sudah tergolong maju seperti Amerika Serikat, Inggris dan Australia. Di Australia misalnya, walaupun 69 persen seluruh guru adalah perempuan (85 persen di sekolah dasar dan 53 persen di sekolah menengah), namun 75,2 persen administrator pada semua tingkat pendidikan adalah laki-laki sedangkan perempuan hanya 24,8 persen (Capper, 1993). Di Amerika Serikat, data dari *American Association of School Administrator (AASA)* menunjukkan bahwa 83 persen administrator pendidikan berjenis kelamin pria 95% pengawas sekolah, perempuan hanya 5 persen dan 77 persen kepala sekolah adalah laki-laki sedangkan perempuan hanya 23 persen (Jones & Montenegro, 1990 dalam Capper, 1993). Di Inggris, pada tahun 1985 kepala sekolah dasar yang berjenis kelamin perempuan hanya 39 persen sedangkan laki-laki jauh lebih besar yaitu sebanyak 61 persen (Riches, 1990 & Ulfatin, 2001).

Ketimpangan di atas menunjukkan bahwa begitu besar superioritas laki-laki dalam dunia pendidikan, khususnya pada jabatan kepala sekolah, sehingga para pengambil kebijakan pun tidak merasa bahwa apa yang mereka lakukan merupakan tindakan yang timpang *gender*. Lebih-lebih apabila ternyata guru

perempuan juga memiliki kemampuan atau kompetensi yang sama dengan guru laki-laki. Namun perkembangan kesetaraan gender di Indonesia tergolong lambat jika dibandingkan dengan negara maju. Pergeseran peran domestik ke publik juga banyak mengalami kesulitan.

Beberapa penelitian terdahulu yang menunjang fenomena di atas disampaikan pada bagian berikut (1) Laporan *working woman* (1992) menyatakan bahwa masih sering muncul persepsi negatif yang berasal dari para pria apabila perempuan menduduki jabatan manajer sehingga berbagai macam cara, dalil, dan argumentasi mereka ajukan untuk membenarkan penolakan akan posisi perempuan sebagai pemimpin; (2) Johnson dan Dubinsky (1997), menyatakan bahwa perempuan dinilai melakukan invasi terhadap pekerjaan yang semula hanya bagi pria seperti politik dan manajer industri penjualan, karena masyarakat masih memegang kuat tradisi dan kaidah budaya; (3) Morgan (1986), menganggap sebagai pelanggaran terhadap stereotipe tradisional perempuan, karena posisi kepemimpinan organisasi misalnya jabatan publik bagi perempuan terutama pada posisi sentral merupakan sesuatu yang konservatif; (4) Mellor (1995a) berkaitan dengan partisipasi aktif perempuan melaporkan sejumlah penelitian yang menemukan bahwa partisipasi aktif perempuan dalam sebuah kelompok di nilai kurang mendapatkan dukungan dan penerimaan dari kaum pria; (5) Mellor (1995b) juga mengungkapkan bahwa sejumlah responden perempuan cenderung memilih lawan jenis untuk dijadikan pemimpin ketimbang mereka yang berasal dari sesama jenis kelamin dan ini berlaku untuk pemimpin agama, pendidikan, politik, dan pemimpin perusahaan. Hal ini terjadi karena adanya

tradisi yang masih kuat serta kuatnya kaidah budaya.

Penelitian terdahulu seperti tersebut menunjukkan bahwa budaya yang mengunggulkan superioritas laki-laki sudah begitu kuat mengakar, sehingga pemimpin dan penguasa hanya pantas kalau diduduki oleh kaum laki-laki saja tanpa mempertimbangkan kompetensi seseorang. Dengan kekuasaannya para penguasa, dalam hal ini pengurus yayasan pendidikan dasar swasta, telah menghegemoni guru-guru perempuan sehingga legitimasi penguasa tetap eksis.

Superioritas laki-laki tidak hanya terjadi di dunia pendidikan saja tetapi sudah tercermin pada contoh legenda yang ada sejak jaman raja-raja Jawa berkuasa. Suatu contoh, tokoh penting dalam cerita Damarwulan. Di sini tampak adanya superioritas Raja Minakjinggo, raksasa perkasa yang mensubordinat istrinya. Minakjinggo memiliki daya keperkasaan yang dimanifestasikan pada pusaka gada "Wesi Kuning", yaitu senjata ampuh yang bisa mengalahkan siapa saja. Dengan superioritas, keperkasaan, serta keraksasaan suaminya, sang istri sudah merasa tidak tahan lagi akan sifat angkara murka suaminya. Oleh sebab itu, sewaktu ada laki-laki lain yang mampu menghegemoni dirinya dengan daya tarik kekesatriyaannya maka istri tega mengkhianati suami dengan mengambil alih "Wesi Kuning" dan diberikan kepada Damarwulan. Semua itu merupakan simbol pemberontakan/pembangkangan pada dominasi laki-laki dan superioritas pada dirinya selaku perempuan. Hal senada juga dilakukan oleh Shinta pada Rahwana juga Dewi Suprobo pada Niwatakawaca. Cerita Dhamarwulan mengandung nilai perilaku yang halus mriyayeni ternyata lebih unggul daripada perilaku raksasa superioritas dan perkasa dalam upaya menghegemoni perempuan.

Sedangkan guru laki-laki yang jauh lebih mudah menduduki jabatan kepala sekolah dimanifestasikan dengan seloka Layang Seto dan Layang Kumiter, putra dari Patih Logender yang suka memanfaatkan fasilitas kekuasaan. Guru laki-laki yang mudah menduduki jabatan kepala sekolah bagaikan Layang Seto dan Layang Kuminter yang selalu menggunakan fasilitas kekuasaan dari penguasa. Dalam hal ini, penguasa adalah pengurus yayasan sesama jenis kelamin laki-laki.

Dengan demikian budaya patriarki sudah melekat sejak jaman raja-raja Jawa dahulu, bahkan dilakukan oleh penentu-penentu kebijakan seperti halnya Raja Minak Jinggo. Karena hal ini sudah mengkulturkan lama, maka cara mengikisnya juga membutuhkan waktu yang cukup lama dan dengan metode yang tepat pula (Muthalim, 2001)

Fenomena dalam uraian di atas menunjukkan adanya ketimpangan antara guru laki-laki dengan guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah. Hal itu menjadi penyebab peneliti tertarik untuk meneliti promosi jabatan kepala sekolah pada lembaga pendidikan dasar swasta di Malang Jawa Timur. Peneliti berasumsi ada ketidaksetaraan *gender* dan ketidakadilan *gender* yang mensubordinat dan memarginalisasikan guru-guru perempuan dalam menduduki karir sebagai pemimpin/kepala sekolah. Peneliti ingin mengungkapkan ada apa di balik itu sehingga ketidakadilan *gender* bisa bertahan lama bahkan sudah membudaya pada lembaga pendidikan sehingga setelah ditemukan penyebabnya diupayakan bisa terjadi transformasi budaya.

1.2. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menduduki jabatan kepala sekolah, kinerja kepala sekolah, dan budaya promosi jabatan kepala sekolah. Adapun fokus masalah yang diungkap dalam penelitian ini dipaparkan sebagai berikut.

1. Mengapa peluang guru perempuan untuk dipromosikan menduduki jabatan kepala sekolah rendah ?
2. Bagaimana komparasi kinerja antara kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan dalam memimpin sekolah dasar swasta ?
3. Bagaimana budaya promosi jabatan kepala sekolah dasar swasta yang menjadi situs penelitian?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian ini dipaparkan sebagai berikut :

1. Menganalisis penyebab rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan dalam menduduki jabatan kepala sekolah.
2. Mendeskripsikan komparasi kinerja antara kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan dalam memimpin sekolah dasar swasta.
3. Menganalisis budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta yang menjadi situs penelitian.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini secara teoretis berguna :

- 1) Untuk menyusun temuan baru dalam perspektif *gender* utamanya untuk

menuju ke kesetaraan *gender* dan keadilan *gender*.

- 2) Untuk menambah wawasan dan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya yang ingin menyikapi lebih mendalam permasalahan yang sejenis.

Sedangkan secara praktis adalah :

- 1) Memberi gambaran tentang faktor penyebab rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menduduki jabatan kepala sekolah khususnya di pendidikan dasar swasta sehingga bermanfaat bagi pengelola yayasan untuk memajukan sekolahnya.
- 2) Memotivasi guru perempuan agar berupaya meningkatkan kemampuannya.
- 3) Menjadi masukan bagi pemerintah, khususnya Depdiknas & Depag, dalam membina sekolah swasta menuju perbaikan dan pengembangan kesetaraan *gender*.
- 4) Untuk membandingkan perbedaan kepemimpinan keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan dalam memimpin sekolah.
- 5) Untuk meminimalkan dampak budaya patriarki yang sudah mengkultur sejak lama pada seluruh aspek kehidupan sehingga lambat laun akan terkikis dengan cara yang tidak menimbulkan konflik tetapi dengan kesadaran semua pihak.

1.5 Pembatasan Masalah

Obyek yang diteliti adalah sekolah dasar swasta. Dipilihnya Sekolah Dasar Swasta karena kebijakan di Sekolah Dasar Swasta didasarkan pada kebijakan pengelola yayasan, sedangkan di Sekolah Dasar Negeri sudah mengikuti peraturan pemerintah yang tidak bias *gender* sesuai dengan UU no. 2 thn 1989 dan Kep. Men. Pen no. 085/U/1994 Psl 2. Disini dijelaskan ada 13 syarat kepala sekolah

yang harus dipenuhi oleh guru-guru agar bisa menduduki jabatan kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri.

1.6 Definisi Istilah

- 1) Promosi jabatan kepala sekolah adalah pengangkatan guru untuk menjadi kepala sekolah.
- 2) *Gender* adalah perbedaan peran antara guru laki-laki dengan guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah.
- 3) Sekolah dasar bernuansa agama yaitu sekolah dasar yang dikelola yayasan dan bercirikan agama khususnya agama Islam dan agama Kristen.
- 4) Sekolah dasar swasta umum yang dimaksud adalah sekolah yang didirikan dan dikelola pengurus yayasan dan sifatnya umum.
- 5) Situs adalah tempat kejadian yang menjadi obyek penelitian dalam hal ini ada enam (6) situs penelitian yaitu (1) situs I SD Muhammadiyah I Malang, (2) situs II MINU Bululawang, (3) situs III SDK Brawijaya I Malang (4) situs IV SDK Yos Sudarso Malang (5) situs V SD Kartika V-7 Malang dan (6) situs VI SD Taman Muda.

BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA TEORETIK

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA TEORETIK

Dalam penelitian ini ada dua teori besar yang digunakan untuk menganalisis temuan di lapangan yaitu teori feminisme dan teori sosiobiologis. Teori feminisme selalu berkeinginan untuk menyetarakan hak-hak kaum perempuan dengan kaum laki-laki yang selama ini ter subordinat oleh budaya patriarki, sedangkan teori sosiobiologis merupakan teori yang menyetujui adanya biologis perempuan dan laki-laki dikonstruksikan berbeda sehingga laki-laki lebih superior dan perempuan lebih inferior. Selain dua teori besar di atas juga ditunjang oleh teori lain yang relevan seperti teori kekuasaan serta ajaran agama. Selain itu juga dianalisis dengan hasil penelitian terdahulu baik yang pro maupun yang kontra dengan *gender*.

2.1 Gender dan Teori Sosiologi Feminisme

Kata *gender* diartikan sebagai suatu sifat yang melekat pada laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural. Misalnya perempuan dikonstruksi lemah lembut, emosional, keibuan dan sebagainya. Sedangkan laki-laki dianggap kuat, rasional, jantan, dan perkasa. Sifat seperti ini bisa dipertukarkan dan bisa berubah dari waktu ke waktu maupun tempat lain (Fakih, 1997).

Sedangkan kata seks (jenis kelamin) adalah kodrat biologis pemberian dari Tuhan yang sifatnya *given* dan tidak bisa dipertukarkan. Kodrat biologis laki-laki dan perempuan sifatnya melekat dan tidak bisa berubah. Dengan demikian

kata jenis kelamin berbeda dengan kata *gender* karena jenis kelamin merupakan bentukan sejak dalam kandungan dan merupakan kodrat dari Tuhan, sedangkan *gender* adalah bentukan masyarakat setelah lahir dan bukan kodrat dari Tuhan.

Sedangkan bias *gender* adalah kodrat biologis yang ditafsirkan secara bias sehingga pengertian jenis kelamin dan *gender* menjadi rancu akibat dari penafsiran kodrat yang bias bisa menimbulkan pembagian peran yang tidak seimbang dan lebih merugikan perempuan (Saptari, 1997).

Bias *gender* bisa terjadi karena adanya perbedaan penafsiran terhadap konsep kodrat pada jenis kelamin laki-laki dan perempuan, sehingga memunculkan pembagian kerja secara seksual yang tidak seimbang. Konsep kodrat, menurut Saptari & Holzner (1997) dan Fakih (1997) diartikan sebagai anugerah dari Tuhan yang tidak bisa diubah (*given*). Manusia dikodratkan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan. Ciri-ciri laki-laki adalah mempunyai hormon testosteron, memiliki penis, jakun, dan memproduksi sperma. Sedangkan ciri-ciri perempuan adalah memiliki alat reproduksi, alat reproduksi atau rahim, saluran untuk melahirkan anak, memproduksi telur, memiliki vagina, dan mempunyai alat untuk menyusui. Secara biologis alat tersebut tidak bisa dipertukarkan dan tidak berubah karena sudah merupakan kodrat dari Tuhan (Fakih, 1997).

Dalam Ilmu sosial, khususnya teori sosiologi, definisi *gender* tidak lepas dari asumsi dasar yang ada pada paradigma di mana konsep *gender* disamakan dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan yang secara umum dalam pembagian peran lebih merugikan perempuan yang saat sekarang menjadi wacana sosial.

***Gender* Sebagai Suatu Fenomena Sosial Budaya**

Gender sebagai fenomena sosial budaya maksudnya adalah *gender* merupakan fenomena yang bersifat konstektual dan relatif dalam masyarakat. *Gender* bersifat konstektual selalu berubah-ubah maksudnya disesuaikan dengan konteks yang ada dan sifatnya relatif. Maksud dari relatif di sini adalah terserah budaya setempat, bagaimana cara memandang *gender* tersebut. Sebagai contoh kondisi *gender* di Jawa tidak sama dengan kondisi *gender* di Pulau Bali, Lombok, dan Mataram. Begitu pula dengan di tempat lain sudah berbeda lagi. Oleh karena itu memandang *gender* itu realatif tergantung dengan budaya masing-masing daerah yang bisa berubah-ubah namun bisa dipertahankan.

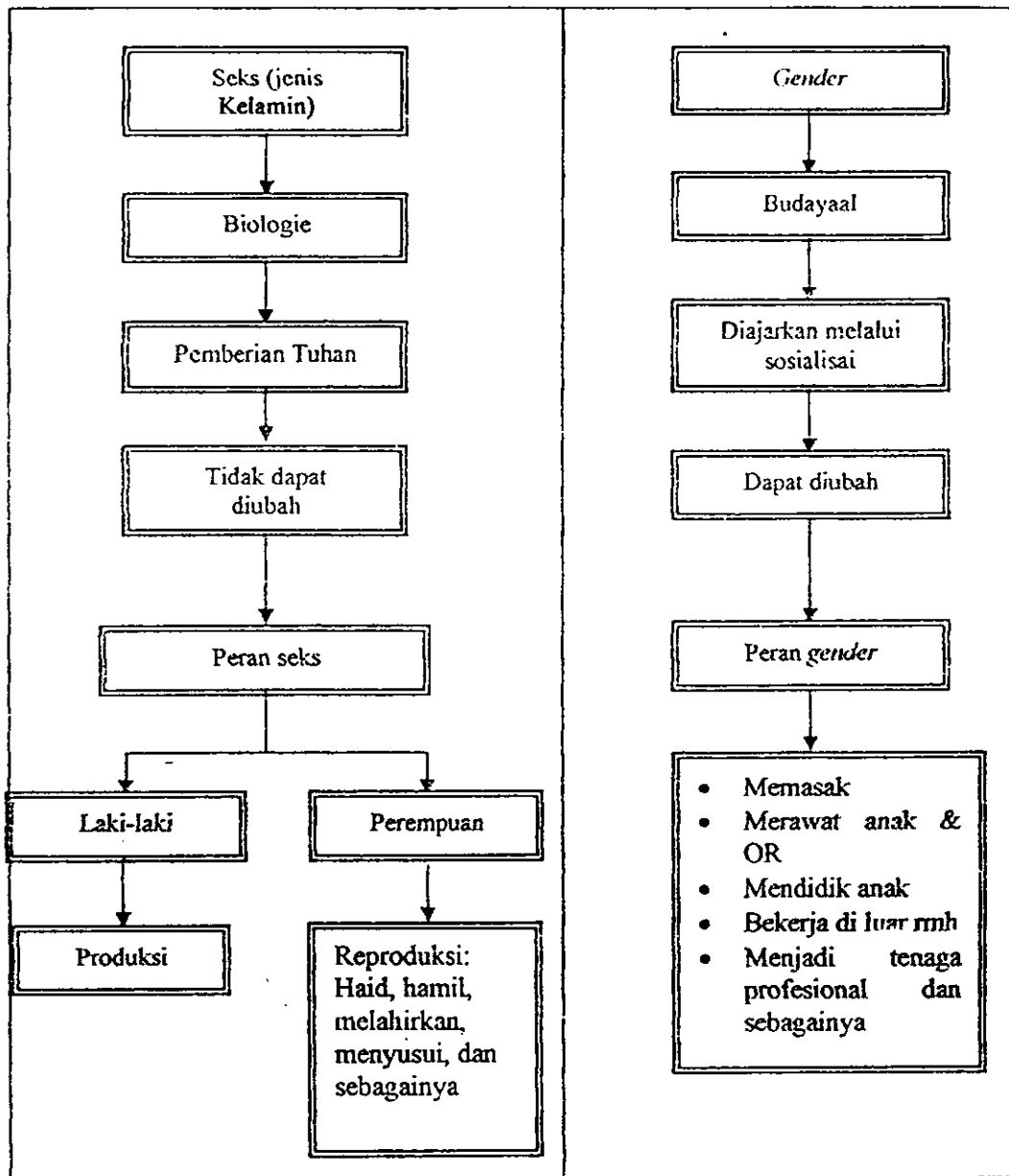
Fenomena seperti di atas oleh masyarakat ditafsirkan secara bias dan dikonstruksi oleh sosial budaya sehingga menjadi rancu yang berkepanjangan. Jenis kelamin bisa dianggap sebagai *gender* dan sebaliknya *gender* dianggap sebagai kodrat. Penafsiran bias semacam itu masih membudaya di mana-mana sampai sekarang sehingga merupakan fenomena sosial yang membutuhkan penyelesaian secara benar.

***Gender* Sebagai Suatu Persoalan Dan Perdebatan Sosial Budaya**

Apabila di atas dijelaskan bahwa *gender* sebagai fenomena sosial budaya selanjutnya *gender* dipandang sebagai suatu persoalan atau masalah sosial budaya yang diperdebatkan. Saat sekarang *gender* memang menjadi wacana publik dan ajang perdebatan dari tokoh agama, kaum patriarkhi, kaum feminisme bahkan kalangan birokrat. Penyebab terjadinya perdebatan sosial tentang *gender* ini karena adanya ketidakadilan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan.

Dengan demikian perbedaan *gender* antara manusia laki-laki dan perempuan terjadi melalui proses yang panjang dan ditentukan oleh sejumlah faktor yang kemudian ikut membentuk. Pembentukan *gender* ini kemudian disosialisasikan, diperkuat, dikonstruksi melalui sosial atau budaya, dilanggengkan oleh interpretasi agama dan mitos-mitos seolah-olah telah menjadi keyakinan. Perbedaan *gender* ini pada akhirnya dianggap sebagai satu ketentuan Tuhan yang tidak dapat diubah karena merupakan suatu kodrat. Pada hal antara kodrat dengan *gender* tidak sama. Kodrat adalah pemberian dari Tuhan yang sifatnya *given* dan tidak berubah seperti halnya manusia dikodratkan laki-laki dan perempuan sedangkan *gender* bukan merupakan kodrat tetapi konstruksi masyarakat setelah manusia lahir. Konstruksi tersebut telah membudaya kuat yang lebih mensuperioritaskan laki-laki dalam segala bidang kehidupan dan menjadi budaya patriarki. Dalam budaya patriarki ini terdapat perbedaan peran antara jenis kelamin dan *gender* yang lebih menekankan kepada pembagian peran domestik dan publik. Lebih jelasnya perbedaan peran jenis kelamin dengan peran *gender* dapat dilihat pada bagan 2.1. di bawah ini.

Bagan 2.1 Perbedaan Peran Jenis Kelamin dengan Peran Gender



Sumber: Mufidah, 2004

Dari bagan 2.1 tersebut di atas bisa ditarik kesimpulan bahwa pengertian jenis kelamin dan *gender* tidak sama. Jenis kelamin adalah kodrat biologis dari Tuhan yang merupakan bentukan sejak dalam kandungan dan bersifat *given* (tidak bisa dipertukarkan). Sedangkan *gender* merupakan bentukan masyarakat setelah lahir, sifatnya tidak *given* maksudnya bisa berubah dan bisa dipertukarkan.

Ketika mempelajari tentang proses pembentukan peran *gender*, ada beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang pembentukan laki-laki dan perempuan yang dipengaruhi oleh hormon. Darwin (Megawangi, 1999) mengungkapkan bahwa secara alamiah laki-laki memang lebih unggul daripada perempuan. Berbeda dengan Mantegazza (dalam Mufidah, 2004) memuliskan pada bukunya *The Physiology Of women*:

“Semua debat atas kecenderungan otak perempuan kecilnya tempurung kepalanya dan kelemahan simpul otaknya tidaklah berarti jika hanya dimaksudkan untuk mengidentifikasi perbedaan kekuatan mental antara keduanya-laki-laki dan perempuan, karena akan merugikan sepihak”.

Sedangkan perbedaan sudut pandang yang dimiliki oleh para ahli itu menghasilkan berbagai macam pandangan yang berbeda tentang masalah *gender*. Sehingga akhirnya muncul banyak teori yang digunakan untuk menganalisa masalah *gender*, seperti di antaranya teori Aristoteles.

Teori Aristoteles mengkonseptualisasikan wanita bukan hanya berkedudukan subordinat, melainkan juga secara bawaan dan biologis bersifat inferior dalam kapasitas mental maupun fisik dan dengan demikian dimaksudkan untuk posisi tunduk mereka secara alami. Ia mengibaratkan kekuasaan pria atas wanita sama dengan kekuasaan jiwa atas raga. Begitu pula perempuan diibaratkan sebagai laki-laki yang lemah (Leila Ahmed, 1992).

Untuk mempermudah pemahaman tentang *gender*, berikut juga dikemukakan tabel kondisi konstruksi masyarakat dalam peran *gender* seperti pada bagan 2.2. di bawah ini.

Bagan 2.2. Kondisi Kontruksimasyarakat dalam peran *Gender*

Aspek yg dibedakan	Perempuan	<i>Laki-laki</i>
Karakteristik sifat	Feminim	Maskulin
Ruang lingkup kerja	Domestik	Publik
Fungsi	Pencari nafkah tambahan	Pencari nafkah utama
Stereotip kerja	Kerja feminim	Kerja maskulin
Pembagian kerja <i>gender</i>	Reproduktif (mengasuh anak, mengurus rumah tangga, dan sebagainya)	Produktif (kerja yang menghasilkan uang)

Sumber: Hayati, Mei 2000

Begitu pula ideologi patriarkhis telah masuk dan membudaya dalam masyarakat sedunia. Istilah partiarkhi diperkenalkan kembali oleh kaum feminisme radikal. Kaum feminisme dari aliran sosialis juga menerima kata ini sebagai istilah politis untuk menghalangi solidaritas perempuan namun mereka menolak patriarkhis sebagai konsep analitis karena dianggap terlalu kaku, umum dan cenderung berakar pada biologisme (Saptari, 1997). Namun ada juga pihak yang membedakan partiarkhi menjadi dua aspek yaitu partiarkhi sebagai kontrol terhadap reproduksi biologie dan seksualitas terutama dalam perkawinan serta partiarkhi sebagai kontrol kerja melalui pembagian kerja seksual dan sistem pewarisan atau pembagian warisan. Dalam penelitian ini partiarkhis diposisikan sebagai pembagian kerja secara seksual yang mempengaruhi kebijakan penguasa.

Teori Sosiobiologis

Hasil penelitian Parker & Parker (1979) sebagai pengembang teori sosiobiologis, menyatakan bahwa memang ada kecocokan yang tepat dan logis di antara perbedaan jenis kelamin secara biopsikologis dalam pembagian kerja menurut jenis kelamin. Sedangkan Van Den Berghe(1973) menyatakan bahwa teori sosiobiologis menjelaskan bahwa keunggulan laki-laki disebabkan oleh elaborasi budaya atas biologi manusia.

Selanjutnya untuk mengkaji teori sosiobiologis terlebih dahulu harus diketahui munculnya teori tersebut diawali dengan adanya teori *nature dan nurture*. Pengikut teori *nature* yang ekstrim beranggapan bahwa perbedaan psikologis antara laki-laki dan perempuan disebabkan oleh faktor-faktor biologis kedua insan ini. Sedangkan pengikut teori *nurture* beranggapan bahwa perbedaan ini tercipta melalui proses belajar dari lingkungan (Budiman, 1985). Teori *nature* (biologis) sudah ada sejak lahirnya filsafat di dunia barat seperti yang telah diutarakan di atas. Tokoh-tokoh teori *nature*, di antaranya Aristoteles, beranggapan bahwa perempuan adalah laki-laki yang tidak sempurna karena dalam proses reproduksi hanya berfungsi sebagai wadah (rahim) dan tidak mempunyai benih (White Beck, 1976). Lebih lanjut Kant, Skope, Hawer (dalam Sanderson, 2000) mengemukakan bahwa perempuan tercipta untuk mengembangkan keturunan. Teori ini mendukung teori Darwin yang juga menekankan pada biologi perempuan sebagai penyebab bias *gender*.

Selain mendapat dukungan, teori tersebut mendapat sanggahan beberapa ilmuwan yang menganggap tidak ada perbedaan kemampuan intelegensia antara

laki-laki dan perempuan. Meskipun terdapat perbedaan biologis antara laki-laki dan perempuan tetapi hal itu tidak menjadikan perempuan menjadi lebih inferior dalam hal kemampuan intelektual dan mental dibandingkan dengan laki-laki. Ilmuwan pertama yang menyanggah Teori Darwin seperti diutarakan di atas adalah Franz Boas (dalam Degler, 1991) yang mengeluarkan pendapat meskipun otak perempuan lebih kecil dari otak laki-laki tetapi kemampuan rasional perempuan sama dengan laki-laki. Hal ini didukung oleh berbagai penelitian mutakhir yang berhasil membuktikan tidak adanya perbedaan intelegensia antara anak laki-laki dan perempuan. Kemampuan intelegensia ini bersifat universal sehingga baik perempuan maupun laki-laki bisa menggeluti bidang yang sama, terutama dalam hal pendidikan. Namun hal ini harus didukung oleh kebijakan sosial dalam suatu negara di mana perempuan dan laki-laki mendapat hak yang sama untuk mendapatkan pendidikan.

Kemampuan intelegensia perempuan dan laki-laki telah dibuktikan memiliki kesamaan namun pengaruh biologi ternyata tetap berperan terhadap perkembangan otak. Fakta ini diungkapkan oleh seorang peneliti bernama Saphiro (1990) yang menunjukkan fakta bahwa hormon seks (ekstrogen) memiliki pengaruh terhadap perkembangan otak. Hal ini akan membawa pengaruh terhadap kemampuan bahasa dan kemampuan lainnya pada perempuan yang ternyata lebih tersebar merata antara bagian otak kanan dan kiri sedangkan pada laki-laki lebih terkonsentrasi pada otak kiri (Megawangi, 1999).

Sedangkan menurut (Glinka, 1987) secara biologis laki-laki dan perempuan berbeda, perbedaan ini tampak pada fisik, psikis dan perilaku.

Perbedaan fisik seperti pada tulang dan otot laki-laki lebih kuat dari pada perempuan. Kekuatan otot perempuan lebih kurang lima puluh persen lebih kecil dari pada otot laki-laki sehingga berpengaruh pada waktu kerja karena oksigen waktu kerja perempuan dua puluh sampai tiga puluh persen lebih rendah dari pada laki-laki. Begitu pula perempuan lebih resesten / tahan terhadap pengaruh lingkungan sehingga umur perempuan lebih panjang daripada laki-laki. Psikis laki-laki dan perempuan juga berbeda sehingga perempuan lebih berpikir secara analitis sedangkan laki-laki lebih sintesis walaupun perbedaan ini tidak terlalu signifikan. Perbedaan secara fisiologis maupun psikis serta peranan yang berbeda dalam reproduksi dan pendidikan anak tidak menguntungkan perempuan jika diposisikan sama rata dengan laki-laki. Posisi yang sama menurut Glinka bisa membebani perempuan, yang berdampak kurang baik terhadap individu dan masyarakat. Fenomena seperti ini menurut Glinka sangat berguna untuk dikaji bagi para sosiolog dalam mengkaji *gender*.

Kesimpulannya saat ini masyarakat secara umum sudah mengakui kemampuan intelegensia laki-laki dan perempuan adalah sama. Namun tidak halnya dengan fungsi reproduksi yang kelompok *biological essentialists* menganggap adanya suatu perbedaan antara laki-laki dan perempuan yang pada akhirnya menimbulkan dikotomi peran *gender* yaitu peran maskulin dan feminin. Stereotip *gender* ini bersumber pada perbedaan biologie laki-laki dan perempuan di mana perempuan secara kodrati mendapat anugrah alam untuk menjalankan proses reproduksi yaitu hamil, melahirkan dan menyusui atau menjadi ibu maka perempuan dianggap paling cocok menjalankan peran feminin yaitu peran

keibuan. Sedangkan laki-laki yang tidak mengalami semua itu bisa berkiprah di bidang publik dengan lebih leluasa, sehingga terjadi peran domestik dan peran publik.

Teori *nature* berbeda dengan teori *nurture* yang beranggapan bahwa perbedaan peran antara laki-laki dan perempuan diciptakan melalui belajar dari lingkungan. Sifat perempuan dan laki-laki yang berbeda, akhir-akhir ini dipertanyakan: apakah itu bersifat alamiah ataukah konstruksi sosial. Keraguan ini dijawab oleh Stuart Mills dalam Budiman (1985) dalam bukunya berjudul *The Subjection of Women*. Menurutnya, upaya untuk membagi manusia menjadi dua golongan, yaitu laki-laki dan perempuan, dan usaha untuk membedakan kedua golongan manusia ini dalam peranan sosial mereka, merupakan suatu tindakan politik yang direncanakan. Laki-laki termasuk golongan yang lebih kuat dan selalu melihat keunggulannya sebagai suatu hal yang alamiah. Keberadaan Mill untuk membantah teori *nature* mendapat sambutan gembira dari kaum perempuan. Teori *nurture* membawa dampak mensubordinasi, memarginalisasi, menstereotipekan kaum perempuan, karena pembagian peran antara laki-laki dan perempuan dianggap kurang seimbang dan lebih menguntungkan laki-laki.

Di antara teori *nature* dan teori *nurture* yang ekstrim tersebut terdapat sebuah teori yang mencoba menjelaskan bahwa perbedaan tersebut disebabkan oleh semacam interaksi antara faktor biologis dan faktor sosiobudaya. Teori yang dimaksud adalah teori yang membedakan peran laki-laki dan perempuan berdasarkan konstruksi masyarakat yang didasarkan pada biologis manusia. Teori ini disebut teori sosiobiologis, karena teori ini memang mengemukakan faktor biologis maupun faktor sosial-budaya yang diperlukan untuk menjelaskan semua

aspek perilaku pembagian peran antara laki-laki dengan perempuan (Lionel Tiger dan Robin Fox (1971), serta Piere Van Den Berghe (1973) dan dikembangkan oleh Parker & Parker (1979) . Dalam teori ini dikemukakan bahwa intensitas keunggulan laki-laki tidak hanya ditentukan oleh faktor biologie, melainkan oleh kondisi kebudayaanya Teori tersebut dimaksudkan sebagai upaya untuk menjelaskan keuniversalan keunggulan laki-laki dengan mengacu pada perbedaan biologie yang mendasar antara jenis kelamin perempuan dan laki-laki Parker & Parker (1979) menyimpulkan bahwa memang ada kecocokan yang tepat dan logis di antara perbedaan jenis kelamin secara biopsikologis dengan pembagian peran berdasarkan jenis kelamin.

Teori sosiobiologis digugat oleh teori feminisme karena dianggap mensubordinasi, memarginalisasi, serta menstereotipekan kaum perempuan. Perempuan dibatasi haknya untuk memasuki ke arena publik, bahkan dalam pengambilan keputusan. Berkaitan dengan itu, lahirlah doktrin mengenai persamaan hak bagi perempuan, yaitu tentang ideologi pembebasan perempuan karena perempuan mengalami ketidakadilan berkaitan dengan jenis kelamin.

Teori Sosiologi Feminisme

Teori feminisme adalah sebuah generalisasi dari berbagai sistem gagasan mengenai kehidupan sosial dan pengalaman manusia yang dikembangkan dari perspektif yang terpusat pada perempuan (Goodman dan Ritzer, 2004). Sasaran teori feminisme ada tiga hal yaitu (1) situasi dan pengalaman perempuan dalam masyarakat (2) perempuan sebagai sasaran sentral maksudnya perempuan dilihat dari dunia sosial (3) menciptakan kehidupan perempuan yang lebih baik untuk

perempuan atau untuk kemanusiaan (Goodman dan Ritzer, 2004). Tujuan teori feminisme untuk memahami penindasan terhadap perempuan baik secara *gender* kelas dan seksual. Tujuan lain dari teori feminisme adalah untuk mengorganisasikan maupun menganalisis model ketidaksamarataan dan pemberian wewenang bagi perempuan. Sedangkan teori sosiologi feminisme berusaha untuk merubah keseimbangan kekuasaan dalam sosiobiologis dan teori sosial dengan obyek perempuan.

Kesimpulannya, tujuan teori feminisme adalah ingin mengubah perempuan agar sederajat dengan laki-laki. Mengapa demikian, karena telah berabad-abad perempuan diabaikan, disingkirkan, diremehkan oleh kaum patriarki.

Feminisme Liberal

Feminisme liberal muncul sebagai kritik terhadap teori politik liberal yang menjunjung tinggi kebebasan individu namun ternyata mendeskripsikan kaum perempuan. Asumsi dasar feminisme liberal berakar pada kebebasan (*freedom*) dan kesamaan (*equality*) berakar pada dunia privat /domestik dan publik. Salah satu pemikir feminisme awal teoretis John Stuart Mill (1806) yang mengkritik pekerja perempuan disektor domestik sebagai pekerjaan yang *irrasional* dan emosional. Kaum feminisme liberal memperjuangkan kesempatan yang sama dan hak yang sama bagi setiap individu termasuk hak kaum perempuan. Hal ini dianggap penting, oleh karena itu tidak perlu membedakan kesempatan antara laki-laki dan perempuan, karena perempuan juga makhluk rasional. Perempuan hendaknya diberi kesempatan bersaing dengan laki-laki sehingga apabila

perempuan kalah yang perlu disalahkan adalah perempuan itu sendiri (Fakih, 1997).

Feminisme liberal berkembang di Barat pada abad 18 seiring dengan berkembangnya zaman pencerahan (*enlightment* atau *age of reason*). Beberapa penganut feminisme liberal ini antara lain Mary Wollstonecraft (1759-1797), Sarah Grimke (1792-1873), Elizabeth Cady Stanton (1815-1902), Susan B. Anthony (1820-1906), Harriet Taylor (1807-1858) dan John Stuart Mill (1806-1873) yang dirangkum dalam Goodman dan Ritzer (2004). Feminisme liberal ini menggunakan dasar *natural rights* (hak asasi manusia) yaitu setiap manusia punya hak yang sama dalam kehidupannya. Pokok pikiran kaumisme liberal adalah setiap manusia baik laki-laki maupun perempuan diciptakan seimbang dan serasi, semestinya tidak terjadi penindasan. Dalam hal yang berhubungan dengan fungsi reproduksi aliran ini masih membedakan antara laki-laki dan perempuan karena bagaimana pun fungsi reproduksi membawa konsekuensi logis bagi perempuan. Aliran liberal ini mengupayakan agar perempuan diberi peran publik. Teori liberal cenderung mengikuti aliran fungsionalisme struktural dengan kerangka analisis *equilibrium*, reformasi terkontrol, kebebasan, persamaan dan menghindari konflik (Saptari, 1997).

Feminisme liberal juga beranggapan bahwa sistem patriarki bisa diubah melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan psikologis dan pendekatan reformasi oknum (Budiman, 1985). Yang dimaksud dengan pendekatan psikologis adalah upaya membangkitkan kesadaran individu dengan melakukan diskusi atau seminar tentang kehidupan perempuan dalam masyarakat patriarki. Sedangkan

yang dimaksud dengan pendekatan pembaharuan/reformasi oknum adalah upaya membangkitkan kesadaran individu dengan cara merevisi hukum nasional maupun hukum adat yang patriarkhis (Ilyas, 1997). Penyelesaian kaum feminisme liberal terhadap problem perempuan adalah dengan meningkatkan kuantitas perempuan dalam posisi penting pengambil kebijakan. Kelemahan feminisme liberal adalah kurang memperhatikan faktor-faktor sosial ekonomi yang mendukung pembagian kerja secara seksual tapi hanya menuntut hak yang sama dengan laki-laki (Saptari (1997). Feminisme liberal tidak menggunakan konsep makro sehingga kurang bisa menjelaskan dengan baik tentang hirarkhi, sejarah *gender*, serta mengapa patriarkhi bisa berkembang dan lestari secara universal. Hal ini terbukti dengan kurangnya perhatian terhadap adanya perbedaan jenis kelamin atau masalah seksualitas. Anggapan feminisme liberal tentang perbedaan jenis kelamin atau perbedaan masalah seksualitas selama ini menjadi salah satu penyebab adanya masyarakat patriarkhi yang berdampak pada munculnya ketimpangan-ketimpangan dalam berbagai lapisan masyarakat, antara lain pada lembaga pendidikan.

Feminisme Radikal

Feminisme radikal merupakan salah satu teori yang berjuang menentang reaksi atas kultur *sexism* atau diskriminasi sosial berdasarkan jenis kelamin. Menurut feminisme radikal penyebab penindasan terhadap kaum perempuan oleh kaum laki-laki berakar pada jenis kelamin itu sendiri beserta ideologi patriarkhinya Firoston (dalam Ilyas, 1997). Dengan demikian kaum laki-laki secara biologis maupun politis merupakan permasalahan tersendiri. Feminisme

eksternal, (3) interaksi antara keduanya (Dun Bachor dan Durri Andriani) Universitas Octoria Canada, UT:4. Sedangkan menurut Schein, 1973 ; Brenner, Kiewitch (1988) selain tiga kendala di atas masih ada kendala lagi yang lebih mendasar yaitu kendala bias *gender*. Kendala keempat yaitu kendala yang disebabkan oleh bias *gender* memposisikan perempuan jauh lebih rendah dari pada laki-laki alasannya adanya sistem dan diskriminasi. Hal senada seperti ini didukung oleh Brenner, Kiewitch, dan Schein (1989) yang menyatakan rendahnya perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah karena adanya persepsi negatif dengan melihat wanita berperan sebagai pemimpin. Tidak hanya kendala dari luar saja tetapi juga dari diri perempuan sendiri, misalnya ketidakcocokan peran, anggapan bahwa perempuan lebih tepat oleh laki-laki (Schein et all, 1989).

Solusi agar hambatan karier guru perempuan dalam menduduki jabatan bisa diatasi dengan cara (1) mengembangkan karier, (2) peningkatan mutu guru atau sumber daya manusia, (3) peningkatan kesejahteraan, (4) tidak pandang bulu apakah laki-laki atau perempuan.

Ada beberapa teori yang mendukung kaum perempuan menjadi pemimpin yaitu teori-teori yang memperdebatkan teori yang mensubordinat hak asasi perempuan menjadi pemimpin adalah (1) *Lisa Karlis (1996)* mengungkapkan bahwa secara empiris ditemukan fenomena perempuan memiliki potensi memimpin sama dengan laki-laki. Tetapi karena ketidakberdayaan menghadapi tekanan faktor tradisi budaya patriarkhi maka mereka cenderung memilih dipimpin lawan jenis ketimbang kaumnya sendiri. Terhadap hal ini, ia melaporkan bahwa kaum Amerika percaya bahwa peluang kerja perempuan tidak

radikal beranggapan bahwa penguasaan fisik perempuan oleh laki-laki (seksual) adalah bentuk dasar terhadap kaum perempuan (Janggar, 1977). Bagi mereka patriarki merupakan ideologi penindasan dimana laki-laki memiliki kekuasaan supaya *superior* dan *privilege* ekonomi.

Feminisme radikal didasarkan atas dua keyakinan sentral yaitu (1) perempuan memiliki nilai positif yang mutlak sebagai perempuan untuk menentang apa yang mereka katakan sebagai devaluasi perempuan secara universal (2) perempuan di mana-mana tertindas oleh sistem patriarki (Bunck, 1987; Echols, 1989; Frye, 1983; Richardson, 1988).

Feminisme radikal melihat bahwa dalam setiap institusi dalam struktur masyarakat terdapat sistem penindasan yaitu pihak satu menindas yang lain. Penindasan itu disebabkan oleh antar seks atau jenis kelamin, kelas, kasta, etnis, umur, warna kulit, dan sistem patriarki secara historis. Namun berlanjut pada sistem ketimpangan yang berkembang dari dominasi kemasyarakatan (Lerner, 1986). Dalam sistem patriarki laki-laki memandang perempuan hina. Menurut feminisme radikal patriarki kurang diperhatikan dalam masyarakat tetapi merupakan struktur yang penting dari ketimpangan sosial. Dengan demikian feminisme radikal memandang penindasan terjadi karena perbedaan seksual yang dikaitkan dengan perbedaan biologi yang dipandang bias.

Kelemahan *feminisme* radikal terlalu menekankan perlawanan pada patriarki tetapi kurang meyakinkan sosial ekonomi. Padahal laki-laki sendiri juga tertindas oleh patriarki seperti dituntut harus mencari nafkah. Kalau tidak menghasilkan uang akan dikucilkan oleh keluarganya (Gordon, 1976).

Sedangkan cara mengalahkan sistem patriarki menurut feminisme radikal yaitu dengan cara (1) memfungsikan kembali kesadaran perempuan sehingga setiap perempuan mau menolak tekanan patriarki karena sadar bahwa dirinya tertindas oleh budaya patriarki (2) menggalang semangat persaudaraan dan saling percaya serta saling membela sesama perempuan (Chasteen, 2001). Argumentasi feminisme radikal adalah bahwa subordinasi perempuan bukan berasal dari aspek biologis yang kekal tetapi disebabkan relasi sosial yang memiliki sejarah yang jelas dan bisa dilacak kembali yang kemungkinan masih bisa berubah.

Feminisme Sosialis

Feminisme sosialis mulai dikenal tahun 1970-an. Bagi feminisme sosialis perempuan terjadi di kelas manapun bahkan revolusi sosialis tidak menaikkan posisi perempuan sehingga menolak visi *Marxis* klasik yang meletakkan eksploitasi ekonomi sebagai penindasan *gender* (Fakih, 1997). Tujuan utama feminisme sosial adalah ingin menghapuskan ketidakadilan kelas dan *gender* dengan cara mendobrak kaum patriarki, antara lain dengan menyadarkan kaum perempuan bahwa dirinya tertindas oleh laki-laki. Definisi patriarki menurut Goldberg (1980) adalah sama dengan *male dominance* (dominasi laki-laki). Tujuan lain Feminisme sosialis adalah mencapai kritik yang saling berkaitan terhadap penindasan budaya patriarki dan kapitalisme (Goodman dan Ritzer, 2004).

Feminisme sosialis memusatkan perhatiannya pada patriarki, kapitalis dan dominasi *gender* sehingga pihak lain tersubordinat sudah merupakan struktur

yang mapan sejak lama. Program perubahan feminisme sosial adalah untuk memerangi budaya patriarki dan kapitalis yang menindas kaum perempuan (Mellor, 1995).

Sedangkan Feminisme Marxis tidak digunakan untuk menganalisis penelitian ini karena feminisme marxis beranggapan bahwa antara laki-laki dan perempuan dianggap sebagai kelas penguasa dan dikuasai. Laki-laki sebagai penguasa (Borjuis) menguasai kaum perempuan (proletar). Oleh karena itu antara laki-laki dan perempuan merupakan perbedaan kelas antara kaum borjuis dan proletar. Teori feminisme marxis kurang tepat untuk menganalisis penelitian kepala sekolah.

2.2 Teori Kekuasaan, Ketidak Adilan *Gender* dan Teori Kepemimpinan

Teori Kekuasaan Dalam Perspektif *Gender*

Berbicara masalah *gender* dan kaitannya dengan kekuasaan dalam ilmu sosial sama halnya dengan membahas masalah penindasan, karena seluruh teori penindasan *gender* melukiskan situasi perempuan sebagai akibat dari relasi kekuasaan yang langsung antara laki-laki dan perempuan. Dalam hal ini laki-laki memiliki kepentingan mendasar dan kongkrit untuk mengendalikan, menggunakan dan menaklukkan serta menindas perempuan. Dari segi sejarahnya relasi kekuasaan *gender* sudah mengbudaya sejak lama sehingga laki-laki dianggap sebagai manusia superior dan perempuan sebagai manusia inferior (Goodman dan Ritzer, 2004). Pengertian kekuasaan menurut Max Weber (dalam Windhu, 1992) adalah kemampuan orang atau kelompok yang memaksakan kehendaknya kepada pihak lain walaupun ada penolakan melalui perlawanan baik

dalam bentuk pengurangan ganjaran maupun hukuman yang memperlakukan sangat negatif. Weber juga mengatakan bahwa kekuasaan adalah

“The probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis upon which this probability rests”

Sedangkan menurut Johan Galtung (dalam Windhu, 1992) kekuasaan atau power adalah kekuasaan yang dibangun dari relasi yang tidak seimbang. Kekuasaan cenderung menaruh kepercayaan pada kekuatan dengan demikian menurut Galtung, kekuasaan bisa menjadi nyata dalam relasi sosial yang tidak seimbang atau timpang. Ini berarti ada pihak yang kuat dan yang lemah seperti halnya dalam penelitian ini. Pihak yang kuat adalah aktor yayasan dari masing-masing sekolah sedangkan pihak yang lemah adalah guru-guru perempuan yang terhambat karirnya dalam menduduki jabatan kepala sekolah.

Dimensi kekuasaan menurut Galtung ada dua macam yaitu kekuasaan atas diri sendiri dan kekuasaan atas orang lain. Kekuasaan atas diri sendiri atau *power-over-oneself* oleh Galtung juga disebut otonomi, yaitu kemampuan untuk menentukan tujuan bagi dirinya dan mengejar tujuan-tujuan itu. Otonomi merupakan kekuatan tandingan (*countervailing power*) dari kekuasaan atas orang lain (*power-over-other*) yang berusaha memaksakan kepentingan dan pengaruh pada orang lain. Seseorang yang kurang mempunyai otonomi akan mudah menjadi obyek dari kekuasaan orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa orang tersebut kurang berkembang dan kurang mempunyai kedewasaan menuju otonomi. Cara mencegahnya, menurut Galtung ada dua alternatif yaitu, pertama dengan pendekatan keseimbangan dan kedua dengan pendekatan otonomi.

Pendekatan yang pertama, keseimbangan, berarti bahwa penerima kekuasaan harus mempunyai kekuasaan yang sama sebagai kekuasaan tandingan untuk melawan. Artinya seseorang tersebut harus mempunyai ide yang kuat dan cemerlang. Pendekatan yang kedua, otonomi merupakan usaha membangun kekuasaan atas diri sendiri, tidak dengan mengarahkan kekuasaan tandingan yang sifatnya melawan melainkan lebih memperkuat dan mendewasakan diri (Windhu,1992).

Kelemahan teori kekuasaan antara lain para penguasa dan pengambil kebijakan menggunakan kekuasaan secara otoriter, sehingga disalahgunakan untuk menindas bawahan, merampas kebebasan dan kehidupan bawahan. Kekuasaannya mutlak menjadi tujuan pada dirinya sendiri dan tidak untuk tujuan bersama. Kekuasaan seperti ini mengabaikan demokrasi dan kurang memperhatikan kepentingan bawahan.

Dalam kaitan dengan penelitian ini, guru perempuan tidak harus melawan secara eksplisit (konflik) terhadap kebijakan penguasa karena nilai sosial budaya dan agama yang ada masih belum memungkinkan untuk dilawan. Untuk itu, guru perempuan harus memperkuat diri dan mendewasakan diri dengan cara meningkatkan kemampuan dalam segala bidang. Kekuasaan yang dibangun atas dasar relasi yang tidak seimbang ini dalam kajian *gender* merupakan konstruksi penguasa yang membedakan peran laki-laki dan perempuan yang merugikan salah satu pihak. Dalam hal ini posisi laki-laki lebih diutamakan sedangkan posisi perempuan disubordinat. Contohnya laki-laki begitu mudah menduduki peran sebagai pemimpin sekolah, sedangkan pihak yang dirugikan begitu sulit mendu-

sama, akan tetapi mereka juga lebih senang dipimpin oleh pemimpin laki-laki (2) *Steven Berglas dan Orr (dalam Biiliard, 1992)* menyatakan bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih sesuai untuk masa-masa sulit. Kepemimpinannya lebih efektif dan sesuai karena mereka membina dan mendorong nilai-nilai organisasi; (3) *Hofstede (1997)* mengungkapkan bahwa pemimpin perempuan dianggap tidak cocok melakukan pekerjaan yang secara tradisional dilakukan oleh laki-laki, ditegaskan bahwa bukan karena melakukannya melainkan karena tindakan mereka. Dalam hal semacam ini dianggap tidak sesuai dengan simbol budaya yang ada di mana laki-laki bercitra pahlawan

2.3 Faktor yang Melanggengkan Ketidakadilan Gender

Faktor Agama Islam

Hasyim dalam bukunya “Kepemimpinan Perempuan dalam Islam” menuliskan bahwa agama Islam tidak pernah melarang perempuan untuk menjadi presiden. Di dalam Al-Quran tidak ada satu pun ayat yang melarang perempuan untuk menjadi seorang pemimpin namun ternyata sampai saat ini kepemimpinan perempuan masih menjadi pro dan kontra. Said Agil (tanpa tahun) dalam tulisannya mengungkapkan tiga alasan mengapa timbul larangan perempuan terlibat dalam kehidupan politik, alasan tersebut adalah:

(1) An-Nisa ayat 34, “*ar-rijalu qawwamuuna ala an-nisa*”, “(laki-laki adalah pemimpin bagi kalangan perempuan); (2) Hadist yang menyatakan bahwa perempuan kurang cerdas dibandingkan dari laki-laki, begitu juga dalam sikap keberagamaannya; (3) Hadist yang menyatakan, “*lan yufliha qaumun wallau amrahum imra,atan*”, (tidak akan berbahagia suatu kaum yang meyerahkan suatu

duki jabatan kepala sekolah.

Promosi Jabatan Dalam Pendidikan

Dalam sistem kepegawaian promosi diartikan sebagai pengangkatan seseorang pegawai pada jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Miklos (1992) promosi diartikan sebagai pemindahan jabatan secara vertikal, contoh guru dipromosikan menjadi kepala sekolah.

Gordon (1976) berpendapat lain, menurutnya yang bisa dipromosikan itu bukan hanya guru kepala sekolah saja tetapi juga jabatan administrator lainnya dan biasanya melalui proses yang cukup panjang. Sedangkan hasil penelitian yang mensubordinat hak asasi kaum perempuan adalah *Gartwight dan Gale (1995)* menggenderkan organisasi di mana kategori faktor jenis kelamin menjadi salah satu dimensi budaya organisasi yang akan mengakibatkan terbatasnya peluang partisipasi perempuan dalam manajemen proyek. Dalam hal ini menurut mereka kaum laki-laki menilai bahwa perempuan tidak cocok untuk pekerjaan tersebut.

Sebenarnya tujuan utama promosi memang untuk menaikkan pangkat seseorang yang sekarang diatur pada PP 99/2000. Untuk PNS (guru misalnya) dengan dua cara yaitu pertama, dengan reguler (empat tahunan) bisa naik pangkat otomatis, dan yang kedua adalah pangkat pilihan sekurang-kurangnya dua tahunan. Untuk PNS promosi jabatan diatur pada pasal 12.PP/99/2000 yaitu seseorang yang dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi (copyright © 2000 Infran Societa. Com. Hak Cipta UURI). Kendala guru-guru untuk menduduki jabatan kepala sekolah disebabkan oleh 3 hal yaitu (1) faktor internal, (2) faktor

eksternal, (3) interaksi antara keduanya (Dun Bachor dan Durri Andriani) Universitas Octoria Canada, UT:4. Sedangkan menurut Schein, 1973 ; Brenner, Kiewitch (1988) selain tiga kendala di atas masih ada kendala lagi yang lebih mendasar yaitu kendala bias *gender*. Kendala keempat yaitu kendala yang disebabkan oleh bias *gender* memposisikan perempuan jauh lebih rendah dari pada laki-laki alasannya adanya sistem dan diskriminasi. Hal senada seperti ini didukung oleh Brenner, Kiewitch, dan Schein (1989) yang menyatakan rendahnya perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah karena adanya persepsi negatif dengan melihat wanita berperan sebagai pemimpin. Tidak hanya kendala dari luar saja tetapi juga dari diri perempuan sendiri, misalnya ketidakcocokan peran, anggapan bahwa perempuan lebih tepat oleh laki-laki (Schein et all, 1989).

Solusi agar hambatan karier guru perempuan dalam menduduki jabatan bisa diatasi dengan cara (1) mengembangkan karier, (2) peningkatan mutu guru atau sumber daya manusia, (3) peningkatan kesejahteraan, (4) tidak pandang bulu apakah laki-laki atau perempuan.

Ada beberapa teori yang mendukung kaum perempuan menjadi pemimpin yaitu teori-teori yang memperdebatkan teori yang mensubordinat hak asasi perempuan menjadi pemimpin adalah (1) *Lisa Karlis (1996)* mengungkapkan bahwa secara empiris ditemukan fenomena perempuan memiliki potensi memimpin sama dengan laki-laki. Tetapi karena ketidakberdayaan menghadapi tekanan faktor tradisi budaya patriarki maka mereka cenderung memilih dipimpin lawan jenis ketimbang kaumnya sendiri. Terhadap hal ini, ia melaporkan bahwa kaum Amerika percaya bahwa peluang kerja perempuan tidak

urusan ke tangan wanita). Ketiga dalil inilah yang selama ini digunakan oleh mereka-mereka yang tidak menyetujui perempuan menjadi pemimpin. Seperti telah disebutkan sebelumnya, Al-Quran dalam Surat An-Nisa ayat 34 menyebutkan bahwa kaum laki-laki adalah pemimpin bagi kaum perempuan, terutama dalam rumah tangga. Namun kepemimpinan ini sebetulnya tidak bersifat permanen dan tidak disebabkan oleh kriteria biologis melainkan hanya job description dalam keluarga di mana laki-laki menjadi pemimpin keluarga karena fungsi nafkahnya sehingga bisa mengalami perubahan jika laki-laki sudah tidak memiliki kemampuan untuk menjalankan perannya mencari nafkah dalam rumah tangga. Dalam ayat ini tidak dinyatakan perempuan tidak boleh menjadi seorang pemimpin (Hasyim, tanpa tahun:10).

Engineer salah seorang feminisme muslim menegaskan bahwa Surat An-Nisa' ayat 34 tidak boleh dipahami lepas dari kondisi sosial budaya pada waktu ayat tersebut diturunkan ke muka bumi ini karena struktur sosial di jaman Nabi saat itu tidak mengakui kesetaraan antara laki-laki dan perempuan. Keunggulan laki-laki menurut Engineer bukan karena faktor keunggulan jenis kelamin melainkan keunggulan fungsional karena laki-laki yang bertugas mencari nafkah dan membelanjakannya untuk perempuan sedangkan fungsi sosial yang dilaksanakan oleh perempuan yaitu mengerjakan tugas-tugas dalam rumah tangga.

Dengan demikian selama ini masalah kepemimpinan perempuan memang berada dalam wilayah yang diperselisihkan karena tidak ada satu dalil agama yang secara pasti melarang perempuan menjadi seorang pemimpin negara. Menurut para ahli tafsir, kepemimpinan laki-laki yang tercantum dalam Surat An-Nisa ayat

34 adalah kepemimpinan dalam keluarga karena laki-laki yang berkewajiban mencari nafkah serta laki-laki yang memiliki akses lebih pada dunia publik di masa itu.

Beberapa hadits yang melarang kepemimpinan perempuan ternyata dianggap oleh para ahli masih menyimpan tanda tanya besar. Seperti hadits yang berbunyi "*lan yufliha qaumun wallau amrahum imra'atan*" (tidak akan beruntung sebuah kaum yang menyerahkan perkaranya kepada perempuan) jika dilihat dari kualitasnya termasuk hadits ahad. Para ahli hadits mengatakan kategori ini tidak memiliki faedah yang pasti (qath'iy) sebagai dasar penentuan keputusan hukum karena hadits itu masih bersifat persangkaan. Quraish Shihab mengatakan hadits ini masih memungkinkan untuk ditafsirkan kembali, bahkan ditolak keberlakuannya. Sebab lain mengapa hadits ini masih diragukan adalah karena munculnya hadits ini sebagai respon atas diangkatnya putri Kisra sebagai raja Persia yang dianggap oleh nabi tidak memiliki kemampuan untuk memimpin sebuah negara. Penolakan Nabi ini bukan karena semata-mata dia perempuan namun karena ketidakcakapan putri dalam memegang kendali pemerintahan. Ada kemungkinan jika saat itu yang menjadi raja bukan putri Kisra Persia, Nabi tidak akan mengeluarkan hadits itu. Oleh karena itu hadits ini tidak cukup kuat dianggap sebagai dasar hukum larangan perempuan menjadi seorang pemimpin karena masih banyak hadits-hadits lain dengan kualitas yang lebih tinggi justru mendukung hak-hak kepemimpinan perempuan.

Sedangkan Teori "refraksi" dan "refleksi" juga bisa untuk menganalisis penelitian ini karena sebagian situs yang diteliti adalah sekolah yang bernuansa

agama. Pengertian teori yang dikemukakan oleh Nasr (1997); Ishom (2004) untuk mengkategorikan secara umum kelompok keagamaan dalam Islam.

Refraksi dan refleksi merupakan konsep yang berlawanan, artinya refraksi diartikan sebagai pemurnian, dalam arti pemurnian nilai agama apabila dilihat dari segi gerakan dan amalannya sebagai contoh Islam (Muhammadiyah) ingin memurnikan isi kitab suci Al-Qur'an. Sedangkan refleksi artinya merefleksi budaya masyarakat yang patriarkhis Islam (NU) sehingga mengamalkan isi kitab suci Al-Quran masih merefleksi budaya masyarakat patriarkhis.

Teori "refraksi dan refleksi" tidak hanya untuk agama Islam saja, tetapi juga berlaku untuk semua agama baik yang berakar pada agama Ibrahimik maupun agama lain dan semua aliran beserta percabangannya. Dalam konteks filosofis sesama Islam antara warga Muhammadiyah dan NU tidak berbeda namun dalam perkembangannya akhir-akhir ini mengalami perubahan interpretasi agama sehingga berdampak pada perbedaan pada sosial budaya.

Peneliti terdahulu seperti Mahir dalam Ishomuddin (2004) menyatakan bahwa sejak berdiri Muhammadiyah dan NU memiliki cara pandang yang berbeda. Muhammadiyah lebih modern dan progresif sedangkan NU cenderung tradisional.

Dalam tatanan sosiologis kedua organisasi ini ingin melakukan perubahan-perubahan namun pada tubuh NU mengalami banyak hambatan sistem "hirarkhis" stratifikasi (kepatuhan) sehingga dinamika perubahannya lebih lambat. Sedangkan Muhammadiyah lebih bersifat *equality* dalam interaksi sosialnya sehingga peluang untuk warganya lebih dinamis dalam berkreasi (Ishomuddin, 2004).

Dengan demikian, makna nilai agama (Islam) sangat besar pengaruhnya dalam pembedaan peran antara laki-laki dan perempuan yang selama ini menjadi fenomena sosial yang diperdebatkan. Ada sebagian agama yang memaknai bahwa perempuan diharamkan untuk menjadi pemimpin (kepala sekolah) namun juga ada sebagian agama yang memaknai bahwa perempuan halal untuk menjadi pemimpin (kepala sekolah). Ini semua disebabkan oleh penafsiran terhadap ayat-ayat agama yang ditafsirkan secara berbeda dan hadits nabi yang ditafsirkan secara tekstual dan kontekstual. Selain itu ada agama yang menafsirkan kitab suci dengan merefleksi budaya sekitar (patriarkhis) namun juga ada agama yang mengamalkan Al-Qur'an berusaha untuk memumikan isi Al-Qur'an. Oleh karena itulah masalah perempuan khususnya diskriminasi perempuan tetap menjadi wacana publik, dan seharusnya nilai agama tidak ditafsirkan secara tekstual serta tidak merefleksi budaya patriarkhi agar kesetaraan *gender* akan cepat terjadi.

Faktor Agama Kristen dan Yahudi

Di dalam agama Kristen, kisah Adam dan Hawa dituliskan dalam Kitab Kejadian 3: 1-7, 19, 24 dan Roma 5: 12. Dalam kitab itu digambarkan Adam dan Hawa sebagai orang tua pertama bagi seluruh umat manusia diciptakan dengan sempurna dan ditempatkan dalam Taman Firdaus. Namun kemudian Hawa didekati oleh seekor ular yang membujuknya untuk melakukan dosa. Perbuatan dosa yang dilakukan oleh Hawa ini diikuti oleh Adam. Sehingga keduanya diusir dari Taman Eden dan mendapat kutukan kematian. Manusia menderita akibat dari pemberontakan pertama itu. Semua umat manusia di dunia ini mewarisi dosa dan kematian orang tua kita yang pertama.

Sedangkan dalam tradisi Yahudi, seorang perempuan hidup dalam pengakuan ayah, maka perjanjian, sumpah dan nazarnya dapat digugurkan oleh

seorang ayah. Jika perempuan sudah mempunyai suami bisa dilakukan oleh suami yang bersangkutan (Kitab Bilangan 30:5). Hal ini juga ditemukan dalam Al-Kitab. Subordinasi antara laki-laki dan perempuan tertulis jelas di mana anak perempuan dalam subordinasi dari ayahnya dan istri subordinasi dari suaminya. Dalam agama Kristen perempuan memiliki kewajiban menghormati dan mematuhi suaminya. (Kitab Ester:1:20).

“Allah menciptakan manusia itu menurut citra-Nya, menurut citra Allah diciptakan-Nya dia: laki-laki dan perempuan, diciptakan-Nya mereka” (Kej 1:27). Manusia menduduki tempat khusus dalam ciptaan : ia diciptakan “menurut citra Allah” (I); dalam kodratnya bersatulah dunia rohani dan dunia jasmani (II); ia diciptakan “sebagai laki-laki dan perempuan” (III); Allah menjadikan dia sahabat-Nya (IV).

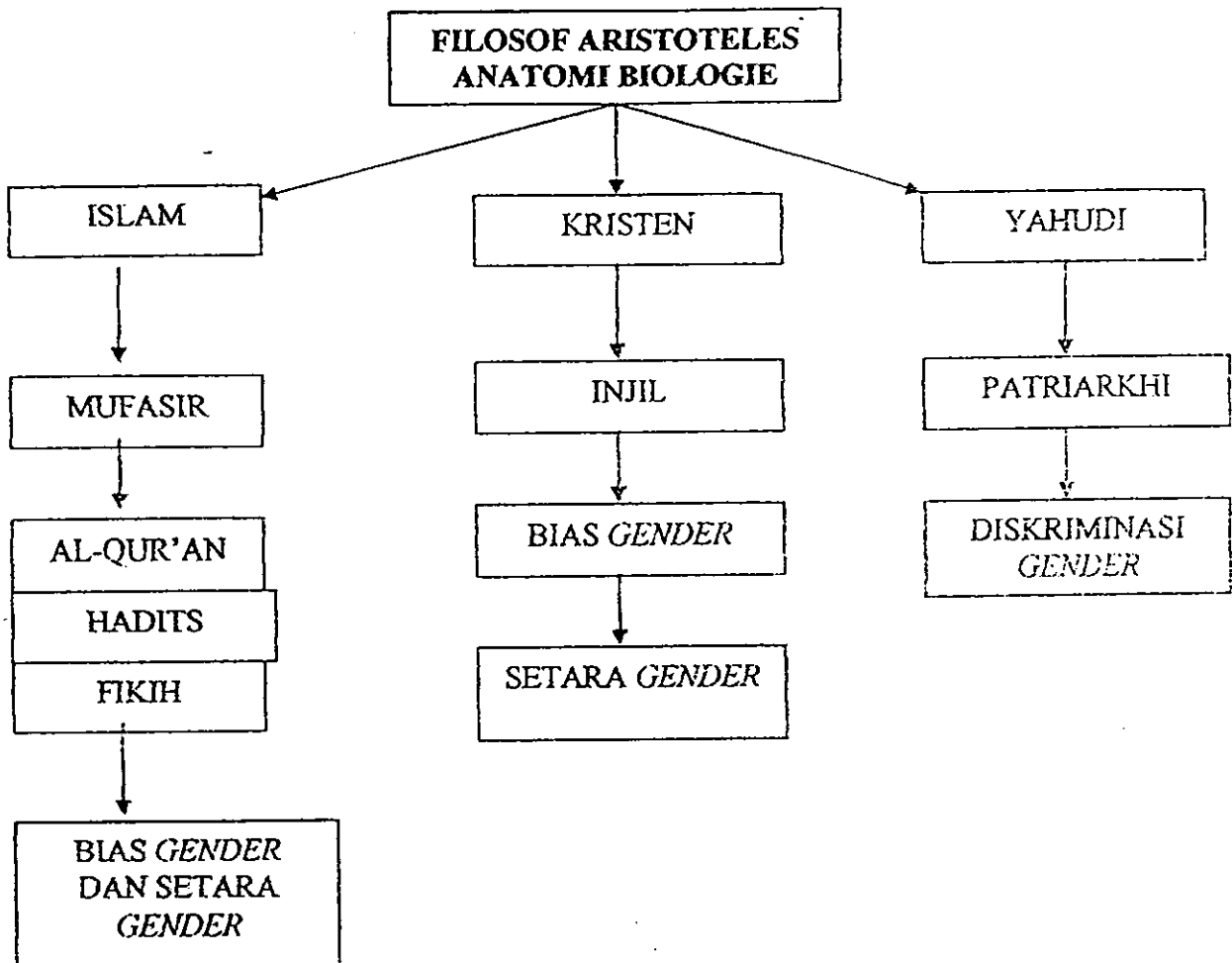
Jika dikaji secara mendalam Allah telah menciptakan manusia berdasarkan citra-Nya berjenis kelamin laki-laki dan perempuan. Sesuai dengan citra-Nya dikodratkan bersatu dunia rohani dan jasmani. Allah juga menjadikan laki-laki dan perempuan sebagai sahabat. Hal ini berarti laki-laki dan perempuan derajatnya sama dihadapan Allah walaupun kodrat biologinya berbeda. Namun budaya membuat struktur yang berbeda di setiap tempat maupun dalam enam situs penelitian sehingga peran laki-laki dan perempuan juga berbeda, dalam kenyataannya budaya patriarki lebih mendominasi sehingga banyak merugikan perempuan. Sebagai contoh budaya di Jawa berbeda dengan budaya di Minang begitu pula di Bali dalam kaitannya dengan konstruksi *gender*.

Kepemimpinan perempuan, dalam agama Kristen dituliskan dalam Yesaya 3:12. Dalam ayat ini perempuan diperbolehkan menjadi seorang pemimpin bagi suatu bangsa asalkan perempuan tidak menyesatkan dan tidak membawa kehian-

curan bagi bangsa yang dipimpinnya.

Dengan demikian makna dari agama kristen perempuan diperbolehkan menjadi pemimpin bahkan pemimpin negara asalkan perempuan tidak membawa kehancuran bagi bangsa yang dipimpinnya sehingga dalam agama kristen perempuan boleh menjadi pemimpin yang dalam penelitian ini sebagai kepala sekolah.

Ditinjau dari nilai agama, sejarah bias *gender* dapat digambarkan seperti pada bagan 2.3. di bawah ini.

Bagan 2.3. Sejarah Bias Gender Ditinjau Dari Nilai Agama dan Biologie

Sumber : Ruminiati, 1996

Budaya Patriarkhi

Definisi patriarkhi menurut Golberg dalam Megawangi (1999) adalah sama pengertiannya dengan dominasi laki-laki (*male dominance*). Istilah patriarkhi ini diperkenalkan kembali oleh kaum feminisme radikal. Kaum feminisme dari aliran sosialis menerima kata ini sebagai istilah politis untuk menggalang solidaritas perempuan namun mereka menolak patriarkhis sebagai konsep analitis karena dianggap terlalu kaku, umum dan cenderung berakar pada

biologisme (Saptari, 1997). Namun ada juga pihak yang membedakan patriarkhi menjadi dua aspek yaitu patriarkhi sebagai kontrol terhadap reproduksi biologis dan seksualitas terutama dalam perkawinan serta patriarkhi sebagai kontrol kerja melalui pembagian kerja seksual dan sistem pewarisan.

Mitos Hegemoni Terhadap Perempuan

Hegemoni menurut Gramsci (1971) adalah sebagai perluasan dan pelestarian kepatuhan aktif dari kelompok-kelompok yang didominasi oleh penguasa lewat kepemimpinan intelektual moral dan politik dalam bentuk manipulasi sistematis yang secara halus. Titik tolak hegemoni menurut Gramsci adalah menunjuk pada suatu fakta pada kelas yang berkuasa terhadap kelas yang dikuasai dan dibangun atas dasar mekanisme konsensus. Dalam hal ini Gramsci selalu mengkaitkan dengan spontanitas psikologis yang mencakup berbagai penerimaan dan penyesuaian. Menurut Gramsci (1971), konsep hegemoni bisa dengan penekanan dominasi budaya ideologis yaitu hegemoni menjadi penentu satu-satunya dari apa yang dipandang benar secara moral maupun intelektual.

Sedangkan hegemoni laki-laki dalam masyarakat tampaknya merupakan fenomena universal dalam sejarah peradaban manusia di masyarakat manapun di dunia, baik negara yang sudah maju maupun sedang berkembang, lebih-lebih negara yang masih tradisional. Pada negara yang masyarakatnya tradisional menata diri dalam bangunan masyarakat patriarkhis. Pada masyarakat patriarkhis laki-laki diposisikan superior di berbagai sektor kehidupan.

Hegemoni laki-laki atas perempuan mendapat legitimasi dari nilai-nilai sosial, agama, hukum negara, dan sebagainya. Hal seperti ini seakan-akan sudah

mengbudaya dari generasi ke generasi penerusnya. Masyarakat patriarkhi membenarkan penguasaan satu kelompok terhadap kelompok lainnya, seperti misalnya penguasaan kelompok laki-laki terhadap kelompok perempuan. Dominasi kekuasaan seperti ini bisa berdasarkan perbedaan jenis kelamin, agama, ras (Darwin, 2001).

Perempuan ditinjau dari segi psikologis memiliki jiwa yang halus maka perannya lebih ekspresif yang disesuaikan dengan emosional dan kasih sayangnya yang berpengaruh pada struktur sosial. Sedangkan laki-laki lebih obyektif daripada perempuan sehingga diperankan berbeda. Perbedaan seperti ini sudah mengbudaya yang sebenarnya, tidak memiliki landasan yang kuat tetapi dibentuk oleh budaya patriarkhi. Johnson mengharapkan gerakan perempuan dapat menghasilkan perubahan struktur sosial dan budaya (Goodman 2004). Pada umumnya perempuan di Indonesia masih belum berani berbuat untuk menentang budaya patriarkhi. Ini bukan berarti cengeng tetapi perempuan saat sekarang masih tidak berdaya menghadapi budaya yang sudah mengakar kuat pada lapisan masyarakat maupun pada lembaga pendidikan. Pada umumnya perempuan hanya pasrah pada adat budaya yang ada selama ini walaupun hatinya bergejolak. Namun sebagian perempuan ada juga yang merasa senang dan nyaman karena sudah terbuai oleh budaya patriarkhi sehingga tidak ingin untuk merubahnya. Secara minoritas perempuan yang berpendidikan tinggi mulai bergerak untuk menghapuskan budaya patriarkhi melalui gerakan perempuan maupun akademisi. Sebagian kecil kaum laki-laki adapula yang tidak mau dirinya disuperiorkan oleh budaya sehingga kelompok laki-laki tersebut menjadi feminisme laki-laki yang

juga bertujuan memperjuangkan perempuan.

Hegemoni laki-laki biasanya berdampak pada tindakan mensubordinat dan memarginalisasikan perempuan. Mitos-mitos yang sering muncul antara lain (1) Adanya istilah *surgo nunut neraka katut* yang bermakna apabila laki-laki hidupnya enak istri juga ikut merasakan enak tetapi apabila suami sengsara atau menderita, maka istri juga ikut merasakan menderita. (2) Istilah *koncho wingking* yang artinya perempuan tidak sejajar dengan laki-laki dan berposisi di belakang/di dapur. (3) *Ora usah sekolah dhuwur-dhuwur, sing penting bisa nyambel* artinya anak perempuan tidak usah sekolah tinggi karena pada akhirnya posisi istri juga di dapur dengan pekerjaan rutin sehari-hari/membuat sambel, dan sebagainya (Muthali'in, 2001).

Beberapa mitos yang sampai sekarang ini masih berkembang di masyarakat pedesaan terutama di daerah Jawa antara lain : Perempuan diibaratkan sebagai kasur, dapur dan sumur; mitos tersebut menggambarkan bahwa sejauh ini perempuan (istri) hanya memiliki perempuan terbatas pada tiga tempat tersebut. Berbeda pada kehidupan yang sudah modern seperti sekarang ini, perempuan boleh memiliki karir di luar rumah sedangkan pekerjaan domestik bisa diserahkan pada pembantu di rumah. Perempuan sebagai seorang istri di samping berkarir di luar rumah / publik hanya tinggal mengawasi jalannya rumah tangga yang dibantu oleh pembantu rumah tangga. Mitos lain diantaranya "*suargo nunut, neroko manut; konco wingking; ora usah sekolah duwur-duwur akhire nang dapur*". Peran perempuan juga diibaratkan dengan istilah "*macak, manak, masak*". Predikat yang disandang oleh perempuan ini juga tidak memosisikan perempuan dalam pekerjaan publik melainkan dipersembahkan pada suami.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor budaya maupun mitos hegemoni terhadap perempuan masih hidup subur di masyarakat terutama di pedesaan, walaupun tidak dijadikan alasan untuk menolak perempuan menjadi pemimpin. Sedangkan di perkotaan sudah mulai ditinggalkan karena pendidikan maupun budaya di kota sudah lebih maju daripada di pedesaan.

Teori Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Kata memimpin mempunyai arti: memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan. Pemimpin harus berperilaku untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuan dengan kemampuannya secara maksimal. Kepemimpinan adalah suatu komponen penting dalam hal manajemen, kemampuan memimpin merupakan kunci untuk menjadi seorang manager yang sukses. Pemimpin tidak akan terbentuk jika tidak ada bawahan karena esensi dari kepemimpinan adalah kepengikutan, kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti seorang pemimpin. Berdasarkan uraian Wahjosumidjo (2002) maka kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan mendorong timbulnya kemauan dan rasa percaya diri dari para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Kepala sekolah juga harus bisa membimbing dan mengarahkan para guru, staf dan siswa. Jika kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staff dan siswanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kepala sekolah harus menghindari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras kepada para guru, staff dan siswanya. Kepala sekolah sebaliknya harus melakukan perbuatan yang bisa membuat para guru, staff dan siswanya bekerja keras dengan penuh semangat dan percaya diri

dengan cara membujuk dan meyakinkan.

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat memegang peranan penting. Kepemimpinan dianggap sebagai salah satu alat yang bisa menyelesaikan semua persoalan dalam sebuah organisasi karena kepemimpinan diharapkan bisa menghadapi faktor-faktor seperti struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi. Salah satu contoh, seorang pemimpin diharapkan bisa melakukan distribusi kekuasaan yang bisa menjadi penghalang tindakan tidak efektif dalam sebuah organisasi. Sedangkan definisi dari kepemimpinan merupakan salah satu dimensi yang selalu mendapat kajian khusus. Definisi kepemimpinan berbeda-beda menurut beberapa ahli, hal ini disebabkan mereka memiliki pandangan pribadi dan aspek kepentingan yang berbeda dari fenomena yang ada (Stogdil dalam Wahjosummidjo, 2002)

Begitu pula seorang pemimpin dalam melakukan proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah bisa memiliki berbagai macam perilaku. Ada empat kategori yang dituliskan oleh Wahjosumidjo (2002) untuk menggambarkan tentang perilaku kepemimpinan, antarlain: (1) tipe direktif, (2) tipe konsultatif, (3) tipe partisipatif, (4) tipe delegatif. Tipe yang terbaik adalah tipe yang bisa mengintegrasikan antara produktivitas dan kepuasan, pertumbuhan dan pengembangan semua manusia dalam segala situasi di organisasi yang dipimpinnya secara maksimal. Namun yang lebih penting lagi adalah keberhasilan pemimpin itu tercapai apabila pemimpin dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Di samping itu untuk menjadi pemimpin yang baik, menurut Freire (1999), seorang pemimpin harus memiliki

filsafat hidup yang bertolak dari kehidupan yang nyata bahwa di dunia sebagian besar (mayoritas) umat manusia tertindas dan menderita. Sedangkan sebagian kecil (minoritas) manusia menikmati bahkan menginjak-injak hak orang lain secara tidak adil. Menurut Paulo Freire hal seperti ini tampak tidak seimbang dan merupakan suatu penindasan. Paulo Freire juga berpendapat bahwa penindasan dalam bentuk apapun namanya suatu tindakan yang tidak manusiawi, karena memaikan harkat kemanusiaan. Baik yang tertindas maupun yang ditindas sama-sama menyalahi kodrat manusia sejati. Kaum tertindas yang tidak memiliki kekuasaan menjadi tidak manusiawi karena hak-hak asasi dimintakan karena dibuat tidak berdaya dan dibenamkan dalam "budaya bisu" (*submerged in the budayae of silence*) sebaliknya yang berkuasa menindas juga lebih tidak manusiawi karena telah mendustai hati nurani sendiri dengan memaksa penindasan bagi sesamanya (orang lain). Menurut Paulo Freire, cara mengatasinya dengan pendekatan humanisasi yaitu memanusiaikan kembali manusia, maksudnya penguasa yang sudah lupa akan dirinya sebagai manusia merupakan pilihan mutlak.

Sedangkan sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik karena sekolah sebagai lembaga yang kompleks sebagai organisasi di dalam sekolah terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sifat unik menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri tersebut menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia.

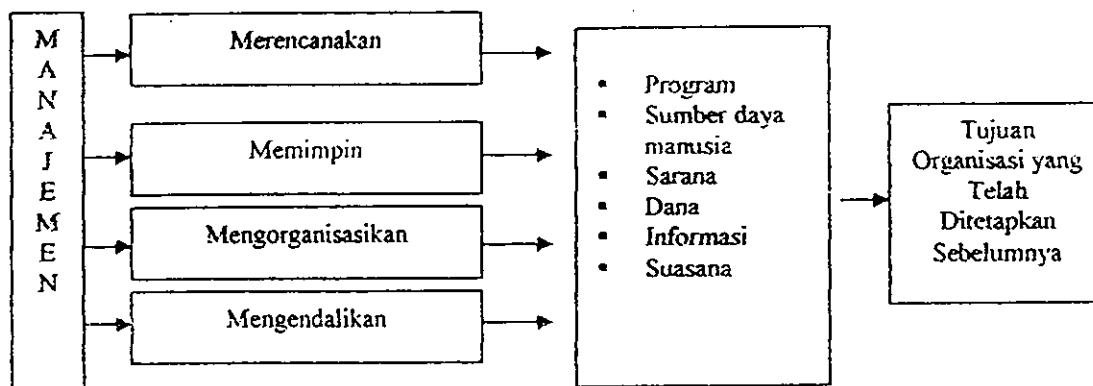
Kedua sifat ini membuat sekolah sangat memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Bisa dikatakan, keberhasilan dari suatu sekolah adalah keberhasilan dari kepala sekolah yang memimpin sekolah tersebut.

Pengertian kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang harus memiliki kemampuan (1) menimbulkan kemauan yang kuat dan bersemangat serta percaya diri pada bawahannya dalam melaksanakan tugas; (2) memberikan bimbingan dan mengarahkan kepada bawahannya serta memberi dorongan memacu serta memberi inspirasi dalam pencapaian tujuan.

Agar berwibawa kepala sekolah hendaknya bersikap (1) tidak bersifat memaksa maupun bertindak kasar, (2) mampu memotivasi staff agar staff agar beretos kerja tinggi dan percaya diri, (3) mampu meyakinkan diri pada stafnya agar meyakini semua keputusan/kebijakan kepala sekolah. Wahyono selanjutnya menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki sifat dan kualitas yang baik seperti energik dan tidak kenal lelah, berintuisi tajam, berwawasan luas dan berkecakapan yang meyakinkan. Dari segi fisik pemimpin hendaknya berpenampilan yang menarik, rapi dan memiliki kepribadian, harga diri, berwibawa. Disamping itu pemimpin harus memiliki kecakapan, cerdas, lancar bicara, jujur dan berwawasan sosial yang baik.

James A.F.Stoner (1982) menggambarkan manajemen sekolah sebagai suatu proses seperti digambarkan dalam bagan 2.4 di bawah ini

Bagan 2.4. Management sebagai Proses



Sumber : James A.F.Stoner, 1982

Berdasarkan bagan tersebut, seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Kepala sekolah adalah seorang manajer di sekolah. Dalam suatu organisasi peranan manajer sangat vital dalam mencapai tujuan dari organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan serta tempat untuk membina dan mengembangkan sumber daya manusia.

Hubungan Sosialisasi Kepala Sekolah

Salah satu hubungan yang harus dibina oleh kepala sekolah adalah hubungan dengan orang tua murid. Hubungan kerjasama yang baik antara pihak sekolah dengan orang tua murid dan masyarakat akan meningkatkan komunikasi dan keterlibatan orang tua murid karena mereka akan merasa dekat dengan para guru, hal ini memudahkan memonitor perkembangan para siswa agar bisa mencapai tujuan nilai-nilai pendidikan, sosial, kepribadian, dan karir jangka

pendek maupun jangka panjang. Menurut **Lipham** (1985) ada korelasi positif antara keterlibatan orang tua dalam kegiatan sekolah dengan keberhasilan peserta didik. Begitu pula kemitrarsejajaran sekolah dengan masyarakat juga akan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan di dalam sekolah itu sendiri dengan masyarakat.

Begitu pula keberhasilan dari kepala sekolah terhadap atasan harus bersikap loyal tetapi bukan patuh, tidak boleh menentang otoritas atasan, tetapi harus mencegah sikap ketidakpedulian dan bersikap patuh, serta menghindarkan gejala asal bapak senang. Kepala sekolah juga harus menyukai tanggung jawabnya untuk melindungi atasan dan mencegah atasan dari perbuatan salah yang merugikan.

Keberhasilan dari seorang kepala sekolah sangat tergantung dari faktor internal seperti: harapan dan perilaku atasan, persyaratan tugas, sarana, dana, fasilitas, prasarana dan suasana, karakteristik, kepribadian, dan perilaku bawahan, suasana kebijakan organisasi dan kepribadian, pengalaman masa lalu, kepribadian dari kepala sekolah yang bersangkutan. Sedangkan faktor eksternal yang memiliki pengaruh adalah variabel sosiobudaya (taksonomi masyarakat dan kelompok mass media), variabel teknologi (ilmu pengetahuan dan teknologi, penelitian dan pengembangan), variabel politik dan perundang-undangan (undang-undang yang berlaku, kelompok politik yang berpengaruh), variabel ekonomi (kelompok bisnis/konglomerat).

Sedangkan menurut **Durkheim** dan **Weber** (dalam **Robinson**, 1986) untuk mengembangkan potensi anak perlu adanya ulangan/ujian sehingga cepat diketahui sejauh mana anak bisa menangkap materi yang disampaikan dalam

proses belajar mengajar. Sistem ujian menurut Durkheim awal mulanya diadakan dengan tujuan untuk mencari ahli-ahli birokrasi yang dimulai sejak abad 15, sedangkan menurut Weber dimulai sejak zaman Dinasti Tang, ini berarti lebih awal daripada Durkheim. Begitu pula masalah kurikulum menurut Durkheim perlu disesuaikan dengan perubahan sosial saat itu. Dengan demikian kurikulum perlu diadakan pembaharuan karena disesuaikan dengan perubahan sosial yang sifatnya dinamis. Menurut Durkheim lahirnya kurikulum baru untuk mengembangkan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan saat itu sangat diperlukan, karena pendidikan merupakan peningkatan taraf intelektual dan moral yang juga bermanfaat untuk memperbaiki kondisi material.

Berkaitan dengan pendidikan, Weber berpendapat bahwa kurikulum sangat penting untuk mengembangkan sikap terhadap dunia serta dalam memberikan kerangka pikir untuk menafsirkan dunia. Weber sama dengan Durkheim bahwa pengorganisasian ilmu pengetahuan dalam lembaga pendidikan harus diselaraskan dengan perubahan-perubahan yang berlangsung dalam struktur sosial.

Sedangkan proses pengangkatan kepala sekolah di sekolah dasar pendidikan swasta berbeda dengan yang terjadi di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional (di sekolah dasar negeri). Di sekolah dasar swasta pengangkatan kepala sekolah diserahkan sepenuhnya kepada yayasan yang mengelola sekolah. Selama ini belum ada pedoman syarat-syarat dan prosedur pengangkatan kepala sekolah swasta yang disusun secara kolektif oleh sesama yayasan pengelola pendidikan. Bahkan masih sedikit yayasan yang memiliki

aturan tertulis tentang pengangkatan kepala sekolah sebagaimana yang terjadi di sekolah negeri di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional (Kasi Depag Kabupaten Malang, 1998). Pada umumnya pengangkatan kepala sekolah di pendidikan dasar swasta dilakukan secara konvensional baik dilihat dari aturan yang digunakan maupun peraturan pengangkatannya. Aturan yang digunakan hanya berdasarkan syarat yang disepakati secara lisan oleh pengurus yayasan pada saat proses pengangkatan. Dengan demikian pengangkatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta pada umumnya mengikuti aturan informal yang disepakati oleh pengurus yayasan dan dengan prosedur yang lebih singkat.

Teori-teori lain yang tidak membedakan antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan dikemukakan pada bagian berikut yaitu *Butz dan Lewis (1997)* menemukan hasil yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara laki-laki dan perempuan. Menurutnya laki-laki dan perempuan menampilkan perilaku kepemimpinan yang sama dan hanya berbeda dalam hal penekanannya. Laki-laki menekankan pada *goal setting* (penentuan sasaran) dan perempuan pada *interaction facilitation* (pemberian kemudahan interaksi). Dengan demikian jika ditarik benang merah secara umum peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan atasan yang menurut karyawan laki-laki dan perempuan secara *gender* tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan.

Syarat Manajerial Pengangkatan Kepala Sekolah

Sekolah-sekolah pendidikan dasar swasta sekarang sudah disetarakan dengan Sekolah Dasar Negeri namun peraturan di swasta diserahkan kepada

yayasan pemilik sekolah masing-masing (Ulfatin, 1998). Sedangkan peraturan pengangkatan kepala sekolah dasar diatur dalam undang-undang dan keputusan menteri baik di lingkungan departemen pendidikan nasional maupun departemen pendidikan agama. Pengangkatan kepala sekolah dasar negeri diatur dalam undang-undang no 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Di dalam Departemen Pendidikan Nasional (DEPDIKNAS) pengangkatan kepala sekolah secara operasional diatur melalui Keputusan Menteri Pendidikan Nasional dan Kebudayaan no. 085/U/1994 tentang pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah. Pada pasal 2, dari keputusan itu disebutkan bahwa penetapan calon kepala sekolah didasarkan atas adanya jabatan kepala sekolah yang lowong. Kelowongan ini karena adanya penambahan unit gedung sekolah baru, pemberhentian kepala sekolah yang iama dan atau perlunya membantu sekolah swasta dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan pengangkatan kepala sekolah di Indonesia diatur dalam keputusan menteri pada pasal 3 yang menyebutkan bahwa syarat-syarat pengangkatan kepala sekolah secara umum adalah (1) beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, (2) berkedudukan sebagai guru dan aktif mengajar, (3) usia setinggi-tingginya 52 tahun, (4) daftar penilaian pekerjaan atau DP3 serendah-rendahnya memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya dalam dua tahun terakhir, (5) sehat jasmani dan rohani, (6) mampu melaksanakan wiyata mandala, (7) sekurang-kurangnya menduduki pangkat setingkat lebih rendah dari pangkat terendah untuk jabatan kepala sekolah yang bersangkutan, (8) menguasai kurikulum yang berlaku sesuai bidang tugasnya, (9) kreatif dan

inovatif, (10) mampu menyusun program pendidikan di sekolah, (11) memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi, (12) tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan (13) bagi guru yang diusulkan untuk menjadi kepala sekolah yang dipekerjakan pada sekolah swasta harus ada persetujuan dari yayasan yang akan menerima.

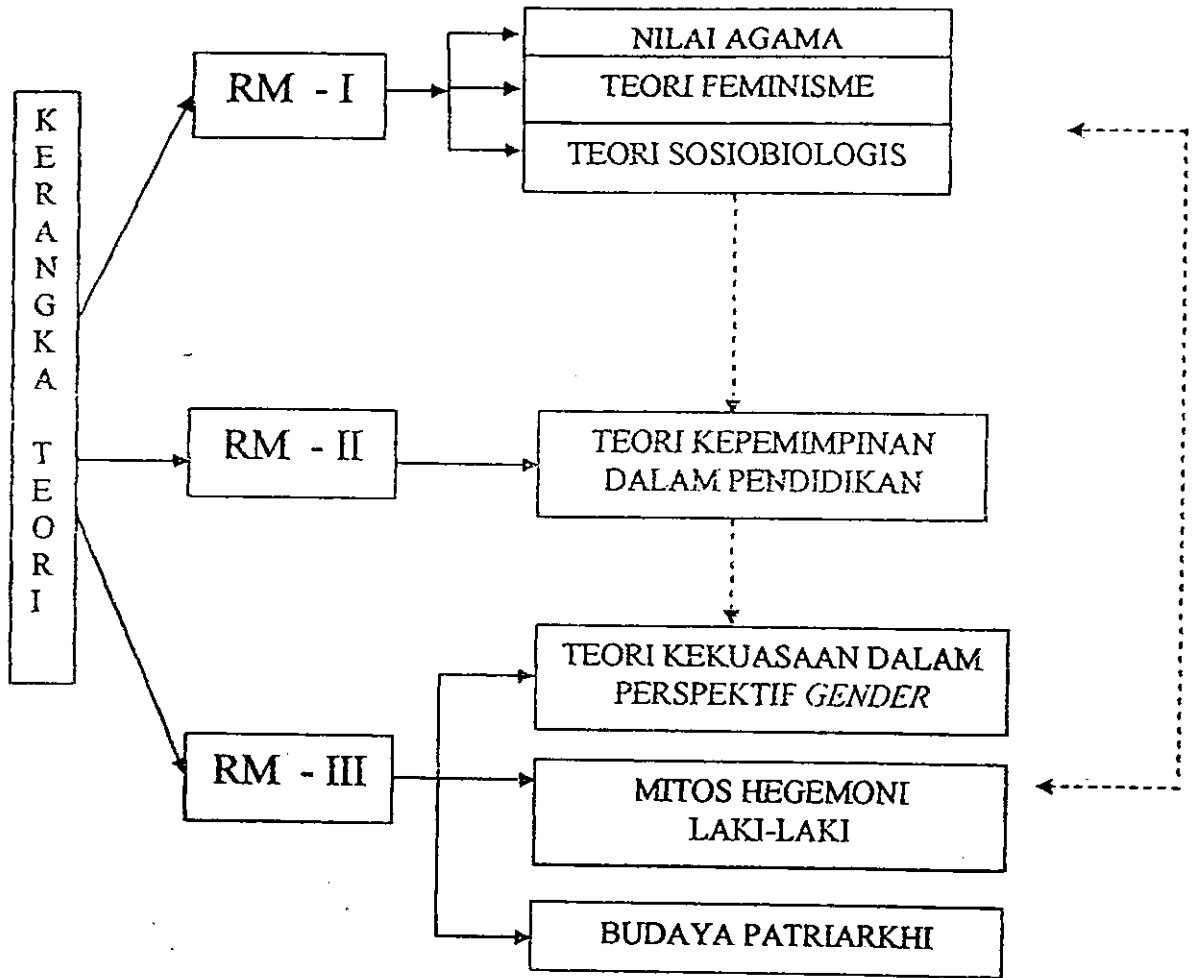
Sedangkan persyaratan khusus, tentang pengangkatan kepala sekolah adalah menyangkut jenjang kepala sekolah masing-masing. Untuk calon kepala sekolah dasar persyaratan khusus yang harus dipenuhi adalah (1) berijazah serendah-rendahnya SPG jurusan SD dan sekarang D-II PGSD, (2) berpengalaman mengajar di SD sekurang-kurangnya 5 tahun sejak diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil. Namun sekarang disesuaikan dengan kebutuhan pemerintah dan anggaran belanja negara untuk mengangkat khususnya kepala sekolah di pendidikan dasar (Ulfatin, 2002).

2.4. Kerangka Teori

Penelitian ini mengkaji tentang (1) rendahnya peluang guru perempuan dalam upaya menduduki jabatan kepala sekolah, (2) komparasi kinerja kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan dalam memimpin sekolah, (3) perubahan sosial budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta. Secara umum, penelitian ini didekati dengan perspektif *gender* yang didukung oleh teori sosiologis dan teori feminisme serta teori-teori lain yang relevan. Secara khusus, rumusan masalah pertama tentang rendahnya peluang guru perempuan dalam upaya menduduki jabatan kepala sekolah didekati dengan teori *sosiobiologis* dan teori *feminisme* yang didukung oleh budaya patriarkhi dan nilai

agama. Sedangkan rumusan masalah kedua yang membandingkan keberhasilan kepala sekolah laki-laki dengan kepala sekolah perempuan didekati dengan teori kepemimpinan dalam pendidikan. Begitu pula budaya promosi jabatan kepala sekolah sebagai rumusan masalah ketiga didekati dengan teori kekuasaan dalam perspektif *gender*, budaya patriarki dan mitos hegemoni terhadap perempuan serta peraturan pemerintah.

Bagan 2.5. Kerangka Teori Penelitian



Keterangan :

Dari beberapa teori di atas teori yang digunakan paling utama adalah teori feminisme dan teori sosiobiologis sedangkan teori yang lain sebagai pendukung

BAB III METODE PENELITIAN

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab III ini secara berturut-turut diuraikan (1) desain penelitian, (2) penentuan pemilihan situs penelitian, (3) data dan sumber data, (4) teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian, serta (5) teknik analisis data.

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada serangkaian fenomena sosial yang terjadi di masyarakat, khususnya dalam lingkungan pendidikan, yaitu (1) rendahnya peluang karir guru perempuan yang berkompentensi dalam menduduki jabatan kepala sekolah, (2) hasil kinerja dan keberhasilan kepala sekolah laki-laki dengan kepala sekolah perempuan dalam memimpin sekolah dasar swasta, serta (3) budaya promosi jabatan kepala sekolah dasar swasta.

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kualitatif karena memiliki karakteristik berikut. (1) Latar dalam penelitian ini bersifat alamiah tanpa ada pengkondisian apa pun dalam konteks yang diamati, semua terjadi dengan apa adanya. (2) Peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, baik dalam pengumpulan data maupun dalam penganalisisan data. Dalam tindakannya sebagai instrumen kunci peneliti menggunakan piranti penunjang, meliputi tape recorder, pedoman pengamatan, pedoman wawancara, dan dokumentasi. (3) Data yang dianalisis dan hasil analisisnya berupa deskripsi fenomena, tidak berupa angka-angka atau koefisien hubungan antar variabel. (4) Data di analisis secara induktif, sebab

dalam penelitian ini peneliti tidak bermaksud membuktikan hipotesis melainkan menarik garis besar fenomena yang diamati (lihat Bogdan dan Biklen, 1992).

Adapun pendekatan penelitian sosial yang digunakan adalah pendekatan fenomenologi. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mengungkap pola pikir (ide) aktor-aktor yayasan yang cenderung membatasi peluang guru perempuan menjadi kepala sekolah. Dunia ide yang dimaksud merupakan fakta fenomenologis yang perlu dihayati sebagai sesuatu yang bersifat sosial, dengan alasan pelakunya selalu mempertimbangkan konsekuensi/tuntutan sosial dalam bertindak. Sejalan dengan pendapat Schutz (dalam Zeitlin, 1995), fenomenologi sosial dimaksudkan bagi ilmu sosial yang bertujuan menafsirkan dan menjelaskan tindakan dan pikiran manusia melalui gambaran yang mendasar dari realitas yang tampak dan dari sikap alami. Selain itu, diungkap pula aspek-aspek atau hal-hal yang melatarbelakangi fenomena kinerja dan keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan perempuan dalam memimpin SD swasta. Pada bagian selanjutnya diungkap budaya promosi jabatan kepala sekolah yang berlaku di sekolah dasar swasta yang menjadi situs penelitian.

Ada enam situs, dengan sejumlah subjek penelitian berkarakteristik relatif sama, yang diamati perilakunya dalam penelitian ini. Karenanya, penelitian ini merupakan penelitian multisitus. Bogdan dan Biklen (1998) menyatakan bahwa rancangan multi situs merupakan rancangan kualitatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan teori yang mengangkat perolehan dari fenomena sosial serupa di lapangan, sehingga dapat menghasilkan bangun teori. Dalam hal ini, fenomena sosial serupa yang diteliti adalah fenomena tentang sedikitnya jumlah sekolah dasar swasta yang dipimpin kepala sekolah perempuan, padahal jumlah guru

perempuan lebih banyak daripada guru laki-laki dan sebagian di antaranya berpotensi akademik untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah.

Secara menyeluruh dan rinci, penelitian ini dikaji dengan pisau analisis perspektif *gender*. Penelitian dengan pendekatan perspektif *gender* dilakukan untuk memahami terjadinya ketimpangan sosial yang disebabkan oleh aspek *gender*. Esensi penelitian berperspektif *gender*, menurut Dharma (2000), adalah suatu kajian yang secara jelas berusaha mengungkap pengalaman perempuan dalam hubungannya dengan *gender* sebagai isu sentral.

Dalam penelitian ini, fenomena ketimpangan sosial yang diamati adalah rendahnya peluang karir guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah. Dikatakan rendah karena dari pengamatan terhadap enam situs penelitian diketahui bahwa jumlah guru perempuan lebih banyak dan kualifikasi pendidikan pada umumnya lebih tinggi daripada guru laki-laki, tetapi promosi jabatan kepala sekolah cenderung didominasi oleh guru laki-laki. Dari enam situs yang diteliti ternyata ada tiga situs yang, dengan berbagai alasan, mengalami perubahan, yaitu SD Muhammadiyah I, SD Kristen Protestan Brawijaya I dan SD Kristen Katholik Yos Sudarso. Ketiga situs tersebut kini dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Sedangkan tiga situs lain belum mengalami perubahan dan masih tetap diskriminasi *gender* (dipimpin kepala sekolah laki-laki). Dengan analisis *gender* ini pula dikaji secara rinci pola-pola pikir aktor yayasan tentang promosi jabatan kepala sekolah, serta pandangan-pandangan mereka tentang keberadaan kepala sekolah perempuan.

3.2 Penentuan Pemilihan Situs Penelitian

Sebelum menentukan situs penelitian yang diteliti, terlebih dulu peneliti mengadakan studi pendahuluan. Dari hasil studi pendahuluan tersebut, kemudian peneliti mendatangi Diknas dan Depag Kota dan Kabupaten Malang untuk mendapatkan gambaran awal mengenai SD swasta di Kota dan Kabupaten Malang. Selanjutnya, peneliti menemui para pemilik SD swasta Kota atau Kabupaten Malang. Semua keinginan dan tujuan penelitian, peneliti sampaikan secara jelas. Mereka menyambut baik kehadiran peneliti, sehingga pada akhirnya peneliti dapatkan beberapa gambaran mengenai kondisi situs-situs penelitian.

Maksud dipilihnya lokasi Kota dan Kabupaten Malang karena kondisi sosial, budaya, politik, ekonomi maupun geografis antara kota dan kabupaten tidak sama. Perbedaan tersebut turut mempengaruhi pola pikir aktor-aktor yayasan sehingga para aktor yayasan tersebut cenderung memilih laki-laki menjadi kepala sekolah daripada perempuan. Para aktor yayasan mempunyai alasan yang berbeda-beda berkaitan dengan kebijakan sistem pengangkatan kepala sekolah di sekolahnya, sesuai dengan kondisi sosial, budaya, politik, ekonomi, maupun geografis yang melatarbelakanginya.

Alasan dipilihnya SD swasta adalah karena sistem pengangkatan kepala sekolah di SD swasta tidak sama dengan di SD negeri. Sistem pengangkatan kepala sekolah di SD negeri mengikuti peraturan pemerintah, yang tidak membedakan kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan. Segala sesuatunya telah diatur sedemikian rupa, sehingga kemungkinan terjadi bias *gender* dalam hal pemilihan kepala sekolah dapat lebih ditekan. Tidak demikian

halnya dengan SD swasta, kebijakan penentuan kepala sekolah sepenuhnya menjadi wewenang aktor yayasan dan boleh tidak mengikuti peraturan pemerintah yang berlaku. Akibatnya, banyak terjadi ketimpangan *gender* dalam keputusan yang diambilnya.

Adapun alasan dipilihnya SD benuansa agama adalah karena sistem pengangkatan kepala sekolah SD yang benuansa agama (baik Islam maupun Kristen/Nasrani) cenderung memiliki karakteristik yang sesuai dengan agama yang dianutnya. Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang telah peneliti lakukan maupun hasil temuan peneliti terdahulu, diketahui bahwa keyakinan terhadap ajaran agamanya cukup berpengaruh pada sistem pengangkatan kepala sekolah di SD swasta benuansa agama. Begitu pula dipilihnya SD yang bersifat umum/nasional adalah karena diasumsikan SD tersebut bersifat umum dan netral sehingga tidak sama dengan SD yang benuansa agama. Dengan dipilihnya SD yang berlatar belakang berbeda tersebut terungkap pula adanya perbedaan faktor-faktor penyebab rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah.

Berdasarkan studi eksplorasi dan hasil wawancara peneliti dengan Kadiknas Kota dan Kabupaten Malang, Kasi TK/SD Kota dan Kabupaten Malang, serta dua staf Depag Kabupaten Malang, pada akhirnya peneliti memilih enam situs penelitian dengan kasus yang sama. Enam situs penelitian tersebut adalah (1) SD Muhammadiyah I Kota Malang; (2) Sekolah MINU Bululawang Kabupaten Malang; (3) SD Kristen Brawijaya I Kota Malang; (4) SD Katolik Yos Sudarso

Kepanjen Kabupaten Malang; (5) SD Kartika V-7 Kota Malang dan (6) SD Taman Muda Turen Kabupaten Malang.

Dari hasil studi pendahuluan tersebut diperoleh informasi bahwa ada (1) SD Muhammadiyah 1 Kota Malang yang sejak berdiri hingga sekarang belum pernah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan; (2) MIS Bululawang di Kabupaten Malang yang tergolong MIS favorit tetapi belum pernah mempromosikan kepala sekolah perempuan; (3) SD Kristen di Kota Malang yang sejak berdirinya selalu dipimpin kepala sekolah laki-laki namun baru kali ini dipimpin oleh perempuan; (4) SD Katolik yang sejak berdirinya selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki tetapi akhir-akhir ini (sudah dua kali) dipimpin perempuan; (5) SD Kartika V-7 yang sejak berdiri sampai sekarang belum pernah mempromosikan guru perempuan menjadi kepala sekolah walaupun pengurus yayasan selalu di pegang oleh kaum perempuan yaitu Persit (isteri ABRI); dan (6) SD benuansa umum atau nasional dan tergolong SD favorit di Kecamatan Turen, yang berdiri sejak zaman penjajah sampai sekarang baru satu kali dipimpin perempuan dengan hasil yang sangat sukses dengan indikasi jumlah murid banyak, angka kelulusan tinggi, kreatif dan inovatif, serta memiliki dedikasi dan loyalitas tinggi.

Pada enam situs tersebut diketahui bahwa jumlah guru perempuan lebih banyak daripada guru laki-laki namun kenyataannya jabatan kepala sekolah didominasi oleh laki-laki. Kondisi di Kabupaten Malang menunjukkan bahwa (1) dari 39 SD Swasta di Kabupaten Malang, 33 sekolah di antaranya dipimpin kepala sekolah laki-laki, dan 6 sekolah sisanya dipimpin oleh kepala sekolah perempuan;

(2) dari 296 MIS di Kabupaten Malang, 264 diantaranya dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan 32 sisanya dipimpin kepala sekolah perempuan; (3) dari 65 kepala sekolah yang disubsidikan kepada MIS Kabupaten; 56 kepala sekolah laki-laki dan 9 sisanya kepala sekolah perempuan. Data di Diknas Kota Malang menunjukkan bahwa dari 29 SD di 5 kecamatan, 22 jabatan kepala sekolah disandang laki-laki, dan 7 jabatan kepala sekolah disandang perempuan.

Sebenarnya, peneliti juga mendatangi sekolah-sekolah lain. Namun ternyata enam SD di atas dianggap paling tepat karena alasan yang relatif sama, yaitu sekolah yang berusia sangat tua, tetapi pada kenyataannya belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan, atau menutup sama sekali kemungkinan perempuan menjadi kepala sekolah, dan kepala sekolah perempuan diangkat hanya karena kondisi darurat (tidak ada laki-laki yang bersedia menjadi kepala sekolah). Pada umumnya, perubahan pola pikir aktor yayasan terjadi di waktu kondisi sulit dan darurat.

3.3 Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini adalah informasi yang terkait dengan tiga hal yang menjadi fokus penelitian, yaitu (1) alasan rendahnya peluang guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah, (2) kinerja dan keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan dalam memimpin sekolah dasar swasta, serta (3) budaya promosi jabatan kepala sekolah dasar swasta yang menjadi situs penelitian. Informasi-informasi tersebut diperoleh dari informan yang menjadi sumber data, yaitu ketua yayasan dan pengurus yayasan yang selanjutnya disebut aktor yayasan, kepala sekolah/mantan kepala sekolah, guru-

guru, dewan sekolah, serta masyarakat sekitar sekolah dasar swasta yang diteliti bila dipandang perlu.

Aktor yayasan yang dimaksud di sini adalah enam orang ketua yayasan dan mantan ketua yayasan yang pernah mengangkat kepala sekolah, serta 12 orang pengurus yayasan. Kepala sekolah dan mantan kepala sekolah yang dimaksud adalah enam orang kepala sekolah dan mantan kepala sekolah (yang masih hidup) pada situs yang diteliti. Seorang mantan kepala sekolah perempuan (Nyi Shj) tidak bisa diajak berkomunikasi dengan baik karena terlalu tua (seratus tahun) sehingga daya ingatnya berkurang. Guru yang dijadikan informan adalah guru-guru yang saat ini masih aktif, meliputi dua orang guru perempuan yang pernah dicalonkan menjadi kepala sekolah tetapi gagal, dan enam orang guru perempuan yang tidak berminat menjadi kepala sekolah. Guru perempuan yang tidak berminat menjadi kepala sekolah diwawancarai untuk diketahui penyebab guru tersebut tidak memiliki ambisi untuk menjadi kepala sekolah. Wali murid yang dipilih menjadi informan adalah wali murid yang menjadi BP3 dan yang ditemui peneliti secara acak. Pada umumnya, wali murid tersebut kurang bisa memberikan informasi yang akurat karena tidak tahu banyak informasi tentang promosi jabatan kepala sekolah. Pada umumnya, mereka semua tidak bisa memberikan data yang akurat tentang penyebab rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan sebagai kepala sekolah, komparasi kinerja kepala sekolah laki-laki dengan kepala sekolah perempuan, serta budaya promosi jabatan di sekolah-sekolah yang menjadi situs penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, menurut Faisal (1998), perlu diadakan uji

kasus negatif yang bertujuan untuk memperoleh hasil yang lebih akurat. Kasus negatif yang dimaksud adalah kasus lain yang bisa digunakan untuk memperkuat keabsahan data lapangan sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih objektif. Bahkan, mungkin bisa digunakan untuk menangkal temuan peneliti terdahulu atau teori yang telah ada. Uji kasus negatif dalam penelitian ini dilakukan terhadap SDM IX, sekolah dasar swasta bernuansa agama Islam yang sangat sukses di bawah kepemimpinan guru perempuan.

Selain sumber data informan, dimanfaatkan pula sumber data dokumentasi berupa info tentang sejarah berdirinya sekolah (lihat Bab IV), peraturan-peraturan yang berlaku di sekolah, (khususnya peraturan yang melandasi pengangkatan jabatan kepala sekolah), foto-foto kegiatan sekolah, serta berbagai dokumen lain yang dapat menunjukkan peran sekolah dalam kaitannya dengan budaya promosi jabatan kepala sekolah. Berbagai kegiatan rutin sekolah, baik berupa kegiatan pembelajaran maupun kegiatan non-pembelajaran di sekolah, juga menjadi data dalam penelitian ini.

3.4 Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Untuk pengambilan data, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam kegiatan observasi, peneliti mengamati kegiatan rutinitas lembaga dari luar, serta kinerja kepala sekolah laki-laki dan perempuan. Adapun wawancara secara mendalam dilakukan terhadap ketua yayasan dan pengurus yayasan, kepala sekolah/mantan kepala sekolah, guru-guru, serta wali murid. Teknik dokumentasi digunakan untuk menjangkau informasi berupa peraturan-peraturan yang berlaku di sekolah yang menjadi situs

penelitian, khususnya yang berkaitan dengan pengangkatan jabatan kepala sekolah.

Observasi berguna bagi peneliti untuk memasuki dan mengamati latar serta suasana tertentu. Teknik observasi ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: (1) Observasi luas yang dimaksudkan untuk menggambarkan secara umum mengenai latar penelitian meliputi kondisi sekolah dan kegiatan rutin sekolah. (2) Observasi terfokus yang dimaksudkan untuk menemukan kategori informasi yang tercakup dalam fokus penelitian meliputi budaya promosi jabatan dan kondisi guru perempuan di masing-masing situs. (3) Observasi secara menyempit yaitu menyeleksi kejadian-kejadian yang mampu menggambarkan perbedaan di antara kategori-kategori yang tercakup dalam fokus penelitian seperti perubahan budaya promosi jabatan.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini mencakup (1) wawancara tidak terstruktur, (2) wawancara terstruktur, serta (3) diskusi kelompok terfokus. Wawancara tidak terstruktur bertujuan menggali data seluas-luasnya tanpa mengurangi kealamiahannya dan peneliti bisa mencatat respon afektif selama wawancara berlangsung. Dalam hal ini informasi belum mengarah pada fokus masalah, misalnya masih pada tataran sejarah berdirinya sekolah, nama-nama kepala sekolah yang pernah menjadi kepala sekolah dan sebagainya. Dari wawancara tidak terstruktur sedikit demi sedikit diarahkan ke semi struktur yang mengarah ke fokus masalah' misalnya tentang personil sekolah, pengangkatan kepala sekolah, hambatan-hambatannya, serta persepsi personil sekolah terhadap kepala sekolah perempuan. Wawancara terstruktur dimaksudkan sebagai

wawancara yang sebelumnya telah dipersiapkan segala sesuatunya secara terstruktur dan baik. Kelompok terfokus yang diajak berdiskusi antara lain ketua yayasan dan pengurus yayasan, kepala sekolah/mantan kepala sekolah dan guru. Semua hasil wawancara dicatat lengkap. Agar memudahkan menganalisisnya, transkrip hasil diskusi dibuat berdasarkan kronologis pembicaraan.

Studi dokumentasi bermanfaat untuk mengumpulkan data dari sumber selain orang atau manusia yang meliputi: (1) peraturan-peraturan yang digunakan untuk pengangkatan kepala sekolah, (2) kegiatan pengurus yayasan dan personilnya, (3) foto-foto kegiatan sekolah, dan (4) foto kegiatan yayasan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti, karenanya disebut juga dengan instrumen kunci. Dalam fungsinya sebagai instrumen kunci, peneliti bertugas menentukan layak tidaknya suatu informasi dijadikan data yang siap dianalisis. Untuk itu, pengambilan data tidak boleh diserahkan kepada enumerator, sebab yang tahu persis masalah yang diteliti adalah peneliti sendiri, bukan orang lain termasuk enumerator. Selain itu, agar dapat memahami makna peristiwa dan interaksi orang-orang yang diamati, maka diperlukan keterlibatan dan penghayatan langsung dari pihak peneliti terhadap subjek di lapangan. Posisi sebagai instrumen kunci dimaksudkan pula dalam rangka reduksi data. Artinya, peneliti berperan penuh dalam memilih informasi mana yang layak dijadikan data dan informasi mana yang tidak layak dijadikan data, seperti tercantum pada lampiran data wawancara dengan para informan.

Menurut Guba dan Lincoln (1981) peneliti dapat mempertahankan keutuhan dan mengembangkan dasar pengetahuan serta memproses dan

memanfaatkan kesempatan untuk menyelidiki respon yang istimewa dari orang-orang yang diamati. Dalam hal ini perlu diperhatikan juga etika penelitian seperti yang dilakukan oleh Manca (1989), yaitu menjunjung tinggi hak asasi informan, tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga rahasia pribadi informan, tidak mengeksploitasi, dan tidak terlalu mengganggu aktivitas informan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dibedakan atas tiga tahap, yaitu tahap pra lapangan, tahap lapangan dan tahap pasca lapangan. Ketiga tahap tersebut dijelaskan sebagai berikut.

Tahap Pra Lapangan

Sebelum memasuki lebih dalam enam situs, peneliti mengamati kondisi sekolah secara sepintas dari luar. Dalam hal ini yang diamati adalah kondisi fisik sekolah dari luar pagar, kondisi fisik murid saat berangkat sekolah, saat bermain, saat istirahat, dan saat upacara. Sedangkan guru-guru yang diamati adalah guru-guru laki-laki dan perempuan saat berangkat ke sekolah, kepala sekolah saat memimpin upacara, serta guru-guru yang sedang mengajar olahraga di lapangan sekolah. Dalam kondisi pengamatan ini mulai terjadi wawancara bebas (wawancara dengan siapa saja di lingkungan situs sekolah secara acak). Dengan demikian dalam tahap pra lapangan ini peneliti mulai melakukan observasi dan wawancara bebas seputar tipologi sekolah dan personil sekolah. Wawancara dilakukan terhadap 2 orang pada setiap situs. Selanjutnya, hasil informasi pralapangan ini dipergunakan sebagai bahan pertimbangan ketika memasuki tahap lapangan.

Tahap Lapangan Pada Enam Situs Penelitian

Tahap lapangan ini merupakan tahapan yang cukup penting karena pada tahap lapangan ini dilakukan pengambilan data yang kemudian langsung dianalisis secara kasar. Begitu seterusnya pengambilan data lainnya langsung dianalisis. Seperti dijelaskan di atas, pendekatan yang digunakan adalah kualitatif fenomenologis yang pada dasarnya bermanfaat untuk mengungkapkan apa yang tersembunyi di balik pola pikir sang pelaku, dalam hal ini adalah aktor-aktor yayasan dari enam situs penelitian yang sebagai penentu kebijakan. Untuk itu peneliti selama lima belas bulan ikut membenamkan diri bersama orang-orang yang sedang diteliti.

Selain aktor-aktor yayasan, pengumpulan data juga dilakukan terhadap kepala sekolah serta guru-guru dan BP3 / Wali murid dari enam situs penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengambilan data dengan observasi meliputi observasi secara luas, terfokus dan menyempit. Observasi secara luas digunakan untuk mengamati kegiatan rutinitas lembaga secara umum, berikutnya diteruskan pada observasi terfokus untuk menemukan kategori informasi yang tercakup dalam fokus penelitian. Di sini peneliti ikut mengamati kegiatan sekolah seperti upacara yang kemudian diadakan wawancara mengapa yang menjadi pemimpin kegiatan upacara semua laki-laki dan mengapa waktu upacara berjalan tempat laki-laki terpisah. Begitu pula peneliti juga mengamati kegiatan aktor yayasan dalam pembangunan gedung yang diteruskan dengan wawancara mengapa yang menjadi panitia pembangunan gedung semua laki-laki. Di samping itu juga mengamati

semua kegiatan kepala sekolah baik hubungannya dengan Diknas, guru, teman sejawat, murid, BP3 maupun upayanya dalam pembangunan sekolah.

Kegiatan yang dilakukan di lapangan, baik hasil observasi maupun wawancara untuk situs I ditulis pada kertas putih, untuk situs II kertas hijau muda, untuk situs III kertas merah muda, untuk situs IV kertas biru muda, untuk situs V kertas kuning muda dan untuk situs VI kertas folio bergaris. Semua hasil observasi maupun wawancara ditata rapi kemudian dianalisis dan disintesis dengan teori-teori yang relevan dan dikombinasi dengan interpretasi peneliti sendiri. Untuk menemukan solusi dari masalah yang ada di lapangan, misalnya di MINU yang masih tertutup rapat kemungkinan perempuan menjadi kepala sekolah, diadakan diskusi terfokus antara peneliti dengan ketua yayasan MINU, pengurus yayasan dari golongan tua dan muda serta kepala sekolah.

Dari hasil diskusi terfokus tersebut peneliti dapat memahami perilaku masing-masing individu. Perilaku yang dimaksud adalah perilaku aktor yayasan dalam mengambil kebijakan promosi jabatan terhadap guru-guru perempuan dan laki-laki, baik dalam perilaku sehari-hari yang tampak maupun yang tidak tampak. Berikutnya pengumpulan data juga dilaksanakan secara observasi menyempit. Maksudnya, baik observasi maupun wawancara dilakukan semakin terfokus. Dalam observasi menyempit ini, peneliti menyeleksi perbedaan kejadian antara kota dengan kabupaten serta perbedaan kejadian antar tiga nuansa yaitu nuansa Islam, nuansa Kristen, maupun nuansa umum.

Sedangkan wawancara yang digunakan wawancara tidak terstruktur, terstruktur maupun diskusi kelompok sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Informan yang diwawancarai dimintai keterangan mengenai tiga fokus penelitian yang

dibahas, yaitu penyebab rendahnya karir guru perempuan untuk menduduki jabatan kepala sekolah, kinerja dan keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan perempuan dalam memimpin sekolah serta perubahan budaya promosi jabatan kepala sekolah.

Hasil wawancara tersebut semakin ditarik ke wawancara yang lebih terfokus yang digunakan untuk mengklarifikasi dan validitasi data dari catatan observasi yang dikombinasi dengan wawancara. Di sini peran peneliti lebih banyak sebagai pendengar dan pencatat dari percakapan dengan informan, peran peneliti di sini sebagai informan kunci sedangkan para informan yang terpilih sebagai subjek yang banyak tahu tentang apa yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari, khususnya terkait dengan kebijakan pengambilan keputusan menjadi kepala sekolah.

Sedangkan pelaksanaannya lebih bersifat dialogis yang mengutamakan dan mengendalikan pembicaraan informan agar terfokus pada pertanyaan peneliti (Orleans, 1997). Di samping catatan dari kertas berwarna, peneliti juga dibantu dengan rekaman tape recorder dan dokumentasi foto, seperti misalnya dokumen foto pengangkatan kepala sekolah maupun hasil wawancara dengan informan.

Dokumentasi dianggap perlu karena untuk mengabadikan karakteristik sekolah, personil sekolah, maupun kegiatan sekolah. Sebagai contoh kegiatan aktor yayasan MINU yang sebagian besar para ulama pada umumnya berpakaian khas ulama / Kyai, yaitu berpakaian sarung dengan dilengkapi baju taqwa dan pakai kopyah serta sandal, yang mana semua ini menunjukkan identitas dirinya sebagai muslim. Dalam hal ini sarung tidak hanya digunakan ke Masjid saja tetapi

juga rapat yayasan maupun kegiatan lain seperti terlampir pada foto-foto dokumen.

Seluruh hasil pengamatan pengamatan/observasi ditata rapi kemudian dianalisis dan disintesis sehingga menjadi proposisi-proposisi yang siap dilaporkan. Pelaksanaannya digabung dari catatan-catatan pada kertas berwarna kemudian di *crosscheck* dengan hasil pengamatan melalui rekaman tape recorder sehingga data semakin akurat.

Tahap Pasca Lapangan

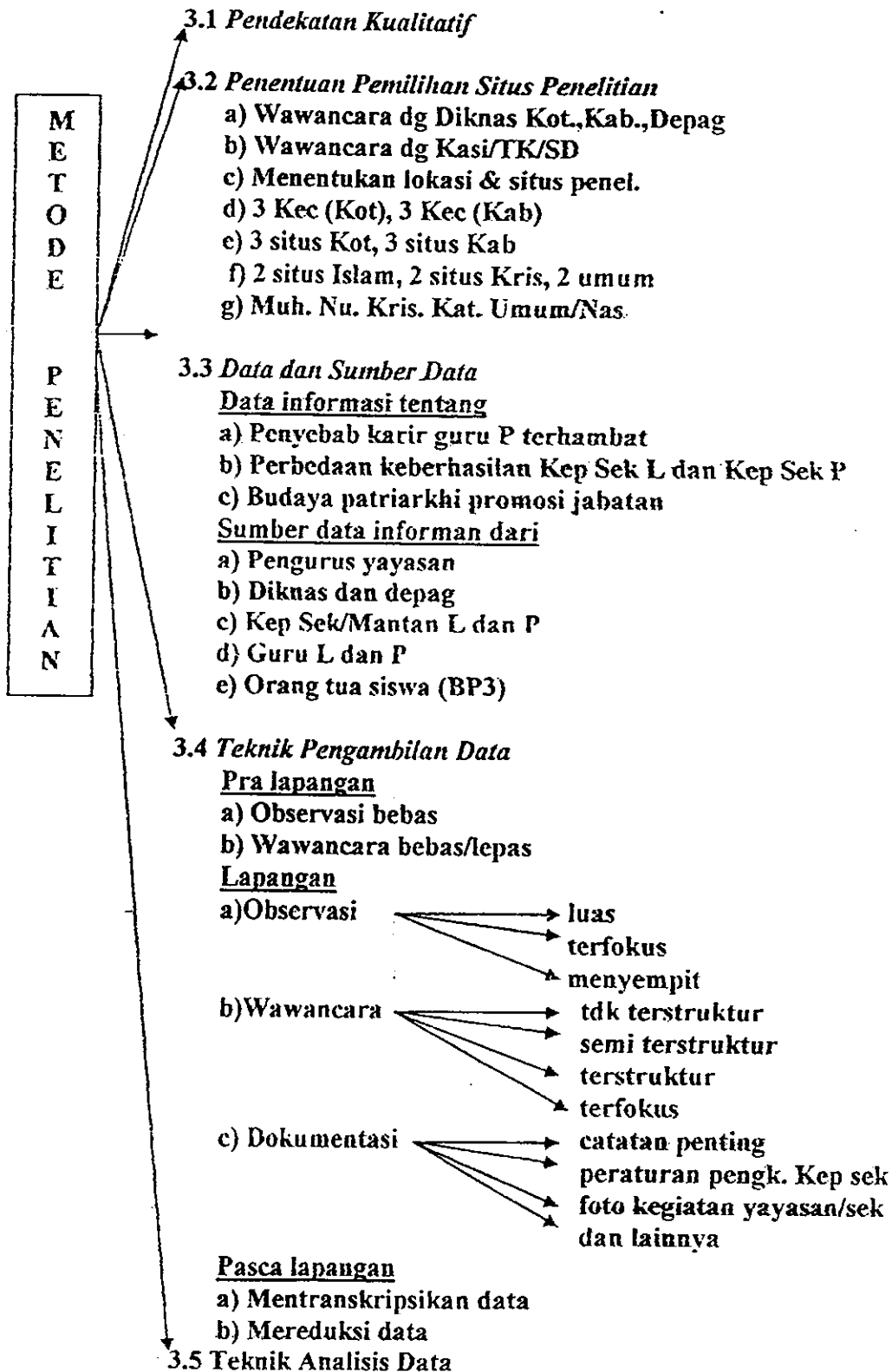
Setelah semua data terkumpul dan sudah dianalisis secara kasar, kemudian dikaji lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang telah ditetapkan, serta dikombinasi dengan interpretasi dari peneliti, diupayakan menemukan proposisi-proposisi kemudian nantinya diupayakan menjadi temuan baru atau teori baru. Alurnya, semua data pada setiap situs yang berupa catatan maupun rekaman yang sudah dianalisis secara kasar

3.5. Teknik Analisis Data

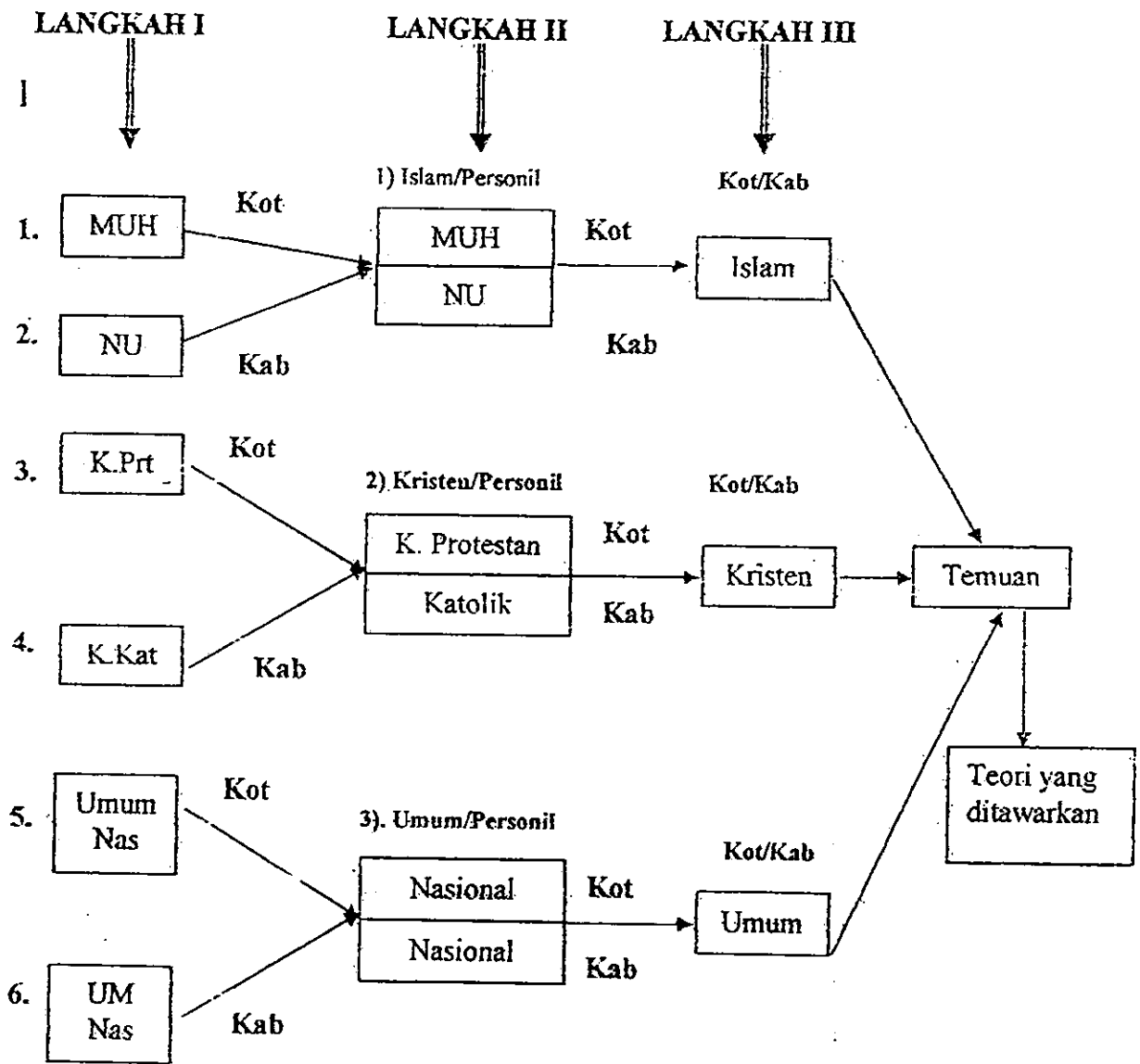
Pekerjaan analisis data meliputi kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan, mensintesis, mencari pola, dan menemukan apa yang bermakna untuk dilaporkan secara sistematis (Bogdan dan Biklen (1988); Faisal (1998); Meleong (1990)). Data yang dimaksudkan meliputi (1) diskripsi yang rinci tentang situasi, peristiwa, perilaku interaksi dan manusia; (2) pernyataan-pernyataan dari informan tentang sikap, pengalaman, keyakinan dan pikiran; (3) petikan isi dokumen (Patton, 1980).

Teknik analisis data yang dilakukan ada dua macam, yaitu situs dan antarsitus. Analisis data situs di dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai analisa data terhadap setiap sekolah yang dijadikan situs penelitian. Penganalisisan datanya dilakukan seperti yang dianjurkan oleh Bogdan dan Bikien (1992), Milles dan Hubberman (1984), serta Schlegel (1984) yaitu dimulai sejak atau bersamaan dengan pengumpulan datanya. Penganalisisannya meliputi kegiatan-kegiatan (1) penyusunan paparan data tentang tipologi sekolah pada masing-masing situs penelitian; (2) menganalisis data dari setiap situs penelitian yang didasarkan pada hasil observasi, wawancara dan dokumenter untuk masing-masing rumusan masalah; (3) menganalisis dan membahas serta mengelompokkan data dari masing-masing situs menjadi tiga nuansa yaitu nuansa Islam (I), bernuansa kristen (K), dan bernuansa umum/nasional (U) dengan teori yang relevan; (4) membahas temuan yang ada pada masing-masing kelompok nuansa sekolah dan membandingkannya dengan teori yang ada maupun hasil penelitian terdahulu; (5) menyusun proposisi-proposisi yang akhirnya berguna untuk membangun teori baru. Langkah-langkah dan proses penelitian mulai dari turun ke lapangan sampai penyusunan proposisi dan membangun teori secara garis besar tergambar pada bagan 3.1 dan analisisnya tergambar seperti pada bagan 3.2. di bawah ini.

Bagan 3.1. Langkah-langkah Proses Penelitian



Bagan 3.2 Langkah-langkah Teknik Analisis Data dan Pembahasan



BAB IV
GAMBARAN UMUM
TOPOLOGI SEKOLAH DAN
PERSONIL SEKOLAH DALAM
KONTEKS GENDER

BAB IV

**GAMBARAN UMUM TIPOLOGI INSTITUSI SEKOLAH DAN
PERSONIL SEKOLAH DALAM KONTEKS *GENDER***

4.1 Gambaran Umum Tipoplogi Institusi Sekolah dan Personil Sekolah di SD Muhammadiyah I Kota Malang (situs I)

Teori institusional mengemukakan bahwa perbedaan gender berasal dari perbedaan jenis kelamin laki-laki dan perempuan dalam berbagai setting institusional. Satu obyek utama menurut teori ini adalah adanya pembagian peran secara seksual yang mengaitkan peran domestik dan peran publik yang telah dianalisa oleh berbagai teoretisi seperti Berger dan Berger Bernard; Chodorow; Risman dan Ferree; M.Johnson dalam Goodman dan Ritzer (2004). Oleh karena itu juga dipaparkan tipologi institusi sekolah dan personil sekolah di SDM I kota Malang.

Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah

SD Muhammadiyah I berdiri di atas tanah seluas 1400 m² dengan luas bangunan ± 900 m². Berdiri pada tahun 1927 dengan berasaskan Pancasila. Sekolah ini untuk membentuk manusia muslim yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cakap, percaya diri, disiplin, tanggung jawab, cinta tanah air, memajukan dan memperkembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan serta beramal menuju terwujudnya masyarakat utama yang adil, makmur yang diridhoi Allah SWT (PDM. 2000). Sejak tahun 1980-an, SD Muhammadiyah I bergabung dengan SD Muhammadiyah IV. Kedua sekolah tersebut akhirnya diberi nama SD

Muhammadiyah I. Latar belakang bergabungnya berdasarkan informasi yang diperoleh dari peneliti adalah kedua sekolah yaitu SD Muhammadiyah I dan SD Muhammadiyah IV saat itu mengalami krisis menurunnya jumlah siswa secara terus menerus, sehingga tidak efektif jika kegiatan belajar tetap dilakukan pada dua sekolah yang memiliki siswa sangat sedikit.

SD Muhammadiyah I saat ini memiliki 6 kelas yang digunakan untuk siswa kelas 1 sampai kelas 6. Selain itu juga terdapat ruang Kepala Sekolah, Ruang Guru, Perpustakaan, Laboratorium IPA, Laboratorium IPS, Laboratorium Matematika, Laboratorium Komputer, ruang Tata Usaha (TU), musholla, koperasi, ruang UKS, kantin sekolah dan ruang bimbingan konseling. Kondisi fisik dari semua ruangan itu cukup memadai untuk kegiatan proses belajar mengajar. Bangunan gedung terbuat dari batu bata bercat putih dan biru serta berlantai keramik putih, dengan halaman yang dikelilingi pagar besi. Lingkungan sekolah tampak cukup bersih dan tertata dengan rapi.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan didirikan SD Muhammadiyah I adalah membentuk manusia muslim yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cakap, percaya diri, disiplin, tanggung jawab, cinta tanah air, memajukan dan memperkembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan serta beramal menuju terwujudnya masyarakat utama yang adil, makmur yang diridhoi oleh Allah. SD ini merupakan gabungan dari dua SD, yaitu SD Muhammadiyah I dan SD Muhammadiyah IV. Penggabungan kedua SD ini dilakukan karena jumlah siswanya sedikit (menurun).

Jumlah ruang kelas cukup memadai sesuai dengan jumlah siswa dan banyak kelas, demikian pula fasilitas sekolah yang lain, yaitu ruang guru, ruang

kepala sekolah, koperasi, musola, dan unit kesehatan sekolah (UKS). Disamping kondisi sekolah yang cukup bagus tersebut, lokasi sekolah sangat cukup strategis pula, karena karena dekat dengan poros kota, dilalui beberapa jalur angkutan kota, memiliki tanah yang cukup luas dan kondisi bangunan yang cukup baik. Secara kualitas dan kuantitas kondisi SD Muhammadiyah I cukup bagus.

Tipologi PCM dan PDM

Berbeda dengan umumnya sekolah swasta yang biasanya bernaung di bawah sebuah yayasan tertentu, SD Muhammadiyah I tidak bernaung di sebuah yayasan melainkan berdiri di bawah Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Wilayah Kecamatan Klojen Malang dan di bawah naungan Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kota Malang. Ketua PCM Wilayah Kecamatan Klojen saat ini dipegang oleh Ir. Agus Purwadyo. Sedangkan ketua PDM dijabat oleh Drs. Ahmad Taufik Kusuma. Bagian Dikdasmen dipegang oleh Ismail Novianto, SH. Ketiga pimpinan inilah yang memiliki peranan dalam promosi jabatan kepala sekolah di SD Muhammadiyah I.

SD Muhammadiyah I selalu diupayakan bisa berkembang dengan baik. Pihak PCM dan PDM telah memiliki tim pengembang yang terdiri dari orang-orang berkualitas dan berkualifikasi pendidikan tinggi yang jumlahnya mencapai 12 orang.

Dari dua belas anggota tim pengembang ternyata hanya seorang (1) perempuan yang dilibatkan dalam tim pengembang sedangkan yang sebelas (11) lainnya berjenis kelamin laki-laki. Dengan demikian diskriminasi *gender* juga terjadi pada tim pengembang sekolah dasar Muhammadiyah I. Tipe utama

pengurus PCM, PDM, maupun Kepala Dikdasmen dengan didukung oleh semua tim pengembang adalah orang yang berjiwa keMuhammadiyah tinggi sehingga apa yang menjadi visi dan misi Muhammadiyah tidak melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa SD Muhammadiyah I tidak bernaung di bawah suatu yayasan tertentu tetapi di bawah Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Wilayah Klojen Malang dan di bawah naungan Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kota Malang. Tipologi Pengurus Utama PCM, PDM, dan Kepala Dikdasmen maupun team pengembangnya adalah orang yang jiwa kemuhmadiyahannya cukup tinggi sehingga apa yang menjadi visi dan misi Muhammadiyah tidak melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan.

Yang berperan dalam promosi jabatan kepala sekolah adalah Ketua PCM, Ketua PDM dan Bagian Pendidikan Dikdasmen. Aktor-aktor PCM dan PDM semua laki-laki, sedangkan dari 12 team pengembang hanya seorang yang perempuan, sehingga terlihat bahwa komposisi aktor PCM, aktor PDM maupun team pengembang masih bias *gender*.

Pola pikirnya pun juga bias *gender* sehingga dalam mempromosikan jabatan kepala sekolah juga menyubordinat guru guru perempuan Namun sejak tahun 2000 sudah mulai ada perubahan sehingga mau menerima subsidi kepala sekolah perempuan.

Tipologi Kepala Sekolah SD Muhammadiyah I

Tipe kepala sekolah yang dikehendaki untuk memimpin di SD Muhammadiyah I adalah seorang yang memiliki jiwa muhammadiyah tinggi

dan memiliki kompetensi yang memadai. Saat ini SD Muhammadiyah I dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang bernama Jarot Sugiono, M.Si. Selain menjabat sebagai kepala sekolah di SD Muhammadiyah I, JS adalah seorang dosen di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) yang diperbantukan untuk memimpin SD Muhammadiyah I.

Dipilihnya JS sebagai Kepala Sekolah SD Muhammadiyah I berbeda dengan proses sebelumnya. Sebelum tahun 2000 semua kepala sekolah yang memimpin SD Muhammadiyah I adalah orang-orang yang ditentukan oleh PCM dan ditetapkan oleh PDM. Namun karena beberapa tahun terakhir ini SD Muhammadiyah I mengalami krisis menurunnya jumlah siswa yang kemudian berpengaruh pada menurunnya kondisi keuangan maka Universitas Muhammadiyah melakukan inisiatif untuk memberi bantuan tenaga kepala sekolah dengan honor yang ditanggung oleh UMM. Dua sekolah yang mendapat bantuan kepala sekolah ini adalah SD Muhammadiyah I dan SD Muhammadiyah IX. Karena pihak UMM yang memberikan bantuan maka untuk kepala sekolah yang menjabat sejak tahun 2000 ini dipilih oleh pihak UMM dengan kriteria yang ditetapkan oleh UMM. Menurut keterangan dari JS, kedudukan kepala sekolah di SD Muhammadiyah I sejajar dengan kedudukan ketua jurusan di UMM namun memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda.

Untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah SD Muhammadiyah I ini memiliki filosofi yang mendasari visi dan misi SD Muhammadiyah I yang tidak berbeda dengan SD Muhammadiyah IX sebagaimana disampaikan berikut.

- **Visi** : ingin menjadi sekolah dasar terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dasar yang handal dan berorientasi pada masa depan dalam upaya menegakkan wacana keilmuan dan keislaman.
- **Misi** : ingin mencetak lulusan yang memiliki keunggulan intelektual, praktikal dan emosional, berwawasan global, berakhlakul karimah dan bertaqwa kepada Allah SWT.

Adapun secara berturut-turut kepala sekolah di SD Muhammadiyah I Malang sejak dari tahun 1927 adalah sebagai berikut.

Tahun 1927 - 1960	: data tidak ditemukan oleh peneliti.
Bapak Kabul	: tahun 1960 – 1970 , diganti karena meninggal dunia
Bapak Wari Sunyoko	: tahun 1970 – 1989 , diganti karena usia tua
Bapak Arief Efendi	: tahun 1989 – 1999 , diganti karena pindah ke STM
Bapak Syamsul Arifin	: tahun 1999 – 2000, dosen IKIP Malang, mengundurkan diri karena pensiun.
Jarot Sugiono Sugiono, M.Si	: tahun 2000 – sekarang, kepala sekolah subsidi dari UMM.

Dilihat dari sejarahnya, SD Muhammadiyah I saat ini sudah berusia 77 tahun dan semua kepala sekolah di SD Muhammadiyah I berjenis kelamin laki-laki. Pertanyaan mendasar yang muncul adalah mengapa guru perempuan tidak pernah menjadi kepala sekolah di SD Muhammadiyah I selama rentang waktu yang sudah melewati jaman mulai dari penjajahan sampai era reformasi ini. Struktur kepala sekolah yang seperti ini menunjukkan laki-laki lebih superioritas dan perempuan lebih inferior sehingga terjadi ketimpangan gender dalam struktur promosi jabatan kepala sekolah.

Sejak tahun 2000 aktor-aktor PCM mulai merubah budaya promosi jabatan kepala sekolah karena pihak PCM sebagai penentu promosi jabatan kepala sekolah sekarang hanya menyetujui pemberian subsidi dari UMM. Perubahan budaya promosi jabatan kepala sekolah mulai menunjukkan adanya kesetaraan gender karena PCM mau menerima subsidi kepala sekolah perempuan yang namanya Ls. Dalam hal ini pihak PCM sudah mulai mengakui hak-hak kaum perempuan untuk menjabat kepala sekolah sehingga senada dengan perjuangan feminis liberal (menurut Goodman dan Ritzer, 2004) yang beranggapan bahwa (1) semua manusia sama (2) kesamaan dapat dijamin melalui pengakuan legal atas hak-hak manusia secara universal (3) ketimpangan antara laki-laki dan perempuan diciptakan secara sosial (*society constructed*) dan tidak ada dasarnya dalam alam (4) perubahan sosial untuk kesetaraan *gender* dapat dicapai dengan mengajak publik yang rasional.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa SD Muhammadiyah I saat ini dipimpin oleh kepala sekolah yang bernama JS, yang merupakan bantuan dari Universitas Muhammadiyah Malang. Selain menjabat sebagai kepala sekolah, JS juga masih menjabat sebagai dosen di Universitas Muhammadiyah Malang. SD Muhammadiyah I yang sudah berdiri selama 77 tahun itu belum pernah sekalipun dipimpin kepala sekolah perempuan. Dengan demikian tampak jelas bahwa dalam formasi jabatan SD Muhammadiyah I masih berlaku bias *gender*.

Tipe kepala sekolah yang dikehendaki adalah seorang yang memiliki jiwa kemuhammadiyahian tinggi dan memiliki kompetensi yang memadai serta sudah memiliki visi dan misi namun belum dikemukakan secara tertulis. Sejak berdiri

sampai sekarang sekolah tersebut selalu dipimpin kepala sekolah laki laki Kebijakan aktor yayasan tampak diskriminasi *gender* sehingga hak-hak guru perempuan termarginalisasi dan mengakibatkan peluang guru perempuan untuk menduduki kepala sekolah rendah.

Tipologi Guru-guru SD Muhammadiyah I

Keberadaan guru di SD Muhammadiyah I saat ini sebanyak 11 orang. Guru perempuan sebanyak 7 orang dan guru laki-laki 4 orang. Ke-7 guru perempuan tersebut memiliki kualifikasi yang memadai, 4 orang merupakan lulusan Sarjana Strata I, 1 orang lulusan Diploma III, 1 orang lulusan Diploma II dan 1 orang lulusan SPG. Adapun dari 4 guru laki-laki tersebut, 2 orang lulusan Sarjana Strata I dan 2 orang yang lain non gelar. Saat ini syarat pendidikan minimal untuk guru SD adalah lulusan Diploma III dan harus memiliki Kartu Tanda Anggota Muhammadiyah (KTM). Kegiatan belajar mengajar di SD Muhammadiyah I dibantu oleh dua orang staff pembantu umum. Seorang bertugas di bagian keamanan merangkap petugas perpustakaan, seorang lainnya bertugas di bagian kebersihan merangkap pengurus koperasi.

Berdasarkan informasi yang diperoleh oleh peneliti, tipologi yang diinginkan dari guru-guru di SD Muhammadiyah I adalah beragama Islam, berpendidikan minimal SLTA, memiliki jiwa kemuhammadiyah tinggi, memiliki Kartu Tanda Anggota Muhammadiyah (KTAM).

Dalam kegiatan belajar mengajar tersebut semua guru dan staf perempuan di SD Muhammadiyah I menggunakan pakaian muslimah yaitu memakai baju lengan panjang, rok panjang dan berjilbab. Hal itu menonjolkan tipe keislaman

dan kemuhammadiyah yang menjadi salah satu syarat utama guru-guru di SD Muhammadiyah I. Sedangkan guru laki-laki menggunakan pakaian formal sebagaimana umumnya tanpa menggunakan kopyah atau peci.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah guru SD Muhammadiyah I saat ini 11 orang, guru perempuan 7 orang dan guru laki-laki 4 orang jadi secara kuantitas guru perempuan lebih banyak dibandingkan guru laki-laki. Guru perempuan yang memiliki ijazah S1 4 orang sedangkan guru laki-laki 2 orang sehingga secara kuantitas, guru perempuan di SD Muhammadiyah I lebih unggul dari guru laki-laki, tetapi kenyataannya fungsi guru perempuan lebih rendah dari pada fungsi guru laki-laki.

Tipologi guru-guru di SD Muhammadiyah I adalah beragama Islam, berpendidikan minimal SLTA, memiliki jiwa kemuhammadiyah tinggi, dan memiliki Kartu Tanda Anggota Muhammadiyah (KTAM). Dalam kegiatan belajar mengajar guru perempuan wajib menggunakan pakaian muslimah sedangkan guru laki-laki menggunakan pakaian formal biasa.

Dari tipologi tersebut tampak guru perempuan baik secara kualitas maupun kuantitas lebih tinggi daripada guru laki-laki, namun masih tetap tersubordinat oleh budaya patriarki sehingga peluang untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah tetap rendah bahkan belum pernah ada satupun yang diberi kepercayaan untuk memimpin sekolah SDM I.

Tipologi Siswa SD Muhammadiyah I

Siswa SD Muhammadiyah berasal dari berbagai daerah di Kota Malang. Semua siswa beragama Islam dan berasal dari berbagai golongan masyarakat.

Tipologi pakaian siswa di SD Muhammadiyah I berbeda dengan seragam sekolah SD pada umumnya. Siswa perempuan diharuskan mengenakan jilbab dan memakai rok serta pakaian berlengan panjang. Demikian halnya dengan siswa laki-laki yang diharuskan memakai celana panjang dengan kemeja lengan panjang. Sedangkan warna seragam tidak berbeda dengan SD pada umumnya, yaitu merah-putih.

Perbedaan SD Muhammadiyah I dengan sekolah lain adalah mereka memiliki jam sekolah yang lebih panjang dari sekolah dasar pada umumnya. Siswa SD Muhammadiyah I masuk sekolah pada pukul 06.45 dan pulang pada pukul 14.15. hal ini disebabkan para siswa di SD Muhammadiyah I mendapatkan tambahan materi ajar yang berciri khas Islam (kemuhamadyahan). Di SD Muhammadiyah I ini juga diadakan shalat dhuhur secara berjamaah yang dilakukan mulai hari Senin sampai hari Kamis. Dalam kegiatan belajar, siswa laki-laki dan perempuan tidak dipisahkan melainkan bersama dalam satu kelas, hal ini yang membedakan sekolah ini dengan sekolah lain yang bernuansakan Islam.

Sekolah bernuansa agama Islam ini sepenuhnya menggunakan Kurikulum Diknas dengan ditambahkan unsur keagamaan dan jiwa keMuhammadiyah. Oleh karena itu, selain mendapatkan mata pelajaran umum yang telah ditentukan oleh Diknas para siswa juga mendapatkan materi ajar yang berciri keislaman seperti materi ajar Fikih, Al-Islam, Iqro', Al-Quran, Kemuhamadyahan dan Bahasa Arab.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa tipologi Siswa SD Muhammadiyah I adalah beragama Islam, tidak hanya berasal dari masyarakat di

sekitar lingkungan sekolah, memiliki jam belajar yang lebih lama dari pada siswa SD umumnya, siswa perempuan diwajibkan berpakaian muslimah dan siswa laki-laki harus memakai kemeja bertangan panjang, bercelana panjang dan tanpa berkopyah. Dalam kegiatan belajar mengajar, siswa laki-laki dan perempuan tidak dipisahkan melainkan berada dalam satu kelas. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum Diknas dengan ditambah unsur keagamaan dan jiwa kemuhammadiyah sebagai muatan lokal. Dengan demikian bias *gender* tidak tampak pada siswa SD Muhammadiyah I.

Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah dan Personil Sekolah SD Muhammadiyah IX Kota Malang (Kasus Negatif)

SD Muhammadiyah IX Malang adalah SD yang diteliti berdasarkan kasus negatif. Menurut Faisal (1998) dalam penelitian kualitatif perlu diangkat kasus negatif karena untuk melihat keakuratan data. Dalam penelitian ini SDM IX diangkat dijadikan kasus negatif karena SDM IX berbeda dengan SD yang lain khususnya SDM I. Perbedaan yang dimaksud SDM IX dipimpin oleh kepala sekolah perempuan namun walaupun keberhasilan melebihi kepala sekolah laki-laki. Perubahan yang terjadi adalah struktur pengangkatan kepala sekolah tidak ditentukan oleh PCM tetapi subsidi dari UMM. Dari subsidi tersebut kepala sekolah laki-laki ditempatkan di SDM I yang jumlah muridnya masih lumayan banyak sedangkan SDM IX dipimpin oleh kepala sekolah perempuan yang muridnya hampir habis sehingga sekolah sudah akan ditutup.

Hasil dari perubahan sosial dari PCM di SDM IX sangat terasa sehingga kepala sekolah perempuan (Ls) mampu memajukan sekolah dengan pesat dan

dalam waktu tiga tahun bisa menjadi sekolah unggulan. Sedangkan di SDM I yang dipimpin kepala sekolah laki-laki tidak seberapa maju bahkan muridnya hanya sekedar bertahan.

Dengan berhasilnya kepala sekolah perempuan Ls ini berarti bisa untuk menangkalkan teori yang telah ada seperti teori nature dan teori sosiobiologi serta memperkuat teori feminis. Tidak hanya itu saja tetapi juga bisa untuk menangkalkan kebijakan para penguasa yayasan selama ini menganggap perempuan tidak mampu untuk menjadi kepala sekolah ternyata hasilnya bertolak belakang dengan anggapan semua yayasan dalam enam situs penelitian. Begitu pula bisa untuk menangkalkan anggapan para ulama yang selama ini merasa laki-laki lebih superior dibanding perempuan sehingga perempuan dianggap tidak mampu diserahi tanggung jawab seperti kepala sekolah.

Kepala sekolah perempuan di SD IX ini memiliki kedudukan dan kewenangan yang sama dengan kepala sekolah laki-laki di SDM I (Js). SDM IX sekarang menjadi sekolah unggulan karena memiliki visi dan misi sebagai berikut:

- **Visi** : ingin menjadi sekolah dasar terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dasar yang handal dan berorientasi pada masa depan dalam upaya menegakkan wacana keilmuan dan keislaman.
- **Misi** : ingin mencetak lulusan yang memiliki keunggulan intelektual, praktikal dan emosional, berwawasan global, berakhlakul karimah dan bertaqwa kepada Allah SWT.

Selain fisik sekolah, profil sekolah yang ditonjolkan di SD Muhammadiyah IX adalah visi, misi, keunggulan dan sistem pembelajaran serta evaluasi yang cemerlang.

Gambaran institusi SD Muhammadiyah IX terletak di tepi jalan besar, tepatnya di Jalan Tumenggung Suryo (dulu bernama Jalan Bengawan Solo) Malang. Letaknya agak jauh dari poros kota, tetapi berada di tepi jalan raya yang menuju ke arah Surabaya dan terminal bus Arjosari. Selain dari letaknya yang cukup strategis, keunggulan dari sekolah ini adalah interior di dalam kelas yang di desain dengan cukup unik sehingga membuat siswa betah untuk berada di dalamnya. Desain ini juga juga sangat sesuai untuk kebutuhan tugas secara berkelompok. Di sebelah bangunan kelas ada masjid yang cukup besar milik Muhammadiyah yang bernama masjid Panglima Besar Jenderal Sudirman yang digunakan oleh semua siswa untuk mengadakan shalat berjamaah.

Tipologi Personil Sekolah

Kepala Sekolah SD Muhammadiyah IX adalah seorang perempuan bernama Ls, yang juga merupakan kepala sekolah droping dari UMM sama halnya dengan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah I bernama JS.

Sistem pembelajaran di SD Muhammadiyah IX menerapkan sistem potensial anak yaitu dengan menerapkan kurikulum KBK. Saat ini SD Muhammadiyah IX menjadi satu-satunya sekolah dasar yang sudah menerapkan kurikulum KBK. Semua ini merupakan inisiatif dari kepala sekolah yang menjabat yang kebetulan adalah seorang perempuan.

Penerimaan siswa pun dilakukan melalui tes karena jumlah peminat cukup banyak dan sekolah juga ingin mendapatkan kualitas murid yang baik. Hal ini jauh berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya yang jumlah siswa satu kelas hanya 2 orang saja.

Berbeda dengan sekolah lain, SD Muhammadiyah IX yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan ini juga memiliki sistem evaluasi siswa yang berbeda yaitu penilaian formatif, sub sumatif, sumatif dan penilaian berbasis kelas, tes penempatan serta tes diagnosis yang bertujuan untuk mencari hambatan murid dalam proses pembelajaran di sekolah sehingga bisa berhasil dengan optimal.

Hubungan sosial Ls dengan guru-guru tampak akrab dan kompak. Hubungan tersebut lebih bersifat mendatar dan bukan hanya bersifat ke atas antara atasan dan bawahan. Sehingga walaupun harus berada di bawah pimpinan perempuan guru-guru laki-laki juga tidak merasa tertekan.

Hubungan Kepala Sekolah ini dengan para siswanya juga tampak akrab. Hal ini terlihat pada saat Ls turun dari mobilnya, para siswa berlarian menyambut untuk membawakan tas dan barang bawaan lainnya sambil mengulurkan tangan untuk bersalaman dan dicium.

Sosialisasi dengan pihak-pihak di luar sekolah juga cukup baik. Hal ini terlihat dari kunjungan tamu yang berasal dari sekolah lain dengan tujuan untuk mengamati proses belajar dan mengajar di SD Muhammadiyah IX dan pihak sekolah dalam hal ini kepala sekolah menerima semua dengan baik.

Sosialisasi Kepala Sekolah SD Muhammadiyah IX dengan wali murid dilakukan antara lain melalui pertemuan yang diadakan dua kali pada setiap semester yaitu pada tengah dan akhir semester sehingga setiap wali murid bisa mengenal kepala sekolah anak-anaknya. Hubungan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah IX dengan atasan, dalam hal ini Diknas, terjalin dengan baik karena pihak Diknas sering meminta Ls untuk menjadi narasumber terutama dalam hal KBK, pihak PDM dan UMM juga sangat menyanjung keberhasilan Ls.

Dari segi kemampuan manajemen, Kepala Sekolah SD Muhammadiyah IX ini terbilang sangat mumpuni. Bahkan semua pihak mengakui kalau kemampuannya melebihi laki-laki seperti Kepala Sekolah SD Muhammadiyah I yang sama-sama mendapatkan subsidi dari UMM.

Prestasi yang ditunjukkan oleh Kepala Sekolah SD Muhammadiyah IX selama di bawah kepemimpinan Ls mengalami kemajuan yang cukup pesat. Siswa kelas enam dapat lulus semua dan perolehan murid baru meningkat tajam. Dari segi inovasi kepala sekolah SD Muhammadiyah IX tidak kalah dengan laki-laki, contohnya Ls berani menerapkan pembaharuan pemerintah di bidang pendidikan yaitu melalui sistem KBK. Di kota Malang ini hanya SD Muhammadiyah IX di bawah kepemimpinan Ls yang sudah menerapkan sistem KBK.

Ls tidak memiliki pengalaman sebagai kepala sekolah namun terbukti sebagai perempuan Ls juga memiliki kompetensi untuk memimpin SD Muhammadiyah dan tidak kalah dengan SD Muhammadiyah yang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki. Upaya Ls untuk memajukan sekolah yang dipimpin tidak hanya melalui pembuatan program-program baru saja. Tetapi juga menjalin hubungan dengan media massa seperti Radar Jawa Pos Malang, Malang Post, radio maupun koran-koran lainnya. Sehingga animo masyarakat terhadap SD Muhammadiyah IX menjadi meningkat hal ini sangat jarang dilakukan oleh kepala sekolah SD Swasta lainnya meskipun mereka seorang laki-laki.

Jumlah guru di SD Muhammadiyah IX sebanyak 17 orang yang terdiri dari guru perempuan 14 orang dan guru laki-laki 3 orang. Semua guru diseleksi berdasarkan potensinya. Hampir semua guru lulusan sarjana Strata 1, hanya 2 orang yang saat sekarang sedang dipersiapkan untuk menempuh D2 PGSD untuk lebih meningkatkan SDM guru.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa dari hasil perubahan struktur yang dilakukan oleh PCM, Ls kepala sekolah perempuan dapat mengembangkan SDM IX yang semula sudah akan ditutup sekarang menjadi sekolah unggulan. Kepala sekolah perempuan ternyata bisa lebih maju daripada kepala sekolah laki-laki apabila memiliki kompetensi dan diberi peluang yang sama dengan laki-laki. Hasilnya saat sekarang jumlah murid semakin banyak dan tidak dapat tertampung serta kesetaraan *gender* mulai tampak di yayasan (PCM).

Perubahan struktur promosi jabatan kepala sekolah yang dilakukan oleh aktor PCM dan aktor PDM yang menerima kepala sekolah perempuan membawa dampak perempuan dapat diberi kepercayaan untuk memimpin sekolah (setara *gender*).

Guru di SD Muhammadiyah IX secara kualitas maupun kuantitas didominasi oleh guru perempuan karena guru perempuan ada 14 orang sedangkan guru laki-laki hanya 3 orang. Dari 17 guru yang mengajar di SD Muhammadiyah IX hanya 2 orang yang belum sarjana dan saat sekarang dalam taraf persiapan untuk menempuh jenjang pendidikan di D2-PGSD.

4.2 Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah dan Personil Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama (MINU) Bululawang Kabupaten Malang (Situs II)

Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah

Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang adalah salah satu madrasah tertua yang ada di Kabupaten Bululawang. Sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang diawali sejak

sebelum Indonesia merdeka yaitu pada saat peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW, Thn 1924. K.H Wahab Abdulloh yang saat itu menjadi mubaligh dalam khotbahnya menghimbau agar didirikan sekolah-sekolah atau pondok-pondok tentang pendidikan agama Islam. Himbauan tersebut direspon oleh masyarakat Bululawang. Kemudian di masjid-masjid atau di rumah-rumah penduduk mulai diadakan kegiatan mengaji yang khusus mempelajari agama Islam. Pada saat itu kegiatan belajar mengajar belum dilaksanakan secara formal melainkan secara informal dan bersifat musiman, maksudnya jika musim panen tiba maka kegiatan belajar/sekolah diliburkan tetapi jika panen sudah selesai kegiatan belajar dimulai lagi.

Dalam perkembangannya sekolah tidak formal ini kemudian menjadi madrasah yang didirikan oleh K.H Hasbulloh, bernama Madrasah Hubbul Wathon. Tujuan pendirian madrasah ini adalah untuk memberantas buta huruf dan untuk mengajarkan ajaran agama Islam. Pada tahun 1927 namanya berubah menjadi Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU). Tidak diketahui mengapa nama madrasah ini diganti menjadi MINU. Namun nama MINU ini masih tetap dipergunakan sampai sekarang. Berarti saat ini usia MINU sudah 80 tahun dan merupakan madrasah tertua di Kecamatan Bululawang. Dokumentasi tertulis mengenai sejarah MINU ini tidak dapat ditemukan oleh peneliti karena pada saat itu segala urusan tidak dilakukan secara tertulis sehingga madrasah ini pun tidak memiliki data administrasi.

Letak Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang \pm 0.5 Km dari kota Bululawang, yaitu sekitar 15 Km dari kota Malang ke arah selatan.

Lokasinya tepat di tepi jalan, kira-kira 150 m dari jalan raya yang menggabungkan kota Malang dan Turen atau \pm 130 m dari pasar Bululawang sehingga dari segi transportasi cukup mudah. MINU tampak megah dan memiliki lokasi yang sangat strategis, terlihat dari cukup banyaknya kendaraan yang tampak lalu lalang di depan sekolah.

Dibandingkan Sekolah Dasar Negeri yang ada di Bululawang, MINU terlihat lebih maju. Kemajuan ini tampak dari jumlah murid MINU yang lebih unggul dibandingkan dengan SD negeri yang lokasinya berdekatan dengan MINU. Tahun 2003 kemarin, SD negeri itu hanya mendapat 18 orang murid. Sedangkan MINU sendiri saat ini sampai harus mengadakan kelas paralel karena jumlah muridnya 437 siswa. Karena daya tarik yang dimiliki oleh MINU akhirnya banyak murid-murid dari SD Negeri yang kemudian pindah ke MINU.

Sejak tahun 1979 MINU sudah mulai melakukan kegiatan administrasi sekolah secara sederhana. Pelajaran yang diberikan kepada para siswanya juga mencakup pelajaran umum yang ditentukan oleh Diknas disamping pelajaran agama Islam dan NU. Sejak tahun 1975 para siswa kelas 6 di MINU juga sudah mulai mengikuti ujian Ebta di Depag. Semenjak dikeluarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 368 tahun 1993 tentang Madrasah Ibtidaiyah, sekolah ini secara otomatis disetarakan dengan sekolah dasar. Bersamaan dengan itu, semua madrasah ibtidaiyah disebut juga dengan nama sekolah dasar bercirikan agama Islam. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum yang disahkan oleh Departemen Agama, yaitu berisi kurikulum sekolah dasar dan kurikulum agama Islam. Dengan demikian MINU mendapat dua binaan yaitu dari Depag dan

Diknas Kabupaten Malang. Selain itu MINU juga mendapat binaan dari Lembaga Pendidikan Ma'arif, lembaga di bawah naungan Nahdlatul Ulama (NU).

Kegiatan belajar mengajar di MINU pada jaman dahulu dilaksanakan setiap hari kecuali hari jumat, hari jumat libur. Umumnya sekolah-sekolah NU memang mengikuti aturan ini. Namun berdasarkan penjelasan dari Abd salah seorang guru di MINU, hal ini menimbulkan polemik di kalangan orang tua murid. Akhirnya sekolah mengundang orang tua murid untuk bermusyawarah dan menentukan pilihan apakah hari libur jatuh pada hari jumat atau hari minggu seperti sekolah pada umumnya. Karena banyak orang tua yang memilih hari minggu sebagai hari libur maka sejak saat itu MINU juga mengikuti SD lain yaitu libur pada hari minggu.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang sudah berdiri sejak sebelum Indonesia merdeka, saat ini usia MINU sudah 80 tahun dan merupakan madrasah tertua di Kecamatan Bululawang. Letak MINU cukup strategis karena hanya berjarak ± 150 m dari jalan raya dan pasar Bululawang sehingga mudah terjangkau baik oleh masyarakat Bululawang maupun sekitarnya.

Dibandingkan Sekolah Dasar Negeri yang ada di Bululawang, MINU terlihat lebih maju hal ini dibuktikan dengan banyak murid-murid dari SD Negeri yang pindah ke MINU. Ditinjau dari bangunan fisik gedung di MINU tampak sudah perspektif *gender* tetapi tempat duduknya masih dipisahkan antara anak laki-laki dan perempuan terutama di kelas tinggi.

Tipologi Yayasan Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU)

Bululawang

Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang berada di bawah naungan yayasan yang saat ini diketuai oleh KH. Abdul Mudjib Toyib. Berdasarkan informasi dari ketua yayasan, jabatan ketua yayasan di MINU dari masa ke masa selalu dipegang oleh laki-laki. Hal ini disebabkan karena fanatisme masyarakat Bululawang terhadap ajaran Islam, khususnya NU, yang masih menganggap jabatan seorang pemimpin dan pengambil keputusan sebaiknya dipegang oleh laki-laki. Budaya masyarakat Bululawang, seorang perempuan tidak diperbolehkan terlalu aktif di luar rumah karena bisa menimbulkan fitnah, seperti yang diungkapkan oleh ketua yayasan kepada peneliti. Sehingga belum pernah ada satu orang perempuan pun yang duduk dalam kepengurusan yayasan, mulai dari yayasan ini didirikan sampai sekarang.

Sedangkan tipologi dari pengurus yayasan adalah sebagai berikut : Memiliki jiwa NU yang tinggi; Kyai atau Ustadz (guru); Memiliki sifat dermawan; Aktif di organisasi; Terdiri dari golongan tua dan golongan muda.

Tugas dari pengurus yayasan adalah mengangkat dan memberhentikan kepala sekolah, mengangkat dan memberhentikan guru, menggaji guru, mencari dana lewat amal/sedekah/donatur/waqaf dari masyarakat NU, memfasilitasi serta mengontrol jalannya sekolah. MINU sejak terdiri sampai sekarang belum pernah mengalami perubahan struktur sosial (budaya promosi jabatan kepala sekolah) sehingga kepala sekolah tetap didominasi oleh guru laki-laki.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa tipologi pengurus yayasan adalah orang yang memiliki jiwa NU tinggi, Kyai atau Ustadz (guru), bersifat dermawan, aktif dalam organisasi, dan terdiri dari golongan tua maupun golongan muda. Ketua Yayasan MINU saat ini adalah seorang laki-laki yang bernama KH. Abdul Mudjib Toyib. Selama 80 tahun ini, ketua Yayasan MINU selalu dipegang oleh seorang laki-laki, begitu juga halnya dengan pengurus yayasan, pada hal tidak ada aturan tertulis yang menyebutkan bahwa pengurus yayasan tidak boleh perempuan.

Tugas pengurus yayasan adalah mengangkat dan memberhentikan kepala sekolah, mengangkat dan memberhentikan guru, menggaji guru, mencari dana lewat amal/sedekah/donatur/waqaf dari masyarakat NU, memfasilitasi sekolah dan mengontrol jalannya sekolah. Semuanya adalah tugas-tugas yang juga bisa dilakukan oleh seorang perempuan.

Aktor-aktor yayasan MINU, dalam mempromosikan jabatan kepala sekolah masih merefleksikan budaya masyarakat, sehingga budaya patriarki masih besar pengaruhnya dan membawa dampak bias *gender*. Hal itu disebabkan adanya keyakinan bahwa perempuan haram menjadi pemimpin maupun kepala sekolah, sehingga peluang guru perempuan untuk dipromosikan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah rendah bahkan tidak diberikan peluang (*diskriminasi gender*).

Tipologi Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang

Selama kurang lebih 80 tahun ini MINU selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan belum pernah satu kalipun dipimpin oleh kepala sekolah

perempuan. Kepala sekolah biasanya diambilkan dari luar yayasan, bahkan dari luar kota Bululawang yang menguasai betul tentang agama Islam terutama NU, misalnya dari kota Jombang, Rembang, Pati dan sebagainya. Kepala sekolah pertama di MINU adalah K.H Arwani yang berasal dari kota Pati, Jawa Tengah dan sekarang dipimpin oleh M. Rifai Hasan yang berasal dari Jombang. Adapun nama-nama Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang sejak tahun 1924 adalah sebagai berikut: K.H Arwani; K.H Abdul Manan; K.H Musa'I Bahrudin; K.H Alwi Yasin; K.H Abdul Amin; Bapak Abdul Wahid; Bapak Ihya' Ulumudin; Bapak Wasin Fauzi; Bapak M. Rifa'i Hasan.

Dengan demikian diskriminasi *gender* tampak pula pada kepemimpinan sekolah karena dari sembilan kepala sekolah yang telah memimpin MINU semua dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan tidak pernah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan.

Sebelum tahun 1950 sekolah ini belum memiliki administrasi secara tertulis sehingga kepemimpinan kepala sekolah di MINU juga tidak pernah diageudakan. Masa jabatan seorang kepala sekolah dimulai dari tahun berapa dan berakhir sampai tahun berapa (selama berapa tahun) tidak bisa diketahui secara pasti karena tidak ada dokumentasinya. Kegiatan administrasi sekolah di MINU dimulai pada tahun 1950 yaitu pada masa kepemimpinan Bapak Abdul Wahid.

Jabatan Kepala Sekolah di MINU pada masa lampau tidak dilihat berdasarkan ijazah atau gelar pendidikan formal melainkan dijabat oleh seorang Kyai Haji (KH) yang memiliki komitmen dan jiwa NU yang tinggi. Menurut penjelasan dari Kepala Sekolah MINU, hal ini terkait erat dengan ciri masyarakat

Buulawang yang sangat agamis dan bersikap relatif tertutup terhadap pendatang baru yang belum dikenal.

Kredibilitas dari kepala sekolah ini sangat diakui, baik oleh pengurus yayasan, sesama guru di MINU, para siswa dan orang tua siswa maupun oleh masyarakat yang ada di sekitar sekolah. Pengetahuan agama yang luas, ijazah S1 Agama Islam yang dimiliki serta jenis kelamin laki-laki membuat kepala sekolah ini dipandang cukup maju. Kemampuan dan performa kepala sekolah yang menarik menjadi salah satu penyebab meningkatnya animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MINU.

Cara kerja Kepala Sekolah MINU didasarkan oleh filosofi Visi dan Misi yang dari MINU yaitu:

Visi: Terbentuknya siswa unggul yang bertanggung Jawab dan mampu berkompetisi untuk persiapan mengikuti pendidikan sebagai bekal hidup menuju manusia yang bermoral, berakhlakul karimah dan bahagia dunia akhirat.

Misi : Mewujudkan kegiatan pelajaran yang berkualitas pada ketertiban/kedisiplinan yang tinggi dari komponen sekolah; Mewujudkan kegiatan ekstra kurikuler yang menumbuhkan pada diri siswa : spontanitas, kreatifitas, inovatifitas; Mewujudkan tata kehidupan warga sekolah yang tertib, disiplin, dinamis dan sejahtera demi terlaksananya kegiatan sekolah yang efektif dan efisien, sehingga memacu kepedulian warga sekolah terhadap tantangan sekolah, profesi dengan perkembangan jaman; Mewujudkan peningkatan profesionalisme Guru/Karyawan dan pengembangan karir Guru/Karyawan secara sistematis dan berkualitas; Mewujudkan lingkungan sekolah yang bersih, sehat, baik jasmani

maupun rohani yang berkesinambungan, karena kesehatan manusia sangat dibutuhkan mengingat Lembaga pendidikan satu-satunya wahana untuk mencetak manusia sebagai kader bangsa untuk menyiapkan kehidupan di masa yang akan datang dengan sekaligus sekolah itu merupakan Wiyata Mandala.

Cara berpakaian kepala sekolah di MINU (yang berjenis kelamin laki-laki) yaitu dengan menggunakan hem lengan panjang, celana panjang serta memakai kopyah, tampak sangat agamis. Dalam situasi yang lebih formal kepala sekolah juga menggunakan dasi. Warna seragam kepala sekolah dan guru-guru di MINU umumnya adalah hijau yang merupakan ciri khas dari NU. Secara fisik penampilan kepala sekolah di MINU tidak berbeda dengan guru-guru dan staf MINU yang lain.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa selama kurang lebih 80 tahun ini MINU selalu dikepalai oleh kepala sekolah laki-laki. Kepala sekolah biasanya diambilkan dari luar yayasan, bahkan dari luar kota Bululawang yang menguasai betul tentang agama Islam. Jabatan kepala sekolah di MINU pada masa lampau tidak dilihat berdasarkan ijazah atau gelar pendidikan formal tetapi kejiwaannya, apakah yang bersangkutan memiliki komitmen dan berjiwa NU yang tinggi atau tidak. Hal ini terkait dengan ciri khas masyarakat Bululawang yang bersifat agamis dan relatif tertutup. Saat sekarang, kepala sekolah dijabat oleh seorang Kyai Haji (KH). Penampilan kepala sekolah jika ditinjau dari fisiknya tampak cukup Islami dengan pakaian lengan panjang dan kopyah serta sangat menunjukkan ciri khas NU.

MINU sudah memiliki visi dan misi yang jelas dan tertulis. Visi dan misi ini digunakan oleh kepala sekolah dan para guru sebagai dasar untuk meningkatkan mutu pendidikan di MINU. Animo masyarakat Bululawang untuk menyekolahkan anaknya di MINU saat ini sangat banyak (meningkat), hal ini terkait dengan kepala sekolah yang dijabat oleh seorang laki-laki, kuatnya ajaran agama yang diberikan di MINU serta berhasilnya kegiatan promosi yang dilakukan oleh kepala sekolah sekarang. Sejak berdiri sampai sekarang MINU masih tetap tertutup untuk mempromosikan kepala sekolah perempuan, hal ini disebabkan karena kultur patriarkhi masih mengakar kuat pada masyarakat MINU sehingga aktor yayasan tidak berani menentang kultur dan nilai agama yang ditafsirkan secara tekstual sehingga superioritas laki-laki masih tetap menghegemoni perempuan sehingga guru perempuan tidak berpeluang menjadi kepala sekolah.

Tipologi Guru-guru Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang

Guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang saat ini berjumlah 22 orang. Guru perempuan sebanyak 10 orang dan guru laki-laki 12 orang. Dari 10 orang guru perempuan itu yang lulus sarjana S1 sebanyak 8 orang, dua (2) orang lainnya lulusan Aliyah sejajar dengan SMA. Sedangkan guru laki-laki lulusan S1 sebanyak 9 orang, D3 satu (1) orang dan Aliyah dua (2) orang. Pada umumnya guru-guru di MINU merupakan lulusan dari pondok pesantren.

Pengangkatan guru yang akan mengajar di MINU sepenuhnya berada di bawah wewenang pihak yayasan yang biasanya dilakukan atas pertimbangan dari kepala sekolah, hal ini berulang kali dijelaskan oleh AMT kepada peneliti. Menurut responden, pengurus yayasanlah yang berhak memilih, mengangkat atau memberhentikan semua guru di MINU termasuk juga Kepala Sekolah MINU. Guru-guru yang dipilih harus memenuhi beberapa syarat yaitu istikhomah, agamis NU, jujur, sopan dan sabar.

Pada umumnya guru-guru di MINU berasal dari daerah Jombang yang kemudian menetap di Bululawang. Hal ini disebabkan karena kota Jombang merupakan basis NU terkuat di Jawa Timur. Pendiri NU yaitu K.H. Hasyim Asya'ri, yang juga kakek dari K.H. Abdurrahman Wahid (Gus Dur), juga berasal dari kota Jombang.

Seperti halnya kepala sekolah, penampilan fisik dari guru-guru di MINU juga sangat bercirikan Islam. Guru perempuan semua memakai baju muslimah yaitu rok panjang, baju bertangan panjang, jilbab dan sepatu yang tertutup. Sedangkan guru laki-laki memakai baju tangan panjang/baju taqwa, celana panjang dan memakai kopyah. Umumnya pakaian seragam guru-guru di MINU juga berwarna hijau.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa tipologi guru di MINU harus memenuhi beberapa syarat yaitu istikhomah, agamis NU, jujur, sopan dan sabar. Dalam hal penampilan fisik, semua guru dan staf di MINU menggunakan pakaian muslim lengkap. Guru perempuan memakai jilbab, rok panjang, baju lengan panjang, kaos kaki dan sepatu tertutup sehingga tampak

kemuslimahannya, sedangkan guru laki-laki memakai baju tangan panjang/baju taqwa, celana panjang dan kopyah sehingga tampak kemuslimannya. Rata-rata pakaian seragam yang digunakan oleh para guru dan staf di MINU berwarna hijau.

Jika dilihat dari segi kualitas antara guru laki-laki dan perempuan di MINU bisa dikatakan seimbang karena banyak juga guru perempuan yang sudah sarjana, mereka semua juga lulusan dari pondok pesantren sehingga memiliki pengetahuan agama yang luas. Dilihat dari segi hubungan sosialnya. Para guru, baik laki-laki maupun perempuan masih merefleksikan budaya masyarakat sehingga setiap hari mengadakan kegiatan agama. Kegiatan tersebut antara lain yasinan, tahlilan, dibakan dan sebagainya yang dalam pelaksanaannya masih bias *gender*. Guru perempuan di MINU tertutup hak-haknya untuk menduduki jabatan sekolah karena pola pikir aktor yayasan masih patriarkhis.

Tipologi Murid Madrasah Ibtidaiyah "Nahdlatul Ulama" (MINU) Bululawang

Pada saat ini MINU memiliki murid sebanyak 437 orang. Jumlah ini semakin meningkat dari tahun ke tahun sehingga pihak yayasan dan sekolah harus menambah jumlah gedung.

Tipe dari murid MINU sangat mudah dikenali karena pakaian mereka yang berbeda dengan siswa SD lainnya. Siswa perempuan selalu menggunakan jilbab dan rok panjang. Sedangkan siswa laki-laki menggunakan celana panjang dan hem lengan panjang. Bahkan pada hari Rabu dan Kamis siswa laki-laki juga memakai baju taqwa, celana panjang dan memakai kopyah. Adapun warna dari

baju seragam siswa MINU terdiri dari 3 macam, hari senin dan selasa, baju seragam yang digunakan berwarna putih untuk atasan dan bawahan berwarna hijau, hari rabu dan kamis atasan berwarna krem dengan bawahan coklat, sedangkan hari jumat dan sabtu menggunakan baju pramuka namun tetap disesuaikan dengan kaidah Islam.

Dalam kegiatan belajar mengajar di MINU, siswa laki-laki dan siswa perempuan dipisahkan terutama untuk kelas tinggi (mulai kelas 4). Bahkan menurut ketua yayasan, tempat bermain pun seharusnya dipisahkan. Tetapi karena situasi yang belum memungkinkan maka walaupun bukan muhrim semua siswa kelas 1 sampai kelas 3 belum dipisahkan. Demikian juga dengan tempat bermain yang masih menjadi satu antara siswa laki-laki dan siswa perempuan. Hal ini kadang masih menjadi sorotan beberapa anggota masyarakat yang masih sangat fanatik terhadap ajaran agama Islam. Pernyataan ini juga didukung oleh AMT yang mengatakan karena memang situasi dan kondisi di MINU belum mendukung maka untuk kelas rendah terpaksa masih digabungkan, walau masyarakat ada yang tidak setuju namun mereka saat ini harus menerima hal itu.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa murid di MINU semakin lama semakin meningkat, saat ini siswa MINU jumlahnya 437 siswa dan diperkirakan akan terjadi peningkatan lagi di tahun ajaran yang akan datang. Siswa perempuan menggunakan jilbab, baju tangan panjang dan rok panjang sedangkan siswa laki-laki menggunakan celana panjang dan baju tangan panjang. Pada hari rabu dan kamis siswa laki-laki memakai baju taqwa dan berkopyah.

Tempat duduk maupun tempat bermain murid perempuan dan laki-laki seharusnya dipisahkan, tetapi karena situasi yang belum memungkinkan, semua siswa kelas 1 sampai kelas 3 belum dipisahkan. Hal ini sampai sekarang masih sering menjadi polemik diantara pihak yayasan, sekolah dan masyarakat Bululawang karena dianggap bertentangan dengan nilai agama yang dianut mereka. MINU masih merefleksi budaya untuk memisahkan murid laki-laki dan perempuan agar tidak berdosa karena bukan mukhrimnya.

4.3 Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah dan Personil Sekolah di SD Kristen Brawijaya I Kota Malang (Situs III)

Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah

Secara institusional sekolah ini sudah mengalami perubahan sosial karena ada perubahan di dalam tubuh yayasan sejak tahun 1994 kepala sekolah sudah mulai dipimpin oleh perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya patriarki sudah mulai meluntur dan pemahaman *gender* sudah mulai dipahami oleh aktor-aktor yayasan SD Brawijaya sehingga perbedaan seksual dalam masyarakat merupakan konstruk sosial karena sudah menyadari bahwa perbedaan tersebut merupakan konstruksi masyarakat dengan komunitasnya yang perlu dirubah agar tidak menimbulkan deskriminasi *gender*,

Sekolah Dasar Kristen (SDK) Brawijaya I berdiri sejak tahun 1950 bersamaan dengan berdirinya RIS (Republik Indonesia Serikat). Ketika pemerintah kolonial belanda meninggalkan Indonesia, pada waktu itu pula pihak Belanda menyerahkan SDK Brawijaya I ke pihak Indonesia yaitu pada tanggal 1

Agustus 1950. Sebelum diserahkan ke bangsa Indonesia, SDK Brawijaya I ini dikepalai oleh bangsa Belanda yang bernama Ibu Rakkes.

Sedangkan bangsa Indonesia yang pertama kali memimpin sekolah peninggalan penjajah ini adalah Bapak Mardi Wiryo yang menjabat sebagai kepala sekolah pertama. Bapak Mardi Wiryo memimpin sekolah selama 14 tahun yaitu mulai tahun 1950 sampai tahun 1964.

SDK Brawijaya I memiliki lokasi yang terletak di poros kota karena hanya berjarak kurang lebih 0,5 Km dengan ibukota Malang. Tepatnya SDK Brawijaya I terletak di Jalan Brawijaya No 1 Kota Malang. Sekolah ini memiliki satu lokasi yang sama dengan TK dan SMP Brawijaya yang merupakan alih fungsi dari SKP, SMK/STM.

Sekolah ini berdiri kokoh di atas tanah seluas 1.405 m² dengan luas bangunan ± 280 m². Ditinjau dari bangunan gedung yang kokoh sangat menunjukkan ciri khasnya sebagai bangunan peninggalan Belanda.

Lokasi SDK Brawijaya I berdekatan dengan pasar bunga, pasar burung dan sungai yang membatasi sekolah dengan pertokoan Kayu Tangan. Pertokoan ini dulunya sangat besar dan ramai namun sekarang sudah dipindahkan ke jalan Basuki Rahmat. Berdekatan dengan lokasi sekolah, ada sebuah gedung kokoh peninggalan jaman Belanda yang bernama Hotel Splendid, tepatnya di Jalan Tumapel. Sekarang gedung itu menjadi rumah dinas IKIP Malang (UM). Beberapa ratus meter dari hotel ini terdapat kantor pemerintahan yaitu Kantor Pemerintah Daerah Kota Malang yang dulu disebut Kota Madya Malang dan di depannya terdapat alun-alun bunder. Jika dilihat dari lingkungan sekitar tentunya

sekolah pasti ramai. Namun ternyata keadaan di SDK Brawijaya I cukup tenang karena secara topografi sekolah ini terletak di dataran rendah, yaitu lebih rendah kedudukannya dibandingkan dengan jalan raya sehingga bisa meredam suara yang ramai.

Sekolah yang bercirikan agama Kristen Protestan ini mengikuti kurikulum dari Diknas ditambah dengan ajaran agama Kristen. Kantor yayasan tidak menjadi satu lokasi dengan SDK Brawijaya I tetapi terletak di jalan semeru No 42 Malang. Menurut penjelasan ketua yayasan dikatakan bahwa SDK Brawijaya I merupakan gabungan dari SDK Brawijaya II dan SDK Brawijaya I. Sedangkan SDK Brawijaya III sampai saat ini masih tetap berlokasi di jalan Ki Ageng Gribik No 28 Sawojajar Kota Malang.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa Sekolah Dasar Kristen (SDK) Brawijaya I yang berdiri sejak tahun 1950, terletak di Jalan Brawijaya No 1 Kota Malang, sehingga lokasi SDK Brawijaya I ini di pusat kota karena hanya berjarak sekitar 0,5 km dengan ibukota Malang. Ditinjau dari bangunan gedung yang kokoh tampak bahwa sekolah itu adalah warisan jaman Belanda. Pintunya tampak tinggi-tinggi dan kuat, halamannya luas, sehingga murid-murid bisa olah raga di halaman dan pada waktu istirahat bisa bermain dengan leluasa.

Sekolah warisan Belanda ini saat sekarang mengalami krisis lingkungan sehingga animo masyarakat untuk menyekolahkan putranya ke SDK Brawijaya I menurun drastis. Lingkungan yang di kelilingi oleh Sungai Brantas, pasar burung, pasar kelinci, pasar bunga dan prostitusi terselubung ini kondisinya sudah jauh

berbeda jika dibandingkan sepuluh tahun yang lalu. Jika dilihat dari bangunan gedung sekolah tampak sudah berperfektif *gender* sehingga baik laki-laki maupun perempuan dapat memasuki gedung sekolah dengan mudah

Tipologi Personil Yayasan SD Kristen Brawijaya I Kota Malang

SDK Brawijaya I bernaung di bawah yayasan yang kantornya sekitar 1 Km ke arah barat tepatnya di Jalan Semeru No 42 Malang. Kantor yayasan terletak satu lokasi dengan SMP Kristen Semeru Malang.

Seperti halnya SDK Brawijaya I, yayasan ini juga berdiri sejak tahun 1950. Berdasarkan keterangan dari salah seorang pengurus yayasan, selama 54 tahun ini baik jabatan ketua maupun pengurus yayasan selalu dipegang oleh kaum laki-laki. Satu orang perempuan pun belum pernah ada yang menduduki jabatan sebagai pengurus di yayasan ini.

Tipologi ketua dan pengurus yayasan yang dikehendaki adalah kental beragama Kristen dan selama ini jabatan ketua yayasan hampir semuanya dipegang oleh pendeta yang jumlahnya sampai sekarang mencapai 7 orang.

Berdasarkan fakta di atas ketua yayasan SDK Brawijaya I juga tampak bias *gender* karena dari tujuh ketua yayasan semua dipimpin oleh laki-laki sedangkan yang perempuan tidak ada.

Selama 54 tahun itu jabatan ketua yayasan selalu dipegang oleh seorang laki-laki, bahkan pengurus dari yayasan pun juga laki-laki. Yang menjadi pertanyaan di sini, mengapa perempuan sama sekali tidak pernah dilibatkan di yayasan ini? Menurut penjelasan dari salah seorang pengurus yayasan bernama Adi Hariyono hal ini disebabkan karena menurut pandangan pihak yayasan seorang perempuan

tidak ada yang dianggap mampu menjadi seorang pemimpin. Sehingga semua jabatan diserahkan pada laki-laki yang dianggap lebih mampu. Sekretaris yayasan ini mengatakan bahwa pekerjaan di yayasan itu berat karena seorang pengurus yayasan sering dituntut untuk mengikuti rapat di malam hari, hal ini sangat berbahaya bagi seorang perempuan. Oleh karena itulah maka selama ini pengurus yayasan selalu dipilih seorang laki-laki, disamping dari segi keamanan tidak terlalu beresiko, laki-laki juga dirasa memiliki fisik yang lebih kuat, lebih berani, lebih tegas dan diyakini semua urusan jika diserahkan pada laki-laki akan beres.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa personil yayasan merupakan orang yang kental beragama Kristen dan hampir semuanya dipimpin oleh pendeta. Sejak berdiri, tahun 1950, ketua yayasan maupun pengurusnya selalu laki-laki. Belum pernah ada satu pun pengurus yayasan yang perempuan, karena perempuan dipandang tidak ada yang mampu menjadi pemimpin sehingga selalu diserahkan kepada laki-laki. Sampai saat sekarang pengurus yayasan di SDK Brawijaya I masih tetap didominasi oleh laki-laki walaupun kepala sekolah sudah mulai diserahkan pada guru perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa personil aktor yayasan diskriminasi *gender* karena semua laki-laki, namun sejak tahun 1993 pola pikirnya sudah mulai berubah menjadi pola pikir yang secara *gender*.

Tipologi Kepala Sekolah SDK Brawijaya I Kota Malang

Selama 54 tahun SDK Brawijaya I berdiri baru mengalami 3 kali pergantian kepala sekolah. Tipologi kepala sekolah yang dikeheudaki hampir

serupa dengan ketua yayasan yaitu berjiwa Kristen tinggi dan memahami tentang pendidikan.

Sejak berdiri sampai sekarang baru satu kali dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Kepala sekolah perempuan ini pun dipilih karena terjadi kemerosotan di SDK Brawijaya I dan SDK Brawijaya II yang kemudian digabung menjadi SDK Brawijaya I karena jumlah siswanya sangat sedikit. Saat ini kepala sekolah SDK Brawijaya I adalah seorang perempuan bernama Sm. Secara berturut-turut kepala sekolah di SDK Brawijaya I sebagai berikut:

Pertama : Moudi Wiro Susastro : 1950-1964 (14 tahun)

Kepala sekolah ini adalah kepala sekolah pertama pergantian dari masa Belanda. Selama di pimpin Pak Wiryo sekolah cukup maju. Kepala sekolah ini berhenti karena usia tua dan kemudian mengundurkan diri.

Kedua : Drs. Sigilipu : 1965-1992 (27 tahun)

Semula kondisi sekolah tetap maju tetapi dari tahun ke-tahun semakin menampakkan kemunduran karena jumlah siswa semakin menurun. Kepala sekolah ini juga mengundurkan diri dan selanjutnya diganti oleh kepala sekolah perempuan.

Ketiga : Dra Sri Mulyanti : 1993- sekarang

Tipe kepala sekolah yang baru ini adalah guru SD Negeri/DPK dengan SK pemerintah tanggal 3 Mei tahun 1993 dan SK Yayasan satu tahun sebelumnya.

Dengan demikian pengangkatan kepala sekolah di SDK Brawijaya I sudah mengarah ke kesetaraan *gender* karena dari tiga kepala sekolah, dua berjenis kelamin laki-laki dan satu kepala sekolah perempuan.

Semenjak dipimpin oleh Ibu Mulyati sebagai Kepala Sekolah SDK Brawijaya I, sekolah tampak tetap bertahan dan bahkan ada sedikit kemajuan. Beberapa kemajuan tersebut antara lain: jumlah murid bertambah meskipun jumlahnya tidak banyak, siswa masih berprestasi, pengaturan keuangan terutama untuk memberi HR guru menjadi lebih rutin, seperti yang diutarakan Bu Mulyanti kepada peneliti. Menurut Bu Mulyanti, keberhasilan program KB telah menyebabkan jumlah anak usia sekolah menjadi turun drastis. Selain itu juga persaingan antar sekolah dasar semakin meningkat karena banyak sekolah lain baik SD negeri maupun swasta yang saat ini muncul dengan mutu yang baik sehingga sekolah-sekolah tua seperti SDK Brawijaya I dirasakan oleh sebagian masyarakat menjadi ketinggalan jaman. Ketika responden diangkat menjadi kepala sekolah di SDK Brawijaya I keadaan sekolah sudah sangat memprihatinkan, muridnya sangat sedikit dan sekolah mengalami kemunduran.

Kepala sekolah yang sekarang adalah DPK dari PNS. Sebetulnya kepala sekolah ini sudah mengajukan pengunduran diri namun oleh pihak yayasan masih tetap dipertahankan karena dianggap mampu memimpin sekolah. Yayasan menganggap SDK Brawijaya I yang masih bertahan sampai saat ini adalah hasil dari kemampuan manajemen Ibu Mulyanti selaku kepala sekolahnya. Salah satu keistimewaan kepala sekolah yang sekarang adalah mampu mengupayakan kesejahteraan guru, honorarium bagi para guru setiap bulan selalu dipenuhi.

Selain menjadi kepala sekolah, Ibu Mulyanti ini juga mengajar Bahasa Inggris, IPS dan Bahasa Daerah.

Dari segi penampilan tipologi kepala sekolah ini tidak menampilkan tipe khusus. Pakaian yang digunakan sehari-hari adalah pakaian biasa seperti SD lain yaitu seragam dril-coklat muda untuk hari senin dan selasa, rabu dan kamis PSH abu-abu serta pakaian bebas untuk hari jumat dan sabtu. Potongan baju tidak harus menggunakan lengan panjang demikian juga untuk rok yaitu sebatas lutut.

Berdasarkan keterangan dari kepala sekolah ini, dirinya menjabat sebagai kepala sekolah di SDK Brawijaya I lebih banyak karena unsur pengabdian karena jika dilihat dari honorarium yang diterima jumlahnya tidak seberapa.

Berdasarkan paparan di atas, dapat diimpulkan bahwa Kepala sekolah SDK Brawijaya I adalah orang yang berjiwa Kristen tinggi dan memahani tentang pendidikan. Selama 54 tahun SDK Brawijaya I berdiri baru mengalami 3 kali pergantian kepala sekolah. Saat ini SDK Brawijaya I dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Tampak bahwa kepala sekolah bekerja dengan penuh semangat walaupun HR nya sedikit, karena bekerja di SDK ini lebih banyak unsur pengabdianya. Kepala sekolah perempuan ini menyadari bahwa budaya patriarki masih mengakar kuat sehingga peluang guru perempuan pada umumnya masih rendah untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah. Namun saat sekarang setelah ada perubahan budaya patriarki yang semula mengakar kuat sudah mulai terkikis sehingga dirinya sebagai perempuan bisa dipromosikan menjadi kepala sekolah walaupun dalam kondisi darurat. Dengan demikian alasan apapun kenyataaun yang ada di SDK Brawijaya I sudah setara *gender* karena perempuan.

sudah diberi kepercayaan untuk memimpin sekolah. Begitu pula kinerja kepala sekolah laki-laki dan perempuan juga sama-sama berhasil dalam mengembangkan dan mempertahankan sekolah.

Tipologi Guru-guru SDK Brawijaya I Kota Malang

Guru-guru SDK Brawijaya I memang diupayakan memiliki tipe khusus yaitu berjiwa Kristen Protestan yang kuat, memiliki jiwa berjuang dan semangat pengabdian. Jumlah guru di SDK Brawijaya I sangat terbatas karena jumlah siswa juga sedikit. Saat ini jumlah guru di SDK Brawijaya I adalah 8 orang guru, 4 guru laki-laki dan 4 guru perempuan. Ditinjau dari tingkat pendidikan guru di SDK Brawijaya I masih sangat terbatas. Guru perempuan yang sudah sarjana S1 hanya 1 orang demikian halnya juga dengan guru laki-laki. Lulusan DiI sebanyak satu orang yaitu guru laki-laki sedangkan yang lainnya hanya lulusan SPG.

Usia guru pada umumnya sudah cukup tua dan tidak ada berambisi untuk menjadi kepala sekolah. Hal itulah yang menyebabkan mereka tidak menempuh tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Tipe agamis dari para guru secara fisik tidak nampak karena mereka memakai pakaian yang umumnya dipakai oleh guru SD seperti di sekolah lain yaitu seragam coklat muda untuk hari senin Selasa, seragam abu-abu untuk Rabu dan Kamis serta pakaian bebas untuk hari Jumat dan Sabtu.

Sebagian guru berdomisili di perumahan dinas yang ada di belakang sekolah. Namun ada juga beberapa orang guru yang tinggal di luar sekolah, termasuk kepala sekolah SDK Brawijaya I. Cara mengajar di SDK Brawijaya I yaitu dengan menggunakan sistem bidang studi.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa guru-guru SDK Brawijaya I memiliki tipe khusus yaitu yang berjiwa Kristen Protestan yang kuat dan memiliki jiwa berjuang dan penuh pengabdian karena, ditinjau dari segi honorarium, mereka hanya mendapatkan HR yang sangat kecil. Sesuai dengan jumlah siswa yang sedikit, SDK Brawijaya I hanya memiliki 6 orang guru dan 1 kepala sekolah. Dari 7 personil itu 4 diantaranya perempuan. Guru-guru di SDK Brawijaya I pada umumnya sudah tua dan tidak berminat untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah. Dengan demikian saat sekarang setelah ada perubahan, guru perempuan mulai mendapat peluang untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah.

Tipologi Siswa SDK Brawijaya I Kota Malang

Murid SDK Brawijaya I ini mayoritas beragama kristen protestan. Asal siswa/murid tidak hanya dari lingkungan sekitar sekolah saja tetapi juga dari daerah lain di Kota Malang seperti Sawojajar, Klampok Kasri, Pandan Wangi, Landung Sari, Blimbing dan sebagainya. Keunggulan sekolah ini dibandingkan dengan sekolah lain adalah ajaran agama Kristen yang diberikan sejak dari kelas 1 sampai kelas 6. hal ini menjadi salah satu daya tarik bagi masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di SDK Brawijaya I dengan alasan mereka akan mendapatkan pendidikan Kristen sejak dini. Saat ini jumlah siswa di SDK Brawijaya I hanya 88 orang. Namun mereka cukup menunjukkan keberhasilan terutama dari segi nilai NEM yang rata-rata cukup tinggi.

Tipologi siswa yang menyolok dan menunjukkan kekristenannya tidak tampak di sekolah ini. Pakaian yang mereka gunakan sama dengan pakaian SD

pada umumnya yaitu pakaian merah putih untuk hari senin sampai kamis dan pramuka untuk hari jumat dan sabtu. Dari segi potongan pakaian juga sama dengan sekolah lain.

Dalam kegiatan belajar dan mengajar antara siswa laki-laki dan perempuan tidak dipisahkan. Demikian juga dengan kegiatan olah raga dan bermain, baik siswa laki-laki maupun perempuan melakukan secara bersama-sama. Penampilan para siswa umumnya cukup baik, tampak bersih dan rapi.

Sekolah ini selama beberapa tahun mengalami masalah penurunan jumlah siswa. Hal ini disebabkan karena kondisi lingkungan dirasakan oleh sebagian besar masyarakat kurang mendukung untuk sebuah sekolah terutama sekolah dasar. Pasar burung yang terletak di sekitar sekolah membuat lingkungan tampak kumuh dan kotor, bahkan kadang-kadang hal ini menyebabkan kendaraan tidak bisa masuk ke arah sekolah sehingga menyulitkan orang yang ingin mengantar maupun menjemput putra-putrinya yang bersekolah disini.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa siswa SDK Brawijaya I umumnya beragama kristen, bukan berasal dari masyarakat sekitar sekolah saja tetapi juga dari tempat yang agak jauh namun hal itu tidak menjadi masalah karena lokasi sekolah tidak jauh dari jalur kendaraan umum sehingga cukup terjangkau oleh para siswa. Dalam proses pembelajaran, tempat duduk mereka laki-laki dan perempuan tidak dipisahkan biarpun sekolah walaupun sekolah itu bernuansa agama. Demikian juga pada saat istirahat, bermain maupun kegiatan olah raga antara siswa laki-laki dan perempuan digabung menjadi satu. Tipologi SDK Brawijaya I baik dari segi pakaian maupun dari tempat duduk dan

bermain di halaman tidak menunjukkan perbedaan antara anak laki-laki dan anak perempuan. Bias *gender* tidak tampak di sekolah yang bermuansa Kristen ini. Dengan demikian siswa SDK Brawijaya I tampak setara *gender* karena baik laki-laki maupun perempuan mendapatkan perlakuan yang sama.

4.4 Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah dan Personil sekolah di SD Katolik Yos Sudarso Kepanjen Kabupaten Malang (Situs IV)

Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah

Yayasan Karmel sejak tahun 1994 sampai sekarang sudah mengalami perubahan dalam promosi jabatan kepala sekolah lebih-lebih jika menyadari bahwa masalah *gender* merupakan masalah sosial budaya yang harus diluruskan agar tidak terjadi ketidakadilan. Dalam ilmu sosial saat sekarang merupakan paradigma sosial yang sedang menjadi wacana publik terutama kaum feminis untuk mencari kesetaraan *gender*.

Begitu pula SDK Yos Sudarso Kepanjen didirikan pada sekitar tahun 1950 oleh seorang Romo berkebangsaan Belanda yang bernama Romo Hounken Camp. Pada awal berdirinya SDK Yos Sudarso terdiri dari 2 sekolah yaitu SDK Yos Sudarso I dan SDK Yos Sudarso II di bawah kepemimpinan dua kepala sekolah. Pada tahun 1986 kedua sekolah ini dilebur dengan alasan jumlah siswa yang semakin menurun sehingga tidak efektif jika ada dua sekolah dengan dua kepala sekolah yang berada pada lokasi yang sama. Pada saat peleburan itu SDK Yos Sudarso I dipimpin oleh kepala sekolah Bapak Hari sedangkan SDK Yos Sudarso II dipimpin oleh Bapak Ispari. Setelah menjadi SDK Yos Sudarso kepala sekolah yang tetap menjabat adalah Bapak Ispari.

SDK Yos Sudarso beralamatkan di Jalan Punten No 05 Kepanjen Kabupaten Malang. Terletak kurang lebih sejauh 500 m dari pusat Ibukota Kabupaten Malang yang terletak di Kecamatan Kepanjen. Sedangkan kantor Kabupaten Malang sendiri terletak di pusat Kota Malang. Secara umum lokasi dari SDK Yos Sudarso Kepanjen sangat strategis karena dilalui oleh angkutan kota dan bus yang menuju ke arah Malang dari kota Blitar. Sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat baik yang berasal dari kota Malang maupun dari kabupaten. Lokasi SDK Yos Sudarso Kepanjen sendiri memang tidak terletak langsung di tepi jalan raya melainkan masuk sejauh \pm 100 m dari jalan raya. SDK Yos Sudarso Kepanjen ini menempati lokasi yang sama dengan TK Imakulata, SMP Santo Yosef dan SMA Yos Sudarso yang semuanya berada di bawah naungan Yayasan Karmel yang beralamatkan di Jalan Bromo No 24 Malang.

Status dari SDK Yos Sudarso Kepanjen adalah disamakan. Kegiatan belajar mengajar dilakukan pada pagi hari yaitu pada pukul 07.00 sampai pukul 12.15. Selain mendapatkan materi pelajaran umum para siswa juga mendapatkan tambahan materi keagamaan khusus untuk siswa yang beragama katolik sedangkan siswa yang beragama lain biasanya mendapatkan pelajaran tambahan seperti menulis atau keterampilan. Hal ini dilakukan agar para siswa tetap pulang secara bersama-sama sehingga tidak ada perasaan iri dan berbeda antara siswa yang beragama katolik dengan siswa yang beragama lain.

Secara fisik sekolah ini terlihat cukup memadai karena terletak di tanah seluas 1.393 m² dengan luas bangunan sebesar 353 m². SDK Yos Sudarso Kepanjen memiliki sarana prasarana belajar dan mengajar yang cukup lengkap,

antara lain: ruangan kelas sebanyak 6 kelas yang ditempati oleh kelas 1 sampai kelas 6, ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang tamu, ruang TU dan kamar mandi guru yang semuanya terletak dalam satu ruangan besar yang diberi sekat. Selain itu juga ada ruang UKS, ruang kesenian, ruang komputer, dan perpustakaan yang juga terdiri dari satu ruangan yang diberi sekat. Kamar mandi untuk siswa juga tersedia yang digunakan secara bersama oleh siswa laki-laki dan perempuan. Halaman sekolah sangat luas yang digunakan sebagai tempat bermain para siswa di saat istirahat sekaligus lapangan untuk berolah raga. Sekolah ini juga memiliki sebuah gereja yang digunakan secara bersama-sama dengan siswa-siswa lainnya (TK Imakulata, SDK Yos Sudarso, SMP Santo Yosef dan SMA Yos Sudarso). Gereja yang bernama Gereja Katolik "Santa Maria Tak Bernoda" ini cukup besar dan megah. Namun sekolah ini tidak dilengkapi dengan laboratorium dan aula. Kebutuhan akan aula dipenuhi dengan membuka batas antar ruang kelas. Secara keseluruhan kondisi fisik dan fasilitas yang dimiliki oleh sekolah ini sudah memenuhi syarat untuk sebuah sekolah dasar dan bisa membuat para siswa dan guru-guru melakukan kegiatan belajar dan mengajar dengan tenang.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa SD Katolik Yos Sudarso yang didirikan oleh seorang romo dan telah berusia lebih dari 54 tahun itu, pada awalnya terdiri dari dua sekolah yaitu SDK Yos Sudarso I dan SDK Yos Sudarso II kemudian dilebur menjadi satu karena jumlah siswa yang semakin menurun. Sekolah yang berlandaskan pada agama Kristen Katolik ini memiliki lokasi yang sangat strategis karena terletak di tepi jalan raya, dilalui oleh beberapa angkutan kota dan berada di poros Kecamatan Kepanjen sehingga terjangkau oleh masyarakat di sekitar Kepanjen.

Sekolah ini berada pada satu lokasi yang sama dengan sekolah lain yang sama-sama berada di bawah naungan Yayasan Karmel yaitu mulai dari TK, SMP sampai dengan SMA sehingga animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah ini tetap tinggi dan rata-rata lulusan TK di situ selalu melanjutkan ke SDK Yos Sudarso. Banyak orang tua yang menyekolahkan anaknya di SD ini beralasan supaya anaknya mendapatkan pendidikan agama yang lebih baik.

SD Yos Sudarso yang sudah memiliki visi dan misi serta program yang baik ini, ditinjau dari segi sarana dan prasarana cukup lengkap dan memadai. Setiap kelas (tingkatan) memiliki ruang masing-masing dan ada ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang tamu, ruang TU, kamar mandi guru dan siswa, ruang UKS, ruang kesenian, ruang komputer, dan perpustakaan. Ditinjau dari bangunan fisik sekolah tampak sudah berperfektif *gender* sehingga siswa laki-laki maupun perempuan bisa menggunakan ruang sekolah dengan leluasa

Tipologi Personil Yayasan Karmel

Yayasan Karmel yang terletak di Jalan Bromo No 24 Malang dipimpin oleh seorang biarawan yaitu Romo B. Hudiono, Pr. Yayasan Karmel ini berada di bawah Keuskupan Malang yang sekarang dibina oleh Romo Uskup Malang.

Struktur organisasi yayasan Karmel adalah sebagai berikut :

- Pembina : Romo Uskup Malang
- Anggota Pembina : Romo Felix Sujatno, Pr.
- Pengawas : Rm. Dr. Alfons Tjatur R., Pr.

Pengurus Yayasan :

- Ketua : Rm. B. Hudiono, Pr.
- Sekretaris : Drs. R. B. Edy Haryadi
- Bendahara : Rm. E. Wahyu Widodo, Pr., MM

Kepala Kantor : Drs. R. B. Edy haryadi

Bendahara Kantor : Sr. Rita M.D, HC

Kepala Bagian Kepegawaian : Drs. J. P. Rochim

Kepala Bagian ADP

Kepala Bagian Kependidikan : V. E. Prayitno, BA

Sedangkan kepala kantornya dipimpin oleh Drs. R. B. Edy Haryadi.

Saat ini jumlah sekolah yang berada di bawah naungan Yayasan Karmel sebanyak 61 sekolah mulai dari TK sampai SMA. Sekolah-sekolah itu terletak di kota Sumenep, Pamekasan, Bangkalan, Pasuruan Kota dan Kabupaten, Malang Kota dan Kabupaten, Probolinggo, Lumajang, Jember, Banyuwangi semuanya terletak di Jawa Timur bagian timur yaitu wilayah Keuskupan Malang.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa Jabatan Ketua Yayasan Karmel selalu dipegang oleh laki-laki, yaitu seorang Romo (biarawan) karena Yayasan Karmel ini berada di bawah Keuskupan Malang. Demikian juga jabatan Kepala Kantor Yayasan Karmel selama ini juga dipimpin oleh orang laki-laki. Belum ada seorang perempuan yang menjadi kepala kantor karena saat ini sumber daya perempuan di Yayasan Karmel dipandang belum ada yang mampu menduduki jabatan tersebut. Jabatan kepala kantor ini tidak dipilih secara demokratis, tetapi ditunjuk langsung oleh Romo Uskup Malang. Aktor-aktor

yayasan Karmel tampak bias *gender* karena dari 10 pengurus, hanya satu yang perempuan sedangkan yang sembilan laki-laki

Jumlah sekolah yang berada di bawah naungan Yayasan Karmel sebanyak 61 sekolah mulai dari TK sampai SMA yang terletak di kota Sumenep, Pamekasan, Bangkalan, Pasuruan Kota dan Kabupaten, Malang Kota dan Kabupaten, Probolinggo, Lumajang, Jember, Banyuwangi. Pola pikir aktor yayasan sudah mulai maju karena pendidikannya sudah cukup tinggi sehingga perilakunya dalam menghadapi budaya patriarkhi sudah mulai meluntur. Begitu pula dalam mempromosikan jabatan kepala sekolah aktor yayasan ini sudah mulai setara *gender*, karena di SDK Yos Sudarso dua kali berturut-turut selalu dipimpin kepala sekolah perempuan. Sehingga, peluang perempuan untuk menjadi kepala sekolah terbuka lebar dan kesetaraan *gender* sudah mulai terwujud

Tipologi Kepala Sekolah SD Katolik Yos Sudarso Kepanjen Malang

Saat ini SDK Yos Sudarso Kepanjen dipimpin oleh seorang kepala sekolah perempuan yang bernama VM. Sumiarsih (Ash). Ash ini memimpin SDK Yos Sudarso Kepanjen sejak tanggal 16 Juli tahun 2002. Pendidikan terakhir dari Ash adalah SPG. Sebelum menjabat sebagai kepala sekolah di SDK Yos Sudarso Kepanjen, Ash menjabat sebagai kepala sekolah di SDK. St. Dionysius I selama 4 tahun yaitu dari tahun 1998 sampai tahun 2001.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah di SDK Yos Sudarso, kepala sekolah memiliki filosofi yang mendasari Visi dan Misi SDK Yos Sudarso Kepanjen sebagai berikut:

Visi :

Terwujudnya sekolah yang membentuk generasi berkepribadian dan berkualitas di bidang akademis, non akademis, cinta akan budaya seni dan bertanggung jawab.

Misi :

Melaksanakan KBM secara efektif dan rutinitas, sesuai hari efektif, sesuai aturan yang berlaku baik dari Kandep/yayasan; Menyiapkan siswa-siswi memperoleh hasil belajar yang memuaskan; Menciptakan lingkungan yang bersih, indah, rapi, dan suasana belajar dan kerja yang menyenangkan; Menumbuhkan sikap percaya diri untuk berlomba dalam peningkatan prestasi, dengan aktif ikut serta dalam kegiatan yang menunjang akademis; Melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler : seni tari, seni musik kulintang, seni bela diri, kepramukaan; Mengembangkan potensi warga sekolah, untuk kesejahteraan bersama.

Sampai saat ini, SDK Yos Sudarso Kepanjen sudah mengalami lima (5) kali masa pergantian kepala sekolah sejak berdiri pada tahun 1950. Kepala sekolah tersebut adalah sebagai berikut:

Kepala Sekolah SDK Yos Sudarso I

Bapak Hadi Supen dan Bapak Hari

Kepala Sekolah SDK Yos Sudarso II : Bapak Ispari

Pada tahun 1986 dilakukan peleburan menjadi SDK Yos Sudarso dengan kepala sekolah

Pertama Bapak Ispari : mulai tahun 1986 – data tidak ditemukan

Kedua Bapak A. Bingoe : berakhir pada tahun 1994

Ketiga Ibu Sri Suparni : mulai tahun 1994 - 2001

Keempat Ibu V.M Sumiarsih : mulai tahun 2002 – sekarang

Dari enam kepala sekolah gabungan SD I dan II, sudah menuju ke kesetaraan *gender* karena dari enam kepala sekolah yang empat berjenis kelamin laki-laki dan yang dua berjenis kelamin perempuan.

Berdasarkan informasi dari Ash, jabatan kepala sekolah tidak dipengaruhi oleh jenis kelamin tertentu. Dalam arti baik laki-laki maupun perempuan bisa menjadi kepala sekolah di SDK Yos Sudarso Kepanjen asalkan memang memiliki potensi. Kepala sekolah juga tidak harus dijabat oleh seorang biarawan atau pun biarawati meskipun sekolah ini berada di bawah naungan Yayasan Karmel yang ada di bawah keuskupan Katolik. Ash mengungkapkan bahwa laki-laki maupun perempuan bisa menjadi kepala sekolah di sekolah-sekolah milik yayasan Karmel karena yang dilihat hanya kemampuan sedangkan jenis kelamin tidak berpengaruh. Namun memang semua kembali pada keputusan yayasan karena yayasan yang berhak menilai kemampuan dan potensi dari kepala sekolah tersebut.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SDK Yos Sudarso yang dipilih/ditunjuk oleh yayasan Karmel mempunyai masa jabatan empat tahun, dan selama ini SD Yos Sudarso sudah mengalami lima kali masa pergantian kepala sekolah. Dari lima periode jabatan kepala sekolah, dua periode terakhir dijabat oleh guru perempuan. Kepala sekolah perempuan yang menjabat pada saat penelitian ini dilakukan telah menjabat

selama dua tahun. Ada kemungkinan kepala sekolah ini menjabat lagi pada periode yang akan datang, karena menurut aturan sesudah menjabat empat tahun kepala sekolah dapat dipilih kembali. Kesetaraan *gender* sudah tampak di sekolah ini karena sudah dua kali berturut-turut selalu dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Begitu pula kinerja kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan sama-sama baiknya walaupun penekanan keberhasilannya berbeda.

Tipologi Guru-guru SD Katolik Yos Sudarso Kepanjen

Guru di SDK Yos Sudarso Kepanjen saat ini sebanyak 8 orang. Yang terdiri dari 2 orang lulusan SLTA, 1 orang lulusan D1, 1 orang lulusan D2 dan 4 orang lulusan S1. Guru laki-laki berjumlah 3 orang, 2 orang lulusan S1 dan 1 orang lulusan D2. Sedangkan guru perempuan berjumlah 5 orang, 2 orang lulusan S1, 1 orang lulusan D1, 1 orang lulusan SPG dan 1 orang lagi lulusan PGA.

Sebagian guru di SDK Yos Sudarso Kepanjen memiliki prestasi di bidang kegiatan keagamaan/gereja. Sedangkan di bidang lainnya seperti profesi, karya ilmiah, olah raga, kesenian dan sebagainya tidak tercatat adanya prestasi dari para guru.

Pembagian guru untuk mengajar kelas rendah (1,2,3) dan kelas tinggi (4,5,6) didasarkan atas jenis kelamin. Guru laki-laki mengajar dan menjadi wali kelas di kelas 4, 5, dan 6. Sedangkan guru perempuan mengajar dan menjadi wali kelas 1, 2, dan 3. Alasan pembagian ini menurut kepala sekolah adalah siswa-siswa kelas 1 sampai kelas 3 masih membutuhkan ketelatenan dan kesabaran dan semua itu lebih bisa dipenuhi oleh guru yang berjenis kelamin perempuan. Sebaliknya siswa kelas 4 sampai kelas 6 membutuhkan disiplin yang lebih tinggi,

sehingga guru laki-laki dirasakan yang paling tepat untuk mengajar dan menjadi wali kelas mereka.

Pembagian tugas untuk para guru di SDK Yos Sudarso Kepanjen dilakukan berdasarkan jenis kelamin atau memperhatikan segi fisik. Misalnya saja tugas untuk membina ekstra kurikuler pramuka dilakukan oleh guru laki-laki dan kesenian oleh guru perempuan. Demikian juga dengan tugas keluar sekolah, jika harus dilakukan di tempat yang jauh lebih cenderung untuk diberikan kepada guru laki-laki dengan alasan mereka bisa lebih cepat melakukannya, misalnya tugas mengambil soal-soal ujian di Diknas. Sedangkan tugas belajar untuk para guru keluar sekolah diberikan tanpa memandang jenis kelamin, jadi baik guru laki-laki maupun guru perempuan memiliki kesempatan yang sama.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa tipologi guru di SDK Yos Sudarso adalah beragama katolik, meskipun hal itu bukan persyaratan utama untuk menjadi guru di SDK Yos Sudarso namun calon guru yang beragama katolik lebih diprioritaskan. Secara kuantitas guru perempuan lebih besar dari guru laki-laki namun secara kualitas guru laki-laki masih lebih unggul karena guru laki-laki yang berjumlah tiga orang, dua diantaranya sarjana dan seorang lagi diploma. Sedangkan guru perempuan yang sarjana hanya dua orang, diploma satu orang dan yang lainnya SMA/ sederajat.

Pembagian tugas di SDK Yos Sudarso masih memandang jenis kelamin tertentu karena kelas tinggi selalu dipegang oleh guru laki-laki sedangkan guru perempuan memegang kelas rendah. demikian pula pembagian tugas yang lain dalam membina ekstra kurikuler. Pramuka, bela diri, dan tugas keluar yang jaraknya cukup jauh dari sekolah dan membutuhkan waktu yang cepat diserahkan

kepada guru laki-laki sedangkan kesenian dibina guru perempuan. Guru-guru di SDK Yos Sudarso pada umumnya sudah menerima keberadaan kepala sekolah perempuan. Bahkan guru senior laki-laki pun juga menerima kepala sekolah perempuan dengan penuh kesadaran bahwa dirinya walaupun laki-laki kemampuannya di bawah kepala sekolah perempuan. Dengan demikian kesetaraan *gender* sudah terjadi disekolah dasar swasta yang bernaung agama katolik ini.

Tipologi Murid/Siswa SD Katolik Yos Sudarso Kepanjen Malang

Murid-murid SDK Yos Sudarso Kepanjen ini bukan hanya berasal dari masyarakat di sekitar sekolah saja melainkan juga masyarakat yang jauh dari Kepanjen, seperti dari Kecamatan Pakis Saji, Kecamatan Sumber Pucung dan sebagainya. Jumlah siswa pada tahun 2003/2004 ini tercatat sebanyak 142 orang siswa.

Para siswa tidak hanya beragama katolik melainkan juga Islam, Kristen Protestan dan Budha. Berdasarkan agamanya siswa tersebut dibagi menjadi: beragama Katolik 55 orang, Protestan 71 orang, Islam 12 orang dan Budha 4 orang. Pada tahun 2002/2003 siswa SDK Yos Sudarso Kepanjen berhasil meraih prestasi nilai tertinggi dan masuk dalam 10 besar tingkat kecamatan.

Dari segi ciri khas, siswa-siswa di SDK Yos Sudarso Kepanjen ini memiliki seragam sekolah yang membedakan mereka dengan siswa sekolah lainnya. Seragam ini berwarna hijau kuning yang dikenakan setiap hari Rabu dan Kamis. Sedangkan hari Senin dan Selasa mereka menggunakan pakaian merah putih seperti SD lain pada umumnya. Hari Jumat dan Sabtu mereka menggunakan

seragam pramuka. Untuk para guru dan staff tidak ada pakaian atau ciri-ciri khusus lainnya.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa siswa SDK Yos Sudarso yang tidak semuanya beragama Katolik berasal dari beberapa kecamatan di sekitar Kepanjen. Mereka mendapatkan mata pelajaran agama Katolik, tetapi tidak bersifat wajib bagi siswa yang beragama lain.

Siswa SDK Yos Sudarso banyak yang bisa meraih prestasi baik dalam bidang akademis maupun kesenian dan keagamaan, hal ini membuktikan mutu dari SDK Yos Sudarso cukup tinggi.

Tipologi siswa SDK Yos Sudarso hanya tampak pada pakaian seragam mereka yang berbeda dengan siswa SD lain namun itu hanya dikenakan pada hari Rabu dan Kamis sedangkan hari lain mereka tampak sama dengan siswa SD pada umumnya. Jika dilihat dari kondisi siswa, sekolah ini tidak membedakan murid perempuan dan murid laki-laki sehingga mereka mendapat perlakuan yang sama.

Dengan demikian yayasan karmel sudah mengadakan perubahan sosial dalam promosi jabatan kepala sekolah. Paradigma semacam ini merupakan kebijakan penguasa yang berprespektif *gender* sehingga atas kesadaran dari aktor-aktor yayasan yang SDM nya sudah tinggi ingin merubah struktur yang patriarkhis menjadi struktur yang setara *gender*. Hasil dari perubahan tersebut di SDK Yos Sudarso sudah dua kali kepala sekolah perempuan. Dari semula kepala sekolah laki-laki berjumlah 4 orang, dan perempuan 2 orang. Hasil perubahan tersebut menunjukkan kesetaraan *gender*.

4.5 Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah dan Personil Sekolah SD Kartika V-7 Kota Malang (Situs V)

Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah

Teori institusional mengemukakan bahwa perbedaan *gender* berasal dari perbedaan jenis kelamin laki-laki dan perempuan dalam berbagai setting institusional. Satu obyek utama menurut teori ini adalah adanya pembagian peran secara seksual yang mengaitkan peran domestik dan peran publik (Goodman dan Ritzer, 2004).

Sedangkan di SD Kartika V-7 dari dulu sampai sekarang belum pernah mempromosikan kepala sekolah perempuan. Hal ini sesuai dengan tipologi institusional maka terdapat empat tema yang menandai ketimpangan *gender* yaitu (1) laki-laki dan perempuan diposisikan dalam masyarakat yang timpang (2) ketimpangan *gender* berasal dari organisasi masyarakat dan bukan dari perbedaan biologi (3) walaupun timpang laki-laki dan perempuan berbeda tetapi tidak ada pola perbedaan alamiah yang membedakan laki-laki dan perempuan dan (4) semua teori ketimpangan *gender* beranggapan bahwa laki-laki maupun perempuan menanggapi situasi dan struktur sosial semakin menuju ke kesetaraan *gender* dan persamaan derajat (egalitarian) dengan alamiah (Goodman dan Ritzer, 2004).

SD Kartika V-7 berdiri sejak tahun 1959. Sekolah ini merupakan sekolah yang dimiliki oleh Angkatan Darat sehingga bernaung di bawah Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwalikan V Daerah Brawijaya. Sebelum diubah menjadi SD Kartika V-7 dulunya sekolah ini dikenal dengan nama SD Narotama.

SD Narotama seluruhnya ada 4 unit yaitu SD Narotama I, SD Narotama II, SD Narotama III, dan SD Narotama IV. Dalam perkembangannya, sejak tahun 1996 keempat SD tersebut akhirnya digabung hanya menjadi dua sekolah yaitu SD Kartika V-6 dan SD Kartika V-7. Alasan penggabungan karena Kesatuan 502 pindah ke Jabung sehingga banyak orang tua murid pindah ke Jabung dan secara otomatis anak-anak mengikuti orang tuanya, hal ini menyebabkan jumlah siswa di sekolah-sekolah ini mengalami penurunan. Memang sebelumnya yang bersekolah di sekolah-sekolah ini mayoritas adalah putra-putri anggota ABRI namun sejak tahun 1996 sekolah ini sudah terbuka untuk umum. Hal ini yang menjadi salah satu alasan perubahan nama dari Narotama menjadi Kartika.

Lokasi sekolah terletak di tepi jalan raya yaitu sekitar satu kilometer dari poros kota ke arah timur. SD Kartika V-7 terletak di Kelurahan Ksatrian Kecamatan Blimbing Kota Malang. Berdiri di atas tanah seluas $\pm 1.370 \text{ m}^2$ dengan luas bangunan $\pm 368 \text{ m}^2$ yang saat ini sedang dalam proses penambahan bangunan sekolah.

Sekolah yang beralamatkan di Jalan Ksatrian No 1A ini tampak bersih dan megah. Terletak pada satu lokasi yang sama ada TK, SLTP dan SMK yang semuanya juga berada di bawah naungan Yayasan Kartika Jaya. Di sebelah dalam ada kantor SENI, kantor AJEN (Ajudan Jenderal). Di sekitar sekolah terdapat kantor dan perumahan ABRI. Singkat kata lokasi sekolah benar-benar berada di tengah-tengah lingkungan tentara sehingga tampak sekali tipe ke-ABRI-annya.

SD Kartika V-7 adalah sekolah dasar swasta yang bersifat umum yang selain menerima putra-putri dari keluarga ABRI, sekolah ini juga menerima murid

dari masyarakat umum. SD Kartika V-7 menggunakan kurikulum yang ditetapkan oleh Diknas tanpa menambahkan unsur-unsur yang lain. Sehingga tidak nampak satu pun ciri khusus yang membedakan sekolah ini dengan SD negeri pada umumnya karena sekolah ini tidak menggunakan nuansa agama maupun nuansa lainnya. Salah satu ciri yang menonjol di sekolah ini adalah sistem komando yang merupakan tipe dari ABRI.

SD yang cukup megah ini memiliki kantor yayasan yang bertempat dalam satu lokasi yang sama dengan sekolah. Dalam kegiatan operasionalnya yayasan memiliki beberapa orang staff disamping pengurus tetap dari yayasan itu sendiri. Staff yayasan tampak disiplin dan selalu hadir di tempat. Kantor yayasan terletak di bagian depan lingkungan sekolah. Kantor ini dilengkapi dengan ruang kerja dan ruang tamu. Pada dinding ruang kerja terpampang struktur organisasi pengurus yayasan yang semuanya perempuan karena memang yayasan ini milik Persiti (persatuan isteri AD).

Sekolah ini memiliki fasilitas yang cukup memadai seperti ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang belajar sebanyak 6 kelas, ruang perpustakaan, ruang UKS, ruang PKS, laboratorium komputer, gudang, kamar mandi/WC, ruang kesenian dan musholla.

Para siswa dan guru di SD Kartika V-7 ini cukup berprestasi, hal ini ditunjukkan dari banyaknya piala penghargaan yang saat ini disimpan di ruang kepala sekolah. Semua piala ini merupakan hasil jerih payah guru dan siswa untuk bisa meraih prestasi yang terbaik sehingga mendapatkan penghargaan melalui berbagai macam ajang lomba.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa SD Kartika V-7 yang merupakan salah satu sekolah di bawah Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwalikan V Daerah Brawijaya, dahulu bernama SD Narotama namun sejak tahun 1996 berubah nama menjadi SD Kartika yang merupakan gabungan dari SD Narotama I dan SD Narotama II. Penggabungan ini terjadi karena Kesatuan 502 pindah ke Jabung sehingga banyak siswa yang mengikuti orang tuanya pindah ke Jabung.

Lokasi sekolah cukup strategis karena tidak jauh dari poros kota Malang dekat dengan daerah perumahan yang cukup ramai. Ada beberapa angkutan kota yang lewat di depan sekolah ini, sehingga sekolah relatif mudah dijangkau oleh masyarakat kota Malang pada umumnya. SD Kartika V-7 adalah sekolah dasar swasta yang bersifat umum jadi selain menerima putra-putri dari keluarga ABRI, sekolah ini juga menerima murid dari masyarakat umum karena sekolah ini memang tidak bersifat khusus seperti militer walaupun masih terasa sedikit nuansa militernya.

Ditinjau dari segi sarana dan prasarana, sekolah ini sudah cukup memadai, bahkan secara fisik bangunan sekolah termasuk megah. Lingkungan di sekitar sekolah juga asri dan menyenangkan sehingga para murid merasakan suasana yang menyenangkan dalam kegiatan belajarnya meskipun sekolah ini terletak di lingkungan militer. Jika dilihat dari segi bangunan gedung, SD Kartika V-7 ini tidak bias *gender* sehingga baik murid maupun guru laki-laki maupun perempuan tidak bisa memanfaatkan gedung sekolah dengan leluasa

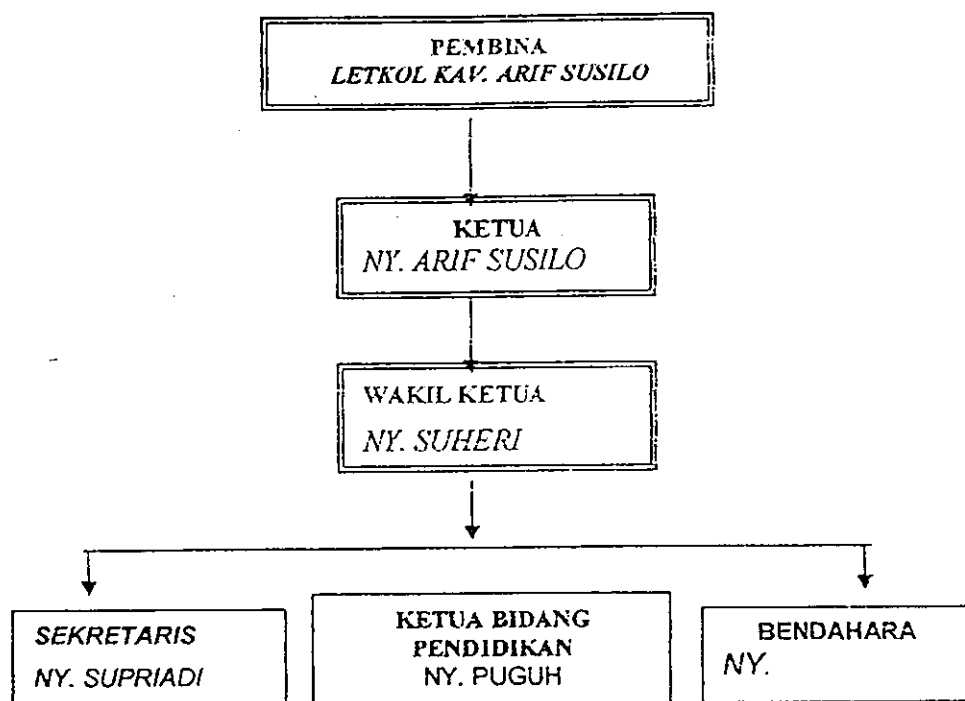
Tipologi Personil Yayasan Kartika Jaya

Sekolah Dasar Narotama (SD Kartika) berdiri di bawah naungan Yayasan Kartika Jaya Cabang Korem 083 Malang. Baik ketua yayasan maupun pengurus selalu dipegang oleh isteri ABRI. Jabatan ketua yayasan secara otomatis dijabat oleh istri dari Dandim 0833. Karena jabatan Dandim itu sendiri sering berganti setiap tahunnya maka pemegang puncak pimpinan yayasan juga selalu berganti-ganti seiring dengan pergantian Dandim. Masa jabatan pengurus yayasan tidak ada yang sama, ada yang hanya beberapa bulan dan ada juga yang sampai dua tahun. Walaupun aktor yayasan sekolah ini semua perempuan tetapi pola pikirnya masih diskriminasi *gender* karena tidak pernah memberi peluang pada guru perempuan untuk memimpin sekolah. Aktor yayasan masih beralasan bahwa laki-laki lebih superior untuk memimpin sekolah daripada perempuan. Struktur kepengurusan Yayasan SD Kartika V-7 dapat dikategorikan diskriminasi *gender* karena hampir setengah abad sekolah berdiri semua pengurus yayasan juga perempuan. Aktor-aktor yayasan tersebut perlu disadarkan bahwa budaya patriarki masih mengakar kuat pada pola pikir yayasan tersebut, sehingga tidak menyadari bahwa kebijakannya selama ini diskriminasi *gender* yang merugikan kaumnya sendiri (sesama perempuan).

Untuk lebih jelasnya struktur yayasan SD Kartika V-7 dapat dilihat pada skema di bawah ini.

Skema 4.1. Struktur Yayasan Kartika Jaya

**STRUKTUR YAYASAN KARTIKA JAYA
KOORDINATOR PENGHUBUNG XL DIM 0833 CABANG KOREM 083
PERWAKILAN V DAERAH BRAWIJAYA**



Skema di atas menunjukkan bahwa pengurus yayasan SD Kartika V-7 seluruhnya perempuan tetapi tidak mengangkat kepala sekolah perempuan (sesama jenisnya).

Karena setiap kali ketua yayasan berganti-ganti mengikuti jabatan suami yang selalu berpindah-pindah maka roda yayasan tidak bisa terlalu menggantungkan pada ketua yayasan maupun pengurus. Jml selaku tenaga kerja di Yayasan Kartika Jaya mengatakan bahwa jabatan ketua yayasan di Yayasan Kartika Jaya tidak pernah bertahan lama karena pengurus yayasan yaitu istri dari para anggota Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwakilan V Daerah Brawijaya ini harus selalu

mengikuti suaminya jika dimutasi ke daerah lain. Perubahan itu begitu sering terjadi sehingga pengurus yayasan selalu memiliki karakteristik yang berbeda-beda di setiap masa kepengurusan.

Tipologi ketua yayasan di Yayasan Kartika Jaya juga sangat beragam. Ada ketua yayasan yang respek dengan dunia pendidikan tetapi ada juga yang tidak tersentuh dengan dunia pendidikan. Satu kesamaan dari tipologi Ketua Yayasan Kartika Jaya adalah mereka selalu isteri dari Dandim sehingga jabatan pengurus yayasan pasti dipegang oleh seorang perempuan. Masa kerja Ketua Yayasan Kartika Jaya tergantung pada masa kerja suami sebagai Kodim di Malang, sehingga tidak memiliki aturan yang baku.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa Yayasan Kartika Jaya yang mengelola sekolah taman kanak-kanak, SMP dan SMK adalah yayasan milik Persit, sehingga jabatan pengurus yayasan baik itu ketua maupun pengurus lainnya selalu dipegang oleh istri ABRI. Jabatan ketua juga selalu dipegang oleh istri Dandim 0833, dan semua pengurus mulai dari ketua sampai bendahara juga selalu dipegang oleh perempuan.

Masa jabatan ketua yayasan tidak selalu sama karena tergantung dari lamanya masa jabatan suami di Korem 083 Malang. Tidak semua ketua yayasan maupun pengurus memiliki kepedulian terhadap pendidikan karena jabatan di yayasan ini memang di pegang secara otomatis sehingga tidak berdasarkan keinginan maupun kemampuan. Roda yayasan bisa dikatakan tidak tergantung pada pengurus karena seringnya terjadi pergantian pengurus yayasan dan tidak diketahui berapa lamanya masa jabatan itu akan dipegang, oleh karena itu staff di

yayasan ini terlihat lebih menguasai seluk beluk yayasan dan memiliki kemampuan yang mumpuni untuk mengurus dan mengelola yayasan, daripada pengurus yayasan.

Aktor-aktor yayasan yang semua terdiri dari kaum perempuan (Persiti) masih berpola pikir diskriminasi *gender* yang mensubordinat kaumnya sendiri sesama perempuan, karena belum pernah sekalipun mempromosikan kepala sekolah perempuan. Sampai saat ini peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah masih tetap rendah karena kesadaran dari aktor yayasan masih belum ada.

Tipologi Kepala Sekolah SD Kartika V-7

Sejak berdiri mulai tahun 1959 sampai sekarang Kepala Sekolah SD Kartika V-7 baru berganti tiga kali. Ketiga-tiganya dijabat oleh seorang laki-laki. Dengan demikian selama 45 tahun belum pernah ada guru perempuan yang dipercaya memimpin SD Kartika V-7.

Secara berturut-turut kepala sekolah di SD Kartika V-7 adalah sebagai berikut:

- Pertama : Trenggono : 1959 – 1989 (30 tahun), pensiun karena usia lanjut.
- Kedua : Budi Raharjo : 1989 – 2000 (11 tahun), dimutasi menjadi wakil kepala sekolah SMP Kartika.
- Ketiga : Mega Supeno : 2000 – sekarang

Pengangkatan kepala sekolah di SD Kartika V-7 tampak diskriminasi *gender* karena semua kepala sekolah laki-laki sedangkan guru sekolah perempuan tidak pernah diberi peluang untuk menjadi kepala sekolah.

Melihat dari lamanya waktu menjabat dari pejabat kepala sekolah satu dengan kepala sekolah yang lain tidak sama, maka batasan waktu untuk jabatan Kepala Sekolah SD Kartika V-7 seakan-akan belum ada ketentuan. Ternyata di masa lampau batasan masa kerja seorang kepala sekolah tidak ada yang mengatur. Menurut penjelasan staff yayasan, kepala sekolah di SD Kartika V-7 bisa menjabat selama dua hari, satu tahun atau sampai pensiun. Asalkan dipandang oleh yayasan kinerja kepala sekolah itu baik, maka pihak yayasan tidak akan melakukan pergantian. Seperti yang disampaikan oleh Pak Syamsul, salah seorang staff yayasan bahwa kepala sekolah di SD Kartika V-7 tidak memiliki batasan masa jabatan, jabatan sebagai kepala sekolah bisa dipegang seumur hidup namun juga bisa dipegang hanya selama dua hari. Menurut responden hal itu sangat tergantung dari kompetensi dan kinerja kepala sekolah yang bersangkutan. Apabila pengurus yayasan memandang kepala sekolah tersebut berhasil dan bisa memajukan sekolah maka jabatannya akan diteruskan. Sebaliknya jika menurut pihak yayasan kepala sekolah tidak kompeten dan tidak bisa membawa kemajuan bagi sekolah maka dia akan diberhentikan.

Kepala sekolah yang sekarang baru empat tahun menjabat sebagai Kepala Sekolah SD Kartika V-7 tetapi menurut pengurus yayasan sudah menunjukkan ada kemajuan di sekolah ini, salah satu buktinya adalah adanya visi dan misi SD Kartika V-7 yang dibuat oleh Pak Mega sebagai berikut:

Visi :

Membentuk manusia yang beriman, bertaqwa dan berbudi luhur, menguasai ilmu, teknologi dan seni, berwawasan masa depan,

berkebudayaan dan berkebangsaan serta berwatak demokratik yang mantap dan mandiri.

Misi:

Mengembangkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama yang dianutnya dan nilai-nilai budaya sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak; Mengembangkan semangat keunggulan dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni; Mengembangkan budaya demokrasi, sikap kebangsaan yang tinggi serta berwawasan masa depan.

Penampilan fisik dari kepala sekolah SD Kartika V-7 ini tidak berbeda dengan semua guru di SD Kartika V-7. Sehari-hari menggunakan pakaian PSH yang tampak nasionalis. Dari segi pendidikan formal, kepala sekolah SD Kartika V-7 ini memang masih dirasa kurang karena hanya lulusan D3 tetapi saat ini sedang menempuh S1 untuk meningkatkan kualitasnya. Namun dari segi loyalitas maupun dedikasinya kepala sekolah ini diakui oleh pihak yayasan dan teman sejawatnya sangat baik sehingga tampaknya masih akan dipertahankan untuk menjadi Kepala Sekolah SD Kartika V-7 oleh yayasan.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa SD Kartika V-7 yang berdiri sejak tahun 1959, sampai sekarang baru tiga kali berganti kepala sekolah. Ketiga kepala sekolah itu semuanya laki-laki. Dengan demikian selama 45 tahun belum pernah ada guru perempuan yang dipercaya memimpin sekolah ini. Kepala Sekolah tidak memiliki masa jabatan tertentu, karena jabatan kepala sekolah tersebut berakhir sejak yang bersangkutan memasuki masa pensiun atau mengalami mutasi ke sekolah lain milik Yayasan Kartika Jaya.

Kepala Sekolah SD Kartika V-7 sekarang adalah seorang laki-laki bernama Mg yang memimpin sejak tahun 2000. Secara kualitas kepala sekolah yang sekarang sudah memenuhi syarat, dukungan dari para guru pun tampaknya cukup besar karena hampir semua guru mengakui keberhasilannya dalam memimpin SD Kartika V-7. Kepala sekolah di SD ini lebih menonjol di bidang administrasi sekolah daripada bidang lainnya. Jika dilihat dari kenyataan yang ada dan dari hasil wawancara dengan staf yayasan, peluang guru perempuan untuk menjadi kepala sekolah masih rendah karena aktor yayasan beranggapan bahwa guru perempuan belum ada yang menyamai superior guru laki-laki saat ini.

Tipologi Guru-guru SD Kartika V-7 Malang

SD Kartika V-7 saat ini diajar oleh guru-guru yang cukup berkualitas dan energik. Jumlah guru ada 10 orang dengan perincian 5 orang guru laki-laki dan 5 orang guru perempuan. Dari 5 guru laki-laki yang lulus S1 ada 3 orang, SPG 1 orang dan SMEA 1 orang. Sedangkan guru perempuan yang sudah lulus S1 sebanyak 4 orang, MPGKK 1 orang dengan demikian dari 5 guru perempuan yang belum sarjana S1 hanya satu orang. Disamping tugasnya sebagai guru perempuan juga banyak yang aktif pada kegiatan luar sekolah seperti ketua PKK, Darmawanita maupun kegiatan sosial lainnya. Guru perempuan yang bernama Kk juga menyatakan bahwa dirinya ingin menjadi kepala sekolah karena telah memenuhi persyaratan, namun tidak memiliki peluang karena kader wakil kepala sekolah saat sekarang juga guru laki-laki walaupun belum memenuhi persyaratan untuk menjadi kepala sekolah maupun wakil. Sikap Kk terpaksa apatis walaupun merasa bahwa haknya tersubordinat oleh budaya patriarkhi.

Jika dilihat dari segi kuantitas guru laki-laki dan perempuan memiliki jumlah yang sama. Dari segi kualitas perempuan lebih banyak yang lulus S1 jika dibandingkan dengan guru laki-laki. Tetapi selisihnya tidak terlalu banyak. Guru-guru di SD Kartika V-7 rata-rata masih berusia muda. Dari segi penampilan fisik tidak ada tipe khusus yang nampak bagi guru-guru di SD Kartika V-7. Setiap hari mereka menggunakan pakaian seragam PSH sehingga tampak nasionalis.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara kuantitas guru laki-laki dan perempuan memiliki jumlah yang sama. Dari segi kualitas perempuan lebih banyak yang lulus S1 jika dibandingkan dengan guru laki-laki namun sampai saat ini belum pernah ada guru perempuan yang dipromosikan menjadi kepala sekolah di SD Kartika V-7. Secara umum guru-guru di SD Kartika V-7 tidak menampakkan ciri khusus dalam hal penampilan karena umumnya penampilan mereka sama dengan guru SD negeri pada umumnya. Jumlah guru laki-laki dan perempuan di SD ini seimbang namun belum pernah sekalipun guru perempuan dipromosikan menjadi kepala sekolah perempuan. Guru perempuan yang bernama Kk berkeinginan menjadi kepala sekolah namun tidak bisa karena hak-haknya telah tersubordinat oleh budaya patriarki pada yayasan sekolah ini. Dengan demikian peluang guru perempuan untuk dipromosikan untuk menjadi kepala sekolah masih rendah.

Tipologi Murid/Siswa SD Kartika V-7 Malang

Saat ini siswa SD Kartika V-7 berjumlah 230 orang, yang berjenis kelamin laki-laki 128 orang dan perempuan 102 orang. Siswa tidak hanya berasal dari keluarga ABRI tetapi juga dari segala lapisan masyarakat lainnya. Begitu pula

alamat asal siswa juga tidak hanya dari berasal dari masyarakat sekitar sekolah tetapi juga dari masyarakat umum yang jaraknya agak jauh dari sekolah.

Tipe siswa tidak menunjukkan adanya tipe khusus karena jika ditinjau dari seragam sekolahnya sama seperti SD lainnya. Dalam kegiatan belajar dan mengajarnya antara siswa laki-laki dan perempuan tidak dipisahkan. Demikian juga kegiatan olah raga dan bermain, semua menjadi satu. Bahkan halaman yang digunakan untuk kegiatan olah raga SD Kartika V-7 harus digunakan secara bergiliran dengan SD Kartika V-6.

Orang tua siswa pada umumnya memiliki kesadaran yang cukup tinggi dalam dunia pendidikan. Orang tua yang dulu didominasi oleh ABRI ini dengan kepindahan Kesatuan 502 ke Jabung sekarang yang lebih dominan adalah masyarakat umum/swasta yang sebagian besar berasal dari wilayah Sawojajar.

Pendidikan orang tua murid pada umumnya setingkat SLTA kemudian sarjana dan juga ada yang lulusan SLTP. Mayoritas kondisi ekonomi orang tua siswa cukup mampu sehingga ketika wali murid diajak oleh pihak sekolah untuk bekerja sama memajukan siswa dan sekolah pada umumnya, mereka tampak antusias. Sebagai contoh ketika diadakan privat komputer, dengan menambah waktu sekolah maupun menambah biaya privat, orang tua murid menyambut dengan senang hati.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa tipe siswa tidak menunjukkan adanya tipe khusus karena seragam sekolahnya sama seperti SD lainnya, duduk di dalam kelas juga tidak dikelompokkan antara siswa laki-laki dan perempuan tetapi bercampur menjadi satu seperti sekolah dasar negeri. Siswa

SD Kartika V-7 saat ini berjumlah 230 orang, yang berjenis kelamin laki-laki 128 orang dan perempuan 102 orang, melihat dari jumlah siswa yang cukup banyak memperllihatkan animo masyarakat kota Malang terhadap SD Kartika V-7 masih cukup besar. Siswa tidak hanya berasal dari keluarga ABRI tetapi juga dari segala lapisan masyarakat lainnya. Posisi duduk siswa di SD Kartika V-7 tidak dipisahkan tetapi dalam satu ruang kelas berisi siswa laki-laki dan siswa perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa antara siswa laki-laki dan perempuan tidak bias *gender* dalam perlakuan disekolah.

Dengan demikian sejak berdiri sampai sekarang yayasan SD Kartika V-7 milik ABRI ini belum mengalami struktur sama sekali karena itu promosi jabatan kepala sekolah tetap diskriminasi *gender*. Dikatakan diskriminasi *gender* karena sejak berdiri semua kepala sekolah laki-laki sedangkan kepala sekolah perempuan belum ada. Uniknya aktor-aktor yayasan semua perempuan namun tidak senang sekolahnya dipimpin kepala sekolah perempuan dari jenisnya sendiri. Jumlah guru laki-laki dan perempuan sama yaitu secara kuantitas sama laki-laki 5 orang perempuan juga 5 orang. Namun secara kualitas lebih berkualitas guru perempuan karena guru laki-laki yang sudah lulus sarjana 3 orang dan yang belum sarjana 2 orang, sedangkan guru perempuan yang sudah sarjana 4 orang dan belum sarjana 1 orang. Fenomena pembedaan laki-laki dan perempuan sebenarnya dialami oleh semua situs penelitian karena secara kultural sudah merupakan fenomena sosial yang sudah mapan. Tampaknya pengurus yayasan yang semua perempuan tidak menyadari bahwa kebijakan yang diambil merupakan kebijakan yang diskriminasi *gender* dan merugikan kaumnya sendiri.

Guru-guru perempuan yang pendidikannya hampir semua tinggi sudah mulai sadar bahwa dirinya sedang tersubordinat oleh budaya patriarkhi. Sebenarnya Kk ingin mengadakan konflik tetapi menyadari bahwa saat sekarang belum memungkinkan karena kultur patriarkhi masih mendominasi guru perempuan untuk tetap menjadi guru. Pada suatu saat nanti dimungkinkan guru perempuan untuk bergolak mengadakan konflik karena menurut Dahrendof masyarakat itu dinamis sehingga apabila ada peluang dimungkinkan akan terjadi konflik. Konflik bisa terjadi karena guru-guru perempuan merasa memiliki hak untuk disetarakan dengan laki-laki. Pernyataan yang menarik dari staff yayasan yang berkualifikasi pendidikan S2 (Sml) menyatakan bahwa dengan adanya penelitian tentang *gender* ini ada kemungkinan aktor-aktor yayasan menjadi sadar dan mulai berpikir untuk memberi peluang pada guru perempuan sehingga suatu saat nanti kepala sekolah perempuan akan terjadi pada SD Kartika V-7. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pendidikan diskriminasi *gender* semakin hilang.

4.6 Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah dan Personil Sekolah di SD Taman Muda Kabupaten Malang (Situs VI)

Gambaran Umum Tipologi Institusi Sekolah

Budaya patriarkhi masih mengakar kuat pada yayasan Taman Muda padahal patriarkhi merupakan struktur kekuasaan primer yang dilestarikan dengan sengaja. Menurut para teoretisi, penindasan dan ketimpangan *gender* merupakan hasil sistem patriarkhi (Goodman dan Ritzer, 2004). Budaya patriarkhi masih tetap mengakar di SD Taman Muda sehingga perubahan struktur belum pernah terjadi di SD warisan Ki Hajar dewantara ini.

Ditinjau dari sejarahnya pada tanggal 3 Juli 1922, bertempat di Kota Yogyakarta berdirilah sebuah organisasi yang bernama Perguruan Taman Siswa. Organisasi ini dipimpin oleh Raden Mas Suwardi Suryaningrat atau yang lebih dikenal dengan nama Ki Hajar Dewantara. Perguruan Taman Siswa merupakan suatu yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan. Berdirinya Taman Siswa pada tahun 1922 ini bertepatan dengan tahun Saka 1852 yang memiliki makna *chandra sengkala lawan sastra ngesti mulya* atau dengan ilmu pengetahuan untuk mencapai suatu kebahagiaan.

Adapun semboyan yang dimiliki oleh Perguruan Taman Siswa adalah :
Memayu hayuning salira; Memayu hayuning bangsa; Memayu hayuning manungsa/bawana

Arti dari semboyan tersebut di atas adalah orang mencari ilmu pertamanya untuk membahagiakan diri sendiri. Setelah untuk membahagiakan diri sendiri, ilmu pengetahuan diharapkan juga bisa membahagiakan orang lain/bangsa dan negara. Selanjutnya dengan ilmu pengetahuan juga diharapkan bisa membahagiakan umat manusia di seluruh dunia.

Lambang yang dimiliki oleh Perguruan Taman Siswa adalah burung garuda dengan bersenjata cakra (garuda cakra). Lambang ini memiliki arti :

- Garuda : melambangkan seekor burung yang gagah perkasa, disegani dan punya cita-cita tinggi.
- Cakra : merupakan senjata pamungkas yang dimiliki oleh Batara Kresna, memiliki kesaktian yaitu bisa mengakhiri keadaan yang tidak baik.

Jadi berdirinya Perguruan Taman Siswa ini mempunyai cita-cita luhur yang tinggi yaitu untuk mengakhiri keadaan yang tidak baik karena masa penjajahan.

Perguruan Taman Siswa yang berpusat di Yogyakarta ini dipimpin oleh Ki Hajar Dewantara sebagai Pemimpin Umum. Pada tanggal 26 April 1959 beliau wafat dan Pemimpin Umum dijabat oleh Nyi Hajar Dewantara. Hal ini membuktikan bahwa sejak awal dalam Organisasi Taman Siswa, kepemimpinan seorang perempuan bukan menjadi hal yang tabu. Namun jika dicermati, peluang antara seorang laki-laki dan seorang perempuan untuk menjadi pemimpin sangatlah tidak seimbang. Laki-laki lebih memiliki peluang dibandingkan perempuan karena laki-laki selalu diprioritaskan, perempuan bisa menjadi pemimpin karena menggantikan laki-laki. Seperti Nyi Hajar yang menjadi Pemimpin Umum Perguruan Taman Siswa karena menggantikan Ki Hajar yang wafat sementara jabatan Pemimpin Umum ini tidak boleh dipegang oleh orang lain. Setelah Ki Hajar Dewantara dan istrinya wafat, jabatan Pemimpin Umum di Perguruan Taman Siswa tidak ada lagi, yang ada hanya Ketua Umum.

Perguruan Taman Siswa Cabang Turen Malang, berdiri pada tahun 1930 dengan diawali oleh berdirinya SD Taman Muda Turen. Perguruan Taman Siswa itu sendiri terdiri dari tingkat pendidikan paling dasar yaitu taman kanak-kanak sampai tingkat perguruan tinggi. Di Kecamatan Turen, pendidikan taman kanak-kanak (TK) yang berada di bawah naungan Taman Siswa bernama TK Indria (TK Taman Siswa). TK ini berdiri pada tanggal 1 desember 1948. TK Indria didirikan dengan tujuan untuk menjadi tempat mengembangkan indera anak-anak, terutama soal keberanian. Mereka (anak-anak) di didik untuk berjiwa merdeka lahir batin

sehingga bisa berekspresi dan berprestasi. Setelah TK, pendidikan di Taman Siswa dilanjutkan ke tingkat SD Taman Muda yang terletak pada satu lokasi yang sama dengan TK Indria. SD Taman Muda Turen berdiri pada tanggal 1 Januari 1930 dan merupakan cikal bakal sekolah Taman Siswa di Kecamatan Turen. Tanggal 9 september 1946 juga didirikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama yang bernama SMP Taman Dewasa (SMP Taman Siswa). Baik TK Indria, SD Taman Muda dan SMP Taman Dewasa terletak pada satu lokasi yaitu di Jalan Panglima Sudirman No 182 Turen Malang. Untuk Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, Taman Siswa memiliki SMA Taman Madya yang ada di Kota Malang. Perguruan Taman Siswa juga memiliki Lembaga Pendidikan Tinggi yaitu Universitas Taman Siswa yang disebut juga Sarjana Wiyata Taman Siswa. Saat ini Universitas Taman Siswa ada di beberapa kota di Indonesia antara lain Kota Palembang, Medan, Jakarta dan berpusat di Jogjakarta.

SD Taman Muda terletak di Kecamatan Turen Kabupaten Malang yaitu di Jalan Panglima sudirman No 182, tepat di pusat Kecamatan Turen. Lokasi SD Taman Muda sangat strategis karena terletak di tepi jalan raya yang dilewati oleh bus dan angkutan kota dari Malang menuju Dampit. Sekolah ini sangat mudah dijangkau baik memakai kendaraan pribadi maupun angkutan umum.

SD Taman Muda saat ini memiliki status disamakan. Kegiatan belajar mengajar dilakukan pada pagi hari mulai pukul 06.30 sampai pukul 14.05. Jumlah jam pelajaran yang lebih banyak jika dibandingkan dengan sekolah lain ini karena di SD Taman Muda selain memakai kurikulum dari pemerintah (Diknas) juga menambahkan mata pelajaran Ketamansiswaan (budi pekerti yang luhur, sikap

laku dan ajaran-ajaran hidup Ki Hajar Dewantara). Khusus untuk siswa-siswa kelas 6, jumlah mata pelajaran dari Diknas sebanyak 42 jam pelajaran ditambahkan menjadi 60 jam pelajaran karena 6 mata pelajaran yang di-Ebtanaskan (Matematika, Bahasa Indonesia, PPKN, IPA, IPS dan Bahasa Inggris) oleh pihak sekolah ditambahkan jam belajarnya. Hal ini dilakukan agar para siswa dapat lulus dan meraih nilai tertinggi dalam ujian nanti.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa SD Taman Muda (atau dikenal juga dengan nama SD Taman Siswa) Turen merupakan salah satu sekolah yang berada di bawah naungan Perguruan Taman Siswa. Selain memiliki sekolah dasar, Perguruan Taman Siswa Cabang Turen juga memiliki TK yang bernama TK Indria dan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama yang bernama SMP Taman Dewasa (SMP Taman Siswa) yang semuanya terletak di satu lokasi yaitu di Jalan Panglima Sudirman No 182 Turen Malang. Perguruan Taman Siswa yang didirikan oleh Ki Hajar Dewantara di kota Yogyakarta pada tanggal 3 Juli 1922 yang mempunyai semboyan: "*memayu hayuning salira, memayu hayuning bangsa, memayu hayuning manungsa/bawana*". Semboyan tersebut berarti: orang mencari ilmu pertama-tama untuk membahagiakan diri sendiri, kemudian dan diharapkan juga bisa membahagiakan orang lain/bangsa dan negara. Selanjutnya dengan ilmu pengetahuan juga diharapkan bisa membahagiakan umat manusia di seluruh dunia.

Pada awal berdirinya Perguruan Taman Siswa berada di bawah pimpinan Ki Hajar Dewantara namun setelah Ki Hajar wafat tampuk piupinan berada di bawah tangan Nyi Hajar Dewantara hal ini membuktikan bahwa sejak awal dalam

organisasi Taman Siswa, kepemimpinan seorang perempuan bukan menjadi hal yang tabu, walaupun bisa menjadi pemimpin karena menggantikan laki-laki sebagai suaminya. Dengan demikian sejak dari awal berdirinya Perguruan Taman Siswa sudah terjadi perbedaan peluang yang sangat besar antara perempuan dan laki-laki untuk menjadi seorang pemimpin dimana laki-laki mendapatkan prioritas utama untuk menjadi seorang pemimpin. Perguruan Taman Siswa Cabang Turen Malang, berdiri pada tahun 1930 dengan diawali oleh berdirinya SD Taman Muda Turen dengan demikian SD Taman Muda menjadi cikal bakal berdirinya Perguruan Taman Siswa di kecamatan Turen. Jika dilihat dari bangunan gedungnya yang kokoh SD Taman Muda sudah berperspektif *gender* karena baik murid laki-laki maupun perempuan bisa belajar di dalam gedung dengan mudah dan leluasa.

Tipologi Yayasan Taman Siswa

Pengurus yayasan atau Perguruan Taman Siswa diangkat oleh anggota melalui kongres. Saat ini jabatan Ketua Perguruan di Taman Siswa Cabang Turen di pegang oleh Ki M. Jumail. Jabatan Ketua Perguruan dipegang selama 5 tahun dan dilakukan pemilihan lagi pada saat kongres. Namun ketua yang lama bisa dipilih lagi jika masih mampu. Jabatan Bapak Jumail sendiri akan berakhir pada tahun 2006 nanti.

Berdasarkan urutannya, sejak tahun 1930 nama-nama pemimpin atau Ketua Perguruan Taman Siswa Cabang Turen adalah sebagai berikut :

Pertama tahun 1930-1932 : Ki Tedjo Seputro

Kedua tahun 1932-1935 : Ki R. Sumantri

Ketiga tahun 1935-1940	: Ki Suroso
Keempat tahun 1940-1945	: Ki Sucipto
Kelima tahun 1945-1946	: Nyi Suwirjan (Sriani)
Keenam tahun 1946-1982	: Ki Pudji Atmowijoyo
Ketujuh tahun 1982-1922	: Ki Ngaisan Suantara, BA
Kedelapan 1922-1996	: Ki Sujiman
Kesembilan 1996-sekarang	: Ki M. Jumail

Jumlah ketua yayasan sejak berdiri sampai sekarang ada 9 orang yang semuanya adalah seorang laki-laki kecuali satu orang perempuan (Nyi Suwirjan) yang memegang jabatan sebagai ketua yayasan selama satu tahun karena dalam situasi perang.

Dari fakta di atas menunjukkan bahwa ketua yayasan Taman Muda tanpa diskriminasi *gender* karena sebenarnya ketua yayasan semua dipimpin oleh laki-laki namun hanya dalam kondisi darurat karena laki-laki ditahan oleh penjajah sehingga perempuan terpaksa dijadikan sebagai pengganti ketua yayasan dan hanya satu tahun sudah harus diserahkan kembali.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa Jabatan Ketua yayasan Perguruan Taman Siswa Cabang Turen yang selama hampir 74 tahun ini sudah mengalami 9 kali pergantian, baru sekali dipegang oleh seorang perempuan, yaitu Ibu Suwirjan (Sriani). Ibu Suwirjan menjabat Ketua Perguruan Taman Siswa hanya 1 tahun, itu pun karena adanya situasi darurat di masa penjajahan Jepang dimana semua pamong laki-laki ditangkap oleh penjajah sehingga jabatan ketua kosong. Ketua Perguruan Taman Siswa Cabang Turen saat ini dipegang

oleh Bapak M. Jumail dengan masa jabatan selama 5 tahun dan sesudahnya dapat dipilih kembali.

Pengurus Cabang Perguruan Taman Siswa Cabang Turen didominasi oleh laki-laki. Jabatan yang dipegang oleh perempuan hanya Kepala Bagian Perbendaharaan dan Ketua Bagian Perguruan Taman Indria (TK). Semua pengurus di Perguruan Taman Siswa diambilkan dari pamong sehingga tidak ada orang luar yang menduduki jabatan ini, alasannya agar pengurus tahu betul tentang seluk beluk yayasan. Hal ini yang sering menjadi alasan sumber daya perempuan di perguruan/sekolah ini tidak ada yang memadai sehingga mau tidak mau jabatan pemimpin dipegang oleh seorang laki-laki. Pola pikir aktor yayasan Taman Siswa masih dipengaruhi oleh budaya patriarki yang mengakar kuat sejak zaman feodal sehingga untuk mengangkat guru maupun kepala sekolah masih diskriminasi *gender*. Sehingga sejak berdiri sampai sekarang kepala sekolah selalu di dominasi oleh laki-laki dan baru satu orang perempuan. Jika dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki lainnya kepala sekolah perempuan yang satu ini tidak kalah dengan kepala sekolah laki-laki yang lain.

Tipologi Kepala Sekolah SD Taman Muda Turen

Sebutan untuk kepala sekolah di Perguruan Taman Siswa juga berbeda dengan yayasan atau sekolah lain pada umumnya. Kepala sekolah di SD Taman Muda disebut Ketua Bagian Perguruan.

Saat ini yang menjabat sebagai Ketua Bagian Perguruan Taman Muda adalah Ki Surantono, S.Pd. Jabatan kepala sekolah ini sudah mengalami 5 kali

pergantian sejak tahun 1930. Urutan dari kepala sekolah SD Taman Muda sejak tahun 1930 adalah sebagai berikut:

Pertama Nyi Suwirjan (Sriani)	: 1930 – 1954
Kedua Ki Lagiyo	: 1954 - 1959
Ketiga Ki Kadri	: 1959 - 1964
Keempat Nyi Suwirjan	: 1964 - 1980
Kelima Ki M. Jumail	: 1980 – 1996
Keenam Ki Surantono	: 1996 – sekarang

Promosi jabatan kepala sekolah di SD Taman Muda tampak diskriminasi *gender* karena hampir satu abad sekolah berdiri hanya satu orang (20%) kepala sekolah perempuan dan lainnya yang empat orang (80%) kepala sekolah laki-laki. Dari 6 kali masa pergantian kepala sekolah di SD Taman Muda ini ada seorang perempuan yang pernah menjabat sebagai kepala sekolah selama 2 kali masa jabatan yaitu tahun 1930 – 1954 dan tahun 1964 – 1980. Nama perempuan ini adalah Ibu Suwirjan atau Sriani. Beliau adalah satu-satunya perempuan yang pernah menjabat sebagai kepala sekolah di SD Taman Muda.

Selain itu kepala sekolah juga harus menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah visi dan misi dari SD Taman Muda:

Visi : menghasilkan peserta didik yang unggul dalam prestasi, dan baik dalam budi pekerti berdasarkan iman dan taqwa. Indikatornya: Unggul dalam perolehan UAS; Unggul dalam persaingan melanjutkan ke jenjang pendidikan di atasnya; Unggul dalam berbagai macam lomba; Unggul dalam berdisiplin; Unggul dalam budi pekertinya; Unggul dalam

kebersihan dan keindahan lingkungan; Unggul dalam kepedulian sosial; Unggul dalam kepedulian sosial; Unggul dalam aktivitas keagamaan; Unggul dalam bidang olah raga, kesenian, bahasa Inggris dan kegiatan ekstra kurikuler.

Misi: Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah; Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki; Menumbuhkan penghayatan dan pengalaman terhadap ajaran agama yang dianut sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak; Melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler yang menumbuhkan budi pekerti yang luhur.

Dengan melaksanakan manajemen serta kerjasama yang baik, kepala sekolah di SD Taman Muda diharapkan bisa membawa keberhasilan serta kemajuan bagi sekolah seperti yang telah ditetapkan dalam target maupun visi dan misi di atas.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa salah satu ciri khas yang membedakan SD Taman Muda dengan SD swasta lainnya adalah sebutan kepala sekolah. Di SD Taman Muda, kepala sekolah disebut Ketua Bagian Perguruan. Sejak tahun 1996 dijabat oleh seorang laki-laki yang bernama Srt. Dari 6 kali pergantian pimpinan sekolah ada dua kali dipimpin oleh guru perempuan, yaitu Ibu Suwirjan (Sriani) yang menjabat sebagai pimpinan kepala sekolah selama 2 kali pengangkatan yaitu mulai tahun 1930 – 1954 dan tahun 1964 – 1980. Hal ini membuktikan bahwa di SD Taman Muda waktu dulu

perempuan juga memiliki peluang untuk menjadi kepala sekolah meskipun masih lebih besar peluang laki-laki.

Dengan demikian aktor-aktor yayasan Taman Muda sejak berdiri sampai sekarang belum mengadakan perubahan struktur sosial budaya dalam promosi jabatan kepala sekolah, sehingga tampak bias *gender* karena kepala sekolah perempuan hanya Nyi Shj. yang pernah menjadi kepala sekolah, sedangkan lainnya laki-laki semuanya. Budaya patriarki masih mengakar kuat sehingga guru perempuan rendah peluangnya untuk dipromosikan untuk menjadi kepala sekolah walaupun kinerja kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan sama-sama berhasil baik memimpin sekolah Taman Muda.

Tipologi Guru-guru SD Taman Muda

Salah satu ciri khas yang dimiliki oleh sekolah-sekolah yang berada di bawah Perguruan Taman Siswa adalah sebutan untuk tenaga kependidikan yang berbeda dibandingkan dengan sebutan di sekolah lain. Semua tenaga pengajar disebut pamong, bukan guru. Begitu juga dengan sebutan bapak atau ibu yang terasa berbeda di sekolah ini karena sebutan untuk seorang guru laki-laki adalah Ki. Guru perempuan yang sudah menikah Nyi dan guru perempuan yang belum menikah disebut Ni. Sebutan ini melambangkan demokrasi di Taman Siswa, dimana gelar, jabatan, pangkat tidak dipandang sebagai sesuatu yang membedakan, semua memiliki derajat yang sama. Hal ini mencontoh ajaran Ki Hajar Dewantara yang sebetulnya adalah seorang bangsawan dengan gelar Raden Mas namun di Perguruan Taman Siswa hanya dipanggil dengan sebutan Ki. Panggilan Ki, Nyi dan Ni ini berlaku untuk sejawat atau sesama tenaga pendidik

dan juga pengurus yayasan. Sedangkan para siswa tetap memanggil dengan sebutan guru. Sifat nasionalis dari sekolah ini juga tercermin dari pakaian guru pada hari Jumat dan Sabtu yang memakai seragam pramuka lengkap, hal ini jarang dijumpai di sekolah lain.

Jumlah tenaga pendidik di SD Taman Muda saat ini 21 orang. 12 orang diantaranya laki-laki dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 3 orang, SPG/ sederajat sebanyak 9 orang. Sedangkan untuk tenaga pendidik perempuan sebanyak 9 orang, dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 5 orang, D3 sebanyak 2 orang, D2 sebanyak 1 orang dan SLTA 1 orang. Kepala sekolah juga menjadi tenaga pendidik/guru di SD Taman Muda. Sedangkan jumlah staff di SD Taman Muda ini sebanyak 4 orang yaitu 2 bagian administrasi, 1 orang satpam dan 1 orang tukang kebun.

Tenaga kependidikan di SD Taman Muda terdiri dari guru tetap dan guru honorer. Pengangkatan guru menjadi guru tetap menjadi wewenang dari pengurus yayasan. Lamanya mengajar di SD Taman Muda tidak akan menjamin guru itu diangkat menjadi guru tetap. Hampir mayoritas dari guru yang ada merupakan alumni dari SD Taman Muda. Tipologi dari guru-guru di SD Taman Muda adalah memiliki sifat ketamansiswaan yang kental demikian juga dengan rasa cinta pada Perguruan Taman Siswa, selain itu semua pamong di SD Taman Muda memiliki sikap handar beni. Loyalitas dari para pamong terhadap Perguruan Taman Siswa dan SD Taman Muda khususnya juga sangat tinggi. Semua pamong memahami dan menyetujui bahwa yang menjadi modal dasar (kunci pokok) dari kemajuan siswa adalah disiplin. Ketua Perguruan Ki Jml memberikan beberapa contoh

misalnya tentang para pamong yang sampai saat ini tidak pernah ada yang berani memulangkan siswanya sebelum waktunya pulang. Selain itu juga tidak ada pamong yang bolos, jika ada yang berhalangan hadir mereka pasti meminta ijin terlebih dahulu kepada kepala sekolah SD Taman Muda. Hal senada juga diungkapkan oleh kepala sekolah SD Taman Muda, Ki Srt yang mengatakan jika ada pamong yang sampai datang terlambat dan memberikan alasan anaknya di rumah sakit maka pihak sekolah akan memberi dispensasi untuk tidak mengajar hari itu dan menyerahkan tugasnya pada pamong lain. Kepala sekolah di SD Taman Muda ini cenderung lebih mudah memberikan ijin jika ada pamong yang memiliki keperluan mendesak dan harus meninggalkan tugasnya namun beliau juga mengatakan hal itu jarang terjadi karena semua pamong memiliki sikap disiplin yang tinggi.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa salah satu ciri yang membedakan antara guru Taman Siswa dengan guru sekolah yang lain adalah tentang sebutannya. Sebutan guru di SD Taman Muda adalah pamong, sebutan guru laki-laki adalah Ki, sebutan guru perempuan yang sudah menikah Nyi dan sebutan guru perempuan yang belum menikah disebut Ni. Sebutan ini melambangkan adanya demokrasi di Taman Siswa, dimana gelar, jabatan, pangkat tidak dipandang sebagai sesuatu yang membedakan, semua memiliki derajat yang sama, hal ini mencontoh ajaran Ki Hajar Dewantara.

Jumlah guru laki-laki di SD Taman Muda lebih banyak dibandingkan dengan guru perempuan namun secara kualitas justru guru perempuan yang lebih unggul karena jumlah guru perempuan lulusan S1 lebih banyak dari guru laki-laki

namun justru guru perempuan dianggap tidak memiliki potensi untuk menjadi kepala sekolah.

Tipologi guru di SD Taman Muda, yang mayoritas alumni SD Taman Muda yaitu memiliki sifat ketamansiswaan yang tinggi, memiliki sikap handar beni, rasa cinta pada Perguruan Taman Siswa dan loyalitas yang sangat tinggi sehingga mengajar di SD Taman Muda pun lebih banyak karena pengabdian. Peluang guru perempuan untuk menjadi kepala sekolah juga rendah karena budaya patriarki warisan kolonial Belanda masih mengakar pada pengambil kebijakan di SD Taman Muda sehingga diskriminasi *gender* masih dirasakan oleh guru-guru perempuan.

Tipologi Siswa/Murid SD Taman Muda

Siswa SD Taman Muda saat ini berjumlah 742 orang. Mayoritas siswa justru bukan berasal dari Kecamatan Turen melainkan dari daerah sekitar Turen seperti dari Kecamatan Wajak, Kecamatan Gondang Legi dan Kecamatan Dampit. Justru siswa yang berasal dari Kecamatan Turen jumlahnya kurang dari 50%. Saat ini uang SPP yang harus dibayarkan oleh orang tua siswa berkisar antara lima belas sampai duapuluh ribu rupiah.

Hubungan para siswa dengan para pamong sangat dekat, bahkan menurut kepala sekolah banyak siswa yang justru merasa lebih dekat dengan pamong dari pada dengan orang tuanya sendiri. Salah satu ciri yang diperlihatkan dari baiknya hubungan siswa dengan pamongnya adalah para siswa selalu mencium tangan pamongnya jika mereka bertemu, meskipun itu terjadi di luar sekolah.

Tipologi murid di SD Taman Muda adalah memiliki disiplin yang sangat tinggi hal ini tercermin dari pakaian yang selalu rapi dan jaranganya pelanggaran yang dilakukan oleh para siswa, memiliki budi pekerti yang luhur yaitu sikap yang sopan terhadap para pamong, orang tua dan masyarakat dengan tutur bahasa dan perilaku yang santun. Sedangkan dari penampilan fisik, tipologi murid SD Taman Muda yaitu memakai pakaian putih merah namun atasan putihnya berupa batik dengan corak warna merah yang membedakan siswa SD Taman Muda dengan siswa sekolah lain, sedangkan hari jumat dan sabtu mereka memakai pakaian pramuka.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa jumlah murid SD Taman Muda sangat banyak jika dibandingkan dengan SD swasta lain yang dijadikan contoh dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan animo masyarakat Turen dan sekitarnya terhadap sekolah ini masih sangat besar.

Tipologi murid SD Taman Muda adalah memiliki disiplin yang sangat tinggi hal ini tercermin dari pakaian yang selalu rapi dan jaranganya pelanggaran yang dilakukan oleh para siswa, memiliki budi pekerti yang luhur yaitu sikap yang sopan terhadap para pamong, orang tua dan masyarakat dengan tutur bahasa dan perilaku yang santun.

Tipologi pakaian murid SD Taman Muda adalah atasan putih bercorak batik warna merah dengan bawahan merah sedangkan hari Jumat dan Sabtu memakai pakaian pramuka.

Kesimpulan Tipologi Institusi Sekolah dan Personil Sekolah dari Enam Situs Penelitian sebagai berikut : Enam situs sekolah SD Swasta di kota dan kabupaten Malang sejak berdiri sampai sekarang yang sudah mengalami struktur jabatan kepala sekolah ada tiga situs sedangkan yang belum mengalami perubahan struktur juga ada tiga situs. Dari enam situs tersebut sebelum mengadakan perubahan semua kebijakan yayasan diskriminasi *gender* karena kepala sekolah selalu didominasi laki-laki namun setelah ada perubahan struktur sudah mulai setara *gender*. Dari tiga sekolah yang sudah mengalami perubahan struktur adalah (1) yayasan Muhammadiyah kota Malang (PCM) sejak tahun 2000 PCM menerima subsidi kepala sekolah laki-laki dan perempuan dari UMM. Hasil perubahan ternyata kepala sekolah perempuan Ls yang memimpin SDM IX berhasil lebih baik daripada kepala sekolah laki-laki di SDM I. sedangkan dua yayasan yang lain yang sudah mengadakan perubahan adalah yayasan SDK Brawijaya dan SD katholik (yayasan karmel). Hasilnya kedua kepala sekolah perempuan tersebut tahan dan tabah menghadapi kesulitan, krisis murid sehingga masih bisa mempertahankan sekolah dan sampai tidak menutup sekolah.

Sedangkan situs lainnya seperti MINU, SD Kartika V-7 dan SD Taman Muda tetap belum mengubah struktur promosi jabatan kepala sekolah sehingga diskriminasi *gender* tetap terjadi di tiga situs tersebut. Dengan demikian hasil perubahan menunjukkan sekolah bisa maju dan berhasil tidak ditentukan oleh jenis kelamin, tetapi oleh kompetensi masing-masing individu.

Lebih jelasnya bisa dilihat Tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel 4.1

**KERANGKA GAMBARAN UMUM TIPOLOGI GURU DAN
KEPALA SEKOLAH DALAM KONTEKS *GENDER***

Situs	Guru		Kualitas				Kepala Sekolah		Kep. Yg pernah menjabat		Ket.
	L	P	Sarjana		Non Sarjana		L	P	L	P	
			L	P	L	P					
Situs I SDM I	4	7	2	6	2	1	L	-	5	0	BS
Situs II MINU	12	10	10	8	2	2	L	-	9	0	BS
Situs III SDK Brawijaya I	4	4	1	1	3	3	-	P	2	1	BS
Situs IV SDK Yos Sudarso I	3	5	3	3	0	2	-	P	4	2	BS
Situs V SD V-7	5	5	3	5	2	0	L	-	3	0	BS
Situs VI SD Taman Muda	12	9	3	8	9	1	L	-	5	1	BS
Kasus Negatif SDM IX	3	14	2	14	1	0	-	P	3	2	BS
Jumlah	43	54	24	45	19	9	4	2+1	24	3	BS

Ket : BS = *Bias Gender*

Kesimpulan :

- Jumlah Guru Laki-laki 43 Orang; Berijazah sarjana 24 orang namun yang menduduki jabatan kepala sekolah 4 orang (laki-laki).
- Jumlah Guru Perempuan 54 orang; Berijazah sarjana 45 orang namun yang menduduki jabatan kepala sekolah hanya 2 orang (perempuan) ditambah 1 orang dari uji kasus negatif.
- Dengan demikian ditinjau dari kuantitas maupun kualitas guru perempuan lebih unggul daripada guru laki-laki namun yang menduduki jabatan kepala sekolah lebih banyak laki-laki sehingga fenomena dilapangan tampak bias *gender*.
- Saat sekarang sudah ada perubahan yang sebelumnya 31 : 6 menjadi 4 : 2 pada enam situs penelitian. Ini menunjukkan bahwa peluang guru perempuan untuk menduduki jabatan kepala sekolah meningkat

BAB V
FAKTOR PENYEBAB
RENDAHNYA PELUANG GURU
PEREMPUAN DALAM
MENDUDUKI JABATAN
KOPALA SEKOLAH PADA
ENAM SITUASI PENELITIAN

BAB V

FAKTOR PENYEBAB RENDAHNYA PELUANG GURU PEREMPUAN DALAM MENDUDUKI JABATAN KEPALA SEKOLAH PADA ENAM SITUS PENELITIAN

5.1 Faktor Penyebab Rendahnya Peluang Guru Perempuan dalam Menduduki Jabatan Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah I (SP 1 Kota Malang)

Sejak berdiri sampai sekarang, Kepala Sekolah Dasar Muhammadiyah I selalu didominasi oleh kepala sekolah laki-laki dan belum pernah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Fenomena seperti ini mengesankan adanya *diskriminasi gender*.

Menurut penjelasan IsN, pengurus Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM), penyebab rendahnya peluang guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah pada situs ini adalah karena adanya anggapan dari aktor PCM bahwa kemampuan perempuan di bawah kemampuan laki-laki. Sebagai contoh, dari 66 penceramah agama Islam di Kota Malang, hanya satu yang berjenis kelamin perempuan, sedangkan yang lain berjenis kelamin laki-laki. Hal ini disebabkan oleh adanya anggapan bahwa kemampuan dalam berceramah agama Islam perempuan di bawah laki-laki (S.P1.W1).

Penuturan IsN di atas berbeda dengan hasil penelitian Frans Boas (dalam Degler, 1991) yang menyatakan bahwa walaupun secara biologis laki-laki dan perempuan berbeda, namun hal itu tidak membuat perempuan lebih inferior dalam

hal kemampuan intelektual dan mental. Selain itu, meskipun otak perempuan lebih kecil dari pada otak laki-laki, tetapi kemampuan rasional perempuan sama dengan laki-laki. Hal ini didukung hasil penelitian mutakhir yang membuktikan bahwa tidak ada perbedaan intelegensia antara anak laki-laki dengan anak perempuan. Sehingga, laki-laki maupun perempuan bisa menggeluti bidang yang sama, baik dalam pendidikan maupun lainnya.

Berbeda dengan hasil penelitian Saphiro (1990) yang menyatakan bahwa hormon seks (ekstrogen) memiliki pengaruh terhadap perkembangan otak terutama dalam kemampuan bahasa dan kemampuan lainnya. Perempuan lebih tersebar merata pada bagian otak kanan dan kiri sedangkan laki-laki lebih terkonsentrasi pada otak kiri.

Senada dengan Frans Boas, Powell (1995) menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan dalam hal kemampuan intelegensi, komunikasi, kepemimpinan, maupun stabilitas kerja.

Polá pikir aktor yayasan SD Muhammadiyah I tersebut adalah pola pikir yang bias *gender*. Sejak berdiri sampai sekarang sekolah tersebut belum pernah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Sebenarnya, kurang tepat jika kemampuan perempuan dianggap di bawah laki-laki. Pada kenyataannya, jika diberi kesempatan yang sama, tidak sedikit kepala sekolah perempuan yang justru lebih berhasil dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki. Kesetaraan *gender* di SD Muhammadiyah I akan dapat terwujud apabila pola pikir aktor-aktor PCM dan PDM tidak patriarkhis lagi. Begitu pula ideologi *gender* juga kurang memberi

kesempatan kepada perempuan, sehingga jumlah mubaligh perempuan jauh lebih sedikit dibanding jumlah mubaligh laki-laki. Oleh karena itu, jika suatu saat perempuan mendapat kesempatan yang sama, seiring dengan menipisnya budaya patriarkhi, maka jumlah perempuan yang menjadi mubaligh akan lebih banyak. Pernyataan aktor yayasan yang menyubordinat mubaligh perempuan berbeda dengan teori feminis yang memandang kemampuan laki-laki dan perempuan sama sepanjang tidak terhalang oleh budaya patriarkhi.

Dengan demikian pada dasarnya perempuan memiliki kemampuan yang sama dengan laki-laki apabila mendapat kesempatan yang sama dengan laki-laki.

Sedangkan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah I, JS, mendukung pernyataan pengurus PCM (IsN). Ia menyetujui perempuan tidak diberi tanggung jawab sebagai kepala sekolah dengan alasan kodrat biologis perempuan menjadi penghalangnya. Kenyataan menunjukkan bahwa setiap kali melahirkan perempuan memerlukan waktu cuti selama 3 bulan. Keadaan perempuan yang nifas dan haid juga berdampak negatif pada aktifitas kerjanya. Berdasarkan alasan tersebut, Kepala Sekolah Dasar Muhammadiyah I berpendapat bahwa perempuan lebih tepat tidak menjadi pemimpin kecuali apabila perempuan tersebut tidak akan melahirkan lagi dan secara fisik mampu menjadi pemimpin (S.P1.W2).

Pendapat aktor yayasan SD Muhammadiyah I maupun Kepala Sekolah SD Muhammadiyah I tersebut memperkuat Teori Nature (Darwin dan Aristoteles). Dalam teorinya, Darwin menyatakan bahwa secara alamiah laki-laki lebih unggul daripada perempuan dalam segala hal. Begitu pula Aristoteles (dalam Ahmed, 1992) yang menyatakan bahwa secara bawaan dan biologis perempuan bersifat

inferior dalam kapasitas mental dan fisik, sehingga selalu dalam posisi tunduk secara alami. Bahkan, teori ini mengibaratkan kekuasaan laki-laki terhadap perempuan sebagai kekuasaan jiwa dan raga maupun kekuasaan pikiran/rasionalitas atas nafsu. Secara alami laki-laki lebih kuat sedangkan perempuan lebih lemah, yang satu menguasai yang lain. Begitu pula sifat laki-laki lebih utuh dan sempurna, namun sifat perempuan lebih pengasih dan cemburu. White Beck (1976) mengemukakan pendapat yang sama dengan Darwin maupun Aristoteles. Pendapat Darwin tersebut tidak tepat. Pada kenyataannya, meski secara biologis laki-laki dan perempuan berbeda, tidaklah benar kalau perempuan dikategorikan sebagai makhluk yang tidak/kurang sempurna.

Sedangkan menurut Teori Sosiobiologis (Lionel Tiger dan Robin Fox, 1971; Piere Van Den Berghe, 1973; Parker & Parker, 1979) menyatakan bahwa perbedaan peran antara laki-laki dan perempuan merupakan konstruksi masyarakat yang sudah membudaya berdasarkan perbedaan jenis kelamin. Teori ini menjelaskan bahwa sangat tepat apabila terdapat pembagian peran antara laki-laki dan perempuan karena biologis perempuan memang berbeda dengan laki-laki. Oleh karena itu, wajar jika sosial budaya mengkonstruksi peran yang berbeda. Dengan demikian temuan ini senada dengan teori sosiobiologis.

Teori *nature* maupun teori sosiobiologis ditentang oleh teori feminisme radikal. Teori ini berpendapat bahwa tidak tepat jika perbedaan biologis yang sudah *given* sebagai kodrat dari Tuhan itu dikonstruksikan berbeda dengan alasan kemampuan perempuan di bawah laki-laki. Hal ini berdampak pada situasi mensubordinatkan, memarginalisasikan, dan menstereotipekan kaum perempuan

karena perempuan selalu ditindas oleh sistem patriarki (Bunch, 1987; Echols, 1989; Richardsons, 1988). Sistem patriarki seperti yang dijelaskan di atas bisa berlanjut pada ketimpangan *gender* yang akhirnya berkembang menjadi dominasi laki-laki atas perempuan (Lerner, 1986). Feminisme radikal juga memiliki kelemahan karena hanya menyalahkan kaum patriarki saja tetapi kurang memikirkan kaum laki-laki yang sebenarnya juga tertindas oleh budaya patriarki yaitu kaum laki-laki mendapat tugas mencari makan. Jika tidak bisa memenuhi tugasnya kaum laki-laki akan dikucilkan oleh keluarga dari istrinya (Gordon, 1976). Feminisme radikal kurang memperhatikan laki-laki dalam bidang ekonomi tetapi hanya menuntut pada budaya patriarkhis.

Dengan demikian, menurut feminisme radikal, perbedaan peran antara laki-laki dan perempuan bukan terjadi karena perbedaan kodrat biologis, melainkan karena hasil konstruksi masyarakat dan bentukan kultur patriarkhi itu sendiri. Teori ini diikuti oleh Firestone yang juga bernada sama, yaitu bahwa bias *gender* hanya merupakan bentukan budaya yang telah mengakar kuat dalam masyarakat.

Cara mengalahkan sistem patriarki menurut kaum feminisme radikal yaitu dengan cara (1) memfungsikan kembali kesadaran perempuan bahwa dirinya tertindas oleh budaya patriarki sehingga setiap perempuan mau menolak tekanan budaya patriarki tersebut (2) menggalang semangat persaudaraan dan saling membela sesama nasib perempuan yang saling tertindas (Chasten, 2001).

Pernyataan JS tidak sejalan dengan pandangan kaum feminisme yang berpendapat bahwa kodrat haid, melahirkan, dan nifas tidak layak dijadikan alasan

yang menghambat karir guru perempuan, khususnya di dunia pendidikan. Perlu dipertimbangkan bahwa lembaga pendidikan tidak bergerak untuk mencari keuntungan semata (*profit oriented*). Misi semacam ini akan lebih tepat jika diterapkan pada masyarakat industri dan masyarakat kapitalis yang menekankan diri pada prinsip ekonomis. Sehingga, tidaklah tepat apabila dunia pendidikan disamakan dengan dunia industri. Dunia pendidikan merupakan proses untuk menghasilkan sumberdaya manusia yang cara penanganannya sangat berbeda dengan ekonomi.

Debat teori di atas tidak perlu dipertajam lagi karena di samping SDM semakin tinggi di zaman modern ini pembagian peran berdasarkan biologis bisa dibantu dengan alat-alat dan teknologi modern. Sebagai contoh, ungkapan kepala sekolah SD Muhammadiyah I, yang menyatakan bahwa perempuan tidak tepat dijadikan kepala sekolah karena kodrat biologis yang menghalanginya, semestinya tidak dipermasalahkan lagi. Pemimpin pada zaman sekarang tidak harus bertubuh kekar, yang pada kenyataannya hanya dimiliki oleh laki-laki karena sudah ada teknologi modern yang begitu memudahkan manusia dengan sistem pijat tombol. Misalnya, komunikasi jarak jauh bisa dibantu dengan motor, telepon, e-mail, fax, dan sebagainya. Demikian halnya dengan pemimpin tidak akan berperang secara fisik melainkan lebih mengutamakan intelegensi dan kemampuan manajemen yang baik. Dengan demikian, mempermasalahkan biologis dalam penelitian ini hanya akan membawa dampak pada rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah. Di jaman modern ini, tidak tepat lagi perempuan terhambat karirnya oleh kendala biologis yang sebenarnya bisa dibantu dengan teknologi modern.

Dengan demikian, perempuan akan sederajat dengan laki-laki apabila kodrat biologis yang bersifat given tidak dikonstruksikan secara bias.

Sedangkan menurut guru perempuan yang memiliki keinginan untuk dipromosikan sebagai kepala sekolah, seperti Ags, menyatakan bahwa dirinya juga bersedia dan merasa mampu dipromosikan sebagai kepala sekolah. Namun, hal ini sulit terjadi karena SD Muhammadiyah I belum pernah mempromosikan guru perempuan menjadi kepala sekolah. Saat ini yang dikader menjadi wakil kepala sekolah juga laki-laki (Tls). Walaupun hanya berijazah SPG, tetapi laki-laki dianggap lebih mampu. Akibatnya, kesempatan perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah semakin kecil walaupun dirinya berkualifikasi ijazah Si. Hal seperti ini disebabkan perempuan dianggap tidak mampu, lemah secara fisik, kurang memiliki tanggung jawab, dan kurang tegas dalam bersikap (S.P1.W3).

Pernyataan Ags, guru yang berpotensi di SD Muhammadiyah I-tersebut, sesuai dengan pernyataan Fakhri (1997) yang menyatakan bahwa ketidakadilan *gender* sudah mengkultur kuat dalam masyarakat sehingga perempuan dianggap nomor dua setelah laki-laki. Hal ini mengakibatkan perempuan ter subordinat, termarginalisasi, terstereotipkan oleh budaya patriarki.

Pernyataan Ags berarti dapat dipastikan bahwa ketidakadilan *gender* merugikan perempuan. Ter subordinatnya perempuan mengakibatkan perempuan dianggap tidak penting sepanjang masih ada laki-laki yang dianggap superior. Begitu pula termarginalisasikannya guru perempuan membawa dampak perempuan menjadi tidak berdaya. Dengan adanya marginalisasi tersebut guru perempuan tidak bisa menduduki jabatan sebagai kepala sekolah. Temuan ini senada dengan

perjuangan kaum feminis liberal yang ingin memperjuangkan hak-hak kaum perempuan agar sama dengan kaum laki laki .

Terjadinya stereotype terhadap perempuan juga sangat merendahkan martabat perempuan, di samping label-label yang selama ini memandang perempuan di bawah laki-laki. Kondisi ini merupakan konstruksi tidak adil yang mengakibatkan diskriminasi *gender* yang merugikan salah satu pihak, yaitu kaum perempuan. Ags sudah distereotipkan sebagai perempuan yang tidak mampu menduduki jabatan kepala sekolah. Padahal Ags merasa mampu jika diberi tugas sebagai pemimpin sekolah. Terkait dengan kondisi ini, akan lebih baik apabila para aktor yayasan, yaitu pihak PCM maupun PDM , meninjau kembali kebijakan yang selama ini dilakukan, kemudian sadar bahwa kebijakan tersebut bias *gender*. Terjadinya bias *gender* di sekolah dasar swasta dikarenakan pola pikir aktor yayasan yang masih memandang perempuan lebih rendah dari pada laki-laki. Temuan ini berbeda dengan teori feminis radikal yang tidak menyetujui kodrat biologis perempuan menjadi halangan untuk maju seperti laki laki.

Kondisi di atas berbeda dengan Ltf, guru yang tidak berminat menjadi kepala sekolah. Menurut Ltf, pengangkatan kepala sekolah mutlak kewenangan yayasan. Guru-guru tidak pernah diajak bermusyawarah maupun melakukan pemilihan. Kepala sekolah sepenuhnya ditentukan oleh pihak yayasan (S.P1.W4). Meskipun demikian, Ltf mengaku tidak ingin menjadi kepala sekolah karena telah merasa berat dengan tugas-tugas di rumah dalam mengurus putra putrinya. Jabatan kepala sekolah, menurut Ltf, diurus oleh guru laki-laki dan guru-guru yang masih muda-muda. Setelah ditanya pendapatnya terhadap kondisi sekolah

yang selama ini selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki, tanpa pernah sekalipun dipimpin oleh kepala sekolah perempuan, Ltf menyatakan setuju karena laki-laki dianggap lebih berani, lebih kuat secara fisik, dan banyak yang lebih pintar. Dengan kata lain Ltf tidak mempermasalahkan jabatan kepala sekolah yang selalu dipegang laki-laki (S.P1.W5).

Pernyataan Ltf memperkuat hasil peneliti terdahulu yang dilakukan Hofstede (1997) dan Durnsky (1997), yang mengatakan bahwa tidak semua perempuan bersedia menjadi pemimpin karena merasa dirinya tidak mampu. Bahkan mereka lebih senang dipimpin laki-laki karena laki-laki dianggap mengayomi, mau memahami kondisi peran ganda perempuan, dan tidak cerewet.

Pendapat Ltf senada dengan pendapat kaum feminisme sosialis yang menyatakan bahwa kaum perempuan masih banyak yang belum menyadari bahwa dirinya ter subordinat dan termajinalisasi oleh budaya patriarki. Oleh-sebab itu kaum perempuan perlu disadarkan agar dirinya tidak pasrah dengan kultur patriarki tersebut, bahkan kaum feminisme sosialis berusaha untuk mengkritik budaya patriarkhis yang diskriminasi *gender* (Eisstein,1979; Hortman,1979; Kuhn dan Wolpe,1978 yang dirangkum oleh Goodman dan Ritzeer, (2004).

Jika dilihat dari pernyataan aktor yayasan, kepala sekolah yang sedang menjajah, guru perempuan yang berpotensi maupun yang kurang berpotensi, serta guru perempuan yang tidak berminat menjadi kepala sekolah seperti di atas, diketahui bahwa ada persamaan tanggapan dari masing-masing individu mengenai karir guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah. Penyebab utama rendahnya peluang guru perempuan menjadi kepala sekolah adalah adanya pola

pikir aktor yayasan yang diskriminasi *gender*. Hal ini mengakibatkan jabatan kepala sekolah didominasi oleh guru laki-laki dan kurang memberi peluang pada guru perempuan.

Kekuasaan aktor yayasan yang demikian, jika mengadopsi pola pikir Galtung (dalam Windu, 1992) merupakan relasi kekuasaan yang tidak seimbang karena dalam promosi jabatan kepala sekolah, aktor yayasan cenderung memilih guru laki-laki daripada guru perempuan. Maksudnya, kesempatan promosi jabatan kepala sekolah antara guru laki-laki dan guru perempuan timpang, sehingga selama hampir satu abad hanya ada seorang perempuan yang dipromosikan menjadi kepala sekolah.

Hal seperti ini, menurut Galtung (dalam Windu, 2002) dapat diatasi dengan dua cara, yaitu dengan kekuasaan atas diri sendiri (otonom), dan dengan kekuasaan atas orang lain. Yang dimaksud dengan kekuasaan otonom adalah kekuatan dari diri sendiri sebagai kekuatan untuk menandingi orang lain (penguasa). Cara mencegahnya dengan pendekatan keseimbangan, yaitu individu yang dikuasai harus memiliki kekuatan yang sama dengan individu penguasa. Individu yang dikuasai tersebut harus memiliki ide yang kuat dan cemerlang, sehingga ide-ide cemerlang tersebut bisa menandingi ide penguasa (aktor yayasan). Dalam hal ini guru-guru perempuan harus menyusun kekuatan sendiri, tidak untuk melawan melainkan memperkuat dan mendewasakan diri sendiri sehingga tidak terjadi konflik atau pemberontakan. Guru-guru perempuan perlu menunjukkan kemampuan, loyalitas dan dedikasinya sehingga bisa menandingi atau bahkan melebihi penguasa. Guru perempuan harus lebih mendewasakan

dirinya. Dengan demikian, apabila terjadi kesetaraan *gender* akan bisa terwujud anggapan publik/aktor yayasan bahwa kemampuan guru perempuan tidak di bawah guru laki-laki. Anggapan itu akan hilang dengan sendirinya dan perempuan akan mendapat tempat yang sama dengan laki-laki sesuai kemampuannya.

Oleh karena itu relasi kekuasaan yang timpang akan mengakibatkan kebijakan yang bias gender.

Kesimpulannya, ada tiga penyebab rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah di SD Muhammadiyah I (situs I). **Pertama**, diskriminasi *gender* disebabkan oleh faktor pola pikir aktor yayasan yang menganggap biologis perempuan lemah dan tidak mampu, sehingga dirasa kurang tepat untuk diperankan sebagai pemimpin yang memiliki tanggung jawab berat. Aktor-aktor pengambil kebijakan tidak mempertimbangkan bahwa pada jaman modern hal ini bisa dibantu dengan teknologi canggih. Sebagai contoh melahirkan atau kehamilan bisa dicegah dengan menggunakan alat KB, rasa sakit pada saat haid juga bisa dicegah dengan obat anti sakit, menyusui bisa dibantu dengan susu botol pengganti ASI, daya jangkau lingkungan dan medan yang jauh dan rawan bisa dibantu dengan alat transportasi dan komunikasi seperti telepon, komputer, sepeda motor, e-mail, faximail dan sebagainya. Sehingga, tidak ada alasan untuk menganggap perempuan tidak cocok menjadi pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, dengan alasan kodrat biologis yang given.

Kedua, sekolah benuansa Islam (Muhammadiyah) ini tidak menjadikan alasan nilai agama untuk melarang perempuan menjadi pemimpin, karena menurut Nasrr Muhammadiyah ingin mengamalkan Al-Quran secara refraksi

(murni) atau dengan kata lain memurnikan isi Al-Quran. Sehingga Muhammadiyah tidak melarang perempuan menjadi pemimpin di sekolah.

Ketiga, aktor yayasan Muhammadiyah telah mengadakan perubahan dalam mempromosikan jabatan kepala sekolah, sehingga sejak tahun 2000 aktor yayasan Muhammadiyah menerima subsidi kepala sekolah perempuan, yang ternyata kinerja maupun keberhasilannya tidak kalah dengan kepala sekolah laki-laki seperti pada S D Muhammadiyah IX

Oleh sebab itu kodrat biologis perempuan yang distereotipekan tidak mampu menjadi kepala sekolah dapat diatasi dengan teknologi modern sehingga perempuan bisa menjalankan peran publik dan pengambil kebijakan seperti laki-laki

5.2 Faktor Penyebab Rendahnya Peluang Guru Perempuan dalam Menduduki Jabatan Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama (MINU) (SP 1 Kot. Malang)

Sejak berdiri sampai sekarang Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama (MINU) belum pernah mempromosikan guru perempuan menjadi kepala sekolah. Fenomena yang menampakkan diskriminasi *gender* ini membawa dampak pada terhambatnya karir guru perempuan.

Ketua yayasan MINU (AMT) mengatakan bahwa rendahnya peluang guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah karena keyakinannya menurut agama Islam perempuan haram menjadi pemimpin. Pernyataan itu merupakan kesepakatan yayasan yang dibuat atas dasar keyakinan terhadap tafsir QS-4:34 dan hadits Nabi yang mengharamkan perempuan menjadi pemimpin.

Sumbernya adalah lafadh *qa'wwam* yang ditafsirkan laki-laki sebagai pemimpin perempuan yang sifatnya umum adalah pemimpin dalam rumah tangga maupun dalam publik. Sedangkan lafadh *Bima Fadlala* ditafsirkan sebagai kelebihan laki-laki atas perempuan. (S. P2.W1)

Pernyataan AMT di atas senada Al-Razi Zamahsyari (467-538M) yang menyatakan bahwa ada dua kelebihan laki-laki atas perempuan, yaitu kelebihan ilmu pengetahuan dan kelebihan fisik. Menurut Al-Thaba, laki-laki memiliki kelebihan dalam hal pikiran, keberanian, kekuatan, ketegasan, serta tekad yang kuat. Sedangkan perempuan lebih sensitif dan lebih emosional, sehingga tidak mampu diberi tanggung jawab sebagai kepala sekolah.

Pola pikir aktor yayasan MINU senada dengan fatwa pada pertengahan tahun 2004 dari sejumlah kiai NU di Jatim yang senada dengan pandangan ketua yayasan MINU. Fatwa tersebut mengharamkan kepemimpinan perempuan. Fatwa ini didasarkan pada penafsiran surat An-Nisa':34 yang menafsirkan kata *qawwam* laki-laki sebagai pemimpin perempuan dalam rumah tangga dan publik. Selain itu ada juga hadits yang menyatakan bahwa tidak akan sejahtera suatu kaum yang menyerahkan kepemimpinannya pada perempuan. Fatwa ini juga pernah diserukan pada tahun 1999 menjelang pemilihan presiden, berbagai kritik terhadap calon presiden perempuan.

Tampak bahwa alasan tersebut bermuatan politik. Terbukti, kelompok pembuat fatwa sendiri juga bersedia dicalonkan menjadi wakil presiden walaupun presidennya perempuan. Dengan demikian, sebenarnya fatwa tersebut tidak perlu muncul apabila para mufasir mau meninjau kembali tafsir-tafsir yang ditafsirkan

secara tekstual menjadi tafsir yang ditafsirkan secara kontekstual, karena sekarang bukan jaman jahilliyah lagi. Pendapat di atas senada dengan penafsiran hadits nabi yang menyatakan bahwa laki-laki mempunyai kekuasaan yang lebih besar dan status yang lebih tinggi dari pada perempuan.

Sedangkan surat Al-Hujurat : 31 dan surat Al-Isra:70, yang merupakan pengakuan atas persamaan derajat kemanusiaan dan keduanya harus dihormati tanpa membedakan yang lainnya. Berbeda pula dengan surat An-Nahl:97 yang menyebutkan bahwa prestasi dan tanggung jawab laki-laki dan perempuan dituntut untuk mewujudkan kehidupan yang baik dan positif. Hal di atas terkait dengan surat Al-Azzab:35 yang menyatakan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki hak yang sama untuk memperoleh balasan atas kerjanya.

Dapat dipahami bahwa penafsiran kitab suci maupun hadits ada dua macam. Pertama, penafsiran secara tekstual. Penafsiran ini berdampak pada adanya budaya patriarki dan bias *gender* yang mengacu pada jaman jahilliyah dan terpengaruh oleh pemikiran filosof Aristoteles yang menyubordinat perempuan dengan alasan kodrat biologis. Kedua, penafsiran secara kontekstual yang membolehkan perempuan menjadi pemimpin, dengan alasan kondisi perempuan sekarang berbeda dengan kondisi jaman jahilliyah, yang mana perempuan tidak sepenuhnya tergantung pada laki-laki lagi.

Pernyataan pengurus MINU di atas sebenarnya dilandaskan pada kasus di negeri Parsia. Pada waktu, itu Kisra Anusyirwan yang beragama Mayusi meninggal dan digantikan oleh putrinya bernama Putri Buran. Selaku pemimpin perempuan, Putri Buran tidak mampu menjadi pemimpin negaranya. Suasana politik semakin memanas karena politik Timur Tengah sedang labil. Di sana-sini

terjadi peperangan antar suku. Seharusnya, kasus ini tidak digeneralisasikan secara umum. Namun kenyataannya berlaku dan diyakini sampai sekarang. Padahal, tidak semua perempuan berkemampuan kurang sebagaimana Putri Buran.

Dengan demikian kelompok ulama yang mengharamkan perempuan menjadi pemimpin adalah kelompok yang menafsirkan Hadits Nabi secara tekstual.

Keyakinan yang menganggap perempuan memiliki kemampuan rendah bertolak belakang dengan surat di dalam Al-Quran yang secara spesifik menuturkan kisah kesuksesan Ratu Bilqis yang sangat demokratis dalam memimpin negeri Saba, seperti yang telah disampaikan sebelumnya. Maksud Tuhan mengisahkan Ratu Bilqis dalam Al-Quran adalah untuk menunjukkan bahwa perempuan juga bisa memimpin dan sukses seperti Ratu Bilqis. Dengan demikian, menggeneralisasikan bahwa perempuan memiliki kemampuan jauh berbeda dengan laki-laki sehingga berbanding 9:1 sangat tidak tepat karena masih banyak perempuan lain yang mampu sebagaimana Ratu Bilqis.

Tafsir yang kontras di atas, seperti yang dianut AMT di MINU, berbeda dengan pendapat Said Ramadhan Albuti (tanpa tahun) yang menyatakan bahwa perempuan boleh menjadi pemimpin di era modern ini. Kondisi ini berbeda dengan kondisi pada jaman jahilliyah. Dalam Al'quran pun tidak ada ayat yang melarang Ratu Bilqis menguasai Yaman Selatan. Kenyataannya, kemampuan dan sifat Ratu Bilqis juga tidak sama dengan kemampuan dan sikap Putri Buran. Ratu Bilqis sangat bijaksana, demokratis, dan selalu menganut saran-saran dari siapa pun yang dianggap baik sehingga dapat berkuasa sampai 132 tahun. Adapun Nabi Sulaiman, suaminya, berkuasa hanya 32 tahun.

Oleh karena itu kelompok ulama yang menghalalkan perempuan menjadi pemimpin adalah kelompok yang menafsirkan Surat An-Nahl:97; Al-Azzab:35 dan Hadits Nabi secara kontekstual.

Agama Islam tidak melarang perempuan menjadi pemimpin seperti halnya kepala sekolah karena dalam Alqur'an tidak ada ayat yang melarang perempuan menjadi pemimpin/kepala sekolah.

Pernyataan Nsk (Wakasek Perempuan Bidang Kesiswaan) memberi ilustrasi yang lain lagi. Ketika ia diminta oleh Depag untuk mengajukan usulan sebagai kepala sekolah, ia tidak bersedia karena merasa bahwa aktor-aktor yayasan tidak akan menerima dirinya dipromosikan sebagai kepala sekolah. Walaupun telah memenuhi semua persyaratan, namun karena ia perempuan, maka tidak mungkin ia menjadi kepala sekolah (S. P2. W2).

Pernyataan Nsk merupakan pernyataan yang pasrah, karena walaupun Nsk merasa bahwa ter subordinat hak-haknya, dia meyakini bahwa jika melakukan konflik akan kalah dengan kekuasaan aktor yayasan yang merefleksi budaya patriarki. Hal ini sesuai dengan teori refleksi Nasr (1997) yang menyatakan bahwa NU dalam mengamalkan Al-Qur'an masih merefleksi budaya masyarakat.

Jiwa pasrah Nsk. Disamping dipengaruhi oleh keyakinan nilai agama juga dipengaruhi oleh adat budaya Jawa "Perempuan diibaratkan *konco wingking; ora usah sekolah duwur, toh akhire luwih akeh ono dapur*" Dalam budaya Jawa kaum perempuan diibaratkan juga sebagai "*kasur, dapur, sumur*". Itu semua maksudnya perempuan lebih berperan pokok pada domestik; tidak perlu sekolah tinggi-tinggi, toh akhirnya lebih banyak di dapur. Hal ini didukung dengan budaya patriarki yang masih mengakar kuat pada masyarakat sekitar MINU. Temuan yang pasrah

ini senada dengan perjuangan kaum feminis sosialis yang ingin menyadarkan perempuan agar sadar bahwa dirinya terhegemoni oleh sistem patriarkhi

Hasil wawancara terfokus peneliti dengan ketua yayasan (AMT), kepala sekolah (Rf), guru, dan aktor yayasan dari golongan muda adalah sebagai berikut. Kalau mengangkat kepala sekolah perempuan tentu akan disoroti negatif oleh masyarakat sekitar karena masyarakat di sekitar MINU beragama Islam (NU kental) sehingga pembedaan terhadap perempuan dan laki-laki masih sangat kentara. Sebagaimana di lingkungan tempat tinggal AMT, yaitu kampung haji, perempuan diharamkan berjalan maupun bertemu dengan orang yang bukan muhrimnya. Yayasan MINU tidak berani melanggar keyakinan tersebut karena khawatir tidak mendapat murid. Bahkan, keberadaan guru olah raga perempuan tidak disenangi masyarakat, karena guru olah raga perempuan pasti memakai celana seperti pakaian laki-laki (S.P2.W3).

Pernyataan AMT senada dengan teori refleksi Nasr (1997) yang menyatakan bahwa sebagian masyarakat NU mengamalkan Al-Qur'an dengan merefleksi budaya masyarakat setempat. Dalam penelitian ini budaya masyarakat MINU merupakan budaya yang patriarkhis yang menganggap haram jika perempuan menjadi pemimpin karena larangan dari ajaran agamanya

Oleh karena itu, bisa dimaklumi jika di MINU, yang berdiri sudah hampir 80 tahun itu, masih tetap belum memberi peluang pada perempuan untuk memimpin sekolah karena budaya masyarakat MINU masih patriarkhis. Pernyataan AMT yang menganggap masyarakat tidak setuju jika guru perempuan memimpin sekolah dapat dipahami karena masyarakat MINU mayoritas masyarakat yang beragama Islam (NU yang kental). Oleh karena itu

masih banyak mengacu pada penafsiran yang tekstual sehingga sangat berhati-hati terhadap mempromosikan pemimpin perempuan Begitu pula MINU adalah Madrasah Swasta sehingga maju tidaknya sekolah sangat tergantung oleh animo masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di MINU. Itulah sebabnya aktor-aktor yayasan MINU sangat berhati-hati jika akan mengadakan perubahan yang sekiranya dianggap mengganggu ketenangan masyarakat disamping aktor-aktor yayasan MINU sendiri juga mengharamkan perempuan menjadi kepala sekolah.

Temuan dilapangan menunjukkan bahwa struktur masyarakat yang patriarkhis sangat berpengaruh terhadap kebijakan aktor penguasa yayasan dalam mempromosikan jabatan kepala sekolah.

Adapun guru perempuan MINU yang lain, yaitu Abd, tidak berambisi menjadi kepala sekolah. Ia merasa tidak pantas jika guru perempuan memimpin guru laki-laki. Karena tidak mau mendapat dosa, maka ia pun tidak pernah berangan-angan menjadi kepala sekolah. Dia mengatakan "*pasrah karo sing gawe urip*" (terserah pada yang membuat hidup) dan merasa itu bukan haknya. Baginya, jabatan kepala sekolah adalah milik laki-laki. Dia menerima 'takdir' ini dengan senang hati karena dengan tidak menjadi kepala sekolah berarti tidak mendapat beban berat. Lagi pula selisih gaji juga tidak terlalu besar dengan guru biasa. Sedangkan pekerjaan di rumah sudah menunggu, anak-anak, suami, kelompok pengajian, maupun PKK. Dengan kata lain Abd merasa senang dipimpin kepala sekolah laki-laki (S.P2.W4).

Pernyataan guru perempuan yang tidak berambisi menjadi pemimpin tersebut senada dengan falsafah Jawa yang berpandangan bahwa perempuan tidak

perlu 'macam-macam' karena pada akhirnya tetap harus di belakang kaum laki-laki. Rupanya, falsafah ini dianut juga oleh guru perempuan tersebut, sehingga ia tidak berambisi menjadi kepala sekolah. Perempuan diibaratkan sebagai 'suargo nunut neroko katut' atau perempuan 'konco wingking' bahkan perempuan dianggap 'kasur, dapur, sumur' (Muthali'im:2001).

Budaya patriarkhis tersebut di atas masih diyakini oleh sebagian masyarakat MINU walaupun tidak seberapa berpengaruh terhadap kebijakan aktor yayasan dalam mempromosikan jabatan kepala sekolah karena aktor yayasan MINU lebih menekankan pada alasan nilai agama dari pada budaya Jawa maupun adat istiadat. Oleh karena itu hanya beberapa guru saja yang pasrah pada falsafah Jawa tersebut, sedangkan lainnya lebih pasrah pada keyakinan terhadap penafsiran kitab suci Al-Qur'an dan Hadits Nabi.

Dengan demikian perempuan tidak akan berkembang dengan leluasa apabila tidak menyadari bahwa dirinya terhegemoni oleh budaya Jawa yang patriarkhis

Rf, kepala sekolah laki-laki di MINU juga mengatakan bahwa budaya masyarakat Bululawang ini unik. Kalau ada pendatang baru maka ia tidak langsung diterima masyarakat karena dikhawatirkan akan mempengaruhi masyarakat setempat yang kehidupannya sudah mapan, tenang, dan agamanya baik-baik (S.P2.W5).

Pernyataan Rf senada dengan teori refleksi Nasr (1997) yang menyatakan bahwa masyarakat NU dalam mengamalkan ajaran agamanya masih merefleksikan budaya masyarakat yang patriarkhis. Hal ini bisa dimaklumi karena masyarakat sekitar MINU mayoritas beragama Islam (NU yang kental).

Kekawatiran masyarakat Bululawang terhadap pendatang baru yang harus diseleksi bisa dimaklumi karena kondisi masyarakat yang agamis sudah merupakan struktur masyarakat yang sudah mapan dan kehidupannya tenang dan damai. Pada umumnya para ulama dan para tokoh masyarakat merupakan figur yang diteladani oleh masyarakat NU setempat. Ajaran Agama diwujudkan dengan kegiatan ritual yang setiap hari dilakukan oleh masyarakat secara rutin, misalnya pengajian, yasinan, tahlilan, dan sebagainya sudah diyakini dan mengakar kuat. Oleh karena itu masyarakat sekitar MINU tidak menginginkan kondisi yang sudah mapan dan stabil ketenangannya ini terpengaruh oleh pendatang baru. Begitu pula budaya patriarkhi yang sudah mengakar kuat juga sudah diterima oleh masyarakat minu pada umumnya sehingga hegemoni laki-laki terhadap perempuan sudah dianggap lazim sesuai dengan keyakinannya.

Pernyataan ketua yayasan MINU berbeda dengan pernyataan Skd aktor yayasan dari kelompok muda yang menyatakan bahwa suatu saat nanti jika aktor yayasan dari golongan tua sudah diganti (regenerasi), maka kebijakan yayasan akan berubah. (S.P2.W6).

Pernyataan Skd aktor yayasan dari golongan muda senada dengan apa yang diperjuangkan oleh teori feminisme liberal yang menyatakan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki hak yang sama dalam publik (Bhasin, 1996). Skd tidak sependapat dengan AMT yang memperlakukan pemimpin perempuan. Sikap Skd ini sesuai dengan Surat An'nalm ayat 23 yang meriwayatkan ratu Bilqis yang sukses memimpin negara karena ratu Bilqis adalah ratu perempuan yang berjiwa demokratis, dan mampu menyejahterakan rakyatnya.

Apa yang dikatakan Skd akan menjadi kenyataan apabila para aktor yayasan mau merubah pola pikirnya. Aktor-aktor yayasan dari kelompok muda pada umumnya berpendidikan lebih tinggi daripada kelompok tua, sehingga pola pikirnya juga berbeda. Kelompok Skd ingin merubah budaya masyarakat yang bias *gender* sehingga sekelompok muda/Skd ini berkeyakinan bahwa disuatu saat nanti guru perempuan akan bisa menjadi kepala sekolah di MINU Pernyataan Skd walaupun laki-laki tidak terpengaruh oleh budaya patriarki karena Skd berpendidikan lebih tinggi sehingga lebih berpikir lebih rasional dan logis dan suatu saat nanti berani mengadakan perubahan sosial Pernyataan Skd mendukung teori feminis yang bertujuan menyetarakan hak perempuan dengan laki-laki .

Dengan demikian pendidikan yang tinggi bisa merubah pola pikir aktor yayasan yang bias gender menjadi setara gender.

5.3 Faktor Penyebab Rendahnya Peluang Guru Perempuan dalam Menduduki Jabatan Kepala Sekolah di SDK Brawijaya I (SP 3 Kot Malang)

Menurut Hd, aktor yayasan SDK Brawijaya I, penyebab rendahnya peluang guru perempuan untuk menjadi kepala sekolah disebabkan oleh adanya anggapan dari para aktor yayasan bahwa kemampuan guru perempuan masih jauh di bawah guru laki-laki. Hd mengakui bahwa guru perempuan di yayasannya jarang dipromosikan menjadi kepala sekolah, sehingga selama 43 tahun SDK Brawijaya I selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki. Hal ini dikarenakan kemampuan laki-laki lebih unggul daripada kemampuan perempuan. Di samping itu, hampir semua sekolah selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki karena

budaya yang ada waktu itu memandang asing terhadap kepala sekolah perempuan. Namun sejak tahun 1994 sudah mulai ada perubahan sosial dalam promosi jabatan kepala sekolah. (S.P.3.W.1).

Pernyataan Hd identik dengan hasil penelitian (Hofstede, 1997; Johnson & Dubinsky, 1997; dalam Megawangi, 1999) yang menyatakan bahwa perempuan tidak cocok melakukan pekerjaan tradisi laki-laki karena bertentangan dengan simbol budaya yang menganggap laki-laki sebagai pahlawan. Hal ini juga berbeda dengan teori sosio biologis Parker & Parker, 1979) yang menyatakan bahwa secara biologis perempuan dan laki-laki berbeda sehingga perempuan dikonstruksikan sebagai manusia yang tidak mampu diberi tanggung jawab karena terhalang oleh kodrat biologisnya sendiri.

Pernyataan Hd pada waktu dulu memang benar bahwa perempuan tidak sewajarnya untuk menjadi kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah pekerjaan laki-laki. Kepala sekolah perempuan waktu dulu dianggap melanggar adat kebiasaan. Namun anggapan bahwa kemampuan perempuan di bawah laki-laki tidak selalu benar karena kenyataan hasil penelitian dilapangan tidak sedikit perempuan yang mampu memanajemen sekolah apabila mendapat kesempatan yang sama dengan laki-laki.

Hd, selaku sekretaris yayasan SDK Brawijaya I, juga berpendapat bahwa di samping kemampuan perempuan masih di bawah laki-laki, fisiknya pun kurang cocok untuk diserahi tugas sebagai pemimpin. Misalnya, dalam kepanitiaan apapun yang bertindak sebagai pelaksana selalu laki-laki dan perempuan hanya diposisikan sebagai bendahara atau seksi konsumsi. Kondisi ini disadari dan

diakui oleh pihak umum bahwa kemampuan perempuan lebih rendah sehingga kurang tepat disertai jabatan sebagai kepala sekolah, kecuali apabila sudah tidak ada lagi laki-laki yang mampu.(S.P3.W2)

Pernyataan Hd ini memperkuat hasil penelitian Arifin (1998) yang menyatakan bahwa perempuan akan bisa menjadi pemimpin apabila kondisi darurat. Dan laki-laki tidak ada yang mau dan mampu

Apa yang dikatakan oleh Arifin sama halnya dengan kondisi di SDK Brawijaya I yang juga sedang mengalami kondisi darurat karena jumlah murid sejak keberhasilan Keluarga Berencana (KB) memang semakin menurun. Apalagi didukung dengan banyaknya persaingan dengan sekolah-sekolah baru yang lebih maju sehingga usaha mencari murid menjadi lebih sulit. Dalam kondisi seperti itu guru laki-laki tidak bersedia diberi tanggung jawab sebagai kepala sekolah karena honorariumnya sedikit. Oleh sebab itu, akhirnya pihak yayasan menyerahkan tanggung jawab sebagai kepala sekolah kepada guru perempuan.

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa perempuan bisa menjadi pemimpin apabila laki-laki tidak ada yang bersedia menghadapi jika dalam kondisi terpaksa dan darurat

Sm, kepala sekolah SDK Brawijaya I, yang menyatakan bahwa pada tahun 1993 ia dipromosikan menjadi kepala sekolah di SD Brawijaya I karena tidak ada guru laki-laki yang bersedia menjadi kepala sekolah. Begitu pula *Sglp*, kepala sekolah lama, yang minta mengundurkan diri dengan alasan pensiun meskipun sebenarnya masih bisa menjabat lagi. Pada umumnya tidak bersedianya guru laki-laki dipromosikan menjadi kepala sekolah disebabkan oleh merosotnya jumlah

murid dan dihadapkan kondisi yang sulit sehingga honorarium kepala sekolah hanya sedikit.(S.P3.W3).

Apa yang dikatakan *Sm* senada dengan hasil penelitian yang dilakukan Steven Berglas dan Orr (dalam Brilliad, 1992) yang menyatakan bahwa perempuan baru disertai jabatan sebagai pemimpin atau manajemen jika kondisi dalam keadaan sulit. Hal ini dikarenakan perempuan dianggap telaten dan lebih tahan menghadapi kesulitan.

Pernyataan *Sm* juga dialami oleh kepala sekolah perempuan yang lain seperti *Ls* Kepala Sekolah SDM IX; *Smr* Kepala Sekolah Yos Sudarso I yang semuanya dipromosikan menjadi kepala sekolah-sekolah yang dihadapkan pada sekolah dalam kondisi sulit dan darurat. Namun kenyataannya bisa berhasil dengan baik. Temuan ini mendukung teori feminis liberal yang menyatakan bahwa perempuan harus mendewasakan dan memandaikan diri agar bisa menyamai laki-laki, sehingga anggapan masyarakat bahwa kemampuan perempuan dibawah laki-laki tidak selamanya benar

Walaupun SD Kristen Brawijaya I adalah lembaga pendidikan yang bernuansa Kristen, yang semua pengurus yayasannya beragama Kristen yang kental dan kuat, namun tidak berarti nilai-nilai agama dijadikan alasan untuk menolak perempuan menjadi pemimpin. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Sayogya (1983) yang menyatakan bahwa umat Kristen yang sering ke gereja tidak melarang perempuan menjadi pemimpin atau tidak patriarkhis walaupun budaya patriarkhis sangat eksis hidup dan berkembang dalam masyarakat.

Temuan di lapangan seperti di SDK Brawijaya I maupun di SDK Yos Sudarso yaitu sekolah yang bernuansa Kristen tidak menjadikan alasan ajaran agama untuk menolak kepala sekolah perempuan

Hal yang sama dengan situs lain juga terjadi pula di SDK Brawijaya I. Menurut penjelasan Mdr, pengurus yayasan SD Brawijaya, pengangkatan kepala sekolah mutlak di tangan aktor-aktor penguasa yayasan. Guru-guru tidak pernah dilibatkan dan tinggal menerima keputusan saja. Walaupun sudah pensiun sebagai PNS, asalkan dikehendaki oleh yayasan, maka ia masih terus menjabat kepala sekolah (S.P3.W4).

Pernyataan Mdr merupakan kebijakan yang kurang demokratis. Lebih banyaknya kepala sekolah laki-laki daripada perempuan, menurut Weber (Juan Culter, 1987) merupakan otoritas tradisional yang cenderung mengkulturkan status maupun tradisi jaman dulu yang sudah mapan.

Kebiasaan yang membudaya ini berlaku hampir di semua sekolah dasar yang menjadi situs penelitian, walaupun pada beberapa sekolah yang lain mulai ada sekolah yang dipimpin kepala sekolah perempuan, seperti di SDK Brawijaya I dan SDK Yos Sudarso. Pada sekolah yang bernuansa agama Kristen lebih dipengaruhi budaya patriarki dari pada ajaran agamanya

SM, kepala sekolah SD Kristen Protestan Brawijaya I Kota Malang, menyatakan bahwa kepala sekolah di SD-nya selalu dipimpin oleh laki-laki. Hal ini dikarenakan adanya anggapan yang menyatakan bahwa laki-laki lebih kuat dan lebih cocok diberi peran sebagai pemimpin atau kepala sekolah. Budaya patriarki seperti itu sebenarnya merupakan hasil konstruksi masyarakat yang sudah mengakar dalam kehidupan sosialnya. Saat ini SD tersebut dipimpin perempuan

karena pengaruh budaya patriarkhi yang ada sudah mulai bergeser dan *SM* berkeyakinan lama kelamaan budaya patriarkhi akan terkikis dan kesetaraan *gender* akan terwujud seperti yang dialami *SM* saat sekarang (S.P3.W5).

Pernyataan *SM* sesuai dengan pendapat Fakhri (1999) yang menyatakan bahwa perempuan selama ini masih ter subordinat, termarginalisasi, serta ter stereotipekan. Posisi perempuan masih pada posisi nomor dua setelah laki-laki. Cara mengatasi konstruksi masyarakat seperti ini, menurut feminisme sosialis, adalah dengan menyadarkan kaum perempuan, terutama di daerah patriarkhi, agar mereka menyadari bahwa selama ini dirinya tertindas oleh budaya patriarkhi. Karenanya perlu diadakan seminar, penyuluhan dan sebagainya (Ekstein, 1976 dan Illiyas 1997). Begitu pula anggapan *Sm* yang menyatakan bahwa lama kelamaan patriarkhi akan terkikis senada dengan pendapat Umar (2004) yang menyatakan bahwa budaya patriarkhi akan hilang dengan sendirinya walaupun memerlukan waktu yang cukup lama.

Pernyataan *Sm* menurut feminisme liberal patriarkhi bisa diubah dengan 2 cara, yaitu dengan pendekatan psikologis dan reformasi oknum. Pendekatan psikologis dilakukan dengan cara membangkitkan kesadaran individu agar sadar bahwa dirinya ter subordinat. Sedangkan reformasi oknum merevisi hukum-hukum nasional maupun hukum adat yang patriarkhi. Caranya, menurut feminisme liberal, dengan meningkatkan kuantitas perempuan dalam posisi penting atau sebagai pengambil kebijakan. Namun *SM* optimis kondisi seperti ini lambat laun akan bergeser seiring dengan semakin lunturnya budaya patriarkhi. Sebagai bukti, saat ini sudah mulai ada pendeta perempuan, bahkan sekolah pendeta perempuan.

Pernyataan yang membedakan peran berdasarkan perbedaan biologis dan fisik ini identik dengan teori sosiobiologis yang belakangan ini lebih dipahami sebagai penyebab terjadinya peran *gender* yang bias. Teori itu dikembangkan oleh (Piere Van den Berghe, 1973; Lionel Tiger dan Robin Fox, 1971; Parker & Parker, 1979 yang dirangkum oleh Sanderson, 2000). Mereka mengatakan bahwa bias *gender* yang terjadi selama ini disebabkan oleh perbedaan jenis kelamin (biologis) yang dikonstruksikan oleh masyarakat sehingga menjadi kultur patriarkhi. Lebih lanjut, Lindsey mengemukakan bahwa yang membedakan peran laki-laki dan perempuan adalah faktor biologis yang direfleksikan oleh budaya "*what we consider to be results of biology are really reflections of culture*" (Umar, 1999; Sanderson, 2000).

Adapun Ytk, guru perempuan SDK Brawijaya I, menyatakan bahwa pengangkatan kepala sekolah merupakan *dropping* dari yayasan. Guru tidak pernah dilibatkan untuk pemilihan kepala sekolah tetapi guru-guru hanya tinggal menerima penggantian kepala sekolah yang baru dengan apa adanya (S.P3.W7).

Pernyataan tersebut merupakan kebijakan aktor yayasan SDK Yos Sudarso yang kurang demokratis. Dampak keputusan sepihak dari yayasan senada dengan teori kekuasaan yang dikemukakan Suseno (1981). Menurutnya, dalam mengambil kebijakan para penguasa menggunakan kekuasaan otoriter yang bisa berakibat pada terampasnya kebebasan bawahan dan terabaikannya demokrasi.

Kesimpulannya, rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah di situs III (SDK Brawijaya I) disebabkan oleh : pertama, budaya patriarkhi yang masih kuat sehingga sejak berdiri sampai tahun 1993 (43 tahun) sekolah selalu dipimpin oleh seorang guru laki-laki karena laki-laki dianggap lebih superior. Kedua, karena kondisi sulit dan darurat, jumlah murid

merosot maka aktor yayasan mulai mempromosikan kepala sekolah perempuan yang ternyata bertahan mengatasi kondisi yang sulit tersebut. Ketiga, kesetaraan *gender* sudah mulai terwujud walau dengan alasan darurat. Keempat, nilai agama tidak dijadikan alasan untuk menolak kepemimpinan kepala sekolah perempuan sehingga sekolah bernuansa agama Kristen protestan saat ini dipimpin oleh kepala sekolah perempuan dan kesetaraan *gender* sudah terwujud.

5.4 Faktor Penyebab Rendahnya Karir Guru Perempuan untuk Dipromosikan dalam Menduduki Jabatan Kepala Sekolah di SDK Yos Sudarso (SP 4 Kab Malang)

Sejak tahun 1950-1994 SD Katolik Yos Sudarso selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki. Fenomena seperti ini menunjukkan bahwa di sekolah SD Katolik Yos Sudarso sempat terjadi ketimpangan *gender* yang mengakibatkan karir guru perempuan terhambat. Namun, sejak tahun 1994 sampai sekarang sekolah tersebut dipimpin oleh dua kepala sekolah perempuan secara berturut-turut, yaitu SP dan Smh. Apapun alasannya di sekolah tersebut sudah mulai berlaku kesetaraan *gender*.

Menurut penjelasan aktor yayasan Ed, penyebab rendahnya karir guru perempuan untuk dipromosikan untuk menjadi kepala sekolah di yayasan Karmel ini bukan karena nilai agama melainkan karena kemampuan guru perempuan saat itu memang masih rendah dan di bawah laki-laki. Itu semua menyebabkan karir perempuan di SD ini menjadi terhambat. Begitu pula emosional perempuan lebih menonjol daripada rasionalnya sehingga pihak yayasan lebih memilih kepala sekolah laki-laki. (S.P4.W1)

Pernyataan Ed berbeda dengan kenyataan yang ada sekarang. Faktanya, banyak sekolah yang lebih maju di bawah pimpinan perempuan selama perempuan diberi kesempatan yang sama seperti laki-laki. Sebagai contoh, SD Taman Muda berhasil sangat baik ketika dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Begitu pula SDM IX, yang sekarang juga dipimpin kepala sekolah perempuan, terbukti lebih maju dan menjadi sekolah unggulan, bahkan mampu mengalahkan kepemimpinan kepala sekolah laki-laki di wilayahnya.

Keberhasilan kepala sekolah perempuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perempuan tidak kalah dan, bahkan, sama dengan kemampuan laki-laki. Fenomena ini senada dengan temuan hasil penelitian Fran Boas (dalam Degler, 1991) yang menyatakan bahwa walaupun dikatakan otak perempuan lebih kecil daripada otak laki-laki, pada kenyataannya laki-laki dan perempuan memiliki kemampuan yang sama. Pernyataan Fran Boas senada dengan teori feminis {Firoston'1970} yang menyatakan bahwa kemampuan perempuan sama dengan laki-laki 'oleh karena itu perempuan hendaknya diberi peluang yang sama dalam semua kegiatan

Yayasan Karmel tidak menjadikan nilai agama sebagai alasan untuk menolak perempuan menjadi pemimpin dan berkarir. Terbukti di SDK ini sudah dua kali berturut-turut dipimpin kepala sekolah perempuan. Fenomena ini menunjukkan bahwa budaya patriarkhi, yang dulu mengakar kuat di sekolah tersebut, sekarang mulai meluntur. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Sayogyo yang menyatakan bahwa masyarakat Kristen yang aktif di gereja tidak terlalu bersikap patriarkhis meski sistem patriarkhis merupakan budaya yang ideal. Hal ini dapat dilihat pada Sekolah Dasar Kristen Protestan Brawijaya I di Kota

Malang dan Sekolah Dasar Kristen Katolik Yos Sudarso Turen Kabupaten Malang yang saat ini dipimpin oleh kepala sekolah perempuan.

Oleh sebab itu tidak semua sekolah yang bernuansa agama menjadikan ajaran agama nya untuk menolak perempuan menjadi kepala sekolah (Kristen)

Adapun Ptr, guru kelas lima SD Katolik Yos Sudarso Kepanjen Kabupaten Malang, berpendapat bahwa kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama, karena pada dasarnya masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan sendiri-sendiri. Dengan kata lain, Yayasan Karmel saat ini memilih kepala sekolah tanpa membedakan apakah itu laki-laki atau perempuan. Oleh karena itu, walaupun dirinya laki-laki dipimpin oleh kepala sekolah perempuan, ia tidak merasa keberatan, karena menyadari bahwa kemampuan perempuan tersebut lebih tinggi dari pada dirinya. Dengan demikian, hak-hak perempuan di SDK Yos Sudarso sudah mulai disamakan dengan laki-laki (S.P4.W2).

Pernyataan Pt senada dengan teori feminisme liberal yang ingin menyamakan hak perempuan dengan hak laki-laki. Deckard (1975) menyatakan bahwa manusia mempunyai kesamaan hak bebas dan kebahagiaan. Kalau ternyata ada laki-laki yang merasa dirinya lebih, itu hanya karena laki-laki sudah merasa *enjoy* dengan superioritasnya. Pernyataan Pt tersebut sejalan dengan hasil penelitian beberapa peneliti di Indonesia yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan intelegensi yang signifikan antara laki-laki dan perempuan. Keragaman antarindividu pada jenis kelamin yang sama ternyata lebih besar dari pada keragaman antar individu pada jenis kelamin yang berbeda (Bush dan Lewis, 1997).

Begitu pula *Sm*, kepala sekolah perempuan yang sekarang sedang menjabat kepala sekolah di SDK Yos Sudarso, mengungkapkan bahwa guru laki-laki dan perempuan memiliki peluang yang sama untuk menjadi kepala sekolah asalkan berpotensi. Perempuan juga bisa jadi pemimpin yang baik jika kinerjanya baik memiliki kemampuan dan punya kesempatan yang sama dengan laki-laki sehingga tinggal tergantung individunya bagaimana memanfaatkan kesempatan yang ada (S.P3.W3).

Pernyataan *Sm* dan *Ptr* di atas juga senada dengan tuntutan feminisme liberal yang menginginkan agar kaum laki-laki dan kaum perempuan diberi hak yang sama dalam segala bidang, terutama dalam publik. Feminisme liberal juga mengikuti aliran strukturalis fungsionalis, yaitu menghindari konflik dan reformasi terkontrol, serta kebebasan dan persamaan (Budiman, 1985; Mufidah, 2004).

Perdebatan teori di atas ternyata mempengaruhi kebijakan sosial dalam bidang pendidikan di hampir seluruh dunia, sehingga tidak membedakan undang-undang bagi perempuan dan laki-laki untuk mendapatkan kesempatan pendidikan. Bahkan, di beberapa negara maju, pendidikan perempuan lebih tinggi dibandingkan dengan pendidikan laki-laki. Begitu pula di Indonesia, kalau dulu pendidikan perempuan mengerucut, maksudnya makin tinggi tingkatannya semakin sedikit siswa perempuannya, sekarang sudah mengarah sejajar biarpun tidak sebesar di negara maju. Di Indonesia jika orang tua mempunyai 2 anak laki-laki dan perempuan dengan dana ekonomi yang minimal maka yang akan diprioritaskan untuk bersekolah adalah anak laki-laki karena laki-laki memiliki

tanggung jawab terhadap keluarga dalam rumah tangganya nanti. Sedangkan perempuan tidak perlu bersekolah sampai jenjang yang tinggi karena pada akhirnya akan menjadi ibu rumah tangga yang bekerja pada sektor domestik. Sehingga, semakin tinggi sekolah maka keberadaan perempuan semakin mengerucut. Namun, sekarang dengan adanya undang-undang pendidikan serta terdorong oleh mulai melunturnya budaya patriarkhi maka orang tua cenderung menyekolahkan anak perempuan sama tingginya dengan anak laki-laki. Dengan adanya reformasi mendukung teori feminis sehingga keberadaan perempuan semakin sejajar dengan laki-laki baik pada bidang pendidikan maupun lainnya

Kesimpulannya, rendahnya peluang guru perempuan di SDK Yos Sudarso untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah karena adanya pola pikir aktor yayasan yang bias *gender*. Hal ini dipengaruhi oleh *pertama*, budaya patriarkhi yang masih melekat kuat pada lembaga ini sehingga masih menganggap perempuan lebih rendah dari pada laki-laki. *Kedua*, biologis perempuan juga masih dijadikan alasan untuk menghambat perempuan menjadi seorang pemimpin dengan alasan perempuan secara biologis dikodratkan memiliki emosi yang lebih menonjol dari pada rasionya. *Ketiga*, budaya patriarkhi mulai meluntur dengan ditandai fakta dua kali berturut-turut kepala sekolah selalu diangkat perempuan meskipun diawali dengan merosotnya sekolah dalam mencari murid. *Keempat*, keyakinan agama tidak dijadikan alasan untuk menolak kepemimpinan kepala sekolah perempuan, karena dalam kitab suci Injil tidak melarang perempuan menjadi pemimpin.

5.5 Faktor Penyebab Rendahnya Karir Guru Perempuan untuk Dipromosikan dalam Menduduki Jabatan Kepala Sekolah di Kartika V-7 (SP 5 Kot Malang)

Sejak berdiri tahun 1959 sampai sekarang, SD Kartika V-7 belum pernah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Sekolah di bawah Yayasan Persit, yang semua pengurus yayasannya istri ABRI ini, memberlakukan diskriminasi *gender* sehingga peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah rendah. Penyebab rendahnya guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah adalah adanya anggapan bahwa kemampuan guru perempuan di bawah guru laki-laki. Menurut Gml dan Sml, staf yayasan SD Kartika V-7, karir guru perempuan terhambat karena kemampuan perempuan belum ada yang menyamai laki-laki. Fisik perempuan juga tidak sekuat laki-laki sehingga kurang tepat jika diposisikan sebagai kepala sekolah yang tanggung jawabnya cukup berat. (S.P5.W1).

Pernyataan Gml dan Sml senada dengan pendapat Glinka (1987) yang menyatakan bahwa secara biologis bahwa laki-laki dan perempuan berbeda. Tulang maupun otot laki-laki lebih kuat daripada perempuan, sehingga kekuatan perempuan 50% lebih rendah dari otot laki-laki, begitu pula waktu kerja perempuan 25-30 % lebih rendah daripada laki-laki, namun umur perempuan lebih panjang sehingga populasi perempuan makin banyak jika dibandingkan dengan populasi laki-laki. Secara psikis perempuan juga berbeda dengan laki-laki karena itu perempuan lebih berpikir analitis sedangkan laki-laki lebih sintesis. Kenyataannya secara biologis laki-laki dan perempuan tidak sama sehingga apabila menyamaratakan peran laki-laki dan perempuan akan merugikan

perempuan sendiri dan masyarakat karena perempuan mempunyai peran sebagai reproduksi dan pendidikan anak.

Pernyataan Jml dan Sml ini menyubordinat perempuan. Menurut Fakhri (1997) pola pikir yang menganggap bahwa kemampuan maupun fisik perempuan di bawah laki-laki adalah pola pikir yang diskriminasi *gender* dan menyubordinat perempuan.

Diskriminasi *gender* ini semua akan bisa tergeser apabila pihak yayasan sadar tentang kesetaraan *gender*. Tampaknya, aktor yayasan yang semuanya perempuan ini masih terbelenggu dengan budaya patriarki. Begitupun apa yang dinyatakan Glinka benar bahwa kultur di Indonesia khususnya Jawa masih memandang rancu antara dan tidak menyadari bahwa dirinya masih melestarikan budaya patriarki sehingga belum memiliki keinginan untuk mengangkat derajat kaum perempuan agar memiliki kesamaan dengan kaum laki-laki. Oleh karena itu aktor-aktor yayasan perlu disadarkan agar menyadari bahwa dirinya terbelenggu oleh budaya patriarki.

Sml pengurus harian yayasan SD Kartika V-7 mengatakan bahwa pengurus yayasan persit, yaitu para istri ABRI, belum pernah mempromosikan guru perempuan menjadi kepala sekolah. Hal ini dikarenakan mereka merasa bahwa jabatan kepala sekolah lebih tepat diserahkan kepada laki-laki karena tanggung jawabnya cukup berat (S.P5.W2).

Pernyataan Sml ini memperkuat hasil penelitian Melor (1995) yang menyatakan bahwa sejumlah responden perempuan cenderung memilih lawan jenisnya untuk dijadikan pemimpin daripada yang berasal sesama jenisnya

(perempuan). Hal ini juga berlaku pada pemimpin pendidikan, politik, agama, maupun perusahaan. Ini semua disebabkan oleh adanya tradisi yang masih kuat dan membudaya sejak lama. Begitu pula hasil penelitian Lisa Karlis (1996) yang menyatakan bahwa tidak semua perempuan senang dipimpin sesama perempuan tapi lebih senang dipimpin lawan jenisnya.

Pernyataan *Sml* yang menyatakan bahwa aktor yayasan tidak pernah mempromosikan kepala sekolah perempuan dengan alasan fisik perempuan lemah sehingga kurang cocok diberi tanggung jawab kepala sekolah. Pernyataan ini senada dengan teori feminisme radikal (Douglas, 1990; Dworkin, 1989; Echois, 1989; Rich, 1993; Richardson, 1990) yang menyatakan bahwa perempuan tertindas oleh budaya patriarkhis secara historis yang dikaitkan dengan perbedaan jenis kelamin.

Kejadian di SD Kartika V-7 memang jarang terjadi. Biasanya yayasan yang aktor-aktornya perempuan cenderung memilih sesama perempuan untuk dijadikan pemimpin. Sebagai contoh, sekolah SKKA hampir selalu dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Sekolah yang di bawah pengawasan biarawati juga selalu dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Namun, di SD yang di bawah naungan istri-istri TNI ini berbeda dengan sekolah-sekolah lainnya. Dilihat dari strukturnya, hendaknya tidak satu komando. Namun, pada kenyataannya budaya patriarkhi menjadi melekat kuat di aktor-aktor perempuan tersebut. Cara mengatasinya dengan dua cara yaitu menyadarkan aktor yayasan bahwa dirinya terbelenggu budaya patriarkhi dan menggalang persatuan untuk membela kaumnya yang selamanya tertindas.

Dengan demikian perempuan akan berkembang leluasa apabila menyadari bahwa dirinya terhegemoni oleh budaya patriarkhi.

Pernyataan aktor yayasan juga dirasakan oleh guru perempuan yang berpotensi dan memenuhi syarat untuk menjadi kepala sekolah namun selama ini tidak pernah diberi kesempatan. Seperti pernyataan Kk guru kelas 2 di SD Kartika V-7 dan Ags (guru di SD Muhammadiyah I) yang menyatakan keinginannya menjadi kepala sekolah, tetapi tidak bisa terwujud karena aktor-aktor yayasan masih berfikir bahwa laki-laki memiliki fisik lebih kuat, lebih tegas, dan lebih tidak emosional dibandingkan perempuan, sementara perempuan dianggap lemah dan kurang maksimal menjadi kepala sekolah. Dengan kondisi aktor yayasan seperti itu Kk tidak berani melawan walaupun dirinya ter subordinat oleh kebijakan penguasa yayasan. Kk lebih bersikap diam walaupun menyadari bahwa dirinya ter subordinat dan diperlakukan tidak adil. (S.P5.W3).

Pernyataan Kk sesuai dengan teori sosiobiologis seperti yang dikatakan Budiman (1985) dengan didukung oleh Holzner dan Saptari (1997), yang mengatakan bahwa hasil temuan dari teori sosiobiologis menunjukkan bahwa intensitas keunggulan laki-laki tidak hanya ditentukan oleh faktor biologisnya tetapi juga oleh elaborasi kebudayaan. Selama ini laki-laki dianggap lebih superior dibanding perempuan sehingga perempuan baru akan dijadikan pemimpin jika sudah tidak ada laki-laki yang mampu/mau. Hal itu sudah mengkultur kuat dan diyakini oleh aktor-aktor yayasan yang terdiri dari para istri ABRI.

Pernyataan Kk juga senada dengan pemikiran Paulo Fraire (1999) yang menyatakan bahwa manusia saat sekarang banyak yang harus berbudaya bisu

karena penindasan penguasa. Hal seperti ini merupakan tindakan minoritas terhadap mayoritas yaitu penguasa (minoritas) dan yang dikuasai (mayoritas).

Dalam penelitian ini pihak minoritas adalah pihak penguasa atau para aktor yayasan dan pihak mayoritas adalah guru-guru perempuan terutama yang berkompentensi dan ingin menjadi kepala sekolah seperti Kk. Pihak mayoritas atau yang dikuasai terpaksa harus berbudaya bisu karena kalau melawan juga tetap akan kalah sehingga lebih baik diam dan menuruti apa yang dikehendaki penguasa walaupun bertentangan dengan kondisi yang sebenarnya. Guru-guru perempuan seperti Kk, Nsk, Ags tidak berani untuk bergolak walupun hatinya berontak sehingga terpaksa harus menggunakan budaya bisu daripada menanggung resiko di keluarkan untuk menjadi guru di swasta. Kekuasaan aktor yayasan di swasta tergolong lebih mutlak dan otoriter daripada di negeri. Struktur masyarakat yang lebih memanfaatkan budaya bisu kurang tepat jika dikaitkan dengan hak asasi manusia maupun negara demokrasi, namun pada masyarakat patriarkhis budaya bisu dari kelompok perempuan masih terus berkembang.

Teori sosiobiologis di atas digugat oleh teori feminisme (feminisme radikal, feminisme liberal, feminisme sosial) karena perbedaan peran antara laki-laki dan perempuan yang didasarkan pada biologis/nature dan lingkungan sosial yang dianggap mensubordinat, memarginalisasikan dan menstereotipkan perempuan sehingga merugikan perempuan (Bhasin dan Khan, 1999). Kontribusi masyarakat seperti itu sudah tidak cocok lagi karena kenyataan yang ada menunjukkan tidak sedikit kemampuan laki-laki yang di bawah perempuan.

begitu pula sebaliknya. Sehingga, lambat laun teori ini akan ditinggalkan oleh orang-orang yang sudah berpola pikir modern.

Kebijakan aktor yayasan yang menjadikan Py sebagai wakil kepala sekolah seperti di SD Kartika V-7 saat ini bertentangan dengan pemikiran Kk, apalagi yang dipersiapkan menjadi wakil kepala sekolah saat ini juga laki-laki, meski dari segi persyaratan tidak memenuhi kriteria. Sedangkan Kk, meski telah memenuhi semua persyaratan, tetap tidak dipertimbangkan menjadi kepala sekolah karena dirinya guru perempuan. Kk adalah guru lulusan SI dengan masa kerja paling lama setelah kepala sekolah yang sedang menjabat sekarang, tetapi ia tidak dijadikan kader sebagai wakil kepala sekolah. Sebenarnya Kk merasa kecewa karena haknya untuk menjadi kepala sekolah tidak pernah dipikirkan oleh aktor-aktor yayasan.

Menghadapi sikap aktor yayasan seperti ini kalau meminjam pemikiran Paulo Frie cara mengatasinya dengan cara memanusiakan manusia. Maksudnya manusia yang belum sadar bahwa dirinya itu juga manusia maka perlu dimanusiakan dengan cara menyadarkan bahwa tindakannya itu kurang manusiawi. Cara seperti ini memang tidak mudah untuk dilakukan, oleh karena itu pihak atasanlah yang berwenang menyadarkannya. Dalam hal penelitian ini pihak Diknas maupun Depag perlu menyadarkan kebijakan aktor-aktor yayasan yang diskriminasi *gender* dan kurang memberi peluang pada guru perempuan.

Hal ini sama dengan apa yang sedang diperjuangkan oleh feminisme liberal yang perjuangannya didasari oleh doktrin John Lock tentang *natural right*, yaitu ingin menyamakan hak, baik hak hidup, hak bebas, maupun kebahagiaan

(Deckard, 1975; Stross, 1986). Selama ini kebijakan aktor-aktor yayasan di SD Kartika V-7 cenderung lebih menguntungkan laki-laki sehingga kaum feminisme liberal selalu berupaya menyamakan hak perempuan yang selama ini dinomorduakan oleh masyarakat patriarkhi.

Dalam hal ini, sebagaimana pandangan kaum feminisme liberal, selayaknya laki-laki dan perempuan diperlakukan secara seimbang. Sehingga, Kk yang diurutan ke dua dalam masa kerja, dengan ijazah melebihi dari persyaratan yang dibutuhkan, serta memiliki kompetensi yang memadai, semestinya diposisikan sebagai wakil/calon kepala sekolah. Jika Py yang syarat-syaratnya tidak memenuhi tetap diposisikan sebagai wakil kepala sekolah karena ia laki-laki dan dianggap lebih mumpuni, sehingga tidak menghargai hak Kk. Feminisme liberal juga berkeyakinan bahwa ketimpangan jenis kelamin laki-laki dan perempuan diciptakan secara sosial (*society constructed*) dan tidak ada dasarnya dalam alam dan perubahan sosial untuk kesetaraan dapat dicapai dengan mengajak publik yang rasional. Pada dasarnya feminisme liberal memperjuangkan hak asasi perempuan di mana saja bahkan deklarasi beijing berstandar pada kesejahteraan manusia sebagai hak manusia yang harus dihormati.

Temuan di lapangan menunjukkan perempuan yang terhegemoni oleh budaya patriarkhi tidak semua merasa bahwa hak-haknya tertindas oleh kaum patriarkhi

Sedangkan menurut MG, kepala SD Kartika V-7, dirinya memilih wakil kepala sekolah Py karena menyadari bahwa Py tidak memenuhi syarat dan lebih memenuhi syarat Kk. Namun, menurut MG, sekolah ini belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan sehingga Py dipandang lebih cocok karena fisiknya

kuat, lebih berani dan lebih sesuai untuk menjadi kepala sekolah yang kadang kala harus mengerjakan pekerjaan atau menghadiri rapat di malam hari (S.P.5.W.4).

Penyataan Mg senada dengan teori sosiobiologis (Lionel Tiger dan Robin Foc, 1971; Piere van Den Berghe, 1973) yang di rangkum oleh Sanderson (2000) yang menyatakan bahwa keunggulan laki-laki tidak hanya ditentukan oleh faktor biologis melainkan oleh elaborasi budaya sehingga laki-laki secara biologis lebih kuat, lebih tinggi daripada perempuan.

Pernyataan MG ini tidak sesuai dengan kondisi zaman modern ini di mana alat transportasi dan komunikasi sudah canggih dan memberikan banyak kemudahan bagi kaum perempuan. Pemimpin seorang tentara pun sebetulnya bukan pada kekarnya tubuh melainkan pada akal rasionalnya. Karena di negara maju sudah ada komando yang tinggal memijat tombol. Begitu pula di negara kita, alat komunikasi sudah maju dengan adanya telepon sehingga komunikasi lebih mudah dan tidak perlu menggunakan otot. Demikian juga dalam hal transportasi sehingga seorang pemimpin saat ini lebih dituntut memiliki kemampuan intelegensia yang baik daripada kemampuan fisik atau ototnya.

Begitu pula pernyataan Mg juga tidak sesuai dengan yang terjadi dilapangan karena kenyataannya kepala sekolah perempuan bisa berhasil memimpin sekolah bahkan kepala sekolah perempuan juga tidak sedikit yang kemampuannya melebihi kemampuan kepala sekolah laki-laki. Waktu dulu perempuan jarang bisa menempuh pendidikan tinggi bahkan Kartini saja juga mendapat peluang untuk berpendidikan tinggi seperti kakaknya laki-laki walaupun bercita-cita bersekolah lebih tinggi lagi karena terbelenggu oleh adat.

Namun pada saat sekarang berbeda dengan dulu sehingga anak perempuan sudah mendapat kesempatan walaupun belum sama dengan laki-laki. Kenyataan yang ada perempuan yang berkompentensi ternyata juga mampu memimpin sekolah seperti halnya laki-laki.

Dengan demikian perempuan berkembang dengan leluasa apabila diberi kesempatan yang sama dengan laki-laki.

Dalam hal pengangkatan kepala sekolah, menurut Mg, aktor yayasan tidak pernah melibatkan guru-guru yang ada maupun musyawarah untuk memilih kepala sekolah. Hal ini sama dengan kelima situs lainnya karena kekuasaan aktor yayasan mutlak dalam hal pengangkatan kepala sekolah maupun guru. Kebijakan seperti ini tampak kurang demokratis karena sebenarnya hasil pemilihan secara demokrasi akan lebih baik daripada otoriter karena yang dihadapi adalah guru-guru dan murid yang jumlahnya lebih banyak daripada aktor yayasan. Hal ini disebabkan karena budaya promosi jabatan kepala sekolah di SD swasta tidak mengikuti peraturan pemerintah seperti di SD Negeri sehingga cenderung bias gender karena budaya patriarkhi masih mengakar kuat.

Untuk mengatasi hal semacam ini, menurut Budiman (1985), perlu dilakukan pendekatan secara psikologis dan reformis, yaitu membangkitkan kesadaran perempuan dan pengambil kebijakan/penguasa agar merevisi hukum-hukum nasional maupun hukum adat yang patriarkhis. Pendapat Budiman ini identik dengan pemikiran kaum feminisme sosialis yang ingin menyadarkan kaum perempuan agar sadar dan bangkit bahwa dirinya ter subordinat dan dinomorduakan setelah laki-laki tetapi tidak dengan cara konflik/kekerasan.

Berbeda dengan pernyataan Rn, guru perempuan yang tidak memiliki ambisi menjadi kepala sekolah. Menurut Rn, dirinya tidak ingin menjadi kepala sekolah karena kesibukan di rumah dan di luar sekolah cukup menyita waktu. Dengan demikian, bagi Rn tidak menjadi masalah apakah jabatan kepala sekolah dipegang laki-laki atau perempuan asalkan kepala sekolah yang dipilih tersebut bisa membawa kemajuan bagi sekolahnya. Rn juga menyatakan bahwa jika dia ditunjuk menjadi kepala sekolah, maka dia akan menyatakan tidak bersedia dan kepala sekolah laki-laki menurutnya lebih nyaman (S.P.5.W.5).

Apa yang dikatakan Rn berbeda dengan perjuangan feminisme sosialis yang menyerukan solidaritas global di kalangan perempuan untuk memusatkan perhatiannya pada patriarki, kapitalis, dan dominasi *gender* yang sudah merupakan struktur sosial yang mapan (Eisenstein; Kuhn dan Wolfe dalam Goodman dan Ritzeer 2004). Sedangkan program dari feminisme sosialis adalah menyerukan solidaritas global untuk memerangi kapitalis yang merugikan perempuan dan lingkungan (Dordoy dan Mellor, 2001; Goldman dan Schurman, 2000; Kirk, 1997 yang dirangkum oleh Goodman dan Ritzeer, 2004).

Dalam penelitian ini seperti Rn, harusnya disadarkan bahwa dirinya sedang terbuai oleh budaya patriarki. Pernyataan ini identik dengan pernyataan guru-guru perempuan di situs-situs lain yang pasrah dengan kebijakan aktor yayasan, adat dan budaya patriarki. Pada umumnya mereka tidak memiliki keinginan untuk melawan atau mengubahnya. Perempuan yang sudah terbuai oleh budaya patriarki akan merasa tenang jika kehidupannya yang sudah mapan tidak diubah-ubah lagi. Oleh karena itu budaya pasrah pada kebijakan penguasa harus dihilangkan.

Hasil di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua perempuan menyadari bahwa dirinya terbuai oleh budaya patriarkhi yang kebijaksanaannya bisa merugikan kaum perempuan sendiri.

Kesimpulannya, rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah di SD Kartika V-7 karena kebijakan aktor yayasan diskriminasi *gender* yang disebabkan oleh empat hal yaitu : pertama, budaya patriarkhi masih mengkultur kuat pada pola pikir aktor-aktor yayasan. Kedua, aktor-aktor yayasan yang semua perempuan tidak sadar bahwa dirinya terbelenggu oleh adat yang mensubordinat dirinya sendiri. Ketiga, hak guru perempuan yang berpotensi tidak dihargai walaupun memiliki kemampuan untuk memimpin. Keberadaa perempuan tidak pernah menjadi bahan pertimbangan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah. Keempat, nilai agama tidak digunakan untuk menolak perempuan menjadi pemimpin karena ini sekolah umum/nasional bukan sekolah yang bernuansa agama tertentu.

5.6 Faktor Penyebab Rendahnya Karir Guru Perempuan untuk Dipromosikan dalam Menduduki Jabatan Kepala Sekolah di SD Taman Muda (SP 6 Kab Malang)

Sejak berdiri sampai sekarang, dalam usianya yang hampir mencapai satu abad, sekolah dasar swasta Taman Muda baru satu kali dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Hal tersebut disebabkan oleh pengaruh budaya patriarkhi yang masih mengkultur. Pengurus yayasan masih menganggap laki-laki paling superior sehingga lebih tepat diberi tanggung jawab sebagai kepala sekolah. Fenomena di SD warisan Suryadi Suryaningrat atau Ki Hajar Dewantara ini tampak *diskriminasi gender* sehingga karir guru perempuan menjadi terhambat.

Adapun penyebab rendahnya peluang guru perempuan untuk menduduki jabatan kepala sekolah, menurut Jml, ketua yayasan SD Taman Muda, dikarenakan belum adanya guru perempuan yang memiliki kemampuan yang sama dengan guru laki-laki, selain Ibu Shj (S.P6.W1).

Pernyataan Jml berbeda dengan kenyataan yang ada, yaitu tidak semua sekolah yang dipimpin kepala sekolah laki-laki lebih berhasil daripada jika dipimpin kepala sekolah perempuan. Kenyataannya, ketika sekolah ini dipimpin Shj, SD Taman Muda menjadi semakin maju. Dengan demikian, menstereotipkan perempuan sebagai orang yang tidak mampu dan nomor dua setelah laki-laki tidak selalu benar. Fakhri (1997) yang menyatakan bahwa perempuan selalu diposisikan pada posisi setelah laki-laki merupakan akibat dari konstruksi masyarakat. Pernyataan Fakhri senada dengan pernyataan Degler (1991) yang menyatakan bahwa bias *gender* bukan karena biologis tetapi karena konstruksi masyarakat yang sudah membudaya. Pernyataan Degler juga didukung oleh Millet, dan Firestone (dalam Ilyas, 1997) yang menyatakan bahwa kelemahan perempuan terletak pada konstruksi masyarakat yang telah keliru menafsirkan kodrat biologis.

Pernyataan Jml ketua yayasan Taman Muda berbeda dengan kenyataan yang ada karena selain Shj juga masih ada perempuan-perempuan lain yang kemampuannya menyamai Shj. Begitu pula masih banyak juga kepala sekolah perempuan yang lebih sukses daripada kepala sekolah laki-laki. Jika kepala sekolah perempuan di SDN IX bisa merubah sekolah yang semula sudah akan ditutup menjadi sekolah yang lebih maju daripada sekolah lain. Sehingga pernyataan Jml tidak sesuai dengan fenomena yang ada saat ini. Oleh karena itu perempuan perlu

diberi kesempatan yang sama dengan laki-laki. Kesetaraan *gender* bisa terjadi apabila diadakan perubahan kultural yang drastis dalam masyarakat. Tetapi perlu waktu yang lama dan kesadaran yang dilakukan tersebut harus dilakukan secara terus menerus.

Begitu pula menurut Srt kepala sekolah laki-laki SD taman Muda, yang menyatakan bahwa kondisi serupa terjadi di SD Taman Muda. Shj bisa menjabat sebagai ketua yayasan Taman Muda selama satu tahun karena kondisi yang darurat. Dikatakan darurat karena saat itu (1945-1946) penjajah menahan semua laki-laki, termasuk guru-guru SD Taman Muda, sehingga dalam kondisi darurat Shj sebagai guru perempuan menggantikan jabatan ketua yayasan yang selama ini selalu dipimpin oleh laki-laki. Setelah suasana negara aman, dan ketua yayasan Taman Muda sudah tidak ditahan penjajah lagi, maka yayasan kembali diketuai oleh laki-laki lagi dan Shj kembali menjadi guru biasa (S.P.6.W.2).

Pernyataan Srt berbeda dengan pendapat tokoh feminisme liberal seperti Margareth Faller (1810-1850) dan Susan Anthony (1820-1906). Menurutnya, semua manusia diciptakan secara seimbang sehingga haknya sama. Oleh karena itu, perempuan harus dilibatkan dalam semua peran sosial, ekonomi, dan politik. Hal ini berbeda dengan teori sosiobiologis yang beranggapan bahwa biologi manusia merupakan komponen penting dalam perilaku yang berbeda antar jenis kelamin. Menurut Lindsey, teori sosiobiologis sering dijadikan alat untuk melanggengkan patriarki (Umar, 1999).

Pernyataan Srt menunjukkan bahwa perempuan bisa menjadi ketua yayasan apabila sudah tidak ada laki-laki.

Terkait dengan penelitian ini, seorang guru perempuan di SD Taman Muda (Er) mengatakan bahwa sebenarnya ia juga ingin menjadi kepala sekolah. Namun, budaya di Yayasan Taman Siswa ini selalu mengarah pada kondisi kepala sekolah yang selalu diperankan oleh guru laki-laki (S.P6.W3).

Pernyataan ini senada dengan yang diungkapkan oleh Ags, Nsk, maupun Kk di lima situs yang lain. Doktrin di SD Taman Muda yang berlaku adalah mengajar itu pengabdian. Menurut Er, ia lebih memilih dipimpin kepala sekolah perempuan daripada kepala sekolah laki-laki karena perempuan cenderung mempunyai sifat lebih telaten, sabar, halus, dan dianggap kurang mampu

Pernyataan Er senada dengan pendapat psikolog dari Harvard University, Carol Gilligan, dalam bukunya *A Different Voice, Psychological Theory and Women's Development* (1982) yang mengatakan bahwa cara berpikir perempuan lebih naratif dan kontekstual, sedangkan laki-laki lebih formal, lincah, dan abstrak

Pernyataan Er ini juga sama dengan temuan peneliti (Shakeshaft dan Schmuck, 1993) yang menemukan bahwa perilaku perempuan dalam organisasi pendidikan memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan laki-laki karena perempuan lebih telaten dan lebih mencurahkan perhatiannya pada keberhasilan siswa, di samping tugas administrator (Owens, 1991; Ulfatin, 2000).

Pernyataan bahwa sifat perempuan itu lebih telaten dan lebih halus sebenarnya bukan merupakan kodrat dari Tuhan melainkan konstruksi dari masyarakat. Tidak semua perempuan memiliki sifat yang demikian bahkan banyak kita jumpai laki-laki yang memiliki sifat lebih lembut, lebih telaten dan lebih sabar dibandingkan dengan perempuan. Dengan demikian, sifat halus dan telaten tidak selalu dimiliki oleh perempuan saja, tetapi bisa juga dimiliki oleh

laki-laki. Hal ini dikarenakan sifat tersebut tidak bersifat *given*, artinya bukan selalu bawaan dari lahir, bisa dibentuk di masyarakat, dan bisa berubah sewaktu-waktu.

Berbeda dengan peneliti lain yang menyatakan bahwa kondisi biologis seperti di atas membawa implikasi pada terbentuknya dikotomi peran *gender*, yaitu peran maskulin untuk laki-laki dan peran feminin untuk perempuan. Giligan{1982} juga mengkritik teori biologis dan psikologi yang dianggap bias *gender* karena menggunakan standar maskulin sebagai ukuran kematangan seseorang yang paling dewasa. Sebagaimana teori para pakar psikologi (Piaget, Yaner Lever, dan Lawrence Kohlberg ,dalam Megawangi,1999}, berpendapat bahwa jiwa seseorang dikategorikan matang jika seperti jiwa maskulin, yaitu mampu mandiri dan mampu berkompetensi seperti yang dimiliki oleh kaum laki-laki. Hal seperti ini membawa dampak pada terhambatnya keberhasilan kaum perempuan karena sifat femininnya. Pendapat Kohlberg berbeda dengan teori Giligan yang menyatakan bahwa perkembangan moralitas perempuan yang feminin tidak dapat disamakan dengan perkembangan moralitas laki-laki, karena secara *nature* perkembangan laki-laki dan perempuan memang berbeda.

Sumbangan Giligan terhadap perubahan feminin (sekitar tahun 1990-an) cukup besar. Pemikirannya sering disebut Giligani atau ideologi perbedaan suara, yaitu pandangan yang memberikan kontribusi terhadap krisis identitas feminisme waktu itu. Bahkan, menurut Wendhi Kominer, persamaan *gender* laki-laki dan perempuan dan stereotipe *gender* bukan terjadi karena faktor kodrati atau alam melainkan faktor konstruksi sosial. Hal ini sama dengan teori feminis yang selalu

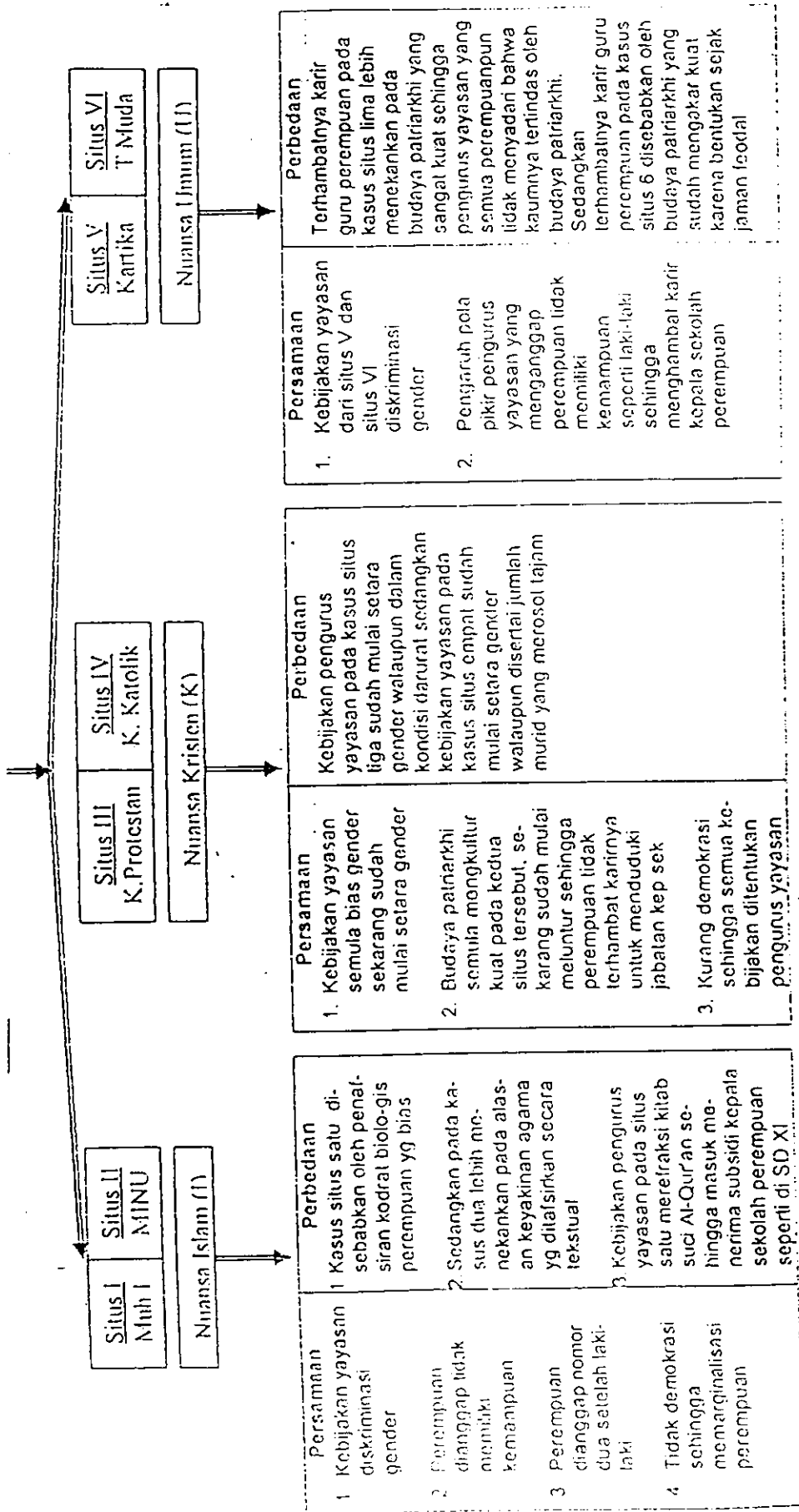
yang tidak ingin perbedaan biologis dibuat sebagai konstruksi yang merugikan perempuan.

Berdasarkan kajian terhadap budaya patriarki yang telah mengakar budaya di enam situs penelitian tersebut, kiranya guru-guru perempuan di MINU, SD Muhammadiyah I, SD Kartika V-7 harus menunjukkan ide-idenya yang cemerlang dan kemampuannya yang handal, sehingga tampak kelebihanya dihadapan laki-laki. Pendekatan otonomi dilakukan dengan cara membangun kekuasaan atas diri sendiri dan mendewasakan diri dengan cara tidak melawan yayasan sebagai penguasa karena jika melakukan perlawanan terhadap penguasa maka perempuan tidak akan mendapatkan hasil apa pun. Guru perempuan sebaiknya sadar bahwa kekuasaan aktor yayasan di SD Swasta mutlak dan memang tidak demokrasi dan tidak menerapkan peraturan seperti di SD Negeri. Aturan yang ada di SD Swasta sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi di sekolah masing-masing dan lebih otoriter dan timpang

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menduduki jabatan kepala sekolah disebabkan oleh faktor biologis, faktor agama dan faktor budaya patriarki.

Bagan 5.1.

ANALISIS FAKTOR PENYEBAB RENDAHNYA PELUANG GURU PEREMPUAN DALAM MENDUDUKI JABATAN KEPALA SEKOLAH PADA ENAM SITUS PENELITIAN (RUMUSAN MASALAH I)



Tabel 5.1
FAKTOR PENYEBAB RENDAHNYA PELUANG GURU PEREMPUAN
UNTUK DIPROMOSIKAN MENJADI KEPALA SEKOLAH

Situs	Faktor Biologis	Faktor Agama	Faktor Budaya Patriarkhi	Ket.
Situs I SDM I	V	-	V	Kuat
Situs II MINU	-	V	V	Sangat Kuat
Situs III SDK Brawijaya I	-	-	V	Menipis & Setara Gender
Situs IV SDK Yos Sudarso I	-	-	V	Menipis & Setara Gender
Situs V SD V-7	V	-	V	Sangat Kuat
Situs VI SD Taman Muda	V	-	V	Kuat
Kasus Negatif SDM IX	-	-	-	Setara Gender

Keterangan :

Rendahnya peluang guru perempuan untuk menduduki jabatan kepala sekolah disebabkan oleh faktor budaya patriarkhi, faktor biologis dan nilai agama

BAB VI
KOMPARASI KINERJA
KEPALA SEKOLAH LAKI-LAKI
DAN PEREMPUAN DALAM
MEMIMPIN SEKOLAH DASAR
SWASTA

BAB VI

KOMPARASI KINERJA KEPALA SEKOLAH LAKI-LAKI DAN PEREMPUAN DALAM MEMIMPIN SEKOLAH DASAR SWASTA**6.1 Komparasi Kinerja Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SD Muhammadiyah I dan SD Muhammadiyah IX (SP 1 Kota Malang)**

Dalam ilmu sosiologi pendidikan menganalisis masalah kinerja kepala sekolah tidak lepas dari proses mencapai keberhasilan kepala sekolah dalam upayanya untuk memajukan sekolah. Richardson pakar pendidikan dari Inggris menyatakan bahwa salah satu fungsi kepala adalah mempersatukan sistem tugas dan sistem perasaan sehingga personil sekolah sama-sama bisa memperoleh kepuasan pribadi dari pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan sekolah berfungsi sebagai badan sosialisasi disamping agen pendidikan secara terbuka. Menurut saya sekolah dapat melangsungkan hidupnya apabila bisa menerima anak-anak dan memberikan suatu program pendidikan yang bisa untuk menumbuhkan belajarnya sehingga mampu melepas anak-anak sampai menjadi pribadi yang matang (Richardson dalam Robinson, 1996).

Begitu pula halnya kinerja kepala sekolah di SDM I dan SDM IX juga dianalisis keberhasilannya. Selama ini usia SD Muhammadiyah I sudah berusia 77 tahun. Namun, sejak berdiri sampai sekarang belum pernah sekalipun dipimpin oleh kepala sekolah perempuan, karena aktor Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) dan Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) belum pernah mengangkat kepala sekolah perempuan. Sejak berdiri sampai tahun 2000 pengambil kebijakan dalam promosi jabatan kepala sekolah adalah kewenangan dari aktor-aktor

yayasan. Sejak tahun 2000 kewenangan pihak PCM berkurang karena mendapat subsidi dari Universitas Muhammadiyah Malang (UMM). Bersamaan dengan merosotnya sekolah pihak PCM menerima kepala sekolah subsidi dari UMM yaitu kepala sekolah perempuan dan kepala sekolah laki-laki. Aktor PCM menempatkan subsidi tersebut di SD Muhammadiyah I berjenis kelamin laki-laki dan yang satunya di SD Muhammadiyah IX berjenis kelamin perempuan. Keduanya memiliki latar belakang yang sama, tetapi ternyata keberhasilannya tidak sama. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Sekolah Dasar Muhammadiyah IX yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan ternyata lebih berhasil jika dibandingkan dengan kepala sekolah SD Muhammadiyah I yang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki.

Berdasarkan fakta di atas perlu kiranya peneliti memanfaatkan uji kasus **negatif** seperti pendapat Faisal (1998) yang menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif agar mendapatkan data dan analisis yang lebih akurat perlu menggunakan uji kasus negatif. Dalam penelitian ini peneliti juga memandang perlu bahwa situs I memanfaatkan kasus negatif karena aktor PCM telah mengadakan perubahan struktur budaya dalam promosi jabatan kepala sekolah yaitu menerima subsidi kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan. Keberhasilannya tidak seperti anggapan aktor-aktor yayasan selama ini maupun publik pada umumnya karena kepala sekolah perempuan lebih berhasil dari pada kepala sekolah laki-laki.

Kejadian ini bertolak belakang dengan sebelum tahun 2000 yang berarti sebelum ada perubahan aktor yayasan Isn menganggap bahwa kultur masa lalu belum membiasakan perempuan menduduki jabatan kepala sekolah. Selain itu,

pada dasarnya kemampuan perempuan untuk memimpin sekolah juga belum ada yang menyamai kemampuan laki-laki. Oleh karena itu, kepala sekolah selalu dipimpin laki-laki (SP.1.2.W.1)

Anggapan aktor yayasan ini senada dengan temuan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa perempuan tidak cocok melakukan pekerjaan yang biasa dilakukan oleh laki-laki, karena disamping kemampuannya kurang, hal ini juga tidak sesuai dengan simbol budaya yang terbiasa pemimpin itu dilakukan oleh laki-laki (Hofstede, 1997). Label-label tersebut merupakan stereotype yang mensubordinat perempuan, karena perempuan selama ini dianggap sebagai manusia nomor dua setelah laki-laki (Fakih, 1997).

Apa yang dikatakan Isn tidak sesuai dengan kenyataan yang ada karena sejak tahun 2000 setelah mengalami perubahan maka kepala sekolah hasil subsidi, ternyata kepala sekolah perempuan kesuksesannya melebihi kepala sekolah laki-laki. Jika Isn mengatakan kepala sekolah perempuan melanggar kultur yang biasanya dilakukan oleh laki-laki maka kondisi saat sekarang sudah jauh berbeda dengan dahulu. Kondisi saat sekarang SDM tinggi, dan teknologi modern sudah mulai menembus kultur tradisional yang patriarkhis. Oleh karena itu pola pikir yang sudah ketinggalan sebaiknya sudah ditinggalkan karena terbukti dengan adanya kepala sekolah perempuan di SDM IX keberhasilannya maupun kinerjanya tidak kalah dengan kepala sekolah laki-laki.

Kedua kepala sekolah baik SD Muhammadiyah I maupun SD Muhammadiyah IX sebenarnya sudah memenuhi kriteria sebagai kepala sekolah. Menurut Lipham dan Hock (1985) kepala sekolah yang baik adalah kepala

sekolah yang harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang memadai dan integritas kepribadian yang tinggi. Kepala Sekolah SD Muhammadiyah IX, walaupun perempuan, memiliki kinerja dan kompetensi yang baik. Kinerja dan kompetensi yang baik antara lain kepala sekolah harus mampu (1) memberikan layanan kepemimpinan, (2) mengambil keputusan, (3) mengimplementasikan inovasi pendidikan, (4) menjembatani hubungan sekolah dengan masyarakat, (5) mengorganisasikan sekolah, dan (6) mengelola sumber yang dimiliki sekolah, serta (7) merumuskan tujuan sekolah. (Lipham dan Hock, 1985). Kepala sekolah SD Muhammadiyah I dan IX memiliki hampir semua kompetensi di atas. Dalam hal ini, bagi kepala sekolah merupakan peran utama dalam melaksanakan 7 kriteria di atas. Peran seperti ini menurut Campbell, Bridges, dan Nystrand (1987) memang harus dilakukan oleh kepala sekolah, baik kepala sekolah laki-laki maupun perempuan.

Dengan melakukan 7 kriteria di atas tampak jelas bedanya hasil perubahan sosial dalam memimpin sekolah. Bedanya jika kepala SD Muhammadiyah I syarat no 3 yaitu mengimplementasikan inovasi pendidikan dengan kemampuan yang biasa atau sedang. Namun kepala sekolah SD Muhammadiyah IX walaupun perempuan mampu mengimplementasikan inovasi pendidikan dengan kemampuan yang sangat tinggi. Disamping itu tujuh syarat pemimpin sekolah yang baik semua dimiliki oleh kepala sekolah perempuan ini dengan sangat tinggi. Atas kerja keras dan diikuti dengan kemampuan memimpin yang baik serta sokongan dana dari UMM yang cukup tinggi maka kepala sekolah perempuan ini dalam jangka waktu singkat sudah bisa merubah sekolah yang semula boleh

dikatakan sudah mati sekarang menjadi sekolah "unggulan". Sebelumnya ada perubahan budaya promosi jabatan kepala sekolah, sekolah SDM IX sempat mendapatkan murid hanya dua sampai enam orang setiap kelasnya namun sekarang sudah menolak murid karena jumlahnya melebihi kapasitas sekolah.

Temuan di lapangan menunjukkan, keberhasilan sekolah tidak ditentukan oleh pemimpin sekolah laki-laki atau perempuan tetapi lebih ditentukan oleh kemampuan masing-masing individu dalam memajukan sekolahnya.

Menurut Ls kinerja yang tampak usahanya selaku Kepala Sekolah perempuan di SDM IX antara lain mengadakan test IQ. Menurut Ls anak perlu diberikan test IQ karena untuk mengetahui kemampuan bakat dan minat anak bagaimana sehingga baik guru maupun orang tua memiliki gambaran tentang kondisi anaknya (SP.1.2.W.2.).

Ls juga mengatakan bahwa selain test IQ setelah selesai pelajaran guru-guru juga memberikan ulangan atau ujian pada murid-muridnya agar bisa diketahui sejauh mana pencapaian tujuan (TPK) bisa diserap oleh anak (SP.1.2.W.3).

Apa yang dikatakan Ls bahwa anak perlu di test IQ nya senada dengan pendapat (Leon Camin, 1977 dan Alfred Binet 1905, dalam Robinson, 1986) yang menyatakan bahwa tes IQ perlu diadakan karena untuk mengukur kemampuan mental dan kemampuan anak dan perlu juga menempatkan dimana posisi anak ditempatkan.

Pernyataan Ls sama dengan pemikiran (Durkheim dan Weber, dalam Robinson 1986) yang menyatakan bahwa ujian atau ulangan itu perlu selalu diberikan pada anak walaupun ujian itu pada awalnya hanya diberikan untuk

pertumbuhan birokrasi dan untuk mencari ahli-ahli birokrasi, namun perlu juga diberikan kepada anak-anak usia sekolah dasar. Menurut Durkheim dari segi sejarahnya ujian mulai diadakan pada awal abad 15 sedangkan menurut Weber sejak jaman Dinasti Tang.

Jika melihat pernyataan Durkheim yang didukung oleh Weber bahwa ujian atau ulangan perlu diberikan kepada anak didik atau murid, maka apa yang telah dilakukan Ls dalam upayanya meningkatkan kemampuan murid-muridnya sudah tepat, karena sejauh mana, TPK bisa langsung diukur dan apabila masih belum mencapai standar yang ditentukan maka perlu di renidi lagi. Dengan langkah seperti di atas murid-murid di SDM IX sekarang tidak tertampung semua karena kekurangan kelas.

Dengan demikian kepala sekolah yang pandai, kreatif dan inovatif akan mampu membawa muridnya ke arah yang lebih maju dan pandai

Upaya kepala sekolah Ls tidak hanya berhenti di sini saja tetapi juga dalam hal memanfaatkan kelas. Kepala Sekolah perempuan ini dalam memanfaatkan kelas lain daripada sekolah-sekolah yang lain. Untuk murid kelas 1, 2, dan 3 menggunakan kelas klasikal tetap sedangkan untuk kelas tinggi seperti kelas 4, 5, 6 menggunakan kelas laboratorium. Jika meminjam istilah pakar pendidikan Syamsul Arifin namanya kelas berjalan. Menurut Ls model kelas seperti ini untuk mengoptimalkan ruang kelas untuk proses belajar mengajar sehingga anak bisa menyerap materi ajar dengan mudah dan leluasa serta dilengkapi dengan media yang lengkap dalam laboratorium (SP.1.2.W.4).

Apa yang dilakukan Kepala Sekolah perempuan Ls sesuai dengan hasil penelitian (Weller dan Becker, dalam Robinson, 1986) bahwa para psikolog telah

mengadakan penelitian tentang sifat pemimpin dan dampak situasi ruang kelas terhadap hasil belajar. Penelitian ini didukung tulisan Parsons "*The School Class as a Social System*" yaitu tentang fungsi ruang kelas yang intinya memperluas pembahasan Durkheim mengenai pendidikan. Menurut Durkheim anak-anak perlu belajar memainkan peran masyarakat dalam kelas yang memadai agar bisa mendapatkan hasil yang optimal. Parson juga mengutarakan perlunya kurikulum tersembunyi agar anak bisa mengevaluasi dirinya melebihi evaluasi resmi.

Oleh karena itu apa yang dilakukan Kepala Sekolah perempuan Ls bertolak belakang dengan teori sosiobiologis, yang mengkonstruksikan biologis perempuan lebih rendah dari laki-laki.

Melalui sistem kelas berjalan atau kelas laboratorium hasilnya akan lebih optimal. Pada umumnya murid kelas 4 tetap di kelas tersebut dan guru bidang studi yang datang secara bergantian sesuai dengan jadwal yang ditentukan oleh sekolah. Sedangkan kelas berjalan atau laboratorium muridnya datang ke kelas laboratorium secara bergantian sebagai contoh kelas atau laboratorium matematika. Jam pertama dan kedua kelas empat yang menempati kelas tersebut; berikutnya jam ketiga dan keempat giliran kelas enam dan begitu seterusnya.. Model seperti ini memudahkan guru dan murid dalam memanfaatkan media maupun alat peraga, karena kelas dikondisikan sebagai kelas yang bernuansa matematika dan sebagainya. Keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh kurikulum saja tetapi kreasi kepala sekolah baik laki-laki maupun perempuan untuk mengolah prasarana sekolah juga cukup besar perannya dalam membantu proses belajar mengajar (PBM). Berdasarkan temuan di lapangan kepala sekolah

perempuan di SDM IX ini mengikuti pengelolaan kelas seperti gagasan Parson, Weber dan Durkheim ternyata hasilnya sangat memuaskan dan menjadi sekolah percontohan.

Model seperti ini sering didatangi sekolah-sekolah lain karena ingin mengetahui cara penggunaannya. Begitu pula kelas satu sampai kelas tiga ruang kelas didesain penuh alat peraga bahkan meja dibentuk bermacam-macam sehingga memudahkan untuk dibentuk kelas diskusi, diskusi kelompok, maupun kelas klasikal dengan warna cat yang berbeda-beda sehingga menarik dan cocok untuk anak usia-kelas rendah.

Dengan diangkatnya kasus negatif dapat meluruskan anggapan publik maupun aktor yayasan yang selama ini menstereotipekan guru perempuan tidak mampu menduduki jabatan kepala sekolah

Begitu pula pernyataan Ags guru yang berpotensi juga ada keinginan untuk menjadi kepala sekolah yang juga menyatakan bahwa setelah ada perubahan kepala sekolah, seperti di SD Muhammadiyah IX ternyata perempuan memiliki kemampuan memimpin, manajemen maupun kreatifitas yang tinggi maka banyak kepala sekolah di wilayahnya yang belajar pada Ls karena Ls walaupun perempuan ternyata berhasil membawa maju sekolahnya.

Pernyataan Ags ini sesuai dengan penelitian Powell (1995) yang menyatakan bahwa kemampuan laki-laki dan perempuan tidak ada perbedaan yang signifikan jika mendapat kesempatan untuk memimpin. Dengan demikian maka perempuan yang memiliki kesempatan akan berhasil dengan baik untuk menjadi kepala sekolah. Oleh karena itu memimpin sekolah tidak ditentukan oleh jenis kelamin melainkan oleh kemampuannya.

Sedang menurut Sft wakasek menyatakan bahwa setelah ada perubahan kepala sekolah SD Muhammadiyah IX sekarang menjadi maju karena kepala sekolahnya pandai memimpin sekolah. Disamping itu, wakasek di SD Muhammadiyah IX juga menyatakan bahwa sekolah ini semula sudah ambruk, sudah mau ditutup karena satu kelas hanya dua orang murid dan yang paling banyak enam orang murid. Tetapi setelah mengalami perubahan kepala sekolah dan kinerjanya baik maka menjadi lebih maju, jumlah murid mengalami peningkatan bahkan sekarang sampai menolak murid. Bu Ls memang pandai, walaupun dia perempuan tetapi tidak kalah dengan kepala sekolah yang lain. Bahkan jauh di atas Js kepala sekolah SD Muhammadiyah I yang sama-sama subsidi dari UMM (S.P1.2.W5).

Pernyataan Sft ini memperkuat teori kepemimpinan James Stopper (1982) yang menggambarkan manajemen sekolah yang baik, kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan semua program-program sumber daya manusia, sarana dan informasi dan suasana sehingga sekolah bisa maju. Begitu pula kepala sekolah harus bisa menjalin hubungan sosialisasi dengan atasan, teman sejawat, guru-guru, siswa dan orang tua murid (BP3) serta masyarakat.

Kenyataan yang ada menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Muhammadiyah IX bisa melaksanakan itu semua. Kinerja dan program-programnya tampak jelas dan bisa diterapkan dengan baik. Begitu pula hubungan secara vertikal maupun horisontal bisa berjalan dengan baik. Satu yang belum dilaksanakan dengan baik yaitu hubungan sosial dengan masyarakat sekitar karena situasi dan kondisi tidak memungkinkan untuk menjalin hubungan. Namun

demikian semua saling mengerti dan saling melindungi walaupun jarang komunikasi. Dengan demikian, kepala sekolah SD Muhammadiyah IX dapat dikriteriakan sebagai kepala sekolah yang kinerjanya baik, motivasi maupun kreatifitasnya juga baik dan berkompetensi tinggi. Berdasarkan uraian di atas kiranya perlu digambarkan persamaan maupun perbedaan kepala sekolah laki-laki dan perempuan pada SD Muhammadiyah I dan SD Muhammadiyah IX sebagai berikut.

Persamaan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah I dan SD Muhammadiyah IX

- Subsidi dari UMM (dosen)
- Kualifikasi ijazah S2
- Belum pernah pengalaman di SD
- Dihadapkan pada kondisi sekolah yang menurun

Perbedaan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah I dan SD Muhammadiyah IX

SD Muhammadiyah I / Laki-laki	SD Muhammadiyah IX / Perempuan
- Kepala sekolah laki-laki	- Kepala sekolah perempuan
- Jumlah siswa ± 100 siswa	- Jumlah siswa < 25 siswa
- Perkembangan jumlah siswa tetap	- Perkembangan jumlah siswa melonjak, bahkan tidak tertampung
- Prestasi siswa sedikit naik	- Prestasi siswa naik pesat
- Mendapat subsidi dari UMM dalam jumlah tidak terlalu besar	- Mendapat subsidi dari UMM dalam jumlah sangat besar untuk merombak total sarana dan prasarana seluruhnya
- Memanajemen sekolah dengan sistem kekeluargaan	- Memanajemen dengan membagi tugas secara merata
- Belum menjalankan inovasi KBK karena menunggu SK Diknas	- Melaksanakan inovasi KBK, menjadi narasumber dan fasilitator KBK
- Hubungan sosial dengan atasan (ICM dan Diknas) cukup baik, sesuai dengan peraturan yang ada	- Hubungan sosial dengan atasan (ICM, Diknas) sangat baik, ditunjang oleh kemampuan inovasinya
- Hubungan sosial dengan sesama guru baik	- Hubungan baik, horizontal tetapi disegani dan setiap Sabtu ada pertemuan guru
- Hubungan sosialisasi dengan siswa baik	- Baik dan dekat bagaikan anak dengan ibu
- Hubungan sosialisasi dengan orang tua baik, jika ada masalah dengan anak orang tua dipanggil	- Baik setiap setengah dan akhir semester ada pertemuan

Dengan demikian temuan di lapangan SD Muhammadiyah IX yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan lebih berhasil jika dibanding dengan SD Muhammadiyah I. Anggapan bahwa kepala sekolah perempuan memiliki kemampuan rendah tidak selalu benar karena kenyataannya dari dua kepala sekolah laki-laki dan perempuan yang latar belakangnya sama ternyata hasilnya jauh lebih berhasil kepala sekolah perempuan. Dengan demikian, pernyataan laki-laki lebih mampu dari perempuan tidak selamanya benar juga. Begitu pula teori sosiobiologis yang mengkonstruksikan laki-laki sebagai pemimpin dan perempuan yang dipimpin karena secara biologis laki-laki lebih kuat dan mampu, tidak selamanya benar karena kenyataannya kepala sekolah perempuan ada yang lebih berhasil dari pada laki-laki. Kinerja dan keberhasilan kepala sekolah perempuan dengan ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah perempuan dalam memanfaatkan alat teknologi modern secara optimal seperti komputer, LCD, Email, Fax, Ohp, telpon Media Massa seperti koran, radio, Televisi, motor semua dimanfaatkan dengan optimal, sehingga bisa membantu kelancaran kerjanya.

6.2 Komparasi Kinerja Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di MINU (SP 2 Kab Malang)

Sekolah ini berusia hampir satu abad, tepatnya 81 tahun. Namun, sekolah ini belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan. Alasan bias *gender* tersebut adalah keyakinan pihak yayasan yang merasa bahwa perempuan menjadi pemimpin itu haram adalah penafsiran (QS An-nisa:34). Keyakinan ini juga melekat sangat kuat pada masyarakat sekitar MINU, sehingga mereka benar-benar tidak berani mengangkat kepala sekolah perempuan. Kepala sekolah yang

diutamakan adalah kepala sekolah laki-laki yang berjiwa NU kental dan diutamakan dari Jombang yaitu daerah asal NU. MINU walaupun tergolong sebagai sekolah paling tua di Bululawang namun belum pernah sekalipun sekolah ini mempromosikan kepala sekolah perempuan. Oleh karena itu tidak dapat dibedakan dengan yang lain. Menurut AMT yayasan MINU sudah tenang dan damai sekolahnya dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki Rf.. Buktinya sekarang maju bahkan muridnya paling banyak jika dibandingkan dengan sekolah negeri di sekitarnya (SP2.2:W1).

Pernyataan AMT bahwa Rf selaku kepala sekolah di MINU bisa membawa sekolah lebih maju, hal ini sesuai dengan kriteria kepala sekolah yang berhasil adalah (1) memiliki kemampuan berpikir yang fleksibel terhadap organisasi sekolah, (2) memiliki tanggung jawab yang tinggi, (3) mampu diperkenalkan dengan konsep-konsep kecakapan untuk melihat organisasi sekolah (Wahjosumidjo, 2002).

Ketiga ciri di atas dimiliki oleh kepala sekolah di MINU sekarang. Begitu pula dalam memimpin/memanage sekolah terbukti cukup baik. Membagi tugas kepada guru-guru namun tetap berwawasan pada tafsir dan hadits nabi. Sebagai contoh, kepala sekolah tidak berani memberi tugas olah raga pada guru perempuan, karena kurang etis perempuan berjingkrak-jingkrak dan memakai celana/baju olah raga seperti laki-laki. Ini menunjukkan bahwa manajemen sekolah masih tetap tidak meninggalkan kaidah agamanya.

Menurut penjelasan Rf dan AMT selain kurikulum dari Diknas juga menambahkan kurikulum dari Depag. Kurikulum yang dipakai di MINU tidak

sama dengan SD Negeri karena sudah dimodifikasi dan sudah dikembangkan sesuai dengan kebutuhan sekolah dan masyarakat MINU. Oleh karena itu Agama Islam maupun jiwa ke NU-annya juga dimasukkan dalam pembelajaran (SP.2.2.W.2).

Pernyataan Rf dan AMT selaku Kepala Sekolah dan Ketua Yayasan MINU senada dengan pendapat (Durkheim, dalam Robinson, 1986) bahwa "transformasi pendidikan selalu merupakan hasil dan gejala dari transformasi sosial dan ini harus dijelaskan dalam dunia pendidikan". Oleh karena perubahan kurikulum perlu sesuai dengan perubahan sosial saat itu. Menurut Durkheim lahirnya kurikulum baru untuk mengembangkan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan itu sangat diperlukan. Menurutnya pendidikan merupakan peningkatan taraf intelektual dan moral serta memperbaiki kondisi material. Selain Durkheim, Weber juga berpendapat bahwa begitu pentingnya kurikulum dalam mengembangkan sikap terhadap dunia serta dalam memberikan kerangka pikir untuk menafsirkan dunia. Begitu pula Weber dan Durkheim berpendapat bahwa pengorganisasian ilmu pengetahuan dalam lembaga pendidikan harus diselaraskan dengan perubahan-perubahan yang berlangsung dalam struktur sosial.

Dengan demikian apa yang telah dilakukan oleh Kepsek Rf sesuai dengan gagasan Durkheim dan Weber karena sekolah tersebut sudah mulai menerapkan kurikulum plus yang dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan pendidikan maupun sosial.

Komparasi kinerja Kepala Sekolah laki-laki dan perempuan tidak bisa dibandingkan karena di MINU belum pernah perempuan mendapat kesempatan

memimpin MINU bahkan sampai sekarang masih tertutup rapat oleh dinding tembok yang tebal untuk memiliki kepala sekolah perempuan. Issue *gender* juga belum disosialisasikan pada masyarakat NU Bululawang pada umumnya dan MINU pada khususnya. Begitu pula tokoh agama, kyai dan aktor-aktor yayasan MINU belum diajak bersama-sama untuk memecahkan masalah *gender*. Dengan demikian soal *gender* perlu disosialisasikan di sekolah yang basis Nunya kental, agar budaya patriarki bisa menipis.

Menurut Abd wali murid, kepala sekolah laki-laki ini hubungan sosialisasinya secara vertikal maupun horisontal baik. Sebagai contoh hubungan dengan wali murid / BP3 juga baik seperti yang dikatakan oleh Abd bahwa Rf sudah tepat menjadi kepala sekolah karena orangnya baik, pintar, ramah, alim, sopan, suka menolong, menghormati orang lain dan juga dihormati oleh masyarakat MINU. Jika ada undangan selalu duduk di barisan depan sejajar dengan perangkat pemerintahan seperti Camat, Kepala Desa dan sebagainya (SP.2.2.W.3).

Pernyataan Abd senada dengan teori kepemimpinan (Wahjosumijo, 2002) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin harus bisa bersosialisasi dengan siapapun baik dengan atasan, teman sejawat, bawahan maupun lingkungan masyarakatnya.

Kenyataan di lapangan ditemukan bahwa hubungan Rf dengan atasan, yaitu dengan Diknas dan Depag serta yayasan, terbukti cukup baik. Ia juga menjalankan semua aturan yang ditetapkan sepanjang tidak bertentangan dengan kaidah agama. Hubungan dengan guru-guru cukup akrab, maksudnya tidak terlalu

vertikal namun horizontal dengan batasan-batasan tertentu. Hubungan sosialisasi dengan muridpun tampak kebabakan karena itu ia cukup memperhatikan dan mengupayakan kemajuan murid-muridnya dan berusaha semaksimal mungkin supaya mereka lebih (paling tidak tetap) berprestasi. Hubungan dengan orang tua murid dan masyarakat cukup erat. Tampak bahwa ketua yayasan dan kepala sekolah merupakan figur di hadapan masyarakat, yang pamornya tidak kalah dengan figur tokoh masyarakat maupun pejabat pemerintahan, seperti camat, lurah, dan sebagainya. Sehingga kalau ada kegiatan perayaan apa saja selalu dilibatkan karena dianggap sebagai tokoh masyarakat terkemuka.

Kesimpulannya, kepala sekolah MINU saat sekarang merupakan sosok pimpinan sekolah yang diharapkan oleh yayasan, guru-guru, murid hingga wali murid maupun masyarakat. Kondisi ini berakibat pada harapan untuk mengangkat kepala sekolah perempuan semakin kecil, karena di samping kepala sekolah laki-laki ini sudah menunjukkan kemampuan yang tinggi, kondisi ini sudah memenuhi kaidah agama yang diyakininya. Keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan perempuan tidak bisa dibandingkan karena di MINU belum pernah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan.

6.3 Komparasi Kinerja Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SD

Kristen Brawijaya I (SP 3 Kot Malang)

Sekolah dasar swasta dan bernuansa Kristen protestan ini berdiri sudah 54 tahun bersamaan dengan penyerahan RIS yaitu tahun 1950-an. Sampai sekarang, sekolah yang sebelumnya selalu dipimpin kepala sekolah laki-laki ini, sudah mulai dipimpin oleh kepala sekolah perempuan.

Seperti yang telah diuraikan oleh Hd aktor yayasan SD Brawijaya I bahwa di yayasan SDK Brawijaya sudah mulai mengadakan perubahan kepemimpinan kepala sekolah sehingga sejak tahun 1993 SDK Brawijaya I dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Menurut Hd keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan perempuan walaupun menghadapi kondisi sulit dan darurat sama saja, hanya situasi dan kondisi yang membedakan. Waktu Sgp memimpin sekolah, masih belum banyak persaingan sekolah baru, sehingga SDK Brawijaya I menjadi sekolah unggulan. Namun setelah Keluarga Berencana (KB) yang merupakan program pemerintah Orde Baru tahun 1970an berhasil dan saingan sekolah baru bertambah banyak. Perkembangan selanjutnya SD Brawijaya I menjadi kesulitan mencari murid dan sejak tahun 1993 Sm guru perempuan dipromosikan menjadi kepala sekolah. Kinerja Sm sama baiknya dengan kinerja Sgp Ternyata Sm sama baiknya dengan Sgp (SP.3.2.W1)

Kinerja Kepsek laki-laki dan perempuan dapat dikategorikan semua berhasil. Walaupun SM tidak bisa mendapatkan murid banyak seperti Sgl namun SM mampu bertahan, sekolah tidak sampai tutup, bahkan walaupun krisis murid terjadi di sekolah mana-mana (khususnya swasta) masih mendapat prestasi dan bisa mempertahankan sekolah sampai tidak tutup. Begitu pula masalah manajemen, SM dapat memperhatikan kesejahteraan guru, namun tugas-tugas berat ditangani sendiri karena dirinya menyadari imbalan jasanya rendah sehingga beban berat tidak didelegasikan pada guru.

Pernyataan Hd di atas senada dengan hasil penelitian (Ariñin, 1998) yang menyatakan bahwa guru perempuan disertai kekuasaan untuk memimpin sekolah apabila dalam kondisi darurat dan sulit. SM juga tahan menghadapi hal-hal yang sulit seperti saat ini maksudnya jumlah anak atau murid yang sedikit. Disamping

itu Sm juga mampu memberikan kasih sayang yang tinggi terhadap murid-muridnya sehingga murid-murid tampak dekat seperti halnya dengan orangtuanya.

Sikap SM senada dengan apa yang diungkapkan oleh Talcott Parsons (dalam Robinson, 1986) yaitu bahwa sosialisasi, seperti belajar, belajar terus selama hidup tetapi prosesnya yang paling dramatis jika dilihat dalam kaitannya dengan anak. Masa anak-anak menurut Parsons adalah masa yang sangat penting. Disini kasih sayang orang tua dipandang perlu oleh karena itu apa yang dilakukan SM sudah sesuai yaitu kasih sayang pada murid-muridnya dan tetap tabah dan tetap sabar walaupun menghadapi anak yang dalam kondisi sulit. Sm tetap bertahan dan menunjukkan kasih sayangnya pada murid-murid di sekolahnya.

Apa yang dilakukan Sm di atas sudah tepat karena anak usia SD sesuai dengan perkembangan jiwa anak masih sangat memerlukan kasih sayang terutama dari ibu. Peran Sm di sini sesuai dengan naluri keibuan yang lebih dekat dengan anak-anak usia sekolah dasar.

Dengan demikian kepala sekolah perempuan lebih sabar, telaten, ulet, tabah dan lebih memperhatikan murid disamping administrasi sekolah

Menurut Hd yayasan sekolah ini mulai mengadakan perubahan kepemimpinan kepala sekolah. Waktu dulu sejak berdiri selalu dipimpin kepala sekolah laki-laki tetapi sekarang sekolah ini sudah mulai menuju kekesetaraan *gender* walaupun kepala sekolah perempuan diangkat bersamaan dengan menurunnya jumlah murid. Konon, menurut kepala sekolah perempuan yang sekarang sedang memimpin sekolah ini, kepala sekolah yang dulu laki-laki sudah pensiun dan tidak mau diangkat lagi. Laki-laki lainnya juga tidak bersedia menjadi kepala sekolah karena honorariumnya rendah, sehingga sekarang sekolah tersebut dipimpin oleh guru perempuan. Proses pengangkatan kepala sekolah

perempuan secara tidak langsung karena kondisi yang terpaksa. Maksudnya, laki-laki tidak ada yang bersedia karena honorariumnya sedikit sehingga akhirnya diadakan perubahan dan perempuanlah yang dipromosikan menjadi kepala sekolah (SP.3.2.W2).

Pernyataan Hd berarti perempuan sama juga hasil dengan penelitian Arifin di atas dalam kondisi darurat (lihat Arifin, 1998).

Pernyataan Alc sebagai wali murid juga senada dengan apa yang dinyatakan oleh Hd yang menyatakan bahwa kepala sekolah perempuan yang sekarang sangat sabar dan memperhatikan sekali pada murid-muridnya, sehingga jika murid sakit SM berusaha untuk berkunjung. Sm juga mengajar bahasa Inggris dan bahasa daerah sehingga lebih dekat hubungannya dengan para murid (SP3.2.W.2)

Pernyataan Alc sependapat dengan penelitian Ulfatin (2000) bahwa guru perempuan memiliki sifat lebih sabar, telaten dan memperhatikan muridnya daripada kepala sekolah laki-laki. Sifat SM memang tampak perhatian, sabar dan telaten pada murid-muridnya. Itu semua bukan sifat *gender* perempuan tetapi sifat individu. Jadi kepala sekolah laki-laki juga ada yang seperti SM, begitu pula sebaliknya. Secara biologis laki-laki dan perempuan dikodratkan berbeda, tetapi jangan semua dibeda-bedakan terutama dalam peran publik perempuan selalu pada posisi yang ter subordinat karena biologisnya yang dikonstruksikan sosok yang lemah, namun jangan diposisikan pada posisi yang lemah secara terus menerus. Padahal ada laki-laki yang lemah walaupun hanya sedikit.

Keberhasilan kepala sekolah yang sekarang sebenarnya sulit untuk dibandingkan dengan keberhasilan kepala sekolah laki-laki yang pernah memimpin di SD Brawijaya I, karena situasi dan kondisi sudah sangat berbeda.

Dulu pamor sekolah masih tinggi dihadapan publik namun sekarang, bersamaan dengan berhasilnya Keluarga Berencana dan faktor-faktor lainnya, kondisi sekolah sudah jauh berbeda dengan dahulu. Meskipun demikian masih bisa dibedakan sesuai dengan kenyataan yang ada walaupun hasilnya kurang akurat.

Persamaan Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SDK Brawijaya I

Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan
<ul style="list-style-type: none"> - Berjiwa Kristen Protestan kental - Pegawai negeri (DPK) - Upaya memajukan sekolah tinggi - Hubungan sosialisasi dg atasan baik - Hubungan sosialisasi dengan guru-guru, murid, ortu, masyarakat baik

Perbedaan Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SDK Brawijaya I

Kepala Sekolah Laki-laki	Kepala sekolah Perempuan
<ul style="list-style-type: none"> - Dapat memanaje sekolah dengan baik dan membagi tugas pada guru-guru secara merata - Kesejahteraan guru-guru disesuaikan dengan kondisi keuangan yang besarnya tergantung pada jumlah siswa - Hubungan dengan atasan, guru-guru, siswa maupun masyarakat cukup erat dan sering mengadakan pertemuan-pertemuan, baik waktu perpisahan maupun kegiatan lainnya.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dapat memanaje sekolah dengan baik namun tidak membagi tugas pada guru-guru secara merata. Banyak tugas yang ditangani sendiri dengan alasan kasihan jika guru diberi tugas yang berat karena gajinya kecil, walaupun dirinya sendiri juga kecil. - Kesejahteraan guru sangat diutamakan. Walaupun kecil (dengan menggunakan uang apapun) setiap bulan tetap diupayakan dapat menerima gaji, meskipun jumlah murid sedikit. - Hubungan dengan atasan, guru-guru, siswa, orang tua siswa baik, tetapi dengan masyarakat sekitar justru mengisolasikan diri. Hal ini disebabkan masyarakat sekitar adalah pendatang (umumnya berjualan burung atau kelinci) yang pada malam hari ada kegiatan prostitusi terselubung., sehingga khawatir kena pengaruh negatif.

Kesimpulannya dengan adanya perubahan kepemimpinan sekolah tampak kepala sekolah laki-laki dan perempuan di sini sulit dibedakan secara akurat karena kondisi dan situasi sudah jauh berbeda. Namun demikian, semua memiliki kelebihan dan kekurangan sendiri-sendiri. Sebagai contoh, kepala sekolah laki-laki lebih menonjol dalam hal memperoleh murid namun dalam hal kesejahteraan guru biasa-biasa saja menyesuaikan dengan keadaan dan membagi tugas dengan leluasa tanpa beban perasaan apapun. Sedangkan kepala sekolah perempuan lebih menonjolkan pada kesejahteraan guru, walaupun sedikit tetapi diupayakan bisa rutin menerima. Jumlah murid bertahan, tetap sedikit tetapi tidak sampai buyar. Membagi tugas dipengaruhi oleh rasa kasihan.

Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang memiliki 3 keterampilan yaitu *Technical* administrasi; *humanit* orang-orang lain; *conceptual*/konsep-konsep yang tepat. Ini semua telah dilakukan oleh kepala sekolah laki-laki maupun perempuan di SDK Brawijaya 1 yang disesuaikan dengan kondisi sekolah.

Kepala sekolah Sgl mampu melaksanakan tugas kepala sekolah seperti yang dikriteriakan oleh Gorton karena Sgl bisa melaksanakan (1) *technical* administrasi maksudnya semua administrasi di sekolah dilakukan dengan tertib dan obyektif. Semua disusun secara teratur dan rapi sehingga apabila ada kontrol sewaktu-waktu bisa melihat dengan mudah. (2) *humanisme* dengan orang lain maksudnya kepala sekolah Sgl juga bisa memasyarakat dan menghargai orang lain, baik atasannya, bawahannya maupun mitra sejawatnya. (3) *conceptual* yaitu memiliki konsep-konsep yang tepat sehingga semua kebijakannya maupun

keputusannya bisa diputuskan dengan benar dan tepat. Berhubung semua itu sudah dilaksanakan dengan tepat maka Sgl oleh aktor yayasan maupun guru-guru dan staf yang lain dikategorikan sebagai kepala sekolah yang berhasil.

Begitu pula SM kepala sekolah perempuan yang saat ini masih memimpin sekolah, sebenarnya juga sama dengan Sgl karena juga bisa melaksanakan 3 kriteria seperti yang diutarakan oleh Gorton di atas dengan baik disamping sangat menaruh kasih sayang pada murid-muridnya. Dengan adanya perubahan pemimpin sekolah yang biasanya selalu diserahkan kepada laki-laki di kala sekolah jaya, kemudian berubah diserahkan pada kepala sekolah perempuan ketika sekolah mengalami kemerosotan. Namun hasilnya sama maksudnya walaupun murid tetap sedikit tetapi masih tetap bertahan.

6.4 Komparasi Kinerja Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SD Kristen Katolik Yos Sudarso I (SP 4 Kab Malang)

Sekolah dasar swasta yang bernaung Kristen Katolik ini berdiri sejak 54 tahun yang lalu dan sudah dua kali dipimpin kepala sekolah perempuan. Perubahan dari kebijakan aktor yayasan Karmel menurut Ed ini berarti sudah menuju ke kesetaraan *gender* walaupun pengangkatan kepala sekolah perempuan juga bersamaan dengan jumlah murid yang menurun. Menurut penjelasan dari aktor Yayasan Karmel Ed maupun guru-guru, kepala sekolah laki-laki maupun perempuan mempunyai keberhasilan yang sama. Semua memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, karena di samping kompetensi yang dimiliki juga dipengaruhi oleh situasi dan kondisi sekolah yang tidak selalu sama (S.P4.2.W1).

Pernyataan Ed sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2002) yang menyatakan bahwa sekolah sebagai lembaga yang kompleks yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan oleh karena itu mengingat kekompleksan dari lembaga pendidikan maka dibutuhkan seorang pemimpin sekolah yang baik dan pandai dalam manajemen sekolah.

Pernyataan Ed memang benar, karena antara kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama-sama berhasil, namun keberhasilannya berbeda. Kepala sekolah laki-laki sebelum diganti kepala sekolah perempuan, berhasil dalam hal mencari siswa namun kepala sekolah perempuan Sm memiliki kelebihan di bidang kesejahteraan dan mempertahankan jumlah murid.

Pernyataan-pernyataan Ed dan guru-guru yang lain senada dengan Wahjosumidjo, 2002 yang mengatakan bahwa kepala sekolah yang berwibawa adalah kepala sekolah yang memiliki sikap (1) tidak memaksa maupun bertindak kasar (2) mampu memotivasi staf agar beretos kerja tinggi serta (3) mampu meyakinkan diri pada staf agar meyakini semua keputusan kebijakan sekolah. Dengan demikian, pemimpin sekolah itu harus memiliki sifat dan kualitas yang baik, energik dan tidak mengenal lelah serta berwawasan luas dan berpenampilan yang menarik. Di samping itu kepala sekolah juga harus bersikap jujur, cakap, cerdas serta berwawasan sosial yang baik.

Apa yang dikatakan Ed memang benar karena sebelum keluarga berencana berhasil SDK Yos Sudarso selalu dipimpin kepala sekolah laki-laki. Begitu jumlah murid cukup banyak namun setelah Keluarga Berencana berhasil jumlah

murid merosot. Kepala sekolah Smr sampai saat sekarang masih tetap bertahan agar sekolah tidak ditutup. Smr dengan sabar, tabah dan telaten menghadapi krisis murid.

Ed aktor yayasan yang tahu benar kondisi sekolah maupun kepala sekolah di wilayahnya setelah ditanya bagaimana komparasi kinerja dan keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan perempuan di wilayahnya menyatakan bahwa kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan di SDK Yos Sudarso (situs IV) sebenarnya sama-sama baiknya. Semua mempunyai kekurangan dan kebaikan sendiri-sendiri. Kelebihan dari kepala sekolah laki-laki umumnya lebih mudah menggalang dana sementara kepala sekolah perempuan lebih berhasil mempertahankan jumlah murid yang sudah merosot sehingga tetap bertahan tidak sampai tutup. Tidak hanya itu saja keduanya berusaha keras untuk memajukan sekolah masing-masing (SP4.2.W.2)

Begitu pula menurut Smr dalam pendelegasian tugas dan manajemen sekolah, kepala sekolah laki-laki yang dulu membagi tugas pada guru secara merata sesuai dengan kemampuan masing-masing guru. Sedangkan kepala sekolah perempuan Smr lebih berorientasi pada *gender*. Maksudnya Smr membagi tugas masih memandang mana yang layak dilakukan oleh laki-laki dan mana yang layak dilakukan perempuan. Sebagai contoh olah raga tidak ada yang ditangani oleh guru perempuan, semua diserahkan pada guru laki-laki (S.P4.2.W3).

Pernyataan-pernyataan Ed dan Smr senada dengan penelitian Ulfatin (2000) bahwa kepala sekolah perempuan lebih sabar telaten dan lebih memperhatikan siswa daripada kepala sekolah laki-laki.

Kinerja Smr sebagai kepala sekolah perempuan tidak jauh berbeda dengan kinerja kepala sekolah laki-laki namun situasi dan kondisi sangat besar pengaruhnya terhadap kemajuan sekolah. Smr membagi tugas pada guru masih berorientasi pada *gender*. Sebagai contoh olah raga di ajar oleh guru-laki-laki. Kepala sekolah perempuan lebih naratif daripada laki-laki.

Sedangkan menurut pernyataan Pt guru laki-laki yang sudah senior di SDK Yos Sudarso menyatakan bahwa kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama saja. Semua memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, begitu pula menurut Ytn guru kelas dua menyatakan bahwa menurutnya kepala sekolah perempuan lebih loyal, keibuan dan lebih mengerti keadaan ibu di rumah. Dengan demikian Ytn lebih senang dipimpin kepala sekolah perempuan daripada kepala sekolah laki-laki.(S.P2.4.W4).

Kepala sekolah perempuan ini Smh juga mengungkapkan bahwa dirinya dipromosikan oleh yayasan Karmel karena dipandang mampu diberi tanggung jawab disamping dirinya sudah berpengalaman menjadi kepala sekolah. Untuk menjadi kepala sekolah yayasan Karmel laki-laki dan perempuan sama tergantung bagaimana semua memanfaatkan kesempatan ini.

Pernyataan dari Trs wali murid tentang kinerja kepala sekolah laki dan perempuan sama. Walaupun di dekat rumahnya ada SD Negeri tetapi Trs lebih suka menyekolahkan anaknya di SDK Yos Sudarso karena favorit. Sekarang

walaupun muridnya sedikit tetapi mutu tetap baik. Kepala sekolah perempuan ini juga menambahkan jam pelajaran komputer sehingga sekarang anaknya sudah bisa komputer.

Pernyataan dari Ed selaku aktor yayasan maupun Ytn selaku guru perempuan, Snuh sendiri selaku kepala sekolah perempuan yang sekarang sedang memimpin sekolah walaupun wali murid Trs bernada sama yaitu kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama baiknya. Untuk membandingkan kinerja laki-laki dan perempuan tampak tidak ada sedikit pun yang menyatakan kepala sekolah laki-laki lebih superior daripada kepala sekolah perempuan. Sejalan dengan perjuangan feminisme liberal tentang hak-hak guru perempuan disetarakan dengan hak-hak guru laki-laki. Sehingga perempuan bisa memimpin sekolahnya dengan baik dan keyakinan agama tidak untuk membedakan kinerja laki-laki dan perempuan.

Sikap-sikap di atas hampir semuanya dimiliki oleh kepala sekolah laki-laki maupun kepala sekolah perempuan yang sekarang. Dengan demikian persamaan dan perbedaan kedua kepala sekolah tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut.

Persamaan Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SDK Yos Sudarso

Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan
<ul style="list-style-type: none"> - Berkualifikasi Ijazah SGA / SPG - Diangkat oleh yayasan Karmel - Masa kerja di atas 5 tahun - Berjiwa kental katolik - Diangkat atas pertimbangan kepala sekolah lain yang bernaung di bawah yayasan Karmel / semi demokrasi - Mengikuti peraturan sesuai kurikulum Diknas - Ada tambahan (khusus) pelajaran agama katolik

Perbedaan Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SDK Yos Sudarso

Kepala Sekolah Laki-laki	Kepala sekolah Perempuan
- Memimpin dalam kondisi murid banyak	- Kondisi murid menurun tetapi masih tetap mampu bertahan
- Pembayaran SPP lancar	- Pembayaran SPP kurang lancar
- Pembagian tugas pada guru merata	- Pembagi tugas pada guru bias <i>gender</i> (guru olah raga laki-laki)
- Diselenggarakan kokurikuler pramuka dan agama katolik	- Diselenggarakan kokurikuler pramuka, agama katolik dan komputer
- Siswa yang berasal dari luar kompleks sekolah cukup banyak, terutama dari ABRI	- Siswa yang berasal dari luar kompleks sekolah mulai menurun karena ada sekolah yang lebih dekat mereka dan berkualitas
- Jiwa menolong tinggi misal memperingan SPP bagi yang tidak mampu	- Memperingan SPP dilakukan tetapi masih dipertimbangkan dengan kondisi keuangan yang masuk
- Hubungan kepala sekolah dengan guru-guru, murid, orang tua murid maupun masyarakat baik, tetapi kurang memperhatikan kesejahteraan guru	- Hubungannya kepala sekolah dengan guru-guru, murid, orang tua murid maupun masyarakat baik dan memperhatikan kesejahteraan guru.

Kesimpulannya perbandingan kinerja kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama-sama berhasil dan sama-sama memiliki jiwa berjuang untuk memajukan sekolah, meski ada perubahan pimpinan sekolah kondisi sekarang dan dulu berbeda dalam hal prinsip memajukan sekolah tetap tinggi. Sekolah bernuansa agama kristen katolik ini tidak menjadikan nilai agama untuk menjadikan kepala sekolah laki-laki dan perempuan. Begitu pula kinerja kepala sekolah laki-laki dan perempuan juga tidak diskriminasi *gender* walaupun masih ada dari kepala sekolah perempuan namun tidak berarti. Perubahan pimpinan laki-laki ke pemimpin perempuan tidak membawa dampak negatif walaupun perempuan mampu bertahan menghadapi masalah sulit namun tetap berupaya dilakukan dengan argumentasi pengabdian dan tetap berjuang terus agar sekolah bisa bertahan dan tidak tutup.

6.5 Komparasi Kinerja Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SD Kartika V - 7 (SP 5 Kot Malang)

Sekolah dasar swasta yang didirikan oleh ABRI dan aktor yayasannya yang semua perempuan Persit (isteri ABRI) ini sudah 45 tahun berdiri namun belum pernah sekalipun dipimpin oleh kepala sekolah perempuan (bias *gender*)

Perubahan kepemimpinan belum tampak pada sekolah yang bermuansa umum ini tidak memiliki kepala sekolah perempuan, maka tidak bisa dibedakan tingkat kinerja kepala sekolah perempuan. Alasan aktor yayasan Jml yang semua perempuan itu tidak memiliki (mengangkat) kepala sekolah sesama jenisnya karena mereka tidak percaya akan kemampuan perempuan itu sendiri. Perempuan dianggap belum ada yang kemampuannya menyamai kemampuan laki-laki. Walaupun telah berdiri hampir setengah abad, yayasan belum menemukan guru perempuan yang kemampuannya menyamai laki-laki. (S.P5.2.W1)

Kepala sekolah yang sedang menjabat sekarang, jika ditinjau dari masa kerjanya, memang paling lama. Namun, jika ditinjau dari kualifikasi ijazahnya, ia masih di bawah guru-guru yang lain khususnya guru-guru perempuan yang hampir semua sarjana.

Namun demikian, sekolah yang dipimpin kepala sekolah laki-laki yang lulusan D3 ini juga cukup berhasil. Dikategorikan berhasil karena kepala sekolah mampu; memajukan dan memimpin di bidang pengajaran; hubungan dengan masyarakat baik; personalia baik; memajukan murid; memanfaatkan fasilitas dan peralatan dengan optimal; mengelola keuangan dengan bijaksana dan jujur; pandai mengatur organisasi sekolah yang terkait dengan tugas-tugas sekolah. (Campbell, Bridges dan Nystrand, 1987).

Ketujuh syarat di atas menurut Sml aktor harian yayasan semua telah dilaksanakan oleh kepala sekolah laki-laki yang memimpin sekolah Kartika V – 7 Kota Malang. Yang menonjol dari ketujuh poin di atas adalah kemampuan mengatur organisasi sekolah terkait dengan tugas-tugas yang diberikan dan kemampuan memajukan murid. Informasi ini tampak pada data yang terpampang lengkap di ruang kepala sekolah maupun piala dan foto-foto dokumen yang tampak memajukan dengan upaya yang cukup tinggi.

Di samping itu menurut Sml keberhasilan kepala sekolah laki-laki yang sekarang sedang memimpin SD Kartika V-7 hubungan sosialisasi dengan yayasan, Diknas, guru-guru, siswa orang tua siswa semua baik, hanya hubungan dengan masyarakat sekitar diakui memang kurang, karena sekolah tersebut berada di sekitar perkantoran ABRI dan perumahan yang penghuninya silih berganti karena tugas ABRI sering berpindah-pindah (S.P5.2.W2).

Dengan demikian kesimpulannya keberhasilan kepala sekolah tidak bisa dibandingkan karena hampir setengah abad sekolah berdiri belum pernah memiliki kepala sekolah perempuan. Namun, tampaknya dengan adanya penayadaran *gender* pada pihak yayasan dan didorong dengan adanya guru-guru perempuan yang memiliki kompetensi tinggi dan pantas menjadi kepala sekolah dan memiliki keinginan untuk menggunakan haknya menjadi kepala sekolah, tampaknya pihak yayasan juga memulai memikirkan peran *gender* sebagai hak asasi manusia (perempuan) dengan ukuran dan penekanan utama tetap pada kemampuan. Pada saat ini masih melekat budaya patriarkhi, yang merasa superioritas di pihak laki-laki dan kemampuan perempuan masih tersubordinat

dan termarginalisasi. Namun, *gender* mulai akan dipertimbangkan agar guru perempuan yang berkompentensi bisa dihargai dan diposisikan sebagaimana mestinya.

6.6 Komparasi Kinerja Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SD Taman Muda (SP 6 Kab Malang)

Usia sekolah dasar swasta yang berdiri kokoh sejak masa penjajahan ini hampir satu abad, tepatnya 82 tahun. Sekolah yang terkenal mengajarkan tata krama/sopan santun serta kedisiplinan tinggi ini, walaupun usianya sudah tua, baru sekali saja dipimpin oleh kepala sekolah perempuan.

Sekolah yang merupakan warisan pendidikan Ki Hajar Dewantoro /Suwardi Suryaningrat ini kekuasaan tertinggi pada konggres yang pusatnya di Yogyakarta. Dibanding sekolah-sekolah lain sekolah ini memiliki keunikan tersendiri. Sebagai contoh, guru disebut pamong, sedangkan guru laki-laki dipanggil Ki, guru perempuan yang sudah nikah Nyi dan yang belum nikah guru perempuan dipanggil Ni.

Menurut penjelasan Jml ketua yayasan Taman Muda ini walaupun banyak SD-SD lain yang berdiri, baik SD Inpres atau SD Negeri lainnya, sekolah ini tetap eksis dan muridnya tetap bahkan semakin banyak. Dari enam situs penelitian ini diketahui bahwa situs yang paling banyak siswanya adalah SD Taman Muda karena jumlah siswanya mencapai 742 siswa. Salah satu penyebab sekolah menjadi maju adalah kemampuan dari kepala sekolah dalam menarik simpatisan dari orang tua murid dan masyarakat dalam keterlibatannya di sekolah. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga wali murid ikut serta dalam kegiatan

sekolah (misalnya sebagai BP3), sehingga bisa lebih tahu permasalahan anak-anaknya, dan memotivasi agar bisa berhasil lebih baik (S.P6.2.W1).

Pernyataan Jml senada dengan hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa ada korelasi yang positif dan signifikan antara keterlibatan, kewibawaan orang tua di dalam kegiatan sekolah dan keberhasilan peserta didik (Hobson, 1976). Hasil penelitian Dawn Berger dan Fruth menyatakan bahwa kemitraan yang dinamis antara sekolah dengan masyarakat akan memperbaiki efektivitas sekolah dan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan di dalam masyarakat secara keseluruhan.

Apa yang ditemukan oleh peneliti-peneliti terdahulu sesuai dengan yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Taman Muda baik perempuan maupun laki-laki. Bahkan, kepala sekolah perempuan masih diiringi dengan kedisiplinan yang lebih tinggi. Keberhasilan kepala sekolah perempuan yang saat ini berusia sekitar 100 thn itu tidak kalah jika dibandingkan dengan kepala sekolah laki-laki saat sekarang. Hal ini dapat dilihat dari fakta bahwa hampir semua guru-guru atau orang tua murid dan masyarakat sekitar pernah dididik oleh kepala sekolah perempuan ini. Kepala Sekolah perempuan yang disiplin tinggi dan menanamkan etika tinggi pada murid-muridnya ini juga sangat perhatian terhadap guru dan anak didik maupun dunia luar. Sehingga anak terbekali bekal yang etis dan menyenangkan.

Apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah perempuan Nyi Shj ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Paulo Freire yaitu menurutnya pendidikan harus melibatkan tiga unsur yaitu (1) pengajar; (2) pelajar/anak didik; (3) realita dunia.

Menurut Paulo Freire pengajar atau guru dan murid adalah subyek yang sadar kognitif sedangkan realita dunia merupakan obyek yang disadari. Ketiga hal di atas hanya ada pada sistem pendidikan yang sudah mapan saja. Nyi Shj juga perhatian tinggi terhadap guru-guru sebagai bawahannya juga terhadap muridnya dan dunia sekitar yaitu lingkungannya. Dengan demikian ternyata guru perempuanpun mampu menciptakan lima suasana yaitu disiplin dan etika tinggi serta memperhatikan guru, murid dan lingkungannya.

Menurut penjelasan aktor yayasan Ki Jml dan Nyi Jml selaku ketua yayasan dan bendahara yayasan Taman Siswa kinerja kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama-sama ingin memajukan sekolahnya. Nyi Shj sebagai kepala sekolah perempuan sekaligus sebagai pendiri sekolah Taman Muda berhasil sangat sukses dalam hal memajukan sekolah, memimpin sekolah, memandaikan murid, memanagemen staf guru, mengadakan hubungan sosialisasi dengan atasan, mitra seajar, sesama kepala sekolah, guru-guru, murid maupun wali murid/BP3 dan masyarakat sekitar. Nyi Shj sangat disegani oleh semua pihak karena kedisiplinannya yang tinggi serta tata kramanya yang baik(S.P6.2.W2).

Pernyataan Ki Jml dan Nyi Jml senada dengan teori Stoner 1982 karena kepala sekolah yang baik, menurut James A. F Stoner (1982), harus memenuhi langkah-langkah manajemen sebagai berikut : Bisa merencanakan program yang akan dilaksanakan; mampu mengorganisaskan apa-apa yang akan dilakukan; mampu memimpin stafnya dengan baik; dan mampu mengendalikan sesuatu yang tidak perlu dilakukan

Kepala sekolah perempuan jaman feodal ini ternyata bisa berhasil memimpin sekolah karena memiliki kemampuan memimpin. Secara adat mestinya melanggar adat karena kepala sekolah merupakan kewenangan laki-laki. Namun kenyataannya tidak seperti anggapan publik pada publik pada umumnya, dan tanggapan aktor yaysan pada khususnya yang selalu menstereotipekan perempuan sebagai orang yang lemah dan tidak mampu menjadi kepala sekolah.

Hal senada juga dikatakan oleh kepala sekolah laki-laki Srt (SP,yang sekarang sedang memimpin sekolah. Kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama-sama baik semua tergantung pada kemampuannya masing-masing. Nyi Shj maupun bapak Jml waktu memimpin sekolah sama-sama berhasil. Terbukti dengan kepala sekolah tetap disukai oleh banyak pihak. Baik kepala sekolah laki-laki maupun kepala sekolah perempuan selafu menarik simpati masyarakat sehingga cenderung ingin menyekolahkan anaknya di SD Taman Muda. Kedua kepala sekolah tersebut sama-sama ingin menanamkan kedisiplinan yang tinggi dan tata krama yang sesuai dengan ajaran Ki Hajar Dewantara karena pelajaran tentang ketamansiswaan sampai sekarang masih tetap diberikan (S.P6.2.W3).

Pernyataan Srt senada dengan hasil penelitian Franz Broads dalam Degler 1991 yang menyatakan bahwa kemampuan laki-laki dan perempuan sama walaupun secara biologis otak perempuan lebih kecil daripada otak laki-laki, begitu pula menurutnya pemimpin yang baik hendaknya bisa memiliki tipe direktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif (Wahjosumidjo, 2002).

Kepala sekolah Ki Jml dan Nyi Shj telah memenuhi empat tipe di atas sehingga mampu membawa maju sekolahnya dengan baik. Disamping itu baik

kepala sekolah perempuan maupun laki-laki di SD Taman Muda ini tetap menanamkan kedisiplinan dan tatakrama yang tinggi terhadap murid maupun personil sekolah lainnya. Begitu pula semboyan "Tutwurihandayani" masih tetap menjadi acuannya untuk mengembangkan sekolah. Dengan demikian kedua keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan perempuan pada dasarnya sama.

Pendapat wali murid yang pernah bersekolah di Taman Muda Lu juga menyatakan bahwa sekolah ini memang pernah dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan. Karena yang menjadi guru maupun kepala sekolah semua alumni Taman Muda sehingga dari tahun ke tahun generasi penerusnya tetap sama yaitu berjiwa Tut Wuri Handayani sehingga kepala sekolah di SD warisan Suwardi Suryaningrat ini tetap sama karena tidak pernah mengambil dari tempat lain. (S.P6.2.W4).

Pernyataan Lu sesuai dengan semboyan perguruan taman siswa yang berdiri sejak tahun 1922 yaitu *memayu hayuning saliro, memayuhayuning bongso dan memayuhayuning manungso*. Ketiga semboyan masih sangat dipatuhi oleh semua personil sekolah di SD warisan Ki Hajar Dewantara ini.

Pernyataan-pernyataan dari aktor yayasan, kepala sekolah yang sekarang sedang menjabat, wali murid yang pernah sekolah di SD Taman Muda pada dasarnya sama yaitu kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama saja. Walaupun aktor yayasan masih beranggapan bahwa kemampuan laki-laki masih lebih tinggi dari perempuan namun pernyataan ini tidak terbukti karena Nyi Shj jika diberi kesempatan memimpin hasilnya juga sama dengan laki-laki (Powell, 1995). Dengan demikian hasil kepemimpinan laki-laki dan perempuan tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan.

Penyataan Powell itu juga dijumpai dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah SD Muhammadiyah IX yang dipimpin kepala sekolah perempuan, keberhasilannya bisa melebihi keberhasilan kepala sekolah laki-laki di wilayahnya. Sekolah yang sudah akan tutup sekarang bangkit kembali dengan demikian keberhasilan antara kepala sekolah laki-laki dan perempuan tidak usah dibeda-bedakan karena pada dasarnya sama-sama berhasil.

Persamaan dan perbedaan kinerja kepala sekolah laki-laki dan perempuan di Taman Muda Kabupaten Malang dapat disimpulkan sebagai berikut:

Persamaan Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SD Taman Muda

- Muridnya banyak dan tidak sedikit yang berasal dari tempat yang jauh
- Sekolah menjadi maju dan bersifat nasional
- Masih ada unsur peninggalan feodal dan disiplin
- Hubungan dengan atasan, guru-guru, murid-murid, orang tua murid maupun masyarakat sekitar baik

Perbedaan Kepala Sekolah Laki-laki dan Perempuan di SD Taman Muda

Kepala Sekolah Laki-laki	Kepala sekolah Perempuan
<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan dengan atasan, guru-guru, murid-murid, orang tua murid maupun masyarakat sekitar baik cenderung bersifat kekeluargaan - Menjadi kepala sekolah berasal dari guru SD Taman Muda yang telah memenuhi persyaratan untuk memenuhi kepala sekolah - Kinerjanya mengikuti kepala sekolah yang dulu dan proses promosi melalui kongres di Taman Siswa 	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan dengan atasan, guru-guru, murid-murid, orang tua murid maupun masyarakat sekitar baik cenderung bersifat formal - Menjadi kepala sekolah tidak berasal dari guru SD Taman Muda karena sebagai pemula atau kepala sekolah yang pertama - Kinerjanya menumbuhkan sendiri dan dijadikan panutan bagi kepala sekolah berikutnya dan dipromosikan tidak melalui kongres

Kesimpulannya, baik kepala sekolah laki-laki maupun perempuan bisa memimpin dengan baik. Hanya situasi kondisi yang membedakan, karena sewaktu dipimpin kepala sekolah perempuan masih rawan penjajah, sehingga dituntut

disiplin dan tatakrma yang tinggi karena pengaruh feodal. Lebih-lebih orang tua kepala sekolah perempuan ini guru, sehingga dari lingkungan keluarganya juga ketat.

Kesimpulan dari Enam Situs Penelitian (SDM I, MINU, SDK Brav I, SDK Yos Sudarso, SD Kartika -7 DAN SD Taman Muda

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dari 6 situs penelitian hanya 3 sekolah yang mengalami perubahan budaya promosi jabatan kepala sekolah yaitu SD Kristen Protestan yang berada di Kota Malang yang sampai sekarang masih dipimpin kepala sekolah perempuan. Begitu pula SD Kristen Katholik yang berada di Kabupaten Malang, dua kali berturut-turut belakangan ini dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Keduanya dipromosikan bersamaan dengan menurunnya jumlah murid. SD Kristen Brawijaya maupun SD Katholik Yos Sudarso mulai menuju ke kesetaraan *gender* walaupun dengan alasan tertentu.

Begitu pula SD Taman Muda Kabupaten Malang. SD tersebut pertama kali berdiri dipimpin perempuan dan perempuan itu memang memiliki kemampuan yang lebih, karena disamping menjadi kepala sekolah juga dipercaya menjadi anggota DPR Kabupaten Malang. Perempuan ini pada masa penjajah menjelang kemerdekaan juga dijadikan ketua yayasan, tetapi dalam kondisi darurat. Waktu itu tidak ada laki-laki yang di rumah, karena semua ditahan penjajah. Namun, setelah tahanannya dilepas oleh penjajah kepemimpinan diserahkan kepada ketua yayasan yang lama. Namun setelah Nyi Shj tidak menjabat kepala sekolah lagi sampai saat sekarang sekolah taman muda masih

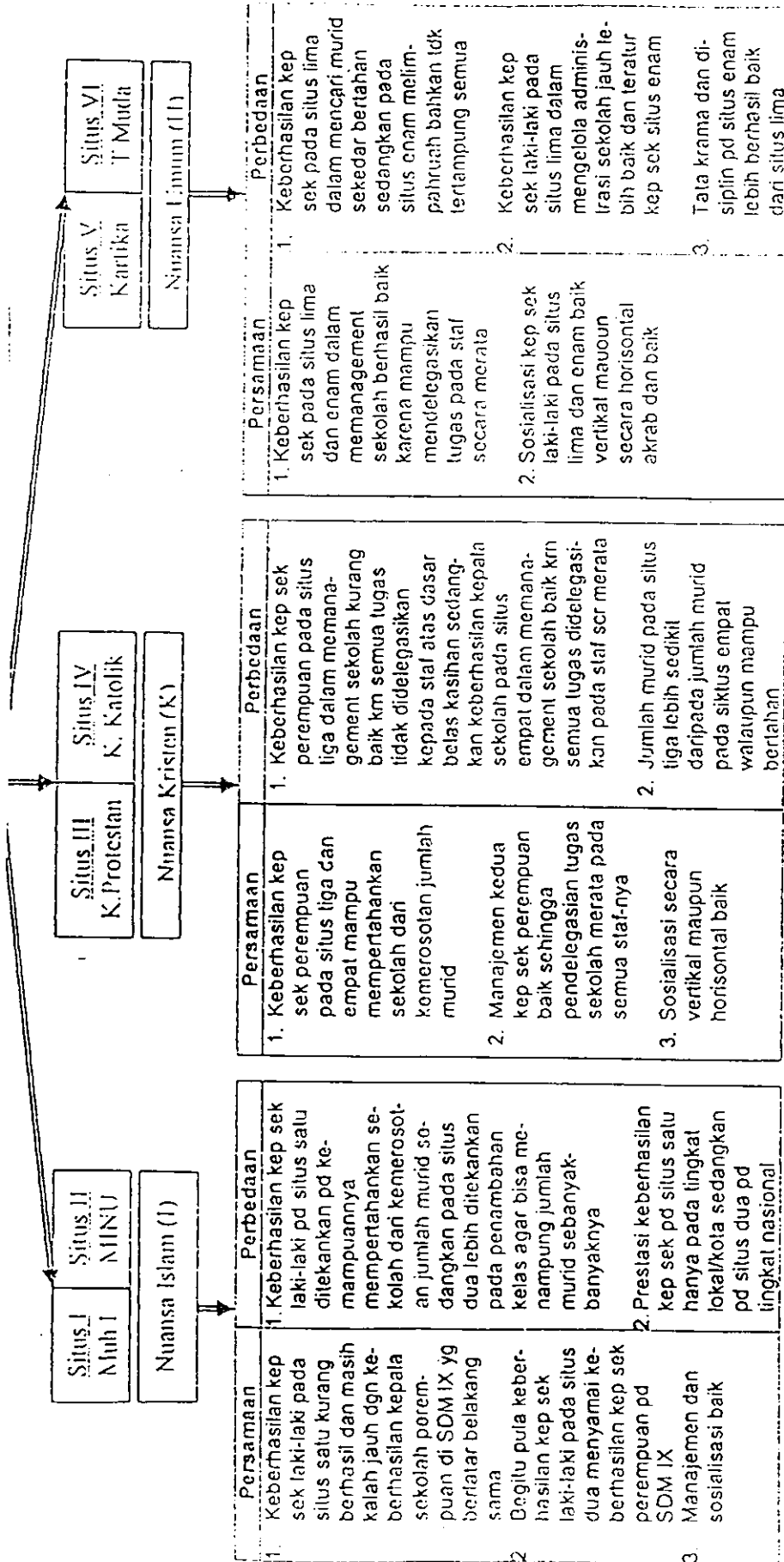
tetap belum dipimpin oleh kepala sekolah perempuan lagi dan dengan demikian belum mengalami perubahan

Ketiga kepala sekolah perempuan di atas ternyata kalau diserahi tugas semua bisa melaksanakan tugas dengan baik. Bahkan sifat kesabaran dan ketelateuannya lebih menonjol karena walaupun kondisi siswanya menurun drastis masih tetap mau memimpin sekolah tersebut.

Adapun tiga sekolah yang lain (SD Kartika V-7, MINU, dan SD Muhamadiyah I), tidak pernah memiliki kepala sekolah perempuan sehingga sulit untuk dibandingkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan bisa berkembang dengan cepat, bahkan ada Kepala Sekolah perempuan yang mampu melebihi keberhasilan melebihi kepala sekolah laki-laki.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa komparasi keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan sebagai berikut : Pertama, pada dasarnya kemampuan laki-laki dan perempuan sama apabila diberi kesempatan yang sama dengan laki-laki. Kedua, anggapan publik maupun aktor yayasan selama ini yang menganggap laki-laki lebih superior dan perempuan inferior tidak selalu benar, karena laki-laki tidak selalu lebih berhasil daripada perempuan. Ketiga, pemimpin perempuan bisa lebih maju daripada pemimpin laki-laki apabila memiliki kompetensi yang tinggi dan peluang yang tinggi pula.

ANALISIS KOMPARASI KEBERHASILAN KINERJA KEPALA SEKOLAH LAKI-LAKI DAN PEREMPUAN PADA ENAM SITUS PENELITIAN (RUMUSAN MASALAH II)



Tabel 6.1

**KOMPARASI KEBERHASILAN KINERJA KEPALA
SEKOLAH LAKI-LAKI DAN PEREMPUAN**

Situs	Kepala Sekolah		Kebhasilan Kepala Sekolah		Keterangan
	L	P	L	P	
Situs I SDM I	V	-	CB	-	Cukup Berhasil
Situs II MINU	V	-	SB	-	Sangat Berhasil
Situs III SDK Brawijaya I	V	V	B	B	Sama-sama Berhasil
Situs IV SDK Yos Sudarso I	V	V	B	B	Sama-sama Berhasil
Situs V SD V-7	V	-	B	-	Berhasil
Situs VI SD Taman Muda	V	V	SB	SB	Sama-sama Sangat Berhasil
Kasus Negatif SDM IX	V	V	CB	SB	L = Cukup Berhasil P = Sangat Berhasil

Keterangan :

CB : Cukup Berhasil
B : Berhasil
SB : Sangat Berhasil

Kesimpulan :

Kebhasilan kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama karena temuan di lapangan menunjukkan baik laki-laki maupun perempuan yang berkompentensi seperti pada Situs 2 dan Situs 7 apabila memiliki kompetensi yang tinggi bisa sama-sama sangat berhasil dengan baik. Begitu pula sebaliknya walaupun kepala sekolah laki-laki seperti pada Situs 7 apabila kurang memiliki koptensi juga kurang berhasil memimpin sekolah

BAB VII
BUDAYA PROMOSI
JABATAN KEPALA SEKOLAH
DI SEKOLAH DASAR
SWASTA

BAB VII

BUDAYA PROMOSI JABATAN KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR SWASTA

7.1 Budaya Promosi Jabatan Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah I Malang (SP 1 Kota Malang)

Budaya promosi jabatan kepala sekolah di SD swasta pada umumnya sama. Aktor-aktor penguasa yayasan sebagai pengambil kebijakan menggunakan peraturan yang dibuat sendiri, baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Dari enam situs penelitian ada tiga situs yang telah melakukan perubahan dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah. Promosi jabatan kepala sekolah di SD swasta merupakan kewenangan penuh dari aktor yayasan yang memiliki sekolah tersebut. Tiga yayasan sedang dalam proses melakukan perubahan kepemimpinan sekolah yang menuju kekesetaraan *gender* sedangkan tiga yayasan yang lain masih tetap pada pola pikirnya yang dahulu yaitu diskriminasi *gender* dari tiga yayasan yang mengalami perubahan antara lain Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Kota Malang, Yayasan Kristen Protestan (Jalan Semeru) Kota Malang, dan Yayasan Kristen Katolik Karmel yang membawahi SDK Yos Sudarso Kabupaten Malang. Aktor-aktor dari ketiga yayasan tersebut sudah merubah pola pikirnya untuk memberi kesempatan pada guru perempuan agar menggunakan haknya sebagai kepala sekolah, walaupun bersamaan dengan sulitnya menghadapi krisis murid.

Sedangkan tiga yayasan lain yang belum melakukan perubahan seperti Yayasan MINU Kabupaten Malang, Yayasan Taman Siswa Kabupaten Malang,

dan Yayasan Kartika V Kota Malang (ABRI). Ketiga aktor yayasan tersebut masih tetap belum merubah pola pikirnya agar menuju kesetaraan *gender*.

Menurut penjelasan Isn, pengurus PCM kota Malang sejak tahun 2000 sampai sekarang, budaya promosi jabatan kepala sekolah mengalami perubahan. Walaupun PCM memiliki peraturan tertulis tentang promosi jabatan kepala sekolah, ternyata peraturan tersebut tidak digunakan sepenuhnya karena sejak tahun 2000 PCM mendapatkan subsidi SDM berupa kepala sekolah dari Universitas Muhammadiyah Malang. Kepala sekolah perempuan ditugaskan di SDN IX, sedangkan kepala sekolah laki-laki ditugaskan di SDM I. Keberadaan kedua kepala sekolah tersebut merupakan perubahan sosial dalam promosi jabatan yang sebelumnya belum pernah terjadi. Keduanya berkualifikasi ijazah S2, sebagai dosen UMM, dan belum pernah berpengalaman di SD.

Hasil dari perubahan promosi jabatan tersebut, SDM IX mengalami kemajuan yang positif. Semula, sekolah tersebut hampir ditutup karena minimnya jumlah siswa yang mendaftar. Sekarang, setelah dipimpin kepala sekolah perempuan, sekolah itu menjadi sekolah unggulan. Bahkan, tidak semua murid yang mendaftar di SDM IX bisa diterima karena keterbatasan ruang. Adapun pada SDM I yang dipimpin kepala sekolah laki-laki tidak banyak terjadi perubahan yang menunjukkan kemajuan. Kondisinya sebatas mampu bertahan saja. Dengan demikian, menurut Isn, diakui bahwa kemampuan kepala sekolah perempuan tidak selalu di bawah kemampuan kepala sekolah laki-laki.

Oleh sebab itu kepala sekolah perempuan yang berkompentensi bisa lebih berhasil melebihi laki-laki jika mendapatkan kesempatan yang sama.

Sebelum ada perubahan, budaya promosi jabatan mutlak menjadi kewenangan yayasan. Sebagaimana penuturan Ltf, guru senior di SD Muhammadiyah I yang tahu persis kondisi SD Muhammadiyah I dari waktu ke waktu, sejak berdiri sampai tahun 2000 pengangkatan kepala sekolah di SD Muhammadiyah I merupakan wewenang pengurus Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM). Dalam pengangkatan kepala sekolah tersebut guru-guru tidak pernah diajak musyawarah. Guru-guru tinggal mengikuti siapa saja yang dipilih PCM menjadi kepala sekolah (S.P1.3.W.1).

Pernyataan Ltf guru senior di SD Muhammadiyah I merupakan wujud kekuasaan yang kurang demokrasi karena dalam pengangkatan kepala sekolah dengan guru-guru. Kebijakan para aktor penguasa PCM terkesan kurang transparan. Kebijakan belum pernah mengangkat perempuan menjadi kepala sekolah merupakan kebijakan yang timpang dan diskriminatif *gender*. Kebijakan yang timpang, jika meminjam istilah Galtung (dalam Windhu, 1992) merupakan kebijakan penguasa yang tidak seimbang dan merugikan sepihak.

Pernyataan Ltf tidak jauh berbeda dengan pendapat ketua PCM wilayah Klojen, IsN, yang menyatakan bahwa sejak berdiri sampai tahun 2000 pengangkatan kepala sekolah mutlak di tangan Pimpinan Cabang dan Pimpinan Daerah Muhammadiyah, tanpa pernah mempertimbangkan suara dari guru-guru. Apalagi saat itu belum ada peraturan tertulis, sehingga kekuasaan penuh di tangan PCM/PDM dan dalam kurun waktu yang tak terbatas (S.P.1.3.W.2).

Kekuasaan aktor-aktor PCM terhadap budaya promosi jabatan kepala sekolah di SD Muhammadiyah I dapat dikatakan otoriter. Terjadi relasi kekuasaan

yang tidak seimbang dan cenderung bias *gender*. Dikatakan otoriter karena promosi jabatan kepala sekolah hanya ditentukan oleh intern aktor yayasan sendiri tanpa melibatkan suara dan pendapat guru-guru. Hal ini menunjukkan adanya kekuasaan aktor yayasan dalam pengangkatan kepala sekolah yang kurang demokratis dan bias *gender*. Dalam pengangkatan kepala sekolah tersebut aktor-aktor yayasan bersikap memihak, yaitu hanya laki-laki yang bisa menjadi kepala sekolah. Ini berarti tertutup peluang perempuan memimpin sekolah. Dalam hal ini, pihak perempuan merupakan pihak yang dirugikan, sedangkan pihak laki-laki yang diuntungkan.

Penyataan IsN yang menyatakan sebelum tahun 2000 promosi jabatan kepala sekolah mutlak di bawah kekuasaan aktor PCM ini menunjukkan bahwa budaya promosi jabatan di SD Muhammadiyah I tidak sama dengan di SD Negeri. Di SD Negeri diatur oleh Undang-Undang dan Keputusan Menteri, baik di lingkungan Depdiknas maupun Depag. Pengangkatan Kepala Sekolah Dasar Negeri diatur dalam Undang-Undang no. 2 Th 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dan secara operasional diatur melalui Keputusan Menteri Pendidikan Nasional dan Kebudayaan no 085/U/1994 tentang pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah pasal 2. Dari keputusan ini disebutkan bahwa penetapan calon kepala sekolah didasarkan dengan adanya jabatan kepala sekolah yang lowong.

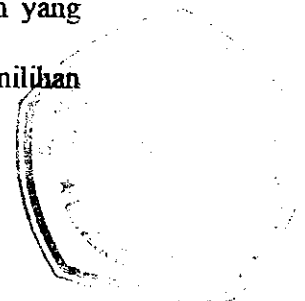
Sedangkan di SD Muhammadiyah I, syarat-syarat itu disusun oleh pengurus PCM berdasarkan situasi dan kondisi sekolah. Syarat-syarat menjadi

kepala sekolah di SD Muhammadiyah I dulu tidak tertulis, tetapi sekarang sudah ada peraturan yang tertulis sebagai berikut:

Telah menunjukkan prestasi bagi kemajuan pendidikan dan persyarikatan; Mempunyai kemampuan dan kemauan untuk memimpin sekolah Muhammadiyah; Menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam sesuai dengan tuntunan Muhammadiyah; Memiliki ijazah minimal D-2; Memiliki kartu tanda anggota Muhammadiyah (KTAM) minimal 2 tahun; Diutamakan guru tetap persyarikatan; Telah mengikuti pendidikan kepala sekolah yang diselenggarakan oleh Majelis Dikdasmen PP Muhammadiyah; Memiliki pengalaman mengajar minimal 4 tahun.

Sebenarnya, pada delapan syarat di atas tidak ada yang mensyaratkan jenis kelamin. Namun, kenyataannya yang menjadi kepala sekolah selalu laki-laki. Isi delapan syarat di atas tidak sama dengan Kepmendiknas no 85/U/1994 pasal 2. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa peraturan yang dibuat oleh PCM tidak mengacu pada peraturan pemerintah. Hal itu dikarenakan pihak swasta bebas menentukan sendiri sesuai dengan kebutuhannya.

Sedangkan sejak tahun 2000 diadakan perubahan sosial dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah dan PCM sudah membuat peraturan yang apabila diterapkan semuanya menjadi lebih demokratis. Namun demikian, pemilihan kepala sekolah tahun 2000 juga tidak melalui prosedur seperti peraturan yang dibuat PCM melainkan subsidi dari UMM. Sehingga, tidak diadakan pemilihan sesuai prosedur, seperti yang tercantum dalam peraturan tertulis.



Adapun pengaruh budaya patriarki yang selalu memposisikan kepala sekolah pada laki-laki masih terasa kuat, mitos-mitos seperti perempuan diibaratkan kasur, dapur, sayur juga masih ada. Begitu pula istilah *suwargo munut neraka katut*, itu semua juga masih ada, walaupun tidak berpengaruh dalam promosi jabatan kepala sekolah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, budaya promosi jabatan kepala sekolah SD Muhammadiyah I ditentukan oleh sekolah sendiri dan disesuaikan dengan budaya dan kondisi sekolah yang ada. Nilai agama tidak begitu mempengaruhi proses pengangkatan kepala sekolah, sehingga sekolah selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki. Budaya patriarki juga masih ada dan cenderung masih memandang perempuan lebih rendah daripada laki-laki. Mitos-mitos yang mensubordinat perempuan juga masih diakui. Namun hukum adat sudah tidak berperan lagi, meski peraturan pemerintah tetap tidak diacu untuk pengangkatan kepala sekolah.

Dengan demikian promosi jabatan kepala sekolah, kurang demokrasi karena tidak pernah melibatkan guru-guru untuk diajak musyawarah sehingga cenderung bias gender

Hasil dari perubahan adalah terjadi perubahan budaya promosi jabatan kepala sekolah di SD Muhammadiyah I, meski perubahan tersebut bersifat sementara. Sebelumnya, ketika kondisi sekolah masih maju, kepala sekolah selalu diserahkan kepada kepala sekolah laki-laki dengan alasan kodrat biologis. Akan tetapi, ketika sekolah dalam kondisi kritis, pihak yayasan mau menerima subsidi kepala sekolah perempuan. Dan, apabila perempuan diberi kesempatan yang sama

dengan laki-laki, ternyata kemampuan kepala sekolah perempuan bisa melebihi kepala sekolah laki-laki. Ls, kepala sekolah perempuan, mampu menghidupkan kembali SDM IX yang akan mati. Sedangkan Js, kepala sekolah laki-laki, hanya sekedar mampu mempertahankan SDM I. Perubahan ini menunjukkan bahwa pola pikir PCM mulai bergerak maju menuju kesetaraan *gender*.

7.2 Budaya Promosi Jabatan Kepala Sekolah di MINU Kabupaten Malang (SP 2 Kab Malang)

Promosi jabatan di MINU belum mengalami perubahan sosial dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah. AMT ketua yayasan MINU dari kelompok tua, menyatakan bahwa di MINU tidak ada kepala sekolah perempuan sehingga tidak akan ada perubahan ke arah itu, karena hukumnya haram (S.P.2.3.W1).

Kebijakan pengurus yayasan seperti yang diaktakan AMT tersebut merupakan suatu relasi kekuasaan yang tidak seimbang dan otoriter yang menuju ke bias *gender*. Berbagai alasan dijadikan landasan untuk tidak mempromosikan perempuan menjadi pemimpin sekolah. Alasan-alasan tersebut semua dilandaskan pada keyakinannya terhadap tafsir Al-qur'an dan hadits nabi yang diyakini para ulama NU, terutama Surat An-Nisa :34. Lafal *Qawwam* dalam surat An Nisa' 34 diartikan laki-laki memimpin perempuan, maksudnya pemimpin dalam publik maupun domestik.

Kejadian di MINU tidak pernah ada promosi kepala sekolah perempuan. Menurut penuturan Ketua Yayasan MINU, pengangkatan kepala sekolah merupakan kekuasaan mutlak para aktor-aktor penguasa yayasan. Bahkan tidak

berani mengangkat kepala sekolah perempuan karena secara agama yang diyakini hukumnya haram. AMT ketua yayasan MINU mempunyai dalil yaitu ayat Al-Qur'an dan Hadits yang ditafsirkan secara tekstual seperti hadits yang mengatakan tidak akan bahagia suatu negara diserahkan pada perempuan. Hal ini sebenarnya merupakan kasus yang terjadi waktu itu. Ratu Buron yang memimpin negaranya sebagai warisan dari ayahnya tidak memiliki potensi untuk menjadi pemimpin negara, sehingga negara yang dipimpinya hancur dan di sana sini terjadi peperangan. Begitu pula kata Qawwam diartikan laki-laki sebagai pemimpin perempuan dalam keluarga dan publik. Pernyataan AMT bertolak belakang dengan isi surat Anam ayat 23 yang menyatakan bahwa perempuan seperti ratu Bilqis berhasil memimpin negara. Disamping itu tafsir nilai agama mestinya ditafsirkan secara konstektual sehingga tidak akan terjadi seperti di MINU karena dalam Al-Qur'an perempuan tidak dilarang untuk menjadi pemimpin.

Pernyataan ketua yayasan MINU tersebut senada dengan teori Galtung dalam (Windhu, 1992:31). Galtung berpendapat bahwa kekuasaan atau *power* adalah kekuasaan yang dibangun dari relasi yang tidak seimbang. Kekuasaan seperti itu cenderung menaruh kepercayaan pada kekuatan sepihak sehingga dalam relasi sosial tampak timpang.

Pernyataan AMT sebenarnya sama dengan pernyataan aktor-aktor yayasan pada umumnya yaitu kekuasaan aktor yayasan mutlak dalam mempromosikan jabatan kepala sekolah. Relasi kekuasaan yang timpang seperti di atas tidak cocok dalam dunia pendidikan karena pemimpin sekolah yang dicari adalah pemimpin yang memiliki kemampuan. Kepala sekolah laki-laki dan perempuan asalkan

memiliki kemampuan bisa diberi kesempatan yang sama. Dalam relasi seperti ini pasti ada pihak yang kuat dan pihak yang lemah. Pihak yang kuat dalam penelitian ini adalah pihak yayasan, sedangkan pihak yang lemah adalah guru-guru perempuan yang berkompetensi untuk menjadi pemimpin sekolah, tetapi termarginalisasi sehingga karirnya terhambat. Ini semua dampak dari kebijakan aktor-aktor yayasan yang kurang demokratis dan kurang seimbang sehingga guru perempuan yang berkompetensi dirugikan.

Hal seperti di MINU, cara mengatasi relasi kekuasaan yang tidak seimbang, yaitu melalui kekuasaan yang dibangun dari diri sendiri atau *power over on self* yang dinamakan otonomi dan kekuasaan, serta melalui kekuasaan atas orang lain atau *power over other* yang berusaha mempengaruhi dan memaksakan kehendaknya pada orang lain, yang dalam hal ini terjadi pada guru perempuan. Semua relasi kekuasaan yang tidak seimbang dapat diatasi dengan pendekatan otonomi. Pendekatan otonomi yang dimaksudkan di sini yaitu pihak yang dikuasai harus membangun dirinya agar mempunyai kekuatan yang sama dengan pihak penguasa untuk melawan relasi kekuasaannya yang tidak seimbang. Dalam penelitian ini, pihak yang dikuasai adalah guru-guru perempuan yang berkompetensi sehingga karirnya untuk menduduki jabatan kepala sekolah menjadi terhambat. Hal ini terjadi karena guru perempuan yang berkompetensi tidak mampu melawan budaya patriarki sehingga membuat guru perempuan tidak berdaya.

Dalam nilai agama, budaya patriarki masih cukup kental, karena dalam pengambilan kebijakan, AMT mengikuti Al Qur'an yang merefleksikan budaya yaitu

budaya patriarkhis, namun hukum adat sudah tidak tampak karena kalah dengan keyakinan agama yang kadang-kadang masih bias *gender*. Mitos-mitos lain mengenai keunggulan laki-laki, antara lain, ditunjukkan sewaktu acara pernikahan, yang mana masih sering diadakan acara menginjak telur, kacang-kacur yang itu semua merupakan simbol superioritas laki-laki dan mensubordinat perempuan. Sedangkan pengaruh dari hukum pemerintah adalah adanya UU no 1 tahun 1974 yaitu hukum perkawinan yang sering menganggap perempuan harus menjadi manusia nomor dua setelah laki-laki.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya promosi kepala sekolah di MINU belum mengalami perubahan sehingga dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ditentukan sendiri secara tidak tertulis. Aturan tersebut tidak sama dengan aturan di SD negeri karena penyusunannya disesuaikan dengan situasi dan kondisi di lingkungan MINU. Diskriminasi *gender* masih kuat karena adanya keyakinan dari nilai agama yang menganggap perempuan haram hukumnya apabila perempuan menjadi kepala sekolah. Bias *gender* masih kental walaupun secara implisit teruang pada keyakinan agama yang ditafsirkan secara tekstual. Mitos-mitos juga masih berpengaruh, tetapi hukum adat sudah tidak berlaku lagi. Hukum buatan pemerintah seperti UU no 1 th. 1974 juga berpengaruh di MINU sehingga perempuan tetap tersubordinat, termajinalisasi dan terstereotipekan oleh UU tersebut.

Sedangkan dari kelompok muda, Skd, menyatakan bahwa suatu saat pasti akan ada perubahan jika sudah tidak ada lagi kelompok tua yang menjadi pengurus yayasan sehingga tinggal yang muda-muda saja, yang pada umumnya

dari segi pendidikan lebih tinggi. Diharapkan kelompok muda yang berpendidikan tinggi tidak akan mempersoalkan kepala sekolah perempuan sehingga lambat laun perubahan yang menuju kekesetaraan *gender* akan terwujud (S.P.2.3.W2).

Sedangkan pernyataan Skd sesuai dengan isi surat Anam ayat 23 yang meriwayatkan keberhasilan ratu Bilqis memimpin negara bisa bertahan sampai 123 tahun dan berjihad demokratis.

Budaya pengangkatan kepala sekolah di MINU, menurut Shd tidak sama dengan budaya di SD Negeri, sebagaimana di SD Muhammadiyah I. Sampai saat ini (hampir satu abad) budaya pengangkatan tidak pernah sama dengan di SD Negeri. Tidak ada peraturan tertulis, sehingga budaya pengangkatan kepala sekolah dari dulu sampai sekarang boleh dikatakan monoton, tidak ada perubahan. Namun demikian nanti kalau pengurus yayasan dari golongan tua sudah tidak ada kemungkinan akan berubah, karena pola pikir golongan tua dan golongan muda berbeda. Peraturan tertulis akan dibuat secara rinci, bahkan perempuanpun mungkin akan bisa menjadi kepala sekolah di MINU. Begitu pula budaya promosi jabatan kepala sekolah, menurut Shd masih tetap ditentukan oleh pengurus yayasan sendiri (tidak lepas dari nilai agama dan kultur sosial), sedangkan syarat-syarat pengangkatan kepala sekolah, walaupun tidak tertulis, kriterianya sebagai berikut: Memiliki jiwa ke-NU-an tinggi; Istikhomah; Memiliki jiwa berjuang dan jujur; Kemampuan akademis bukan syarat utama; Diutamakan dari Jombang, asal NU; Secara formal masa kerja 4 tahun; Dari pondok pesantren.

Sedangkan peraturan di SD negeri semua persyaratan untuk menjadi kepala sekolah diatur dalam undang-undang. Tidak hanya itu saja, nilai agama

lainnya yang mempengaruhi tertutupnya pemimpin perempuan di MINU adalah mitos lainnya seperti: kemampuan perempuan dibanding laki-laki sama dengan 1:9; dan sebaliknya emosionalnya 9:1. Mitos-mitos itu semakin mensubordinat perempuan, dan yang lebih utama lagi adanya penafsiran surat An-Nisa ayat 34 "kata *Qawwam* ditafsirkan secara tekstual yaitu laki-laki menjadi pemimpin perempuan. Ini ditafsirkan pemimpin dalam publik maupun domestik. Padahal mestinya ditafsirkan sebatas dalam rumah tangga. Hal-hal seperti ini masih didukung oleh adanya fatwa-fatwa yang sering dikumandangkan dalam arena publik sehingga keyakinan perempuan haram untuk menjadi pemimpin semakin kuat.

Dengan demikian budaya promosi jabatan kepala sekolah ditentukan oleh nilai agama, walaupun mitos-mitos hegemoni perempuan juga diakui keberadaannya

7.3 Budaya Promosi Jabatan Kepala Sekolah di SD Kristen Brawijaya I Kota Malang (SP 3 Kot Malang)

Perubahan sosial dalam budaya promosi jabatan di SDK Brawijaya I dimulai sejak tahun 1994. Menurut Sm, kepala sekolah SD yang sekarang sedang memimpin sekolah adalah kepala sekolah perempuan. Sebelum ada perubahan aktor-aktor yayasan selalu mempromosikan guru laki-laki untuk menjabat kepala sekolah. Namun, sejak tahun 1994 sampai sekarang, ada perubahan yang cukup mendasar. Diawali dengan kemerosotan kondisi sekolah, yaitu krisis murid, jabatan kepala sekolah diserahkan kepada guru perempuan. Hal ini dikarenakan guru laki-laki tidak ada yang bersedia dijadikan kepala sekolah.

Sedangkan budaya promosi jabatan kepala sekolah sebelum tahun 1994 masih tetap bertahan seperti kultur patriarkhi yang tumbuh waktu itu. Budaya promosi jabatan kepala sekolah di SD Kristen Bawijaya I diatur oleh peraturan yang dibuat oleh yayasan, walaupun tidak tertulis. Aturan yang dibuat memang tidak sama dengan peraturan yang dibuat oleh pemerintah sebagaimana yang tercantum dalam UU no 2 th. 1989 yang dijabarkan dengan Kepmendiknas no 085/U/1994 pasal 2 tentang pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah. Kriteria yang diutamakan adalah beragama Kristen Protestan kuat, pernah menjadi guru paling sedikit 5 tahun, jujur, dan memiliki kemampuan.

Menurut keterangan kepala sekolah SD Brawijaya I, Sm, pengangkatan kepala sekolah di sekolahnya sedikit banyak masih dipengaruhi oleh budaya patriarkhi sehingga masih saja tetap ada kesenjangan *gender*, yang mana aktor yayasan cenderung lebih senang mempromosikan guru laki-laki menjadi kepala sekolah karena laki-laki selama ini dianggap lebih mampu, lebih kuat, lebih unggul, lebih bertanggung jawab, dan lebih rasional jika dibanding perempuan (S.P.3.3.W.1).

Pernyataan kepala sekolah SD Brawijaya di atas memperkuat pendapat Fakih (1997) dan Laila Ahmed (2000) yang menyatakan bahwa selama ini kaum perempuan cenderung ter subordinat dan termarginalisasi karena alasan kodrat biologis. Perempuan dianggap lemah dan tidak sekuat laki-laki. Namun, menurut Sm, budaya patriarkhi di SD Brawijaya sekarang mulai menipis, terbukti dengan adanya perempuan yang diberi kepercayaan dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah walaupun dalam kondisi terpaksa.

Anggapan kepala sekolah Sm memperkuat hasil penelitian terdahulu (Arifin, 1998) yang menyatakan bahwa perempuan diposisikan menjadi pemimpin apabila kondisi darurat. Hasil penelitian Arifin juga senada dengan hasil penelitian Steven dan Orr dalam Briliard (1992) yang menyatakan bahwa perempuan bisa jadi pemimpin apabila dalam kondisi sulit.

Apa yang dikatakan oleh kedua peneliti tersebut sama halnya dengan promosi jabatan kepala sekolah di SDM I karena kondisi darurat kepala sekolah laki-laki tidak ada yang bersedia menjadi kepala sekolah. Hal ini disebabkan oleh sulitnya mencari murid sehingga pemimpin sekolah diserahkan kepada guru perempuan. Namun sekarang anggapan seperti ini mulai tergeser pada era reformasi, sehingga fenomena perempuan menjadi kepala sekolah di tempatnya tidak dipermasalahkan. Bahkan kepala sekolah seperti Sm lebih disenangi oleh stafnya, terutama guru-guru, karena (1) selalu berupaya supaya guru-guru setiap bulan menerima haknya (2) tidak memberi tugas bawahannya yang sifatnya berat untuk ditanggung sendiri. Hal ini bukan berarti kepala sekolah perempuan tidak bisa memajemen sekolahnya, melainkan sebaliknya karena lebih menekankan kepada sifat keibuannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Lipan yang menyatakan bahwa seorang pemimpin harus menyadari kondisi stafnya dan harus memahami kondisi di sekolahnya.

Masalah lain seperti hukum adat, nilai agama, mitos, hukum adat, nilai agama, maupun peraturan pemerintah, menurut Djt, guru senior laki-laki, tidak terlalu berpengaruh terhadap promosi jabatan kepala sekolah. Budaya patriarkhi pun mulai bergeser dan menipis (S.P.3.3.W.2).

Apa yang dikatakan Djt senada dengan pernyataan Umar (2004) yang menyatakan bahwa lambat laun budaya patriarki akan bergeser, kemudian kesetaraan *gender* lambat laun akan terwujud, meski itu memerlukan waktu yang cukup lama.

Pernyataan Djt memang benar, karena walaupun hukum adat, mitos, dan budaya Jawa yang menghegemoni perempuan diakui keberadaannya, tetapi sudah tidak dijadikan acuan untuk mempengaruhi promosi jabatan kepala sekolah. SDM I adalah SD yang lokasinya di tengah kota sehingga hukum adat maupun mitos-mitos maupun budaya Jawa sudah mulai memudar dan tidak sekuat di pedesaan. Generasi sekarang sudah lebih maju karena pengaruh teknologi modern sehingga adat lama sudah mulai tergusur.

Menurut Hd aktor yayasan mengatakan bahwa sebelum tahun 1994 (sebelum perubahan), budaya patriarki masih tampak berpengaruh pada kebijakan aktor yayasan dalam mempromosikan kepala sekolah. Sedangkan kepala sekolah perempuan yang saat ini sedang menjabat memberikan alasan bahwa laki-laki mau menjadi kepala sekolah ketika sekolah sedang jaya. Namun, ketika sekolah dalam kondisi kritis, jabatan kepala sekolah diserahkan kepada perempuan. Ini menandai adanya pengaruh budaya patriarki. Perempuan selalu dinomorduakan setelah laki-laki.

Hal seperti itu bisa dikategorikan sebagai tindakan menyubordinat dan memarginalisasikan perempuan (Fakih, 1994; Hyar, 1997; dan Sadli, 1997). Namun, saat ini budaya itu sudah mulai bergeser. Sedikit demi sedikit kepala sekolah sudah diserahkan pada perempuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa SDK Brawijaya I adalah sekolah yang bernuansa agama yang sejak saat sekarang sudah mengalami perubahan struktur dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah, sehingga sudah mulai setara *gender* Peraturan pemerintah tentang pengangkatan kepala sekolah tidak seberapa berlaku di sini. Begitu pula hukum adat yang juga tidak berpengaruh lagi karena masyarakat sudah tergolong maju. Proses perubahan budaya promosi jabatan kepala sekolah di SD Kristen Brawijaya I mulai tampak sejak tahun 1994, yaitu ketika sekolah diserahkan kepada perempuan saat dalam kondisi kritis. Meskipun demikian, terbukti bahwa kepala sekolah perempuan tersebut mampu mempertahankan keberlangsungan pendidikan di sekolah tersebut. Selain itu, peraturan di SDK Brawijaya tidak sama dengan peraturan pemerintah karena syarat-syaratnya ditentukan sendiri oleh yayasan dan budaya patriarki masih berpengaruh, tetapi sekarang sudah bergeser dan mengarah ke kesetaraan *gender*.

7.4 Budaya Promosi Jabatan Kepala Sekolah di SD Katholik Yos Sudarso Kabupaten Malang (S P 4 Kab Malang)

Perubahan sosial dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah di SDK Yos Sudarso juga sudah mengalami perubahan seperti halnya di SDK Brawijaya dan SDI Muhammadiyah. Menurut penjelasan Ed, budaya promosi jabatan kepala sekolah sekarang sudah berubah. Jenis kelamin tidak untuk dijadikan acuan lagi melainkan lebih ditekankan pada kemampuan masing-masing individu, baik laki-laki maupun perempuan. Terlebih kondisi sekolah sedang merosot, sehingga

sangat diperlukan pemimpin sekolah yang ulet, telaten, sabar, dan tabah dalam menghadapi kesulitan sekolah, khususnya dalam hal krisis murid (S.P4.3.W1).

Pernyataan Ed, aktor yayasan SD Brawijaya, memperkuat temuan hasil peneliti terdahulu, Steven dan Orr (dalam Briliard,1992) yang menyatakan bahwa ketika kondisi sulit perempuan dijadikan pemimpin karena dianggap kuat dan telaten menghadapi kesulitan-kesulitan sekolah yang sedang terjadi. Hal senada juga dikatakan oleh Ulfatin (2001) bahwa perempuan lebih bersifat telaten, ulet dan sabar, sehingga lebih cocok menghadapi masalah yang sulit.

Kejadian seperti ini mestinya tidak terjadi apabila kesetaraan *gender* sudah tercapai, sehingga laki-laki maupun perempuan sama saja. Kondisi sekolah yang kritis ini seharusnya tidak hanya diserahkan kepada perempuan saja tetapi juga kepada laki-laki. Apabila pola pikir pengambil keputusan masih tetap membedakan peran laki-laki dan perempuan, berarti diskriminasi *gender* masih tetap mengkultur kuat. Kiranya hal seperti ini perlu dihapuskan. Adapun budaya promosi jabatan di SDK Yos Sudarso beberapa tahun lalu berbeda dengan sekarang karena dulu sangat dipengaruhi oleh budaya patriarki yang menganggap laki-laki paling superior.

Budaya promosi jabatan di SD Yos Sudarso, menurut Sm kepala sekolah, agak berbeda dengan sekolah-sekolah lain. Jika sekolah lain mutlak hanya ditentukan oleh aktor yayasan, di sekolah ini jabatan kepala sekolah ditentukan oleh yayasan karmel setelah terlebih dulu diusulkan oleh kepala sekolah yang di bawah pengawasan yayasan dalam wilayah tertentu. Sehingga, yayasan tidak langsung menunjuk secara otoriter, melainkan terlebih dulu meminta

pertimbangan kepada kepala sekolah lainnya. Meskipun demikian, guru-guru tetap tidak di ajak musyawarah. Guru-guru tetap menerima apa adanya siapa pun yang akan memimpin sekolah (S.P4.3.W2).

Apa yang dikatakan oleh Sm, bahwa budaya promosi jabatan di sekolah yang dipimpinnya masih meminta pertimbangan kepala-kepala sekolah lain di wilayahnya tanpa ada musyawarah dengan guru-guru, merupakan wujud kebijakan yayasan yang semi demokrasi. Dikatakan semi demokrasi karena keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak tataran kepala sekolah sewilayahnya. Kondisi ini lebih baik daripada di SD Muhammadiyah dan MINU karena pengambilan kebijakan didasarkan pada musyawarah untuk mufakat dan suara terbanyak.

Sedangkan syarat-syarat pengangkatan kepala sekolah yang menjadi ketentuan menurut Ed pengurus yayasan karnel meliputi : Diutamakan yang beragama dan berjiwa Katholik; Memiliki kemampuan menjadi pemimpin; Memiliki potensi untuk menjadi kepala sekolah; Memiliki tanggung jawab dan jujur.

Semua persyaratan yang telah ditentukan oleh yayasan ini memiliki keunikan sendiri seperti halnya di SD Yos Sudarso yang mengutamakan kepala sekolah yang beragama katholik kuat. Ini semua berarti sama dengan keunikan di SD swasta khususnya yang bercirikan agama. Begitu juga keunikan yang dimaksud diatur dalam UU No.12 tahun 1954 tentang pengaturan sekolah swasta. Berkaitan dengan hal di atas, maka diberikan kebebasan kepada masyarakat untuk

mendirikan sekolah swasta, termasuk di antaranya sekolah dasar swasta yang bermuansa agama.

Peraturan sekolah swasta ini dibakukan dalam undang-undang yaitu UU No 12 tahun 1954. Dari segi historis pembentukan sekolah swasta memiliki dasar hukum yang jelas dan lebih kuat karena tidak sekedar peraturan pemerintah melainkan masuk dalam undang-undang. Adalah hal yang wajar apabila saat ini secara informal statusnya disamakan dengan SD negeri karena dianggap mitra seajamnya.

Syarat-syarat umum di SD Yos Sudarso adalah kepala sekolah harus beragama dan berjiwa Katholik. Syarat-syarat khususnya menurut Ptr, guru DPK senior, adalah (1) bagi kepala sekolah yang lulusan SPG harus sudah memiliki pengalaman mengajar minimal empat tahun; Jika lulusan D2 boleh kurang dari empat tahun tetapi harus memiliki akta mengajar; Harus beragama Katholik; Usia maksimal 50 tahun (S.P.4.3.W.3).

Apa yang dikatakan Ptr berbeda dengan PP tentang pengangkatan kepala sekolah. Kepala sekolah perempuan yang sekarang sedang menjabat adalah lulusan SPG; ini berarti ia sudah bermasa kerja lebih dari empat tahun. Tidak hanya itu saja, kepala sekolah sekarang pindah dari sekolah lain, yaitu pernah menjadi kepala sekolah di tempat lain, namun tetap di bawah naungan yayasan Karmel.

Kesimpulannya, budaya patriarki memang masih berpengaruh tetapi tidak seberapa karena telah terjadi perubahan pola pikir aktor yayasan yaitu menuju kekesetaraan *gender*. Akibatnya, budaya patriarki sudah mulai menipis.

Pengaruh nilai agama sebenarnya juga masih ada, misalnya kepala sekolah harus beragama katolik, tetapi nilai agama tidak digunakan untuk mengharamkan perempuan untuk memimpin sekolah. Hal tersebut disebabkan karena umat yang sudah sering atau aktif ke gereja tidak akan mempermasalahkan budaya patriarki dalam kehidupan sehari-harinya. Selain itu, dalam ajaran agama Katholik memang tidak melarang perempuan menjadi kepala sekolah.

7.5 Budaya Promosi Jabatan Kepala Sekolah di SD Kartika V-7 Kota Malang (STP 5 Kot Malang)

-Sejak berdiri sampai sekarang, budaya promosi jabatan kepala sekolah di SD Kartika V-7 belum mengalami perubahan dan tetap deskriminasi *gender*. Walaupun sekolah tersebut di bawah naungan Yayasan Persit Kartika Chandra Kirana (Istri TNI), kenyataannya di SD Kartika belum pernah dipromosikan guru perempuan menjadi kepala sekolah. Menurut Sml, staf harian yayasan Kartika, peraturan yang dibuat oleh pengurus yayasan yang semua perempuan tidak sama dengan peraturan yang berlaku di sekolah dasar negeri. Bahkan, masa kerja jabatan dicabut, atau dengan kata lain tidak berlaku jabatan empat tahun atau lima tahun. Hal ini dikarenakan semua peraturan disesuaikan dengan situasi-kondisi serta kebutuhan sekolah. Selain itu, apabila kepala sekolah dianggap mampu dan bisa mempertahankan maupun mengembangkan sekolah maka kepala sekolah tersebut tetap dan bisa memimpin sekolah sampai seumur hidupnya. Sebaliknya jika kepala sekolah dipandang tidak mampu memimpin dan mengembangkan sekolah maka kepala sekolah tersebut juga dapat diberhentikan sewaktu-waktu (S.P5.3.W1)

Apa yang dikatakan Sml tersebut di atas merupakan kekuasaan yayasan yang sewenang-wenang. Dalam bahasa pasaran dikatakan "ASAL BAPAK SENANG", (masa pemerintahan Orde Baru Suharto, 1966 – 1997), maksudnya siapa yang dianggap menyenangkan aktor yayasan tetap dijadikan kepala sekolah sampai sepanjang hayatnya. Namun jika dipandang tidak menyenangkan sewaktu-waktu bisa diberhentikan. Sikap demikian kurang tepat dan otoriter.

Begitu pula pernyataan Mjl, staf yayasan Kartika yang juga senada dengan Sml, yang menyatakan bahwa sejak berdiri sampai sekarang kepala sekolah di SD Kartika V-7 semua laki-laki dan belum pernah sekali pun pihak penguasa mempromosikan guru-guru perempuan. Padahal, guru perempuan di SD Kartika V-7 lebih banyak daripada guru laki-laki. Selain itu, kemampuan maupun pengalaman kerjanya tidak kalah dengan guru laki-laki (S.P5.3.W2).

Kebijakan yang mensubordinat perempuan dan menarginalisasikan kaum perempuan perlu dipertanyakan karena kebijakan pengurus yayasan tersebut bertolak belakang dengan perjuangan kaum feminis liberal yang selama ini terus menerus memperjuangkan hak-hak perempuan agar disamakan dengan laki-laki, sebagaimana doktrin John Lock tentang *natural right* (lihat Deckard dalam Ilyas, 1997).

Apa yang diperjuangkan kaum feminis liberal perlu diperjuangkan terus menerus oleh semua pihak terutama kaum perempuan sendiri karena hak-hak perempuan selama ini kurang diakui keberadaannya sehingga perempuan semakin dinomorduakan setelah laki-laki. Oleh karena itu, cara menangannya dengan dua cara yaitu menyadarkan kaum perempuan agar sadar bahwa dirinya tersubordinat,

atau mengubah hukum-hukum maupun personel hukum yang kurang *perspektif gender*.

Budaya promosi jabatan di sekolah di bawah naungan ABRI juga tidak demokrasi karena, menurut penjelasan KK guru perempuan di SD Kartika V-7, yayasan tidak pernah mengajak musyawarah guru-guru atau suara terbanyak dalam rangka pemilihan kepala sekolah. Hal ini membuktikan bahwa kebijakan di sekolah ini cenderung bias *gender* (S.P5.3.W3).

Apa yang dikatakan KK sama dengan kebijakan dari pengurus yayasan lain, yaitu tidak pernah mengajak musyawarah guru-guru. Hal ini tidak tepat diterapkan di Indonesia karena memang terasa kurang demokratis. Namun, persoalannya menjadi lain apabila diberlakukan untuk sekolah swasta memang diberi otoriter untuk mengatur sekolahnya sendiri-sendiri. Dengan demikian kekuasaan aktor yayasan mutlak.

Mg, kepala sekolah sekarang, secara tidak langsung mengakui bahwa budaya patriarki masih melekat kuat sehingga superioritas laki-laki masih mendominasi kepala sekolah di SD Kartika V-7. Hal ini disebabkan laki-laki dianggap kuat, rasional, mampu dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, kepala sekolah selalu dijabat laki-laki. Adapun guru perempuan dianggap belum ada yang menyamai kemampuan laki-laki. Perempuan dikategorikan sebagai orang yang lemah, emosional dan tidak mampu, sehingga tidak tepat bila diberi tanggung jawab sebagai kepala sekolah. Anggapan ini masih berlangsung terus-menerus dan belum ada perubahan dari aktor yayasan (S.P5.3.W4).

Apa yang dikatakan Mg senada dengan apa yang dinyatakan oleh Fakhri (1997) yang menyatakan bahwa budaya patriarki selalu menganggap bahwa laki-laki lebih superior dan perempuan menjadi manusia nomor dua setelah laki-laki. Namun masyarakat yang demikian masih mengagungkan mitos Jawa maupun hukum adat.

Memang benar masyarakat patriarkhis di manapun berada selalu menganggap laki-laki lebih superior. Begitu pula mitos maupun budaya hegemoni laki-laki masih berkembang subur dalam budaya masyarakat tersebut. Oleh karena itu, aktor-aktor yayasan yang berpola pikir patriarkhis beranggapan bahwa jika perempuan menjadi kepala sekolah maka hal itu melanggar adat kebiasaan yang ada dalam masyarakat yang selalu mengagungkan laki-laki.

Begitu pula pengambil kebijakan yang semua pengurusnya perempuan ini masih meyakini bahwa kaumnya sendiri, yaitu sesama perempuan, selama ini masih dianggap nomor dua setelah laki-laki sehingga lebih senang dipimpin laki-laki daripada perempuan. Temuan di lapangan ini sama dengan peneliti yang menyatakan bahwa perempuan lebih senang dipimpin oleh lawan jenisnya daripada jenisnya sendiri karena lebih nyaman.

7.6 Budaya Promosi Jabatan Kepala Sekolah di SD Taman Muda Kabupaten Malang (SP 6 Kab Malang)

Perubahan sosial budaya promosi jabatan kepala sekolah di SD Taman Muda, menurut ketua yayasan Jml, tidak jauh berbeda dengan SD-SD swasta lainnya. Perbedaan yang ada pada Yayasan Taman Siswa ini adalah penentu kebijakan yang terakhir ditentukan oleh kongres. Budaya promosi jabatan kepala

sekolah di sekolah warisan Ki hajar Dewantara ini tidak mengikuti peraturan di sekolah dasar negeri, melainkan lebih didasarkan pada situasi dan kondisi sekolah serta hasil kongres (S.P6.3.W1).

Apa yang dinyatakan oleh Jml senada dengan para aktor yayasan di lima situs lainnya, bahwa budaya promosi jabatan kepala sekolah merupakan otoritas yayasan. Pada yayasan Taman Muda, keputusan terakhir diserahkan pada keputusan kongres. Ini berarti semi demokrasi karena yayasan masih menunggu keputusan kongres walaupun itu hanya formalitas saja. Keputusan kebijakan yayasan tetap deskriminasi *gender* karena yang diajukan ke kongres adalah kelompok laki-laki. Hal ini tidak sesuai dengan tujuan utama feminis sosial yang ingin menghapuskan ketidakadilan *gender* dengan mendobrak kaum patriarkhi dan menyadarkan bahwa kaum perempuan dirinya tertindas oleh budaya patriarkhi. Hal senada sesuai dengan tujuan feminis yang lain jika meminjam pemikiran feminis sosial dalam Goodman dan Ritzeer 2004 yang merangkum pendapat (Elsentein,1979; Fraser, 1989; Hansen dan Ingraham, 1997; Mac Kinnon, 1989; D.Smith, 2000; Vogel, 1995) yang bertujuan : mencapai kritik yang saling berkaitan terhadap penindasan kultur patriarkhi dari sudut pengalaman perempuan; Mengembangkan metode yang eksplisit untuk analisis sosial yang berasal dari materialis historis yang diperluas; menggabungkan pemahaman terhadap signifikansi ide dengan analisis sendiri proyek formal untuk mencapai langkah teoritis yang melebihi teori feminis lain.

Feminis sosialis memusatkan perhatiannya pada patriarkhi dan dominasi *gender* (Goodman dan Ritzeer, 2004).. Peraturan yang sifatnya mengikat adalah

kepala sekolah harus berstatus guru yayasan. Padahal, kenyataan menunjukkan yang ada semua guru yayasan berjenis kelamin laki-laki. Ada satu guru yayasan yang berjenis kelamin perempuan, tetapi sudah tua dan hampir pensiun. Berarti jangkauan ke depan kepala sekolah di SD Taman Muda juga laki-laki. Dari upaya menentukan guru tetap yayasan saja sudah tampak bahwa para aktor yayasan bersikap diskriminasi *gender* karena sebenarnya guru-guru perempuan yang sudah sarjana dan sudah berpengalaman tidak diangkat menjadi guru tetap yayasan. Untuk menjadi guru tetap yayasan, menurut guru perempuan di sekolah tersebut tersebut, cukup sulit karena peraturannya tidak ada. Itu semua bergantung pada kebijakan aktor dan penguasa yayasan sendiri.

Begitu pula ketua yayasan, Jml, juga mengatakan bahwa saat ini kader kepala sekolah juga laki-laki karena yang menjadi guru tetap yayasan semua laki-laki. Ada yang perempuan tetapi sudah mendekati pensiun. Menurut Jml, laki-laki selama ini memang lebih cocok diserahi tugas sebagai kepala sekolah karena secara pasti maupun secara nalar memang lebih mampu dari pada perempuan (S.P6.3.W2).

Kebijakan yayasan yang menganggap laki-laki lebih kuat daripada perempuan ini sudah mulai dirubah karena pemimpin di zaman modern ini yang diutamakan tidak harus fisik kuat, karena otot kuat bisa diatasi dengan teknologi modern seperti telpon, sepeda motor, transportasi bermotor, komputer, dan sebagainya. Seharusnya lebih ditekankan pada kemampuan, dedikasi, loyalitas untuk memimpin sehingga umuran pemimpin bukan pada jenis kelamin tetapi pada kemampuan (Asfar, 2004).

Peraturan lain lebih mengutamakan daerah asal yaitu daerah Yogyakarta, daerah Ki Hajar Dewantara. Kepala sekolah yang sekarang adalah seorang laki-laki yang berasal dari Solo (karena dianggap Solo lebih dekat dengan Yogyakarta. Jika melihat di atas, kepala sekolah yang sekarang sudah memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Sedangkan kepala sekolah perempuan tampak tertutup karena dinomorduakan.

Sedangkan menurut Srt, budaya Jawa, mitos, hukum adat, maupun pemerintah, dan nilai agama tidak begitu berpengaruh dalam penentuan kepala sekolah walaupun keberadaannya diyakini oleh pengurus yayasan dan masyarakat Turen (S.P6.3.W4).

Apa yang dikatakan Srt benar bahwa nilai agama tidak menjadi alasan untuk melarang perempuan menjadi kepala sekolah karena sekolah ini memang bukan sekolah agama. Begitu pula hukum adat juga tidak seberapa berpengaruh. Namun, melihat proses budaya promosi jabatan kepala sekolah, sebenarnya masih tampak dipengaruhi oleh budaya patriarki yang kuat. Sebagai bukti, sejauh ini Sukejan belum pernah lagi mempromosikan kepala sekolah perempuan. Dengan demikian, diskriminasi *gender* tidak hanya pada promosi jabatan kepala sekolah saja, melainkan juga melekat kuat pada pengangkatan ketua yayasan. Dan hal serupa hampir sama juga dengan sekolah-sekolah swasta lainnya.

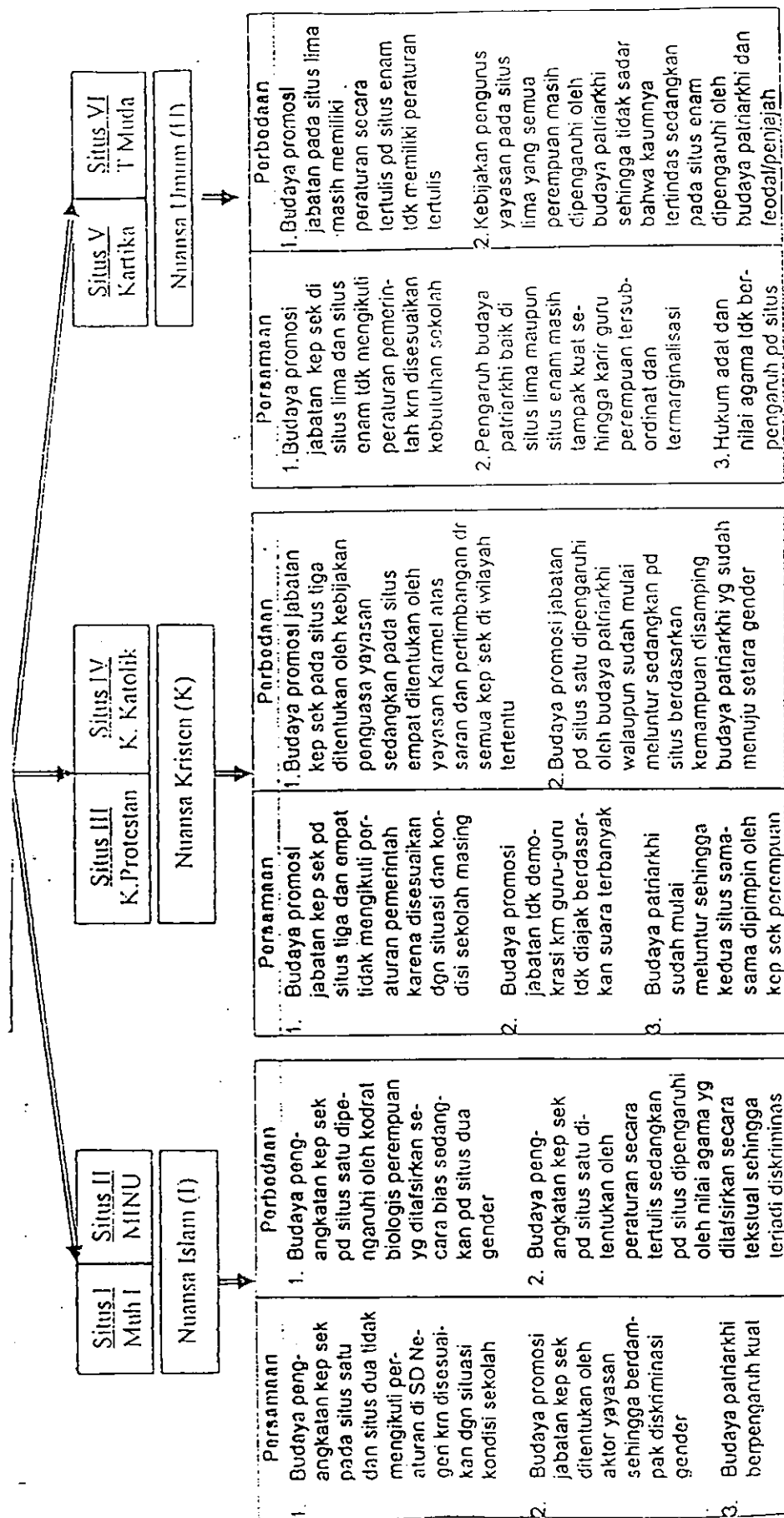
Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya promosi jabatan pada hampir semua situs yang diteliti tidak mengikuti peraturan sebagaimana di sekolah negeri karena semua disesuaikan dengan situasi dan kondisi di sekolah masing-masing dan diatur oleh pihak yayasan.

Budaya promosi jabatan di sekolah swasta cenderung kurang demokratis karena tidak pernah melibatkan guru-guru untuk diajak musyawarah atau pemilihan berdasarkan suara terbanyak. Budaya ini sudah mengakar kuat dan merupakan kekuasaan penuh dari aktor-aktor yayasan sebagai penentu kebijakan sehingga cenderung bias *gender*.

Budaya patriarki masih kuat dan berpengaruh tinggi terhadap pengambilan keputusan siapa yang akan dipilih menjadi kepala sekolah. Kodrat biologis yang didukung oleh teori nature dan sosiobiologis berpengaruh kuat dalam budaya pengangkatan kepala sekolah, sehingga cenderung bias *gender*. Begitu pula nilai agama yang ditafsirkan secara tekstual juga besar pengaruhnya terhadap budaya promosi jabatan tersebut dan cenderung deskriminasi *gender*. Begitu pula karena kondisi darurat perempuan bisa menjadi kepala sekolah.

Dengan demikian berdasarkan temuan di lapangan budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta sebagai berikut : **Pertama**, budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta tidak mengikuti peraturan pemerintah melainkan mengikuti aturan yang dibuat oleh sekolah sendiri baik secara tertulis maupun tidak tertulis. **Kedua**, guru-guru tidak pernah di ajak musyawarah dan tidak pernah dilibatkan dalam promosi jabatan kepala sekolah sehingga cenderung tidak demokrasi dan otoriter. **Ketiga**, budaya patriarki pada umumnya masih mengakar kuat pada iustitusi sekolah sehingga diskriminasi *gender* masih tampak jelas pada sekolah yang aktor yayasannya berpola pikir perempuan tidak mampu diberi tanggung jawab sebagai kepala sekolah sehingga kebijakan aktor yayasan cenderung didkriminasi *gender*. **Keempat**, hukum adat, budaya Jawa maupun peraturan pemerintah diyakini keberadaannya tetapi tidak seberapa berpengaruh dalam pengangkatan kepala sekolah.

**PEMBAHASAN BUDAYA PROMOSI JABATAN KEPALA SEKOLAH PADA ENAM SITUS PENELITIAN
(RUMUSAN MASALAH III)**



Tabel 7.1
BUDAYA PROMOSI JABATAN KEPALA SEKOLAH

Situs	Budaya Patriarkhi	Budaya Jawa	Hukum Adat	Nilai Agama	Peraturan Pemerintah	Ket.
Situs I SDM I	V	V	-	-	-	Patriarkhis Budaya Jawa dan
Situs II MINU	V	-	-	V	-	Patriarkhis dan Nilai Agama
Situs III SDK Brawijaya I	V	-	V	-	-	Patriarkhis Dan H. Adat
Situs IV SDK Yos Sudarso I	V	-	-	-	-	Patriarkhis
Situs V SD V-7	V	-	-	-	-	Sangat Patriarkhis
Situs VI SD Taman Muda	V	V	V	-	-	Patriarkhi, Budaya Jawa, Hukum Adat
Kasus Negatif SDM IX	-	-	-	-	-	Kesetaraan gender

Keterangan :

Berdasarkan temuan di lapangan menunjukkan bahwa bias *gender* disebabkan yang utama oleh budaya patriarkhi ditunjang oleh faktor biologis dan nilai agama.

BAB VIII
PEMBAHASAN HASIL
 PENELITIAN

BAB VIII**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN****8.1. Faktor Penyebab Rendahnya Peluang Guru Perempuan untuk Dipromosikan dalam Menduduki Jabatan Kepala Sekolah Pada Sekolah Dasar Swasta yang Bernuansa Islam, Kristen, Umum (I, K, U)**

Berdasarkan hasil analisis rumusan masalah satu dapat diketahui bahwa penyebab utama **rendahnya peluang guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah adalah pola pikir aktor-aktor pengambil keputusan cenderung bias gender.** Pola pikir yang bias gender ini dilandasi oleh tiga faktor, yaitu **pertama** faktor biologis, **kedua** faktor agama, dan **ketiga** faktor budaya patriarkhi.

Pertama, faktor konstruksi biologis, perempuan dikonstruksikan sebagai manusia yang lemah karena otak/rasio maupun pikirannya dipandang lebih lemah daripada laki-laki. Sedangkan laki-laki dikonstruksikan sebagai manusia yang kuat dan lebih superior dibanding perempuan karena otak/rasio maupun fisik laki-laki secara biologis dipandang lebih kuat dari pada perempuan

Kondisi ini sejalan dengan hasil penelitian Gilligan (1982) dan Saphiro (1990) yang berpendapat bahwa meski rata-rata intelegensi perempuan dan laki-laki sama, ternyata hormon sex perempuan (esterogen) berpengaruh terhadap perkembangan otaknya, yang pada akhirnya berdampak pada kemampuan berbahasa dan kemampuan lainnya. Fungsi otak pada perempuan lebih tersebar merata pada bagian otak kiri dan kanan, sedangkan pada laki-laki lebih terkonsentrasi pada otak bagian kiri saja. Akibatnya, cara berpikir perempuan

lebih naratif dan kontekstual, sedangkan laki-laki cenderung lebih formal, linier, dan berwawasan luas, sehingga laki-laki memiliki kemampuan lebih dibandingkan perempuan.

Pendapat di atas berbeda dengan pendapat Frans Boas dan Powell (1995) yang menyatakan bahwa walaupun secara biologis laki-laki dan perempuan berbeda, tetapi hal ini tidak membuat perempuan lebih inferior dalam hal kemampuan intelektual dan mental. Selain itu, meskipun ukuran otak perempuan lebih kecil daripada otak laki-laki, ternyata kemampuan rasional perempuan sama dengan laki-laki. Dengan demikian, karena tidak ada perbedaan intelegensi antara laki-laki dan perempuan maka laki-laki maupun perempuan bisa menggeluti bidang yang sama, baik dalam bidang pendidikan maupun lainnya. Secara tegas Powell menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan dalam hal kemampuan intelegensi, komunikasi, maupun kemimpinan.

Pada kenyataannya, perempuan mampu menjadi pemimpin sekolah. Bahkan, sebagian di antaranya mampu mengungguli kepemimpinan laki-laki. Oleh karena itu, tidak benar apabila perempuan dikonstruksi sebagai manusia yang lemah sedangkan laki-laki dikonstruksikan sebagai manusia yang kuat dan lebih superior dibanding perempuan. Meskipun secara biologis laki-laki dan perempuan berbeda, tetapi kenyataannya apabila diberi kesempatan, perempuan yang berpotensi terbukti mampu memimpin sama atau bahkan lebih dibanding laki-laki.

Pendapat Saphiro senada dengan teori sosiobiologis yang dikemukakan Lionel Tiger & Robin Fox (1971), serta Piere van Den Berghe (1973), yang dikembangkan oleh Parker dan Parker (1979), yang menyatakan bahwa ada perbedaan yang tepat dan logis antara jenis kelamin secara biopsikologis dengan pembagian peran berdasarkan jenis kelamin. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, guru perempuan dianggap lemah secara biopsikologis, sehingga tepat jika perempuan dikonstruksikan sebagai guru, dan laki-laki dikonstruksikan sebagai kepala sekolah. Akibatnya, peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah rendah. Dengan demikian, kebijakan aktor yayasan yang bias *gender* cenderung beranggapan bahwa perempuan lebih rendah daripada laki-laki akan berdampak pada rendahnya peluang perempuan untuk dipromosikan menjadi pemimpin.

Kedua, faktor tafsir agama, ada beberapa aktor yayasan sekolah yang bernuansa agama, termasuk di antaranya kepala sekolah, tidak mempermasalahkan perempuan menjadi pemimpin. Namun, beberapa aktor yayasan yang lain masih ada yang berpola pikir tradisional, sehingga merefleksi budaya tradisional dan mengharamkan perempuan menjadi pemimpin dengan alasan ajaran agamanya. Pada umumnya, aktor yang tidak mempermasalahkan keberadaan pemimpin perempuan adalah aktor yang cenderung memiliki pola pikir merefraksi (memurnikan) ajaran agamanya, sedangkan aktor yang mempermasalahkan keberadaan pemimpin perempuan adalah aktor yang cenderung memiliki pola pikir merefleksi budaya masyarakat yang tradisional (bias *gender*) dalam ajaran

agama. Oleh karena itu, wajar apabila selalu ada pro dan kontra ketika muncul pemimpin perempuan karena penafsiran mereka juga berbeda.

Ketiga, berdasarkan faktor budaya patriarki, para aktor yayasan maupun masyarakat pada umumnya menganggap bahwa perempuan tidak lazim menjadi kepala sekolah karena dianggap melanggar adat. Patriarki merupakan budaya dominasi laki-laki (*male dominance*) yang sudah mengakar kuat pada seluruh lapisan masyarakat. Semula, kepala sekolah hampir selalu dijabat oleh laki-laki, sehingga secara budaya masyarakat menganggap bahwa jabatan kepala sekolah merupakan dunia laki-laki yang tidak lazim dalam dunia perempuan. Hal ini mendukung pendapat Hofstede (1997) serta Johnson & Dubinsky (1997) yang menyatakan bahwa perempuan tidak cocok melakukan pekerjaan tradisi laki-laki karena bertentangan dengan simbol budaya yang menganggap laki-laki sebagai pahlawan. Fakta ini semakin meninggikan superioritas laki-laki dan semakin mensubordinat perempuan.

Dalam masyarakat patriarki, perempuan bisa menjadi pemimpin hanya dalam kondisi terpaksa. Hal ini terjadi pada salah satu sekolah yang mempromosikan perempuan menjadi kepala sekolah karena tidak ada guru laki-laki yang bersedia menjadi kepala sekolah. Tidak bersedianya guru laki-laki tersebut dikarenakan kondisi sekolah yang krisis murid, sehingga imbalan jasa yang diterimakan tidak sesuai dengan jasa yang diberikan.

Lain halnya dengan sekolah yang aktor yayasannya dari generasi muda yang berpendidikan tinggi; mereka cenderung meninggalkan budaya patriarki dan bias gender sehingga tidak mengharamkan perempuan menjadi pemimpin

sepanjang memiliki kemampuan memimpin. Kondisi ini akan berdampak pada menipisnya budaya patriarki dan bias *gender* karena aktor dari golongan muda yang berpendidikan tinggi cenderung berpikir lebih rasional. Dengan demikian, budaya patriarki dan bias *gender* bisa terkikis oleh generasi muda yang berpendidikan tinggi sehingga tidak mempermasalahkan perempuan dipromosikan menjadi pemimpin.

Pola pikir aktor yayasan dari golongan muda yang berpendidikan lebih tinggi daripada golongan tua ini mendukung teori feminis (Stuart Mill, 1806; Firestone, 1970; Bunck, 1987; Echols, 1989), karena kaum feminis liberal maupun feminis di Indonesia berupaya untuk mengikis budaya patriarki dan bias *gender*, salah satunya dengan cara berpendidikan lebih tinggi.

Temuan Hasil Penelitian

- Pola pikir penguasa yang bias *gender* cenderung menghambat karir perempuan.
- Perempuan akan sederajat dengan laki-laki apabila kodrat biologis yang bersifat given tidak dikonstruksikan secara bias.
- Cepat lambatnya kesetaraan *gender* sangat ditentukan oleh pola pikir tokoh agama, tokoh masyarakat, akademisi, maupun birokrat.
- Tidak semua sekolah yang bernaung agama menjadikan nilai agama sebagai alasan untuk menolak perempuan menjadi kepala sekolah .

8.2. Komparasi Keberhasilan Kinerja Kepala Sekolah Laki-laki dan Kepala Sekolah Perempuan dalam Memimpin Sekolah Dasar Swasta yang Bernuansa Islam, Kristen, Umum (I, K,U)

Pembahasan tentang komparasi keberhasilan kinerja kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan karena baik kepala sekolah laki-laki maupun kepala sekolah perempuan yang berkompentensi tinggi bisa memajukan sekolah yang dipimpinnya. Anggapan masyarakat/publik maupun aktor-aktor yayasan yang selama ini menganggap bahwa laki-laki lebih berhasil dari pada perempuan dalam memimpin sekolah ternyata tidak selalu benar. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa cukup banyak guru perempuan yang berkompentensi bisa memimpin sekolah lebih baik dan lebih berhasil daripada kepala sekolah laki-laki. Oleh karena itu, apabila diberi kesempatan yang sama dengan laki-laki, perempuan juga mampu memimpin sekolah dengan baik. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut.

Situs Bernuansa Islam (I)

Pada dua sekolah dasar swasta bernuansa Islam terjadi perubahan struktur promosi jabatan kepala sekolah, dari semula diangkat oleh yayasan menjadi melalui subsidi dari suatu perguruan tinggi. Karena proses pengangkatan yang melalui subsidi tersebut, maka pihak yayasan maupun sekolah tidak mempunyai alasan untuk menolak keberadaan kepala sekolah perempuan. Dalam perkembangan selanjutnya, terbukti bahwa ternyata kepala sekolah perempuan mampu memimpin lebih baik daripada kepala sekolah laki-laki. Hal ini tampak dari keberhasilannya mengembangkan sekolah dari kondisi awal 'hampir tutup'

menjadi sekolah unggulan yang sangat diminati masyarakat, dalam rentang waktu yang sangat singkat. Dengan kata lain, apabila mendapat kesempatan, ternyata perempuan yang berpotensi mampu memimpin dengan baik, bahkan lebih baik daripada laki-laki.

Fakta tersebut mendukung eksistensi Teori Feminis Radikal dan Teori Feminis Liberal yang menyatakan bahwa hendaknya perempuan diberi hak yang sama dengan laki-laki, karena walaupun secara biologis berbeda, pada kenyataannya perempuan memiliki kemampuan memimpin yang sama dengan laki-laki. Fakta ini sekaligus menyangkal anggapan masyarakat, yang juga sejalan dengan pendapat Teori Sosiobiologis, yaitu memandang kemampuan kepemimpinan perempuan di bawah kemampuan laki-laki karena faktor biologisnya. Penyebab diskriminasi *gender* bukan karena kondisi biologis perempuan yang lebih lemah daripada laki-laki, melainkan lebih karena konstruksi masyarakat yang memandang negatif terhadap kondisi biologis itu sendiri.

Tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemimpin perempuan dan laki-laki karena hanya penekanannya saja yang berbeda. Pemimpin perempuan lebih menekankan pada *interaction facilitation* (interaksi sosial di sekolah), sedangkan pemimpin laki-laki lebih menekankan pada *goal setting* (tujuan kepemimpinan). Dengan demikian, keberhasilan pemimpin sekolah tidak ditentukan oleh jenis kelamin melainkan oleh kompetensi pemimpinnya, karena kepala sekolah yang kreatif dan inovatif mampu membawa anak didiknya ke arah yang lebih maju dan sekolah lebih berkembang pesat.

Situs Bernuansa Kristen (K)

Dua sekolah bernuansa Kristen yang diamati dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Kedua kepala sekolah perempuan tersebut dihadapkan pada permasalahan yang sama, yaitu krisis jumlah murid. Namun demikian, keduanya mampu mempertahankan jumlah murid sehingga tidak terus berkurang, meskipun juga tidak bertambah secara signifikan.

Sebelum tahun 1994, aktor yayasan kedua sekolah ini beranggapan bahwa adat/ budaya sudah mengondisikan bahwa perempuan jarang menjadi pemimpin karena pemimpin adalah dunianya laki-laki. Anggapan ini sejalan dengan pendapat Johnson dan Dubinski (1997), serta hasil penelitian Morgan (1986) yang menyatakan bahwa keberadaan pemimpin perempuan dianggap invansi terhadap pekerjaan yang seharusnya dilakukan laki-laki. Selain itu, keberadaan pemimpin perempuan dianggap melanggar stereotipe tradisional perempuan karena jabatan pemimpin dalam publik merupakan pekerjaan laki-laki.

Pada dasarnya, kepala sekolah laki-laki dan perempuan yang pernah maupun sedang menjabat di dua sekolah ini bisa memimpin sekolah dengan baik. Hubungan sosial secara vertikal maupun horisontal juga baik. Hubungan dengan Diknas, aktor-aktor yayasan, teman sejawat, sesama kepala sekolah, staf sekolah, murid, wali murid, dan masyarakat sekitar terjalin dengan baik. Upaya memajukan sekolah yang dilakukan kepala sekolah laki-laki dan perempuan juga tinggi. Namun, situasi dan kondisi yang tidak sama mengakibatkan keberhasilan kepemimpinan mereka juga tidak sama. Ketika dipimpin kepala sekolah laki-laki

(1950-1990), belum banyak berdiri sekolah lain yang menjadi pesaingnya. Setelah muncul sekolah-sekolah baru yang menjanjikan diri lebih berkualitas, maka dua situs sekolah bernuansa Kristen itu pun menjadi tidak begitu diminati masyarakat. Kondisi ini ditunjang oleh keberhasilan program Keluarga Berencana (KB) yang digalakkan pemerintah saat itu. Akibatnya, jumlah pendaftar semakin menurun. Sampai pada titik tertentu, kepala sekolah laki-laki tidak bersedia lagi memimpin sekolah tersebut dengan alasan honorarium yang diberikan tidak sepadan. Karena alasan itu, mulai dipertimbangkan keberadaan kepala sekolah perempuan. Selanjutnya, pada 1993 diangkatlah seorang guru perempuan untuk menjadi pemimpin sekolah. Dan, ternyata kepala sekolah perempuan tersebut mampu mempertahankan keberadaan sekolah sampai sekarang, meski jumlah murid tidak bertambah banyak secara signifikan. Fenomena ini sesuai dengan pendapat Arifin (1998) yang menyatakan bahwa perempuan akan menjadi pemimpin apabila kondisi darurat (tidak ada lagi alternatif laki-laki yang layak dipromosikan menjadi kepala sekolah).

Dalam beberapa hal tertentu kepala sekolah perempuan lebih unggul daripada kepala sekolah laki-laki. Dalam hal keuangan, misalnya, kepala sekolah perempuan cenderung lebih hemat daripada kepala sekolah laki-laki. Terkait dengan kesejahteraan, kepala sekolah perempuan lebih telaten, sabar, dan menaruh perhatian kepada stafnya dan murid daripada kepala sekolah laki-laki yang lebih menekankan pada administrasi sekolah. Meski kondisi keuangan sekolah krisis, honorarium guru diutamakan, mengalahkan dirinya sendiri. Di bidang pendidikan, kepala sekolah perempuan selalu berupaya agar prestasi murid

tetap baik dengan cara memberikan perhatian yang maksimal kepada murid-muridnya. Dengan demikian, keberhasilan kedua kepala sekolah bernuansa Kristen ini lebih ditentukan oleh kompetensi masing masing individunya dari pada perbedaan jenis kelaminnya. Oleh karena itu, perempuan yang memiliki kemampuan kepemimpinan akan mampu memimpin dengan baik sebagaimana laki-laki apabila mendapat kesempatan yang sama dalam mengembangkan karirnya. Temuan ini mendukung teori Wahjosumidjo (2002) yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang kreatif, inovatif, dan memiliki kemampuan yang tinggi, cenderung bisa memajukan sekolah yang dipimpinnya, tanpa membedakan perbedaan jenis kelaminnya. Temuan ini juga memperkuat teori feminis liberal, karena kaum feminis liberal selalu berupaya untuk menyetarakan hak perempuan dengan hak laki-laki yang berdasarkan HAM.

Situs Bernuansa Umum (U)

Dua sekolah bernuansa umum yang diamati dapat dikatakan, belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan. Kepemimpinan kepala sekolah dari dua situs penelitian yang keduanya dipimpin kepala sekolah laki-laki dapat dikategorikan cukup berhasil. Mereka memiliki kompetensi yang baik dalam memimpin sekolah dan mengadakan hubungan sosialisasi dengan pihak terkait seperti atasan, teman sejawat, guru-guru, siswa, maupun dewan sekolah dan masyarakat sekitar. Selain itu, mereka juga mampu membimbing murid-muridnya memperoleh prestasi di bidang akademis maupun non akademis. Pada situs V belum pernah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan sehingga tidak bisa dibandingkan Sedangkan situs VI

pernah dipimpin seorang perempuan, itupun sebagai pendiri. Setelah itu selalu dipimpin oleh laki-laki semua.

Seluruh aktor yayasan situs VI berjenis kelamin perempuan. Ironinya, dalam hal kepemimpinan sekolah, para aktor yayasan ini lebih memilih laki-laki daripada perempuan. Alasannya, laki-laki dianggap lebih mampu memimpin daripada perempuan. Akibatnya, walaupun telah berusia lebih dari setengah abad, sekolah tersebut belum pernah dipimpin perempuan. Fakta ini mendukung pendapat Mellor (1995) yang menyatakan bahwa sekelompok perempuan, dengan alasan tertentu, justru lebih senang dipimpin lawan jenisnya daripada jenisnya sendiri. Dalam hal ini, aktor yayasan situs V dapat dikategorikan sebagai patriarki perempuan karena lebih suka sekolahnya dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki. Mereka menganggap kepemimpinan laki-laki lebih baik daripada perempuan. Temuan ini senada dengan perjuangan kaum feminis sosialis yang ingin menyadarkan kaum perempuan agar sadar bahwa dirinya terhegemoni oleh budaya patriarki.

Hal serupa terjadi di situs VI Sekolah yang telah berdiri hampir satu abad dan merupakan warisan Ki Hajar Dewantara ini, selalu dipimpin kepala sekolah laki-laki, dan hanya sekali dipimpin seorang perempuan. Perempuan ini sekaligus sebagai aktor pendiri sekolah tersebut. Setelah itu, hingga saat ini, tidak pernah ada lagi perempuan yang dipromosikan dan dipercaya menjadi pemimpin sekolah. Hal ini dikarenakan adanya anggapan dari aktor-aktor yayasan bahwa perempuan baik secara fisik maupun kemampuan tidak sekuat laki-laki, sehingga kepala sekolah paling tepat dijabat oleh laki-laki. Disamping itu tradisi yang telah ada

pada umumnya sekolah selalu dipimpin oleh laki-laki..Aktor yayasan tidak memandang keberhasilan kepala sekolah perempuan terdahulu sebagai jejak yang patut diulang kembali. Padahal, kepala sekolah perempuan tersebut terbukti bisa memajukan sekolah dengan baik dengan menanamkan kedisiplinan dan tatakrama yang tinggi kepada murid-muridnya.

Seharusnya, keberhasilan kepala sekolah perempuan tersebut dapat dijadikan landasan untuk menyamakan hak antara laki-laki dan perempuan, sebagaimana pendapat Storss dan Saptari,(1997) yang menyatakan bahwa kesamaan hak laki-laki dan perempuan hendaknya menjadi topik utama. Namun, di situs VI keberhasilan kepala sekolah perempuan terdahulu justru diabaikan.dan tidak dijadikan bahan pertimbangan. Ironinya, tidak ada perjuangan dalam wujud konflik yang nyata dari guru perempuan untuk menunjukkan kemampuan mereka dalam memimpin sekolah. Guru-guru perempuan cenderung menerima keputusan yayasan yang diskriminasi gender tersebut dengan apa adanya, Sebenarnya mereka sangat tidak setuju dengan sikap aktor yayasan seperti yang diutarakan oleh beberapa guru perempuan yang merasa mampu dan memenuhi persyaratan tersebut. Mereka tidak berani menentang keputusan yayasan secara frontal dan terbuka. Mereka hanya berupaya meningkatkan kemampuan internal mereka dengan bersekolah ke jenjang yang lebih tinggi. Harapannya, aktor yayasan mempunyai kesadaran bahwa dari segi kualifikasi pendidikan, guru perempuan telah memadai, bahkan lebih tinggi, daripada guru-guru laki-laki yang dipromosikan menjadi kepala sekolah.

Fenomena di atas bertentangan dengan perjuangan kaum feminis liberal. Karenanya, mereka berpikir bahwa perempuan perlu disadarkan bahwa dirinya terhegemoni oleh ideologi laki-laki yang mengakar kuat pada budaya patriarki (lihat pendapat John Stuart Mill, 1806). Feminis liberal selalu berjuang agar kaum perempuan disetarakan dengan kaum laki laki karena keduanya memiliki kemampuan yang sama walaupun secara biologis berbeda

Dengan demikian hasil temuan di lapangan tentang komparasi kinerja keberhasilan kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan dapat disimpulkan sebagai berikut: **Pertama**, pada dasarnya kemampuan kepala sekolah laki-laki dan kepala sekolah perempuan sama, sehingga anggapan publik maupun aktor yayasan yang selama ini menganggap perempuan tidak mampu menjadi pemimpin dalam hal ini kepala sekolah tidak selalu benar, karena tidak sedikit kepala sekolah perempuan bisa berhasil melebihi kepala sekolah laki-laki. **Kedua**, kemajuan sekolah tidak ditentukan oleh pemimpinnya laki-laki maupun perempuan tetapi lebih ditentukan oleh kompetensi masing-masing individu. **Ketiga**, sekolah bisa maju apabila pemimpin sekolahnya kreatif, inovatif, loyalitas, berdedikasi tinggi dan mampu memajemen sekolah sehingga baik laki-laki maupun perempuan sama apabila mendapatkan peluang yang sama untuk menjadi pemimpin.

Temuan Hasil Penelitian Komparasi Kinerja Kepala Sekolah Laki-laki dan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Dasar Swasta yaitu:

- Keberhasilan pendidikan tidak ditentukan oleh jenis kelamin pemimpinnya, melainkan lebih ditentukan oleh kompetensi masing-masing individu pemimpinnya.
- Pada dasarnya perempuan memiliki kemampuan yang sama dengan laki-laki apabila mendapat kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya.
- Kepala sekolah perempuan lebih hemat, sabar, telaten, dan cenderung lebih memperhatikan siswanya sedangkan kepala sekolah laki-laki lebih menekankan pada administrasi saja.
- Temuan hasil uji kasus negatif pada yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan berbeda dengan teori sosiobiologis (Parker & Parker) yang mengkonstruksikan biologi perempuan sebagai manusia yang kemampuannya di bawah laki-laki.

8.3 Budaya Promosi Jabatan Kepala Sekolah Pada Sekolah Dasar Swasta yang Bernuansa Islam, Kristen, Umum (I,K,U)

Budaya promosi jabatan kepala sekolah pada enam situs penelitian yang bernuansa Islam, Kristen dan Umum pada umumnya sama, yaitu tidak mengikuti peraturan pemerintah walaupun sekolah dasar swasta sudah disamakan dengan sekolah dasar negeri. Budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta mengikuti aturan yang dibuat oleh sekolah sendiri, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, disesuaikan dengan kondisi sekolah masing-masing. Sebagian situs sekolah masih ada yang belum mengadakan perubahan struktur

sosial sehingga budaya promosi jabatan kepala sekolah tetap diskriminasi *gender* yang pada umumnya terpengaruh oleh budaya patriarki yang sudah mengakar kuat pada semua lapisan masyarakat maupun institusi sekolah. Dalam hal ini hukum adat, hegemoni laki-laki terhadap perempuan, budaya Jawa, serta nilai agama diyakini keberadaannya. Namun, tidak semua institusi dari enam situs penelitian tersebut menjadikannya sebagai landasan untuk menolak kepala sekolah perempuan. Beberapa situs yang lain telah mengadakan perubahan struktur sosial sehingga kesetaraan *gender* telah diberlakukan pada beberapa institusi sekolah tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut.

Sekolah Bernuansa Islam

Sejak berdiri dua sekolah yang bernuansa Islam ini dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan belum pernah dipimpin perempuan. Hal ini menunjukkan adanya diskriminasi *gender*. Dalam proses promosi jabatan kepala sekolah, kedua aktor yayasan sekolah bernuansa Islam ini tidak pernah melibatkan guru-guru untuk diajak musyawarah maupun pemilihan kepala sekolah. Setiap kebijakan yang dikeluarkan murni ditentukan oleh aktor yayasan sendiri. Hal semacam ini tidak seharusnya terjadi dalam dunia pendidikan, karena tidak demokratis. Budaya promosi jabatan yang tidak demokratis ini merupakan salah satu penyebab terjadinya diskriminasi *gender*. Pola pikir aktor yayasan, yang beranggapan bahwa laki-laki lebih superior daripada perempuan, cenderung otoriter dan tidak terkendali, hingga pada akhirnya jabatan kepala sekolah selalu diperankan kepada

guru laki-laki. Kondisi ini membuktikan adanya relasi kekuasaan yang timpang. Hal ini senada dengan teori kekuasaan Johan Galtung (dalam Windu, 1992).

Baik hukum adat maupun hegemoni laki-laki diyakini oleh personil kedua sekolah bernuansa Islam ini, namun tidak seberapa berpengaruh terhadap kebijakan untuk mempromosikan jabatan kepala sekolah. Sedangkan budaya patriarki masih mengakar kuat pada dua lembaga sekolah bernuansa Islam ini sehingga diskriminasi *gender* tetap *langgeng*. Perbedaannya, istilah yayasan dalam SD Muhammadiyah tidak sama dengan SD swasta lainnya, karena di SDM Muhammadiyah kata 'yayasan' diistilahkan sebagai Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM). Aktor-aktor PCM pun sejak tahun 2000 telah mengadakan perubahan struktur sosial dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah, sehingga mau menerima subsidi perempuan yang ditugaskan sebagai kepala sekolah di SDM IX. Ternyata guru perempuan (Ls) hasil subsidi UMM mampu menghidupkan kembali sekolah yang sebelumnya sudah akan ditutup karena krisis murid.

Fenomena keberhasilan kepala sekolah perempuan dalam memimpin sekolah ini mendukung eksistensi teori feminis radikal (Bunck, 1987; Echols, 1989; Frey, 1983 dan Richardson, 1996) yang ingin menolak atau menentang perempuan yang tertindas oleh sistem patriarki. Karena, jika tidak tertindas oleh sistem patriarki, maka perempuan seperti Ls akan mampu memimpin sekolah dengan baik, bahkan melebihi laki-laki. Hal ini senada dengan perjuangan kaum feminis liberal (lihat Stuart Mill, 1983) yang ingin menyamakan hak perempuan dengan hak laki-laki dalam segala segi kehidupan.

Sedangkan di MINU, budaya promosi jabatan belum mengalami perubahan sosial dan cenderung lebih ditekankan pada nilai agama yang ditafsirkan secara tekstual, sehingga perempuan menjadi pemimpin haram hukumnya. Namun demikian aktor Yayasan yang berpendidikan tinggi yaitu dari kelompok muda tidak mempermasalahkan pemimpin perempuan. Bahkan dari golongan muda yang sudah berpendidikan sarjana ini beranggapan bahwa suatu saat nanti akan terjadi regenerasi sehingga perempuan bisa menjadi kepala sekolah. Menurut SHD untuk memimpin sekolah sangat diperlukan kemampuan yang memadai dan berpendidikan yang tinggi, sehingga cenderung lebih rasional dan tidak bias gender. Hal ini senada dengan hasil penelitian (Ruminiati, 2000) yang menyatakan bahwa cara mengatasi budaya patriarki hendaknya dimulai dari bawah yaitu dengan pendidikan dalam keluarga, pendidikan dasar, sampai pendidikan tinggi. Dengan demikian budaya patriarki maupun bias *gender* pada umumnya bisa terkikis oleh generasi muda yang berpendidikan tinggi, sehingga berpola pikir lebih rasional dan cenderung tidak mempermasalahkan pemimpin perempuan.

Mitos hegemoni laki-laki hukum adat maupun budaya Jawa masih berpengaruh di SDM I walaupun tipis, sedangkan di MINU hukum adat maupun peraturan pemerintah masih diakui keberadaannya, meski sudah tergeser dengan kegiatan ritual agama sehari-hari seperti pengajian, yasinan, tahlilan, diba'an, istighotsah, dan sebagainya. Sedangkan nilai agama di SDM I tidak dijadikan alasan untuk menolak perempuan menjadi pemimpin sekolah, meski sekolah tersebut merupakan sekolah yang bernuansa Islam. Berbeda dengan MINU, nilai

agama sangat kuat pengaruhnya dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah karena MINU memang sekolah yang bernuansa Islam (NU). Tokoh agama yang menafsirkan ajaran agama secara tekstual mengharamkan perempuan menjadi pemimpin, sedangkan tokoh agama yang menafsirkan ajaran agama secara kontekstual cenderung menghalalkan perempuan menjadi pemimpin (Hasyim, tanpa tahun:10) yang menyatakan bahwa dalam kitab suci Al Qur'an tidak ada satu ayat pun yang melarang perempuan menjadi pemimpin. Hal ini juga sering diutarakan secara lisan menjelang pemilihan presiden pada tahun 2004 karena secara politik dirinya dicalonkan sebagai wakil presiden yang berpasangan dengan perempuan sebagai pemimpin negara.

Sekolah Bernuansa Kristen (K)

Dua yayasan Kristen Protestan dan Katholik yang diamati telah mengalami perubahan dalam promosi jabatan kepala sekolah, sehingga mulai setara *gender*. Dalam proses promosi jabatan kepala sekolah, kedua yayasan tersebut juga tidak menggunakan peraturan pemerintah sebagaimana di SD negeri, melainkan lebih ditentukan oleh aturan yang dibuat sendiri, sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah seperti halnya sekolah swasta yang lain.

Budaya patriarki yang semula mengakar kuat, sejak tahun 1994 sudah mulai memudar karena sejak itu sekolah mulai dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Bahkan, SDK Yos Sudarso dua kali berturut-turut dipimpin perempuan. Dengan demikian kesetaraan *gender* dalam promosi jabatan sekolah sangat dipengaruhi oleh pola pikir aktor yayasan, tokoh agama, dan tokoh masyarakat dalam upayanya untuk mengubah budaya patriarki. Adapun hukum

adat, mitos hegemoni, nilai agama masih diyakini keberadaannya tetapi sudah tidak seberapa berpengaruh dalam promosi jabatan kepala sekolah. Sebelum tahun 1994, sekolah bernuansa Kristen ini selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki, karena budaya patriarkhi yang masih mengakar kuat sehingga merasa tidak lazim jika perempuan menjadi pemimpin, karena melanggar adat kebiasaan bahwa pemimpin selalu diposisikan pada laki-laki. Kebijakan aktor yayasan di atas bertentangan dengan doktrin John Lock yang ingin menyamakan hak manusia di dunia. Doktrin John Lock ini disosialisasikan oleh kaum feminis karena selama ini hak-hak perempuan tertindas oleh budaya patriarkhi yang menguntungkan laki-laki.

Adapun perubahan sosial dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah di SD Brawijaya I tidak dipengaruhi lagi oleh budaya patriarkhi. Namun, aktor yayasan SD Brawijaya I mempromosikan kepala sekolah perempuan di sekolah karena dipengaruhi oleh kondisi darurat yaitu laki-laki tidak ada yang bersedia menjadi kepala sekolah di saat krisis murid. Hal ini senada dengan hasil penelitian Arifin (1998) yang menyatakan bahwa perempuan bisa menjadi pemimpin apabila kondisi dalam keadaan darurat.

Sedangkan di Sekolah Dasar Kristen Katolik Yos Sudarso, Yayasan Karmel mempromosikan kepala sekolah perempuan bukan karena alasan darurat, melainkan kemampuan perempuan yang memadai terutama untuk menghadapi kondisi sulit, yaitu krisis murid sejak keberhasilan Keluarga Berencana (KB).

Sekolah Dasar Kristen Protestan Brawijaya I baru satu kali dipimpin kepala sekolah perempuan, sedangkan Sekolah Dasar Katolik Yos Sudarso sudah

dua kali dipimpin kepala sekolah perempuan. Keduanya dalam kondisi krisis murid dan mempertahankan sekolah agar tidak sampai ditutup. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan pada dua situs penelitian yang bernuansa kristen ini ternyata mampu mempertahankan kemajuan sekolah walaupun dalam kondisi sulit. Hal ini berbeda dengan falsafah budaya Jawa yang memosisikan perempuan sebagai *konco wiking, suwargo nunut neroko katut, maupun kasur dapur sumur* (Munthali'in, 2001), karena perempuan jaman sekarang tidak sama dengan perempuan pada jaman Kartini. Kenyataan yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa perempuan juga mampu menjadi pemimpin apabila diberi hak yang sama seperti halnya kaum laki-laki.

Sekolah Bernuansa Umum (U)

Dua sekolah bernuansa umum yang menjadi situs penelitian, meski usianya sudah tergolong tua, dapat dikatakan belum mengadakan perubahan struktur sosial dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah. Pola pikir para aktor yayasan kedua sekolah yang bernuansa umum ini masih tetap bias *gender*. Sehingga, peluang perempuan untuk dipromosikan sebagai kepala sekolah masih rendah. Pola pikir kedua aktor yayasan bernuansa umum ini masih dipengaruhi budaya patriarki sehingga kebijakannya diskriminasi *gender dan belum mengadakan perubahan*.

Budaya promosi jabatan kepala sekolah di kedua sekolah yang bernuansa umum ini kurang demokrasi karena tidak pernah melibatkan guru-guru dalam kegiatan pemilihan kepala sekolah. Promosi jabatan kepala sekolah mutlak menjadi kewenangan aktor-aktor yayasan. Budaya patriarki masih mengakar

kuat tetapi hukum adat, budaya Jawa, maupun peraturan pemerintah tidak terlalu berpengaruh dalam hal promosi jabatan kepala sekolah. Begitu pula nilai agama, juga tidak menjadi alasan untuk melarang pemimpin perempuan, karena sekolah ini bukan sekolah yang bernuansa agama.

Seluruh aktor yayasan Sekolah Dasar Kartika V-7 berjenis kelamin perempuan, yaitu Persit/istri ABRI. Sedangkan aktor yayasan Sekolah Dasar Taman Muda semua laki-laki dan sekali saja pernah dijabat perempuan. Namun, budaya promosi jabatan kepala sekolah tetap diskriminasi *gender* dan belum ada perubahan. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa penyebab bias diskriminasi *gender* pada budaya promosi jabatan kepala sekolah di kedua situs yang bernuansa umum ini adalah adanya budaya patriarki yang melekat kuat pada institusi sekolah, sehingga perempuan dibuat tidak berdaya. Hal senada dengan tipologi penguasa Gramsci (1971). Dalam hal ini aktor yayasan menghegemoni guru perempuan sehingga mereka tidak merasa bahwa diri mereka terhegemoni oleh kekuasaan aktor-aktor yayasan yang menyubordinat dirinya.

Budaya promosi jabatan kepala sekolah di Sekolah Dasar Kartika V-7 mutlak ditentukan oleh aktor-aktor yayasan yang semuanya perempuan, sedangkan di Sekolah Dasar Taman Muda budaya promosi jabatan kepala sekolah diputuskan oleh Kongres Taman Siswa. Kewenangan Yayasan Taman Muda hanya mengusulkan calon kepala sekolah namun yang menentukan kongres.

Dengan demikian, dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya promosi jabatan kepala sekolah dari enam situs penelitian baru tiga situs yang mengadakan perubahan. Adapun tiga situs yang lain masih tetap. Dengan kata

lain, ada tiga situs sekolah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan (setara *gender*), sedangkan tiga situs yang lain belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan (diskriminasi *gender*).

Hasil perubahan yang tampak adalah perubahan dari PCM menghasilkan SDM IX yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan dapat membawa kemajuan yang pesat dalam mengembangkan sekolah akibatnya sekolah yang sudah akan ditutup karena krisis murid sekarang menjadi sekolah unggulan bahkan tidak mampu menampung murid karena keterbatasan ruang kelas. Dua sekolah lainnya SDK Brawijaya I dan SDK Yos Sudarso hasil perubahan, kedua sekolah tersebut juga dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Akibatnya, sekolah yang semula krisis murid sampai saat ini masih mampu bertahan, bahkan masih mampu berprestasi.

Sedangkan tiga situs yang belum mengadakan perubahan adalah Sekolah Dasar Kartika V-7, Sekolah Dasar Taman Muda dan MINU sampai saat sekarang tetap belum mempromosikan kepala sekolah perempuan. Dengan kata lain, kesetaraan *gender* belum bisa diwujudkan di tiga situs sekolah tersebut,

Dengan demikian berdasarkan hasil temuan di lapangan tentang budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta sebagai berikut. Pertama, budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta tidak mengikuti peraturan pemerintah melainkan mengikuti aturan yang dibuat oleh sekolah sendiri baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Aktor yayasan yang berpola pikir bias *gender* menganggap guru laki-laki lebih superior dan guru perempuan inferior sehingga budaya promosi jabatan cenderung diskriminasi *gender* yang

merugikan guru perempuan. **Kedua**, guru-guru tidak pernah di ajak musyawarah dan tidak pernah dilibatkan dalam promosi jabatan kepala sekolah sehingga cenderung tidak demokrasi dan otoriter. Budaya seperti ini sudah terjadi sejak lama sehingga aktor yayasan yang berpola pikir patriarkhis cenderung memilih kepala sekolah laki-laki untuk memimpin sekolahnya daripada perempuan. **Ketiga**, budaya patriarkhi pada umumnya masih mengakar kuat pada institusi sekolah sehingga diskriminasi *gender* masih tampak jelas pada sekolah yang aktor yayasannya berpola pikir perempuan tidak mampu diberi tanggung jawab sebagai kepala sekolah sehingga kebijakan aktor yayasan cenderung diskriminasi *gender*. Namun bagi institusi sekolah yang sudah mengadakan perubahan struktur sosial dalam promosi jabatan kepala sekolah sudah mulai mempromosikan kepada sekolah perempuan sehingga kesetaraan *gender* sudah mulai terwujud. **Keempat**, hukum adat, budaya Jawa maupun peraturan pemerintah diyakini keberadaannya tetapi tidak seberapa berpengaruh dalam pengangkatan kepala sekolah. Temuan dilapangan menunjukkan masih ada sebagian kecil sekolah yang masih terpengaruh oleh hukum adat maupun budaya yang menghegemoni perempuan sehingga cenderung bias *gender*. Tetapi beberapa sekolah yang lain pada umumnya tidak terpengaruh oleh hukum adat, budaya Jawa maupun peraturan pemerintah sehingga kesetaraan *gender* mulai tampak. Dengan demikian berdasarkan temuan pada tiga rumusan masalah di atas bangun teori yang dikemukakan adalah” budaya patriarkhi dan bias *gender cenderung* bisa terkikis oleh pola pikir generasi muda yang berpendidikan tinggi, sehingga tidak mempermasalahkan keberadaan pemimpin perempuan”

Bangun teori ini diperoleh dari temuan di lapangan yang menunjukkan bahwa aktor yayasan dari golongan tua yang pada umumnya pendidikannya lebih rendah masih berpola pikir tradisional, sehingga cenderung masih mempertahankan budaya patriarki. Sedangkan aktor yayasan dari golongan muda pada umumnya berpendidikan lebih tinggi sehingga pola pikirnya tampak lebih modern, lebih rasional dan cenderung lebih maju sehingga mulai meninggalkan budaya patriarki. Dengan demikian keberadaan pemimpin perempuan tidak dipermasalahkan lagi. Aktor yayasan ini berpandangan bahwa kriteria seorang pemimpin bukan pada jenis kelaminnya tetapi lebih pada kemampuan masing-masing individunya. Laki-laki maupun perempuan sama saja. Aktor-aktor golongan muda ini juga tidak setuju apabila ada kelompok tertentu yang melarang perempuan menjadi pemimpin. Temuan ini memperkuat teori feminisme (Stuart Mill, 1806; Firestone, 1970) karena kaum feminis selalu berupaya menghapuskan budaya patriarki dan bias *gender* salah satunya dengan cara meningkatkan pendidikan yang lebih tinggi.

Temuan Hasil Penelitian Budaya Promosi Jabatan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Swasta Bernuansa (I,K,U)

- Budaya patriarki dan bias *gender* pada umumnya dapat terkikis oleh generasi muda yang berpendidikan tinggi.
- Terwujudnya kesetaraan *gender* dalam budaya promosi jabatan kepala sekolah sangat ditentukan oleh pola pikir aktor yayasan, tokoh agama, tokoh masyarakat dalam upayanya mengubah kultur patriarki.

- Budaya patriarki masih berpengaruh kuat terhadap kebijakan penguasa dalam promosi jabatan kepala sekolah sehingga sering terjadi ketimpangan *gender*.
- Keyakinan terhadap agama pada sekolah dasar swasta yang bernuansa agama cenderung banyak berpengaruh dalam kebijakan sekolah khususnya dalam pengangkatan kepala sekolah.
- Hukum adat dan mitos tidak berpengaruh pada budaya promosi jabatan di sekolah dasar swasta yang bernuansa agama walaupun masih diyakini keberadaannya.
- Budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta tidak mengikuti peraturan pemerintah sebagaimana halnya di sekolah dasar negeri karena peraturan prosedur promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta lebih ditentukan oleh situasi, kondisi, serta karakteristik masing-masing sekolah.
- Budaya patriarki dan bias *gender* pada umumnya tidak dipermasalahkan oleh generasi muda yang berpendidikan..
- Budaya patriarki dan bias *gender* pada umumnya dapat terkikis oleh pendidikan yang tinggi

Bangun Teori Yang Disusun

Dari hasil temuan penelitian di lapangan, dapat dibangun teori sebagai berikut: "Budaya patriarki dan bias *gender* dalam pendidikan, cenderung terkikis oleh pola pikir generasi muda yang berpendidikan tinggi sehingga mampu menafsirkan nilai agama secara kontekstual dan tidak mengkonstruksikan biologis perempuan secara inferior serta tidak mempersalahkan keberadaan pemimpin perempuan "

Teori ini dibangun dari temuan penelitian di lapangan yang menunjukkan bahwa aktor yayasan dari generasi muda yang berpendidikan tinggi berbeda dengan aktor yayasan dari generasi tua yang pendidikannya masih relatif rendah. Para aktor penguasa dari generasi muda berpola pikir lebih rasional sehingga cenderung meninggalkan budaya patriarki dan bias *gender* karena dianggap tidak rasional. Bahkan aktor tersebut tidak mempermasalahkan perempuan menjadi pemimpin asalkan memiliki kemampuan untuk memimpin. Para generasi muda tersebut berpendapat bahwa lembaganya pada suatu saat nanti akan dipimpin oleh perempuan apabila sudah terjadi regenerasi. Dengan demikian teori yang dibangun menunjukkan bahwa generasi muda yang berpendidikan tinggi cenderung meninggalkan budaya patriarki dan bias *gender* serta tidak mempermasalahkan pemimpin perempuan. Kesimpulannya rendahnya peluang perempuan untuk dipromosikan menjadi pemimpin karena pola pikir generasi tua yang pendidikannya relatif masih rendah cenderung mempertahankan budaya patriarki yang sudah mengakar sejak lama sehingga beranggapan bahwa biologis perempuan dikonstruksikan tidak layak menjadi pemimpin bahkan dianggap haram secara agama.

Pada dimensi praktis, diketahui adanya temuan bahwa kebijakan pada lembaga pendidikan yang bernuansa agama maupun umum masih bias *gender*. Dengan demikian, implikasinya isue *gender* perlu disosialisasikan pada lembaga pendidikan agar kebijakannya tidak bias *gender* dan bisa mengubah pola pikir pengambil kebijakan seperti generasi muda yang berpendidikan tinggi sehingga

tidak mempermasalahkan pemimpin perempuan lagi. Selanjutnya budaya patriarki lambat laun juga akan hilang dengan sendirinya. Oleh karena itu sangat diperlukan kerja sama yang baik dari berbagai unsur untuk melunturkan budaya patriarki dan mewujudkan kesetaraan *gender* terutama dengan para pengambil kebijakan, akademisi, tokoh agama, tokoh masyarakat, maupun birokrat.

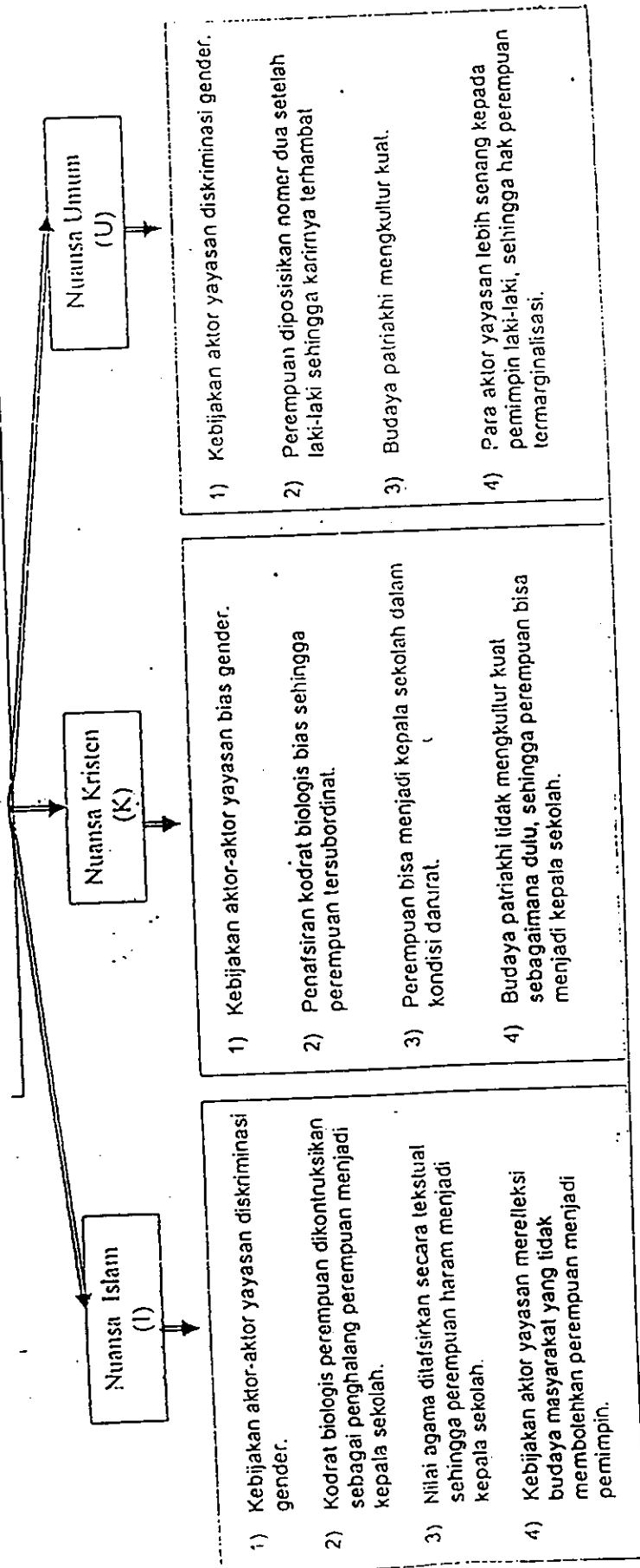
**FAKTOR PENYEBAB RENDAHNYA PELUANG GURU PEREMPUAN
UNTUK DIPROMOSIKAN MENJADI KEPALA SEKOLAH**

Situs	Faktor b. gis	Faktor Agama	Faktor Budaya Patriarkhi	Ket.
Situs I SDM I	V		V	Kuat
Situs II MINU	-	V	V	Sangat Kuat
Situs III SDK Brawijaya I	-		V	Menipis & Setara Gender
Situs IV SDK Yos Sudarso I	-	-	V	Menipis & Setara Gender
Situs V SD V-7	V	-	V	Sangat Kuat
Situs VI SD Taman Muda	V	-	V	Kuat
Kasus Negatif SDM IX	-	-	-	Setara Gender

Tabel : 8.1

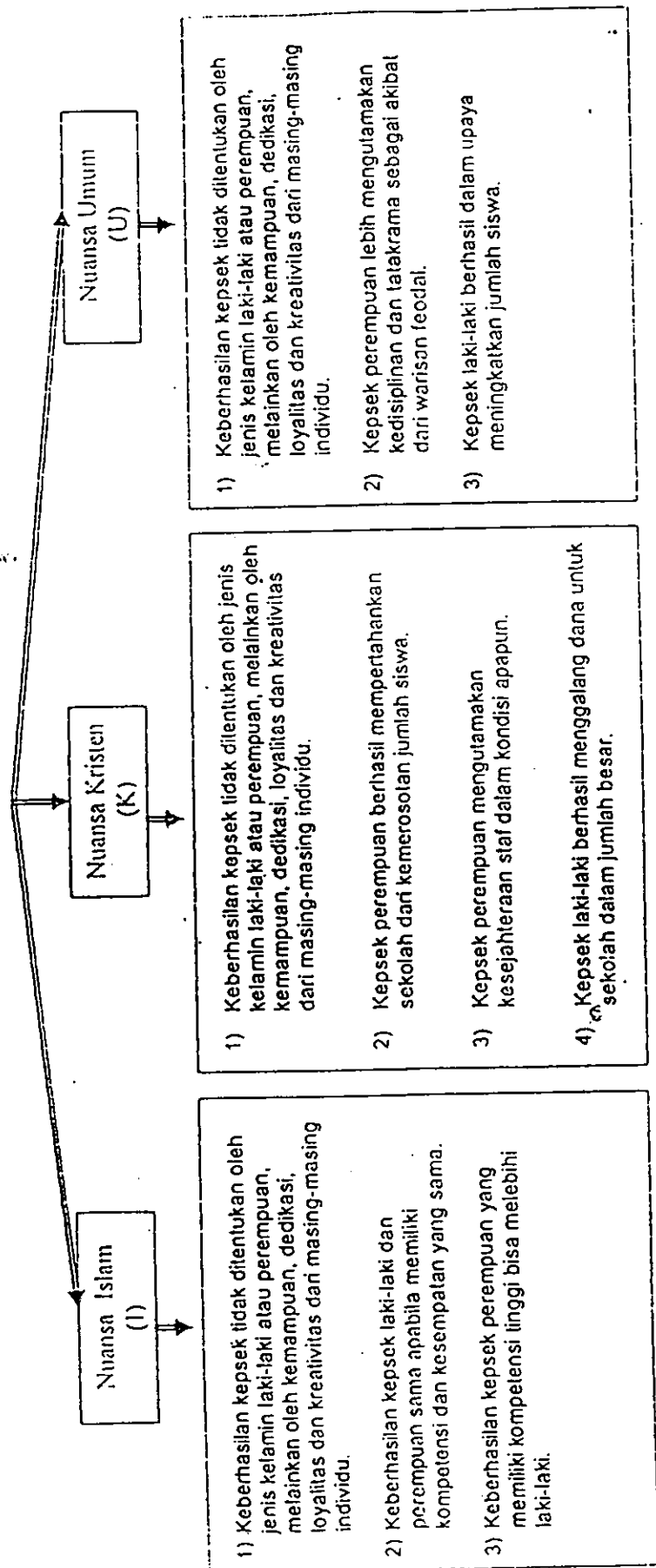
Bagan : 8.1

PEMBAHASAN FAKTOR PENYEBAB RENDAHNYA KARIR GURU PEREMPUAN PADA TIGA NUANSA SEKOLAH ISLAM, KRISTEN, UMUM / I, K, U (RUMUSAN MASALAH I)

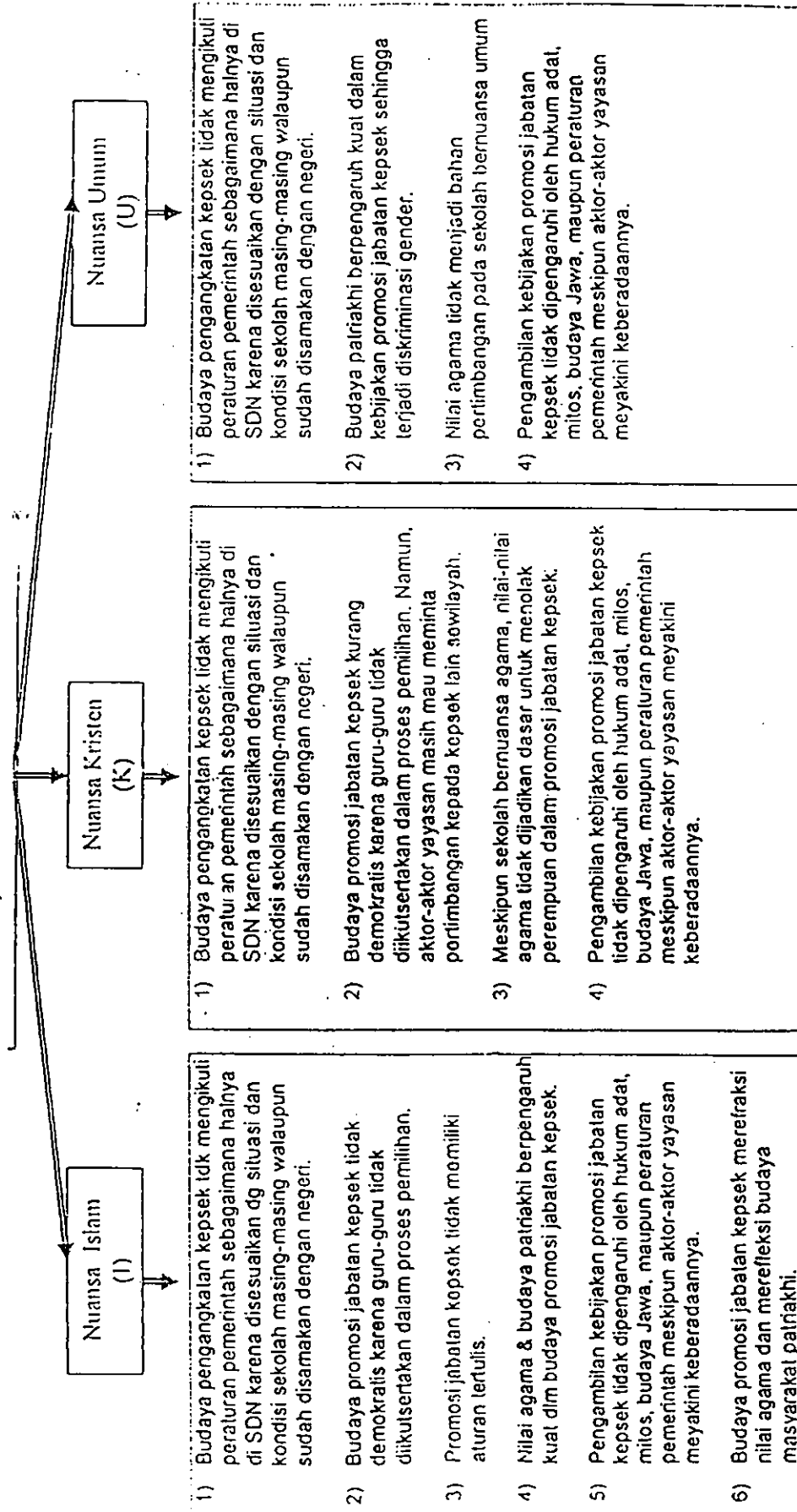


Bagan: 8.2

PEMBAHASAN KOMPARASI KEBERHASILAN KINERJA KEPALA SEKOLAH LAKI-LAKI DAN PEREMPUAN PADA TIGA NUANSA SEKOLAH: ISLAM, KRISTEN, UMUM / I, K, U (RUMUSAN MASALAH II)



ANALISIS BUDAYA PROMOSI JABATAN KEPALA SEKOLAH PADA TIGA NUANSA SEKOLAH ISLAM, KRISTEN, UMUM, / I, K, U (RUMUSAN MASALAH III)



BAB IX KESIMPULAN DAN IMPLIKASI TEORETIK

BAB IX**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI TEORETIK****1. Kesimpulan**

Ada lima temuan sebagai kesimpulan penelitian, sejalan dengan fokus masalah penelitian. Kelima kesimpulan tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Kesimpulan **pertama**, tersubordinatnya karir guru perempuan berdampak pada rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah dasar swasta. Hal ini merupakan dampak dari kebijakan aktor yayasan yang cenderung bias *gender*. Sejumlah aktor yayasan menafsirkan kodrat biologis yang bersifat given secara bias. Akibatnya, mereka menganggap perempuan tidak tepat menjadi pemimpin termasuk di antaranya sebagai kepala sekolah. Kebijakan aktor yayasan sebagai penguasa yang bias *gender* cenderung menghambat karir perempuan sehingga rendah peluangnya untuk menjadi pemimpin. Temuan ini sejalan dengan teori sosiobiologis yang menyetujui perbedaan peran laki laki dan perempuan berdasarkan perbedaan biologisnya (Parker & Parker, 1979) Peran tersebut lebih banyak merugikan perempuan karena biologi perempuan dianggap lebih lemah dari pada laki laki.

Kesimpulan **kedua**, keyakinan aktor yayasan terhadap nilai agama yang ditafsirkan secara tekstual mengakibatkan mereka berpandangan bahwa perempuan haram menjadi pemimpin. Di samping itu, ada sebagian aktor yayasan yang mengamalkan ajaran agamanya dengan cara merefleksi budaya masyarakat patriarkhis, sehingga kebijakan yang dihasilkan menjadi bias *gender*. Akan tetapi,

kebijakan yang bias *gender* tidak terjadi pada sebagian aktor yayasan lain yang menafsirkan nilai-nilai agama secara kontekstual. Mereka mengamalkan ajaran agamanya dengan cara merefraksi kitab suci secara murni, sehingga mereka tidak melarang perempuan menjadi pemimpin. Mereka memandang bahwa dalam kitab suci tersebut memang tidak ada ayat yang mengharamkan perempuan menjadi pemimpin. Temuan ini sejalan dengan perjuangan kaum feminis liberal yang berjuang untuk kesetaraan hak perempuan dengan laki laki (HAM) dan teori refraksi (Nasr, 1997) yang memperbolehkan perempuan menjadi pemimpin, termasuk di antaranya kepala sekolah..

Kesimpulan ketiga, penyebab utama rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah adalah adanya budaya patriarki yang mengakar kuat pada seluruh lapisan masyarakat, dan sangat berpengaruh pada pola pikir aktor penguasa sehingga bersikap bias *gender*. Selama ini perempuan ter subordinat oleh sistem patriarki. Hal ini berpengaruh pada promosi jabatan kepala sekolah yang cenderung merugikan kaum perempuan. Temuan ini sejalan dengan upaya kaum feminis radikal maupun liberal (Firestone, 1970) yang ingin menghilangkan budaya patriarki dan menyetarakan antara hak perempuan dengan hak laki-laki.

Kesimpulan keempat, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah tidak bergantung pada jenis kelamin, melainkan lebih ditentukan oleh kondisi internal masing-masing individu. Kondisi internal yang dimaksud meliputi kemampuan memimpin, intelektual, dedikasi, loyalitas, serta kreativitas yang tinggi sehingga mampu menciptakan inovasi dan memimpin sekolah dengan baik. Dalam hal ini,

tidak selamanya kepala sekolah laki-laki lebih baik daripada kepala sekolah perempuan. Pada kenyataannya, apabila mendapatkan kesempatan yang sama dengan laki-laki, cukup banyak kepala sekolah perempuan yang lebih berhasil dalam mengadakan inovasi dan manajemen terhadap lembaga yang dipimpinnya. Temuan ini mendukung teori feminis (Stuart Mill, 1806 dan Firestone, 1970) dan penelitian Franz Boaz (dalam Degler, 1991) yang menyatakan bahwa walaupun otak perempuan lebih kecil dari pada otak laki-laki tetapi kemampuannya sama.

Kesimpulan kelima, budaya promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta tidak mengikuti peraturan yang ditetapkan pemerintah sebagaimana di sekolah dasar negeri. Pada umumnya, aktor yayasan membuat peraturan sendiri sesuai dengan karakteristik, situasi, dan kondisi masing-masing sekolah. Implikasinya, promosi jabatan kepala sekolah di sekolah dasar swasta cenderung tidak demokratis karena guru tidak pernah diikutsertakan dalam proses pengangkatan kepala sekolah tersebut, baik dalam hal musyawarah maupun *voting*. Selain itu, pengaruh budaya patriarkhi masih sangat mempengaruhi pemikiran aktor yayasan, guru-guru, maupun masyarakat di sekitar sekolah, sehingga pemikiran yang cenderung mengutamakan superioritas laki-laki masih mendominasi para aktor yayasan yang dalam hal ini bertindak sebagai pengambil kebijakan. Akibatnya, keberadaan guru perempuan dinomorduakan, khususnya dalam hal kesempatan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah. Hal lain yang berbeda adalah adanya temuan bahwa aktor yayasan yang berpendidikan lebih tinggi cenderung berpikir logis dan mulai meninggalkan budaya patriarkhi.

Mereka berpikir bahwa suatu saat nanti kepala sekolah perempuan tidak dipermasalahkan lagi hingga pada akhirnya perempuan akan setara dengan laki-laki dan bias gender akan terkikis oleh pola pikir yang rasional atau pendidikan yang tinggi. Dengan demikian, mitos jawa, hegemoni laki-laki seperti *suwargo nunut neroko katut, konco wingking, kasur-dapur-sumur* (lihat Muthali'in, 2001) akan hilang dengan sendirinya. Temuan ini menunjukkan bahwa pada akhirnya budaya patriarkhi dan bias gender dapat terkikis oleh generasi muda yang berpendidikan tinggi. Orang yang berpendidikan tinggi cenderung memiliki pola pikir yang lebih rasional dan cenderung akan meninggalkan budaya patriarkhi yang bias gender

2. Implikasi Teoretik

Dari hasil penelitian di lapangan dapat dibangun teori baru yaitu "budaya patriarkhi dan bias gender cenderung bisa terkikis oleh pola pikir generasi muda berpendidikan tinggi, yang menafsirkan nilai agama secara kontekstual dan tidak mengkonstruksikan biologis perempuan secara inferior sehingga tidak mempermasalahkan keberadaan pemimpin perempuan"

Bangun teori di atas ini berimplikasi pada teori feminis liberal dan feminis radikal (John Stuart Mill, 1806 dan Firestone, 1970) yang antara lain dikembangkan oleh Bunck (1987) dan Echols (1989) karena kaum feminis liberal maupun kaum feminis radikal selalu berjuang untuk menyetarakan hak-hak kaum perempuan yang selama ini sering tersubordinat, termarginalisasi dan terstereotipekan oleh budaya patriarki, nilai agama serta konstruksi biologis

agar setara dengan laki-laki, antara lain dengan cara meningkatkan sumber daya manusia dengan pendidikan yang lebih tinggi. Pendapat kaum feminis liberal ini didasarkan pada doktrin John Lock yang menyatakan bahwa semua manusia memiliki hak yang sama dalam kehidupannya. Oleh karena itu, diskriminasi gender termasuk pelanggaran Hak Asasi Manusia (HAM) seharusnya mendapat sanksi hukum.

Bangun teori ini berbeda dengan teori sosiobiologis Pierre Van den Berghe (1973) yang dikembangkan oleh Parker & Parker (1979), karena teori sosiobiologis mengkonstruksikan perempuan yang dianggap lemah secara biologis pada posisi ter subordinat dan termarginalisasi, dan menempatkan laki-laki yang secara biologis dianggap kuat pada posisi superior dan lebih mampu. Kontribusi seperti ini sudah membudaya kuat sehingga sulit untuk ditinggalkan.

Para penguasa dengan pola pikir demikian cenderung bersikap bias gender sehingga kebijakan yang diambil lebih merugikan perempuan. Perempuan dianggap tidak berdaya dan tidak mampu menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi, sehingga peluang perempuan menjadi pemimpin sangat rendah. Memang benar bahwa secara biologis, perempuan berbeda dengan laki-laki. Namun, tidak seharusnya laki-laki dikonstruksikan sebagai pekerja publik dan penguasa/pengambil kebijakan, sementara perempuan dikonstruksikan sebagai pekerja domestik (*privat*) karena dianggap tidak mampu mengambil keputusan. Kodrat biologis perempuan seperti melahirkan, menyusui dan otaknya relatif kecil tidak boleh menjadikannya dianggap sebagai individu yang tidak mampu mengambil kebijakan.

Bangun teori di atas juga tidak sama dengan temuan Saphiro (1990) yang menyatakan bahwa hormon sex estrogen memiliki pengaruh terhadap perkembangan otak, terutama dalam kemampuan bahasa dan kemampuan lainnya. Otak perempuan lebih tersebar merata pada bagian otak kanan dan kiri, sedangkan laki-laki lebih terkonsentrasi pada otak kiri saja sehingga berpengaruh pada kemampuan berbahasa dan kemampuan lainnya. Pendapat Saphiro ini tidak mutlak kebenarannya, karena ternyata terhambatnya karir perempuan justru lebih disebabkan oleh pola pikir penguasa yang bias *gender*, bukan pada kemampuan otak perempuan. Adapun pola pikir yang demikian dibentuk oleh budaya patriarki yang sudah lama mengakar kuat pada masyarakat, dan didukung oleh pola pikir tokoh agama yang masih merefleksikan budaya tradisional sehingga masih sulit meninggalkan budaya patriarki.

Bangun teori tersebut juga mendukung hasil penelitian Franz Boas yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan dalam hal kemampuan intelegensi, komunikasi, kepemimpinan, maupun stabilitas kerja. Sebagai bukti, cukup banyak ditemukan hasil kepemimpinan perempuan yang keberhasilannya sama dengan hasil kepemimpinan laki-laki, bahkan lebih baik lagi.

Dari uraian implikasi teoretik di atas, maka secara praktis pola pikir penguasa perlu dirubah sehingga berwawasan *gender*. Cara mengubahnya antara lain melalui pendidikan yang tinggi, seminar sosialisasi *gender*, penyuluhan, pelatihan, bahkan penelitian yang melibatkan para pengambil kebijakan dan

melaksanakan undang-undang yang mengatur tentang diskriminasi *gender* secara seksama.

Selain sejumlah implikasi teoretik langsung tersebut, temuan penelitian ini bisa memberikan kontribusi pada ilmu sosial khususnya sosiologi sebagaimana dijelaskan sebagai berikut

Pertama, temuan yang menyatakan bahwa penguasa yang bias *gender* cenderung menghambat karir perempuan dan berimplikasi pada falsafah pakar sosiologi pendidikan Paulo Freire (1999). Menurut Freire, pemimpin atau penguasa harus memiliki filsafat hidup yang bertolak dari kehidupan yang nyata, yaitu di dunia ini mayoritas umat manusia tertindas dan menderita. Sedangkan secara minoritas (penguasa) menikmati, bahkan menginjak-injak hak-hak orang lain secara tidak adil. Hal seperti ini tidak seimbang dan merupakan tindak penindasan yang tidak manusiawi. Mayoritas kaum tertindas dibuat tidak berdaya dan dibenamkan dalam budaya bisu. Menurut Freire, cara mengatasi yang paling tepat adalah dengan memanusiakan kembali manusia melalui pendekatan humanisasi. Hal semacam ini ditemukan di beberapa situs penelitian. Perasaan perempuan bergejolak, tetapi tidak berani berontak karena terhegemoni oleh budaya bisu seperti yang diungkapkan oleh Freire. Oleh sebab itu, para penguasa perlu dihumanisasikan, yaitu dengan cara memanusiakan aktor penguasa dengan cara menghilangkan budaya bisu dan disadarkan bahwa kebijakannya merugikan perempuan. Budaya bisu sudah tidak relevan lagi pada dunia pendidikan yang modern ini karena bertolak belakang dengan HAM.

Kedua, temuan tersebut juga berimplikasi pada teori kekuasaan Johan Galtung. Teori ini menyatakan bahwa kekuasaan yang dibangun dari relasi yang tidak seimbang, cenderung menaruh kepercayaan pada kekuatan kekuasaan yang timpang. Dalam hal ini berarti ada pihak yang kuat dan ada pihak yang lemah. Menurut Galtung, dimensi kekuasaan ada dua macam, yaitu kekuasaan atas diri sendiri dan kekuasaan atas orang lain. Dalam temuan ini, pihak yang kuat adalah penguasa institusi yang mayoritas laki-laki, sementara pihak yang lemah adalah perempuan yang karirnya terhambat untuk menjadi pemimpin. Begitu pula temuan penelitian ini juga dapat mendukung tipologi penguasa Gramsci (1971) yang menghegemoni perempuan sehingga mereka tidak sadar dan tidak merasa bahwa diri mereka berserta hak-haknya tersubordinat oleh hegemoni para aktor yang memegang kekuasaan.

Ketiga, cukup sulit memasukkan perspektif gender pada institusi yang belum mau mengadakan perubahan pada lembaganya karena budaya patriarkhi masih tetap mengakar kuat pada lembaga tersebut dan masih tetap dipertahankan. Di samping itu keberlangsungan kekuasaan pejabat publik dalam suatu institusi yang sebagian juga ditentukan oleh ajaran agama yang penafsirannya berbeda-beda.

Akhirnya, sejauh menyangkut substansi tentang pemaknaan, temuan-temuan penelitian ini memang ada temuan yang berbeda dengan teori sosiobiologis dan sejalan dengan eksistensi teori feminis radikal dan feminis liberal. Hal ini disebabkan kondisi dari enam situs di lapangan memang ada yang sudah mengalami perubahan sehingga sejalan dengan teori feminis, namun ada

juga yang belum mengadakan perubahan sehingga cenderung tetap mempertahankan adat kebiasaan dan semakin memperkuat teori sosiobiologis..

Harapan peneliti, secara praktis disertasi ini bisa membantu menjawab pertanyaan yang sifatnya umum dan belum terjawab secara tegas oleh siapa pun, yaitu mengenai penyebab pembagian peran antara laki-laki dan perempuan yang berbeda secara mendunia, apakah dikarenakan kodrat alam ataukah oleh konstruksi manusia/masyarakat itu sendiri. Bantuan jawaban dari temuan peneliti ini adalah bahwa pembagian peran antara laki-laki dengan perempuan yang berbeda dan cenderung memposisikan laki-laki sebagai superior dan perempuan sebagai inferior, bukan merupakan kodrat dari alam, melainkan hanya bentukan masyarakat yang ada sejak jaman nenek moyang. Bentukan ini mengkultur semakin kuat sehingga pada akhirnya menimbulkan budaya patriarki yang lebih merugikan perempuan. Temuan dari hasil penelitian ini mendukung jawaban Stuart Mill yang menyatakan bahwa perbedaan peran laki-laki dan perempuan juga bukan disebabkan oleh hukum alam, melainkan lebih pada konstruksi masyarakat yang didasarkan pada perbedaan biologis. Sesuai dengan perubahan struktur masyarakat yang didukung oleh teknologi modern serta SDM yang tinggi, diharapkan lambat laun budaya patriarki akan terkikis dengan sendirinya, dan kesetaraan gender pun akan terwujud.

3. Saran

Pertama, rendahnya peluang guru perempuan dalam menduduki jabatan kepala sekolah disebabkan oleh kebijakan aktor-aktor yayasan yang bias *gender*.

Pada umumnya mereka memandang kodrat biologis perempuan sebagai hal yang mengganggu sehingga merasa layak menempatkan perempuan pada posisi yang ter subordinat. Padahal, sebenarnya kodrat biologis merupakan pemberian Tuhan yang bersifat given, sehingga tidak seharusnya dikonstruksi sedemikian rupa dengan menempatkan perempuan pada posisi 'nomor dua'. Meski secara biologis kodrat perempuan memang berbeda dengan laki-laki, tidak seharusnya laki-laki dan perempuan dibeda-bedakan. Kepala sekolah di jaman modern ini tidak mengandalkan kekuatan fisik saja, melainkan lebih pada kemampuan intelektual, keterampilan, dan kepemimpinan yang memadai. Perempuan dapat dengan mudah menjalankan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah dengan memanfaatkan fasilitas teknologi yang ada.

Kedua, penyebab lain yang mengakibatkan rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah adalah alasan kontroversi tentang kepemimpinan perempuan yang dilandaskan pada nilai-nilai agama. Pandangan mengenai kepemimpinan perempuan hendaknya mengacu pada keberhasilan Ratu Bilqis sehingga perempuan tidak diharamkan menjadi pemimpin, termasuk di antaranya menjadi kepala sekolah.

Ketiga, penyebab utama rendahnya karir guru perempuan untuk dipromosikan mejadi kepala sekolah adalah adanya budaya patriarkhi yang masih mengakar kuat pada pada institusi yang masih mempertahankan budaya tersebut. Oleh karena itu, para tokoh agama, tokoh masyarakat, akademisi, dan birokrat hendaknya menangani bias *gender* secara terpadu.

Keempat, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah tidak bergantung pada jenis kelamin, melainkan lebih ditentukan oleh kondisi internal masing-masing individu, meliputi kemampuan kepemimpinan, intelektual, dedikasi, loyalitas, dan kreativitas yang tinggi, sehingga mampu menciptakan inovasi dan memimpin sekolah dengan baik. Dengan demikian, hendaknya perempuan diberi kesempatan yang sama dengan laki-laki dalam menduduki jabatan kepala sekolah karena pada kenyataannya tidak sedikit pemimpin perempuan yang mampu dan berhasil memajukan sekolah.

Kelima, budaya promosi jabatan kepala sekolah cenderung tidak demokratis karena semua dilakukan atas dasar kebijakan aktor yayasan semata. Pada era globalisasi ini hendaknya budaya yang demikian dihilangkan. Sudah selayaknya guru-guru, laki-laki maupun perempuan, diperhitungkan suaranya dalam suatu musyawarah dan pemilihan atas dasar suara terbanyak. Cara lain yang dapat dilakukan untuk segera mewujudkan kesetaraan *gender* adalah dengan menerapkan model padu, yaitu berbagai pihak terkait diajak memecahkan permasalahan *gender* yang ada. Isu *gender* juga harus segera disosialisasikan kepada semua lapisan masyarakat agar kata *gender* bisa dipahami secara tepat dan benar, sehingga budaya patriarkhi semakin ditinggalkan.

DAFTAR PUSTAKA

DISERTASI

Penelitian Di Berbagai

R

DAFTAR PUSTAKA

- "Arti Pangkat bagi Seorang PNS". 2002. *Infososial.com*. 13 Maret.
- Lina SDN Nyaris Tak Punya Murid (Akibat Kebijakan yang Salah), htm. Tanggal 10 Agustus 2002.
- Abdullah, Irwan. 1997. *Sangkan Paran Gender*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ahmed, Leila. 1992. *Women and Gender in Islam: Historical Roots of Modern Debate*. London: Yale University Press.
- Al-Munawar, Said Agil. (tanpa tahun). *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam : Membongkar Penafsiran Surat An-Nisa ayat 1 dan 34*. Surabaya: Intervisi.
- Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj. 2000. *Reflexive Methodology (New Vistas for Qualitative Research)*. London: Publications Sage.
- Anderson, Benedict R.O.G., 1990. *Language and Power: Exploring Political Cultures in Indonesia*, London: Cornell University Press.
- Anees, Munawar Ahmed. 1991. *Islam dan Masa depan Biologis Umat Manusia*. Bandung: Tanpa Penerbit.
- Anshori, Dadang S.1997. "Dari Feminis Hingga Feminin: Potret Perempuan di Dunia Maskulin". dalam *Membincangkan Feminisme, Refleksi Muslimah Atas Peran Sosial Kaum Wanita*. Dadang S. Anshori, Engkos Kosasih & Frida Sarimaya (ed). Bandung: Pustaka Hidayah.
- Arifin, Imron (ed). 1993. *Metode Penelitian Sosial Dan Masalah Keagamaan*, Malang: Kalimasada Press.
- Arifin, Imron. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS IKIP Malang.
- Asfar, Muhammad. 1996. "Wanita dan Politik: Antara Karir Pribadi dan Jabatan Suami". Dalam majalah *Prisma*. No 5, 1996, Jakarta:LP3S
- Azra, Azyumardi. (tanpa tahun). *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Membongkar Peranan Perempuan dalam Bidang Keilmuan*. Surabaya: Intervisi.
- Baidhowy, Zakiyuddin (ed.). 1997. *Wacana Teologi Feminis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Becker, G. (1985). "Human Capital, Effort and Sexual Division of Labour". Dalam *Journal of Labour Economics*, 3, pg33-pg58.
- Bannister, Robert, 1991. *Jessie Bernard: The Making of a Feminist*. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- Bartsky, Sandra Lee. 1992. *Feminism and Domination: Studies in the Phenomenology of Oppression*. New York: Routledge
- Benhabib, Seyla. 1998. *Feminism and Postmodernism: An Uneasy Alliance*. *Filosoficky Casopis* 46:803-181.
- Berger, Peter L. 1989. *Langit Suci (Agama Sebagai Realitas Sosial)*. Jakarta: LP3ES.
- Berger, Peter L., & Kellner, Hansfried, 1989. *Tafsir Sosial Atas Kenyataan, Risalah Tentang Sosiologi Pengetahuan*, terj.: Basari Hasan, Jakarta: LP3ES.
- Bhasin, Kamla dan Khan, Nighat Said. 1999. *Persoalan Pokok Mengenai Feminisme dan Relevansinya*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama-Kalyanamitra.
- Bhasin, Kamla. 1996. *Menggugat Patriarki: Pengantar Tentang Persoalan Dominasi Terhadap Kaum Perempuan*. Yogyakarta: Bentang-Kalyanamitra.
- Billiard, Mary. 1992. "Do Women Make Better Managers?". *Working Woman* March 1992
- Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. 1998. *Qualitative research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Third Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bordo, Susan. 1990. *Feminism, Postmodernism, and Gender-Scepticism*, in L.Nicholson (ed). New York: Routledge:133-156
- Brenner, R.K, Tomkiewicz, J., & Schein, V.E. 1994. Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited. *The Academy of Management Journal*, 32, 662-669.

- Bryman, A. 1984. *The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Methods*. Third Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc
- Budiman, Arif. 1985. *Pembagian Kerja Secara Seksual: Sebuah Pembahasan Sosiologi tentang Peran Wanita di Dalam Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia.
- Budiman, Kris. 2000. *Feminis Laki-laki dan Wahana Gender*. Magelang: Yayasan Indonesia.
- Bunch, Charlotte 1987, *Passionate Politics: Feminist Theory In Action*, N.Y : St. Martin's
- Cahoone, Lawrence E, 1996. *From Modernism to Postmodernism: An anthology*. Blackwell: Publisher Inc.
- Capper, C. 1993. *Educational Administration a Pluralistic Society*. New York: SUNY
- Chasteen, Amy L. 2001 "Constructing Rape : Feminism, Change and Women's Everyday Understandings of Sexual Assault", *Sociological Spectrum*"
- Collin, Finn. 1997. *Social Reality*, London: Raoutledge.
- Connect.net.html. 2004. "Phenomenology". *This Is The Phenomenology Page*. (28-8-2004)
- Craib, Ian. 1994. *Teori-Teori Sosial Moder dari Parsons sampai Habermas*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Dahrendorf, Raif. 1959. *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, University Press.
- Darmawati, Intan. 2003. *Jurnal Perempuan: Perempuan dan Fundamentalisme Dalam Katolik*. Jakarta: Yayasan Jurnal Perempuan.
- Degler, Carl. 1991. *In Search of Human Nature: The Decline and Revival of Darwinism in American Social Thought*. New York: Oxford University Press.
- Denzin, Norman K dan Lincoln, Yvonna S. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Departemen Agama RI. 1984. *Alqur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci Alqur'an.

- Dewi, Eriyanti Nurmala. 1997. "Feminisme Kontemporer vs Feminisme Islami". dalam Dadang S. Anshori, Engkos Kosasih & Frida Sarimaya (ed). *Membincangkan Feminisme, Refleksi Muslimah atas Peran Sosial Kaum Wanita*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Dhofier, Zamakhsyari, 1982. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3S.
- Dosse, Francois. 1986. *The History of Structuralism The Rising Sign, 1945-1946*. Minnea polis, University of Minnesota Press
- Echols, Alice. 1989. *Daring To Be Bad : Radical Feminism In America*, Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Eddy W, Mungin. 2001. Guru Dalam Ketidakberdayaan. *Harian Umum Suara Merdeka*, tgl 26 Nopember 2001, hal 1-3.
- Elizabeth, A. 1986. *Who Is She: The Mistery of God in Feminist Theological Discourse*. New York: International Publisher Company.
- Engels, F. 1970. *The Origin of Family Private Property and The State*. New York: International Publisher Company.
- Engineer, Asghar Ali. 1994. *Hak-hak Perempuan dalam Islam*, terj.: Farid Wajidi dan Cici Farkha Assegaf. Yogyakarta: Yayasan Bentang Budaya.
- Ernestine, Friedl. 1975. *Women and Men: An Anthropologist View*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Faisal, S. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3.
- _____. 1998. *Pelatihan Metode Penelitian Kualitatif*. Kumpulan Materi BMPTSI Wilayah VII Jatim.
- Fakih, Mansour. 1997. *Analisis Gender Dan Transformasi Sosial*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- _____, 1999. *Gender dan Perubahan Organisasi (Menjembatani Kesenjangan Antara Kebijakan Kebijakan dan Praktik)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Fauzi, Ikhwan. Lc. 2002. *Perempuan dan Kekuasaan (Menelusuri Hak Politik dan Persoalan Gender dalam Islam)*. Penerbit: Amzah Cetakan pertama, September 2002.
- Foucault, Michael. 1978. *The History of Sexuality: An Introduction*. New York: Pantheon.

- _____. 1999. *Gender dan Perubahan Organisasi: Menjembatani Kesenjangan Antara Kebijakan Dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Frye, Marilyn. 1983. *The Politics of Reality : Essays in Feminist Theory* Trumansburg Ny : Crossings Press
- George, Ritzer- Douglas J. Goodman, 2004. *Teori Sosiologi Modern*. Kencana Jakarta
- Gilligan, Carol. 1982. *In A Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Glinka, Josef, 1987. *Antropologi Ragawi I*. Handout utk mahasiswa. Surabaya: FISIP Universitas Airlangga.
- Glinka, Josef. 1990. *Antropometri Dan Antroposkopi*. Surabaya: FISIP Universitas Airlangga.
- Gordon, R.A. 1976. *School Administration: Challenge and Ooportunity for Leadership*. Dubuque, Iowa: Wm.C.Brown Company Publishers.
- Gramsci, Antonio. 1971. *Selection from the Prison Note books*, (Edited by Hoare, O. And Smith, G). London Lawrence and Wishart.
- Grenz, Stanley J. 2001. *A Primer on Postmodernism*. Yogyakarta: Yayasan Andi.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. 1981. *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Gunawan, Ary. H. 2000. *Sosiologi Pendidikan- Suatu Analisis Sosiologi tentang Berbagai Problem Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hall, Richard H. 1982. *Organizations: Structure and Process*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Hasyim, Syafiq. 1999. *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam*. Surabaya: Intervisi.
- Hersey, Paul, et.al. 1977. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. third edition. New Jersey: By Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Horton, Paul B, dan Hunt, Chester L, 1976. *Sociology*, New York: McGraw-Hill Book Company.

- Humm, Maggie. 2002. *Ensiklopedia Feminisme*. Terj.: Mundi Rahayu. Yogyakarta: Fajar Pustaka Baru.
- Illich, Ivan. 2001. *Matinya Gender*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ilyas, Yunahar. 1997. *Feminisme Dalam Kajian Tafsir Al-Qur'an: Klasik dan Kontemporer*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ishomuddin. 2004. *Proses Perubahan Sosial-Budaya Warga Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama (NU): Studi Etnografi Pada Masyarakat Transisi di Desa Drajat dan Paciran Kabupaten Lamongan*. Surabaya: PPS-IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- Ivan, Nye. 1976. *Role Structure and Analysis of The Family*, California & London: Sage Library of Social Research.
- Jaggar, Alison M. 1977. *Political Philosophies of women's Liberation* Vetterling Braggin (Ed) dalam *Feminism and Philosophy*. West Hartforth: Kumarian Press.
- Jaggar, Alison M. dan Susan R. Bordo (eds). 1989. *Gender/Body/Knowledge, Feminist Reconstructions of Being and Knowing*. New Brunswick dan London: Rutgers University Press.
- Joan Culter Friedrch. 1987. *The Pre-Menstrual Solution, How Teori Fungsionalis Struktural Frame the Shrew in You*. San Jose: Arrow Press.
- John Stuart Mill dan Harriet Taylor Mill. 1970. *Essays on Sex Equality*, Chicago: Alice Rossi-Chicago University of Chicago Press.
- Johnson, Doyle Paul, 1986. *Teori Sosiologi Klasik dan Moder* Jilid I dan II. (terj.: Robert Z.). Jakarta: Gramedia.
- Jones, B.K. 1990. "The Gender Difference Hypotesis: A Synthesis of Research Findings". *Educational Administration Quarterly*. Vol.26, No.1. h.5-37.
- Juliati, Jajuk. 2002. *Kumpulan Makalah Penataran dan Lokakarya Metodologi Penelitian Gender (Perspektif Gender Dalam Pendidikan Menengah Dan Tinggi)*. Jakarta: Depdiknas.
- Karlis, Lisa. 1996. "How The World Views Woman". *Working Woman*. Vol. 21 Issn: 9, Hal 16.
- Keputusan Menteri Agama RI. No.368 Tahun 1993 Tentang Madrasah Ibtidaiyah* Jakarta: Departemen Agama.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No.085 Tahun 1994 Tentang Pengangkatan Dan Pemberhentian Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan Dan kebudayaan. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Lembaga Alkitab Indonesia. 2002. *Perjanjian Lama dan Perjanjian Baru dalam Terjemahan Baru (ditambah dengan kitab-kitab Deuterokanika).* Jakarta: Lembaga Biblika Indonesi-Lembaga Alkitab Indonesia

Lerner, Gerda. 1986. *The Creation of Patriarchy*, New York. Oxford

Linsey, Lindal. 1990. *Genderroles: Asociological Perspective*, New Jersey: Prentice Hall.

Lipham, James M., 1985. *The Principalship, Concepts, Competencies, Cases*, New York: By Longman Inc., 1569 Broadway.

LIPS, Hilary M. 1993. *Sex and Gender: An Introduction*. Toronto: Myfield Publishing Company.

Majchrzak, Ann. 1984. *Methods For Policy Research*. London-New York: Publications Sage Beverly Hills.

Mantja, W. 1997. *Etnografi: Disain Penelitian Manajemen Pendidikan*. Buku Ajar di Jurusan AP FIP dan Program Studi Manajemen Pendidikan PPS IKIP Malang. Tidak Diterbitkan. Malang: IKIP Malang

Marshall, C. 1985. "The Syigmatized Woman: The Profesional Woman in a Male Sex-Typed Careers". *Journal of Educational Administration*. Vol. 23, No. 2 Pg.131-152.

Mastuhu, 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS

Megawangi, Ratna. 1999. *Membiarkan Berbeda: Sudut Pandang Baru Tentang Relasi Gender*. Bandung: Mizan Pustaka

Mellor, Steven. 1995. "Gender Composition And Gender Representation in Local Unions: Relationship Between Women's Participation in Local Activities". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 80 No.6. Hal. 706-720

Millet, Kate. 1970. *Sexual Politics*. New York, Doubleday 7 Co., Inc.

Moleong, Lexy J. 1997. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Morgan, Gareth & Smircich, Linda. 1990. "The Case of Qualitative Research". *Academy of Management Review*. Vol.5 Nomor 4.491.500:491-500

- Morse, Janice M. 1994. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London: Publications Sage.
- Moser, Caroline. O.N, 1989. "Gender Planning in The Third World: Meeting Practical and Strategic Needs". *World Development*. No.17 (11) Pgs. 799-825.
- Mukhsin, Amina Wadud. 1994. *Wanita di dalam Al-Quran*, terj.: Yaziar Radianti. Bandung: Pustaka.
- _____, 1994. *Wanita di Dalam Alqur'an*. Terj. Yaziar Radianti. Bandung: Pustaka
- Mufidah. 2004. *Paradigma Gender*. Malang: Bayu Media.
- Muhsin, Aminah Wadud. 1992. *Qur'an and Woman*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Muthali'in, Achmad. 2001. *Bias Gender Dalam Pendidikan*. Surakarta: Penerbit Universitas Muhammadiyah.
- Nasr, Seyyed Hossein. 1997. *Pengetahuan dan Kesucian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar (CIIS) Sentral for Islamic Studies.
- Nurdiana, Endah, etc. 2000. *Catatan Untuk Bidang Strategis (RAN-PKTP)*. Jakarta: Kemitraan Negara dan Masyarakat.
- O'Reilly, P., & Borman, K. 1984. *Sexism and Sex Discrimination in Education Theory Into Practice (TIP)*. Vol13, No.2.
- Ortiz, F.L., Marshall, C. 1988. Women in Educational Administration. Dalam Boyan, N.J. (Ed.). *Handbook of Research on Educational Administration*. Pgs.123 -141. New York: Longman.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Fourth: Edition Boston: Allyn and Bacon.
- Panuju, Redy. 2002. *Relasi Kuasa*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Para Waligereja Regio Nusa Tenggara. 1992, *Katekismus Gereja Katolik*. Ende: Percetakan Arnoldus.
- Parker, Seymour & Parker, Hilda. 1979. *Myth of Male Superiority Rise and Domise Americana Antropologist*.
- Parson, Talcott dan Robert. F. Bales (eds). 1955. *Family Socialization and Interaction Process*. Glencoe 11: The Free Press.

- Patria, dkk. 1999. *Antonio Gramsci Negara dan Hegemoni*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Patton, M.Q. 1980. *Qualitative Evaluation Methods*. London: Sage Publication.
- Paul Johnson, Doyne. 1981. *Sociology Theory Classical Founders and Contemporary Perspectives*. Alih bahasa: Robert M.Z. Lawang. 1994. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Pemerintah RI No. 28 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Dasar*. Jakarta: Penerbit Dharma Bhakti.
- Poerwandani, E. Kristi. 2001. *Karakteristik Dan Kredibilitas Penelitiān Kualitatif (Bahan Pelatihan Metode Penelitian Kualitatif Tingkat Lanjut)*. Jakarta: PPKB-LP UI.
- Poloma Margaret .1994. *Sosiologi Kontemporer, PT Grafindo*. Persada Jakarta.
- Ratnawati, Retty. *Aspek Medis Kesehatan Reproduksi: Anatomi-Fisiologi Organ Reproduksi, Perbedaan Psikoseksual dan Aplikasinya dalam Buku Pendidikan Islam*. Makalah dipresentasikan pada SEMILOKA Fikih Emansipatoris dan Hak-Hak Reproduksi Perempuan dalam Islam bagi pengasuh Pondok Pesantren se-Jatim, Malang, 21-23 Juni 2002.
- Richardson, Laurel. 1988. *The Dynamics of Sex and Gender (A Sociological Perspective)*. New York: Harper and Row.
- Riches, C. 1990. "Gender and School Management". B., & Trafford, L. (Ed). *Research in Educational Management and Policy; Restrospect & Prospect*. Pgs.142-148. London: The Farmer Press.
- Ritzer, George. 1985. *Sosiologi Ilmu Berparadigma Ganda*, (Alimanda-Penyadur), Jakarta: Rajawali Pers.
- Ritzer, George. 2002. *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*. Penerbit: PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rofiq, 2001. "Menimbang Nasib Perempuan dalam Agama dan Feminisme". *Majalah El Harakah*. No 56/XXII/Januari-Maret 2001.
- Rozier, Carolyn K & Hersch, Cochran Mona. 1986. "Gender Differences in Managerial Characteristics in a Female Dominated Health Profession". *Health Care Supervisor*. Vol. 14, Iss. 4. Hal 57-70

- Ruminiati, dkk. 1996. *Kesiapan Guru, Sarana dan Prasarana Madrasah Ibtidaiyah Dalam Pelaksanaan Wajib Belajar di Kabupaten Malang*. Laporan penelitian. Tidak dipublikasikan. Malang: Lembaga Penelitian IKIP Malang
- Sabda.org. 2002. *Peran Ibu*. Publikasi edisi 29, 1 Desember 2002 hal 1-11
- Sadker, M., Sadker, D., & Klein. 1991. The Issue of Gender in Elementary and Secondary Education. *Review of Research in Education*. Vol.17, h.269-315. Washington DC: American Research Association.
- Sadli, Saparinah. 1997. *Perempuan Kerja Dan Perubahan Sosial (Sebuah Pengantar Studi Perempuan)*. Jakarta: Kalyanamitra.
- Sanderson, Stephen K. 2000. *Makro Sosiologi (Sebuah Pendekatan Terhadap Realitas Sosial)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Saphiro. 1990. "Guns and Dolls". *News Week*, 28-5-1990.
- Saptari, Ratna dan Brigitte Holzner. 1997. *Perempuan Kerja dan Perubahan Sosial: Sebuah Pengantar Studi Perempuan*. Jakarta: Yayasan Kalyanamitra.
- Sayogya, P. 1983. *Peranan Wanita dalam Perkembangan Masyarakat Desa*. Jakarta: YIIS.
- Schein, V.E, 1973, "The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisites Management Characteristics". *The Journal of Applied Psychology*, 51, 95-100.
- Schein, V.E. 1989. "Sex Role Stereotypes and Requisites Management Characteristics among College Student". *Sex Roles*, 20, (1/2), 103-110
- Schein, V.E., Muller, R., & Jacobson, C. (1989). "The Relationship Between Sex Role Characteristics among College Students". *Sex Roles*, 20, (1/2), 103-110.
- Schlegel, S.A. 1984. *Penelitian Grounded dalam Ilmu-Ilmu Sosial*. Surakarta: Fak. Sospol UNS.
- Segal, Lynne. 1987. *Is the Future Female Troubled Thought on Contemporary Feminism*. London: Virago Press.
- Shakeshaft, C. 1993. "Gender Equity in School". dalam Capper, C. (Ed) *Educational Administration in a Pluralistic Society*. New York: SUNY: h.86-109.

- Shihab, Quraish. 1996. *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam : Membongkar Hadist-Hadist Bias Gender*. Surabaya: Intervisi.
- Shihab, Quraish. 1999. *Argumen Kesetaraan Gender: Perspektif-Qur'an*. Jakarta: Paramadina.
- Showalter, Elaine. 1989. *Speakeing of Gender*. London: Routledge.
- Siahaan, Hotman. 2000. 'Memahami Realitas Sosial dengan Pendekatan Sosiologi Makro' dalam *Makro Sosiolog: Sebuah Pendekatan terhadap Realitas Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Skolnick. A. & Skolnick J.H (eds). 1974. "Intimacy". *Family and Society*. Boston, Little Brown & Co.
- Sosiologi Kontemporer*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Stainback, Susan dan Williams. 1990. *Understanding and Conducting Qualitative Research*. Publising Company Kendall/Hunt
- Stoner, James.A.F. 1982. *Management*. Second edition. NJ: By Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Strauss, Anselm dan Yulius Coabin, 1990. *Basics of Qualitative Research*. Newburq Park: Sage Publication.
- Sugiharto, Bambang I. 1996. *Postmodernisme: Tantangan Bagi Filsafat*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Sukei, Keppi. 2002. *Teknik Analisis Gender*. Malang: Pusat Penelitian Peran Wanita Lemlit Unibraw Malang
- Supanto, Yunus. 2004. "Halal Haram Presiden Perempuan". *Harian Umum Surya*, 28 Juni 2004.
- Tameri.com. 2004. "Edmund Husserl". *Existentialism and Edmund Husserl*. (28-8-2004)
- Tim Disbintalad. 1993. *Alqur'an Terjemah Indonesia*. Jakarta: PT Sari Agung.
- Tukiran dan Darwin, Muhadjir (Eds.). 2001. *Menggugat Budaya Patriarki*. Yogyakarta: Kerjasama Ford Fondation dengan Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gajah Mada.

- Turner, Bryan. 2000. *Teori-Teori Sosiologi Modernitas Posmodernitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ulfatin, Nurul. 1993. *Motif Wanita Dalam Memilih Guru Sebagai Profesi*. Makalah dalam Seminar Sehari Hasil-hasil Penelitian Perguruan Tinggi di Pusdiklat. Depdikbud 8-14 Februari. Jakarta: Ditbinlitabmas Ditjen Dikti Depdikbud.
- Ulfatin, Nurul. 2000. *Pemetaan Pengambilan Keputusan oleh Kepala Sekolah berdasarkan Dimensi Gender: Kajian Sosiokultural, Psikologi dan Geografis (Laporan Penelitian)*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan - Lemlit IKIP Malang
- Umar, Nasaruddin. 2002. *Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap dalam Ilmu Tafsir pada Fakultas Ushuluddin*. Jakarta: IAIN Syarif Hidayatallah.
- Umar, Nassaruddin. 1999. *Argumen Kesetaraan Gender: Perspektif Al-Quran*. Jakarta: Paramadina.
- Undang-Undang Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Armas Duta Jaya.
- W. Creswell, John. 1994. *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage Publications
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- _____, 2002. "Agama Dan Kekerasan Terhadap Perempuan". *Jurnal Demokrasi Dan HAM – Aksi Kekerasan Dan Kekuasaan*. Vol. 2 no.1 Feb-Mei 2002
- Walby, Sylvia. 1991. *Teorizing Patriarchy*, Oxford: Basil Blackwell.
- Walker, Dr. D. F. 19947. *Konkordasi Alkitab: Register Kata-kata dan Istilah-istilah dari Alkitab (Perjanjian Lama dan Perjanjian Baru) dalam Terjemahan Baru*. Yogyakarta: Kanisius.
- Watch Tower Bible and Tract Society of Pennsylvania*. 1990. New York: Watch Tower Bible And Tract Society of New York, Inc. International Bible Students Association, Brooklyn.
- Wheatley, Margaret J. 1997. *Leadership and The New Science*. Jakarta: Abdi Tandır.
- Whitbeck, Caroline. 1976. "Theories of Sex Differences", *Woman and Philosophy*. Gould & Wortofsky (eds).

Wieringga, Saskia Eleonora. 1999. *Penghancuran Gerakan Perempuan di Indonesia*. Jakarta: Garba Budaya

Wignyosubroto, Soetandyo. 2003. *Materi Kuliah Filsafat Sosiologi*. Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Wolf, Naomi. 1999. *Gegar Gender*. Yogyakarta: Pustaka Semesta Press.

Yukl, Gary A. 1981. *Leadership in Organization*, New Jersey: By Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Zaitunah, Subhan. 1999. *Tafsir Kebencian*. Yogyakarta: KIS.

Zeitlin, Irving M.. 1995. *Memahami Kembali Sosiologi: Kritik terhadap Teori*

LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Wawancara Penyebab Rendahnya Peluang Guru Perempuan Untuk Dipromosikan Menjadi Kepala Sekolah Dasar Swasta

SITUS 1

1. Peneliti : Bapak selaku pengurus Yayasan (PCM) di Malang. "Mengapa sejak berdiri sampai sekarang sudah hampir satu abad guru perempuan belum ada yang dipromosikan menjadi Kepala Sekolah?"

Is. N (aktor yayasan)

: Penyebab PCM dan PDM belum pernah mempromosikan Kepala Sekolah perempuan karena kemampuan perempuan dibawah laki-laki baik itu intelegensi maupun memimpin. Contohnya menjadi mubaligh saja di Kota Malang ini dari 66 mubaligh hanya satu orang yang perempuan. Lainnya yang 65 orang laki-laki semua (SP1 W1).

2. Peneliti : Bapak selaku Kepala Sekolah menurut Bapak, apa yang menyebabkan sekolah ini selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan belum pernah guru perempuan dipromosikan menjadi kepala sekolah?

JS (kepala sekolah)

: Memang benar Bu, kepala sekolah ini selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki termasuk saya. Menurut saya perempuan tidak cocok diberi tugas sebagai kepala sekolah karena tanggung jawabnya berat. Perempuan setiap bulan terganggu haid, melahirkan, dan nifas. Melahirkan selalu cuti 3 bulan setiap kali melahirkan. Dengan kodrat biologis yang demikian, akan mengganggu tugas kepala sekolah kecuali sudah tidak melahirkan lagi. (SP1 W2)

3. Peneliti : Ibu sudah lulus S-1 dan tampak mengetahui semua kondisi sekolah ini. Menurut ibu mengapa sekolah ini belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan? Apa Ibu juga tidak ada keinginan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah disini?

Ags (Guru perempuan yang ingin menjadi kepala sekolah)

: Sekolah ini setahu Saya memang belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan karena budaya disini selalu yang memimpin laki-laki. Biasa Bu, laki-laki selalu dianggap paling superior. Buktinya Wakasek saja sekarang juga laki-laki, namanya pak TI walaupun belum sarjana, juga sudah di kader dijadikan calon kepala sekolah. Saya khan hanya guru biasa, jadi ya akan apalagi? Kalau saya ditanya, apa tidak ada keinginan menjadi kepala sekolah? Terus terang saja bu? Saya ingin saya juga merasa mampu dan mau jika dipromosikan menjadi kepala sekolah, tetapi rasanya tidak mungkin karena wakilnya saja sudah pak TI (SP1 W3)

4. Peneliti : Ibu berapa tahun menjadi guru di sekolah ini? Kalau ibu tahu, apa sebabnya sekolah ini tidak pernah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan? Ibu sendiri bagaimana kalau suatu saat nanti dipromosikan menjadi kepala sekolah?

Ltf (Guru perempuan yang tidak ingin menjadi kepala sekolah)

: Saya sudah lama menjadi guru disini. Sejak kepala sekolahnya Pak Kabul dulu, mulai tahun 1960-an. Saya tidak tahu apa sebabnya sekolah ini tidak pernah dipimpin kepala sekolah perempuan. Setahu saya memang jarang perempuan menjadi kepala sekolah, tidak lazim waktu itu jarang sekali. Saya sudah tua jadi saya tidak bersedia jika dipromosikan menjadi kepala sekolah, biar yang muda-muda saja yang sudah sarjana kan banyak. Yang laki-laki juga banyak. Laki-laki lebih mengayomi dan kuat fisiknya. Anak saya banyak, jadi saya sudah repot mengurus anak, kegiatan PKK dan menjadi guru ini. Saya memang tidak ingin menjadi kepala sekolah (SP1.W4)

5. Peneliti : Ibu tadi bilang kalau lebih senang dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki. Mengapa begitu?

Llf : Ya sebenarnya sama saja tetapi kalau disuruh memilih, saya memilih laki-laki karena laki-laki itu mau memahami peran ganda seorang ibu dan tidak cerewet. Disamping itu laki-laki terasa ngayomi, begitu lho... (SP1 W5)

SITUS II

1. Peneliti : Abah selaku ketua yayasan di MINU, sudah berapa tahun abah menjadi ketua yayasan ini? Sepertinya sekolah ini belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan apa benar demikian? Apa sebabnya abah tidak pernah mempromosikan kepala sekolah perempuan?

AMT (Ketua Yayasan MINU)

: Saya sudah lama menjadi ketua yayasan ini, sudah Tahun. Memang benar Bu, sekolah ini belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan. Bahkan memang selamanya akan dipimpin laki-laki saja. Kalau ibu bertanya apa sebabnya, sebabnya sudah jelas. Saya Khan umat Islam (NU). Dalam Al-Qur'an sudah jelas surat An-Nissa Ay.34 menyatakan bahwa laki-laki sebagai pemimpin perempuan. Lha kalau saya mengangkat kepala sekolah perempuan, saya Khan dosa bu? Karena kitab suci kita sudah melarang, begitu pula hadits nabi juga sudah jelas bahwa "tidak akan bahagia jika menyerahkan urusan kepala perempuan". Masak bu akan saya langgar? Lagi pula masyarakat MINU juga tidak akan menyetujui sekolah ini dipimpin perempuan. Jadi itu tadi Bu, surat An-Nissa ay.34 sudah jelas (SP2.W1)

2. Peneliti : Ibu sebagai wakil kepala sekolah III di MINU ya bu, apa maksudnya wakil kepala sekolah III itu? Kalau ibu tahu, kira-kira apa yang menyebabkan sekolah ini belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan? Apa ibu juga tidak ada keinginan untuk menjadi kepala sekolah disini karena saya lihat ibu sudah senior. Apa persyaratannya sulit?

Nsk (wakil kepala sekolah perempuan)

: Saya memang benar menjadi wakil kepala sekolah III di sekolah ini bu. Wakasek III itu artinya wakil kepala sekolah yang bertanggung jawab tentang kesiswaan. Mungkin karena saya seorang ibu ini jadi dianggap lebih cocok menjadi wakasek III. Tentang kepala sekolah, sebenarnya juga ingin menjadi kepala sekolah, justru saya pernah diminta oleh Depag untuk mengajukan menjadi kepala sekolah karena persyaratan saya dianggap sudah memenuhi kriteria. Tetapi saya tidak mengajukan dan jelas tidak mungkin karena saya perempuan. Baik yayasan, sekolah maupun masyarakat tidak mungkin akan menerima saya (SP2.W2).

3. Peneliti : Bapak seorang kepala sekolah di MINU. Sudah berapa tahun menjadi kepala sekolah disini? Menurut keterangan dari Abah AMT sekolah ini walaupun usianya sudah hampir satu abad tetapi belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan. Apa ada aturan secara tertulisnya pak?

Rf (SP2.W3) Kepala Sekolah MINU

: Saya menjadi kepala sekolah di MINU sudah cukup lama yaitu sejak menggantikan Pak Wasun Fauzi. Apa yang dikatakan Abah memang benar bu, sekolah MINU ini kan berdiri di tengah-tengah masyarakat NU yang fanatik. Jadi segala aturan harus mengikuti kultur yang dianut masyarakat disini. Masyarakat disini kan menganggap haram jika perempuan menjadi pemimpin. Jangankan kepala sekolah lho wong guru olah raga harus laki-laki karena kalau perempuan guru olah raga pasti memakai celana dan jingkrak-jingkrak. Murid didudukkan satu kelas laki-laki dan perempuan juga sudah disorot. Bahkan bermain menjadi satu halaman saja juga disorot. Jadi harapan untuk mempromosikan guru perempuan menjadi kepala sekolah sepertinya langka karena memang dalam Al Qur'an maupun Hadits sudah jelas hukumnya haram. Jadi itulah bu sebabnya walaupun tidak ada aturan tertulisnya (SP2.W3).

4. Peneliti : Ibu seorang guru di MINU. Tampaknya sudah kerasan sekali ya bu? Kalau saya amati di Bululawang ini kok sangat jarang kepala sekolah perempuan, apa benar? Mengapa demikian? Ibu seandainya dipromosikan menjadi kepala sekolah bagaimana, bersedia kan?

Abd. (guru perempuan yang tidak berambisi menjadi kepala sekolah)

: Memang bu, saya sudah kerasan di sini. Semula tidak begitu kerasan tetapi sekarang sudah kerasan, honorariumnya juga sudah cukup lumayan dan saya senang bu disini. Di Bululawang ini jarang sekali bahkan boleh dikata tidak ada kepala sekolah perempuan disini. Adat disini kepala sekolah selalu laki-laki. Di samping itu jika perempuan hukumnya haram. Itu sudah menjadi kebiasaan disini. Jika saya ditanya apa bersedia dipromosikan menjadi kepala sekolah, terus terang saya tidak bersedia, karena untuk mengurus rumah saja sudah repot, belum lagi kegiatan kampung. Saya kira Rf sudah paling tepat karena Rf pandai, ngayomi, pengertian dan sekolah jadi maju, jadi sudah tepat (SP2.W4).

5. Peneliti : Bapak sudah lama menjabat kepala sekolah disini, bagaimana sebenarnya budaya masyarakat di MINU ini jika? Tampaknya tenang, aman dan rukun ya Pak, masyarakatnya?

Rf (kepala sekolah MINU)

: Saya dulu guru disini bu, kemudian dipromosikan menjadi kepala sekolah disini. Untuk kultur masyarakat disini saya sudah hafal benar yaitu kental NU. Setiap hari pasti ada kegiatan keagamaan seperti pengajian, diba'an, yasinan, tahlilan. Jadi kehidupan masyarakat di Bululawang ini fanatik Agama Islam khususnya NU. Walaupun kepala sekolah selalu laki-laki tidak ada yang mempermasalahkannya karena keyakinan Surat An-Nisaa' ayat 34 seperti itu, perempuan haram menjadi kepala sekolah/pemimpin. Bagi perempuan di MINU juga tidak mempermasalahkannya itu semua (SP2.W5).

6. Peneliti : Mas Skd sebagai pengurus yayasan ya, siapa saja yang bisa menjadi pengurus yayasan di MINU ini? Apa sering mengadakan rapat termasuk jika akan mempromosikan kepala sekolah. Bagaimana menurut pandangan Skd tentang kepala sekolah?

Skd (pengurus yayasan golongan muda)

: Saya menjadi pengurus yayasan disini dengan beberapa teman. Ada kelompok golongan tua seperti Abah AMT, juga kelompok golongan muda seperti saya ini. Rapat-rapat juga sering dilakukan terutama bidang pembangunan, pengangkatan guru maupun kepala sekolah. Dulu kelompok muda ini pernah mengusulkan kepala sekolah perempuan tetapi hasilnya nihil, karena golongan tua menolak. Itu semua bisa dimaklumi bu, golongan tua pola pikirnya masih tradisional sehingga sulit diajak maju. Begitu pula pendidikannya juga masih belum maju. Berbeda dengan golongan muda, pola pikirnya sudah maju dan pendidikannya sudah cukup tinggi. Jadi sudah mulai bisa meninggalkan pola pikir yang tradisional dan diajak lebih maju. Saya berkeyakinan lama-lama

bias *gender* di MINU ini akan hilang dengan sendirinya jika masyarakatnya berpendidikan tinggi dan budaya akan berubah (SP2.W4).

SITUS III

1. Peneliti : Pak Hd selamat siang. Saya kemarin kesini bapak tidak ada. Itu lho pak, ingin melanjutkan wawancara kita kemarin lusa. Jadi menurut bapak perempuan kemampuannya dibawah laki-laki sehingga yayasan lebih senang dipimpin laki-laki. Jadi alasan lain kira-kira apa pak selain itu?

Hd (pengurus yayasan SD Kristen Brawijaya Kota Malang)

: Ya, selamat siang bu. Maaf saya kemarin ke Surabaya. Iya bu, memang benar. Menurut pengamatan kami, kemampuan laki-laki memang lebih unggul dari pada perempuan. Buktinya, jika ada kepanitiaan apapun komposisi laki-laki dan perempuan pasti lebih banyak laki-laki. Posisi penting dipegang laki-laki sedangkan bendahara, sekretaris diserahkan perempuan. Mengenai kepala sekolah, memang waktu dulu sebelum Sm Kepala Sekolah perempuan sepertinya kok tidak biasa. Jadi semua laki-laki. Jika perempuan dipromosikan menjadi kepala sekolah, sepertinya jarang dan tidak lumrah (umum). Namun sekarang sudah tidak begitu. Buktinya Snm perempuan juga menjadi kepala sekolah (SP3. W1)

2. Peneliti : Bapak tadi bilang bahwa komposisi kepanitiaan lebih banyak laki-laki. Perempuan biasanya bagian kurang penting, mengapa demikian pak?"

Hd : Benar Bu, maksud saya ketua selalu laki-laki, bendahara, konsumsi selalu perempuan. Itu semua karena laki-laki dianggap lebih mampu dalam segala hal baik fisik maupun intelegensinya. Disamping itu, budaya kepala sekolah belum umum. Walaupun sekarang sudah mulai ada seperti di SD Negeri. (SP.3 W.2)

3. Peneliti : Ibu menjadi kepala sekolah sudah lama bu?" Ini hebat sekali ya? Karena menurut pengurus yayasan, ibu merupakan perempuan pertama yang menjadi kepala sekolah disini. Kalau begitu selamat, dan hebat ya bu?" Menurut ibu bagaimana, ibu bisa menjadi kepala sekolah pada hal biasanya khan laki-laki semua. Saya ikut senang, ibu walaupun sudah pensiun masih bersedia menjadi kepala sekolah.

Sm (Kepala sekolah SD Brawijaya I)

: Terimakasih Bu, saya memang sepala sekolah perempuan yang pertama disini. Saya menggantikan pak Sgl sudah pensiun, Sgl diperpanjang tidak mau. Guru-guru lain terutama laki-laki juga tidak bersedia. Itu semua bisa dimaklumi karena sekolah ini

semakin menurun. Persaingan sekolah baru semakin banyak. Keluarga berencana (KB) semakin berhasil. Jadi mencari murid sulit. Lebih-lebih lingkungan sekolah ini seperti ini, rusak. Dekat pasar burung, kelinci, sungai kumuh, tempat praktek prostitusi terselubung. Jadi wali murid tidak senang kesini, dampaknya murid sedikit, imbalan jasa (HR) sedikit sehingga kepala sekolah juga tidak diminati. Saya disini karena laki-laki tidak ada yang bersedia (SP.3 W.3)

4. Peneliti : Ibu Made Restiki, menurut ibu bagaimana pertanyaan saya kemarin bu? Mengapa perempuan yang menjadi kepala sekolah masih bu SM saja?

Mdr : Bagi Saya tetap seperti yang Saya jelaskan kemarin, Bu? Tergantung pada yayasan, karena itu semua kewenangan dari pengurus yayasan. Guru-guru tidak pernah diajak musyawarah tetapi tahu-tahu ada kepala sekola baru. Begitu proses pemilihan kepala sekolah (SP.3 W.4)

5. Peneliti : Ibu Sm sekarang sudah bisa menjadi kepala sekolah. Menurut Ibu, bagaimana kultur di lingkungan sekolah ibu tentang kepala sekolah perempuan?

Sm : Menurut Saya, budaya patriarkhi yang sudah mengakar kuat sudah mulai bergeser sebelum Saya menjadi kepala sekolah, laki-laki yang mendominasi. Itu semua karena adanya anggapan yang menyatakan bahwa kepala sekolah laki-laki lebih mampu daripada perempuan sehingga sepanjang masih ada laki-laki, perempuan sulit untuk menjadi kepala sekolah perempuan. Namun laki-laki sudah tidak ada yang bersedia, baru perempuan dipromosikan seperti saya ini. Tetapi sebenarnya tidak hanya itu saja, namun keberadaan perempuan mulai diakui. Buktinya sudah ada sekolah pendeta perempuan bahkan ada pendeta perempuan. Jadi budaya patriarkhi sudah mulai terkikis dan perempuan akan sejajar dengan laki-laki. Saya optimis Bu, bahwa jika pendidikan semakin tinggi, budaya patriarkhi semakin ditinggalkan oleh teknologi modern dan kesetaraan *gender* akan lekas terwujud. Di sekolah ini tidak ada guru laki-laki maupun perempuan yang berambisi menjadi kepala sekolah (SP.3 W.5)

SITUS IV

1. Peneliti : Selamat siang Pak Ed. Maaf saya agak kesiangan kesini karena masih ada perlu. Meneruskan pembicaraan kemarin, sebenarnya apa yang menyebabkan guru laki-laki bisa mendominasi kepala sekolah sedangkan perempuan hanya sedikit yang dipromosikan sebagai kepala sekolah?

Ed (aktor Yayasan Karmel)

: Tidak apa-apa bu, saya juga baru datang. Yang menyebabkan guru laki-laki mendominasi jabatan kepala sekolah sebenarnya karena biologis perempuan sendiri yang menjadi penghalangnya. Kepala sekolah laki-laki itu lebih mampu rasionalnya tinggi dan tidak emosional. Sedangkan kepala sekolah perempuan itu lebih menonjol emosionalnya daripada rasionalnya. Oleh sebab itulah Yayasan Karmel lebih memilih laki-laki. Namun sekarang sudah 2 kali selalu dipimpin perempuan kesetaraan *gender* mulai tampak (SP.4 W.1)

2. Peneliti : Pak Ptr mengajar penuh ya Pak? Kelas V sebentar lagi khan kelas VI, berarti satu tahun lagi ujian. Pak kalau begitu guru DPK ya Pak? Menurut Bapak, bagaimana tentang proses promosi jabatan kepala sekolah disini?

Ptr (guru kelas V laki-laki)

: Betul Bu, saya memang guru negeri diperbantukan di SD ini. Kelas V sudah mulai digiring karena sebentar lagi kenaikan kelas. Menurut Saya, yayasan Karmel itu sekarang berbeda dengan dulu. Kalau dulu kepala sekolah selalu laki-laki tetapi sekarang mulai perempuan. Bagi saya laki-laki atau perempuan sama saja, Bu. Yang penting bisa memimpin dengan baik dan memiliki kemampuan memadai (Sp.4 W.2)

3. Peneliti : Selamat siang bu Sm, bagaimana khabar sekolah? Sebentar lagi kenaikan kelas ya Bu Sm? Ibu adalah kepala sekolah perempuan yang kedua di sekolah ini ya? Bagaimana ibu bisa menjadi kepala sekolah di yayasan Karmel, padahal ibu khan perempuan.

Sm (kepala sekolah)

: Benar Bu, sebentar lagi anak-anak sudah kenaikan kelas. Tentang diri saya menjadi kepala sekolah sebenarnya biasa saja. Yayasan Karmel mempromosikan kepala sekolah tidak berdasarkan jenis kelamin tetapi berdasarkan kemampuan. Siapa saja yang mampu, mempunyai peluang yang sama jadi tinggal terserah saja memanfaatkan peluang tersebut (SP.4 W.3). Sedangkan guru-guru yang lain tidak ada yang berambisi menjadi kepala sekolah, juga tidak ada yang pasif. Jadi wajar-wajar saja (SP.4 W.3)

SITUS V

1. Peneliti : Selamat siang pak Jml dan pak Sml. Bagaimana bangunan sekolahnya, sudah akan selesai ya pak? Ini untuk kelas baru ya pak? Sebelah barat ruang kepala sekolah SD VI dan VII. Semua kepala sekolahnya baik SD VI dan SD VII laki-laki semua ya pak. Menurut bapak kena apa kedua sekolah ini khususnya SD Kartika

V-7 belum pernah mempromosikan kepala sekolah perempuan, padahal semua pengurusnya kan perempuan

Jml dan Sml (staf yayasan)

: Apa yang dikatakan ibu memang benar. Itu semua kantor kepala sekolah SD VI dan SD VII. Yayasan ini semua pengurusnya selalu perempuan. Ketua yayasannya berganti-ganti mengikuti suami. Oleh karena itulah kalau ditanya tentang sekolah ini tidak semua mengerti, karena memang sebentar sudah pindah dan ganti baru lagi dan pindah lagi begitu seterusnya. Oleh sebab itulah sekarang ini semua pertanyaan didelegasikan kepada saya karena saya berdua dianggap lebih tahu perkembangan sekolah ini. Kalau ibu tanya masalah kepala sekolah memang benar kepala sekolah di sini laki-laki. Ini semua bukan karena sekolahan ABRI kepalanya harus laki-laki, tetapi ibu-ibu yayasan pengurus sendiri lebih percaya dan lebih senang dipimpin laki-laki. Itu semua disebabkan tugas kepala sekolah berat tanggung jawabnya tinggi. Oleh karena itulah yang lebih tepat laki-laki. Kenyataan yang ada laki-laki itu lebih bertanggung jawab dan lebih mampu menangani tugas sebagai kepala sekolah. Selama ini dipandang belum ada perempuan yang kemampuannya melebihi kepala sekolah laki-laki. Itulah sebabnya yayasan selalu mempromosikan laki-laki sebagai kepala sekolah dan sampai sekarang tetap seperti itu (SP.5.W.1).

2. Peneliti : Sml sebagai aktor yayasan yang diberi Surat Kuasa untuk menggantikan posisi ketua yayasan yang baru. Pak Sml sebagai staf yayasan yang tahu benar kondisi sekolah maupun yayasan Kartika V-7 ini. Menurut pak Sml bagaimana penilaian yayasan sehingga tidak mau sekolahnya dipimpin kepala sekolah perempuan. Padahal ibu-ibu Persit itu semua perempuan.

Sml : Setahu saya Bu, yayasan persit itu memandang laki-laki lebih mempunyai segala-galanya. Maksudnya lebih pintar, lincah, tanggung jawab, dan rasional. Disamping itu, secara biologis fisiknya memang lebih kuat sehingga lebih cocok jika disertai tugas kepala sekolah. (SP.5 W.2)

3. Peneliti : Bu, menurut penjelasan Bu Kk kemarin ibu sebenarnya juga ingin menjadi kepala sekolah. Kalau persyaratannya memenuhi, mengapa tidak bisa? Coba saja tanyakan pada pengurus, kan semua juga perempuan.

Kk (guru perempuan yang ingin menjadi kepala sekolah)

: Sebenarnya saya ingin menjadi kepala sekolah seperti kakak saya perempuan menjadi kepala sekolah di SMP sukses. Kalau saya menjadi kepala sekolah, tentu keluarga saya senang karena gengsi keluarga meningkat. Anak-anak saya juga senang, suami saya ABRI juga senang. Pendek kata bisa membuat keluarga semakin dihormati. Tetapi rasanya tidak mungkin, karena yayasan ibu-ibu

persiti lebih suka kepala sekolah laki-laki. Laki-laki dianggap paling super sedangkan perempuan dianggap lemah, tidak mampu dan rawan lingkungan. Saya sebenarnya punya hak menjadi wakasek tetapi karena saya perempuan, maka wakaseknya malah Pak Pry yang belum sarjana dan masa kerjanya di bawah Saya. Jika dibanding dengan Pak Pry, saya sebenarnya saja juga tidak kalah dan saya merasa bisa menjadi wakasek/kepsek. Tetapi yaa... itulah penguasa. (SP.5 W.3)

4. Peneliti : Selamat pagi Pak Mg, Saya datang lebih pagi karena bapak bilang mau ada rapat jam 10.00 WIB. Ini pak meneruskan pembicaraan kita yang kemarin, mengapa yang di kader menjadi wakasek Pak Pry padahal Bu Kk kata bapak lebih berhak dan lebih memenuhi syarat. Kena apa demikian?

Mg (kepala sekolah SD Kartika V-7)

- : Benar bu, saya jam 10.00 ada rapat di diknas. Pertanyaan ibu bagus sekali. Saya maupun yayasan lebih senang mengkader Pak Pry karena walaupun persyaratan kurang memenuhi tetapi bisa menggantikan tugas-tugas saya dengan lincah jika saya repot. Kalau Bu Kk tidak bisa seperti orang laki-laki, kurang berani jika ada rapat malam. Jadi rawan untuk ibu-ibu/kaum putri. Hanya itu saja sebabnya (SP.5 W.4)

5. Peneliti : Ibu sudah lama menjadi guru disini. Ibu juga sudah sarjana seperti Bu Kk ya. Hebat bu, sambil kerja masih sempat sekolah lagi. Bu Rn saat sekarang di Sd Negeri sudah banyak kepala sekolah perempuan. Bagaimana ibu, apa tidak suka kalau menjadi kepala sekolah? Bagaimana menurut ibu kepala sekolah perempuan itu?

Rn (guru yang tidak berambisi di SD Kartika V-7)

- : Saya memang sudah cukup lama disini, tetapi saya tidak ada pikiran, jangankan keinginan, pikiran saya tidak ada untuk bisanya menjadi kepala sekolah. Kepala sekolah itu berat dan menyita waktu. Selisih gaji juga tidak banyak. Pekerjaan di rumah sudah menunggu. Menjadi kepala sekolah menurut saya mencari repot saja. Kepala sekolah di negeri memang sudah mulai banyak yang perempuan. Bagi saya terserah siapa saja kalau mau dan dipromosikan, terserah saja yang penting sekolah bisa maju. Saya jika dipilih juga tidak bersedia, repot (SP.5.W.5).

SITUS VI

1. Peneliti : Selamat siang pak, saya datang siang agar tidak mengganggu kesibukan pak Jml. Bapak ini hebat sekali, sudah pensiun menjadi ketua yayasan masih mau masuk kelas. Jarang seperti bapak. Lagi pula setiap hari ngantor. Hanya satu hari yang kosong. Bapak memang rajin. Mengapa setelah bu Shj kepala sekolah perempuan, belum pernah mempromosikan guru perempuan lagi untuk menjadi kepala sekolah?

Jml : Benar bu, kalau siang-siang begini saya lebih longgar. Saya setiap hari ngantor bersama ibu maksudnya istri saya juga guru disini dan sekarang menjadi bendahara disini. Jadi saya ketua yayasan saya, bendahara istri saya, kepala sekolah dulu juga pamong di SD ini. Jadi yang menjadi pengurus yayasan tidak ada orang lain. Pertanyaan ibu tentang kepala sekolah itu begini, setelah Nyi Shj memang belum ada guru perempuan yang kemampuannya seperti Nyi Shj. Disamping pintar Nyi Shj itu juga karismatik. Sampai saat ini belum ada guru perempuan yang pantas dipromosikan kepala sekolah karena kemampuannya di bawah Nyi Shj. Yang mengimbangi masih guru laki-laki semua, seperti Pak Srt ini memang mampu, cakap dan santun sehingga sekolah maju seperti Nyi Shj dulu. Itulah bu sebabnya sampai saat ini belum mempromosikan kepala sekolah perempuan lagi (SP.6.W.1).

2. Peneliti : Bapak sebagai kepala sekolah disini asal bapak dekat asal Ki Hajar Dewantara ya pak. Menurut penjelasan ketua yayasan kepala sekolah disini yang diutamakan yang dari daerah asal Ki Hajar Dewantara, begitu ya pak? Menurut bapak mengapa setelah Nyi Shj Yayasan Taman Siswa ini belum mengangkat kepala sekolah perempuan lagi?

Srt (Kepala sekolah yang sekarang sedang aktif)

: Benar bu saya berasal dari Solo, sedangkan Ki Suwardi Suryaningrat berasal dari Yogyakarta. Jadi memang dekat Nyi Shj, memang perempuan yang istimewa, memiliki karismatik yang tinggi, kreatif dan inovatif, disiplin dan tata krama tinggi. Pintar dan anaknya guru jaman Belanda. Jadi sangat menonjol waktu itu. Pantas Nyi Shj juga sebagai anggota DPR Kabupaten Malang. Waktu Tahun 1945 semua laki-laki termasuk guru-guru ditawan oleh penjajah. Oleh karena itu ketua yayasan diserahkan pada Nyi Shj. Namun setahun kemudian Tahun 1946 semua tawanan dilepas, maka jabatan ketua yayasan diserahkan kembali pada laki-laki sehingga waktu kondisi darurat sangat tinggi peran Nyi Shj. Begitulah bu, karisma Nyi Shj yang sekarang sudah berusia 100 tahun dan tidak bisa ditanya apa-apa (SP.6.W.2).

3. Peneliti : Bu Er, kemarin ibu bilang bahwa sebenarnya juga ingin menjadi kepala sekolah, tetapi tidak mungkin bisa. Kenapa begitu? Ibu kan belum mencoba bilang ke ketua yayasan

Er (guru yang ada keinginan menjadi kepala sekolah)

: Apa yang dikatakan ibu benar, tetapi disini tidak begitu bu. Yang bisa dipromosikan guru yang sudah tetap yayasan, sedangkan yang tetap yayasan semua laki-laki, ada yang perempuan sudah akan pensiun. Jadi jelas tidak mungkin bu. Lagi pula sekolah ini kan warisan jaman penjajah. Jadi budaya kolonial atau penjajah masih ada walaupun sudah hampir satu abad, sekolah ini tetap dipimpin laki-laki kecuali Nyi Shj perempuan istimewa itu. Sebenarnya kalau saya lebih senang dipimpin kepala sekolah perempuan karena tidak sungkan sesama perempuan. Disamping itu lebih telaten, sabar, dan halus. Tetapi budaya disini masih sulit untuk menembus itu. Lagi prosesnya panjang harus melalui kongres di Yogyakarta. Itulah bu kondisi disini (SP.6.W.3).

Lampiran 2. Wawancara Tentang Komparasi Kinerja Kepala Sekolah Laki-laki dan Kepala Sekolah Perempuan Pada Enam Situs Perempuan

SITUS I

1. Peneliti : Bagaimana Pendapat jika suatu saat di yayasan SD Muhammadiyah ini mempromosikan Kepala Sekolah perempuan, karena sepertinya belum pernah sekolah ini dipimpin kepala sekolah perempuan, apa tidak ada kemungkinan akan lebih berhasil?

Is.N aktor yayasan SD Muhammadiyah kota Malang

Memang belum dicoba, tetapi gejolaknya sudah tampak jika hasilnya akan lebih baik laki-laki. Dalam kegiatan sehari-hari tampak (lebih mampu dan lebih cekatan dari pada perempuan. Itulah sebabnya sejak berdiri sampai tahun 2000 ini pihak PCM lebih mempromosikan laki-laki (S.P1.2.W1)

2. Peneliti : Apa alasan ibu masih usia SD sudah diberikan test IQ padahal biasanya diberikan pada anak yang sudah lulus SMP atau akan mencari lapangan pekerjaan. Apa hasilnya juga berpengaruh terhadap perkembangan anak?

Ls selaku Kepala Sekolah SD Muhammadiyah IX

Sengaja saya berikan mulai dini karena paling tidak pihak guru, orang tua lebih mudah memposisikan anak. Oh ini anak cerdas, sedang atau kurang begitu pula anak ini memiliki bakat apa, juga dilihat di sekolah ini. Dengan demikian orang tua/guru tidak akan memaksakan anak-anak didiknya dengan posisi yang melebihi batas karena sudah menyadari keberadaan anak. Kalau ditanya keakuratannya alat ukur ini, memang kadang berubah-ubah tetapi tidak jauh dengan hasil tes pertama, inilah salah satu upaya kami untuk memajukan anak (S.P1.2.W2).

3. Peneliti : Selain test IQ ibu juga menganjurkan guru-guru agar sesering mungkin mengadakan ujian/ulangan. Mengapa demikian apa waktunya mencukupi kalau diambil untuk ulangan?

Ls Kepala Sekolah

Itu semua sudah diatur dan disesuaikan dengan sikon sekolah, anak-anak setiap menyelesaikan satu pokok bahasan selalu diberikan ujian formatif, sehingga ini bermanfaat agar anak tidak terlalu berat waktu subformatif maupun sumatif. Lagi pula anak juga dilatih untuk belajar lebih giat dan rutin sehingga tidak memandang sekolah itu berat (S.P1.2.3).

4. Peneliti : Setelah melihat kelas demi kelas saya menjadi kagum dengan penataan kelas dari sekolah ibu. Mengapa ditata lain dengan sekolah negeri biasa atau tempat lain? Mengapa di kelas rendah di model kelas klasikal sedangkan di kelas tinggi di model kelas berjalan? Apa ada pengaruhnya pada keberhasilan anak?

Ls Kepala Sekolah

Kinerja saya selama memegang SD ini memang begini bu, karena dengan model kelas klasikal untuk kelas rendah, kelas rendah wali kelasnya tetap dan belum murni bidang studi. Dalam usia kelas rendah anak masih lebih dekat dengan ibu, sehingga masih belum total bidang studi. Jadi ada Lab IPA, lab mat, Lab Bahasa, Lab IPS dan sebagainya. Semua anak dari kelas empat sampai kelas enam untuk pelajaran matematika ruang kelasnya di lab matematika secara bergiliran dengan kelas lima, enam dan empat. Dengan demikian alat peraga/media semua sudah tersedia dan terkondisi sesuai dengan bidang studinya, sehingga diharapkan anak bisa memanfaatkan kelas lab dengan optimal (S.P1.2.W4).

5. Peneliti : Menurut ibu bagaimana kinerja ibu Ls sehingga sekolahnya bisa berubah total jika dulu muridnya semakin merosot tetapi sekarang semakin disenangi masyarakat. Bagaimana keberadaan bu Ls menurut pandangan ibu ?

Spt Wakil Kepala sekolah

Ibu Ls memang hebat dulu sekolah ini sudah akan mati, masyarakat kurang tertarik dengan sekolah ini. Bahkan sudah ada rencana akan ditutup. Setelah ada perubahan di sekitar tahun 2000 ini sekolah ini menjadi berubah total, kepala sekolahnya pandai, pandai segalanya, gedungnya juga dirombak sehingga berubah menjadi sekolah unggulan walaupun Bu Ls perempuan imajinasinya jauh lebih tinggi jika dibanding dengan yang lain sekarang SD lain baik negri maupun swasta banyak yang melihat Sd ini (S.P1.2.W5.)

SITUS II

1. Peneliti : Menurut abah kepala sekolah Rf tidak perlu dipermasalahkan karena kesuksesannya mengembangkan sekolah sudah sangat sukses. Abah juga tidak akan mempromosikan guru perempuan menjadi kepala sekolah karena takut dosa masyarakat MINU apa juga sudah mantap dengan kepala sekolah laki-laki seperti Rf?

Amt (Ketua Yayasan MINU)

Kepala sekolah di MINU selalu laki-laki karena secara agama laki-laki itu pemimpin perempuan. Jadi dosa jika saya orang yang agamanya kuat melanggar apa yang tidak dijanjikan oleh agama saya Islam yaitu NU.

Kinerja Rf sudah tidak perlu diragukan lagi, karena hasilnya sudah tampak. Semua sekolah di sekitar sini kalah lebih-lebih SD negeri banyak muridnya yang pindah ke MINU. SD negeri ada yang hanya dapat 18, MINU sekarang sudah 742 murid. Masyarakat MINU tenang dan senang menyekolahkan anaknya di sini. Lebih-lebih kepala sekolahnya laki-laki yaitu Rf yang dipandang sangat mampuni (S.P2.2.W1).

2. Peneliti : Bapak Rf selaku kepala sekolah dan abah AMT selaku ketua yayasan di MINU apa yang bapak lakukan sehingga sekolah yang semula non formal ini sekarang menjadi maju ? apa kurikulumnya juga sama dengan sekolah-sekolah lain ?

RF dan AMT selaku kepala sekolah dan ketua yayasan MINU

Saya selaku kepala sekolah ingin membawa maju anak-anak secara bersamaan, maksudnya kinerja saya ini tidak monoton tetapi sambil menyelam minum air, maksudnya anak juga kita berikan kurikulum Diknas/pemerintah. Di samping itu juga diberi kurikulum tambahan dari Depag dan agama islam maupun jiwa ke Nu-annya juga saya masukkan pada pelajaran sehari-hari. AMT juga menyatakan bahwa masyarakat di sini senang bu, jika anaknya sekolah di sini karena lulus sudah pinter ngaji dan sudah khatam Al-Qur'an oleh karena itu tidak usah di rubah-rubah lagi, seperti ini dan kepala sekolahnya tetap saja sudah tenang. Untuk apa dirubah-rubah segala kinerja Rf dan sudah bagus (S.P2.2.W2)

3. Peneliti : Bapak sebagai BP 3 mestinya sering berhubungan dengan yayasan maupun kepala sekolah. Menurut bapak bagaimana kinerja kepala sekolah di MINU ini ? apa semua PB 3 juga sudah cocok dan senang?

Abd Wali murid / BP3

Oh ya itu, sangat senang dan menyenangkan hubungan saya maupun BP 3 yang lain dengan kepala sekolah ini. Yayasan MINU sudah tidak salah pilih karena orangnya pinter, ramah, alim dan sopan serta suka menolong lebih-lebih asalnya juga dari Jombang. Pokoknya semua masyarakat, BP3, wali murid senang kepada RF, kinerjanya luar biasa, baik sekali. Alhamdulillah bu dapat kepala sekolah seperti RF (S.P2.2.W3).

SITUS III

1. Peneliti : Bapak sebagai sekretaris yayasan menurut bapak setelah ada perubahan kepemimpinan sekolah ini bagaimana ibu Sm kepala sekolah perempuan yang pertama kali memimpin sekolah ini, bagaimana kinerjanya lebih baik mana dengan kepala sekolah laki-laki seperti Sglp maupun lainnya ?

Hd Sekretaris yayasan SDK Kertajaya

Ternyata kinerja kepala sekolah laki-laki dan perempuan itu sebetulnya sama. Semua ingin memajukan sekolah yang dipimpinnya. Bedanya kalau waktu dulu belum ada KB, belum banyak saingan sekolah ini favorit jumlah muridnya banyak. Waktu itu kepala sekolah selalu memang dipikirkan yang laki-laki semua tetapi sejak tahun 1994 kepala sekolah Sglp pensiun susah cari pengganti. Sekolah dalam kondisi krisis murid Sglp tidak bersedia alasan pensiun kepala sekolah laki-laki lainnya juga tidak bersedia, maklum muridnya tinggal sedikit. Akhirnya yayasan menyerahkan pada kepala sekolah perempuan ini yaitu bu Sm, Sm ini telaten, sabar dan tabah menghadapi kesulitan mencari murid sehingga masih bertahan sampai sekarang. Jika waktu dipimpin Sglp kondisi sekolah tetap maju, maka sukses dalam hal mencari murid, tapi tidak apa-apa Sm juga maju hanya sikon yang membedakan (S.P3.2.W1).

2. Peneliti : Kalau dilihat secara obyektif sekolah ini sudah mau mengakui keadaan perempuan walaupun dalam kondisi darurat/sulit. Apa pertimbangan bapak/yayasan merubah sistem hingga kepala sekolah dipilih yang perempuan.

Hd Sekretaris Yayasan

Sebenarnya waktu itu Sglp pensiun dan tidak mau diperpanjang maka pihak yayasan mencoba memberanikan diri untuk merubah adat kebiasaan yaitu mempromosikan guru perempuan (Sm) menjadi kepala sekolah. Jadi sebenarnya setengahnya terpaksa disamping Sm dipandang punya kemampuan masa kerja tinggi dan sebagainya sehingga itulah yang sebenarnya penyebabnya Sm menjadi kepala sekolah (S.P3.2.W2)

3. Peneliti : Bapak selaku wali murid yang semua putranya sekolah di sini. Menurut bapak bagaimana kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan selama ini, kinerjanya lebih bagus mana pak ?

Alc (Orang tua murid yang sedang menjemput putranya di SDK Brawijaya I)

Anak saya yang ke satu dan ke dua memang sekolah di sini waktu itu kepala sekolahnya Pak Sglp sekolah waktu itu jarang ada sehingga akan masuk saja sulit sedangkan anak saya yang ke tiga dan empat ini masa transisi yaitu Bu Sm. Namun sebelum Sm sekolah ini sudah merosot muridnya sedikit satu kelas tidak sampai dua puluh anak maklum banyak saingan sekolah baru-baru sebenarnya Ibu Sm itu baik, sabar juga mengajar. Anak-anak senang karena sabarnya walaupun begitu anak-anak juga bisa berprestasi anak saya juga pernah berprestasi sebabnya anak saya tidak saya pindah. Jadi muridnya sedikit semenjak kepala sekolahnya pak Sglp dulu dan Bu Sm mampu mempertahankan (S.P3.2.W3).

SITUS IV

1. Peneliti : Pak Ld, menurut bapak kepala sekolah laki-laki dan perempuan itu apa berbeda kinerjanya dan hasilnya kerjanya, bapak kan bisa membedakan dari berbagai sekolah khususnya SD Yos Sudarso. Dulu sebelum ada perubahan selalu dipimpin kepala sekolah laki-laki sedangkan sekarang sudah dua kali dipimpin kepala sekolah perempuan. Perubahan itu disebabkan apa pak Sd ? Apa setelah sekolah merosot kepala sekolah laki-laki tidak ada yang bersedia menjadi kepala sekolah ?

Ld aktor yayasan karmel

Kinerja kepala sekolah laki-laki dan perempuan sama baiknya semua pasti menginginkan sekolahnya maju. Tetapi sikon berbeda dengan dulu, kenberhasilannya sama hanya karena terpengaruh situasi sekolah bersaing ketat sehingga tetap sulit mencari murid yayasan karmel mengangkat Sm bukan karena guru lain tidak ada yang bersedia, bukan tapi Sm walaupun perempuan dipandang mampu (S.P4.2.W1)

2. Peneliti : Menurut Pak Ld perubahan kepemimpinan sekolah ini disebabkan oleh apa dan keberhasilan dari masing-masing kepala sekolah itu apa?

Ld aktor yayasan

Perubahan kepemimpinan terjadi karena bertolak dari kemampuan baik laki atau perempuan sepanjang dipandang mampu dan memiliki persyaratan yang cukup ya bisa saja dipromosikan namun terus terang kadang-kadang perempuan lebih suka menonjolkan emosionalnya sedangkan kelebihan masing-masing ada. Kepala sekolah laki-laki lebih berhasil menggalang dana sedangkan kepala sekolah perempuan karena sekolah dalam kondisi merosot berhasil dalam mempertahankan murid sehingga sekolah tidak sampai tutup (S.P4.2.W2).

3. Peneliti : Menurut ibu bagaimana ibu membagi tugas pada stafnya, apa itu adanya atau masih mempertimbangkan hal lain. maksud semua sama karena sudah kewajibannya?

Smk Kepala Sekolah perempuan di SDK Yos Sudarso I

Dalam mendelegasikan tugas pada staf, kinerja saya memang berbeda dengan kepala sekolah laki-laki yang dulu pernah memimpin sekolah ini, jika kepala sekolah yang dulu, sesuai apa adanya maksudnya guru kelas ya harus mengajar semua misal olah raga, kesenian disamping pelajaran umum lainnya tetapi saya tidak walaupun guru kelas, olah raga dibcrikan pada guru laki-laki dan guru perempuan mengajajar kelas yang waktunya diajar oleh guru laki-laki tadi. Jadi peran gendor masih menjadi bahan pertimbangan bagi saya. Kasihan melihat perempuan jingkrak-jingkrak di lapangan biar yang laki-laki saja (S.P4.2.W3).

4. Peneliti : Menurut Pak Ptr, setelah mengalami regenerasi pimpinan sekolah yaitu perubahan dari kepala sekolah laki-laki ke kepala sekolah perempuan, mana pak yang lebih berhasil memimpin sekolah ?
 Begitu pula menurut ibu, ini mumpung pas ketemu bersama, apa perbedaan yang mencolok antara kepala sekolah laki-laki dengan kepala sekolah perempuan ?
 Pak Guru Laki-laki senior dan Ytn Guru Perempuan. Keduanya mengatakan bahwa kepala sekolah perempuan itu sebenarnya lebih loyal lebih pengertian dan lebih memahami perasaan guru-guru di sini semua. Keduanya lebih senang dipimpin oleh Sm karena keibuannya lebih menonjol dan lebih memahami keadaan di rumah (S.P4.2.W4).

SITUS V

1. Peneliti : sudah hampir setengah abad sekolah ini belum pernah mempromosikan kepala sekolah perempuan ya pak. Apa tidak ada perubahan dari yayasan ?

Jml staf yayasan:

Benar bu sekolah ini belum pernah dipimpin kepala sekolah perempuan karena pihak yayasan merasa belum ada guru perempuan di sini yang kemampuannya menyamai kepala sekolah laki-laki. Oleh karena itu walaupun aktor yayasan semua perempuan tampaknya belum ingin mengadakan perubahan kepemimpinan sekolah (S.P5.2.W1).

2. Peneliti : Menurut Mas Sml, bagaimana keberhasilan Pak Mg maupun kepala sekolah sebelumnya yang semua laki-laki itu ? seperti kemajuan sekolah ya biasa saja.

Sml Staf Aktor Harian:

Keberhasilan kepala sekolah di sini memang tidak bisa dibandingkan dengan kepala sekolah perempuan karena belum pernah sekalipun perempuan memimpin sekolah ini. Namun pak Mg lumayan walaupun murid-muridnya banyak yang pindah ke Jabung mengikuti batalyon ayahnya yang pindah namun masih tetap dapat murid walaupun tidak sebanyak dulu. Pak Mg berhasil di bidang administrasi, tertib dan teliti. Itulah sebabnya yayasan memilih Pak Mg mudah-mudahan di waktu mendatang yayasan akan mengadakan perubahan sehingga sekolah dipimpin perempuan. (S.P5.2.W2).

SITUS VI

1. Peneliti : Menurut pak Jml bagaimanana keberhasilan Pak Srt memimpin sekolah sehingga bisa mendapatkan murid yang banyak padahal banyak sekolah baru bermunculan ?

Jml Ketua Yayasan SD Taman Muda Kabupaten Malang:

Kepala sekolah yang satu ini memang pandai menarik simpati masyarakat khususnya orang tua murid dan BP3 diajak terjun memikirkan kemajuan sekolah sehingga wali murid maupun masyarakat merasa ikut memiliki (S.P6.2.W1).

2. Peneliti : Ki Jml dan Nyi Jml selaku mantan kepala sekolah dan mantan guru yang sekarang sebagai ketua yayasan dan bendahara yayasan. Menurut bapak dan ibu, keberhasilan sekolah setelah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan Ny Shj berhasil Apa perbedaan kinerja Ny Shj dengan kepala sekolah laki-laki Srt sekarang sehingga keduanya berhasil semua begitu pula apa tidak ada keinginan untuk merubah dan mencoba kepala sekolah perempuan lagi setelah Pak Srt ini ?

Jml Ketua Yayasan (Mantan Kepala Sekolah) dan Nyi Jml Guru dan bendahara
Keberhasilan kedua kepala sekolah yang berjenis kelamin berbeda ini sama. Ketika sekolah ini dipimpin Ny Shj juga maju dan disegani karena kedisiplinannya. Begitu pula saat sekarang dipimpin Pak Srt juga maju buktinya muridnya banyak dan Srt ini juga disenangi masyarakat karena supel, responden dan rajin jadi sama-sama berhasilnya.

Jika merubah sistem, ini semua yang memerlukan konggres dan bibit dari guru perempuan belum tampak, makannya kadernya sebagai wakil kepala sekolah ya tetep laki-laki. Jadi masih tetap belum berubah karena laki-laki yang lebih mampu saat sekarang dan pak Srt ini juga tidak kalah dengan Ny Shj (S.P6.2.W2).

3. Peneliti: Bapak selaku kepala sekolah dan menteri guru di sini yang diangkat menjadi kepala sekolah. Kalau begitu Pak Srt dan bisa membandingkan kinerja sekaligus hasil dari kepala sekolah Nyi Shj dan Ki Jml waktu memimpin sekolah ini.

Srt Kepala Sekolah Laki-laki yang sekarang sedang menjabat

Benar bu saya memang alumnus dari sini semua guru dan kepala sekolah di sini memang alumni dari SD Taman Muda ini. Kalau dibandingkan kedua kepala sekolah ini sama baiknya. Kinerjanya baik, perolehan hasil juga baik sehingga semua bisa menarik simpati masyarakat semua bisa mendapatkan murid yang banyak. Tatakrma, kedisiplinan, pembagian tugas antara anak laki-laki dan perempuan selalu berbeda, itu tetap semua mengikuti kultur di sini, kultur Feodal ada yang baik diambil diterapkan. Ajaran Ki Hajar Dewantara selalu diterapkan oleh keduanya jadi sama (S.P6.2.W3).

Lampiran 3. Wawancara Tentang Budaya Promosi Jabatan Kepala Sekolah di SD Swasta

SITUS I

1. Peneliti : Ass.Wr.Wb Ibu, ibu adalah guru yang paling senior di sini, berarti ibu sudah mengikuti perubahan dua kali sebelum pak js, sebenarnya bagaimana budaya promosi jabatan kepala sekolah di sini bu ?”

Ltf Guru senior di SD Muhammadiyah I

Wa’alaikum salam begini bu, saya memang sudah lama mengajar di sini sejak zamannya pak Kabul dulu, sebelum pak Js berarti sebelum 2000 sampai tahun 1927 proses promosi jabatan kepala sekolah memang berbeda dengan sekarang tetapi yang sejak tahun 1927-1960 saya tidak tahu, karena saya baru mengajar sejak tahun 1960. Dulu semua diserahkan kepada PCM guru-guru tidak pernah tahu. Tahunya sudah datang kepala sekolah baru dari yayasan, jadi guru-guru tidak di ajak musyawarah tetapi langsung saja di drop kepala sekolah baru. Begitulah proses sebelum tahun 2000 an. (S.P1.3.W1)

2. Peneliti : Bapak selaku pengurus PCM di sini menurut ibu Ltf sebelum tahun 2000 proses promosi jabatan berbeda, tahun 2000 ini dulu memang sepenuhnya kekuasaan PCM dan belum punya aturan tertulis namun kewenangan tetap di tangan PCM.

Isn Pengurus PCM

Semua yang dikatakan bu Ltf benar, sekolah tinggal menerima kiriman kepala sekolah tanpa pemilihan dan guru-guru tidak pernah diajak musyawarah. Pengurus PCM berunding sendiri untuk menentukan siapa yang pantas menjadi kepala sekolah pernah pak Syml dosen IKIP, tetapi tidak lama satu tahun sudah minta ganti karena pensiun jadi yang dikatakan ibu Ltf memang benar. (S.P1.3.W2)

SITUS II

1. Peneliti : Ass Wr.Wb abah, pagi-pagi kok sudah rajin datang ke sekolah apa selalu datang pagi begini? Melanjutkan pembicaraan kita dua hari yang lalu bah, menurut abah MINU tidak akan mempromosikan guru perempuan untuk menjadi kepala sekolah, itu apa benar sudah paten (given) dan suatu saat nanti jadi berubah ?”

Amt ketua yayasan MINU dari golongan tua

: Wa’alaikum salam, moga-moga bu pinarak (mari silahkan duduk) iya bu itu sudah tidak bisa ditawar lagi karena memang begitulah masyarakat bBululawang yang NU nya kuat/kental. Dalam Al-Qur’an maupun hadits sudah jelas jadi tidak usah di utak-atik lagi. Rasanya mboten mungkin ada kepala sekolah perempuan di sini kecuali kalau pengurus yayasan maupun masyarakat di sini sudah murtad semua agamanya. Dados begitu bu mboten mungkin terjadi (S.P2.3.W1).

2. Peneliti : pak Skd kok rajin sekali datang ke sekolah apa memang harus tiap hari pengurus yayasan itu harus ngantor ? meneruskan pembicaraan kita kemarin bagaimana apa tidk rawan kalau kita menentang kultur yang sudah mapan seperti yang dibicarakan, pak Skd?"

Skd Pengurus yayasan dari kelompok muda

: Wa'alaikum salam bu, sebenarnya pengurus yayasan itu tidak harus ngantor tiap hari, tapi karena ini ada pembangunan kelas yang sudah harus cepat selesai karena ajaran baru in untuk menampung murid baru ya harus lebih sering ke sini. Masalah kepala sekolah perempuan bagi muda-muda seperti saya ini mboten nopo-nopo malah dulu sudah pernah mengusulkan tetapi dari golongan tua tidak bisa menerima usulan ini alasannya haram dan tidak lazim, saya yakin jika yang tua-tua sudah tidak ada boleh tidak haram (S.P2.3.W2).

3. Peneliti : Ass.Wr.Wb Pagi-pagi abah kok sudah di bangunan, rajin benar abah ini. Tambahan kelas tingkat ini uang dari pemerintah atau yayasan bah ?" terus tentang budaya promosi jabatan kepala sekolah di sini masah tetap tertutup rapat seperti itu bah ?"

Amt (Ketua Yayasan MINU)

: Wa'alaikum salam bu saya memang hampir setiap hari datang ke bangunan gedung ini, agar cepat selesai, dananya dari yayasan dan yayasan berasal dari waqaf tanah, shodaqoh uang dan material dari masyarakat yang dikelola yayasan. Jadi secara tidak langsung ini milik masyarakat sendiri. Wah hasil waqof melimpah ruah,itu bendaharanya tidak punya anak nanti harta bendanya jika sudah mati akan diserahkan semuanya ke MINU.

Masalah kepala sekolah perempuan, sudah tertutup bu, siapapun pengurusnya tidak akan berano menentang isi Al-Qur'an, hadits maupun kultur masyarakat di sini (S.P2.3.W3) MINU saat ini menutup kemungkinan untuk memberi peluang kepala sekolah perempuan.(S.P2.3.W3)

SITUS III

1. Peneliti : Selamat Pagi bu Sm, ibu hebat loh, kepala sekolah masih mengajar, mengajar apa bu ? ibu kemarin bilang jika pada yayasan SDK Brawijaya sudah mengalami perubahan dalam sistem promosi jabatan kepala sekolah sehingga ibu walaupun perempuan juga dipromosikan sebelumnya bagaimana loh bu budaya promosi jabatan kepala sekolah di sini?"

Sm Kepala sekolah pertama perempuan

: Sudah berdiri sampai tahun 1994 dan masih dipengaruhi budaya patriarkhi kepala sekolah harus laki-laki karena dianggap pintar, kuat, tanggung jawab, sehingga tidak ada pemikiran kepala sekolah perempuan karena dianggap lemah dan tidak mampu serta tidak lazim, jadi perempuan semakin tersubordinat (S.P3.3.W1)

Dj T Guru laki-laki senior di SDK Brawijaya I

: Ya bu saya ini tergolong senior dan sudah akan pensiun. Promosi jabatan kepala sekolah di sini memang sudah berubah walaupun sebageian tetap, dulu segalanya laki-laki ada kegiatan apa saja selalu laki-laki begitu pula kepala sekolah juga selalu laki-laki karena kalau perempuan tampak aneh, malah perempuan jadi kepala sekolah. Tetapi sekarang sudah berubah laki-laki dan perempuan sama pinternya, sehingga sistemnya juga berubah bersamaan dengan pak Sgl kepala sekolah dulu pensiun juga bersamaan dengan diangkatnya bu Sm menjadi kepala sekolah. Bu Sm perempuan pertama yang menjadi kepala sekolah jadi lama-lama meluntur dan berubah (SP.4.3.W2)

SITUS IV

1. Peneliti : Selamat siang Pak Ed. Bagaimana tentu pergi ke Sngapura ? berapa lama ? masalah apa loh pak ed ? menurut bapak yang menekankan pada kemampuan kemarin kok belum jelas, berubahnya promosi jabatan kepala sekolah SD itu karena sekolah merosot atau kebetulan yang mampu perempuan atau yang laki-laki tidak ada yang bersedia.

Ed pengurus yayasan karmel

: Selamat siang bu, monggo-monggo silahkan duduk maaf kemaren saya keluar kota sehingga tidak sempat ke kantor, rencana memang minggu depan akan ke singapura, tetapi kok belum ada SK masalah apa lagi ya bu, dulu memang kepala sekolah selalu laki-laki namun sekarang sudah berybah. Di SD Yos Sudarso belakangan ini dua kali berturut-turut selalalu perempuan. Ini bukan berarti karena laki-laki tidak ada yang bersedia bukan berarti karena laki-laki tidak ada yang bersedia bukan itu, laki-laki masih ada yang bersedia namun yang dicari yang mampu lebih-lebih kondisi sekolah merosot dan krisis murid, maka perlu pemimpin yang ulet, telaten dan tabah. (S.P4.3.W1)

2. Peneliti : Ibu seorang perempuan, tinggalnya di kota malang, menurut ibu kena apa ibu Smr bisa menjadi kepala sekolah di kabupaten Malang ini ?

Smr kepala sekolah perempuan di Yos sudarso

: Sebelumnya saya sudah menjadi kepala sekolah di kota malang bu, sekarang roling, jadi saya ganti di kabupaten. Ini semua sudah keputusan yayasan karmel atas usulan teman-teman kepala sekolah sewilayah karmel. Jsdi biasa bu, memang sejak dulu prosesnya tidak pemilihan lewat guru-guru di sekolah itu tetapi yayasan mengajak berunding sebagian kepala sekolah yang lain. Kalau dikitakan kurang demokrasi bisa tetapi tidak sepenuhnya. Perubahannya yang terasa perempuan sudah diakui kemampuannya

tidak seperti dulu walaupun dihadapkan pada sekolah dalam kondisi sulit yaitu krisis murid (S.P4.3.W2).

3. Peneliti : Sebenarnya untuk menjadi kepala sekolah di sini itu persyaratannya apa saja lo pak, apa sulit ?”

Ptr Pengurus Yayasan karmel

: Untuk menjadi kepala sekolah disini syaratnya berat. Setahu saya antara lain (1) beragama katholik (2) mampu memimpin (3) mampu menjadi kepala sekolah (4) tanggung jawab dan jujur. Syarat lain seperti Ijazah dan masa kerja sudah ada aturannya juga dan secara tertulis (S.P4.3.W3).

4. Peneliti : Bapak guru DPK ya pak, berarti guru negri diperbantukan di swasta, mengajar kelas berapa pak? Syarat kepala sekolah sebenarnya tidak sulit yang penting apa pak ?”

Ptk Guru laki-laki DPK senior

: Ya bu saya memang guru negri diperbantukan di SD ini, saya juga sudah mendelegasikan D2 PGSD. Mengajar sudah cukup lama. Jika ditanya syarat kepala sekolah ibu harus sudah tahu syarat secara umum, sedangkan secara khusus (1) jika lulusan SPG masa kerja minimal 4 tahun (2)jika D2 boleh kurang dari 4 tahun (3) harus beragama katholik dan memiliki kemampuan memimpin. (S.P3.4.W4)

SITUS V

1. Peneliti : ...Bapak sebagai orang yang terpercaya di yayasan kartika milik ABRI. Apa sudah mempunyai aturan tertulis tentang syarat-syarat pengangkatan kepala sekolah pak ?apa syaratnya agar bisa menjadi kepala sekolah di sini sejak berdiri sampai sekarang apa sudah ada perubahan tentang promosi jabatan kepala sekolah.

Sml staf harian senior yayasan SD Kartika (ABRI)

: Tentang peraturan pengangkatan kepala sekolah dulu memang belum ada, namun sejak tahun sejak tahun 2003 sampai sekarang sudah ada peraturan tertulis walaupun belum dilaksanakan semua yang penting menjadi kepala sekolah di sini adalah orang yang mampu memimpin dan mampu memajukan sekolah yang diambilkan dari guru-guru di sini. Kalau ibu tanya perubahan budaya promosi jabatan memang belum ada. Sejak dulu saya akui bu sekolah ini selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki walaupun tidak ada peraturan tertulis kepala sekolah harus laki-laki sampai saat sekarang yang mulai dikaderkan juga laki-laki biarpun belum memenuhi syarat sebagai kepala sekolah karena laki-laki dianggap lebih mumpungi (S.P5.3.W1).

2. Peneliti : Sebenarnya ada apa pak budaya promosi jabatan di sekolah ini sejak berdiri sampai sekarang masih tetap dan belum berubah bahkan kalau melihat kadernya juga guru laki-laki seakan-akan pola pikir para aktor pengurus yayasan tidak terbersit untuk mempromosikan kepala sekolah perempuan. Menurut bapak apa sebabnya ?

Mjl (aktor yayasan)

- : Memang benar bu guru-guru perempuan di sini sudah banyak yang sarjana tetapi karena budaya promosinya masih tetap dan pola pikir istri ABRI juga masih tetap sehingga semuanya ya tetap seperti ini, laki-laki yang selalu dipromosikan maupun dikaderkan menjadi kepala sekolah muda-mudahan saja setelah ibu berulang kali datang ke sini dan menyadarkan agar *gender* dipikirkan akan menggugah pola pikir para pengurus yayasan yang semua perempuan itu (S.P5.3.W2).

3. Peneliti : Selamat siang bu, kok belum mengajar apa memang ada jam kosong, kita teruskan bicara kita ya bu. Kalau ibu tahu sebenarnya bagaimana proses pemilihan jabatan kepala sekolah di sini apa juga diadakan pemilihan atau bagaimana. Menurut penjelasan ibu kemaren ibu sudah memenuhi syarat untuk menjadi kepala sekolah. Kalau suatu saat nanti sudah ada pemilihan apa tidak ada kemungkinan ibu yang akan menjadi kepala sekolah ?

Kk Guru perempuan senior dan berkeinginan menjadi kepala sekolah

- : Selamat siang bu monggo-monggo silahkan duduk saya baru selesai mengajar, memang benar bu saya sudah mempunyai pengalaman kerja cukup lama. Bahkan DUK saya urutan nomor dua setelah kepala sekolah Mg. Proses promosi jabatan kepala sekolah di sini tidak ada perubahan. Guru-guru tidak pernah diajak musyawarah jangankan diadakan pemilihan diajak berunding saja tidak. Padahal kita kan hidup di negara demokrasi, tetapi tidak demokrasi semua tergantung pada kekuasaan penguasanya. Orang seperti saya rasanya kecil juga dipromosikan menjadi kepala sekolah. Ya mungkin saja kalau ada pemilihan saya perempuan ini bisa terpilih menjadi kepala sekolah, tetapi kemungkinannya kecil (S.P5.3.W3).

4. Peneliti : Pak Mg sampai jam berapa kemaren rapat UAN? besok kapan UAN dilaksanakan secara nasional? Maaf pak melanjutkan pembicaraan kemaren apakah hukum adat, mitos hegemoni laki-laki, maupun budaya patriarkhi masih berpengaruh terhadap proses promosi jabatan kepala sekolah di sini ?

Mg Kepala sekolah laki-laki yang sekarang memimpin sekolah

- : Sebenarnya rapat UAN sudah berulang kali bu, tetapi belum selesai sampai hari kemaren. Masalah mitos, hukum adat, budaya jawa maupun budaya patriarkhi menurut saya tidak berpengaruh dalam promosi jabatan di yayasan ABRI ini. Lebih-lebih di perkotaan berbeda dengan di desa, karena di kota sudah makin ditinggalkan.

Sebagian memang masih ada orang-orang tertentu yang meyakini sebagai contoh dalam acara pernikahan, selamat yang merupakan adat yang seharusnya sudah ditinggalkan. Waktu saya dipromosikan menjadi kepala sekolah juga tidak dipengaruhi oleh hukum adat. Tetapi tidak tahulah bu kalau budaya patriarki atau hegemoni laki-laki masih berpengaruh, karena sejarah jujur di yayasan ini kepala sekolah selalu laki-laki. Hanya itu bu yang bisa saya jelaskan ((S.P5.3.W4).

SITUS VI

1. Peneliti : Selamat siang Pak ,sedang apa kok santai kelihatannya. Saya ingin melanjutkan pembicaraan kemaren lusa,menurut bapak selaku ketua yayasan yang dulu mantan kepala sekolah juga mantan guru di sini bagaimana budaya pengangkatan kepala sekolah di sini sudah berapa kali ada perubahan. Kalau lihat sejarahnya sekolah yang sudah tua hampir satu abad ini selalu dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki dan masih sekali dipimpin oleh kepala sekolah perempuan itupun sebagai pendiri . Mengapa demikian?

Jml dan Nyi Jml selaku ketua yayasan dan bendahara yayasan

: Inggih bu kulo sedang santai, nembe mawon nguncal (iya bu saya sedang santai baru saja saya mengajar). Menurut saya proses budaya promosi jabatan kepala sekolah tidak ada perubahan dan tetap seperti ini. Akan berubah bagaimana bu wong ini saja semua harus lewat kongres di Yogyakarta. Jadi semua tinggal mengikuti ajaran Ki Hajar Dewantoro Tut Wuri Handayani. Kepala sekolah di sini memang selalu laki-laki kecuali sekali Nyi Shj waktu zaman penjajahan dulu. Itu semua disebabkan yang dipandang mampu memang laki-laki. Kenyataannya yang menjadi guru tetap yayasan di sini semua laki-laki. Perempuan hanya satu dan sudah akan pensiun. Guru guru perempuan memang sudah banyak yang sarjana tetapi dipandang kurang mumpuni untuk menjadi kepala sekolah sehingga prosesnya tetap dan yang akan datang juga kepala sekolah laki-laki karena kadernya juga laki-laki (S.P6.3.W1)

2. Peneliti : Sebenarnya apa kelebihan kepala sekolah laki-laki di samping dianggap mumpuni karena Nyi Shj juga perempuan tetapi juga berhasil dan mumpuni. Apa tidak ada keinginan untuk mencoba mempromosikan kepala sekolah perempuan toh hampir semua juga sudah sarjana. Tolong dijelaskan bagaimana pendapat bapak ?”

Jml ketua yayasan SD Taman Muda

: Memang banyak bu kepala sekolah laki-laki. Masyarakat umum pun mesti juga mengakui bahwa kepala sekolah laki-laki lebih mumpuni, lebih ngayomi dan lebih bertanggung jawab. Di samping itu masih ada yaitu kepala sekolah laki-laki tidak mengandung resiko yang rawan apabila ada kegiatan atau rapat-rapat malam

yang lokasinya jauh dari tempat tinggalnya. Jika Nyi Shj itu memang perempuan yang istimewa dan pilihan jadi jarang ada perempuan seperti Nyi Shj, masyarakat di sini juga sudah senang terhadap kepala sekolah srt yang juga kepala sekolah laki-laki. (S.P6.3.W2)

3. Peneliti : Selamat siang pak, kapan kundur dari solo? Siapa yang menikah di Solo. Maaf pak kedatangan saya ke sini ingin melanjutkan pembicaraan minggu lalu. Sekolah ini kan tergolong sudah tua dan warisan kolonial/penjajah. Bagaimana hukum adat, tradisi, mitos-mitos, budaya patriarkhi apa masih berpengaruh kuat di sini. Begitu pula bagaimana persyaratan menjadi kepala sekolah di sini.

Srt Kepala sekolah laki-laki di SD Taman Muda (SITUS VI)

: Iya bu saya ke sana tiga dinten (tiga hari) niku loh wonten-manten putrane mbak yu (itulah ada pernikahan putranya kakak). Kalau ibu tanya mitos-mitos maupun budaya patriarkhi kalau di solo masih kuat tetapi di sini sudah tidak seberapa ada walaupun memang masih ada. Lebih-lebih di kraton solo adat pernikahan saja masih sangat patriarkhis. Di sekolah ini memang warisan feodal tetapi kita ambil yang positif saja seperti disiplin dan tata krama tinggi kita terapkan pada anak-anak namun hukum klenik sudah tidak berpengaruh lagi. Lebih-lebih pengaruhnya terhadap promosi jabatan sekolah. Kalau ibu tanya tentang promosi jabatan kepala sekolah dan hubungannya dengan budaya patriarkhi alam hu 'alam saya tidak bisa menjawab karena kenyataannya kepala sekolah di sini semua hampir laki-laki. Begitu pula kader yang akan datang juga laki-laki jadi kalau dikatakan masih bias *gender* monggo sak kerso (terserah tetapi semua itu dasarnya kemampuan dan keputusan konggres di Yogyakarta (S.P6.3.W3).

Lampiran 4 : Kode Informasi dari Enam Situs Penelitian

KODE INFORMAN DARI ENAM SITUS PENELITIAN

1 INFORMAN DARI SITUS 1 SD MUHI [SP 1 KOT]

- 1.1 JS Jarot Sugiono .
- 1.2 Lf Latifah
- 1.3 Tf Taufik
- 1.4 Im Ismail .
- 1.5 Agt Agustina .
- 1.6 Rs Resa
- 1.7 Hdk Handoko
- 1.8 Ls Lisse
- 1.9 Sft Shofia
- 1.10 SP 1 KOT (Situs Penelitian 1 Kota)

2 INFORMAN DARI SITUS 2 MINU [SP 2 KAB]

- 2.1 Abd Abidah
- 2.2 AMT Abdul Mudjib Thoyib
- 2.3 R H Rifa'i Hasan
- 2.3 Nsh Nasucha
- 2.4 Acs Achsin
- 2.5 Li Lilis
- 2.6 Skd Sukadi
- 2.7 Als Alisah
- 2.8 SZ Siti Zahro
- 2.9 Kdj Khodijah
- 2.10 MMD Mahmudah
- 2.11 Znl Zainulloh
- 2.12 SP 2 KAB (Situs Penelitian 2 Kabupaten)

3 INFORMAN DARI SITUS 3 S D K .BRAW. I [SP 3 KOT]

- 3.1 A H Adi Hariyono
- 3.2 Mlt Mulyati
- 3.3 Hdg Hundaringati
- 3.4 M R Made Restiki
- 3.4 Dj T Danudjo Timin
- 3.5 Al Alec
- 3.6 Stm Situmorang
- 3.7 P.T Pendeta Tasdig
- 3.8 SP 3 KOT (Situs Penelitian 3 Kota)

4 INFORMAN DARI SITUS 4 S.D.K JOS SUDARSO [SP 4 KAB]

- 4.1 Ed Edy
- 4.2 Smh Sumiarsih
- 4.3 Ytn Yustina
- 4.4 End Endang
- 4.5 Bt Bertha
- 4.6 Ptr Petrus
- 4.7 Jnt Jonathan
- 4.8 Tst Trisanto
- 4.9 Stp Sutopo
- 4.10 Rf Rofi'i
- 4.11 SP 4 KAB (Situs Penelitian 4 Kabupaten)

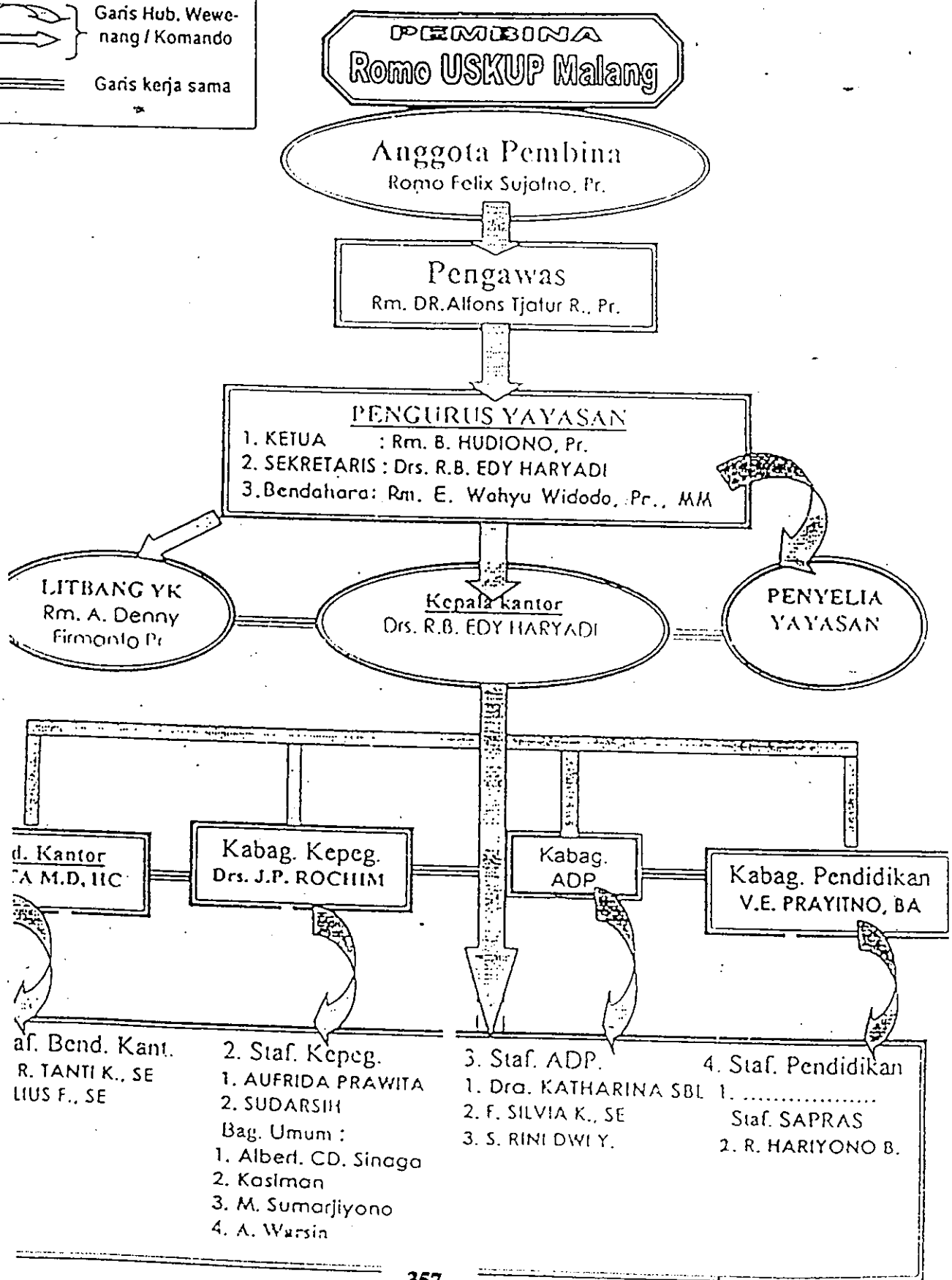
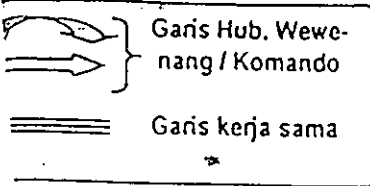
5 INFORMAN DARI SITUS 5 S D KARTIKA V-7 [SP 5 KOT]

- 5.1 Jml Jamil
- 5.2 Sml Syamsul
- 5.3 Kkh Kikih
- 5.4 Rn Reni
- 5.5 H S Hendro Suwiknyo
- 5.6 A.M Arief Mashari
- 5.7 M S Mega Supeno
- 5.8 Hn Hanna
- 5.9 Ajr Anjar
- 5.10 SP 5 KOT (Situs Penelitian 5 Kota)

6 INFORMAN DARI SITUS 7 SD TAMAN MUDA [SP 6 KAB]

- 6.1 Srt Surantono
- 6.2 Jml Jumail
- 6.3 Slk Solikhin
- 6.4 Mgn Margono
- 6.5 Sny Sunaryo
- 6.6 Er Eril
- 6.7 Llk Luluk
- 6.8 LU Linda Utami
- 6.9 HL Hengki Lumapo
- 6.10 Ajr Anjar
- 6.11 R S Rini Susilowati
- 6.12 Ylt Yulianto
- 6.13 Alh Aliah
- 6.14 SP 6 KAB (Situs Penelitian 6 Kabupaten)

**STRUKTUR ORGANISASI YAYASAN KARMEL
KEUSKUPAN MALANG**



Lampiran 6 Surat Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah di Lingkungan Yayasan Kartika Jaya



SURAT KEPUTUSAN
Nomor : Skep/ 23 /V/2003

tentang

PENUGASAN GURU SEBAGAI KEPALA SEKOLAH
DI LINGKUNGAN YAYASAN KARTIKA JAYA
KOORDINATOR PENGHUBUNG XL DIM 0833 CABANG KOREM 083
PERWAKILAN V DAERAH BRAWIJAYA

Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833

Perhatian : perlu menerbitkan surat keputusan tentang penugasan guru sebagai Kepala Sekolah di lingkungan Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwakilan V Daerah Brawijaya.

Ditandatangani : diterbitkannya surat Ketua Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 nomor B/09/II/2003/Bid.Dik tanggal 3 Februari 2003 perihal pencabutan surat nomor : B/08/II/2000/Bid.Dik.

Perhatikan: 1. Petunjuk/pengarahan Pelindung Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 pada rapat koordinasi Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 tanggal 20 Mei 2003 tentang peningkatan kualitas kinerja Kepala Sekolah.

2. Standar Pelayanan Mutu Guru Swasta dan Guru Tidak Tetap di Sekolah Negeri yang diterbitkan oleh Sub Dinas Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Timur.

Memutuskan

Keputusan : ketentuan, persyaratan, masa tugas dan persyaratan lain penugasan guru sebagai Kepala Sekolah di lingkungan Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwakilan V Daerah Brawijaya.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam keputusan ini yang dimaksud dengan:

1. Kepala Sekolah adalah Kepala Sekolah di lingkungan Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwakilan V Daerah Brawijaya

2. Guru adalah Guru yang mengajar di sekolah-sekolah di lingkungan Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XI, Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwakilan V Daerah Brawijaya.
3. Pengurus adalah Pengurus Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwakilan V Daerah Brawijaya.
4. Pelindung adalah Pelindung Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwakilan V Daerah Brawijaya.

BAB II

DASAR

Pasal 2

Guru di lingkungan Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Korem 083 Perwakilan V Daerah Brawijaya dapat diberikan tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah di sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Korem 083-Perwakilan V Daerah Brawijaya.

BAB III

SYARAT-SYARAT GURU YANG DIBERI TUGAS TAMBAHAN SEBAGAI KEPALA SEKOLAH

Pasal 3

- (1) Guru yang diberi tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah harus memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus.
- (2) Persyaratan umum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) meliputi:
 1. beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
 2. berstatus sebagai Guru Tetap Yayasan atau Guru Negeri DPK.
 3. usia setinggi-tingginya 56 tahun.
 4. sehat jasmani dan rohani.
 5. memiliki pengetahuan tentang Wawasan Wiyata Mandala.
 6. memiliki pengetahuan tentang kurikulum sekolah yang akan dipimpinya.
 7. kreatif dan inovatif.
 8. mampu menyusun program pendidikan di sekolah.
 9. tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
 10. memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi.
- (3) Persyaratan khusus sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) meliputi:
 1. Calon Kepala Taman Kanak-Kanak.
 - a. Berijazah serendah-rendahnya D-II Pendidikan TK.
 - b. Berpengalaman mengajar di TK sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun.
 2. Calon Kepala Sekolah Dasar
 - a. Berijazah serendah-rendahnya Sarjana Muda/D-III Kependidikan.

BAB VI

TATACARA PENUGASAN KEPALA SEKOLAH

Pasal 6

Ketua Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 menerbitkan surat tugas sebagai Kepala Sekolah atas dasar pertimbangan yang telah dibuat sesuai tersebut pada pasal 5 keputusan ini.

BAB VII

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 7

Dengan berlakunya keputusan ini, semua keputusan yang mengatur ketentuan, persyaratan, masa tugas dan persyaratan lain penugasan guru sebagai Kepala Sekolah di lingkungan Yayasan Kartika Jaya Koordinator Penghubung XL Dim 0833 Cabang Koran 083 Perwakilan V Daerah Brawijaya yang telah diterbitkan sebelumnya dinyatakan tidak berlaku.

BAB IX

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 8

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

ditetapkan di Malang
pada tanggal 22 Mei 2003

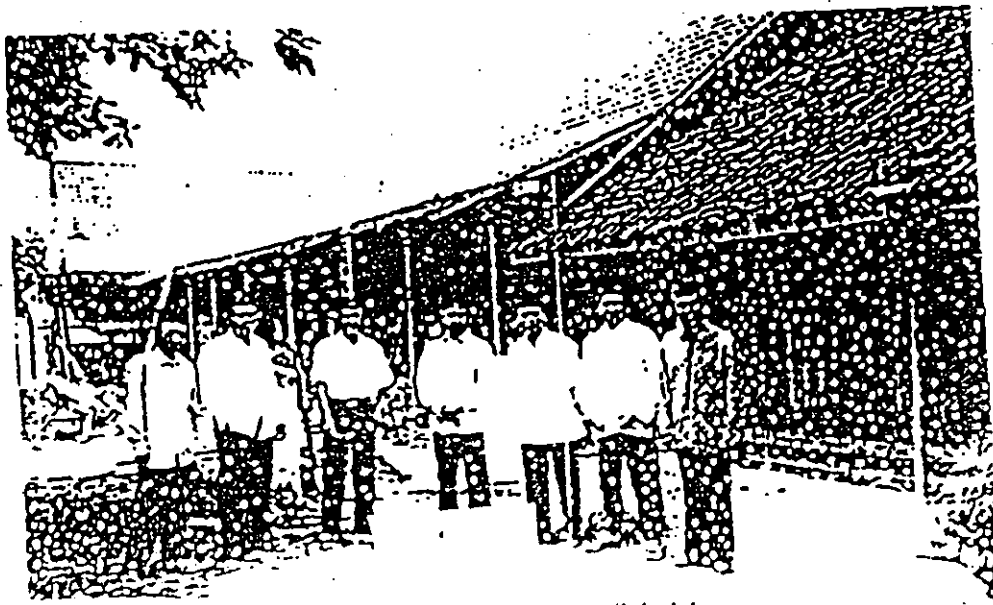
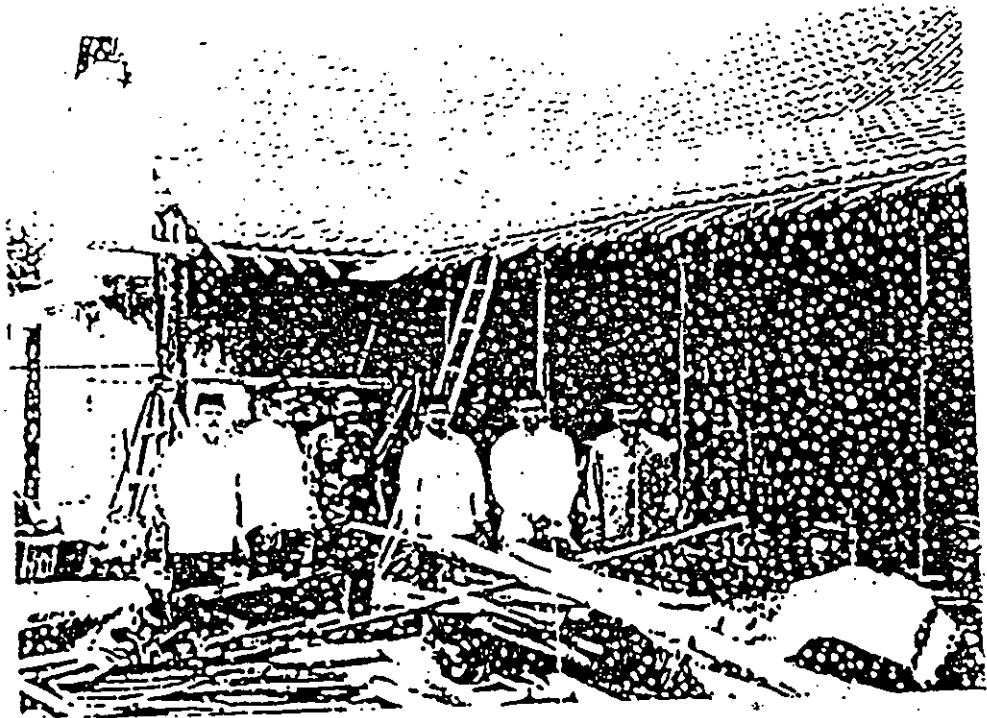
Ketua



Lampiran 7 Foto-foto

A.L. - 'Mubana'

9446



Pengurus Yayasan MINU Meminjau Bangunan Sekolah
(Semua laki-laki, tidak ada pengurus yayasan perempuan)



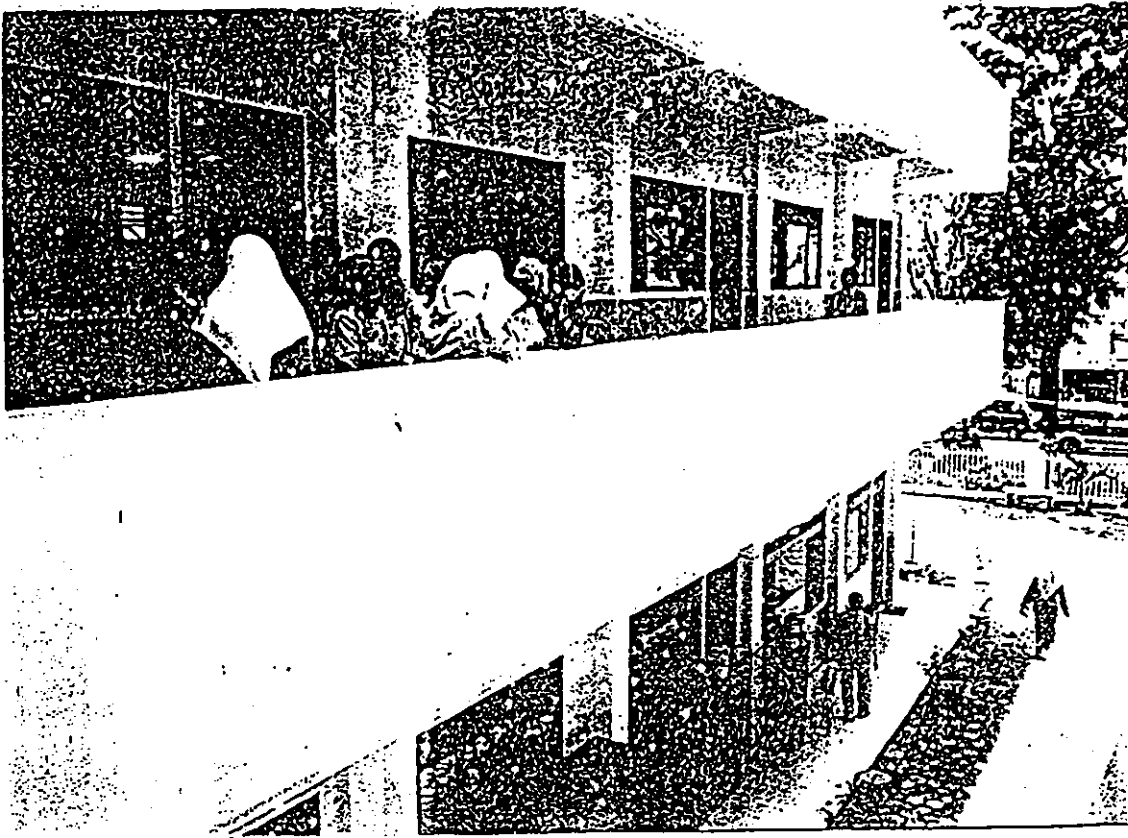
Peringatan Natal di SDK Yos Sudarso Kapanjen
(Murid perempuan tidak dipisah dengan siswa laki-laki)



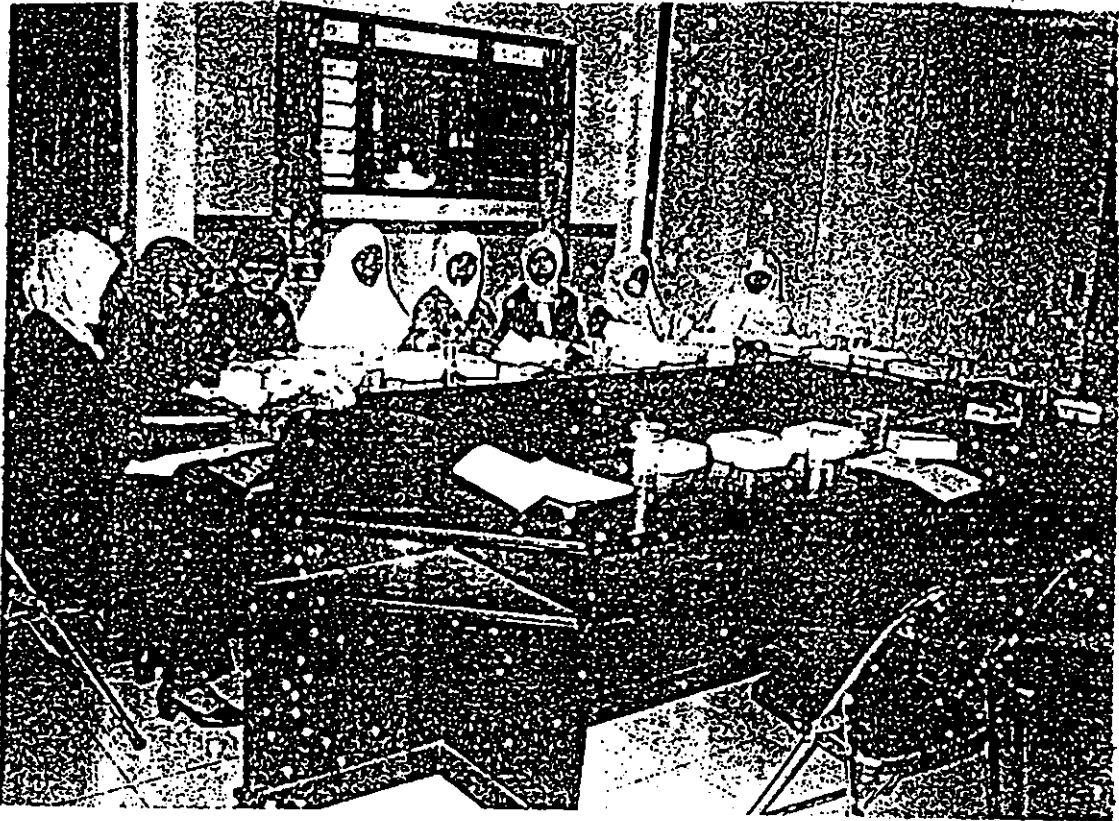
Perpisahan Murid SD Kartika V-7 Kota Malang
(Murid perempuan tidak dipisah dengan siswa laki-laki)



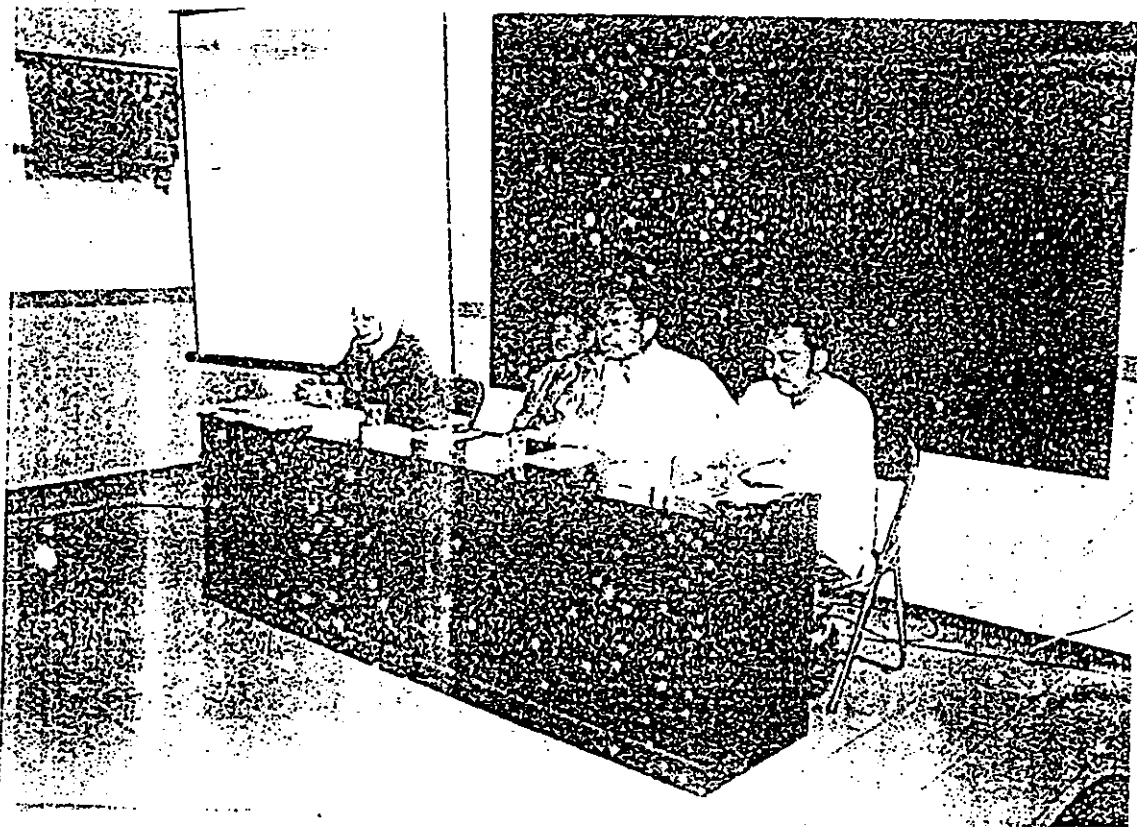
Profil kepala sekolah yang berhasil (Ls) sedang memberi pengarahan pada pembukaan penataran di sekolahnya



Profil Sekolah Dasar Muhammadiyah IX di Jl. Tumenggung Suryo.



1. Ls memimpin penyusunan silabus bersama jajaran kepala sekolah di wilayahnya



2. Ls, satu-satunya perempuan yang sedang memberi penataran KBK bersama penatar lainnya.



Refreshing setelah mengikuti penataran.



Kegiatan di kelas berjalan atau kelas laboratorium bidang agama Islam.