

**ASPIRING AND INSPIRING WOMEN IN EDUCATION: KEPEMIMPINAN
PEREMPUAN DAN PEMBERDAYAAN KOMUNITAS SEKOLAH DASAR DI
KOTA BANJARMASIN**

Ahmad Suriansyah¹, Rizky Amelia², Wahdah Revia Rafianti³, Ngadimun⁴

¹⁻⁴PGSD FKIP Universitas Lambung Mangkurat

¹a.suriansyah@ulm.ac.id

ABSTRACT

Women's leadership in education plays a crucial role in fostering inclusive, participatory, and sustainable school environments, particularly at the primary school level where relational and community-based approaches are essential. This study aims to explore how female principals in primary schools in Banjarmasin City exercise leadership in empowering school communities, identify the values, strategies, and approaches they employ, and examine the challenges and opportunities they encounter in their leadership practices. Employing a qualitative research design, this study collected data through in-depth interviews, observations, and document analysis involving two female principals from public primary schools in Banjarmasin. The findings reveal that female principals demonstrate empathetic, collaborative, and transformational leadership grounded in local socio-cultural values such as religiosity and kinship. Their leadership practices emphasize participatory decision-making, inclusive learning environments, and strong partnerships with teachers, parents, and the wider community. Despite facing structural and cultural challenges, including gender bias and role duality, the principals responded strategically by strengthening professional competence, fostering trust-based relationships, and utilizing community networks as sources of support. This study concludes that women's leadership contributes significantly to empowering school communities and shaping positive school cultures. The findings highlight the importance of systemic support and leadership development programs to strengthen women's leadership in primary education.

Keywords: Women's leadership, female principals, school community empowerment; primary education, Banjarmasin

ABSTRAK

Kepemimpinan perempuan dalam pendidikan memiliki peran strategis dalam membangun budaya sekolah yang partisipatif, inklusif, dan berkelanjutan, khususnya pada jenjang sekolah dasar yang menuntut pendekatan relasional dan berbasis komunitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi praktik kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam pemberdayaan komunitas sekolah dasar di Kota Banjarmasin, mengidentifikasi nilai, strategi, dan pendekatan kepemimpinan yang digunakan, serta menganalisis tantangan dan peluang yang mereka hadapi dalam menjalankan peran kepemimpinan. Penelitian ini

menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap dua kepala sekolah perempuan di sekolah dasar negeri Kota Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan menerapkan kepemimpinan yang empatik, kolaboratif, dan transformasional yang berakar pada nilai religius dan kekeluargaan lokal. Praktik kepemimpinan ini ditunjukkan melalui pengambilan keputusan partisipatif, penguatan budaya mutu, pembelajaran inklusif, serta kemitraan aktif dengan guru, orang tua, dan masyarakat. Meskipun menghadapi tantangan struktural dan kultural seperti bias gender dan tuntutan peran ganda, kepala sekolah perempuan mampu meresponsnya secara adaptif dan strategis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan berkontribusi signifikan terhadap pemberdayaan komunitas sekolah dan peningkatan kualitas pendidikan dasar.

Kata Kunci: Kepemimpinan Perempuan, kepala sekolah perempuan, pemberdayaan komunitas sekolah, sekolah dasar, Kota Banjarmasin

A. Pendahuluan

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan memegang peranan krusial dalam membentuk arah, budaya, serta kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah sebagai figur sentral tidak hanya bertugas menjalankan fungsi manajerial dan administratif, tetapi juga memiliki tanggung jawab dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, memberdayakan, dan berorientasi pada kemajuan semua warga sekolah (Ahtiainen & Heikonen, 2024; Anis et al., 2021; Hensellek & Simon, 2020; Kiral, 2020). Dalam konteks ini, peran perempuan sebagai pemimpin pendidikan menjadi semakin penting, terutama di tingkat sekolah dasar, di

mana pendekatan kepemimpinan yang humanis, kolaboratif, dan penuh empati sangat dibutuhkan.

Secara global, perhatian terhadap kepemimpinan perempuan dalam pendidikan menunjukkan tren peningkatan (Bower & Wolverton, 2023; Smith & Sinkford, 2022; Viernes Turner & Kappes, 2023). Perempuan pemimpin dikenal memiliki keunggulan dalam membangun komunikasi interpersonal, menciptakan iklim kerja yang suportif, serta mendorong terciptanya komunitas belajar yang dinamis (Abuhussein & Koburtay, 2021). Kepemimpinan perempuan cenderung mengedepankan nilai-nilai partisipasi, empati, dan etika sosial, yang sangat relevan

dengan kebutuhan dunia pendidikan yang semakin kompleks dan menuntut pendekatan transformatif (Abalkhail, 2019; Bilal et al., 2025; Koburtay et al., 2023).

Namun, realitas di lapangan masih menunjukkan bahwa representasi perempuan dalam posisi kepemimpinan pendidikan cenderung terbatas. Di Indonesia, meskipun mayoritas tenaga pendidik adalah perempuan, namun mereka masih menghadapi berbagai hambatan untuk menduduki posisi strategis, terutama sebagai kepala sekolah. Hambatan tersebut tidak hanya bersifat struktural, seperti minimnya akses pelatihan dan promosi karier, tetapi juga kultural, seperti bias gender dan stereotip peran domestik perempuan. Padahal, banyak penelitian membuktikan bahwa kepala sekolah perempuan memiliki kontribusi signifikan dalam membangun sekolah yang unggul, partisipatif, dan berdaya.

Dalam konteks pendidikan dasar, perempuan pemimpin memainkan peran ganda yang sangat kompleks. Mereka tidak hanya dituntut menjadi pemimpin yang tegas dan visioner, tetapi juga menjadi figur yang mampu membangun kedekatan

emosional dengan guru, siswa, dan orang tua (Dean, 2023; Dean et al., 2023; Townsend, 2021). Kepekaan sosial yang melekat pada kepemimpinan perempuan sering kali menjadi kekuatan utama dalam menciptakan budaya sekolah yang positif dan inklusif (Alsubhi et al., 2018; Bullough et al., 2015; Kholis, 2017; Maheshwari & Nayak, 2022). Model kepemimpinan seperti ini menjadi penting untuk dikaji lebih dalam, terutama dalam konteks lokal seperti di Kota Banjarmasin.

Kota Banjarmasin sebagai ibu kota Provinsi Kalimantan Selatan memiliki karakter sosial dan budaya yang khas. Dengan nilai-nilai religius dan kekeluargaan yang kental, praktik kepemimpinan di sekolah-sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh norma dan harapan masyarakat setempat. Perempuan yang menjadi kepala sekolah di wilayah ini tidak hanya menjalankan peran administratif, tetapi juga menjadi panutan dan pemimpin moral yang harus mampu menjembatani antara modernisasi pendidikan dan nilai-nilai lokal yang dijunjung tinggi. Maka, studi tentang kepemimpinan perempuan di sekolah dasar Banjarmasin menjadi penting untuk melihat bagaimana mereka mengelola kepemimpinan dan

pemberdayaan komunitas dalam bingkai lokalitas.

Pemberdayaan komunitas sekolah merupakan aspek penting dalam menciptakan sistem pendidikan yang berkelanjutan (Suriansyah, 2017, 2018). Komunitas sekolah yang dimaksud meliputi siswa, guru, staf, orang tua, serta masyarakat sekitar sekolah (Berns, 2015). Kepala sekolah yang mampu menggerakkan partisipasi semua elemen ini akan menciptakan sinergi yang mendukung perkembangan sekolah secara holistik. Wang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh komunitas sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar dan membangun rasa kepemilikan terhadap proses Pendidikan (Wang & An, 2023). Di sinilah letak strategisnya kepemimpinan perempuan yang dikenal kuat dalam membangun relasi dan komunikasi lintas pihak.

Selain itu, pendekatan kepemimpinan perempuan sering kali mengusung nilai-nilai transformasional yang mendorong perubahan secara menyeluruh (Dean et al., 2023; Smith & Sinkford, 2022). Kepala sekolah perempuan tidak sekadar memimpin berdasarkan aturan, tetapi juga membangun visi bersama,

mendorong partisipasi kolektif, serta menciptakan ruang dialog yang sehat (Chance, 2021; Mareque et al., 2022). Pendekatan ini selaras dengan model kepemimpinan pendidikan masa kini yang tidak hanya fokus pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter, kesejahteraan emosional, dan keterlibatan sosial warga sekolah.

Kepemimpinan perempuan dalam pendidikan juga memiliki dimensi simbolik yang sangat penting. Kehadiran perempuan dalam posisi pemimpin mencerminkan komitmen terhadap kesetaraan gender dan pemberdayaan sosial. Lebih dari itu, mereka menjadi inspirasi bagi siswa perempuan untuk bermimpi besar dan berani mengambil peran dalam ruang-ruang public (Bilal et al., 2025; Gandhi & Sen, 2021). Dean menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan dalam pendidikan bukan hanya tentang kuantitas representasi, tetapi tentang kualitas pengaruh dan perubahan sosial yang mereka bawa (Dean et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana kepala sekolah perempuan di Kota Banjarmasin menjalankan peran kepemimpinan

mereka dalam konteks pemberdayaan komunitas sekolah dasar. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini akan menggali narasi pengalaman, strategi kepemimpinan, serta nilai-nilai yang mereka bawa dalam proses transformasi sekolah. Harapannya, hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran utuh tentang potensi, tantangan, dan kontribusi kepala sekolah perempuan dalam pendidikan dasar.

1. Bagaimana praktik kepemimpinan kepala sekolah perempuan di sekolah dasar Kota Banjarmasin dalam membangun dan mengelola pemberdayaan komunitas sekolah?
2. Nilai, strategi, dan pendekatan kepemimpinan apa yang digunakan oleh kepala sekolah perempuan dalam menciptakan budaya sekolah yang partisipatif, inklusif, dan berakar pada konteks sosial-budaya lokal Banjarmasin?

Apa saja tantangan dan peluang yang dihadapi kepala sekolah perempuan dalam menjalankan peran kepemimpinan dan pemberdayaan komunitas sekolah dasar di Kota Banjarmasin, serta bagaimana

mereka merespons tantangan tersebut?

B. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk menggali secara mendalam pengalaman, nilai, strategi, dan dinamika kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah perempuan dalam konteks pemberdayaan komunitas sekolah. Studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman kontekstual dan komprehensif mengenai praktik kepemimpinan di lokasi tertentu, yaitu sekolah dasar di Kota Banjarmasin (Silverman, 2016). Peneliti bertujuan memahami fenomena secara holistik melalui perspektif para pelaku langsung dalam situasi alami mereka.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di dua sekolah dasar negeri yang berada di Kota Banjarmasin, Provinsi Kalimantan Selatan, yaitu SDN Sungai Miai 2 Banjarmasin dan SDN Kelayan Timur 2 Banjarmasin. Pemilihan lokasi penelitian

didasarkan pada pertimbangan bahwa kedua sekolah tersebut dipimpin oleh kepala sekolah perempuan yang memiliki pengalaman dan praktik kepemimpinan yang relevan dengan fokus penelitian, khususnya dalam pemberdayaan komunitas sekolah. Selain itu, Kota Banjarmasin memiliki karakter sosial dan budaya yang khas dengan nilai religius dan kekeluargaan yang kuat, sehingga menjadi konteks yang tepat untuk mengkaji kepemimpinan perempuan dalam pendidikan dasar. Penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan, yaitu dari bulan Agustus hingga Oktober 2025. Rentang waktu tersebut dimanfaatkan untuk melakukan pengumpulan data secara mendalam melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam konteks pemberdayaan komunitas sekolah dasar.

3. Subjek dan Informan Penelitian

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah perempuan yang memimpin sekolah dasar negeri di Kota Banjarmasin, sedangkan

informan penelitian meliputi dua kepala sekolah perempuan, yaitu Kepala SDN Sungai Miai 2 Banjarmasin (IR) dan Kepala SDN Kelayan Timur 2 Banjarmasin (LQ), yang dipilih secara purposive berdasarkan relevansi pengalaman dan praktik kepemimpinannya dengan fokus penelitian. Selain kepala sekolah, informan pendukung terdiri atas guru, tenaga kependidikan, serta perwakilan orang tua siswa yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program dan aktivitas sekolah. Pemilihan informan dilakukan dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan, pemberdayaan komunitas sekolah, serta interaksi sehari-hari dengan kepala sekolah. Dengan melibatkan berbagai informan tersebut, penelitian ini memperoleh data yang beragam dan mendalam untuk memahami praktik kepemimpinan perempuan secara komprehensif dari berbagai perspektif.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi sebagai upaya memperoleh data yang komprehensif

dan mendalam. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur kepada kepala sekolah perempuan sebagai informan utama untuk menggali pengalaman, nilai, strategi, serta tantangan dalam praktik kepemimpinan dan pemberdayaan komunitas sekolah. Selain itu, wawancara juga dilakukan kepada guru, tenaga kependidikan, dan orang tua siswa guna memperoleh perspektif yang beragam serta memperkuat validitas data melalui triangulasi sumber. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas kepemimpinan kepala sekolah, interaksi antarwarga sekolah, serta pelaksanaan program-program sekolah yang mencerminkan budaya partisipatif dan inklusif. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen sekolah seperti visi dan misi, program kerja, notulen rapat, laporan kegiatan, serta kebijakan sekolah yang relevan. Ketiga teknik pengumpulan data tersebut digunakan secara terpadu untuk memastikan kedalaman dan keabsahan temuan penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara

kualitatif dengan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar relevan dengan fokus dan pertanyaan penelitian. Data yang telah direduksi kemudian dikodekan dan dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, seperti nilai kepemimpinan, strategi pemberdayaan komunitas sekolah, budaya partisipatif dan inklusif, serta tantangan dan peluang kepemimpinan perempuan. Proses ini dilakukan secara berulang untuk memastikan ketajaman analisis dan konsistensi antar-sumber data.

Pada tahap penyajian data, peneliti menyusun data yang telah terorganisasi dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, dan kutipan langsung dari informan untuk memudahkan pemahaman pola dan hubungan antartema. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses interpretasi yang mendalam dengan mengaitkan temuan empiris dengan kerangka konseptual dan kajian pustaka yang

relevan. Proses verifikasi kesimpulan dilakukan secara terus-menerus selama penelitian berlangsung melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, sehingga hasil analisis memiliki tingkat kredibilitas dan keabsahan yang kuat.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut hasil penelitian secara keseluruhan yang menggambarkan praktik kepemimpinan perempuan, nilai dan strategi yang diterapkan, serta tantangan dan peluang dalam pemberdayaan komunitas sekolah dasar di Kota Banjarmasin.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Penelitian

Fokus Penelitian / RQ	Aspek yang Dikaji	Temuan Utama	Bukti Empiris
RQ1: Praktik Kepemimpinan dan Pemberdayaan Komunitas Sekolah	Gaya kepemimpinan	Kepemimpinan bersifat empatik, kolaboratif, dan partisipatif	IR dan LQ menghindari gaya top-down, mengedepankan dialog dan musyawarah
	Pemberdayaan guru	Guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan refleksi pembelajaran	Rapat terbuka, tim kerja kolaboratif, supervisi reflektif
	Pelibatan orang tua & masyarakat	Orang tua dan masyarakat menjadi mitra strategis sekolah	Forum wali murid, program literasi keluarga, kemitraan dengan tokoh masyarakat
	Budaya sekolah	Terbangun budaya sekolah yang inklusif dan suportif	Program karakter, pembiasaan positif, lingkungan belajar aman
RQ2: Nilai, Strategi, dan Pendekatan Kepemimpinan	Nilai kepemimpinan	Humanisme, empati, kebersamaan, dan integritas	Kepekaan pada kebutuhan guru dan siswa, kepemimpinan berbasis relasi
	Strategi kepemimpinan	Partisipatif, dialogis, dan berbasis tim	Pembentukan tim kecil, pelibatan warga sekolah dalam visi dan program
	Pendekatan inklusif	Pengakuan terhadap keberagaman siswa dan guru	Pembelajaran inklusif, diferensiasi instruksi, dukungan psikososial
	Konteks sosial-budaya	Kepemimpinan berakar pada nilai religius dan kekeluargaan lokal	Kegiatan keagamaan, kerja bakti, kolaborasi dengan RT/RW dan tokoh agama
RQ3: Tantangan, Peluang, dan Respons Kepemimpinan	Tantangan kultural	Bias gender dan stereotip peran perempuan	Keraguan awal terhadap kapasitas kepala sekolah perempuan
	Tantangan struktural	Tuntutan peran ganda dan variasi partisipasi komunitas	Beban domestik, kesiapan guru dan orang tua yang beragam
	Respons terhadap tantangan	Adaptif, persuasif, dan berbasis kinerja	Pendekatan empati, pembinaan berkelanjutan, peningkatan kompetensi

Fokus Penelitian / RQ	Aspek yang Dikaji	Temuan Utama	Bukti Empiris
	Peluang kepemimpinan	Keunggulan komunikasi dan kepekaan sosial	Kolaborasi internal-eksternal, jejaring komunitas
	Dampak kepemimpinan	Penguatan budaya sekolah dan pemberdayaan komunitas	Sekolah menjadi ruang aman, partisipatif, dan berdaya

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan berperan penting dalam membangun budaya sekolah yang partisipatif, inklusif, dan berakar pada nilai-nilai lokal. Temuan penelitian menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat antara nilai empati, strategi partisipatif, dan keberhasilan pemberdayaan komunitas sekolah. Selain itu, meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan struktural dan kultural, kepala sekolah perempuan mampu meresponsnya secara adaptif dan strategis.

RQ1. Bagaimana praktik kepemimpinan kepala sekolah perempuan di sekolah dasar Kota Banjarmasin dalam membangun dan mengelola pemberdayaan komunitas sekolah?

Praktik kepemimpinan kepala sekolah perempuan di Kota Banjarmasin menunjukkan karakter yang kuat pada aspek keberanian,

kolaborasi, dan kepekaan sosial dalam mengelola pemberdayaan komunitas sekolah. IR, Kepala Sekolah SDN Sungai Miai 2 Banjarmasin, mengungkapkan bahwa menjadi pemimpin perempuan menuntut ketegasan sekaligus kemampuan membangun relasi yang sehat dengan seluruh warga sekolah. Ia menyadari bahwa pada awal kepemimpinannya terdapat keraguan dari sebagian pihak yang masih terbiasa dengan figur pemimpin laki-laki. Namun, IR memilih merespons kondisi tersebut dengan meningkatkan kompetensi manajerial dan membuka ruang komunikasi yang luas. Ia menegaskan, *“Saya merasa perempuan harus bekerja lebih keras untuk membangun kepercayaan, tapi justru dari situ saya belajar memimpin dengan lebih hati-hati dan manusiawi.”* Kepemimpinan IR menampilkan praktik kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada hubungan antarindividu sebagai fondasi pemberdayaan komunitas sekolah.

Dalam konteks yang serupa, LQ selaku Kepala Sekolah SDN Kelayan Timur 2 Banjarmasin mempraktikkan kepemimpinan berbasis empati dan dialog sebagai strategi utama dalam membangun komunitas sekolah yang partisipatif. LQ menilai bahwa stereotip terhadap peran domestik perempuan masih menjadi tantangan struktural dalam kepemimpinan pendidikan. Oleh karena itu, ia berupaya menunjukkan kapabilitas profesional melalui konsistensi kinerja dan pendekatan kepemimpinan yang inklusif. Menurutnya, *"Kalau kita memimpin dengan empati dan mau mendengar, guru akan merasa dihargai dan mau bergerak bersama."* LQ secara aktif melibatkan guru, khususnya guru perempuan, dalam proses pengambilan keputusan sekolah. Praktik ini tidak hanya memperkuat rasa memiliki, tetapi juga menjadi bentuk nyata pemberdayaan internal komunitas sekolah.

Pemberdayaan komunitas sekolah juga diwujudkan melalui penguatan kolaborasi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat sekitar. IR menempatkan keterlibatan orang tua dan tokoh masyarakat sebagai bagian penting dari strategi kepemimpinannya. Ia memfasilitasi

berbagai forum komunikasi, seperti pertemuan wali murid, rapat kelas, serta kerja sama dengan tokoh masyarakat dalam kegiatan sosial dan keagamaan. IR menyatakan, *"Sekolah tidak bisa berjalan sendiri, dukungan orang tua dan lingkungan sekitar sangat menentukan keberhasilan program."* Pendekatan ini membangun ekosistem pendidikan yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Praktik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan cenderung memandang komunitas sekolah sebagai mitra strategis, bukan sekadar pendukung pasif.

Berbeda namun saling melengkapi, LQ memfokuskan praktik pemberdayaan komunitas sekolah pada penguatan peran keluarga dalam pembelajaran, khususnya melalui program literasi. Ia menginisiasi program kelas literasi keluarga yang melibatkan orang tua dalam kegiatan membaca bersama anak di rumah. Selain itu, LQ menjalin kemitraan dengan Dinas Perpustakaan Daerah dan komunitas literasi untuk memperkaya sumber bacaan di sekolah. Ia menegaskan, *"Keberhasilan anak tidak hanya ditentukan di sekolah, tetapi juga di*

rumah, sehingga orang tua harus diberdayakan.” Program ini tidak hanya meningkatkan kemampuan literasi siswa, tetapi juga mempererat hubungan emosional antara sekolah dan keluarga. Dengan demikian, kepemimpinan LQ memperlihatkan praktik pemberdayaan komunitas yang berorientasi pada sinergi sekolah dan keluarga.

Selain aspek kolaborasi, praktik kepemimpinan perempuan dalam pemberdayaan komunitas sekolah juga tercermin dalam upaya membangun budaya mutu dan karakter. IR menekankan bahwa budaya mutu tidak hanya berkaitan dengan capaian akademik, tetapi juga sikap, perilaku, dan budaya kerja seluruh warga sekolah. Ia mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang melibatkan guru secara reflektif. IR mengungkapkan, *“Saya ingin guru merasa berkembang bersama sekolah, bukan sekadar menjalankan tugas.”* Sementara itu, LQ mengintegrasikan visi bersama dan pembinaan karakter melalui program-program sosial yang melibatkan komunitas sekolah secara luas. Kedua kepala sekolah ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perempuan di

Banjarmasin mampu mengelola pemberdayaan komunitas sekolah secara holistik, dengan menyeimbangkan aspek akademik, karakter, dan relasi sosial sebagai satu kesatuan kepemimpinan yang transformatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah perempuan di Kota Banjarmasin menegaskan karakter kepemimpinan yang kolaboratif, empatik, dan berorientasi pada pemberdayaan komunitas sekolah. Temuan ini sejalan dengan kajian Abuhussein dan Koburtay (2021) serta Koburtay et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan perempuan cenderung menekankan relasi interpersonal, partisipasi, dan kepekaan sosial sebagai kekuatan utama dalam membangun organisasi pendidikan.

Praktik kepemimpinan IR dan LQ memperlihatkan bagaimana perempuan pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga berperan sebagai penggerak komunitas yang mampu membangun kepercayaan, memperluas partisipasi guru, serta mempererat hubungan dengan orang tua dan masyarakat. Pendekatan ini memperkuat

pandangan bahwa pemberdayaan komunitas sekolah merupakan proses sosial yang membutuhkan kepemimpinan berbasis nilai, bukan semata-mata kepatuhan struktural. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dalam konteks sekolah dasar berkontribusi pada terciptanya ekosistem pendidikan yang inklusif dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, temuan penelitian ini memperkaya diskursus tentang kepemimpinan transformasional perempuan dalam konteks lokal Indonesia, khususnya pada lingkungan sosial-budaya Banjarmasin yang menjunjung nilai religius dan kekeluargaan. Praktik kepemimpinan yang ditunjukkan oleh IR dan LQ memperlihatkan bahwa pemberdayaan komunitas sekolah tidak dapat dilepaskan dari kemampuan pemimpin dalam menjembatani nilai-nilai lokal dengan tuntutan profesionalisme pendidikan modern, sebagaimana dikemukakan oleh Dean et al. (2023) dan Smith dan Sinkford (2022). Strategi pelibatan orang tua, masyarakat, serta penguatan budaya mutu dan karakter menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan mampu menghadirkan transformasi yang kontekstual dan

bermakna. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan perempuan bukan sekadar representasi gender, tetapi merupakan praktik kepemimpinan yang menghasilkan dampak nyata bagi pemberdayaan komunitas sekolah dan peningkatan kualitas pendidikan dasar.

RQ2. Nilai, strategi, dan pendekatan kepemimpinan apa yang digunakan oleh kepala sekolah perempuan dalam menciptakan budaya sekolah yang partisipatif, inklusif, dan berakar pada konteks sosial-budaya lokal Banjarmasin?

Nilai dasar yang menonjol dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan di Kota Banjarmasin adalah nilai humanisme, empati, dan kebersamaan. IR dan LQ memandang sekolah bukan sekadar institusi formal, tetapi sebagai ruang sosial yang dihuni oleh individu dengan latar belakang, kebutuhan, dan potensi yang beragam. IR menekankan pentingnya kepekaan dalam memahami kondisi guru dan siswa sebelum mengambil keputusan strategis. Ia menyatakan, *"Kalau kita memahami situasi orang lain, keputusan yang kita ambil biasanya lebih diterima dan dijalankan*

bersama.” Nilai empati ini menjadi fondasi dalam membangun hubungan yang saling percaya antarwarga sekolah. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai kemanusiaan tersebut menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, dan terbuka terhadap partisipasi.

Strategi kepemimpinan yang digunakan oleh kedua kepala sekolah perempuan ini tampak kuat pada pendekatan partisipatif dan dialogis. IR secara rutin membuka ruang diskusi melalui rapat koordinasi terbuka, forum guru, serta pertemuan dengan orang tua yang bersifat dua arah. Ia menghindari gaya kepemimpinan otoriter dan lebih memilih proses musyawarah dalam pengambilan keputusan. Menurut IR, *“Kalau guru dilibatkan sejak awal, mereka merasa memiliki program itu.”* LQ menerapkan strategi serupa dengan membentuk tim kecil lintas peran yang bertugas merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program sekolah. Strategi ini menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif dan memperkuat budaya partisipatif di lingkungan sekolah.

Pendekatan inklusif menjadi ciri penting dalam praktik kepemimpinan perempuan yang diteliti. IR dan LQ

secara sadar mengakomodasi keberagaman kemampuan, latar belakang sosial, dan kondisi psikologis warga sekolah. IR mengembangkan pembelajaran inklusif dengan memberikan pelatihan kepada guru terkait diferensiasi instruksi bagi siswa berkebutuhan khusus. Ia menegaskan, *“Anak-anak itu berbeda, tugas kita bukan menyeragamkan, tapi menyesuaikan.”* LQ melengkapi pendekatan inklusif ini dengan menyediakan ruang konseling dan dukungan psikososial bagi siswa. Pendekatan ini menunjukkan bahwa inklusivitas dipahami tidak hanya sebagai kebijakan, tetapi sebagai praktik keseharian dalam budaya sekolah.

Nilai dan strategi kepemimpinan tersebut juga berakar kuat pada konteks sosial-budaya lokal Banjarmasin yang religius dan menjunjung tinggi nilai kekeluargaan. IR memanfaatkan kegiatan keagamaan dan sosial sebagai sarana membangun kebersamaan dan karakter warga sekolah. Ia melibatkan tokoh agama dan masyarakat dalam kegiatan sekolah untuk memperkuat legitimasi sosial sekolah di lingkungan sekitar. LQ

menerapkan pendekatan serupa melalui kegiatan pengajian bersama, kerja bakti, dan program sosial yang melibatkan RT, RW, serta tokoh masyarakat. Ia menyatakan, *"Sekolah harus hadir sebagai bagian dari masyarakat, bukan berdiri sendiri."* Pendekatan ini menjadikan sekolah sebagai pusat pembelajaran sekaligus pusat sosial masyarakat.

Dalam menciptakan budaya sekolah yang berkelanjutan, kedua kepala sekolah perempuan ini mengintegrasikan nilai mutu, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan. IR mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang melibatkan guru dalam refleksi pembelajaran secara rutin. Ia mendorong guru untuk terbuka terhadap umpan balik sebagai bagian dari budaya belajar bersama. LQ memperkuat strategi ini dengan menyusun visi bersama yang disepakati seluruh warga sekolah dan dijadikan acuan dalam setiap program. Menurut LQ, *"Kalau visinya dipahami bersama, arah kerja sekolah jadi jelas."* Pendekatan ini menunjukkan bahwa budaya mutu dibangun melalui kesadaran kolektif, bukan tekanan struktural.

Secara keseluruhan, nilai, strategi, dan pendekatan

kepemimpinan kepala sekolah perempuan di Kota Banjarmasin membentuk budaya sekolah yang partisipatif, inklusif, dan kontekstual. Kepemimpinan yang berlandaskan empati, dialog, dan pemberdayaan komunitas terbukti mampu mengakomodasi kebutuhan warga sekolah sekaligus menghormati nilai-nilai lokal. IR dan LQ mempraktikkan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses dan relasi sosial. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki kekuatan dalam menjembatani tuntutan profesionalisme pendidikan dengan realitas sosial-budaya setempat. Temuan ini menegaskan bahwa budaya sekolah yang kuat tumbuh dari kepemimpinan yang manusiawi, inklusif, dan berakar pada kearifan lokal.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa nilai empati, humanisme, dan kebersamaan menjadi fondasi utama kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam membangun budaya sekolah yang partisipatif dan inklusif. Nilai-nilai tersebut tidak hanya berfungsi sebagai prinsip moral, tetapi juga sebagai strategi kepemimpinan yang

efektif dalam menggerakkan partisipasi warga sekolah. Hal ini sejalan dengan pandangan Abalkhail (2019) dan Koburtay et al. (2023) yang menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan cenderung mengedepankan relasi sosial, kepercayaan, dan dialog sebagai sarana membangun komitmen kolektif. Praktik kepemimpinan IR dan LQ memperlihatkan bahwa keterbukaan terhadap suara guru, siswa, dan orang tua mampu menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap sekolah. Dengan demikian, budaya partisipatif tumbuh bukan melalui instruksi struktural, melainkan melalui internalisasi nilai-nilai kebersamaan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Dari sisi strategi dan pendekatan, kepemimpinan partisipatif dan inklusif yang diterapkan oleh kepala sekolah perempuan mencerminkan karakter kepemimpinan transformasional yang kontekstual. Pendekatan dialogis, pembentukan tim kolaboratif, serta pelibatan komunitas sekolah dalam pengambilan keputusan menunjukkan adanya pergeseran dari kepemimpinan *top-down* menuju

kepemimpinan berbasis pemberdayaan, sebagaimana dikemukakan oleh Dean et al. (2023) dan Chance (2021). Temuan ini menguatkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya adaptif terhadap dinamika internal sekolah, tetapi juga responsif terhadap keragaman kebutuhan peserta didik. Praktik pembelajaran inklusif, dukungan psikososial, serta pengakuan terhadap perbedaan individu menjadi bukti bahwa inklusivitas dipahami sebagai proses sosial yang berkelanjutan. Hal ini menegaskan bahwa strategi kepemimpinan perempuan mampu menghadirkan perubahan budaya sekolah secara substantif, bukan simbolik.

Lebih jauh, temuan penelitian ini menegaskan pentingnya konteks sosial-budaya lokal dalam membentuk praktik kepemimpinan perempuan di sekolah dasar Kota Banjarmasin. Integrasi nilai religius, kekeluargaan, dan kearifan lokal dalam budaya sekolah memperlihatkan bahwa kepemimpinan efektif tidak bersifat universal, tetapi kontekstual, sebagaimana ditegaskan oleh Smith dan Sinkford (2022). Kepala sekolah perempuan mampu menjembatani tuntutan profesionalisme pendidikan

modern dengan norma sosial masyarakat setempat melalui pendekatan yang persuasif dan inklusif. Temuan ini memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki keunggulan dalam mengelola kompleksitas sosial dan budaya sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan berkontribusi signifikan dalam menciptakan budaya sekolah yang berakar pada nilai lokal sekaligus berorientasi pada kualitas dan keberlanjutan pendidikan.

RQ3. Apa saja tantangan dan peluang yang dihadapi kepala sekolah perempuan dalam menjalankan peran kepemimpinan dan pemberdayaan komunitas sekolah dasar di Kota Banjarmasin, serta bagaimana mereka merespons tantangan tersebut?

Salah satu tantangan utama yang dihadapi kepala sekolah perempuan di Kota Banjarmasin adalah tantangan struktural dan kultural yang berkaitan dengan bias gender. IR mengungkapkan bahwa pada awal masa kepemimpinannya, masih terdapat keraguan dari

sebagian pihak terhadap kapasitasnya sebagai pemimpin sekolah karena ia adalah perempuan. Kondisi ini diperkuat oleh budaya organisasi yang sebelumnya lebih terbiasa dipimpin oleh figur laki-laki. IR menyampaikan, *“Awalnya ada yang meragukan, seolah-olah perempuan itu kurang tegas dalam memimpin.”* Tantangan serupa juga dialami oleh LQ, terutama dalam forum-forum formal yang didominasi oleh laki-laki. Namun, kedua kepala sekolah ini memilih merespons tantangan tersebut dengan menunjukkan kinerja, konsistensi, dan integritas dalam menjalankan tugas kepemimpinan.

Selain tantangan kultural, tantangan lain yang dihadapi adalah **tuntutan peran ganda** yang melekat pada perempuan sebagai pemimpin sekaligus anggota keluarga. IR dan LQ menyadari bahwa ekspektasi sosial sering kali menempatkan perempuan pada posisi yang harus mampu menyeimbangkan tanggung jawab domestik dan profesional. Kondisi ini menuntut manajemen waktu dan energi yang lebih kompleks dibandingkan rekan laki-laki. LQ mengungkapkan, *“Sebagai perempuan, kita dituntut profesional di sekolah, tapi juga tetap memegang*

peran di rumah.” Tantangan ini tidak mereka anggap sebagai hambatan mutlak, melainkan sebagai realitas yang harus dikelola secara adaptif. Keduanya mengembangkan strategi pengelolaan waktu dan dukungan keluarga sebagai bagian dari keberlanjutan kepemimpinan mereka.

Dalam aspek pemberdayaan komunitas sekolah, tantangan yang muncul adalah ***variasi tingkat partisipasi guru, orang tua, dan masyarakat***. IR mencatat bahwa tidak semua guru memiliki kesiapan yang sama untuk terlibat aktif dalam program-program sekolah, terutama yang menuntut perubahan pola kerja. Ia merespons kondisi ini melalui pendekatan persuasif dan pembinaan berkelanjutan. Menurut IR, *“Kalau dipaksa, biasanya tidak bertahan lama, jadi saya lebih memilih mendampingi.”* LQ juga menghadapi tantangan serupa dalam melibatkan orang tua siswa, terutama dari latar belakang sosial ekonomi yang beragam. Ia mengatasinya dengan menciptakan program yang relevan dengan kebutuhan keluarga, sehingga partisipasi tumbuh secara alami.

Di sisi lain, penelitian ini menemukan berbagai peluang strategis yang dimanfaatkan oleh

kepala sekolah perempuan dalam memperkuat kepemimpinan dan pemberdayaan komunitas sekolah. Kepekaan sosial dan kemampuan komunikasi interpersonal menjadi modal penting bagi IR dan LQ dalam membangun jejaring internal dan eksternal sekolah. LQ menyebutkan bahwa pendekatan empati justru memudahkan dirinya membangun kerja sama dengan guru dan orang tua. Ia menyatakan, *“Kalau hubungan sudah baik, program sekolah lebih mudah dijalankan.”* IR juga melihat peluang besar dalam membangun kolaborasi dengan tokoh masyarakat dan komunitas lokal sebagai bentuk dukungan sosial terhadap sekolah. Peluang ini memperkuat posisi sekolah sebagai bagian integral dari masyarakat sekitar.

Lebih lanjut, peluang lain yang muncul adalah kesadaran kolektif akan pentingnya kepemimpinan yang humanis dan inklusif di tengah perubahan pendidikan yang semakin kompleks. IR dan LQ memanfaatkan momentum transformasi pendidikan, termasuk digitalisasi dan penguatan karakter, sebagai ruang untuk menunjukkan relevansi kepemimpinan perempuan. Mereka merespons tantangan perubahan

dengan meningkatkan kapasitas diri melalui pelatihan, jejaring profesional, dan refleksi berkelanjutan. LQ menegaskan, *“Perubahan itu tidak bisa dihindari, tapi bisa kita arahkan.”* Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah perempuan menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural, mereka mampu mengubah tantangan tersebut menjadi peluang untuk menghadirkan kepemimpinan yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada pemberdayaan komunitas sekolah dasar di Kota Banjarmasin.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan struktural dan kultural yang dihadapi kepala sekolah perempuan, khususnya bias gender dan stereotip peran domestik, masih menjadi isu dominan dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Abalkhail (2019) dan Bower dan Wolverton (2023) yang menegaskan bahwa perempuan pemimpin sering kali harus membuktikan kompetensi profesionalnya lebih kuat dibandingkan laki-laki. Respons IR dan LQ yang menekankan kinerja, konsistensi, dan integritas

menunjukkan strategi resistensi yang bersifat konstruktif terhadap hambatan struktural tersebut. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan perempuan tidak bersifat lemah atau reaktif, tetapi justru adaptif dan berorientasi pada solusi. Dengan demikian, tantangan gender dalam kepemimpinan pendidikan dapat dimaknai sebagai ruang pembentukan kepemimpinan yang lebih tangguh dan reflektif.

Dari perspektif pemberdayaan komunitas sekolah, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa rendahnya partisipasi awal sebagian guru, orang tua, dan masyarakat bukan semata-mata bentuk resistensi, melainkan refleksi dari keragaman kapasitas dan latar belakang sosial. Strategi pendekatan persuasif, dialogis, dan berbasis kebutuhan yang diterapkan oleh IR dan LQ sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan perubahan melalui keterlibatan emosional dan sosial (Dean et al., 2023; Chance, 2021).

Pendekatan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan komunitas merupakan proses bertahap yang membutuhkan kesabaran, kepercayaan, dan keberlanjutan.

Temuan ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki keunggulan dalam mengelola dinamika relasional yang kompleks di tingkat sekolah dasar. Dengan demikian, peluang pemberdayaan komunitas justru tumbuh dari kemampuan pemimpin perempuan membaca konteks dan meresponsnya secara strategis.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa peluang utama kepemimpinan perempuan terletak pada kemampuan mereka memanfaatkan perubahan sistem pendidikan dan nilai-nilai lokal sebagai sumber legitimasi kepemimpinan. Integrasi pendekatan humanis dengan nilai religius dan kekeluargaan yang kuat di Banjarmasin memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan bersifat kontekstual dan berakar pada budaya setempat, sebagaimana ditegaskan oleh Smith dan Sinkford (2022). Respons IR dan LQ terhadap digitalisasi, penguatan karakter, dan tuntutan profesionalisme menunjukkan bahwa perempuan pemimpin mampu mengelola perubahan tanpa kehilangan sensitivitas sosial.

Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa penguatan kepemimpinan perempuan perlu didukung secara sistemik melalui kebijakan, pelatihan berkelanjutan, dan penguatan jejaring. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan tidak hanya menjawab tantangan internal sekolah, tetapi juga berkontribusi pada transformasi pendidikan dasar yang lebih inklusif dan berkeadilan gender.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan di sekolah dasar Kota Banjarmasin memiliki kontribusi signifikan dalam membangun budaya sekolah yang partisipatif, inklusif, dan berakar pada nilai sosial-budaya lokal. Melalui pendekatan kepemimpinan yang empatik, kolaboratif, dan transformasional, kepala sekolah perempuan mampu memberdayakan komunitas sekolah yang melibatkan guru, siswa, orang tua, dan masyarakat secara aktif. Praktik kepemimpinan yang ditunjukkan tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembinaan karakter, budaya mutu, dan relasi sosial yang sehat. Temuan

ini menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan menghadirkan nilai tambah dalam pengelolaan pendidikan dasar, khususnya dalam konteks masyarakat yang menjunjung tinggi nilai religius dan kekeluargaan. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan tidak sekadar memperluas representasi gender, tetapi juga memperkaya praktik kepemimpinan pendidikan yang lebih manusiawi dan berkelanjutan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati. Studi ini hanya melibatkan dua kepala sekolah perempuan di Kota Banjarmasin, sehingga temuan belum dapat digeneralisasi ke konteks wilayah lain atau jenjang pendidikan yang berbeda. Selain itu, fokus penelitian pada pendekatan kualitatif berbasis wawancara mendalam memungkinkan adanya subjektivitas narasi dari informan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk melibatkan jumlah partisipan yang lebih beragam, termasuk perbandingan dengan kepala sekolah laki-laki, serta menggunakan pendekatan mixed methods untuk memperkuat validitas temuan. Dari sisi praktis, diperlukan

dukungan kebijakan yang lebih kuat melalui program pengembangan kepemimpinan perempuan, pelatihan berkelanjutan, dan penguatan jejaring profesional agar potensi kepemimpinan perempuan dalam pendidikan dasar dapat terus berkembang secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abalkhail, J. M. (2019). Women's career development in an Arab Middle Eastern context. *Human Resource Development International*, 22(2), 177–199. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1499377>
- Abuhussein, T., & Koburtay, T. (2021). Opportunities and constraints of women entrepreneurs in Jordan: An update of the 5Ms Framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(6), 1448–1475. <https://doi.org/10.1108/ijebr-06-2020-0428>
- Acharya, B. P., & Halpenny, E. A. (2013). Homestays as an alternative tourism product for sustainable community development: A case study of women-managed tourism product in rural Nepal. *Tourism Planning & Development*, 10(4), 367–387.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Ahtiainen, R., & Heikonen, L. (2024). The Leadership Group as a Means for Teacher Participation and Leadership Distribution.

- Educational Governance Research*, 23, 323–338. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_16
- Alsubhi, A. A., Hoque, K. E., & Abdul Razak, A. Z. (2018). Workplace Barriers and Leadership Conflicts Experienced by the Women in Higher Education in Saudi Arabia. *International Journal of Learning and Development*, 8(2), 1. <https://doi.org/10.5296/IJLD.V8I2.13007>
- Anis, M. Z. A., Hadi, S., Rajiani, I., & Abbas, E. W. (2021). The managerial effects of leadership, knowledge sharing and innovation in higher education. *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 1(1), 59–73. <https://doi.org/10.17512/PJMS.2021.23.1.04>
- Awain, A. M. B., Jaboob, A. S., Alsheyadi, A., & Ali, K. A. M. (1 C.E.). Empowering Women Worldwide: Education, Mentorship, and Skill-Building for Women's Leadership. <https://Services.Igi-Global.Com/Resolvedoi/Resolve.aspx?Doi=10.4018/979-8-3693-7107-7.Ch002>, 17–36. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7107-7.CH002>
- Barrett, L., & Barrett, P. (2011). Women and academic workloads: Career slow lane or Cul-de-Sac? *Higher Education*, 61(2), 141–155. <https://doi.org/10.1007/S10734-010-9329-3>
- Berns, R. M. (2015). *Child, family, school, community: Socialization and support*. Cengage Learning.
- Bilal, A., Ahmad, W., Jan, M. F., Huseynov, R., & Nagy, H. (2025). How Women's Transformational Leadership Induces Employees' Innovative Behaviour Through Trust and Connectivity: A Sequential Mediation Model. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920982760>
- Bower, B. L. ., & Wolverton, Mimi. (2023). *Answering the call: African American women in higher education leadership*. https://books.google.com/books/about/Answering_the_Call.html?id=8BDJEAAAQBAJ
- Bullough, A., De Luque, M. S., Abdelzaher, D., & Heim, W. (2015). Developing women leaders through entrepreneurship education and training. *The Academy of Management Perspectives*, 29(2), 250–270. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0169>
- Burkinshaw, P., & White, K. (2017). Fixing the Women or Fixing Universities: Women in HE Leadership. *Administrative Sciences 2017*, Vol. 7, Page 30, 7(3), 30. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI7030030>
- Chance, N. L. (2021). A phenomenological inquiry into the influence of crucible experiences on the leadership development of Black women in higher education senior leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 601–623. <https://doi.org/10.1177/17411432211019417>
- Charles, N. (2014). Doing gender, practising politics: Workplace cultures in local and devolved government. *Gender, Work and Organization*, 21(4), 368–380. <https://doi.org/10.1111/GWAO.12042>
- Dean, D. R. (2023). RESOURCES, ROLEMODELS, AND OPPORTUNITY MAKERS:

- Mentoring Women in Academic Leadership. *Women in Academic Leadership: Professional Strategies, Personal Choices*, 128–148.
<https://doi.org/10.4324/9781003448785-6/RESOURCES-ROLE-MODELS-OPPORTUNITY-MAKERS-DIANE-DEAN>
- Dean, D. R., Bracken, S. J., Allen, J. K., & Van Ummersen, C. (2023). WOMEN IN ACADEMIC LEADERSHIP: Professional Strategies, Personal Choices. *Women in Academic Leadership: Professional Strategies, Personal Choices*, 1–265.
<https://doi.org/10.4324/9781003448785>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 147–162.
<https://doi.org/10.4324/9780429494000-17/WOMEN-LABYRINTH-LEADERSHIP-ALICE-EAGLY-LINDA-CARLI>
- Gandhi, M., & Sen, K. (2021). Missing women in Indian university leadership: Barriers and facilitators. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 352–369.
<https://doi.org/10.1177/1741143219896048>
- Hanson, S. (2009). Changing places through women's entrepreneurship. *Economic Geography*, 85(3), 245–267.
- Hensellek, & Simon. (2020). Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2(1), 55–69.
<https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>
- Kholis, N. (2017). *Barriers to Women's Career Advancement in Indonesian Academia: A Qualitative Empirical Study*.
<https://doi.org/10.2991/YICEMAP-17.2017.27>
- Kiral, E. (2020). Excellent Leadership Theory in Education. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 4(1).
- Koburtay, T., Abuhussein, T., & Sidani, Y. M. (2023). Women Leadership, Culture, and Islam: Female Voices from Jordan. *Journal of Business Ethics*, 183(2), 347–363.
<https://doi.org/10.1007/S10551-022-05041-0/TABLES/2>
- Lipman-Blumen, J. (1992). Connective Leadership: Female Leadership Styles in the 21st-Century Workplace. *Sociological Perspectives*, 35(1), 183–203.
<https://doi.org/10.2307/1389374>
- Maheshwari, G., & Nayak, R. (2022). Women leadership in Vietnamese higher education institutions: An exploratory study on barriers and enablers for career enhancement. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 758–775.
<https://doi.org/10.1177/1741143220945700>
- Mareque, M., de Prada, E., & Pino Juste, M. (2022). Aspiring and inspiring: the role of women in educational leadership. *Gender in Management*, 37(8), 1009–1025.
<https://doi.org/10.1108/GM-07-2021-0221/FULL/XML>
- Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education. *Gender and Education*, 25(1), 116–131.
<https://doi.org/10.1080/09540253.2012.740888>
- Sheninger, E. (2019). DIGITAL LEADERSHIP: CHANGING PARADIGMS FOR CHANGING TIMES. *INTED2019*

- Proceedings*, 1, 10029–10029.
<https://doi.org/10.21125/INTED.2019.2528>
- Silverman, D. (2016). *Qualitative research*. Sage.
- Smith, S. G., & Sinkford, J. C. (2022). Gender equality in the 21st century: Overcoming barriers to women's leadership in global health. *Journal of Dental Education*, 86(9), 1144–1173.
<https://doi.org/10.1002/JDD.13059>
- Suriansyah, A. (2017). Implementation of The Total Quality Management Model to Support Quality of Work Cultures at Primary School Teacher Education Programs in Lambung Mangkurat University Indonesia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(9), 179–186.
- Suriansyah, A. (2018). Teacher's Job Satisfaction On Elementary School: Relation To Learning Environment. *The Open Psychology Journal*, 11(1).
- Townsend, C. V. (2021). Identity politics: Why African American women are missing in administrative leadership in public higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 584–600.
<https://doi.org/10.1177/1741143220935455>
- Viernes Turner, C. S., & Kappes, J. (2023). PREPARING WOMEN OF COLOR FOR LEADERSHIP: Perspectives on the American Council on Education Fellows Program. *Women in Academic Leadership: Professional Strategies, Personal Choices*, 149–180.
<https://doi.org/10.4324/9781003448785-7/PREPARING-WOMEN-COLOR-LEADERSHIP-CAROLINE-SOTELLO-VIERNES-TURNER-JANELLE-KAPPES>
- Wang, N., & An, B. G. (2023). Improving teachers' professional development through professional learning community: Voices from secondary school teachers at Malaysian Chinese independent schools. *Heliyon*, 9(6).
<https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2023.E17515>