

**LAPORAN HASIL PENELITIAN
HIBAH UNGGULAN PROGRAM STUDI**



**EVALUASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH MUHAMMADIYAH BERKEADILAN
GENDER DI KECAMATAN KASIHAN BANTUL**

TIM PENGUSUL:

**Dr. Abd. Madjid, M.Ag (Ketua)
Dr. Akif Khilmiyah, M.Ag (Anggota)
Drs. Syamsudin, M.Pd (Anggota)**

**Dibiayai dari Dana Hibah Penelitian Unggulan Program Studi
Desentralisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Tahun Anggaran 2014**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
Februari, 2015**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : **Evaluasi Kepemimpinan Transformasional
Kepala Sekolah Muhammadiyah Berkeadilan Gender
di Kecamatan Kasihan Bantul.**

Bidang Penelitian : Pendidikan

Ketua Peneliti

- a. Nama Lengkap : Dr. Abd Majid, M.Ag.
- b. NIK : 19610304198812113006
- c. Jabatan Fungsional: Lektor Kepala
- d. Jabatan Struktural: Ketua Program Studi PAI
- e. Fakultas/Jurusan: FAI/PAI
- f. Pusat Penelitian : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UMY
- g. Alamat Institusi : Jl. Ringroad Barat Tamantirto Kasihan Bantul Yogyakarta
- h. Telp/Faks/email : 0274- 387656/ 0274-387646/http://www.umi.ac.id

Waktu Penelitian : 6 bulan

Pembiayaan : Rp 19.000.000

Mengetahui,
Dekan FAI UMY

(Dr. Mahli Zainudin, MSi)
NIK. 113 0018

Yogyakarta, 20 Februari 2015
Ketua Peneliti,

(Dr. Abd.Madjid, M.Ag)
NIK. 113 006

Menyetujui,
Ketua LP3M UMY,



(Hilman Latief, Ph.D)
NIDN.0512097501

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Halaman Pengesahan	ii
Daftar Isi	iii
Abstrak	iv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Masalah Penelitian	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Kegunaan Penelitian	3
BAB II. KERANGKA TEORI	4
A. Kepemimpinan Transformasional	4
B. Keadilan Gender	8
C. Kajian Riset Sebelumnya	9
BAB III. METODE PENELITIAN	12
A. Jenis Penelitian	12
B. Subyek Penelitian	12
C. Teknik Pengumpulan Data	13
D. Teknik Analisa Data	14
BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	15
A. Implementasi Kepemimpinan Transformasional	15
B. Ketidakadilan Gender dalam Kepemimpinan Transformasional	24
C. Penilaian Guru terhadap Kepemimpinan Transformasional	38
BAB V. PENUTUP	47
A. Kesimpulan	47
B. Saran	47
DAFTAR PUSTAKA	49
LAMPIRAN-LAMPIRAN	51

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini bertujuan: mengevaluasi implementasi manajemen kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah, mengidentifikasi ketidakadilan gender yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah, dan mengkaji penilaian guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah berkeadilan gender .

Jenis penelitian ini adalah penelitian evaluatif *ekspos facto*. lokasi penelitian ini di sekolah-sekolah Muhammadiyah se kecamatan Kasihan Bantul. Subyek penelitian ini terdiri dari 9 kepala sekolah Muhammadiyah dan 111 guru sekolah Muhammadiyah, meliputi SMA Kasihan, SMP Kasihan, MTs Kasihan, SD Senggotan, SD Kembaran, SD Tamantirto, SD Ambarbinangun, MI Jogonalan, SD Mrisi. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive random sampling*. Teknik pengumpulan data, digunakan angket, observasi non partisipan, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data digunakan statistik deskriptif untuk mengevaluasi pelaksanaan kepemimpinan transformasional, sedangkan untuk menganalisis ketidakadilan gender digunakan model analisis gender dari *Harvard University*, yang meliputi 4 hal, yaitu: kegiatan, akses, kontrol, dan manfaat.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan: (1) Kemampuan kepala sekolah Muhammadiyah dalam mengimplementasikan model kepemimpinan transformasional, masih tergolong cukup. (2) Manifestasi ketidakadilan gender yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah menunjukkan masih adanya pandangan *subordinat*, *stereotype*, kekerasan, marginalisasi serta peran ganda yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru dan karyawan perempuan. (3) Penilaian guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah berkeadilan gender se Kecamatan Kasihan Bantul menunjukkan bahwa dimensi yang sudah baik adalah dimensi kharismatik dan pertimbangan individual, sedangkan dimensi motivasi inspirasi masih termasuk kategori sedang, dan dimensi stimulasi intelektual masih tergolong rendah.

Kata Kunci: *Kepemimpinan transformasional, keadilan gender, sekolah Muhammadiyah.*

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu hal yang perlu diketahui agar kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Salah satu gaya kepemimpinan yang memberdayakan adalah kepemimpinan transformasional. Seorang kepala sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan ujung tombak dan kemudi bagi jalannya organisasi sekolah. Suatu organisasi sekolah tanpa memiliki pemimpin yang adaptif dan kreatif, menyebabkan kurang optimalnya organisasi sekolah, bahkan dapat mengalami kemunduran. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, dan pemimpin memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi untuk masa datang (Tony, 2005:88).

Keadilan gender merupakan suatu keniscayaan dalam menciptakan suatu iklim kerja yang adil dan kondusif serta berusaha dengan berbagai cara untuk mewujudkan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Secara konseptual, peningkatan mutu pendidikan di sekolah akan meningkat jika tercipta iklim sekolah yang berkeadilan gender dan terbentuknya kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 13 tahun 2007, menyebutkan bahwa kompetensi minimal yang wajib dimiliki kepala sekolah ada lima; (1) kepribadian, (2) manajerial, inovatif, bekerja keras, (3) kewirausahaan, (4) supervisi dalam rangka meningkatkan mutu profesi pendidik, dan memiliki kompetensi (5) sosial. Namun, hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi serta masih diwarnai bias dan diskriminasi gender.

Proses karir bagi kepala sekolah perempuan yang berkeluarga lebih kompleks dari kepala sekolah laki-laki karena perbedaan dalam sosialisasi dan kombinasi dari sikap, peran yang diharapkan (*role expectations*), perilaku, dan sangsi

yang mempengaruhi proses karir kepala sekolah perempuan yang berkeluarga. Berbagai peran (*multiple role*) melekat pada kepala sekolah perempuan yakni selain menjadi kepala sekolah juga menjadi istri, ibu, dan anggota masyarakat. Semua peran ini menjadi faktor yang dapat mempengaruhi karirnya.

Menurut hasil penelitian yang berkaitan dengan peran ganda perempuan menyimpulkan bahwa banyak perempuan yang bekerja sebagai guru di Kabupaten Bantul mengalami stres fisik dan psikis yang disebabkan oleh adanya beban ganda (*burden*) antara tugas kantor dan tugas rumah tangga yang harus dilakukan secara bersamaan serta sikap otoriter atasan dan tuntutan kesamaan capaian prestasi antara laki-laki dan perempuan (Akif Khilmiyah, 2010: 63).

Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap psikis guru perempuan yang menjadi bawahannya. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang otoriter dan tuntutan kesamaan capaian prestasi antara guru laki-laki dan guru perempuan ternyata memberikan pengaruh negatif bagi kinerja guru. Hal ini tentunya berdampak pada kinerja sekolah dan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian banyak kepala sekolah yang kurang memenuhi standar kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dan belum berwawasan gender.

Bertitik tolak dari hal tersebut, penelitian ini dipandang sangat strategis dan penting untuk dilakukan guna mengevaluasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkeadilan gender di Sekolah-sekolah Muhammadiyah. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan terbentuknya kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah berkeadilan gender, dan mengevaluasi sejauhmana penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang berkeadilan gender di Sekolah Muhammadiyah, dan sejauhmana ketidakadilan gender yang masih terdapat dalam kepemimpinan kepala sekolah Muhammadiyah. Melalui evaluasi kinerja kepala sekolah Muhammadiyah Kasihan dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional yang berkeadilan gender, diharapkan mampu meningkatkan kualitas Sekolah-Sekolah Muhammadiyah secara menyeluruh.

B. Masalah Penelitian

Masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana implementasi manajemen kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah se Kecamatan Kasihan Bantul?.

- b. Sejauhmana ketidakadilan gender yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah se Kecamatan Kasihan Bantul?
- c. Bagaimana penilaian guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah berkeadilan gender se Kecamatan Kasihan Bantul?.

C. Tujuan Penelitian

Masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi implementasi manajemen kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah se Kecamatan Kasihan Bantul.
- b. Mengidentifikasi ketidakadilan gender yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah se Kecamatan Kasihan Bantul.
- c. Mengkaji penilaian guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah berkeadilan gender se Kecamatan Kasihan Bantul.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini penting dilakukan karena dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Bagi sekolah, sebagai sumbangan pemikiran guna menghilangkan segala macam bentuk ketidakadilan gender yang terjadi dalam lingkup kerja Sekolah-Sekolah Muhammadiyah yang dapat menghambat sikap profesionalisme kerja. Disamping itu, juga menjadi panduan bagi kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berkeadilan gender di Sekolahnya.
2. Bagi Majelis Dikdasmen Muhammadiyah, berguna untuk pemecahan masalah pembangunan sumber daya manusia, terutama dalam mewujudkan kompetensi kepemimpinan transformasional berkeadilan gender bagi kepala sekolah, baik SD/MI, SMP/MTs, maupun SMA/SMK Muhammadiyah, sehingga dapat memberikan dampak pada peningkatan mutu pendidikan di Sekolah tersebut.

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan mendorong semua unsur yang ada dalam lembaga pendidikan (sekolah) untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur. Sehingga, semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Bentuk kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Burn pada tahun 1978 (Robbins dan Judge, 2009: 452) mengemuka kembali seiring dengan perubahan yang cepat, dan kompleks dalam kehidupan manusia.

Komariah dan Triatna (2008:80) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan. Menurut Burns (Northouse, 2007:176), kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses saling menguatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional bukan hanya langsung dan dari atas ke bawah (*top-down*), namun juga dapat diamati secara tidak langsung, dari bawah ke atas (*bottom up*), dan secara horizontal. Pemimpin di sini bukan hanya mereka yang berada pada level manajerial tertinggi di dalam organisasi, tetapi juga mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan mereka.

Bass dan Avolio (1994:28) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh atasan terhadap bawahan sehingga para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas serta rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut. Kepemimpinan transformasional membantu para pengikutnya termasuk guru untuk mendahulukan kepentingan organisasi sekolah (Bass&Avolio, 1994:4).

Menurut Leithwood et.all (Gunter, 2002, 71) bahwa pengembangan kepemimpinan transformasional telah dilakukan dalam berbagai dimensi sehingga dapat diukur dari beberapa dimensi, yaitu: (1) Penyelesaian masalah: memahami masalah dan menyelesaikan suatu masalah; (2) Membantu perkembangan kepemimpinan guru: sifat dasar dan persepsi kepemimpinan guru; (3) Membangun komitmen guru untuk perubahan: tujuan pribadi, keyakinan kecakapan, keyakinan konteks, dan proses menggerakkan emosi; (4) Menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan dalam pengetahuan dan ketrampilan profesional guru: pengembangan kecakapan guru secara individual; (5) Kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi: pembelajaran tim/kelompok dan pembelajaran madrasah secara keseluruhan; dan (6) Memelihara keseimbangan emosi: mencegah stres dan kematian guru.

Pemimpin transformasional mempunyai sikap yang memungkinkan untuk mencapai hasil superior dengan menggunakan empat I yaitu: (1) *Idealized influence*, (2) *Inspirational motivation*, (3) *Intellectual stimulation*, dan (4) *Individualize consideration* (Bass & Riggio, 2006: 5-6). Demikian juga Pillai (Northouse,2007: 181-184) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki faktor-faktor penting yaitu menampilkan karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Ribuan pemimpin di sektor swasta dan para pemimpin komunitas di sektor umum telah dilatih menggunakan model kepemimpinan transformasional yang mencakup empat "I" (Bass & Avolio, 1994: 3). Sedangkan Robbins dan Judge merumuskan empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yang dikenal dengan sebutan 4 I, yaitu: *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individual consideration* (2009, 453-455). Keempat dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994: 4-7) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence*, atau pengaruh yang diidealkan atau perilaku kharismatik, merupakan deskripsi para pemimpin yang bertindak sebagai model yang berperan kuat bagi para pengikutnya sehingga pengikut mengenali para pemimpinnya dan sangat ingin menyamai mereka. Para pemimpin ini biasanya mempunyai standar moral dan etika penyelenggaraan yang sangat tinggi dan dapat dihitung dalam melakukan hal yang benar. Mereka dihormati secara penuh oleh para pengikutnya, yang biasanya menempatkan kepercayaan besar terhadap mereka. Mereka memberikan sebuah visi dan misi pada pengikutnya. Adapun indikator dari dimensi ini, yaitu: (1) mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya, (2) kepercayaan kepada yang lain, (3) menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap

- pengikutnya, (4) menampilkan standar moral yang tinggi, (5) membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya, (6) menjadi model bagi pengikutnya.
2. *Inspirational motivation*, atau motivasi yang memberikan inspirasi, merupakan deskripsi pemimpin yang menyampaikan harapan-harapan yang tinggi kepada para pengikutnya, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk berkomitmen dan menjadi bagian dari visi bersama organisasi seperti madrasah. Pada prakteknya, para kepala sekolah menggunakan simbol dan hubungan emosi untuk memfokuskan usaha anggota kelompok untuk menmcapai lebih dari apa yang diharapkan sesuai dengan kepentingan masing-masing. Semangat tim guru ditingkatkan lewat motivasi aspiratif. Contoh dari motivasi aspiratif adalah seorang kepala sekolah yang memotivasi para guru dan staf administrasi. Adapun indikator dari dimensi ini, yaitu: (1) mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi, (2) memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar, (3) percaya diri, (4) meningkatkan optimisme, (5) semangat kelompok, dan (6) antusias.
 3. *Intellectual stimulation*, atau stimulasi intelektual, merupakan deskripsi kepemimpinan yang mendorong para pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif, dan untuk menantang keyakinan dan nilai-nilai mereka sendiri para pemimpin dan organisasi. Stimulasi intelektual mendukung pengikutnya karena mereka mencoba pendekatan-pendekatan baru dan mengembangkan cara-cara inovatif yang berhubungan dengan organisasi sekolah. Stimulasi intelektual mendorong para pengikut yakni para guru untuk berpikir dan memecahkan masalah secara cermat. Contoh dari stimulasi intelektual yakni kepala sekolah yang mendorong usaha-usaha individu guru untuk mengembangkan cara yang unik dalam memecahkan masalah yang menyebabkan menurunnya kualitas pendidikan dan pembelajaran. Adapun indikator dari dimensi ini, yaitu: (1) menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif, (2) kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi, (3) membuat kembali kerangka permasalahan, (4) mendekati pengikut dengan cara baru.
 4. *Individualize consideration* atau memberi perhatian dan pertimbangan pada individu merupakan deskripsi kepemimpinan transformasional yang mewakili para pemimpin dalam memberikan iklim yang mendukung dan mendengarkan kebutuhan individu para pengikutnya dengan cermat. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasehat sambil mencoba untuk membantu individu-individu agar teraktualisasi secara penuh. Para pemimpin ini dapat menggunakan delegasi sebagai alat untuk membantu para pengikut yakni para guru agar tumbuh melalui tantangan-tantangan pribadi. Contoh pertimbangan individual ialah kepala sekolah yang mengarahkan setiap anggota organisasi, setiap guru dengan cara unik dan peduli. Bagi beberapa

guru, kepala sekolah dapat membverikan hubungan kuat, sedangkan bagi anggota yang lainnya kepala sekolah dapat memberikan arahan-arahan khusus dengan tingkat struktur yang tinggi. Adapun indikator dari dimensi ini, yaitu: (1) memberikan perhatian secara personal pada semua individu, (2) membuat semua individu merasa dihargai, (3) mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya.

Selanjutnya faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang digunakan pada penelitian ini adalah modifikasi dari pendapatnya Bass dan Steidlmeire serta Bass dan Avolio sebagai berikut: (1) Perilaku kharismatik (keteladanan) meliputi: menyusun visi, naluri tugas, kebanggaan, penghargaan, kepercayaan; (2) Motivasi inspirasional meliputi: komunikasi dengan harapan yang tinggi, menggunakan istilah untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana, meningkatkan optimisme; (3) Stimulasi intelektual meliputi: mendorong pengikut menjadi inovatif, mendekati pengikut dengan cara baru mendorong untuk rasional, mendorong dalam seni menyelesaikan masalah; dan (4) Pertimbangan individual meliputi: memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian pada individu, memberi perhatian pribadi, memperlakukan karyawan satu demi satu, menyelenggarakan kegiatan pelatihan dan workshop untuk karyawan.

Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara-cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar-mengajar di sekolah. Guru memiliki kemampuan dalam memecahkan sendiri persoalan yang muncul dari praktik profesionalnya, sehingga mereka dapat selalu meningkatkan pembelajarannya secara berkelanjutan di sekolah.

Dengan demikian, dalam diri kepala sekolah tercermin empat faktor dari kepemimpinan transformasional. Faktor *Idealized influence* berarti kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah. Faktor *Inspirational motivation* memiliki arti kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Sedangkan faktor *Intellectual Stimulation* yaitu kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik. Adapun faktor *Individual consideration* artinya kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.

Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Luthans, 1995: 358) sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya

sebagai agen perubahan; (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau kepentingan kelompoknya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; serta (7) memiliki visi ke depan.

Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan Robbins dan Judge menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat menginspirasi bawahannya lebih meningkatkan kemampuan dirinya dan memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap bawahannya (2009: 453). Oleh karena itu, merupakan hal yang amat menguntungkan jika para kepala sekolah Muhammadiyah dapat menampilkan dirinya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan menerapkannya dalam pengelolaan pendidikan di sekolah Muhammadiyah.

B. Keadilan Gender

Saat ini banyak perempuan yang berperan sebagai kepala sekolah pada tingkat satuan pendidikan tertentu termasuk kepala sekolah di Muhammadiyah. Kepala sekolah perempuan mengalami dilema. Dilema setiap kepala sekolah perempuan tidaklah sama, tetapi semuanya bersumber pada keinginan untuk menyeimbangkan karir sebagai kepala sekolah dan keluarga.

Banyaknya beban yang harus ditanggung oleh ibu yang berkarir antara peran sebagai pekerja, ibu rumah tangga, istri, anggota masyarakat, menjadikan wanita berkarir multi peran. Peran produksi, peran reproduksi, peran sosial menjadi satu harus dilakukan oleh seorang wanita karir secara maksimal. Dalam menjalankan multiple role, wanita karir akan lebih memfokuskan pada salah satu prioritas, karena tidak mungkin semua peran tersebut dapat dilakukan secara seimbang.

Wanita karir beranggapan bahwa ketika pekerjaan mempengaruhi keluarga dianggap kurang sesuai dan kurang dapat ditoleransi, bahkan dianggap sebagai konflik. Selain itu, ibu di tempat kerja biasanya juga mendapatkan perlakuan yang berbeda dari rekan kerja yang laki-laki. Mereka sering dianggap akan sulit memanfaatkan kesempatan yang berkaitan dengan mutasi kerja (*geographic mobility*) karena adanya asumsi bahwa mereka tidak ingin dipindahkan (*relocate*), karena pertimbangan keluarga. Adanya asumsi tersebut dapat menjadi penghambat ibu yang bekerja untuk kemajuan diri mereka (Lyness dan Thompson, 2000).

Aktualisasi diri ini diperlukan untuk mempertegas eksistensinya sebagai manusia, bahwa ia tidak hanya seorang perempuan yang menjadi ibu tetapi juga dapat melakukan sesuatu yang bisa memberikan nilai lebih dari sekedar ibu rumah tangga biasa. Di sisi yang lain, perempuan yang bekerja tidak bisa melepaskan perannya sebagai ibu. Akibatnya yang nampak adalah karir tidak maksimal. Menjadi ibupun juga tidak maksimal karena harus membagi dua waktu, perhatian, dan segala sumber yang dimiliki.

Untuk mengkaji ketidakadilan gender dalam pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah laki-laki dan perempuan digunakan model analisis gender dari *Harvard University*, yang meliputi 4 hal, yaitu: (1) kegiatan, (2) akses, (3) kontrol, dan (4) manfaat. Dengan demikian instrumen penelitian disusun berdasarkan 4 hal tersebut, yaitu: (1) Kegiatan: apa yang dilakukan oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan; (2) Akses: apa yang dapat diperoleh dari kepala sekolah laki-laki dan perempuan yang berkaitan dengan informasi, dana; (3) Kontrol: apa yang bisa dikendalikan dan diawasi oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan; dan (4) Manfaat: hal apa yang dapat diperoleh berkaitan dengan yang dilakukan oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan (Fakih Mansur, 1996: 52).

C. Kajian Riset Sebelumnya

Hasil penelitian Moya, dkk (2000) menunjukkan bahwa *career salience* laki-laki cenderung tidak dipengaruhi oleh karakteristik personal dan karakteristik *relationship* pasangan mereka. Nampaknya laki-laki karir merupakan sesuatu yang wajar. Semua laki-laki dapat berkarir dalam berbagai pekerjaan sehingga tidak menjadi suatu permasalahan. Berbeda dengan perempuan, karir merupakan sesuatu yang baru sehingga hal ini berkaitan dengan karakteristik personal dan karakteristik *relationship* pasangan.

Penelitian Alfadiomi dan Fathul (2005) tentang ibu dan karir menunjukkan bahwa ibu yang bekerja (berkarir) mengalami dilema. Penyebab dan dampak dilema pada tiap orang yang tidak sama, tetapi semuanya bersumber pada keinginan untuk menyeimbangkan karir dan keluarga, sehingga yang muncul dipermukaan kesadaran adalah bahwa karir adalah dilema bagi perempuan. Di satu sisi, karir merupakan implementasi keinginan ibu sebagai perempuan untuk mengaktualisasikan dirinya dengan bekerja.

Menurut hasil penelitian tentang “*Ketidakadilan Gender dalam Pembagian Tugas Rumah Tangga Pasangan Karir Ganda Keluarga Muslim*” menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pola pembagian kerja keluarga muslim di Propinsi DIY

adalah faktor pemahaman agama yang bias gender, budaya yang menganut ideologi patriarki, pendidikan yang rendah, dan ekonomi yang rendah. Yang paling dominan mempengaruhi pola pembagian kerja dalam keluarga adalah faktor budaya (Akif Khilmiyah, 2004: 34).

Hasil penelitian tentang “*Stres Kerja Guru Perempuan*” menyimpulkan bahwa banyak perempuan yang bekerja sebagai guru di Kabupaten Bantul mengalami stres fisik dan psikis yang disebabkan oleh adanya beban ganda (*burden*) antara tugas kantor dan tugas rumah tangga yang harus dilakukan secara bersamaan serta sikap otoriter atasan dan tuntutan kesamaan capaian prestasi antara laki-laki dan perempuan (Akif Khilmiyah, 2010: 63).

Menurut Nahiyah dalam penelitiannya tentang “*Model Asesmen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas*” menyimpulkan bahwa konstruk kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA di Propinsi DIY memiliki empat faktor yaitu keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (2011: 34).

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh positif dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. Hasil penelitian Presisco (2001:1) menyimpulkan bahwa (1) gaya kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai pengaruh positif terhadap cara guru berpartisipasi dalam mengembangkan dirinya sebagai tenaga pendidik, (2) ada hubungan positif secara signifikan dari dimensi dalam kepemimpinan transformasional, yaitu: *idealized influence (behavior)*, *inspirational motivation*, *individual consideration*, dan (3) tidak ada hubungan signifikan dari dimensi dalam kepemimpinan transformasional yaitu: *intellectual stimulation*, dan *quality of leadership*.

Studi yang dilakukan Skalberk (1991) mengenai kepala sekolah menegaskan bahwa stimulus untuk pertumbuhan di kalangan guru merupakan fungsi dari inisiatif membangun visi kepala sekolah dan budaya kolejial. Sedangkan penelitian yang dilakukan Leithwood dan Jantzi di sembilan sekolah dasar dan tiga sekolah menengah memberikan bukti bahwa pembentukan visi, pembentukan kultur, pembentukan konsensus tentang tujuan kelompok, pertimbangan individu dan dorongan kecerdasan memberikan sumbangan besar terhadap inisiatif untuk perubahan guru pada sekolah-sekolah ini (Leithwood dkk, 1999:36).

Demikian juga penelitian Helm terhadap kepemimpinan kepala Sekolah Dasar di Amerika Serikat tentang dampak kepemimpinan transformasional pada moral guru. Aspek kontribusi kepemimpinan terhadap moral guru mencakup di dalamnya hubungan hangat, informal, dan positif antara kepala sekolah dan guru (*individual consideration*)

dan penciptaan kesempatan untuk pembuatan keputusan bersama (Leithwood dkk, 1999:36). Demikian juga penelitian yang dilaksanakan Kaihatu dan Rini (2007:49-61) terhadap guru-guru SMU di Surabaya menyimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dan hal ini cenderung akan meningkatkan perilaku ekstra peran dari para guru.

Demikian juga hasil penelitian tentang "*Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis Gender di SMP Kodya Yogyakarta*" menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berbasis gender di SMP Yogyakarta itu meliputi antara lain: strategi dalam menyelesaikan masalah, membantu perkembangan guru, mengembangkan komitmen guru untuk perubahan, menciptakan kondisi untuk pertumbuhan pengetahuan dan keterampilan profesional, kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi dan memelihara keseimbangan emosi yang ditinjau dari kegiatan yang dilakukan, akses yang bisa ditempuh, cara mengendalikan dan manfaat yang dirasakan (Giri Wiyono dan Prapti Karomah, 2011: 56).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian pendahuluan tersebut di atas, maka penelitian ini merupakan kelanjutan dari penemuan penelitian sebelumnya untuk mengevaluasi kepemimpinan transformasional berkeadilan gender di sekolah Muhammadiyah. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi kepala sekolah, sehingga dapat memberikan dampak dalam peningkatan mutu pendidikan di Muhammadiyah.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian evaluatif *ekspos facto*. Penelitian kuantitatif ini bercorak diskriptif analitis. Pendekatan responsif dipakai dalam penelitian ini karena terdapat perbedaan minat dari responden dalam situasi yang berbeda-beda. Mereka dapat mengatur pendapat mereka sesuai dengan pengalaman dan kebiasaan yang mereka alami.

Penekanan umum dalam penelitian ini adalah bahwa peneliti selaku evaluator membuat justifikasi tentang kepemimpinan transformasional dinilai berdasarkan standar teori kepemimpinan efektif dan standar analisis gender. Oleh karena itu, ketika peneliti menjustifikasi kepemimpinan transformasional,

maka harus dilakukan analisis yang mendalam tentang pembagian tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah, dan juga mendasarkan pada penilaian dari para guru di sekolah Muhammadiyah.

B. Subyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di sekolah-sekolah Muhammadiyah yang terdapat di kecamatan Kasihan Bantul. Subyek penelitian ini adalah 9 kepala sekolah Muhammadiyah dan 112 guru sekolah Muhammadiyah se Kasihan Bantul. Adapun 9 sekolah Muhammadiyah tersebut adalah SMA Muhammadiyah Kasihan, SMP Muhammadiyah Kasihan, MTs Muhammadiyah Kasihan, SD Muhammadiyah Senggotan, SD Muhammadiyah Kembaran, SD Muhammadiyah Tamantirto, SD Muhammadiyah Ambarbinangun, MI Jogonalan, SD Mrisi.

Berikut ini dijelaskan mengenai sumber data dan teknik sampling:

1. Jenis dan Sumber data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: (1) Program manajemen kepala sekolah, (2) Teknik supervisi kepala, (3) Dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan, (4) Parameter keadilan gender dalam kepemimpinan kepala sekolah, dan (5) Penilaian guru terhadap kinerja kepala sekolah dalam pelaksanaan kepemimpinan tranformasional.

b. Sumber Data

Berbagai sumber data dalam penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai berikut: (1) Nara sumber (informan), (2) Peristiwa dan aktivitas, (3) Tempat atau lokasi, dan (4) Dokumen dan arsip.

2. Teknik Sampling

Sampling berkaitan dengan pembatasan jumlah dan jenis dari sumber data yang akan digunakan dalam penelitian. Teknik sampling tertuju pada siapa nara sumber, apa dan dimana aktivitas tertentu, serta dokumen apa yang akan dikaji secara cermat sebagai sumber informasi dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional di sekolah Muhammadiyah se Kecamatan Kasihan Bantul.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah: *purposive random sampling*. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 9 kepala sekolah Muhammadiyah dan 111 orang guru sekolah Muhammadiyah, yang terdiri dari 69 orang guru SD/MI, 28 orang guru SMP/MTs, dan sebanyak 14 orang guru SMA yang berasal dari Sembilan sekolah Muhammadiyah di Kecamatan Kasihan Bantul Yogyakarta. Adapun kesembilan sekolah tersebut adalah SD Muhammadiyah Mrisi, SD Muhammadiyah Senggotan, SD Muhammadiyah Tamantirto, SD Muhammadiyah Ambarbinangun, SD Muhammadiyah Kembaran, MI Muhammadiyah Jogonalan, MTs Muhammadiyah Kasihan, SMP Muhammadiyah Kasihan, dan SMA Muhammadiyah Kasihan.

C. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Pengumpulan Data

Berbagai teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) angket, (2) observasi non partisipan, (2) wawancara terpimpin, dan (3) dokumentasi. Peralatan elektronik juga

digunakan dalam penelitian ini, yaitu: kamera foto/alat perekam gambar dan suara, dan seperangkat alat tulis.

Adapun teknik pengambilan data menggunakan angket semi terbuka yang terdiri dari dua bagian yaitu *short answer questions* dan *likert scale questionnaire*. Dua teknik ini digunakan untuk melihat *mapping* kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah serta pembagian tugas yang adil gender. Teknik pengumpulan data yang lain adalah angket dan wawancara. Teknik ini digunakan untuk mencari data tentang gambaran umum pelaksanaan manajemen kepemimpinan transformasional, yang mencakup pola pembagian tugas antar guru dan kepala sekolah serta stakeholders sekolah Muhammadiyah. Strategi yang digunakan untuk mewujudkan keadilan gender dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional di sekolah Muhammadiyah.

D. Teknik Analisa Data

Analisis data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif untuk memberi gambaran umum tentang obyek penelitian yakni kemampuan kepala sekolah dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional. Selanjutnya untuk menganalisis ketidakadilan gender dalam pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah laki-laki dan perempuan digunakan model analisis gender dari *Harvard University*, yang meliputi 4 hal, yaitu: (1) kegiatan, (2) akses, (3) kontrol, dan (4) manfaat. Dengan demikian instrumen penelitian disusun berdasarkan 4 hal tersebut, yaitu: (1) Kegiatan: apa yang dilakukan oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan; (2) Akses: apa yang dapat diperoleh dari kepala sekolah laki-laki dan perempuan yang berkaitan dengan informasi, dana; (3) Kontrol: apa yang bisa dikendalikan dan diawasi oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan; dan (4) Manfaat: hal apa yang dapat diperoleh berkaitan dengan yang dilakukan oleh kepala sekolah laki-laki dan perempuan (Mansur Faqih, 1995:89).

Kredibilitas data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menerapkan teknik triangulasi data. Teknik pencapaian kredibilitas penelitian, yaitu peneliti merujuk pendapat Bogdan dan Biklen (1982) yang merekomendasikan empat teknik, antara lain: (1) teknik pencapaian kesahihan internal, (2) teknik pencapaian kesahihan eksternal, (3) teknik pencapaian keterandalan, dan (4) teknik pencapaian kesahihan dan keterandalan melalui teknik refleksi selama perjalanan penelitian.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Kepemimpinan Transformasional

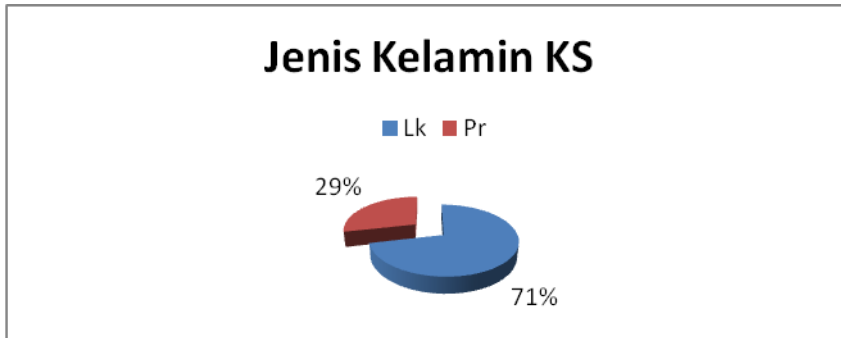
Kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah yang berkeadilan gender diketahui melalui dua sumber informan, yaitu Kepala sekolah dan Guru di sekolah Muhammadiyah se Kecamatan Kasihan Bantul. Adapun sekolah Muhammadiyah yang menjadi lokasi penelitian sebanyak 9 sekolah dan melibatkan 111 orang guru sekolah Muhammadiyah. Sembilan kepala sekolah Muhammadiyah di Kecamatan Kasihan Bantul Yogyakarta. Adapun ke sembilan sekolah Muhammadiyah di Kasihan tersebut terdiri dari: SMA Muhammadiyah Kasihan, SMP Muhammadiyah Kasihan, MTs Muhammadiyah Kasihan, SD Muhammadiyah Senggotan, SD Muhammadiyah Kembaran, SD Muhammadiyah Tamantirto, SD Muhammadiyah Ambarbinangun, MI Muhammadiyah Jogonalan, SD Muhammadiyah Mrisi.

Adapun penjelasan secara rinci kepala sekolah Muhammadiyah dan guru sekolah Muhammadiyah yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah Muhammadiyah

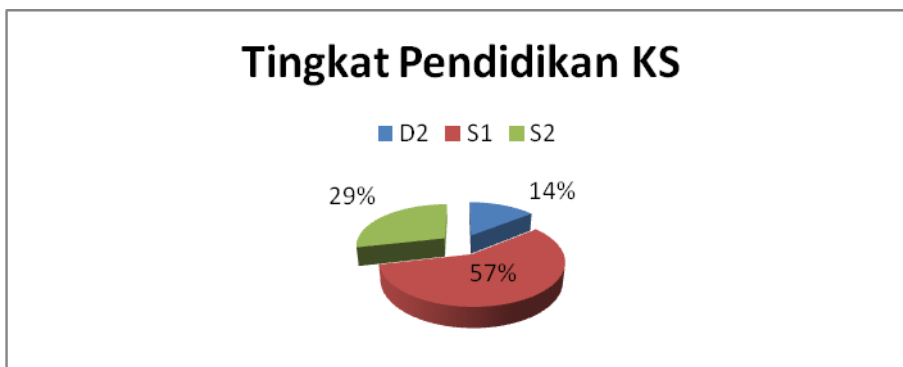
Kepala sekolah yang menjadi subyek dalam penelitian adalah kepala sekolah yang berada di wilayah kematan Kasihan Bantul. Semuanya berjumlah sembilan kepala sekolah Muhammadiyah di Kecamatan Kasihan Bantul Yogyakarta, terdiri dari SD Muhammadiyah Mrisi, SD Muhammadiyah Senggotan, SD Muhammadiyah Tamantirto, SD Muhammadiyah Ambarbinangun, SD Muhammadiyah Kembaran, MI Muhammadiyah Jogonalan, MTs Muhammadiyah Kasihan, SMP Muhammadiyah Kasihan, dan SMA Muhammadiyah Kasihan.

Adapun diskripsi dari kesembilan kepala sekolah Muhammadiyah dapat ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



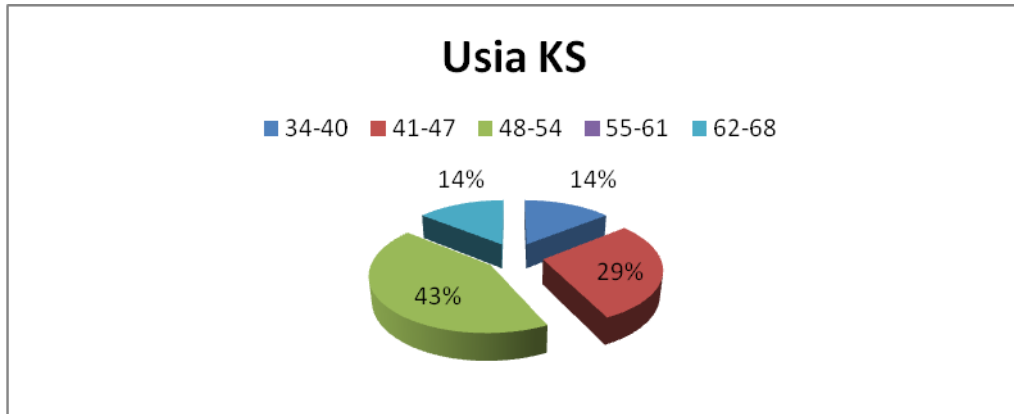
Berdasarkan perbedaan jenis kelamin dapat diketahui bahwa sebagian besar kepala sekolah Muhammadiyah adalah laki-laki, dan hanya ada sepertiga atau 29% yang perempuan. Kondisi ini menunjukkan masih tingginya peran laki-laki dalam memimpin di sekolah dibanding perempuan. Tampak masih kentalnya budaya patriarki dalam jabatan kepemimpinan kepala sekolah Muhammadiyah.

Apabila dilihat dari tingkat pendidikan kesembilan kepala sekolah Muhammadiyah se Kecamatan Kasihan kebanyakan adalah S1 (sarjana) dan 29% yang sudah bergelar Magister (S2), dan hanya ada satu orang yang masih D2 (diploma dua). Kondisi ini menggambarkan bahwa SDM yang ada di sekolah Muhammadiyah masih minimal, dan belum mengikuti persyaratan dinas pendidikan dan kebudayaan, bahwa jabatan kepala sekolah diutamakan guru yang sudah lulus jenjang S2.



Berdasarkan gambar diagram pie di atas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan bukanlah satu-satunya persyaratan untuk memangku jabatan kepala sekolah. Ada persyaratan lain yakni kesenioritasan dan tingkat keaktifan dalam persyarikatan. Sehingga muncul masih ada kepala sekolah yang masih D2, namun memiliki kinerja yang baik.

Sebaran usia kepala sekolah Muhammadiyah di Kasihan Bantul dapat dilihat pada gambar diagram pie berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut dapat diketahui bahwa kebanyakan kepala sekolah Muhammadiyah berada pada kisaran usia 48-54 tahun dan 41-47 tahun ini adalah usia produktif. Artinya para kepala sekolah Muhammadiyah masih memiliki energi yang cukup banyak untuk mengembangkan sekolah.

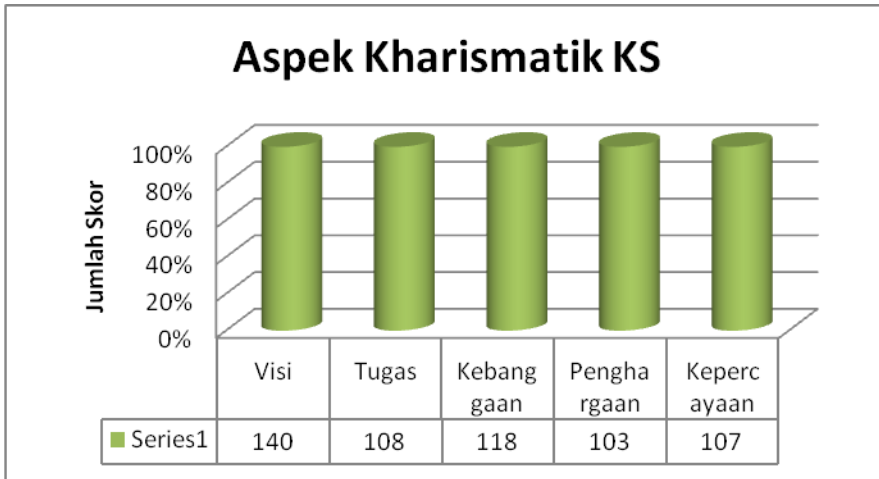
2. Kinerja Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari pendapatnya Bass dan Steidlmeire serta Bass dan Avolio, yang membagi kepemimpinan transformasional ke dalam empat dimensi yaitu: (1) Perilaku kharismatik (keteladanan), (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan individual (sikap empati). Dengan demikian untuk mengetahui kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat diketahui dari pembagian kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah Muhammadiyah. Untuk mengetahui kinerja kepala sekolah Muhammadiyah yang terkait dengan kepemimpinan transformasional maka dapat dikaji ke dalam empat dimensi sebagai karakteristik kepemimpinan transformasional.

Adapun keempat dimensi itu adalah sebagai berikut:

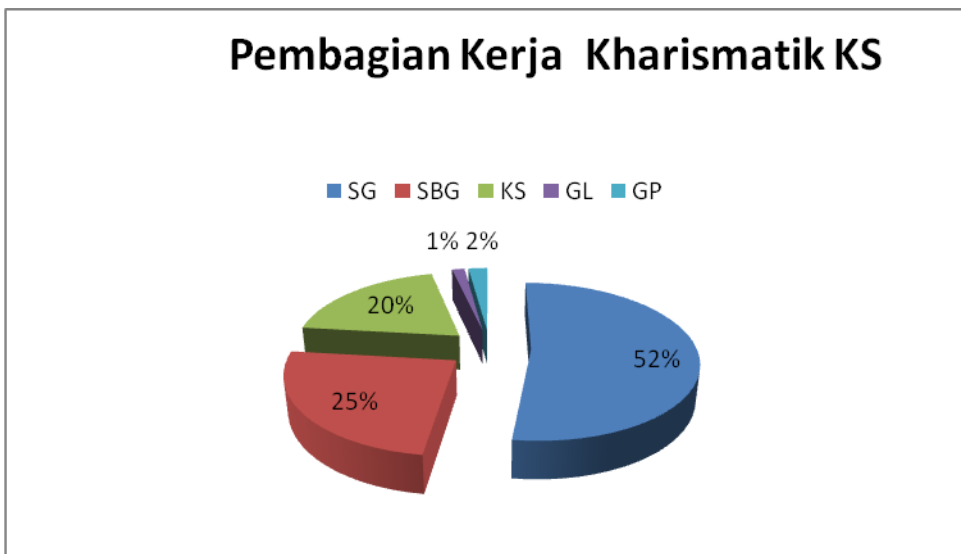
a. Dimensi Kharismatik

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensi perilaku kharismatik (keteladanan) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah dapat ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.



Pada gambar histogram tersebut ditunjukkan hasil perhitungan deskriptif statistik tentang aspek-aspek dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional yang meliputi: (1) Menyusun visi, (2) Naluri tugas, (3) Kebanggaan, (4) Penghargaan, dan (5) Kepercayaan. Dari kelima unsur kharismatik menunjukkan skor yang memiliki selisih yang tidak jauh berbeda antar masing-masing unsur kharismatik.

Adapun pembahasan masing-masing unsur dari dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada unsur penyusunan visi yang melibatkan banyak pihak dengan skor yang paling tinggi, kemudian disusul oleh unsur kebanggaan warga sekolah terdapat sekolahnya yang dirasakan juga oleh sebagian besar warga sekolah. Dan yang paling dirasakan kurang oleh bawahan adalah kemampuan kepala sekolah dalam memberikan penghargaan kepada bawahan. Untuk pembagian tugas dan pemberian kepercayaan pada guru dapat dilihat pada gambar diagram pie berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie di atas dapat diketahui bahwa dalam mengatur pembagian tugas kepada para guru, sebagian besar guru dilibatkan dalam pemberian kepercayaan dan penanaman kebanggaan terhadap sekolah. Namun untuk penyusunan visi memang hanya sebagian guru saja yang dilibatkan, karena penyusunan visi ini membutuhkan pemikiran yang serius. Sedangkan untuk pemberian penghargaan kepada bawahan hanya dilakukan oleh kepala sekolah saja.

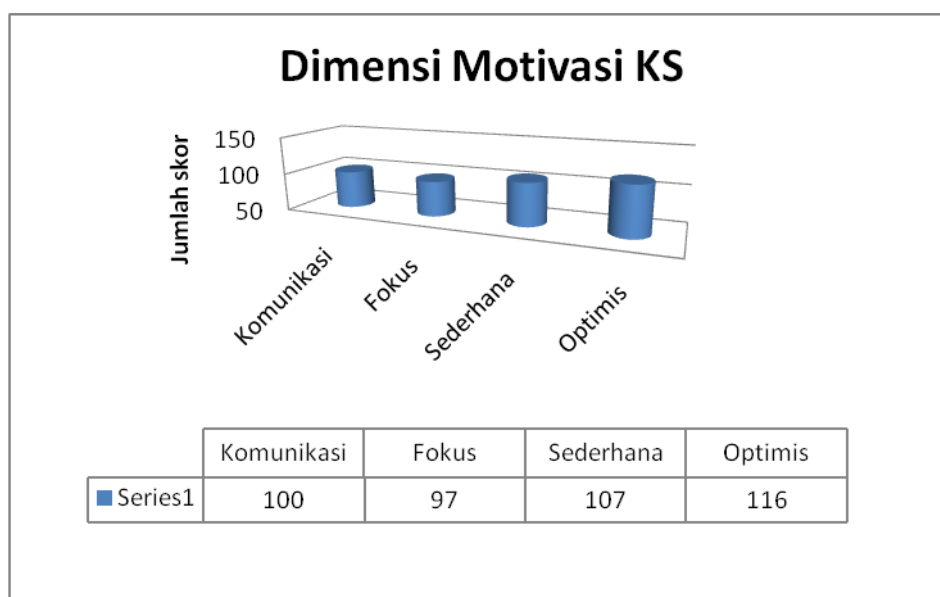
Hambatan yang dirasakan kepala sekolah adalah sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah SD Muhammadiyah Kembaran berikut ini.

Belum semua warga sekolah memiliki kesadaran yang tinggi terhadap visi misi dan program sekolah. Belum semua guru menangkap dengan cepat informasi dan tugas dari sekolah. Belum semua guru melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab.

Berdasarkan ungkapan kepala sekolah tersebut tampak ada tiga hambatan yang harus dipecahkan oleh kepala sekolah di sekolah Muhammadiyah, yakni kemampuan memberikan penyadaran kepada bawahan terhadap pentingnya meraih visi sekolah dapat dilakukan melalui kecepatan dalam pelaksanaan tugas dengan penuh tanggungjawab. Kemampuan kepala sekolah dalam memberikan penghargaan kepada bawahan perlu ditingkatkan.

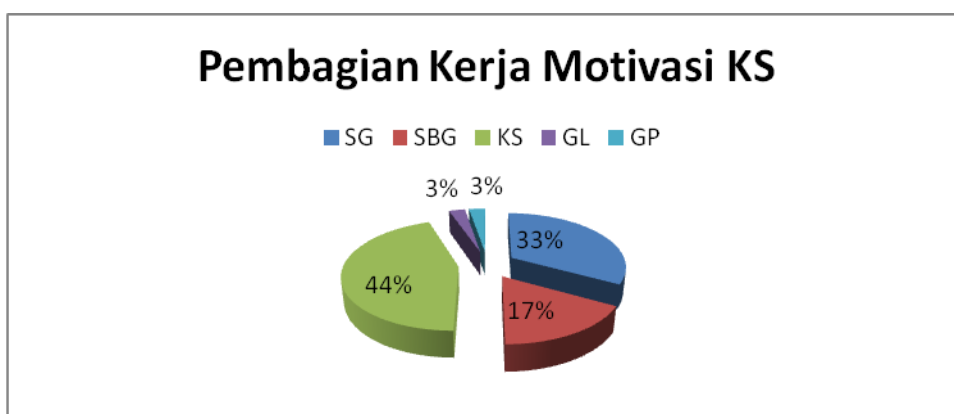
b. Dimensi Motivasi

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.



Pada gambar histogram di atas dapat diketahui bahwa kemampuan kepala sekolah dalam memberikan, motivasi inspirasional kepada bawahan meliputi empat unsur yakni kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk memfokuskan pekerjaan kepada bawahan, kemampuan berkata dengan menggunakan bahasa sederhana, dan kemampuan membangun sikap optimis bawahan.

Kemampuan pada dimensi motivasi yang paling menonjol dimiliki kepala sekolah adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan bawahan dengan menggunakan bahasa yang sederhana kepada bawahan, serta kemampuan membangun sikap optimis bawahan untuk maju bersama. Kemampuan yang paling rendah dimiliki oleh kepala sekolah adalah kemampuan dalam menggunakan istilah untuk memfokuskan usaha. Kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan harapan yang tinggi tergolong baik. Adapun pembagian kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan motivasi inspirasional kepada guru dapat dilihat pada gambar diagram pie berikut ini.



Pada gambar diagram pie di atas dapat diketahui motivasi inspirasional kepala sekolah lebih banyak dilakukan sendiri oleh kepala sekolah. Sedangkan kemampuan dalam kemampuan mengekspresikan tujuan penting dengan cara sederhana dilakukan kepala sekolah kepada semua guru sebanyak 33% dan 17% kemampuan berkomunikasi dan memfokuskan usaha dilakukan kepala sekolah kepada sebagai guru yang memang membutuhkan motivasi tersebut.

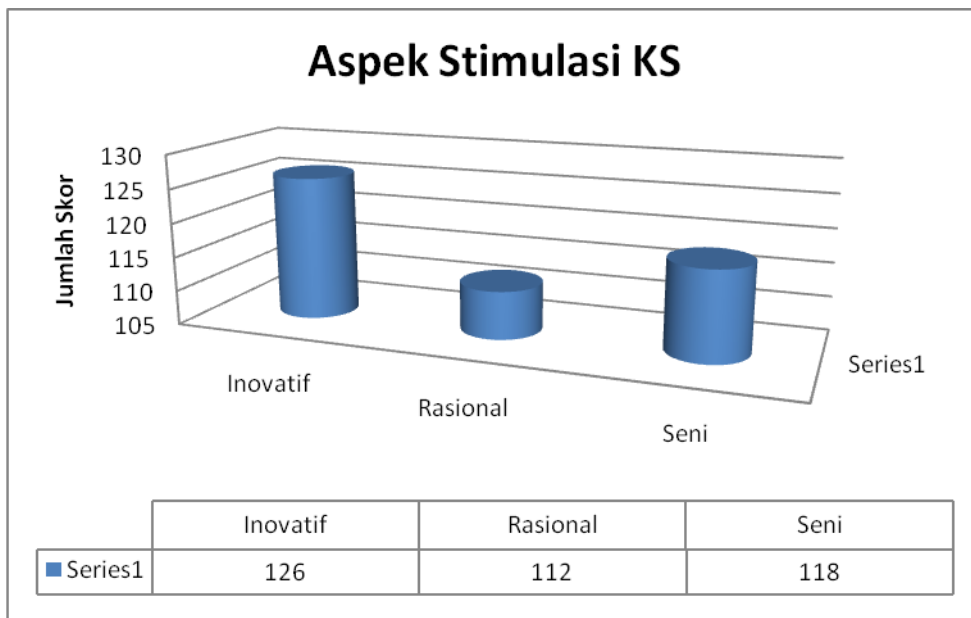
Hambatan yang dihadapi kepala sekolah Muhammadiyah adalah adalah masih rendahnya komitmen dari warga sekolah sehingga mengakibatkan rendahnya semangat untuk mengerjakan tugas sekolah. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah SD Muhammadiyah Tamantirto sebagai berikut:

“Komitmen warga sekolah perlu ditingkatkan, karena mereka masih lebih mementingkan tugas di luar sekolah daripada tugas sekolah. Keikhlasan

warga sekolah dalam melaksanakan program sekolah masih perlu peningkatan, karena dapat berdampak pada rendahnya kualitas kerja”.

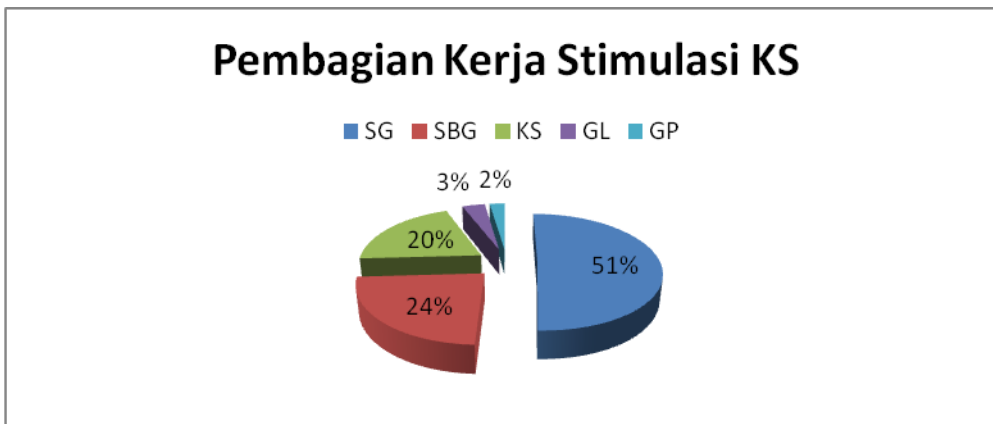
c. Dimensi Stimulasi

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah ditunjukkan pada gambar histogram, berikut ini.



Dalam gambar histogram tersebut ditunjukkan hasil perhitungan deskriptif statistik tentang aspek-aspek dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional yang meliputi: (1) Inovasi, (2) Rasional, dan (3) Variasi. Kemampuan kepala sekolah Muhammadiyah dalam mestimulasi intelektual bawahannya menunjukkan tinggi, pada unsur kemampuan mendorong pengikut untuk menjadi inovatif yakni sebesar 126 skornya. Sedang kemampuan dalam mendekati pengikut dengan cara baru yang dapat mendorong bersikap rasional bawahan tergolong rendah. Sementara kemampuan kepala nsekolah dalam mendorong bawahan untuk dapat menyelesaikan masalah dengan berbagai variasi seni metode problem solving tergolong cukup.

Adapun pembagian kerja kepala sekolah Muhammadiyah dalam mewujudkan kemampuan menstimulasi intelektual bawahan dapat dilihat pada gambar diagram pie berikut ini.



Pada gambar diagram pie di atas dapat dilihat kemampuan kepala sekolah dalam menstimulasi bawahan mengajak sebgaiian besar guru. Namun dalam mendorong untuk dapat menjadi inovati dilakukan kepada sebagian guru saja. Terlebih dalam kemampuan mendekatai pengikut dengan cara baru yang mendorong untuk berperilaku rasional dilakukan kepala sekolah saja. Para guru tidak dilatih untuk memiliki kemampuan dalam mendorong seni penyelesaian masalah yang dihadapi bawahan.

Hambatan yang di rasakan oleh kepala sekolah Muhammadiyah adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala sekolah SD Muhammadiyah Ambarbinangun dan SD Muhammadiyah Senggotan sebagai berikut.

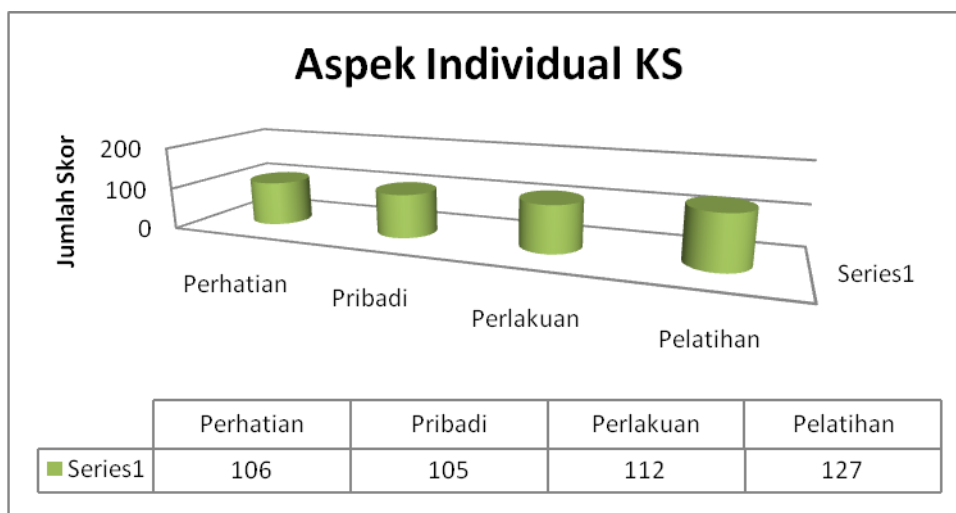
Kemampuan dasar guru yang tidak sama. Perekrutan tenaga pendidik belum menggunakan standar minimal nilai akademik. Pendidikan yang di tempuh tidak sama. Kemampuan penggajian dari sekolah atau lembaga belum layak. Keterbatasan waktu dan latar belakang guru yang berbeda”.

Hambatan-hambatan ini bukan merupakan persoalan yang mudah, karena menyangkut kemampuan sekolah dalam aspek financial. Dan kemampuan finansial itu banyak dipengaruhi oleh jumlah siswa. Sedangkan jumlah siswa sangat ditentukan oleh kualitas sekolah. Kualitas sekolah tidak akan tercapai apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang unggul.

Oleh karena itulah, kemampuan kepala sekolah Muhammadiyah dalam menstimulasi intelektual haruslah ditingkatkan melalui berbagai cara untuk dapat meningkatkan sikap inovatif, rasional , kreatif kepada semua bawahan. Untuk dapat mewujudkan sekolah yang unggul kunci utamanya dalah kemampuan dalam mengelola SDM sekolah dengan semangat untuk kemajuan.

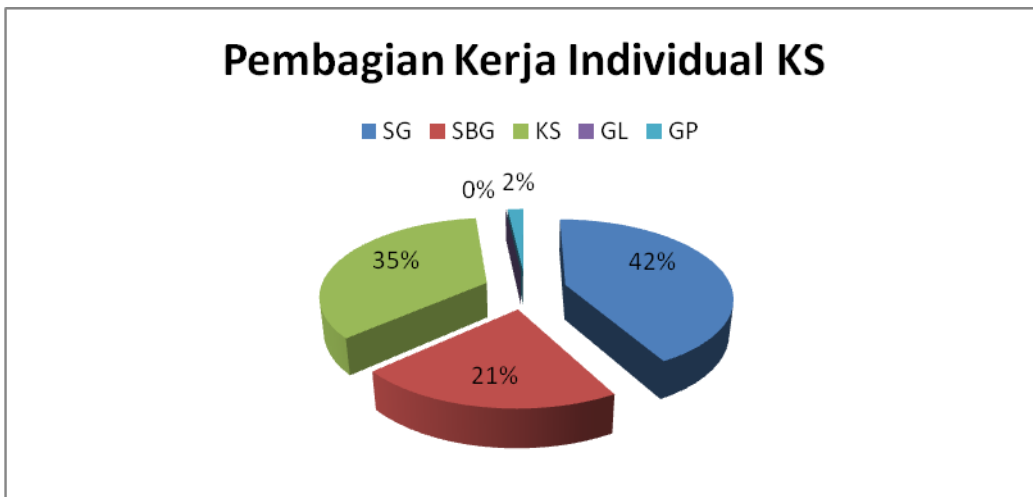
d. Dimensi Pertimbangan Individual

Perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah ditunjukkan pada gambar histogram, berikut ini.



Pada gambar diagram pie tersebut ditunjukkan hasil perhitungan deskriptif statistik tentang aspek-aspek dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional yang meliputi: (1) Pribadi, (2) Perlakuan, (3) Pelatihan, dan (4) Perhatian. Kemampuan kepala sekolah Muhammadiyah yang paling menonjol adalah kemampuan dalam menyelenggarakan kegiatan pelatihan dan workshop untuk karyawan dan kemampuan dalam memperlakukan karyawan satu demi satu. Sedangkan kemampuan dalam melakukan pertimbangan individual yang tergolong sedang adalah kemampuan dalam memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian pada individu dan memberikan perhatian secara pribadi masih belum maksimal.

Pembagian tugas yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru dalam mewujudkan kemampuan dalam memberikan pertimbangan individual kepada para guru dapat dilihat pada gambar diagram pie berikut ini.



Pada gambar diagram pie di atas menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah Muhammadiyah menjalankan unsur pertimbangan individual tampak menonjol pada pelibatan semua guru sebanyak 425. Sedangkan kemampuan dalam memberikan perhatian secara pribadi dan bersifat individual hanya dikuasai oleh kepala sekolah saja. Sementara perlakuan kepada karyawan satu demi satu dikuasai oleh sebagian guru.

Hambatan yang dihadapi kepala sekolah Muhammadiyah adalah sangat bervariasinya kondisi kemampuan warga sekolah. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah SD Muhammadiyah Mrisi bahwa

“Sebagian guru sudah lanjut usia, belum semua guru berijazah SI, kompetensi pedagogis belum dimiliki oleh guru yang masih unior. Tidak ada satupun guru yang berijazah PGSD, wali siswa kurang peduli pada pendidikan anak-anak mereka. Sebagian besar wali murid kurang pendidikan, siswa memiliki kemampuan akademik di bawah standar. Sebagian besar siswa berasal dari kelas sosial ekonomi tingkat rendah”.

Perbedaan kondisi dan kemampuan warga sekolah yang sangat ekstrim tersebut mengharuskan kepala sekolah untuk lebih pandai memperlakukan warga sekolah disesuaikan dengan tingkat kemampuannya. Kemudian harus mampu memberi perhatian dan perlakuan satu demi satu untuk memotivasi agar dapat meningkatkan kualitas diri. Selain itu perlu diberikan pula pelatihan untuk meningkatkan kapasitas karyawan dan guru sekolah Muhammadiyah.

B. Ketidakadilan Gender dalam Kepemimpinan Transformasional

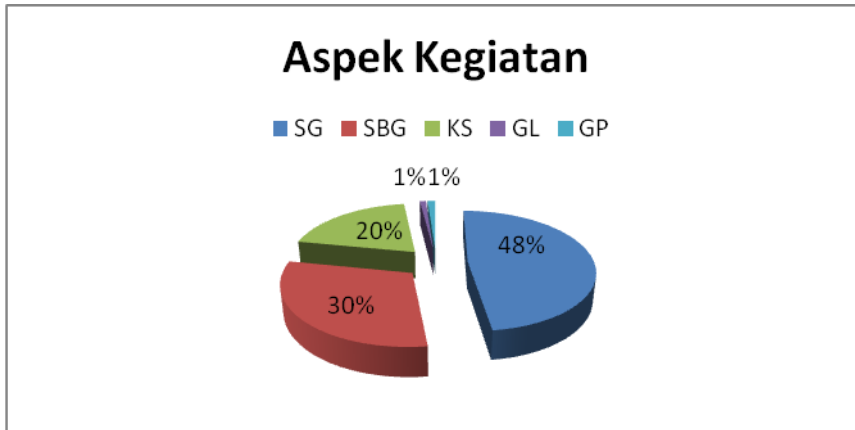
Berdasarkan empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu: (1) Perilaku kharismatik (keteladanan), (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan individual, selanjutnya dilakukan analisis gender

model *Harvard* yang menganalisis peran gender ke dalam empat aspek yaitu: (1) Pembagian kegiatan yang diatur oleh kepala sekolah Muhammadiyah. (2) Akses yang diperoleh, (3) Kontrol atau pengawasan yang dilakukan oleh personil sekolah, dan (4) Manfaat yang diperoleh personil sekolah dari kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah Muhammadiyah. Penilaian berkeadilan gendernya dilakukan dengan menggunakan skala *Likert* skor bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Hasil penilaiannya dapat ditafsirkan bahwa semakin tinggi skor angkanya, maka semakin berkeadilan gender. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah skor angkanya berarti semakin tidak berkeadilan gender. Pemberian skor ini dimaknai dari pelaku kegiatannya, sehingga skor 1 sampai skor 5 diartikan sebagai berikut: skor 1 berarti kegiatannya dilakukan oleh guru perempuan; skor 2 berarti kegiatannya dilakukan oleh guru laki-laki; skor 3 berarti kegiatannya dilakukan oleh kepala sekolah, skor 4 berarti kegiatannya dilakukan oleh sebagian guru, dan skor 5 berarti kegiatannya dilakukan oleh semua guru.

Dengan demikian penilaian kepemimpinan kepala sekolah yang berkeadilan gender di sekolah Muhammadiyah dilakukan oleh kepala sekolah melalui angket dan wawancara. Hasil penilaian kepala sekolah Muhammadiyah yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 9 orang tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah berkeadilan gender pada keempat aspek analisis gender, yaitu: (1) Kegiatan, (2) Akses, (3) Kontrol, dan (4) Manfaat. Adapun penilaian terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah tentang pelaksanaan kepemimpinan transformasional yang telah dijalankan, serta sejauhmana keadilan gender yang telah diterapkan dalam kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Aspek Kegiatan dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang aspek kegiatan dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah yang berkeadilan gender ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



Pada gambar diagram pie di atas ditunjukkan hasil perhitungan deskriptif statistik aspek kegiatan dalam dimensi kharismatik kepemimpinan transformasional menunjukkan data bahwa dalam membagi tugas diberikan kepada semua guru sebanyak 45%, pada saat penyusunan visi sekolah 30% mengajak sebagian guru saja, sedangkan menumbuhkan naluri untuk kerja keras 20% masih hanya dilakukan oleh kepala sekolah sendiri. Upaya menanamkan kebanggaan terhadap sekolah dan pemberian kepercayaan dilakukan kepada semua guru.

Namun untuk pemberian penghargaan masih sedikit diberikan kepada guru laki-laki maupun guru perempuan. Pembagian kegiatan yang dilakukan kepala sekolah Muhammadiyah terhadap para guru dalam menjalankan dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional meliputi lima aspek yakni menyusun visi, naluri menjalankan tugas, kebanggaan terhadap madrasah, penghargaan pada personil berprestasi, pemberian kepercayaan.

Hanya ada sedikit kepala sekolah Muhammadiyah yang tidak melibatkan guru perempuan dalam penyusunan visi madrasah. Hal ini dikarenakan adanya anggapan subordinat pada guru perempuan yang tidak mampu dalam penyusunan konsep. Adapun penyebab lain adalah karena dalam penyusunan konsep visi-misi sekolah menyita banyak waktu. Sementara itu guru perempuan sudah dinilai mempunyai kepadatan dalam tugas-tugas teknis di sekolah, sehingga tidak dilibatkan dalam menyusun visi-misi sekolah. Pemilihan wakil kepala sekolah Muhammadiyah diberikan kepada perempuan. Hal itu dikarenakan adanya anggapan bahwa perempuan lebih sabar dalam menghadapi anak yang bermasalah.

Sedangkan pelaku kegiatan yang suka menyelesaikan tugas secara maksimal, guru yang sering berprestasi, mendapatkan penghargaan, dan mendapat kepercayaan dari kepala sekolah adalah sebagian guru laki-laki dan perempuan. Meskipun demikian masih ada sedikit kepala sekolah yang mengakui bahwa jumlah guru perempuan yang berprestasi dan mendapat penghargaan, serta mampu menyelesaikan tugas secara

maksimal masih belum banyak. Hal inilah yang sering memicu ketidakpercayaan kepala sekolah Muhammadiyah terhadap kemampuan guru perempuan. Guru perempuan dianggap tidak bisa berprestasi karena jarang mengikuti ajang kompetisi guru. Guru perempuan sering beralasan karena tugas domestik yang sering membebani sehingga tidak bisa maksimal dalam berkarir.

Pembagian kegiatan yang dilakukan kepala sekolah Muhammadiyah dalam dimensi motivasi inspirasional meliputi empat aspek yakni kemampuan berkomunikasi, penggunaan istilah yang terfokus, bahasa yang sederhana, meningkatkan optimisme. Kegiatan yang sering dilakukan kepala sekolah dalam memotivasi guru adalah berkomunikasi dengan harapan yang tinggi, menggunakan istilah untuk memfokuskan usaha, dan meningkatkan optimisme personil sekolah. Sedangkan kemampuan dalam mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana justru dilakukan oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan cara-cara yang sederhana untuk memotivasi personil sekolah masih kurang. Pada kegiatan memotivasi dan memberikan inspirasi ini tampak bahwa tidak ada satupun kepala sekolah yang menonjolkan peran guru laki-laki lebih besar dari peran guru perempuan. Bahkan diakui oleh kepala sekolah bahwa guru perempuan memiliki kemampuan untuk mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana dan lebih tinggi dari pada guru laki-laki. Sebagaimana yang dikemukakan oleh salah seorang guru perempuan di Sekolah Muhammadiyah Kasihan, sebagai berikut:

“Subordinasi yang saya rasakan adalah adanya perlakuan yang berbeda antara guru laki-laki dan perempuan sebagai pandangan merendahkan sekaligus juga dalam rangka melindungi perempuan. Pandangan bahwa kekuatan fisik perempuan lebih lemah dari laki-laki. Oleh karena itu, tugas kerja bakti dan tugas mengangkat meja dan kursi diwajibkan untuk guru dan karyawan laki-laki dan tidak diwajibkan untuk guru atau karyawan perempuan”.

Berdasarkan data tersebut dapat dimengerti bahwa perbedaan perlakuan yang dilakukan tersebut bertujuan justru untuk melindungi perempuan. Pembagian kegiatan dibagi berdasarkan kompetensi dan kemampuan khusus yang dimiliki oleh masing-masing warga sekolah. Perbedaan pembagian tugas ini tidak termasuk dalam upaya merendahkan perempuan. Karena itu, tidak termasuk dalam manifestasi ketidakadilan gender.

Dengan demikian, kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi dan memberikan inspirasi belum maksimal. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah belum mampu mengemas metode dan bahasa yang digunakan dengan cara sederhana. Meskipun demikian kepala

sekolah sudah membagi peran memberikan motivasi dan inspirasi ini kepada sebagian guru yang lain, tidak saja terfokus pada guru saja.

Pembagian kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional meliputi aspek mendorong bersikap inovatif, rasional, dan variasi dalam menyelesaikan masalah.

Kegiatan memberikan stimulasi intelektual yang mendorong guru bersikap inovatif dilakukan oleh sebagian besar kepala sekolah. Sedangkan kegiatan yang bertujuan mendorong personil bersikap rasional dan memiliki variasi dalam menyelesaikan masalah justru dilakukan oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan. Kemampuan kepala sekolah dalam mendorong variasi penyelesaian masalah masih sangat kecil.

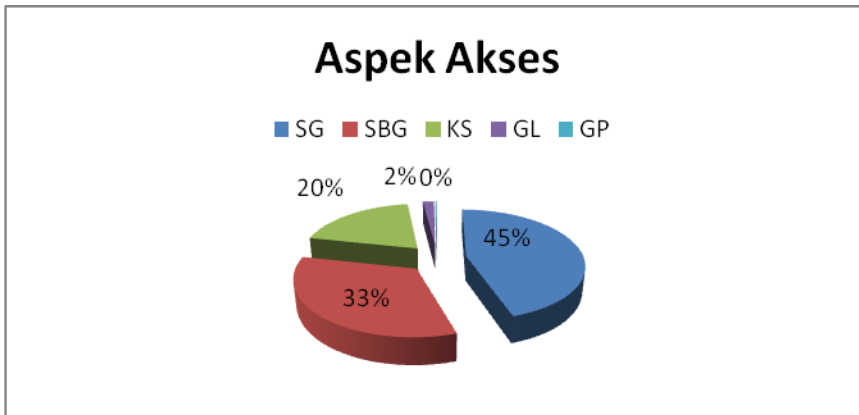
Namun demikian sikap kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada dimensi stimulasi intelektual menunjukkan bahwa tidak adanya diskriminasi kepada guru laki-laki dan perempuan dalam memberikan stimulus kepada guru yang mereka pimpin. Kegiatan memberikan stimulasi intelektual yang berupa dorongan untuk berlaku inovatif, rasional dan variatif dilakukan oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan yang telah memiliki kesadaran untuk maju serta didukung oleh kepala sekolah.

Pembagian kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional meliputi pemberian perhatian secara pribadi, perorangan, pelatihan, dan perlakuan secara individual. Kegiatan memberikan pertimbangan secara individual dan bersikap empati kepada karyawan, sering dilakukan oleh sebagian besar guru laki-laki dan perempuan. Kegiatan yang dilakukan oleh sebagian guru adalah berupa memperlakukan karyawan disesuaikan dengan kondisi masing-masing karyawan dan memberikan perhatian melalui pemberian pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan tersebut. Selain itu juga memperhatikan kebutuhan akan kesejahteraan mereka melalui pemberian shodaqoh dari sebagian guru yang mendapatkan rizki lebih. Peran kepala sekolah lebih banyak pada pemberian pelatihan kepada karyawan sesuai dengan ketrampilan yang dibutuhkan karyawan dalam menunjang kinerja mereka. Memperlakukan karyawan secara perorangan justru dilakukan oleh sebagian guru perempuan guru perempuan yang sangat peduli akan nasib karyawan.

Kemampuan kepala sekolah dalam memberikan perhatian dan empati kepada karyawan secara pribadi masih tergolong kurang. Hal ini mengakibatkan kepemimpinan kepala sekolah hanya bersifat instruksional dan transaksional semata. Kebersamaan tidak dapat terwujud tanpa ada kepedulian atasan dan bawahan secara manusiawi.

2. Aspek Akses dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang aspek akses dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang berkeadilan gender ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



Pada gambar diagram pie tersebut ditunjukkan hasil perhitungan deskriptif statistik aspek akses dalam keempat dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi:(1) Perilaku kharismatik, (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan individual. Pada gambar di atas tampak bahwa pembagian akses dilakukan secara merata oleh semua guru sebanyak 45% dan hanya 33% yang dirasakan akses oleh para guru. Sedangkan akses kepala sekolah hanyalah 20%.

Pembagian akses yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru dalam menjalankan dimensi perilaku kharismatik meliputi lima aspek, yakni menyusun visi, naluri menjalankan tugas, kebanggaan terhadap sekolah Muhammadiyah, penghargaan pada personil berprestasi, pemberian kepercayaan.

Akses tentang informasi penyusunan perencanaan program sekolah, informasi kriteria guru ideal, informasi prestasi sekolah, informasi peluang untuk mendapatkan penghargaan dan informasi berbagai kegiatan sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah Muhammadiyah dapat diketahui oleh hampir semua guru sekolah. Sedangkan pada akses kepercayaan dari kepala sekolah hanya diketahui oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan. Sebanyak 2% guru perempuan belum mendapatkan kepercayaan dari kepala sekolah. Dengan demikian tidak semua guru mendapat kepercayaan dari kepala sekolah untuk mengerjakan berbagai tugas atau mendapatkan hadiah dari kinerja yang dilakukan. Akibatnya suasana kerja menjadi kurang kondusif karena ada perasaan iri terhadap sesama personil sekolah. Sementara kepala sekolah menilai bahwa rendahnya kinerja sebagian guru disebabkan faktor kemalasan dalam bekerja. Sedangkan rendahnya kepercayaan

kepala sekolah kepada guru perempuan dikarenakan guru perempuan mempunyai tugas utama di domestik, sehingga tugas publik kurang maksimal.

Dimensi perilaku kharismatik kepala madrasah menunjukkan hasil yang bagus. Namun demikian keadilan gendernya belum menyeluruh terutama dalam pembagian informasi untuk personil sekolah dan akses informasi tentang pemberian kepercayaan kepada guru perempuan masih rendah. Meskipun demikian informasi yang diperoleh tersebut ditindaklanjuti secara beragam oleh guru dan karyawan. Kepemimpinan transformasional sudah dilakukan oleh sebagian kepala sekolah. Hal yang belum maksimal dilakukan adalah akses informasi tentang kriteria personil yang akan mendapatkan kepercayaan dari kepala sekolah yang belum disosialisasikan secara merata. Hal ini mengakibatkan situasi kerja yang tidak sehat, hubungan antar personil dan hubungan dengan kepala sekolah juga kurang harmonis.

Pembagian akses yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional, meliputi empat aspek yakni kemampuan berkomunikasi, penggunaan istilah yang terfokus, bahasa yang sederhana, meningkatkan optimisme. Akses pengetahuan tentang cara berkomunikasi dengan harapan yang tinggi dan juga pengetahuan tentang cara meningkatkan sikap optimis diketahui oleh hampir semua guru dan hanya sebesar 1% guru laki-laki yang tidak mengetahui informasi tersebut. Sedangkan akses informasi tentang kemampuan untuk menggunakan istilah guna memfokuskan usaha serta kemampuan mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana diketahui oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan. Bahkan akses pengetahuan tentang pemilihan istilah untuk memfokuskan usaha dengan penggunaan cara yang sederhana justru diketahui oleh guru perempuan dibandingkan dengan guru laki-laki.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat diketahui bahwa dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah sudah cukup baik. Kepala sekolah sudah memberikan akses layanan informasi yang menyeluruh bagi personil sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa tidak tampak diskriminasi gender dalam pelayanan akses informasi kepada guru laki-laki maupun guru perempuan.

Pembagian akses yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional meliputi aspek mendorong bersikap inovatif, rasional, dan variasi dalam menyelesaikan masalah. Akses pengetahuan untuk dapat menjadi orang yang inovatif dan rasional diketahui oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan. Sedangkan akses informasi tentang seni variasi dalam menyelesaikan masalah hanya diketahui oleh kepala sekolah. Hal ini dikarenakan informasi tentang cara

menyelesaikan masalah-masalah yang terkait dengan pendidikan banyak diperoleh melalui penataran atau pelatihan. Setiap ada undangan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, kepala sekolah yang sering menghadiri pelatihan tersebut. Hal ini dikarenakan kepala sekolah tidak mempunyai jam mengajar di kelas, sehingga kepala sekolah memiliki akses informasi yang lebih banyak dari pada guru. Akibatnya informasi tidak dimiliki secara merata oleh personil sekolah. Oleh karena itu informasi hasil pelatihan yang diikuti oleh kepala sekolah seharusnya disosialisasikan kepada seluruh personil sekolah. Di samping itu peserta yang mengikuti kegiatan pelatihan (penataran) harus digilirkan di antara personil sekolah sehingga akses informasi dapat diperoleh secara lebih merata.

Data penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah masih belum dilakukan secara transformasional. Hal ini ditunjukkan oleh kepala sekolah yang belum membagi akses informasi secara merata. Informasi yang diperoleh kepala sekolah melalui pelatihan belum disosialisasikan ke seluruh personil sekolah. Hal ini mengakibatkan banyaknya personil sekolah yang kesulitan untuk mencari seni dan variasi dalam menyelesaikan masalah pendidikan yang dihadapi sekolah. Kebanyakan guru-guru di sekolah tidak terlatih berfikir untuk variasi dalam menyelesaikan masalah. Keterbatasan kemampuan sebagian personil sekolah tentang variasi dalam menyelesaikan masalah menyebabkan masalah-masalah tidak segera terselesaikan. Hal ini membuat masalah-masalah yang ada di sekolah menjadi menumpuk dan tidak terselesaikan secara cepat.

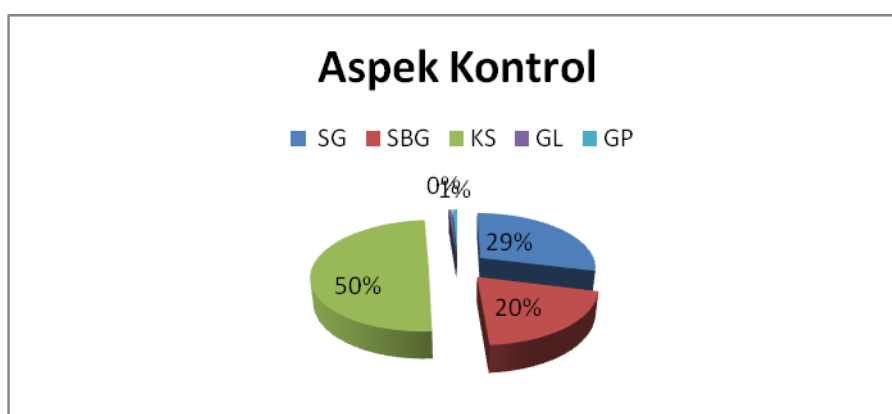
Pembagian akses yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional meliputi pemberian perhatian secara pribadi, perorangan, pelatihan, dan perlakuan secara individual. Akses pengetahuan tentang cara memperlakukan karyawan dengan memberikan perhatian secara pribadi, menggunakan pendekatan perorangan, dan dilakukan secara individual diketahui oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan. Dengan demikian dapat diketahui apa saja kesulitan yang sedang dihadapi oleh karyawan, dan apa bentuk bantuan yang dapat diberikan. Sedangkan akses informasi tentang penentuan pelatihan apa yang akan diberikan kepada karyawan, dan berapa biayanya hanya diketahui oleh kepala sekolah. Akibatnya semua guru merasa kurang peduli untuk memberikan pelatihan kepada karyawan karena merasa bukan wewenangnya.

Data penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah masih tergolong rendah dalam menerapkan asas kebersamaan dalam membagi layanan akses informasi terhadap karyawan. Hal ini menyebabkan adanya ketergantungan kepada kepala sekolah sehingga berdampak pada munculnya sikap otoriter kepala sekolah. Kepala

sekolah mempunyai wewenang dalam menentukan siapa saja karyawan yang akan dipilih untuk mengikuti pelatihan. Dengan demikian terjadi ketidakmerataan akses informasi. Hal ini membuat sikap empati antar personil sekolah menjadi berkurang.

c. Aspek Kontrol dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang aspek kontrol dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah yang berkeadilan gender ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



Pada gambar diagram pie tersebut menunjukkan hasil perhitungan deskriptif statistik aspek kontrol dalam keempat dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi: (1) Perilaku kharismatik, (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan individual. Tampak pada gambar di atas bahwa aspek kontrol kepala sekolah sangat tinggi yakni 50%. Ini menunjukkan dominasi kepala sekolah dalam mengatur sekolah sangat tinggi.

Pembagian tugas kontrol atau pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru dalam menjalankan dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional, meliputi lima hal, yaitu: menyusun visi, naluri menjalankan tugas, kebanggaan terhadap sekolah, penghargaan pada personil berprestasi, pemberian kepercayaan. Tugas kontrol atau pengawasan terhadap pelaksanaan visi-misi sekolah dilakukan oleh semua guru. Kondisi ini menunjukkan hal positif karena semua guru terlibat dalam pengawasan pelaksanaan program yang telah disusun secara bersama-sama. Adapun tugas-tugas guru selalu diawasi oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah. Sebagian besar responden mengungkapkan bahwa setiap akhir tahun kepala sekolah memberikan penilaian secara periodik terhadap kinerja para guru dan karyawan sekolah.

Kepala sekolah juga mengontrol dan memotivasi personil sekolah agar dapat berperilaku yang dapat dibanggakan oleh sekolah. Sebagian besar responden mengatakan bahwa kepala sekolah selalu memotivasi bawahan (guru-karyawan sekolah) untuk mengikuti berbagai kompetisi dan memberikan penghargaan kepada yang berhasil meraih prestasi dalam kompetisi tersebut.

Pembagian kontrol yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional meliputi empat aspek, yakni: kemampuan berkomunikasi, penggunaan istilah yang terfokus, bahasa yang sederhana, meningkatkan optimisme.

Kontrol atau pengawasan terhadap cara berkomunikasi antar teman sejawat dilakukan oleh sepertiga responden yang berasal dari semua guru laki-laki dan perempuan. Sedangkan kontrol yang lain dalam bentuk pengawasan dalam penggunaan istilah untuk memotivasi orang lain, pengawasan dalam mengekspresikan tujuan dengan cara yang sederhana, dan pengawasan terhadap sikap optimis guru, dilakukan oleh separuh guru sekolah.

Hal ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sangat besar dalam melakukan pengawasan tentang perilaku guru dan karyawan sekolah. Kepala sekolah juga tidak melakukan diskriminasi gender dalam melakukan tugas pengawasan kepada personil sekolah. Sikap kepala sekolah yang suka memotivasi bawahan ini merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional. Namun demikian sikap kepala sekolah ini belum diapresiasi oleh personil sekolah karena belum ada tindak lanjut dalam pengembangan di sekolah.

Pembagian kontrol yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional meliputi dua aspek, yakni: mendorong bersikap inovatif, rasional, dan variasi dalam menyelesaikan masalah. Kontrol atau pengawasan terhadap sikap inovatif dan rasional guru dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap sikap inovatif dan rasional guru dan karyawan pada saat proses pembelajaran di kelas dan dalam perilaku keseharian di sekolah. Kepala sekolah beranggapan bahwa sikap inovatif dan rasional guru sangat penting untuk kemajuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah senantiasa mendorong guru untuk bersikap inovatif dan rasional.

Pengawasan terhadap kemampuan guru untuk melakukan variasi dalam menyelesaikan masalah dilakukan oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan. Dengan demikian pengawasan dilakukan secara bersama-sama. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kesulitan dalam penyelesaian suatu masalah, maka teman sejawat dapat membantu tanpa diminta.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa pengawasan yang terkait dengan kemampuan guru dan karyawan masih tergolong rendah. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah masih terlalu dominan dalam mengawasi personil sekolah. Sedangkan pengawasan yang bersifat non-formal dalam bentuk: sikap kerjasama, keramahan dan sebagainya diserahkan wewenang pengawasannya kepada seluruh personil sekolah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak tampak adanya diskriminasi gender dalam dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Pembagian kontrol atau pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional meliputi antara lain: pemberian perhatian secara pribadi, perorangan, pelatihan, dan perlakuan secara individual. Kontrol atau pengawasan terhadap cara memperlakukan personil sekolah dengan memberikan perhatian pada individu dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah juga mengawasi personil sekolah dengan memberi perhatian secara pribadi. Perhatian tidak hanya urusan pekerjaan di sekolah, tetapi juga menjadi masalah keluarga yang dialami oleh personil sekolah. Kepala sekolah juga mengawasi cara memperlakukan karyawan satu demi satu, melalui pendekatan kekeluargaan yang bersifat non formal.

Disamping itu, separuh responden juga mengatakan bahwa selama ini kepala sekolah telah melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pelatihan untuk karyawan. Pelatihan ketrampilan tertentu yang dibutuhkan oleh masing-masing personil sekolah kadang-kadang dilaksanakan di sekolah sendiri, atau juga mengikuti pelatihan di luar sekolah.

Manifestasi ketidakadilan gender yang terdapat dalam pembagian kontrol antara guru laki-laki dan perempuan adalah kontrol bidang keuangan, terutama pada aspek penggajian. Sebagaimana yang diungkapkan oleh beberapa guru yayasan di sekolah Muhammadiyah sebagai berikut:

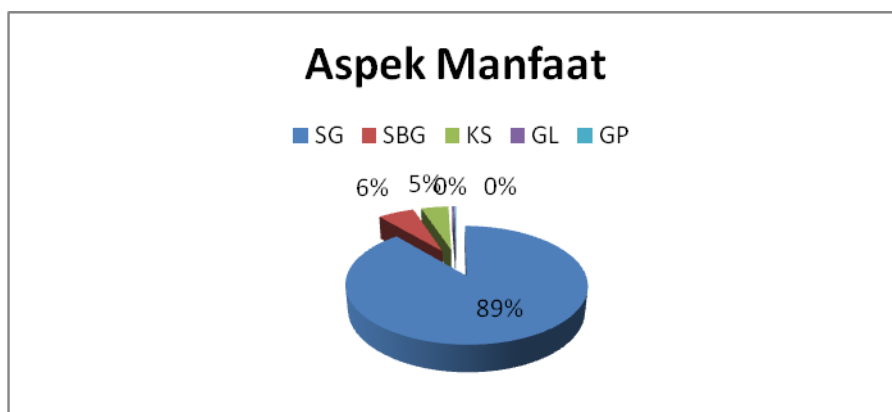
“Kekerasan di wilayah publik yang kami rasakan adalah adanya kekerasan ekonomi yakni karena sekolah atau yayasan belum bisa membayar sesuai Upah Minimum Proprinsi (UMP), sehingga semangat bekerja mereka menjadi kurang maksimal. Kebanyakan para guru untuk mencukupi kebutuhannya, mereka mencari tambahan penghasilan di luar sekolah di luar jam sekolah. Kebanyakan mereka menambah penghasilan melalui usaha menjadi pedagang maupun jadi guru les”.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa kontrol atau pengawasan yang dilakukan kepala sekolah masih dalam kategori sedang. Hal ini berarti bahwa pengawasan masih dominan dilakukan kepala sekolah terhadap personil sekolah. Namun

pengawasannya tidak dilakukan dengan diskriminasi gender. Apabila kondisi ini dilihat dari aspek kepemimpinan transformasional, belum tampak usaha untuk melibatkan guru sejawat dalam melakukan pengawasan sesama. Sehingga belum menunjukkan adanya semangat untuk saling mengawasi dan mengingatkan di antara personil sekolah. Dengan demikian, kondisi ini belum menimbulkan kesadaran untuk selalu berbuat kebaikan terhadap sesama personil sekolah. Kontrol yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak membedakan terhadap guru/karyawan laki-laki dan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak terjadi diskriminasi gender pada aspek kontrol.

d.Aspek Manfaat dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang aspek manfaat dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah yang berkeadilan gender ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



Dalam gambar diagram pie tersebut ditunjukkan hasil perhitungan deskriptif statistik aspek manfaat dalam keempat dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi: (1) Perilaku kharismatik, (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan individual.

Pembagian manfaat yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru dalam menjalankan dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional meliputi lima aspek, yaitu: menyusun visi, naluri menjalankan tugas, kebanggaan terhadap madrasah, penghargaan pada personil berprestasi, dan pemberian kepercayaan.

Manfaat dari penyusunan visi-misi sekolah dirasakan oleh semua guru. Demikian juga dengan manfaat dari kesuksesan guru dalam menjalankan tugas dan manfaat dari

sikap bangga terhadap sekolah dirasakan oleh seluruh guru di sekolah. Mayoritas responden menyatakan bahwa penyusunan visi dan misi sekolah yang jelas akan diperoleh standar kemajuan sekolah. Sebagian besar responden mengatakan bahwa keberhasilan seorang guru dapat membawa keharuman suatu sekolah dan hal ini merupakan bentuk promosi sekolah. Sebagian besar responden yang berpendapat, bahwa adanya rasa bangga personil sekolah terhadap sekolahnya akan berdampak pada semangat kebersamaan untuk mempertahankan prestasi sekolahnya sendiri.

Di samping itu, manfaat pemberian penghargaan dan kepercayaan dari kepala sekolah kepada guru dan karyawan ternyata sangat dirasakan manfaatnya oleh seluruh guru sekolah. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pemberian penghargaan sekecil apapun kepada bawahan sangat berarti guna menambah semangat kerja. Demikian pula pemberian kepercayaan kepada bawahan sangat bermanfaat untuk meningkatkan semangat kebersamaan dan pengabdian terhadap sekolah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa manfaat yang diberikan kepada semua guru sangat baik. Hal ini menunjukkan tidak adanya sikap diskriminatif dalam pemberian manfaat kepada personil sekolah. Pada dimensi perilaku kharismatik ini, kepala sekolah sudah melakukan gaya kepemimpinan transformasional secara baik, karena telah melakukan tindakan yang memberikan manfaat secara menyeluruh di sekolah.

Pembagian manfaat yang dilakukan kepala sekolah Muhammadiyah dalam dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional meliputi empat aspek, yaitu: kemampuan berkomunikasi, penggunaan istilah yang terfokus, bahasa yang sederhana, dan meningkatkan sikap optimis.

Komunikasi dengan harapan yang tinggi memberi manfaat bagi semua guru. Demikian juga halnya dalam penggunaan istilah untuk memfokuskan usaha dirasakan manfaatnya oleh semua guru. Hal itu dikemukakan oleh sebagian besar responden yang menyatakan bahwa komunikasi sangat penting dalam memotivasi bawahan untuk bekerja. Tanpa komunikasi yang baik akan berdampak pada *miscommunication* (salah faham).

Penyampaian komunikasi secara sederhana mampu membuat 81% responden menjadi senang dan memperoleh manfaat yang besar dari kesederhanaan bahasa yang digunakan. Upaya meningkatkan optimisme yang dilakukan kepala sekolah juga telah dirasakan manfaatnya oleh semua guru. Sebagian besar responden yang menyatakan bahwa upaya meningkatkan optimisme dapat membuat semangat guru dan karyawan sekolah bangkit kembali untuk berjuang meningkatkan kualitas sekolah.

Berdasarkan data tersebut ditunjukkan bahwa manfaat yang dirasakan oleh semua guru. Hal ini menunjukkan bahwa manfaat dalam aspek komunikasi dan peningkatan sikap optimis dirasakan oleh semua karyawan dan guru. Upaya memotivasi karyawan dan guru tidak dilakukan secara diskriminatif dan telah memberdayakan siswa dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pada dimensi motivasi ini, kepala sekolah telah menunjukkan sikap kepemimpinan transformasional, karena telah mampu membuat semua guru merasakan manfaat dari upaya memotivasi bawahan secara menyeluruh.

Pembagian manfaat yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional meliputi beberapa aspek, antara lain: mendorong bersikap inovatif, rasional, dan variasi dalam menyelesaikan masalah.

Manfaat dari sikap inovatif dan rasional telah dirasakan oleh semua guru. Bahkan semua guru mengatakan bahwa kedua sikap tersebut dapat membuat guru tidak banyak mengembangkan sikap subyektif yang memberikan dampak negatif dalam bekerja. Sikap inovatif juga mampu mengasah kreatifitas guru dalam menjalankan tugas. Sedangkan sikap dalam menyelesaikan masalah secara bervariasi dirasakan manfaatnya oleh sebagian besar responden guru. Kemampuan menyelesaikan masalah secara variatif mampu membuat guru tidak lagi bersikap kaku saat bekerja dan menghadapi masalah. Hal ini yang menjadikan kreatifitas guru sekolah tumbuh karena mendapatkan bekal kemampuan yang bervariasi.

Sebagian besar guru tidak merasakan adanya diskriminasi gender. Sebagaimana yang dikemukakan oleh seorang guru perempuan di sekolah Muhammadiyah bahwa:

“Di sekolah Muhammadiyah menurut pengalaman saya selama 25 tahun bekerja, tidak pernah menemukan adanya diskriminasi gender yang dilakukan kepala sekolah terhadap bawahannya. Karena semua guru sudah tahu kelebihan dan kekurangan masing-masing guru, sehingga tugas dibagi berdasarkan keahlian guru bukan karena pertimbangan jenis kelamin. Tidak ada permasalahan terkait dengan gender, laki-laki/perempuan punya keresahan yang sama, dan cara memandang semua kejadian terletak pada pribadi masing-masing guru”.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa aspek manfaat pada dimensi stimulasi intelektual dirasakan manfaatnya oleh semua responden. Di samping itu, tidak terdapat diskriminasi gender dalam pemberian manfaat tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa aspek manfaat pada dimensi stimulasi intelektual telah menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, karena melibatkan banyak personil di sekolah.

Pembagian manfaat yang diberikan kepala sekolah dalam dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional meliputi antara lain: pemberian perhatian secara pribadi, perorangan, pelatihan, dan perlakuan secara individual.

Memperlakukan karyawan dengan perhatian secara pribadi dan individual diakui manfaatnya oleh semua guru. Hal ini ditunjukkan oleh sebagian besar responden yang menyatakan bahwa perhatian kepada karyawan secara individual berarti kepala sekolah telah memperlakukan personil sekolah secara manusiawi. Memperhatikan karyawan secara perorangan juga diakui manfaatnya oleh semua guru. Sebanyak 78% responden mengatakan bahwa setiap karyawan itu memiliki masalah yang berbeda-beda. Oleh karena itu perlu penanganan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan setiap orang. Dengan mengetahui kekurangan setiap karyawan, maka kepala sekolah mampu memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan mereka. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan dirasakan manfaatnya oleh semua guru yakni sebagian besar responden kepala sekolah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat diskriminasi gender dalam aspek manfaat dari dimensi pertimbangan individual terhadap karyawan. Hal ini berarti pertimbangan individual (sikap empati) kepala sekolah sudah dirasakan manfaatnya secara baik oleh guru dan karyawan. Dengan demikian aspek manfaat dalam bentuk sikap peduli, perhatian kepada perbedaan individu karyawan memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Disamping itu tugas untuk mengikuti pelatihan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dan karyawan ternyata sesuai dengan kebutuhan profesional guru dan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mempunyai gaya kepemimpinan transformasional karena kepala sekolah mampu mengembangkan upaya yang memberikan manfaat untuk personil sekolah.

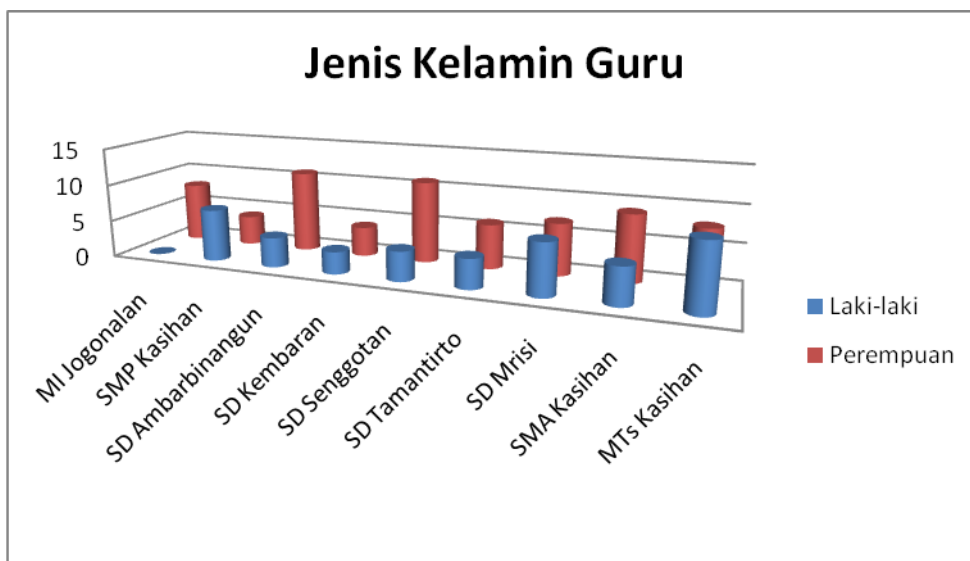
C. Penilaian Guru terhadap Kepemimpinan Transformasional

1. Profil Guru Sekolah Muhammadiyah di Kasihan

Guru sekolah Muhammadiyah yang menjadi subyek dalam penelitian ini, semuanya berjumlah 111 orang, yang terdiri dari 69 orang guru SD/MI, 28 orang guru SMP/MTs, dan sebanyak 14 orang guru SMA yang berasal dari Sembilan sekolah Muhammadiyah di Kecamatan Kasihan Bantul Yogyakarta. Adapun kesembilan sekolah tersebut adalah SD Muhammadiyah Mrisi, SD Muhammadiyah Senggotan, SD Muhammadiyah Tamantirto, SD Muhammadiyah Ambarbinangun, SD Muhammadiyah Kembaran, MI Muhammadiyah Jogonalan, MTs Muhammadiyah Kasihan, SMP Muhammadiyah Kasihan, dan SMA Muhammadiyah Kasihan.

a. Identitas jenis kelamin

Dilihat dari perbedaan jenis kelamin, maka diperoleh data, bahwa terdapat 51 orang guru laki-laki dan 60 orang guru perempuan yang mengajar di SD/MI, SMP/MTs, dan SMA Muhammadiyah se-Kecamatan Kasihan Bantul Yogyakarta. Data ini menggambarkan bahwa jumlah perempuan yang mengajar di sekolah Muhammadiyah lebih banyak perempuan dari pada laki-laki. Namun demikian masih rendahnya keberanian perempuan untuk menjadi kepala sekolah Muhammadiyah. Hal ini menyebabkan mereka tidak memiliki eksistensi secara nyata untuk memimpin sekolah Muhammadiyah dan untuk melakukan perubahan dalam mengembangkan budaya yang baik di sekolah Muhammadiyah.

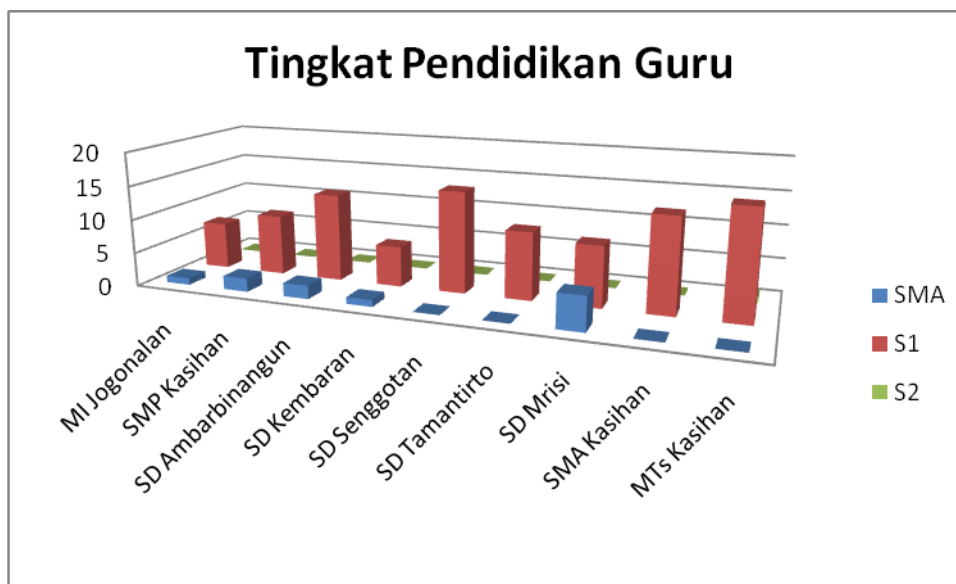


Berdasarkan gambar histogram seperti yang terdapat di atas, menunjukkan bahwa jumlah guru perempuan lebih banyak dari jumlah guru laki-laki. Seperti yang terdapat pada SD Ambarbinangun, SD Senggotan, dan SMA Muhammadiyah Kasihan. Bahkan ada satu sekolah yang gurunya perempuan semua yakni MI Muhammadiyah Jogonalan. Maka dalam pembagian kerja yang diberikan oleh kepala sekolah lebih banyak kepada guru perempuan karena jumlahnya lebih banyak. Sebagaimana yang diutarakan oleh salah seorang guru di SD Mrisi bahwa: *“Guru perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki, guru perempuan lebih banyak menerima tugas dari Kepala Sekolah”*.

Pembagian kerja ini tidak mengindikasikan ketidakadilan gender, karena persoalan kondisi jumlah guru yang tidak seimbang. Banyaknya jumlah guru perempuan yang menjadi guru di sekolah Muhammadiyah di Kasihan adalah karena kebanyakan lembaga pendidikannya adalah jenjang SD/MI. Untuk menjadi guru pada jenjang ini memang dibutuhkan banyak ketelatenan dan kesabaran, apalagi gaji guru yang diberikan masih tergolong kecil, sehingga wajar kalau yang tertarik untuk menjadi guru di sekolah Muhammadiyah kebanyakan guru perempuan.

b. Identitas Tingkat Pendidikan

Identitas guru sekolah Muhammadiyah di Kasihan dapat digambarkan dalam bentuk gambar histogram sebagai berikut.



Berdasarkan tingkat pendidikannya, diketahui bahwa dari 111 guru sekolah Muhammadiyah, ada 11 orang guru yang masih berijazah Diploma (D2), guru yang bergelar Sarjana (S1) sebanyak 99 orang dan guru yang sudah menyelesaikan jenjang Magister (S2) sebanyak 1 orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan guru sekolah Muhammadiyah di Kasihan, relatif cukup bagus. Mayoritas mereka sudah sarjana (S1), berarti sdh memenuhi peraturan tenaga kependidikan dari Diknas. Mereka yang masih diploma rata-rata berasal dari guru senior yang sudah menghadapi masa persiapan pensiun, dan juga terdapat dua orang guru yang hanya lulusan SMK mengajar ekstrakurikuler.

2. Penilaian Guru terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah

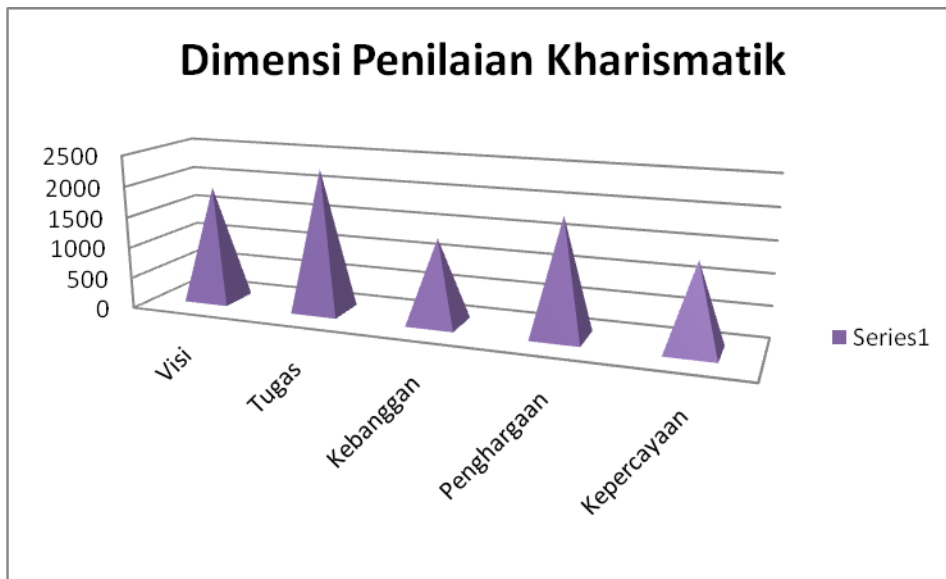
Model kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari pendapatnya Bass dan Steidlmeire serta Bass dan Avolio, yang membagi kepemimpinan transformasional ke dalam empat dimensi yaitu: (1) Perilaku kharismatik (keteladanan), (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan individual (sikap empati). Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah dilakukan penilaian oleh guru-guru sekolah. Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan skala *Likert* dengan pemberian skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Hasil penilaiannya dapat ditafsirkan bahwa semakin tinggi skor angkanya, maka semakin tinggi kepemimpinan

transformatif kepala sekolah. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah skor angkanya berarti semakin kurang kepemimpinan transformasionalnya. Pemberian skor ini dimaknai dari guru-guru sekolah sebagai bawahan dari kepala sekolah, sehingga skor 1 sampai skor 5 diartikan sebagai berikut: skor 1 berarti sangat tidak setuju dengan kenyataan yang ada di sekolah; skor 2 berarti tidak setuju dengan kenyataan yang ada di sekolah; skor 3 berarti ragu-ragu dengan kenyataan yang ada di sekolah, skor 4 berarti setuju dengan kenyataan yang ada di sekolah, dan skor 5 berarti sangat setuju dengan kenyataan yang ada di sekolah.

Penilaian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dilakukan oleh guru-guru sekolah melalui angket dan wawancara. Hasil penilaian guru-guru sekolah di SD/MI, SMP/MTs, SMA, yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 111 orang tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada keempat dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu: (1) Perilaku kharismatik (keteladanan), (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan individual (sikap empati). Adapun hasil penilaian terhadap keempat dimensi dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. **Dimensi Kharismatik.**

Aspek-aspek dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional yang meliputi: (1) Menyusun visi, (2) Naluri tugas, (3) Kebanggaan, (4) Penghargaan, dan (5) Kepercayaan. Dari kelima unsur kharismatik menunjukkan skor yang memiliki selisih yang tidak jauh berbeda antar masing-masing unsur kharismatik. Adapun pembahasan masing-masing unsur dari dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala sekolah dari hasil perhitungan deskriptif statistik data tentang dimensi perilaku kharismatik (keteladanan) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah dapat ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.

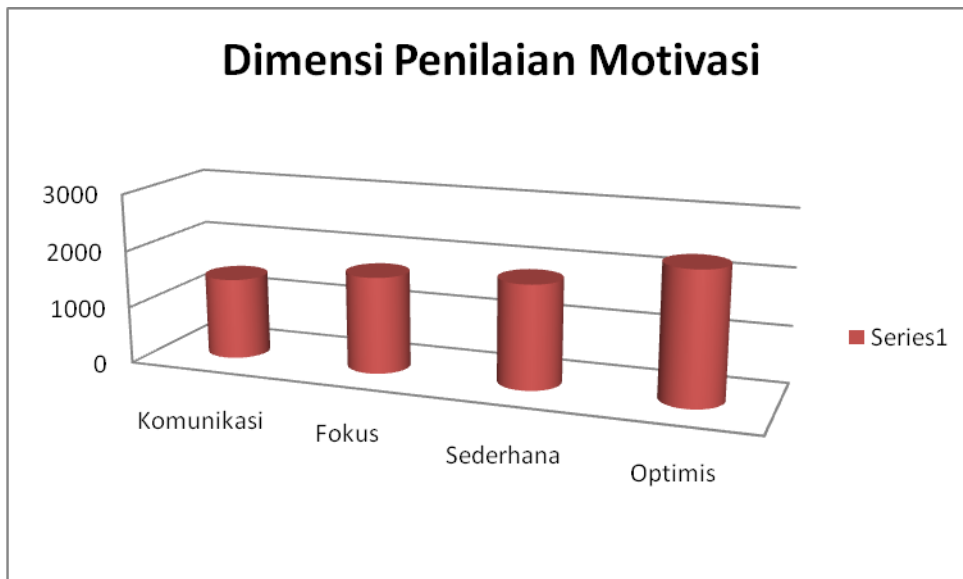


Pada gambar histogram di atas ditunjukkan bahwa dari kelima indikator dimensi kharismatik, yang paling nampak unggul adalah indikator naluri tugas. Artinya kepala sekolah Muhammadiyah rata-rata memiliki semangat bekerja yang tinggi. Indikator berikutnya adalah pemberian penghargaan kepada warga sekolah cukup tinggi. Demikian juga indikator penyusunan visi sekolah dibuat dengan melibatkan banyak guru laki-laki. Namun yang masih tampak kurang adalah kemampuan kepala sekolah untuk membuat prestasi sehingga warga sekolah merasa bangga atas sekolahnya. Dan yang masih dirasa kurang adalah pemberian kepercayaan kepala sekolah belum merata, sehingga masih ada guru yang merasa kurang mendapat kepercayaan dari kepala sekolah.

Dimensi perilaku kharismatik (keteladanan) dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah menunjukkan masih terjadi diskriminasi gender, karena dalam penyusunan visi hanya sedikit melibatkan guru perempuan dari guru laki-laki. Hal ini disebabkan adanya anggapan bahwa guru perempuan kurang kompeten dalam merumuskan konsep. Pada naluri tugas juga belum dapat menumbuhkan kebersamaan, karena belum adilnya pembagian tanggung jawab dan aturan kedisiplinan. Kepala sekolah Muhammadiyah belum menjadi sosok kebanggaan warga sekolah Muhammadiyah, karena sebagian kepala sekolah masih bersikap otoriter. Penghargaan kepada guru laki-laki dan perempuan belum sama. Kepercayaan kepada guru itu sama, namun tanggapan guru terhadap kepercayaan yang diberikan tersebut berbeda-beda dan masih belum berkeadilan gender. Dengan demikian, dimensi perilaku kharismatik (keteladanan) dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah masih rendah pada semua aspek dan belum berkeadilan gender.

b. Dimensi Motivasi.

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.

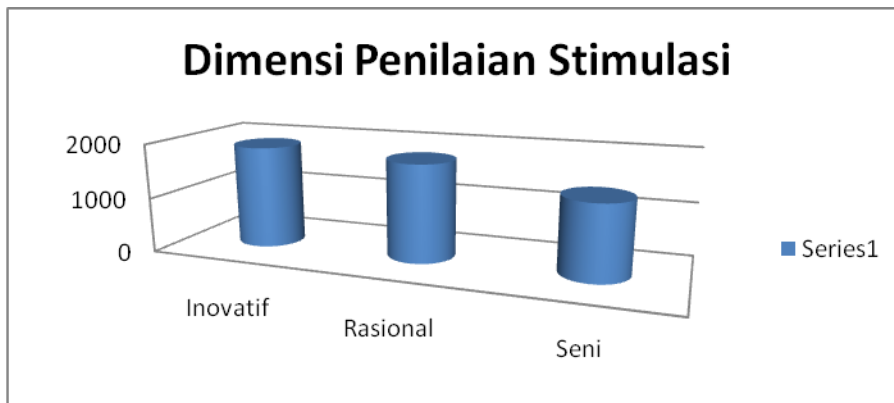


Pada gambar histogram di atas tampak bahwa kemampuan kepala sekolah Muhammadiyah yang paling menonjol adalah kemampuan dalam meningkatkan sikap optimis bawahan melalui pendekatan agama. Kemudian disusul dengan kemampuan mengekspresikan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana. Sedangkan kemampuan yang termasuk kategori sedang adalah kemampuan dalam menggunakan istilah untuk memfokuskan usaha. Dan kemampuan kepala sekolah yang menunjukkan masih rendah adalah kemampuan berkomunikasi dengan bawahan dengan memberi harapan yang tinggi.

Dimensi motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan kemampuan berkomunikasi untuk memajukan sekolah sudah bagus dan tidak terjadi diskriminasi gender. Kemampuan memotivasi bawahan belum terfokus pada tujuan, kemampuan memotivasi dengan bahasa sederhana juga masih rendah, kemampuan meningkatkan rasa optimis personil sekolah sudah bagus dan tidak diskriminatif gender. Dengan demikian kemampuan kepala sekolah pada dimensi motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional sudah bagus pada aspek berkomunikasi dan dalam meningkatkan sikap optimis, sedangkan yang masih tergolong cukup dan belum berkeadilan gender yaitu pada aspek kemampuan penggunaan bahasa yang sederhana fokus pada tujuan dalam berkomunikasi dengan bawahan.

c. Dimensi Stimulasi

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.

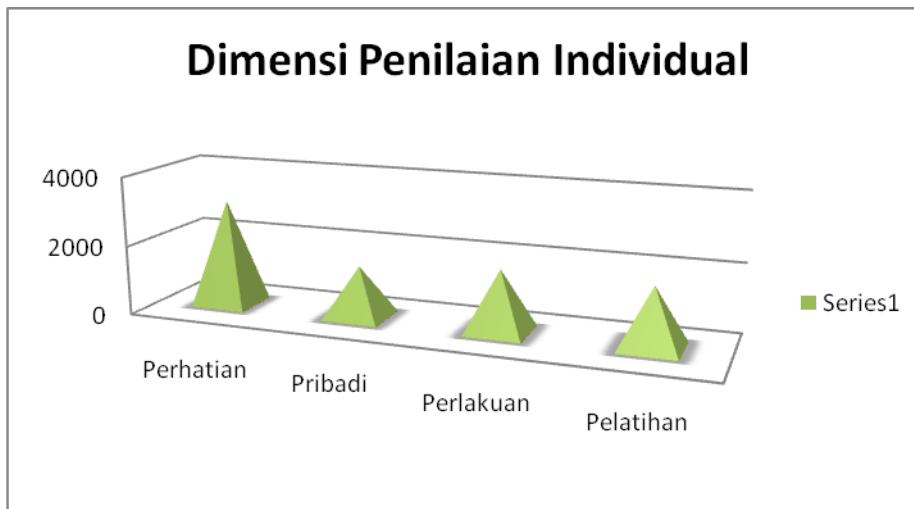


Berdasarkan gambar histogram di atas dapat diketahui bahwa kemampuan kepala sekolah dalam dimensi stimulasi intelektualnya menunjukkan unggul pada kemampuan mendorong bawahan untuk menjadi inovatif guna memajukan sekolah. Kemampuan ini seimbang dengan kemampuan dalam mendekati pengikut dengan cara yang baru untuk bersikap rasional. Dan kemampuan yang dinilai masih rendah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mendorong bawahan agar mampu menyelesaikan masalah secara bervariasi, karena masing-masing masalah memiliki seni penyelesaiannya yang berbeda.

Dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah menunjukkan kemampuan mendorong sikap inovatif dan rasional cukup dan berkeadilan gender. Sedangkan kemampuan menstimulasi personil sekolah Muhammadiyah untuk melakukan variasi seni mengatasi masalah masih belum baik. Dengan demikian, kemampuan kepala sekolah pada dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional masih tergolong cukup pada aspek meningkatkan sikap inovatif dan rasional. Sedangkan pada aspek meningkatkan kemampuan kreatifitas untuk mencari variasi seni dalam mengatasi masalah masih tergolong rendah, meskipun semuanya sudah berkeadilan gender.

d. Dimensi Pertimbangan Individual

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.

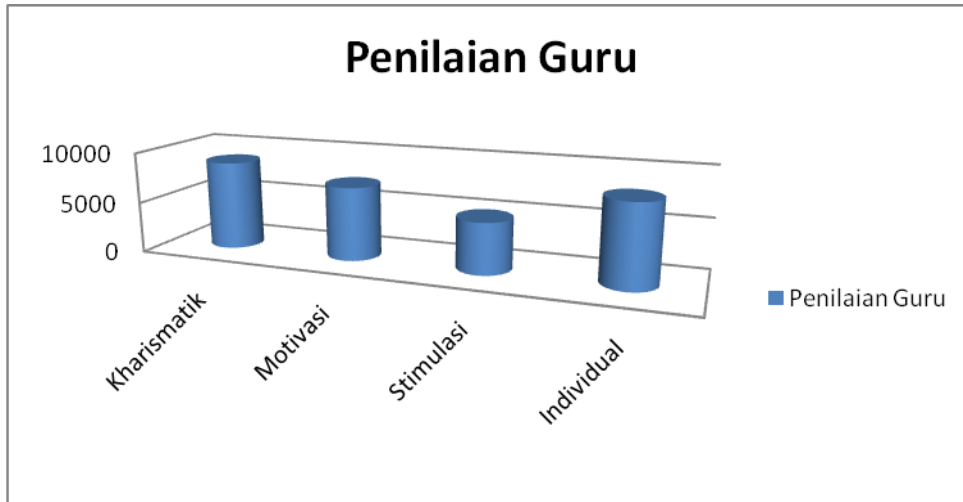


Pada gambar histogram di atas dapat diketahui bahwa kemampuan kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasional yang paling unggul adalah kemampuan dalam memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian pada individu. Kemampuan tingkat kedua yang dikuasai kepala sekolah adalah kemampuan dalam menyelenggarakan kegiatan pelatihan dan workshop bagi karyawan. Kemampuan tersebut setara dengan kemampuannya dalam memperlakukan karyawan satu demi satu. Namun yang paling masih rendah yakni kemampuan kepala sekolah dalam memberi perhatian secara pribadi terhadap bawahan.

Dimensi pertimbangan individual (sikap empati) dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan kemampuan memberikan perhatian pribadi karyawan dan guru cukup, tetapi belum berkeadilan gender. Sedangkan kemampuan memberikan perhatian kepada kepada guru dan karyawan cukup dan berkeadilan gender, karena dilandasi semangat religius dan sikap kekeluargaan. Kemampuan dalam memberikan pelatihan kepada karyawan dan guru, tergolong cukup dan berkeadilan gender. Upaya memperlakukan karyawan secara personal, satu demi satu, sudah dilakukan dengan baik dan berkeadilan gender. Dengan demikian kemampuan kepala sekolah pada dimensi pertimbangan individual (sikap empati) dalam kepemimpinan transformasional tergolong bagus pada aspek memperlakukan karyawan perorangan, sedangkan pada upaya memperhatikan kebutuhan pribadi dan perbedaan individu serta pemberian pelatihan yang sesuai kebutuhan bawahan masih tergolong cukup, namun sudah berkeadilan gender.

Kualitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah berkeadilan gender dapat diketahui melalui empat dimensi yang meliputi: perilaku

kharismatik (keteladanan), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (sikap empati). Adapun masing-masing dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah berkeadilan gender adalah sebagai berikut.



Berdasarkan penilaian guru terhadap keempat dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah Muhammadiyah pada dimensi perilaku kharismatik sudah dapat dijadikan sebagai sosok teladan bagi semua guru dan karyawan. Sedangkan pada dimensi motivasi inspirasional termasuk sedang, karena kepala sekolah Muhammadiyah belum baik dalam berkomunikasi, namun sudah dapat membangun sikap optimis dan masih rendah dalam memilih istilah yang sederhana dan tidak terfokus pada tujuan dalam berkomunikasi dengan bawahan. Pada dimensi stimulasi intelektual termasuk sedang dalam kemampuan meningkatkan sikap inovatif dan rasional, namun masih rendah dalam meningkatkan kreatifitas variasi seni menyelesaikan masalah. Sedangkan pada dimensi pertimbangan individual sudah bagus, namun dalam kemampuan memberikan pelatihan masih tergolong cukup.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemampuan kepala sekolah Muhammadiyah se Kecamatan Kasihan Bantul dalam mengimplementasikan model kepemimpinan transformasional, masih tergolong cukup. Sebab dari keempat dimensi kepemimpinan transformasional hanya dimensi kharismatik yang sudah bagus penerapannya, sedangkan dimensi motivasi, stimulasi, dan pertimbangan individual belum bagus. Jumlah kepala sekolah masih dominan laki-laki, namun jumlah guru dominan perempuan.
2. Manifestasi ketidakadilan gender yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah se Kecamatan Kasihan Bantul meliputi adanya pandangan *subordinat*, *stereotype*, kekerasan, marginalisasi serta peran ganda yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru dan karyawan perempuan. Pembagian kerja guru laki-laki dan perempuan yang sudah adil gender pada aspek kegiatan, akses, dan manfaat yang didapatkan oleh para guru. Sedangkan sikap yang masih diskriminasi gender adalah pada aspek pengawasan (kontrol) yang masih didominasi kepala sekolah.
3. Penilaian guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah Muhammadiyah berkeadilan gender se Kecamatan Kasihan Bantul menunjukkan bahwa dimensi yang sudah baik adalah dimensi kharismatik dan pertimbangan individual, sedangkan dimensi motivasi masih termasuk kategori sedang, dan dimensi stimulasi intelektual masih rendah.

B. Saran

1. Kepada Majelis Dikadasmen Pimpinan Cabang Muhammadiyah Kasihan, hendaknya menunjuk beberapa sekolah untuk dapat dijadikan sebagai tempat pilot proyek sekolah mengujicobakan model kepemimpinan transformasional berkeadilan gender ini, sehingga dapat diketahui keunggulan dari model kepemimpinan tersebut untuk meningkatkan kualitas sekolah Muhammadiyah.
2. Sebelum dilakukan uji coba model sebaiknya para kepala sekolah Muhammadiyah diberi penjelasan terlebih dahulu melalui sosialisasi dan pelatihan tentang penerapan model kepemimpinan transformasional berkeadilan gender ini, beserta dampak positif yang akan diperoleh oleh sekolah Muhammadiyah.
3. Segenap kepala sekolah Muhammadiyah hendaknya mulai melakukan inisiasi perubahan gaya kepemimpinan kepala sekolah Muhammadiyah dari kepemimpinan transaksional yang terkesan ototiter, diskriminatif menuju gaya kepemimpinan transformasional yang berkeadilan gender.

DAFTAR PUSTAKA

- Akif Khilmiyah, (2004), *Ketidakadilan Gender dalam Pembagian Tugas Rumah Tangga Pasangan Karir Ganda Keluarga Muslim*, Yogyakarta: LP3M.UMY.
- _____, (2010), *Stres Kerja Guru Perempuan*, Yogyakarta: LP3M.UMY.
- _____, (2012), *Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Berkeadilan Gender di DIY*, Jakarta: Diktis Kemenag RI.
- Alfadioni dan Fathul, (2005), *Ibu dan Karir: Kajian Fenomenologi terhadap Dual-Career Family*, Jurnal Psikologi, Vol 32, No1, Yogyakarta: Fak.Psikologi UGM
- Bass,B.M.,(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass,B.M and Avolio B.J.,(1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. London: SAGE Publication.
- Bass,B.M and Avolio B.J., (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire, Sampler Set*. California: Mind Garden.
- Bass,B.M and Ringgio R.E., (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: LEA. Publisers Marwah.

- Bass, B.M and Steidlmeier, P., (1999). *Ethic, Caharacter and Autenthivc, transformational leadership*. Leadership Quarterly, 10, 181-217.
- Crawford M., Kydd, L., dan Riches C., (2005). *Leadership and Teams in Educational Management*. Terjemahan: *Kepemimpinan dan Kerjasama Tim di dalam Manajemen Kependidikan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Creswell, J.W., (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design; Chosing among five traditions*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Fakih, M., (1996), *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.
- Gunter, Helen M., 2002. *Leaders and Leadership in Education*. London: A SAGE Publications Company.
- Isaac, S. and Michail, W.B., (1983). *Handbook in research and evaluation*. EDIT Publishers, San Diego, California 92107.
- John Hall, et.al. 2002. *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. on line : www.edis.ifas.ufl.edu.
- Kaihatu, TS dan Rini WA., (2007). *Kepemimpinan Transformational dan pengaruhnya terhadap kepuasan dan kualitas kehidupan kerja, Komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran: Studi pada Guru SMU di Kota Surabaya*. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, Vol.98 no.1, Maret 2007:49-64.
- Komariah, A., dan Tratna, C., (2008). *Visionary leadership, menuju sekolah efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- M.Djaswidi Al Hamdani. (2005). *Pengembangan Kepemimpinan Transformasional pada Lembaga Pendidikan Islam*. Bandung: Nuansa Aulia.
- Megan Crawford, et al., (2005). *Leadership and teams in educational management*. Buckingham: Open University Press.
- Nahiyah, J. Faraz., (2011). *Model Asesmen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas*, Makalah Disertasi, Yogyakarta: Pascasarjana UNY.
- Northouse, P.G., (2007). *Leadership: Theory and practice*. London: SAGE Publications, *International education and Professional*. Publisher Thousan Oaks.
- Persisco. M., (2001). *Exploring the relationship between the perceived leadhershship style of secondary principals and the professional development practices of their teachers*. Florida: The International Leadership Association.
- Prapti Karomah dan Giri Wiyono, 2011, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis Gender di SMP Kodya Yogyakarta*, Yogyakarta: Lembaga penelitian UNY.

- Reio.Js.TG.,(1997), *Effects of curiosity on socialization-related learning and Job performance in adults*. Virginia: Polytegnig Institut and state university.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A., 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins,S.P.(1991). *Organizational Behavior; Concepts, Controversies Applications*. United Stated of America: Prentice Hall International.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. (1995). *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sudrajat, Akhmad, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, [http://www. Tempointeraktif.com/hg/pendidikan/](http://www.Tempointeraktif.com/hg/pendidikan/) 2008/08/12/ brk, 20080812-130548,id.html,1 (15-4-12008).
- Tony Bush & Marianne Coleman., (2005). *Leadership and Strategic Management in Education*. London: A SAGE.
- Wahjo Sumidjo. (1995). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakrta: Raja Grafindo.
- Winarsunu,T., (2002). *Statistik dalam penelitian psikologi dan pendidikan*. Malang:UMM

BIODATA KETUA DAN ANGGOTA

IDENTITAS DIRI KETUA	
Nama	: Dr. Abd. Madjid, M. Ag
NIK	: 19610304198812113006
Tempat dan Tanggal Lahir	: Riau, 4 Maret 1961
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Status Perkawinan	: Kawin
Agama	: Islam
Golongan / Pangkat	: IV/a
Jabatan Akademik	: Lektor Kepala
Perguruan Tinggi	: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Alamat	: Jl. Lingkar Selatan Tamantirto Kasihan Bantul Yogyakarta
Telp./Faks.	: (0274) 387656 Pswt. 130 Fax. (0274) 387 646
Alamat Rumah	: Godegan RT 10 RW 15 Tamantirto, Kasihan, Bantul.
Telp./HP	: 081328265606
Alamat e-mail	: madjidabdul.madjid8@gmail.com
Mata Kuliah yang diampu	: 1. Ilmu Pendidikan Komprehensif

2. Manajemen Pendidikan
3. Perencanaan Pendidikan
4. Analisis Materi Pembelajaran Aqidah-Akhlqa

RIWAYAT PENDIDIKAN KETUA

Tahun Lulus	Program Pendidikan(diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor)	Perguruan Tinggi	Jurusan/ Program Studi
2013	Doktor	UPI	Adm. Pend.
1998	Magister	IAIN Su-Ka Yogya	Pendidikan Islam
1988	Sarjana	IAIN Su-Ka Yogya	Pendidikan Agama Islam

IDENTITAS DIRI ANGGOTA I

1.	Nama Lengkap (dengan gelar)	Akif Khilmiyah, Dr., M.Ag.
2.	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala
3.	Jabatan Struktural	-----
4.	NIK	19680212199202113016
5.	NIDN	0512026801
6.	Tempat dan Tanggal Lahir	Demak, 12 Februari 1968
7.	Alamat Rumah	Jl. Swastibrata No. 182 RT 03 RW 14, Brajan, Tamantirto, Bantul, DIY55183
8.	Nomor Telepon/Faks/HP	0274-387156/081215 92422/khilmiyahakif@ yahoo.com
9.	Alamat Kantor	Jl. Lingkar Barat Tamantirto Kasihan Bantul DIY
10.	Nomor Telepon/Faks	(0274) 387 656 / (0274) 387 646
11.	Alamat e-mail	Lp3m@umy.ac.id
12.	Lulusan yang Telah Dihasilkan	
13.	Mata Kuliah yg Diampu	1. Pendidikan Agama Islam
		2. Metodologi Pembelajaran Agama Islam
		3. Metode Penelitian Pendidikan
		4. Metode Penelitian Tindakan Kelas

RIWAYAT PENDIDIKAN ANGGOTA 1

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	Universitas Muhammadiyah Surakarta	Universitas Negeri Yogyakarta
Bidang Ilmu	Pendidikan	Sosial Budaya	Penelitian dan Evaluasi

	Agama Islam	Islam	Pendidikan
Tahun Masuk-Lulus	1986-1991	1997-1999	2010-2014
Judul Skripsi/Thesis/Disertasi	Integrasi PondokPesantren dalam Pendidikan Formal dan Non Formal di Demak	Ketidakadilan Gender Pembagian Kerja Pasangan Karir Ganda Keluarga Muslim	Pengembangan Instrumen Aesmen Ketrampilan Intrapersonal dan Interpersonal Berbasis Pendidikan Karakter pada Sekolah Dasar
Nama Pembimbing/Promotor	Drs. Nurmaddawam	DR. Mansur Faqih	Prof. Dr. Darmiyati Zuhdi Sumarno,PhD.

IDENTITAS DIRI ANGGOTA II

Nama : Drs. Syamsudin, M. Pd.
NIK : 19630710199303113018
Tempat dan Tanggal Lahir : Madiun, 10 Juli 1963
Jenis Kelamin : Laki-laki
Status Perkawinan : Kawin
Agama : Islam
Golongan / Pangkat : IIIc/Penata
Jabatan Akademik : Lektor
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Alamat : Jl. Lingkar Selatan Tamantirto Kasihan Bantul Yogyakarta
Telp./Faks. : (0274) 387656 Pswt. 130 Fax. (0274) 387 646
Alamat Rumah : Jl. Kusumanegara 210 Yogyakarta
Telp./HP : 08122727821
Alamat e-mail : syamhs@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN ANGGOTA 2

Tahun Lulus	Program Pendidikan(diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor)	Perguruan Tinggi	Jurusan/ Program Studi
2006	Magister	UNY	Manaj. Pend.
1992	Sarjana	IAIN Su-Ka Yogya	Pendidikan Agama Islam

