

Dr. Akif Khilmiyah, M.Ag.

**KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL
BERKEADILAN GENDER**

Konsep dan Implementasi di Madrasah



Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender: Konsep dan Implementasi di Madrasah

Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, Februari 2015.

xii + 142 hlm, 16 x 24 cm.

© Hak cipta pada penulis 2015

Penulis : Dr. Akif Khilmiyah, M.Ag.

Tata letak : Maryono

Design Cover : Muttakhidul Fahmi

Diterbitkan oleh:

Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI)

Jln. Jomblangan, Gg. Ontoseno Blok B No 15 Rt 12/30

Banguntapan Bantul DI Yogyakarta

Email/fb: psambiru@gmail.com

Phone : (0274) 9494558

ISBN: 978-602-9276-48-0

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak

sebagian atau seluruh isi buku ini

tanpa izin tertulis dari penerbit.

Milik Kementerian Agama Republik Indonesia

Tidak dijualbelikan

PRAKATA

Buku yang berjudul “*Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender, Konsep dan Implementasi di Madrasah*” menjadi salah satu buku acuan dalam pengembangan peranan kepala sekolah di Madrasah. Buku ini bersumber dari laporan hasil penelitian Hibah Kompetitif Islam dan Gender yang berjudul “*Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Berkeadilan Gender*” yang merupakan penelitian hibah kompetitif dari Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2013.

Buku ini bertujuan untuk memperbaiki mutu layanan kepala sekolah kepada *stakeholders*, agar diperoleh kualitas pendidikan yang lebih baik. Buku ini sekaligus juga merupakan media sosialisasi pengetahuan kepada para manajer madrasah tentang perlunya mengubah gaya kepemimpinan dari kepemimpinan transaksional menjadi kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional, menempatkan kepala sekolah sebagai sosok yang dominan dalam menentukan kemajuan sekolah melalui sistem *reward and punishment*, sedangkan kepemimpinan transformasional menempatkan kepala sekolah sebagai penggerak seluruh staf akademik madrasah untuk maju bersama membesarkan institusi madrasah. Sehingga kemajuan madrasah merupakan tanggung jawab semua *stakeholders* madrasah.

Tujuan lebih lanjut perlunya mengimplementasikan model kepemimpinan transformasional di madrasah agar dapat menciptakan iklim demokratis di madrasah. Melalui

sistem demokratis tersebut akan terhindar dari praktik diskriminasi gender yang berdampak pada munculnya kasus-kasus ketidakadilan gender di madrasah. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sekaligus akan terdorong untuk menjadi kepala sekolah yang efektif dengan menerapkan lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan, serta mampu melakukan tiga tipe ideal kepemimpinan kepala sekolah yakni kepemimpinan yang berlandaskan religius, kepemimpinan yang berjiwa kewirausahaan dan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan pembelajaran di madrasah.

Buku ini sangat baik untuk dibaca khalayak penggiat dan pemerhati pendidikan, baik dari unsur mahasiswa, akademisi, ahli pendidikan, serta praktisi pendidikan. Buku ini dirancang dan disajikan dengan sistematis, menggunakan bahasa yang sederhana, dan disesuaikan dengan realita praktik kepemimpinan pendidikan yang selama ini ada di sekitar kita. Mudah-mudahan buku ini dapat turut andil memberikan manfaat yang besar bagi peningkatan mutu pendidikan madrasah di Indonesia.

Buku ini terbit atas bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, Dirjen Pendidikan Islam, Kementerian Agama Republik Indonesia, yang telah memberikan bantuan untuk terbitnya buku ini. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Bapak Dr. Giri Wiyono, M.T. selaku tenaga ahli di bidang manajemen pendidikan, yang telah berkenan memberikan kata pengantar untuk buku ini serta mengupas tuntas buku ini melalui acara bedah buku.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa buku ini tidaklah sempurna. Untuk itu penulis memohon kritik dan saran yang membangun dari pembaca sekalian yang budiman.

Yogyakarta, 12 Februari 2015
Penulis

Akif Khilmiyah

PENGANTAR

Saat ini kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Beberapa sekolah (madrasah) memiliki keunggulan dan prestasi dalam bidang akademik dan non-akademik. Ada sekolah yang selalu juara dalam berbagai lomba olahraga. Ada juga yang juara dalam bidang kesenian. Demikian juga ada sekolah yang sarat dalam prestasi akademik dengan menjuarai berbagai olimpiade dan karya tulis ilmiah. Ternyata sekolah-sekolah (madrasah) yang selalu tampil dengan berbagai prestasi ini tidak hanya memiliki talenta pada diri siswa-siswa dan guru-gurunya, tetapi juga memiliki kepala sekolah yang dapat diandalkan. Kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi bagi seluruh warga sekolahnya untuk selalu berprestasi dan membawa nama baik sekolahnya.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, keberadaan kepala sekolah sangat menentukan. Kepala sekolah yang berkualitas ditempatkan di sekolah manapun akan memberikan pengaruh terhadap kualitas pendidikan di sekolahnya. Model pengelolaan sekolah (madrasah) di Indonesia masih menempatkan kepala sekolah sebagai figur sentral yang berperan dalam menentukan maju mundurnya pendidikan di sekolah tersebut. Kepala sekolah menjadi kunci perubahan di sekolahnya. Ada pendapat yang menarik untuk direnungkan bahwa sekolah yang unggul biasanya dipimpin oleh kepala sekolah yang unggul, dan sekolah yang kurang unggul biasanya dipimpin oleh kepala sekolah yang lemah. Untuk menjadikan sekolah unggul, langkah awal yang

perlu dilakukan yaitu menggantikan kepala sekolahnya dengan kualitas yang unggul.

Dewasa ini pengelolaan pendidikan di Indonesia mengalami perubahan. Ada tiga perubahan mendasar, yaitu: (1) Perubahan paradigma pendidikan dari yang bersifat sentralistik menjadi desentralisasi; (2) Adanya pelimpahan wewenang yang luas kepada sekolah dalam pengelolaan organisasi sekolahnya; dan (3) Adanya kerjasama dan sinergitas antara pemerintah dan pengelola sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Berbagai perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan ini tentunya berimplikasi pada pola kepemimpinan kepala sekolah.

Ada dua pola kepemimpinan dalam suatu organisasi, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kedua gaya kepemimpinan ini sangat penting dan dibutuhkan dalam organisasi. Kepemimpinan transaksional dibutuhkan untuk memberikan arahan, dan menjelaskan perilaku yang diharapkan. Sementara itu organisasi juga membutuhkan visi dan dorongan yang dibentuk oleh kepemimpinan transformasional. Namun demikian menurut Bass bahwa salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Yukl, 2009).

Sedangkan menurut Robbins (2010:473) bahwa kepemimpinan transformasional itu dimiliki oleh seorang pemimpin yang mencurahkan perhatiannya pada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Secara lebih jelas Robbins (2010:159) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yaitu seorang pemimpin yang

menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Dengan demikian esensi dari kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa seorang pemimpin akan menyebabkan pengikutnya melakukan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan, dan percaya bahwa pemimpinnya tidak akan mengambil keuntungan dari mereka. Pengikut yang memiliki kepercayaan yang lebih akan memberikan sesuai dengan apa yang seharusnya, sehingga standar kerja yang diharapkan dapat tercapai.

Saat ini pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesiatelahdilakukanperubahandari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) yang dikenal dengan nama Manajemen Berbasis sekolah. Dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memegang peranan kunci dalam keberhasilan penerapan MBS. Bekal kemampuan, keahlian, dan ketrampilan menjadi keniscayaan bagi kepala sekolah untuk mampu menjalankan roda organisasi sekolahnya berbasis MBS. Kepemimpinan transformasional berdampak positif bagi perubahan kultur manajemen sekolah berbasis MBS. Sebagaimana yang dikatakan oleh Rafferty (2004), bahwa kepemimpinan transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Dengan demikian pola kepemimpinan transformasional perlu diadopsi dalam kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam rangka menunjang implementasi manajemen berbasis sekolah. Perubahan arah kebijakan pendidikan dari sentralisasi ke otonomi daerah, menjadikan sekolah memiliki peranan yang lebih signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri. Pada sekolah yang menggunakan model manajemen berbasis sekolah, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan program-program pembaharuan dalam pendidikan di sekolah sangatlah penting. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional senantiasa aspiratif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam kebijakan pendidikan saat ini, sehingga muncul upaya-upaya pembaharuan pendidikan di sekolahnya. Kepala sekolah yang memiliki pola

kepemimpinan transformasional dianggap dapat menjawab tantangan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah melalui empat hal, yaitu kharisma, inspirasi, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual pada diri kepala sekolah.

Dalam organisasi sekolah (madrasah), seorang kepala sekolah yang memiliki kualitas kepemimpinan transformasional mempunyai empat ciri sebagai berikut: (1) Kepala sekolah tersebut memiliki kharisma yang diakui oleh seluruh warga sekolahnya (guru, karyawan, dan siswa), (2) Kepala sekolah tersebut dapat memberikan inspirasi dan menjadi sumber inspirasi bagi warga sekolahnya, (3) Kepala sekolah tersebut memberikan perhatian secara individual terhadap warga sekolahnya, dan (4) Kepala sekolah tersebut memberikan stimulasi pemikiran atau ide-ide kepada warga sekolahnya.

Kepala sekolah (madrasah) yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mendorong dirinya menjadi kepala sekolah yang efektif. Disamping itu kepala sekolah ini juga mampu mengelola sekolahnya dengan menerapkan lima aspek kompetensi, yaitu: kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan, dan mampu mengembangkan kepemimpinan yang berlandaskan religius, kepemimpinan yang berjiwa kewirausahaan dan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan pembelajaran di sekolah (madrasah).

Kebanyakan teori hanya memfokuskan pada peran laki-laki dalam organisasi sekolah (Tony Bush, 2006:95). Perempuan di banyak negara hanya berperan sebagai pengajar (guru) saja, dan relatif hanya sedikit yang memiliki posisi penting pemegang otoritas dalam sejumlah sekolah menengah sebagai kepala sekolah.

Aspek-aspek kepemimpinan dan manajemen yang dipandang 'feminin' ini sama dengan aspek kepemimpinan yang saat ini dipandang efektif. Aspek kepemimpinan feminin ini telah dipraktikkan oleh kebanyakan perempuan yang menduduki posisi kepala sekolah yakni model kepemimpinan yang memberdayakan orang lain dan sangat mampu berkomunikasi dengan staf dan siswa. Model kepemimpinan semacam ini adalah model kepemimpinan transformasional dan edukatif.

Kemampuan manajemen dan kepemimpinan perempuan dapat dibuktikan dari keberhasilan perempuan dalam menunaikan perannya, baik di dalam keluarga maupun dalam

masyarakat. Hal ini menunjukkan indikator keberhasilan peran perempuan. Partisipasi perempuan dalam manajemen dapat pula dilihat sebagai sebuah tipe ‘pemindahan peran’ dan dimana perempuan berada, selalu mendapat tekanan sosial dari laki-laki dan perempuan. Masyarakat juga berkeyakinan bahwa perempuan merupakan sosok yang kurang tampil sebagai sosok besar yang memiliki kharisma, tetapi perempuan diakui lebih teliti dari laki-laki. Oleh karena itu, masyarakat tambah yakin kalau perempuan itu lebih pantas untuk bersikap patuh menjadi orang yang dipimpin, bukan menjadi pemimpin.

Buku yang berjudul “*Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender, Konsep dan Implementasi di Madrasah*” ini memberikan inspirasi tentang konsep dan implementasi dari suatu model kepemimpinan transformasional berkeadilan gender di Madrasah. Semoga buku ini dapat mengubah keadaan pendidikan di Indonesia ke arah yang lebih baik.

Yogyakarta, 10 Februari 2015

Dr. Giri Wiyono, M.T. (UNY)

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
PENGANTAR	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Pendidikan dan Keadilan Gender	1
B. Peran Kepemimpinan Madrasah	3
C. Kepemimpinan Berkeadilan Gender	3
BAB II KONSEP KEPEMIMPINAN	5
A. Konsepsi Kepemimpinan	5
B. Kepemimpinan dalam Organisasi Kependidikan.....	7
C. Model-model Kepemimpinan	7
D. Pendekatan dalam Studi Kepemimpinan.	9
E. Syarat-syarat Kepemimpinan.....	12
BAB III MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	15
A. Urgensi Kepemimpinan Transformasional	15
B. Definisi Kepemimpinan Transformasional	16
C. Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	17
BAB IV KEADILAN GENDER DALAM KEPEMIMPINAN ...	23
A. Gender dan Kepemimpinan Pendidikan.....	23
B. Diskriminasi Gender dalam Kepemimpinan	24
C. Kepemimpinan Berkeadilan Gender	25
D. Kepemimpinan dan Struktur Budaya Masyarakat	27

**BAB V IMPLEMENTASI MODEL KEPEMIMPINAN
 TRANSFORMASIONAL 31**

A. Profil Kepemimpinan Madrasah31

B. Keadilan Gender dalam Kepemimpinan Madrasah 34

C. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah ... 79

D. Pengembangan Model Kepemimpinan Tranformasional Berkeadilan Gender 115

BAB VI PENUTUP.....135

A. Kesimpulan135

B. Saran.....136

DAFTAR PUSTAKA137

BIODATA PENULIS141

BAB I

PENDAHULUAN

A. Pendidikan dan Keadilan Gender

Seiring dengan meningkatnya jumlah wanita yang mengenyam pendidikan tinggi, maka semakin lama semakin banyak wanita yang bekerja di luar rumah (berkarir), dengan berbagai alasan yang melatarbelakanginya. Bidang kerja yang banyak dimasuki oleh perempuan adalah bidang pendidikan.

Dalam bidang pendidikan, pemerintah berupaya untuk mengembangkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai wujud desentralisasi pendidikan. Pada dasarnya penerapan MBS di sekolah/ madrasah ini sangat terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan suatu hal yang perlu diketahui agar kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya. Salah satu gaya kepemimpinan yang memberdayakan adalah kepemimpinan transformasional. Seorang kepala sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah/madrasah dapat berfungsi secara optimal.

Menurut UU Sisdiknas 2003, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. 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 rumahtangga 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. Sejak diberlakukannya otonomi daerah, pengangkatan kepala sekolah menjadi kewenangan penuh bupati atau walikota. Selama ini proses pengangkatan kepala sekolah tersebut jarang disertai pelatihan kepemimpinan kepala sekolah.

Bertitik tolak dari hal tersebut, kajian tentang pendidikan dan keadilan gender ini dirasa sangat strategis dan penting untuk diketahui, guna mengkaji, dan mengevaluasi sejauhmana implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Madrasah. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi apa saja bentuk-bentuk ketidakadilan gender dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Madrasah, dan bagaimana pengembangan model kepemimpinan transformasional berkeadilan gender di Madrasah. Melalui pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkeadilan gender yang ada di Madrasah, diharapkan mampu meningkatkan kualitas Madrasah secara menyeluruh.

B. Peran Kepemimpinan Madrasah

Masalah kepemimpinan transformasional berkeadilan gender, yang dikaji dalam buku ini terkait dengan isu Islam dan Gender dalam bidang pendidikan di Madrasah, sehingga perlu ditetapkan asumsi-asumsi untuk membatasi ruang lingkup permasalahan tersebut. Dalam mengkaji peran kepemimpinan Madrasah ini, asumsi yang digunakan antara lain: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam kajian ini berlaku pada konteks Madrasah, khususnya Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA), (2) Pengertian tentang kepemimpinan transformasional berkeadilan gender sesungguhnya dilakukan dalam bentuk perilaku kepala sekolah di Madrasah dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia secara optimal tanpa adanya diskriminasi pada salah satu jenis kelamin. Kepala sekolah harus mampu menggerakkan seluruh warga sekolah untuk bersama-sama memajukan sekolah sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya.

C. Kepemimpinan Berkeadilan Gender

Upaya mewujudkan kepemimpinan yang berkeadilan gender perlu 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 di Madrasah yang dapat menghambat sikap profesionalisme kerja. Di samping itu juga menjadi panduan bagi kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berkeadilan gender di Madrasah yang dipimpinnya; dan (2) Bagi Kementerian Agama, berguna untuk pemecahan masalah pembangunan sumber daya manusia, terutama dalam mewujudkan kompetensi kepemimpinan transformasional berkeadilan gender bagi kepala sekolah di Madrasah, baik Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), maupun Madrasah Aliyah (MA), sehingga dapat memberikan dampak pada peningkatan mutu pendidikan di Madrasah tersebut.

Di samping itu, tema kepemimpinan transformasional berkeadilan gender menjadi urgen saat ini karena sesuai dengan kebijakan Direktorat Pendidikan Tinggi, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia dalam mendorong kesetaraan gender dan memberdayakan perempuan

dengan cara mengurangi diskriminasi gender dalam seluruh sektor kehidupan, khususnya sektor pendidikan. Hal ini juga menjadi komitmen pemerintah dalam mendukung dan peduli terhadap program *Education for All* (EFA) dan *Millennium Development Goals* (MDGs).

BAB II

KONSEP KEPEMIMPINAN

A. Konsepsi Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan sangat kompleks dan mengalami perkembangan. Kepemimpinan dipahami secara berbeda dalam kultur yang berbeda. Secara konseptual, kepemimpinan mempunyai arti yang bervariasi tergantung dari orang yang mendefinisikan. Para ahli, biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan ciri-ciri, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, dan tempatnya pada suatu posisi administratif serta persepsi orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.

Sebagai landasan konseptual dapat dikemukakan definisi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robin, 1996: 26).
2. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat (Purwanto, 1997:26).
3. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok (Stoner & Sindoro, 1996:161).
4. Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma

dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2002: 18).

5. Kepemimpinan dalam praktek organisasi mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya (Wahjosumidjo, 2002:82).

Definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Di samping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan dari usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang yang dapat mempengaruhi orang yang hendak dipengaruhi.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktik selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Penulis berpandangan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas seseorang dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara terintegrasi untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi, melalui proses sistematis dan melibatkan atau adanya dukungan orang lain yang bersifat mengikut atau melaksanakan perintah, arahan, dorongan serta larangan kepada anggota organisasi.

B. Kepemimpinan dalam Organisasi Kependidikan

Seseorang pemimpin dapat digambarkan sebagai orang yang bekerja sesuai dengan kebutuhan waktu, dan sangat terlatih untuk mencari dan menganalisis informasi secara berkesinambungan. Penerimaan dan pemberian informasi, bantuan dan pengarahan dari dalam dan luar organisasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari di lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan.

Meskipun banyak sumber kepustakaan mengenai kepemimpinan berfokus kepada hubungan antara pemimpin dan para bawahan. Penelitian deskriptif telah menemukan bahwa umumnya para manajer menggunakan cukup banyak waktu dengan orang lain dari pada dengan bawahannya langsung atau dengan pemimpin manajer tersebut. Jaringan kerja yang saling berhubungan pada para general manager sering kali terdiri atas ratusan orang di dalam dan di luar organisasi mereka. Timbulnya interaksi internal dan eksternal yang tinggi dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan kebutuhan seorang manajer akan informasi mengenai peristiwa yang kompleks dan mempengaruhi operasi dan sub-sub organisasi, serta ketergantungan manajer terhadap kerja sama dan bantuan dari banyak orang di luar rantai komando.

Para manajer yang mempunyai sifat sebagai seorang wirausahawan (*interpreneur*) membangun sebuah koalisi yang terdiri dari para pendukung para rekan sejawat, dan kemudian ditambah dengan para atasan. Sebuah koalisi dari para pendukung, biasanya diperlukan untuk memperoleh persetujuan dan dana bagi sebuah produk atau proyek baru dan untuk menjamin bahwa hal itu akan dilaksanakan dengan berhasil, dan bukannya dikesampingkan karena kurangnya perhatian, apatisme, intervensi atau oposisi politis. Para manajer mempunyai cara untuk memperoleh informasi melalui pesan-pesan tertulis, pesan lisan, pertemuan yang direncanakan.

C. Model-model Kepemimpinan

Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ada beberapa implikasi penting dari pemaknaan tersebut, yaitu: (1) kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu

menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan; (2) kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok itu bukan tanpa kuasa; mereka dapat dan bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Namun pemimpin biasanya masih lebih berkuasa; (3) kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan berbagai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara.

1. Pendekatan ciri terhadap kepemimpinan.

Mengidentifikasi ciri kepemimpinan yang dapat diukur, para peneliti mengambil dua pendekatan yaitu: (1) mereka berusaha membandingkan ciri-ciri orang yang tampil sebagai pemimpin dengan yang tidak; dan (2) mereka berupaya membandingkan ciri pemimpin efektif dengan yang tidak efektif.

2. Pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan.

Karakteristik perilaku pimpinan tidak lagi memfigurkan siapakah pemimpin yang efektif, melainkan berupaya menentukan apa yang dilakukan pemimpin efektif. Bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, dan bagaimana mereka melaksanakan tugasnya.

3. Pendekatan fungsi kepemimpinan.

Supaya dapat beroperasi secara efektif, sebuah kelompok membutuhkan seseorang untuk menjalankan dua fungsi utama yakni fungsi yang bertalian dengan tugas pemecahan masalah dan fungsi pembinaan kelompok atau disebut fungsi sosial. Bisa menjadi penengah apabila terjadi perselisihan, sehingga masing-masing individu merasa dihargai oleh kelompok. Namun bisa juga seorang pemimpin mempunyai keterampilan, watak atau waktu yang hanya untuk memainkan satu peran.

4. Pendekatan kontingensi terhadap kepemimpinan

Teori-teori yang merupakan hasil penelitian bersama-sama menciptakan pendekatan kontingensi terhadap kepemimpinan. Teori tersebut memusatkan perhatian pada faktor-faktor berikut: (1) kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan pemimpin; (2) harapan dan perilaku

atasan; (3) tuntutan tugas; (4) harapan dan perilaku rekan; (5) karakteristik, harapan dan perilaku bawahan; (6) kultur kebijakan organisasi.

Ada empat jenis kepemimpinan kontingensi yang terkenal yaitu: (1) teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard; (2) teori situasi kerja Model Fielder; (3) teori alur tujuan terhadap kepemimpinan Martin G. Evans; (4) teori kapan melibatkan bawahan model Vroom-Yetton dan Vroom-Jago.

5. Pendekatan kekuatan

Dalam pengorganisasian satu topik kekuasaan yang berkaitan dengan hubungan sosial merupakan jenis kekuatan. French dan Raven (1968) mengidentifikasi lima dasar atau tipe kekuatan, yaitu: (1) kekuatan yang dilegalisasi; (2) kekuatan penghargaan; (3) kekuatan paksaan; (4) kekuatan ahli; (5) kekuatan rujukan.

Kelima kekuatan dalam organisasi tersebut merupakan suatu kekuatan dalam pengorganisasian, yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kondisi lingkungan tertentu. Banyak kekuatan pada level lingkungan sosial (umum atau makro) yang mempengaruhi organisasi. Lingkungan tugas diartikan sebagai kekuatan yang lebih spesifik yang relevan bagi poros pengambilan keputusan dan proses transformasi dari organisasi dalam suatu masyarakat.

D. Pendekatan dalam Studi Kepemimpinan.

Fiedler dan Charmer dalam bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management* mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu : (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil (Fiedler & Charmer, 1974). Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku, dan situasional (Wahjosumidjo, 2002:19).

Keempat pendekatan dalam studi kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*).

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.

French dan Raven dalam Wahjosumidjo mengemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu: (1) *Legitimate power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coersive power*: bawahan melakukan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) *Referent power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku seperti pemimpin, dan (5) *Expert power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan (Wahjosumidjo, 2002:21).

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kewibawaan seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya lembaga untuk mencapai tujuan lembaga yang dipimpinnya.

2. Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena

dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto: “*The hereditary approach states that leaders are born and not made that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarinya (Purwanto, 1997:31).

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pemimpin berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

3. Pendekatan perilaku (*the behavior approach*).

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan (Purwanto, 1997:32).

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pendekatan perilaku itu menggunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan dengan istilah pola aktivitas “peranan manajerial” atau “kategori perilaku”.

4. Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Pendekatan situasi dan pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antarapandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial.

E. Syarat-syarat Kepemimpinan

Kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan suatu lembaga hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan seorang pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas adalah pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skill*, dan *technical skills* (Tracey, 1974:53-55).

- Kemampuan dasar kepemimpinan menurut Tracey meliputi:
1. *Technical skills*, yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta pengetahuan yang spesifik.
 2. *Human skills*, yaitu kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
 3. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

1. Syarat Pemimpin Secara Umum

Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan profesional meliputi: (1) pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan dimana organisasi tersebut berada, (2) pemimpin harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) pemimpin harus memiliki satu perasaan riil untuk memberi semangat diri sendiri dan staf yang dihadapi, (5) pemimpin harus mengetahui *layout* secara fisik bangunan, kondisi oprasional, berbagai keganjilan dan problema yang biasa terjadi, dan (6) pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahannya, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan keterampilan profesional, meliputi: (a) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, (b) mempercayai orang lain, (c) memiliki sifat pemberani, (d) bertindak atas dasar sistem nilai, (e) meningkatkan kemampuan secara terus menerus, (f) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu, (g) memiliki visi ke depan.

Selain syarat-syarat pemimpin seperti yang tersebut di atas, maka pemimpin juga dituntut untuk dapat memberi keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi dan program lembaga, menentukan anggaran belanja organisasi, dan pembagian pelaksanaan tugas. Pemimpin perlu mengikuti empat pola gaya pemimpin yakni perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

2. Syarat Pemimpin Menurut Islam.

Untuk bisa menjadi pemimpin yang baik, sebagaimana yang telah dicontohkan Rasulullah SAW dan para khalifah yang menggantikannya, ajaran Islam telah menetapkan beberapa syarat untuk menjadi pemimpin, yakni: (a) kuat akidahnya, karena orang yang kuat akidahnya akan memiliki perilaku kepemimpinan yang berorientasi spiritual, (b) adil dan jujur, akan selalu menegakkan kebenaran karena Allah dan menjadi saksi dengan adil, (c) mencintai dan mengutamakan

kepentingan rakyat dari pada kepentingan golongan, (d) mampu menumbuhkan kerjasama dan solidaritas sesama umat, untuk saling membantu dalam kebaikan, bukan membantu dalam kerusakan dan permusuhan, (e) bersikap terbuka dan sanggup mendengarkan pendapat dan ide orang lain, maka dibutuhkan kemampuan dialog yang intensif dengan semua pihak, dan (f) pemaaf dan memiliki jiwa toleransi yang tinggi.

Selain persyaratan tersebut di atas, seorang pemimpin harus mampu menjunjung tinggi prinsip musyawarah, membuat kebijakan dan perintah yang baik dan benar, memiliki pengetahuan yang memadai, ikhlas, tidak boros, dan berani bertanggung jawab.

BAB III

MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Urgensi Kepemimpinan Transformasional

Kebanyakan kepala sekolah lebih banyak terjebak untuk mengerjakan tugas-tugas administratif dan managerial, seperti urusan menghadiri undangan, korespondensi, dan memantau presensi bawahan. Selaku manager, kepala sekolah juga sering mengatur pola manajemen sekolah yang dipimpinnya secara transaksional. Pemberian hadiah dan hukuman selalu dijadikan metode untuk membuat ketaatan bawahan terhadap pimpinan. Akibatnya tugas utama kepala sekolah selaku supervisor pembelajaran banyak yang terabaikan. Sebagai pemimpin pembelajaran kepala sekolah seharusnya mampu meningkatkan kemampuan pembelajaran para guru yang dipimpinnya. Namun hal ini tidak bisa dilakukan karena padatnya kegiatan kepala sekolah dalam menyelesaikan urusan administrasi dan menghadiri berbagai undangan rapat dari berbagai pihak. Kepemimpinan di sekolah masih kental pada model kepemimpinan transaksional, yang sibuk memberikan hadiah kepada staf yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada staf yang melanggar aturan.

Kepemimpinan model transaksional ini, sudah tidak lagi sesuai dengan kondisi kebutuhan zaman sekarang. Karena keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak lagi tergantung pada kharisma personal kepala sekolah semata, tetapi juga harus dapat memberdayakan stafnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional

bertentangan dengan kepemimpinan transaksional yang didasarkan pada pertukaran pelayanan dari seorang bawahan (staf) dengan berbagai macam bentuk upah atau penghargaan yang dikontrol oleh pemimpin.

Walaupun demikian, Bass dan Avolio (1994) menawarkan sebuah teori dua faktor kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional yang dapat berdampak dengan kepemimpinan transaksional. Kedua model kepemimpinan ini mampu menjamin bahwa pembelajaran dapat berjalan dengan lancar.

B. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan mendorong semua unsur yang ada dalam lembaga pendidikan (madrasah) untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur. Sehingga, semua unsur yang ada di sekolah/madrasah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah/madrasah. 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.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah dimulai sejak Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan; bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Adapun hubungannya dengan hirarki kebutuhan Maslow, maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi pada para pengikutnya dari kebutuhan dasar manusia, seperti sandang, pangan, dan papan.

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi

yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai (Covey, 1989).

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).

C. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

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 keterampilan 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 menncapai 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 penasihat 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 memberikan 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 charismatik (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/madrasah. Guru memiliki kemampuan dalam

memecahkan sendiri persoalan yang muncul dari praktik profesionalnya, sehingga mereka dapat selalu meningkatkan pembelajarannya secara berkelanjutan di sekolah/madrasah.

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 di Madrasah dapat menampilkan dirinya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan menerapkannya dalam pengelolaan pendidikan di Madrasah.

BAB IV

KEADILAN GENDER DALAM KEPEMIMPINAN

A. Gender dan Kepemimpinan Pendidikan

Kebanyakan teori-teori kepemimpinan tidak hanya menolak peran perempuan dalam sekolah, tetapi juga mengalami bias gender dan terbentuk asumsi yang tidak benar tentang peran gender dalam organisasi. Kebanyakan teori hanya memfokuskan pada peran laki-laki dalam organisasi (Tony Bush, 2006:95). Perempuan di banyak negara hanya berperan sebagai pengajar saja, dan relatif hanya sedikit yang memiliki posisi penting pemegang otoritas dalam sejumlah sekolah menengah maupun di perguruan tinggi.

Aspek-aspek kepemimpinan dan manajemen yang dipandang 'feminin' ini sama dengan aspek kepemimpinan yang saat ini dipandang efektif. Aspek kepemimpinan feminin ini telah dipraktekkan oleh kebanyakan perempuan yang menduduki posisi pemimpin yakni model kepemimpinan yang memberdayakan orang lain dan sangat mampu berkomunikasi dengan staf dan siswa. Model kepemimpinan semacam ini adalah model kepemimpinan transformasional dan edukatif.

Kemampuan manajemen dan kepemimpinan perempuan dapat dibuktikan dari keberhasilan perempuan dalam menunaikan perannya dalam masyarakat, dan peran manajemen tersebut merupakan indikator keberhasilan peran perempuan. Partisipasi perempuan dalam manajemen kemudian dapat pula dilihat sebagai sebuah tipe 'pemindahan peran' dan dimana

perempuan berada, selalu mendapat tekanan sosial dari laki-laki dan perempuan. Masyarakat juga berkeyakinan bahwa perempuan sosok yang kurang tampil sebagai sosok besar yang memiliki kharisma, tetapi perempuan diakui lebih teliti dari laki-laki. Karena itu, masyarakat tambah yakin kalau perempuan itu lebih pantas untuk bersikap patuh menjadi orang yang dipimpin, bukan menjadi pemimpin.

B. Diskriminasi Gender dalam Kepemimpinan

Manifestasi ketidakadilan gender dalam kepemimpinan yang paling mencolok adalah pandangan *stereotype* gender yang dikaitkan dengan kepemimpinan. Kebanyakan kaum laki-laki dalam faham manajemen senior menciptakan sebuah *image* yang menjurus pada pengabdian kepada dirinya sendiri (*self pertaining*). Banyak model kepala sekolah laki-laki yang bersikap selektor dalam membagi pekerjaan dan tanggung jawab yang dilandasi oleh pandangan *stereotype* (Morgan, et. al, 1983:77). *Stereotype* tersebut dipertegas dengan asumsi yang tidak benar bahwa kepemimpinan adalah sebuah karakteristik laki-laki yang memerlukan kekerasan fisik dan mental serta kemampuan untuk mendekati kesulitan-kesulitan dengan tanpa emosional.

Keberadaan *stereotype* yang mengidentifikasi pemimpin sebagai peran laki-laki didukung oleh penelitian di bidang manajemen yang dilakukan pada tahun 1970 dan 1990 menghasilkan kesimpulan bahwa salah satu hal penting yang mendiskreditkan peran wanita dalam manajemen di semua Negara adalah adanya *stereotype* yang mengasosiasikan manajemen sebagai pekerjaan laki-laki (Schein, 1994:74). Perempuan dipandang orang laki-laki dan juga oleh perempuan lain sebagai orang yang tidak memiliki karakteristik pemimpin yang harus kerja keras meliputi:

1. Kemampuan kepemimpinan
2. Rasa tanggung jawab
3. Ketretampilan dibidang bisnis.
4. Kemampuan analisis.

Beberapa hasil penelitian di negara-negara Afrika (Tony Bush, 2006:88) mengidentifikasikan adanya perbedaan laki-laki dan perempuan dalam kepemimpinan, antara lain:

1. Laki-laki lebih *concern* terhadap hal-hal yang berhubungan dengan financial atau persoalan gaji dari pada perempuan. Sedangkan perempuan lebih *concern* terhadap orang dalam

persoalan sekolah dan beban kerja mereka.

2. Perempuan lebih *concern* terhadap kerja sama dan team work dalam upaya kompetitif.
3. Laki-laki cenderung mudah puas dengan pekerjaannya, sedangkan perempuan masih ragu.
4. Laki-laki menginginkan status dan penghargaan, tetapi perempuan tidak menginginkan status.

Kesimpulan tersebut tidak bisa digeneralisir bahwa kemampuan laki-laki dan perempuan itu selalu dalam posisi bertentangan. Namun secara kultural memang laki-laki banyak mendominasi kultur kekuasaan dan dunia pendidikan. Dengan demikian hirarki tersebut bersifat status oriented, dan bisa berputar terkadang menang dan terkadang kalah.

Shakeshaft (1989) menemukan dari hasil penelitiannya bidang manajemen terhadap kepala sekolah laki-laki dan perempuan di Amerika Serikat diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Perempuan cenderung memiliki kemampuan melakukan kontak dengan atasan dan bawahan lebih banyak dari laki-laki.
2. Perempuan lebih dapat bersikap informal dan lebih banyak meluangkan waktu untuk anggota komunitas dan koleganya.
3. Perempuan lebih memperhatikan terhadap perbedaan individual masing-masing siswa yang diajar.
4. Perempuan lebih memposisikan dirinya sebagai pemimpin pendidikan daripada sebagai manajer, dan memandang kerja sebagai bentuk pelayanan terhadap komunitas.
5. Perempuan lebih puas dari hasil instruksi pengawasan (supervisi), sedang laki-laki lebih puas dari hasil administrasi.
6. Perempuan dalam komunikasi cenderung menggunakan bahasa yang sederhana dalam memberikan statemen, dan lebih sopan dalam menampakkan bahasa tubuhnya, inilah yang sering dianggap bukti kelas rendahnya perempuan dari laki-laki.
7. Perempuan cenderung menggunakan manajemen partisipatoris, menggunakan strategi kolaboratif dalam menyelesaikan konflik.

C. Kepemimpinan Berkeadilan Gender

Saat ini banyak perempuan yang berperan sebagai kepala

sekolah pada tingkat satuan pendidikan tertentu termasuk kepala sekolah Madrasah. 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 pada 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 tampak 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).

Di samping mengakui kurangnya kesempatan bagi perempuan, ada juga pengakuan terhadap beberapa aspek mutu yang dimiliki perempuan di bidang kepemimpinan dan manajemen. Ozga (1993) dan Shakeshaft (1989) yang dikutip oleh Tony Bush, (2006:108) menyimpulkan dari hasil penelitian empiris mereka bahwa model-model komunikasi dan organisasi yang cukup familiar bagi perempuan merupakan model-model manajemen yang efektif dalam pendidikan. Model-model komunikasi perempuan yang tradisional dan stereotype masih lebih baik dari pada model-model stereotype laki-laki.

Hal ini menunjukkan bahwa ada suatu model manajemen yang bisa dianggap 'feminin' dan bahwa model manajemen ini mudah ditemukan pada perempuan. Pemikiran penting tentang kepemimpinan akan cenderung mengidentifikasi beberapa aspek model feminin yang efektif dalam pendidikan. Beberapa pemimpin perempuan tampil dengan mengadopsi suatu model yang bisa dikatakan sebagai model transformasional dan edukatif.

D. Kepemimpinan dan Struktur Budaya Masyarakat

Budaya masyarakat Indonesia menganut ideologi patriarki. Dalam masyarakat semacam ini diyakini bahwa laki-laki lebih superior daripada perempuan. Teori *nature* dan *culture* menjelaskan bahwa dikotomi *nature* dan *culture* mengarah kepada perubahan *nature* menuju *culture*, sehingga terjadi proses transformasi dari *nature* menuju *culture*. Dengan demikian secara kultural laki-laki memang ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi dari pada perempuan.

Kondisi sosial budaya semacam ini terus menerus tertanam pada masyarakat. Seperti halnya pada budaya masyarakat Jawa, nilai-nilai yang dianut sebagian besar masyarakat Jawa menyatakan bahwa apabila perempuan menikah dengan seorang laki-laki, maka ia menjadi milik suaminya dan orang tuanya tidak punya kekuasaan lagi atas dirinya. Setelah menikah, seorang perempuan di masyarakat harus memenuhi tuntutan peran yang

telah ditentukan secara sosial yaitu mengurus rumah, melahirkan, mengasuh anak dan melayani suaminya.

Akibatnya, walaupun perempuan bekerja ataupun berpendidikan lebih tinggi dari pada suami, mereka tetap merupakan subordinat karena tugas utama istri adalah melayani suami dan keluarganya. Ideologi yang menempatkan laki-laki pada posisi yang lebih tinggi dari pada perempuan tersebut secara tidak langsung mengakibatkan munculnya diskriminasi terhadap perempuan di tempat kerja maupun di keluarga.

Dengankatalain “perangender” perempuan yang menjagadan memelihara kerapian tersebut telah mengakibatkan tumbuhnya tradisi dan keyakinan masyarakat bahwa perempuan harus bertanggungjawab atas terlaksananya keseluruhan pekerjaan domestik. Sosialisasi peran gender tersebut menjadikan rasa bersalah bagi perempuan jika tidak melakukannya. Sementara bagi kaum laki-laki, tidak saja merasa bukan tanggungjawabnya, bahkan banyak tradisi yang melarang secara adat untuk berpartisipasi.

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 Khilmiah, 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 Khilmiah, 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 kolegiel. 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 tersebut di atas, maka tulisan ini merupakan kelanjutan dan pengembangan dari penemuan penelitian sebelumnya untuk mengembangkan model kepemimpinan transformasional berkeadilan gender. Model ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi kepala sekolah, sehingga dapat memberikan dampak dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah.

BAB V

IMPLEMENTASI MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Profil Kepemimpinan Madrasah

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang berkeadilan gender diketahui melalui dua sumber informan, yaitu Kepala Madrasah dan Guru di MIN, MTsN, MAN. Adapun madrasah yang menjadi lokasi penelitian sebanyak 33 madrasah dan melibatkan 130 orang guru madrasah yang tersebar di lima kabupaten atau kotamadya di Daerah Istimewa Yogyakarta.

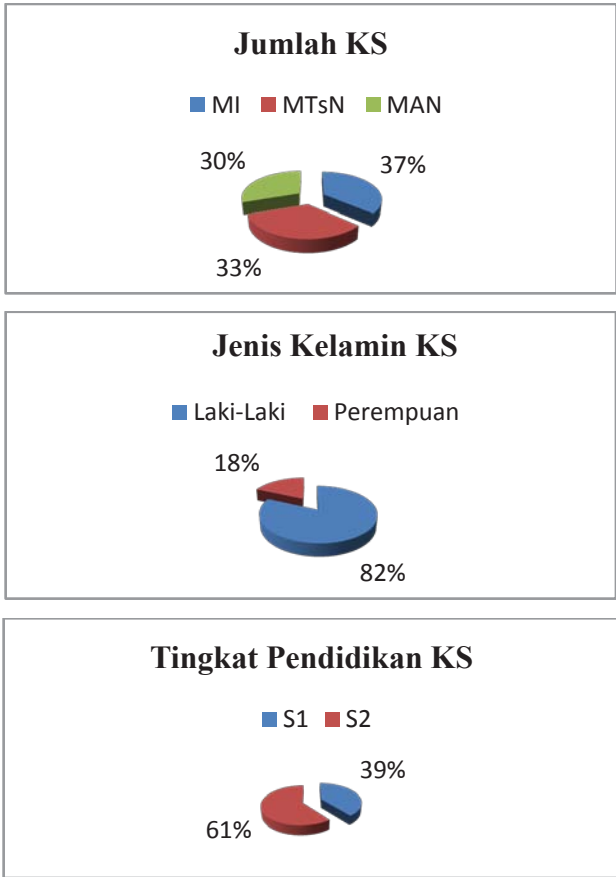
Adapun penjelasan secara rinci kepala madrasah dan guru madrasah yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah

Kepala madrasah yang menjadi subyek dalam penelitian adalah kepala madrasah pada madrasah negeri yang berada di wilayah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Semuanya berjumlah 33 orang, terdiri dari 12 orang kepala MIN, 11 orang kepala MTsN, dan 10 orang kepala MAN. Mereka mewakili lima kabupaten/kota di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang meliputi kabupaten Bantul, kabupaten Gunungkidul, kabupaten Kulonprogo, kabupaten Sleman, dan kotamadya Yogyakarta.

Berdasarkan tingkat pendidikan terdapat 20 orang kepala madrasah yang sudah bergelar Magister (S₂) dan 13 orang kepala madrasah yang bergelar Sarjana (S₁) di bidang pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa jabatan mereka relevan dengan keahliannya.

Adapun identitas dari kepala madrasah ditunjukkan pada diagram pie berikut ini.



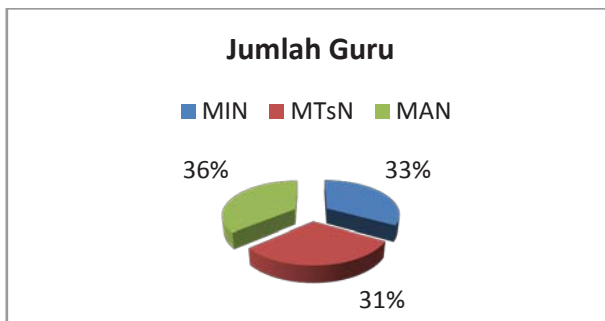
Dilihat dari perbedaan jenis kelamin, maka diperoleh data bahwa 33 orang kepala madrasah ini terdiri dari 27 orang laki-laki (82%) dan 6 orang perempuan (18%). Tingginya jumlah laki-laki menjadi kepala madrasah pada semua jenjang madrasah ini menunjukkan bahwa masih adanya diskriminasi gender dalam penentuan kepala sekolah. Masih adanya anggapan sebagian besar guru, bahwa jabatan kepala madrasah sebagai jabatan publik itu berat dan hanya laki-laki yang layak dan mampu untuk menjabatnya. Bahkan berdasarkan data dari Kanwil Kementerian Agama Propinsi DIY tidak ada satupun kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang laki-laki, kepala madrasah yang perempuan hanya ada pada jenjang MTsN dan MIN. Sedangkan jumlah kepala

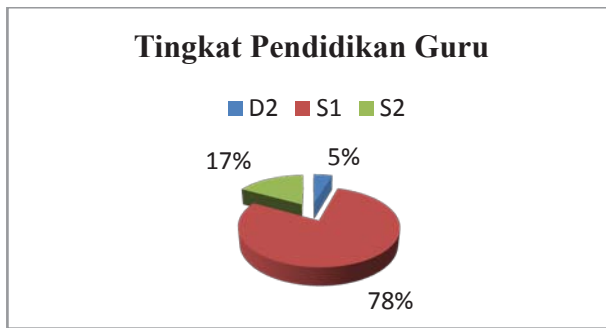
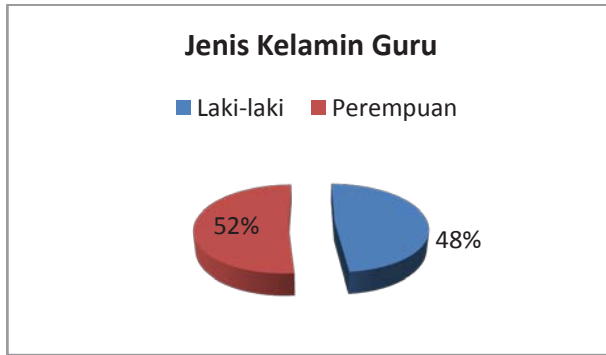
madrasah yang perempuan hanya seperempat dari jumlah kepala madrasah yang laki-laki.

2. Guru Madrasah

Guru Madrasah yang menjadi subyek dalam penelitian ini, semuanya berjumlah 130 orang, yang terdiri dari 43 orang guru MIN, 40 orang guru MTsN, dan sebanyak 47 orang guru MAN yang berasal dari lima kabupaten/kota di wilayah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yakni kabupaten Bantul, kabupaten Gunungkidul, kabuapaten Kulonprogo, kabupaten Sleman, dan Kotamadya Yogyakarta.

Berdasarkan tingkat pendidikannya, diketahui bahwa dari 130 guru madrasah, ada 6 orang guru yang masih berijasah Diploma (D2), guru yang bergelar Sarjana (S1) sebanyak 102 orang dan guru madrasah yang sudah menyelesaikan jenjang Magister (S2) sebanyak 22 orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan guru madrasah di Propinsi DIY relatif sudah bagus. Mayoritas mereka sudah sarjana (S1), bahkan sepertiganya sudah menyelesaikan jenjang magister (S2). 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. Identitas guru madrasah dapat digambarkan dalam bentuk *diagram pie* sebagai berikut.





Dilihat dari perbedaan jenis kelamin, maka diperoleh data, bahwa terdapat 63 orang guru laki-laki (48%) dan 67 orang guru perempuan (52%) yang mengajar di MIN, MTsN dan MAN se-Propinsi DIY. Data ini menggambarkan bahwa jumlah perempuan yang mengajar di madrasah lebih banyak perempuan dari pada laki-laki. Namun demikian masih rendahnya keberanian perempuan untuk menjadi kepala madrasah menyebabkan mereka tidak memiliki eksistensi secara nyata untuk memimpin madrasah dan untuk melakukan perubahan dalam mengembangkan budaya yang baik di Madrasah.

B. Keadilan Gender dalam Kepemimpinan Madrasah

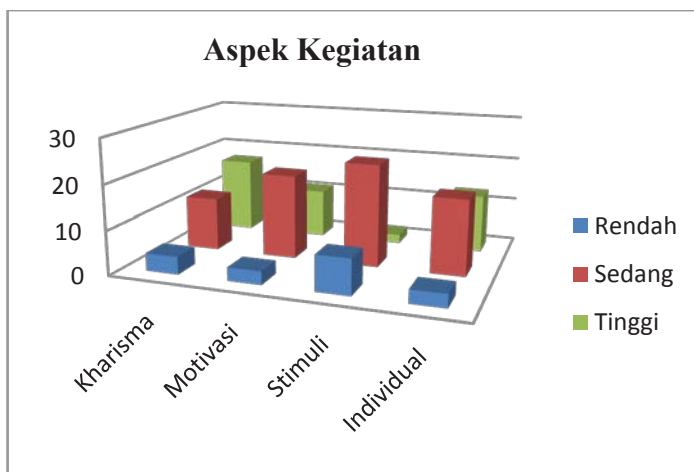
Berdasarkan empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu: (1) Perilaku kharismatik (keteladanan), (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan individual (sikap empati), selanjutnya dilakukan analisis gender model *Harvard* yang menganalisis peran gender ke dalam empat aspek yaitu: (1) Pembagian kegiatan yang diatur oleh kepala madrasah, (2) Akses yang diperoleh, (3) Kontrol atau pengawasan

yang dilakukan oleh personil madrasah, dan (4) Manfaat yang diperoleh personil sekolah dari kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah. 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 madrasah, 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 Madrasah dilakukan oleh kepala madrasah melalui angket dan wawancara. Hasil penilaian kepala madrasah di MIN, MTsN dan MAN yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 33 orang tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkeadilan gender pada keempat aspek analisis gender, yaitu: (1) Kegiatan, (2) Akses, (3) Kontrol, dan (4) Manfaat. Adapun penilaian terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah 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 madrasah yang berkeadilan gender ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.



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

Adapun pembahasan masing-masing dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada Aspek kegiatan dapat dijelaskan berikut ini.

a. Aspek Kegiatan dalam Dimensi Perilaku Kharismatik

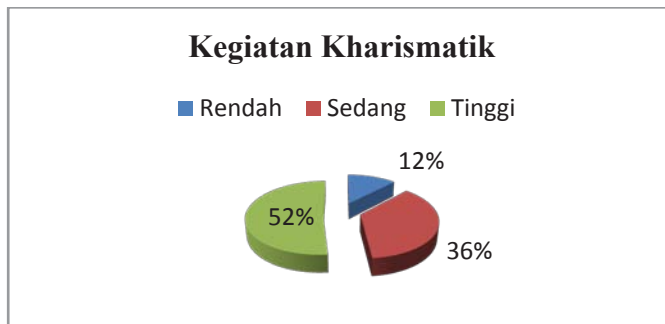
Skor dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 5 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan berada pada interval antara 5 - 25.

Dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan mengandung nilai *mean* = 19,33; *median* = 21,0; standar deviasi = 3,697; varians = 13,667; rentang data (*range*) = 17; skor minimum = 8; skor maksimum = 25; *percentile* 25% = 18,5; *percentile* 50% = 21; dan *percentile* 75% = 21.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur

kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 8 – 25.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan memiliki frekuensi sebesar 52% tergolong tinggi, dan 36% berada pada posisi sedang dan hanya 12% yang termasuk kategori rendah. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor kualitas perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan melibatkan sebagian besar guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian kegiatan yang dilakukan kepala madrasah 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.

Pembagian kegiatan pada dimensi perilaku kharismatik yang dilakukan oleh kepala madrasah menunjukkan adanya upaya pelibatan seluruh guru di setiap madrasah untuk turut menyusun visi dan misi madrasah. Pengakuan ini diutarakan

oleh 28 kepala madrasah (85%) yang mengaku melibatkan semua guru dalam penyusunan visi dan misi madrasah. Hal ini menunjukkan sudah adil gender karena telah melibatkan guru perempuan dalam penyusunan visi dan misi madrasah. Program kerja madrasah juga disusun bersama-sama personil sekolah dalam sebuah tim kecil kemudian disosialisasikan pada seluruh komponen madrasah. Hanya ada sedikit kepala madrasah yakni sekitar 15% 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 madrasah menyita banyak waktu. Sementara itu guru perempuan sudah dinilai mempunyai kepadatan dalam tugas-tugas teknis di madrasah, sehingga tidak dilibatkan dalam menyusun visi-misi madrasah. Pemilihan wakil kepala madrasah diberikan kepada perempuan. Hal itu dikarenakan adanya anggapan bahwa perempuan lebih sabar dalam menghadapi anak yang bermasalah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh guru MAN Maguwoharjo Sleman, sebagai berikut:

“Kepala sekolah lebih percaya kepada guru laki-laki untuk menjabat sebagai wakil kepala sekolah (3 orang), sedangkan guru perempuan hanya 1 orang (wakil kepala sekolah bidang humas). Asalkan kepala sekolah memberikan kepercayaan guru perempuan ini adalah, karena MAN Maguwoharjo, selain siswa normal, juga ada siswa berkebutuhan khusus (difabel). Wakil kepala sekolah bidang Humas juga menjadi manajer inklusi yang berkewajiban memonitor perkembangan siswa-siswa difabel, karena mereka dicampur dengan siswa-siswa yang normal.”

Sedangkan pelaku kegiatan yang suka menyelesaikan tugas secara maksimal, guru yang sering berprestasi, mendapatkan penghargaan, dan mendapat kepercayaan dari kepala madrasah adalah sebagian guru laki-laki dan perempuan. Meskipun demikian masih terdapat 15% responden kepala madrasah 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 madrasah 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 membebaniya sehingga tidak bisa maksimal dalam berkarir. Kondisi ini ditemukan pada 5 madrasah di semua jenjang.

Perilaku kharismatik kepala madrasah sudah tergolong baik. Kepala madrasah telah menunjukkan sikap sebagai teladan bagi guru-guru yang dipimpinnya. Kinerja kepala madrasah dibuktikan dengan memberikan kepercayaan dan kesempatan yang sama kepada semua guru untuk mengikuti berbagai lomba kompetisi antar guru.

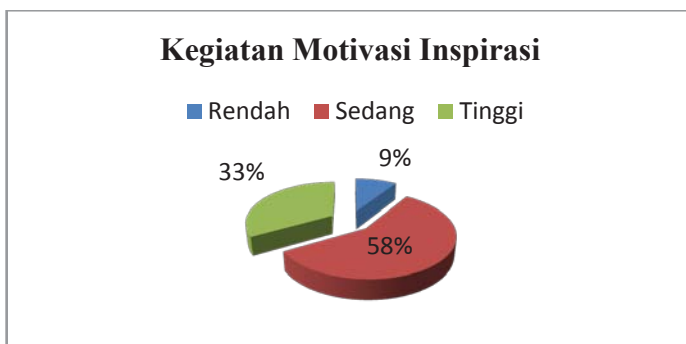
b. Aspek Kegiatan dalam Dimensi Motivasi Inspirasional

Skor dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban yang bergerak dari skor 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan berada pada interval antara 5 – 20.

Dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan mengandung nilai *mean* = 13,61; *median* = 14,0; standar deviasi = 2,030; *varians* = 4,121; rentang data (*range*) = 9; skor minimum = 8; skor maksimum = 17; *percentile* 25% = 12,5; *percentile* 50% = 14; dan *percentile* 75% = 15.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kiri. Hal ini berarti bahwa data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih kecil dan skornya mempunyai rentang empiris antara 8 – 17.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



Pada gambar diagram pie di atas memperlihatkan bahwa skor data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan memiliki frekuensi sebesar 58% tergolong sedang, 33 % tergolong tinggi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa hanya sebagian kecil yakni 9% responden mempunyai skor rendah kualitas motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan. Ini menunjukkan bahwa dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan melibatkan sebagian kecil guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian kegiatan yang dilakukan kepala madrasah dalam dimensi motivasi inspirasional meliputi empat aspek yakni kemampuan berkomunikasi, penggunaan istilah yang terfokus, bahasa yang sederhana, meningkatkan optimisme. Kegiatan yang sering dilakukan oleh 81% kepala madrasah dalam memotivasi guru adalah berkomunikasi dengan harapan yang tinggi, menggunakan istilah untuk memfokuskan usaha, dan meningkatkan optimisme personil madrasah. Sedangkan kemampuan dalam mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana justru dilakukan oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan sebanyak 54% responden. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala madrasah 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 madrasah yang menonjolkan peran guru laki-laki lebih besar dari peran guru perempuan. Bahkan diakui oleh kepala

madrasah bahwa guru perempuan memiliki kemampuan untuk mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana dan lebih tinggi dari pada guru laki-laki sebesar 9% responden.

Dengan demikian kemampuan kepala madrasah dalam memotivasi dan memberikan inspirasi belum maksimal. Hal ini berarti bahwa kepala madrasah belum mampu mengemas metode dan bahasa yang digunakan dengan cara sederhana. Meskipun demikian kepala madrasah sudah membagi peran memberikan motivasi dan inspirasi ini kepada sebagian guru yang lain, tidak saja terfokus pada guru saja.

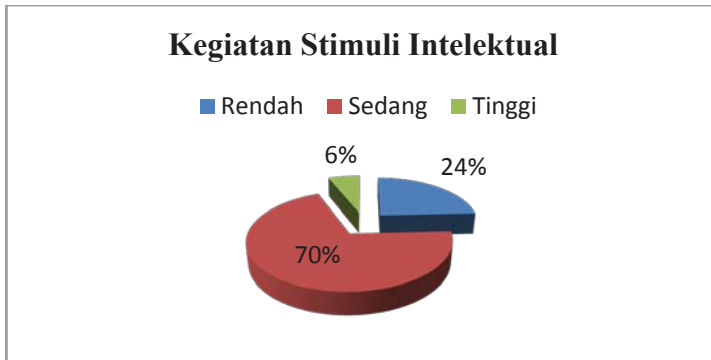
c. Aspek Kegiatan dalam Dimensi Stimulasi Intelektual

Skor dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 3 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban yang bergerak dari skor 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan berada pada interval antara 5 – 15.

Dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan mengandung nilai *mean* = 11,85; *median* = 12,0; standar deviasi = 1,482; *varians* = 2,195; rentang data (*range*) = 6; skor minimum = 9; skor maksimum = 15; *percentile* 25% = 10,5; *percentile* 50% = 12; dan *percentile* 75% = 13.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 9 – 15.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie di atas diperoleh informasi bahwa dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan yang memiliki frekuensi sebesar 70% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor kualitas stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan di atas nilai 12 dari skor empirik minimum 9 dan skor maksimum 15. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan melibatkan sebagian besar guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian kegiatan yang dilakukan kepala madrasah 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 madrasah yakni 51% responden. 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 yakni hanya 9% responden.

Namun demikian sikap kepemimpinan transformasional kepala madrasah 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 madrasah.

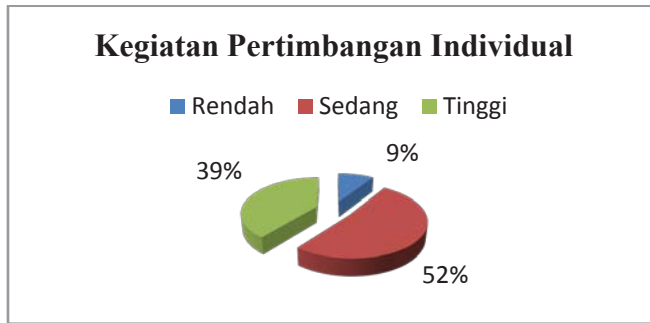
d. Aspek Kegiatan dalam Dimensi Pertimbangan Individual

Skordimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan berada pada interval antara 5 – 20.

Dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan mengandung nilai *mean* = 15,88; *median* = 16,0; standar deviasi = 1,850; varians = 3,422; rentang data (*range*) = 8; skor minimum = 12; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 14; *percentile* 50% = 16; dan *percentile* 75% = 17.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 12 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan yang memiliki frekuensi sebesar 52% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor kualitas pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan diatas nilai 16 dari skor empirik minimum 12 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kegiatan melibatkan sebagian besar guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian kegiatan yang dilakukan kepala madrasah 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 yakni sebesar 70% responden. 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 madrasah 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 yakni sebesar 3% guru perempuan yang sangat peduli akan nasib karyawan.

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

e. Perbedaan Aspek Kegiatan Berdasarkan Jenjang Madrasah

Perbedaan dalam aspek pembagian kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada para guru dilihat berdasarkan perbedaan jenjang pendidikan yaitu MIN, MTsN dan MAN.

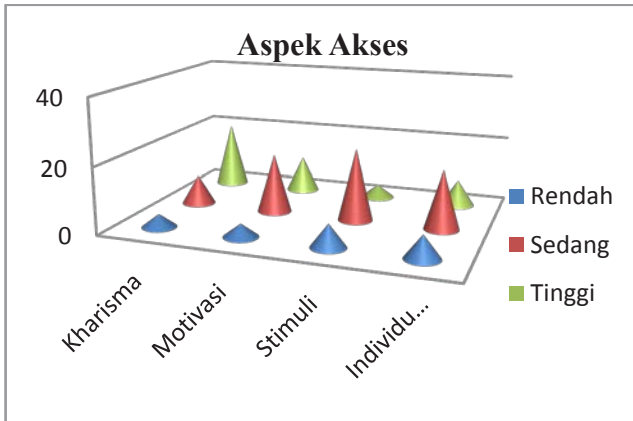
Berdasarkan hasil perhitungan perbandingan dengan menggunakan *ANOVA one way*, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan dalam aspek pembagian kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah pada semua jenjang madrasah yakni: MIN, MTsN, dan MAN dengan nilai signifikansinya berada di atas 0,05%. Hampir semua kepala madrasah mengaku bahwa pembagian kegiatan di sekolah tidak melihat berdasarkan jenis kelamin guru, tetapi berdasarkan kemampuan guru untuk mengerjakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Namun hasil wawancara menunjukkan bahwa masih ditemukan sikap diskriminasi kepala madrasah terhadap guru, yakni sikap *stereotipe*, *subordinat* dan *burden*. Guru perempuan dianggap tidak mampu membuat konsep, karena dalam penyusunan konsep dibutuhkan pemikiran. Kebanyakan guru perempuan trampil di bidang teknis sehingga guru perempuan ditugaskan sebagai koordinator laboratorium, bukan sebagai wakil kepala sekolah bidang kurikulum. *Burden* juga dilakukan kepada guru laki-laki yang hubungannya dekat dengan kepala madrasah sehingga lebih dipercaya kepala madrasah. Hal ini mengakibatkan ketidakmerataan dalam pembagian kegiatannya.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada dimensi perilaku kharismatik belum nampak secara maksimal. Hal ini nampak dari semua hal dalam dimensi perilaku

kharismatik belum dilaksanakan oleh kepala madrasah untuk menggerakkan seluruh komponen madrasah. Kepala madrasah belum menjadi sosok yang layak untuk diteladani dalam sikap kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan masih banyak kegiatan yang justru dilakukan oleh guru biasa, terutama dalam bersikap empati kepada personil madrasah dan masih rendahnya kemampuan kepala madrasah untuk memotivasi dan memberi stimulasi serta inspirasi kepada personil madrasah.

2. Aspek Akses dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

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



Pada gambar histogram 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.

Adapun pembahasan masing-masing dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses dijelaskan sebagai berikut:

a. Aspek Akses dalam Dimensi Perilaku Kharismatik

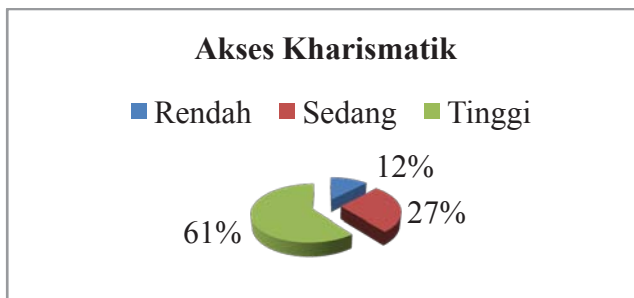
Skor dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 5 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif

jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses berada pada interval antara 5 - 25.

Dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses mengandung nilai *mean* = 22,24; median = 23,0; standar deviasi = 2,762; varians = 7,627; rentang data (*range*) = 11; skor minimum = 14; skor maksimum = 25; *percentile* 25% = 20; *percentile* 50% = 23; dan *percentile* 75% = 24.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 14 - 25.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses memiliki frekuensi sebesar 61% berada pada golongan tinggi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor kualitas perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di atas nilai 20 dari skor empirik minimum 14 dan skor maksimum 25. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional

kepala madrasah pada aspek akses melibatkan sebagian besar guru laki-laki dan perempuan.

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

Akses tentang informasi penyusunan perencanaan program madrasah, informasi kriteria guru ideal, informasi prestasi sekolah, informasi peluang untuk mendapatkan penghargaan dan informasi berbagai kegiatan sekolah yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat diketahui oleh hampir semua guru madrasah. Hal ini dapat dilihat pada persentase akses yang mendapatkan skor paling tinggi adalah akses penyusunan visi 72%, naluri tugas 84%, kebanggaan 79% dan penghargaan 60%. Sedangkan pada akses kepercayaan dari kepala madrasah hanya diketahui oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan sebesar 48%. Sebanyak 12% guru perempuan belum mendapatkan kepercayaan dari kepala madrasah. Dengan demikian tidak semua guru mendapat kepercayaan dari kepala madrasah 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 madrasah menilai bahwa rendahnya kinerja sebagian guru disebabkan faktor kemalasan dalam bekerja. Sedangkan rendahnya kepercayaan kepala madrasah 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 madrasah 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 madrasah. Hal yang belum maksimal dilakukan adalah akses informasi tentang kriteria personil yang akan mendapatkan kepercayaan dari kepala madrasah yang

belum disosialisasikan secara merata. Hal ini mengakibatkan situasi kerja yang tidak sehat, hubungan antar personil dan hubungan dengan kepala madrasah juga kurang harmonis.

b. Aspek Akses dalam Dimensi Motivasi Inspirasional

Skor dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skoryang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses berada pada interval antara 5 – 20.

Dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses mengandung nilai *mean* = 16,09; median = 17,0; standar deviasi = 2,720; varians = 7,398; rentang data (*range*) = 12; skor minimum = 8; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 15; *percentile* 50% = 17; dan *percentile* 75% = 18.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 8 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh

informasi bahwa dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses yang memiliki frekuensi sebesar 55% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor kualitas motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di atas nilai 16 dari skor empirik minimum 8 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses melibatkan sebagian besar guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian akses yang dilakukan kepala madrasah 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 sebanyak 69%, 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 yakni sebanyak 66%. Bahkan akses pengetahuan tentang pemilihan istilah untuk memfokuskan usaha dengan penggunaan cara yang sederhana justru diketahui oleh guru perempuan dibandingkan dengan guru laki-laki, yakni sebesar 6% responden.

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

c. Aspek Akses dalam Dimensi Stimulasi Intelektual

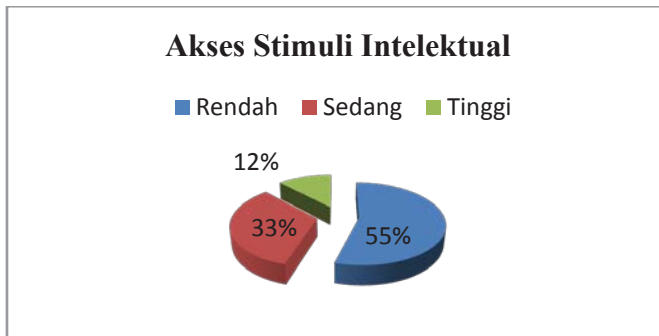
Skor dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 3

butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses berada pada interval antara 5 – 15.

Dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses mengandung nilai *mean* = 11,67; *median* = 12,0; standar deviasi = 1,633; *varians* = 2,667; rentang data (*range*) = 6; skor minimum = 9; skor maksimum = 15; *percentile* 25% = 11; *percentile* 50% = 12; dan *percentile* 75% = 12.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 9 – 15.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses yang memiliki frekuensi sebesar 55% berada pada kategori rendah. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian responden mempunyai skor kualitas stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di atas nilai 12 dari skor empirik minimum 9 dan skor

maksimum 15. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses melibatkan sebagian guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian akses yang dilakukan kepala madrasah 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 yakni sebanyak 42% responden. Sedangkan akses informasi tentang seni variasi dalam menyelesaikan masalah hanya diketahui oleh kepala madrasah sebesar 48% responden. 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 madrasah yang sering menghadiri pelatihan tersebut. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak mempunyai jam mengajar di kelas, sehingga kepala madrasah memiliki akses informasi yang lebih banyak dari pada guru. Akibatnya informasi tidak dimiliki secara merata oleh personil madrasah. Oleh karena itu informasi hasil pelatihan yang diikuti oleh kepala madrasah seharusnya disosialisasikan kepada seluruh personil madrasah. Di samping itu peserta yang mengikuti kegiatan pelatihan (penataran) harus digilirkan di antara personil madrasah sehingga akses informasi dapat diperoleh secara lebih merata.

Data penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah masih belum dilakukan secara transformasional yang nilainya sebesar 11,67%. Hal ini ditunjukkan oleh kepala madrasah yang belum membagi akses informasi secara merata. Informasi yang diperoleh kepala madrasah melalui pelatihan belum disosialisasikan ke seluruh personil madrasah. Hal ini mengakibatkan banyaknya personil madrasah yang kesulitan untuk mencari seni dan variasi dalam menyelesaikan masalah pendidikan yang dihadapi madrasah. Kebanyakan guru-guru di madrasah tidak terlatih berfikir untuk variasi dalam menyelesaikan masalah. Keterbatasan kemampuan sebagian personil madrasah tentang variasi dalam menyelesaikan masalah menyebabkan masalah-masalah tidak segera

terselesaikan. Hal ini membuat masalah-masalah yang ada di madrasah menjadi menumpuk dan tidak terselesaikan secara cepat.

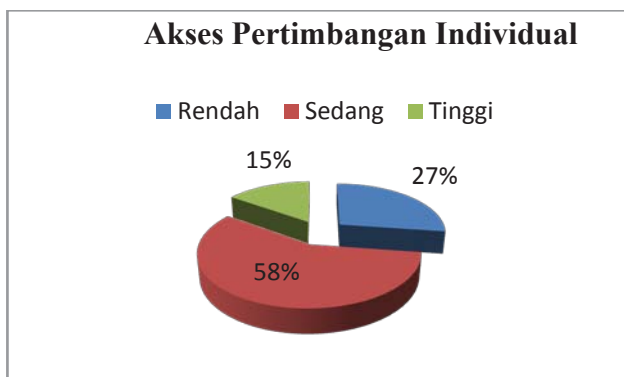
d. Aspek Akses dalam Dimensi Pertimbangan Individual

Skordimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skoryang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses berada pada interval antara 5 – 20.

Dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses mengandung nilai *mean* = 15,03; *median* = 15,0; standar deviasi = 1,992; *varians* = 3,968; rentang data (*range*) = 9; skor minimum = 11; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 14; *percentile* 50% = 15; dan *percentile* 75% = 16,5.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 11 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses yang memiliki frekuensi sebesar 55% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian responden mempunyai skor kualitas pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses diatas nilai 16 dari skor empirik minimum 11 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek akses melibatkan sebagian guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian akses yang dilakukan kepala madrasah 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 sebesar 54%. 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 madrasah. Akibatnya semua guru merasa kurang peduli untuk memberikan pelatihan kepada karyawan karena merasa bukan wewenangnya.

Data penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah masih tergolong rendah dalam menerapkan

asas kebersamaan dalam membagi layanan akses informasi terhadap karyawan yang nilainya sebesar 15,03%. Hal ini menyebabkan adanya ketergantungan kepada kepala madrasah sehingga berdampak pada munculnya sikap otoriter kepala madrasah. Kepala madrasah 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 madrasah menjadi berkurang.

e. Perbedaan Aspek Akses Berdasarkan Jenjang Madrasah

Perbedaan dalam aspek pemberian akses yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada para guru dilihat berdasarkan perbedaan jenjang pendidikan yaitu MIN, MTsN dan MAN.

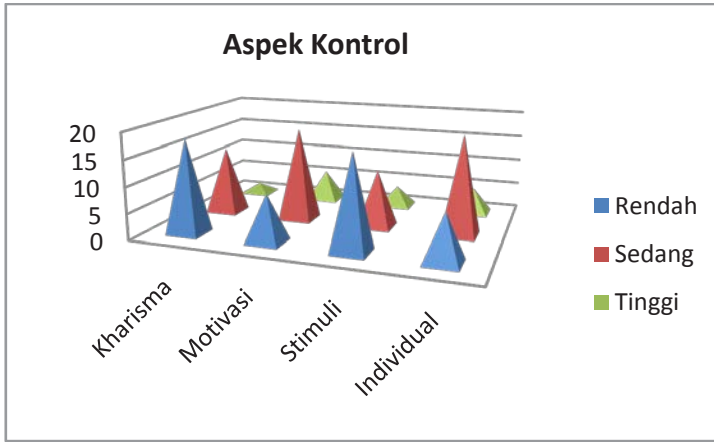
Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *ANOVA one way*, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan dalam aspek akses informasi dalam dimensi perilaku kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah pada semua jenjang madrasah yakni: MIN, MTsN, dan MAN.

Semua jenjang madrasah, baik MIN, MTsN maupun MAN kondisinya sama dalam membagi akses informasi untuk guru laki-laki dan guru perempuan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa tidak terdapat diskriminasi gender kepala madrasah dalam membagi akses informasi kepada personil madrasah. Namun demikian dipandang dari kepemimpinan transformasional, menunjukkan bahwa kepala madrasah belum mengembangkan kebersamaan dalam membagi akses informasi. Kepala madrasah masih mendominasi akses informasi yang terkait dengan pemberian pelatihan kepada karyawan. Ketidakmerataan akses informasi ini dikarenakan adanya unsur keaktifan guru dan kedekatan guru untuk memperoleh informasi dari kepala madrasah, yang tidak sama antar personil madrasah.

3. Aspek Kontrol dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang aspek kontrol dalam kepemimpinan transformasional kepala

madrasah yang berkeadilan gender ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.



Dalam tabel 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.

Adapun pembahasan masing-masing dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol dijelaskan sebagai berikut:

a. Aspek Kontrol dalam Dimensi Perilaku Kharismatik

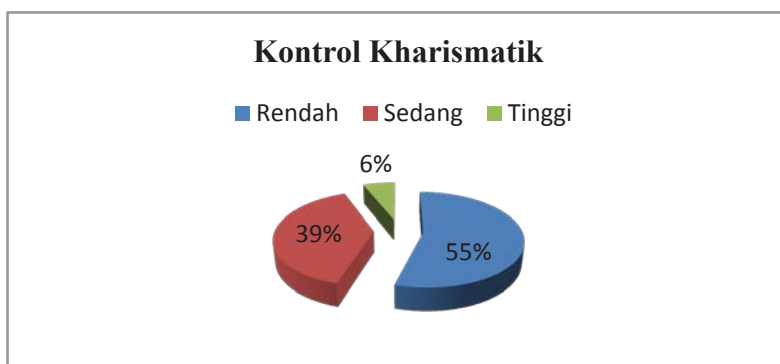
Skor dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 5 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol berada pada interval antara 5 – 25.

Dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol mengandung nilai *mean* = 17,58; *median* = 17,0; standar deviasi = 1,751; *varians* = 3,064; *rentang data (range)* = 8; skor minimum = 15; skor maksimum = 23; *percentile 25%* = 17; *percentile 50%* = 17; dan *percentile 75%* = 18,5.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur

kearah kiri. Hal ini berarti bahwa data dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih kecil dan skornya mempunyai rentang empiris antara 15 – 23.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Pada gambar diagram pie di atas memperlihatkan, bahwa skor data dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol berada pada frekuensi sebesar 55% termasuk kategori rendah. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian kecil yakni 9,1% responden mempunyai skor kualitas perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol diatas nilai 20 dari skor empirik minimum 15 dan skor maksimum 23. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol melibatkan sebagian kecil guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian tugas kontrol atau pengawasan yang dilakukan kepala madrasah terhadap para guru dalam menjalankan dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional, meliputi lima hal, yaitu: menyusun visi, naluri menjalankan tugas, kebanggaan terhadap madrasah, penghargaan pada personil berprestasi, pemberian kepercayaan. Tugas kontrol atau pengawasan terhadap pelaksanaan visi-misi madrasah dilakukan oleh semua guru.

Hal ini disampaikan oleh 78% responden kepala madrasah. 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 madrasah selaku pimpinan tertinggi di madrasah. Sebanyak 81% responden mengungkapkan bahwa setiap akhir tahun kepala madrasah memberikan penilaian secara periodik terhadap kinerja para guru dan karyawan madrasah.

Kepala madrasah juga mengontrol dan memotivasi personil madrasah agar dapat berperilaku yang dapat dibanggakan oleh madrasah. Ada 88% responden mengatakan bahwa kepala madrasah selalu memotivasi bawahan (guru-karyawan madrasah) untuk mengikuti berbagai kompetisi dan memberikan penghargaan kepada yang berhasil meraih prestasi dalam kompetisi itu. Kaitannya dengan kontrol dan motivasi, hal ini dinyatakan oleh Kepala MAN 1 Yogyakarta sebagai berikut:

“Kepala madrasah membuat suasana religius untuk meningkatkan kualitas madrasah. Kepala madrasah juga membuat kebijakan dengan memberikan penilaian mengenai cara mengajar guru, serta penilaian pengembangan diri siswa. Biasanya dilaksanakan setiap hari Senin (2x dalam sebulan) ketika pengajian rutin di kelas. Wali kelas membimbing para siswa, disertai dengan membagikan form penilaian. Selain pengajian untuk siswa dan guru, para karyawan juga diwajibkan untuk mengikuti pengajian keliling 2 bulan sekali”

Berdasarkan uraian tersebut diperoleh informasi bahwa kontrol terhadap perilaku guru dan karyawan berada pada kewenangan kepala sekolah dengan nilai rata-rata sebesar 17,56%. Hal ini berarti kontrol yang dimiliki guru kurang baik, karena wewenang kontrol guru hanya terkait dengan pelaksanaan visi-misi madrasah. Namun demikian kepala madrasah tidak melakukan diskriminasi gender saat melakukan pengawasan terhadap guru dan karyawan madrasah.

b. Aspek Kontrol dalam Dimensi Motivasi Inspirasional

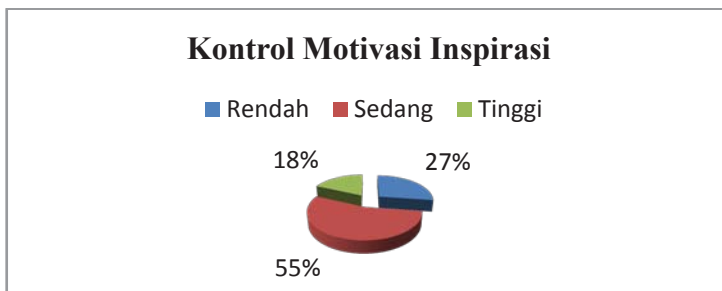
Skor dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol

diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol berada pada interval antara 5 – 20.

Dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol mengandung nilai *mean* = 15,06; median = 16,0; standar deviasi = 2,680; varians = 7,184; rentang data (*range*) = 12; skor minimum = 8; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 13; *percentile* 50% = 16; dan *percentile* 75% = 17.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 8 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol yang memiliki frekuensi sebesar 55% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian responden mempunyai skor kualitas motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol diatas nilai 16 dari skor empirik minimum 8

dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol melibatkan sebagian guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian kontrol yang dilakukan kepala madrasah 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 39% 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 54% guru madrasah.

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

c. Aspek Kontrol dalam Dimensi Stimulasi Intelektual

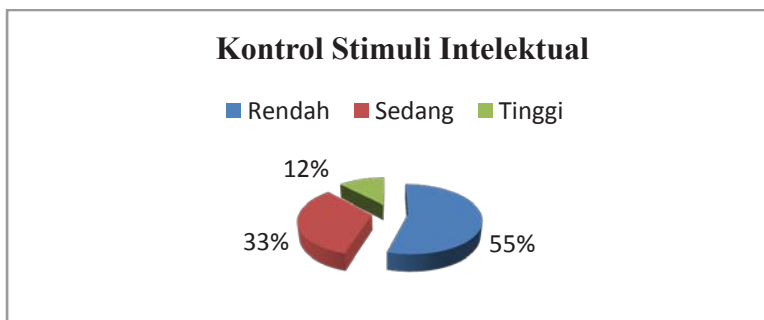
Skor dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 3 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol berada pada interval antara 5 – 15.

Dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol mengandung nilai *mean* = 10,91; *median* = 10,0; standar deviasi = 1,721; *varians* = 2,960; rentang data (*range*) = 6; skor minimum

= 9; skor maksimum = 15; *percentile* 25% = 10; *percentile* 50% = 10; dan *percentile* 75% = 12.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 9 – 15.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan tabel distribusi frekuensi tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol yang memiliki frekuensi sebesar 55% berada pada kategori rendah. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian kecil responden mempunyai skor kualitas stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol diatas nilai 12 dari skor empirik minimum 9 dan skor maksimum 15. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol melibatkan sebagian kecil guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian kontrol yang dilakukan kepala madrasah 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 madrasah sebanyak 60% responden. Kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap sikap inovatif dan rasional guru dan karyawan pada saat proses pembelajaran di kelas dan dalam perilaku keseharian di sekolah. Kepala madrasah beranggapan bahwa sikap inovatif dan rasional guru sangat penting untuk kemajuan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah 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. Kondisi ini merupakan budaya yang positif dan sudah diterapkan sebanyak 24 madrasah atau 72% responden madrasah di Propinsi DIY.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa pengawasan yang terkait dengan kemampuan guru dan karyawan masih tergolong rendah dengan nilai rata-rata sebesar 10,91%. Hal ini berarti bahwa kepala madrasah masih terlalu dominan dalam mengawasi personil madrasah. Sedangkan pengawasan yang bersifat non-formal dalam bentuk: sikap kerjasama, keramahan dan sebagainya diserahkan wewenang pengawasannya kepada seluruh personil madrasah. Dengan demikian hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak tampak adanya diskriminasi gender dalam dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah.

d. Aspek Kontrol dalam Dimensi Pertimbangan Individual

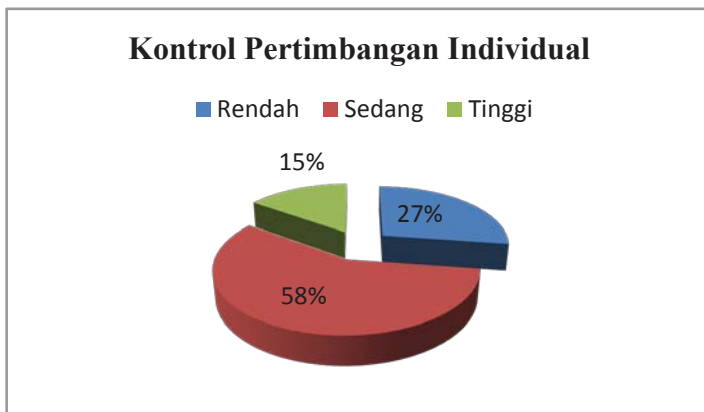
Skor dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol berada pada interval antara 5 – 20.

Dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan

transformatif kepala madrasah pada aspek kontrol mengandung nilai *mean* = 14,45; *median* = 14,0; standar deviasi = 2,181; *varians* = 4,756; rentang data (*range*) = 10; skor minimum = 10; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 12; *percentile* 50% = 14; dan *percentile* 75% = 16.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 10 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol yang memiliki frekuensi sebesar 58% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian kecil responden mempunyai skor kualitas pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol diatas nilai 16 dari skor empirik minimum 10 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek kontrol melibatkan sebagian kecil guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian kontrol atau pengawasan yang dilakukan kepala madrasah 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 madrasah dengan memberikan perhatian pada individu dilakukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah juga mengawasi personil madrasah dengan memberi perhatian secara pribadi. Perhatian tidak hanya urusan pekerjaan di madrasah, tetapi juga menjadi masalah keluarga yang dialami oleh personil madrasah. Kepala madrasah juga mengawasi cara memperlakukan karyawan satu demi satu, melalui pendekatan kekeluargaan yang bersifat non formal. Hal itu dinyatakan oleh 57% responden kepala madrasah.

Disamping itu sebanyak 51% responden juga mengatakan bahwa selama ini kepala madrasah telah melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pelatihan untuk karyawan. Pelatihan ketrampilan tertentu yang dibutuhkan oleh masing-masing personil madrasah kadang-kadang dilaksanakan di madrasah sendiri, atau juga mengikutkan pelatihan di luar madrasah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa kontrol atau pengawasan yang dilakukan kepala madrasah masih dalam kategori sedang, dengan nilai rata-rata sebesar 14,45%. Hal ini berarti bahwa pengawasan masih dominan dilakukan kepala madrasah terhadap personil madrasah. Namun pengawasannya tidak dilakukan dengan diskriminasi gender. Dengan demikian hal ini dilihat dari aspek kepemimpinan transformasional, belum tampak usaha untuk melibatkan guru sejawat dalam melakukan pengawasansesama. Sehingga belum menunjukkan adanya semangat untuk saling mengawasi dan mengingatkan di antara personil madrasah. Dengan demikian hal ini belum menimbulkan kesadaran untuk selalu berbuat kebaikan terhadap sesama personil madrasah. Kontrol yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak membedakan terhadap guru/karyawan laki-laki dan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah tidak terjadi diskriminasi gender pada aspek kontrol.

e. Perbedaan Aspek Kontrol Berdasarkan Jenjang Madrasah

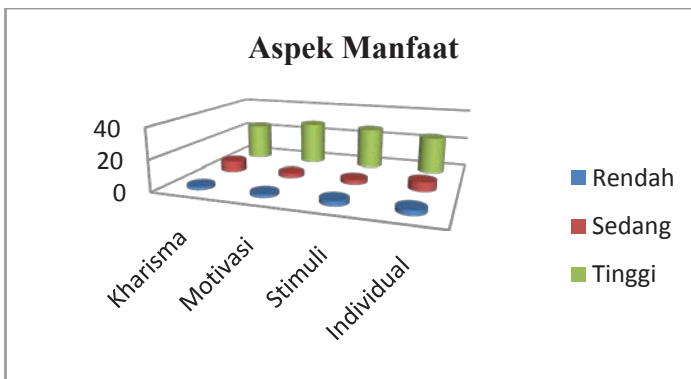
Perbedaan dalam aspek kontrol atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada para guru dilihat berdasarkan perbedaan jenjang pendidikan yaitu MIN, MTsN dan MAN.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *ANOVA one way*, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan dalam aspek kontrol atau pengawasan dalam dimensi perilaku kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah pada semua jenjang madrasah yakni: MIN, MTsN, dan MAN.

Namun demikian ada sedikit perbedaan pengawasan pada dimensi stimulasi intelektual, yakni bahwa pengawasan terhadap kemampuan dalam bersikap inovatif, rasional dan variasi dalam menyelesaikan masalah. Hal ini dikarenakan masih adanya persepsi bahwa tugas pengawasan merupakan tugas kepala madrasah semata, sehingga masih ada rasa apatis untuk mengawasi sikap inovatif, rasional, dan kemampuan menyelesaikan masalah secara variatif terhadap personil lain.

4. Aspek Manfaat dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang aspek manfaat dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang berkeadilan gender ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.



Dalam gambar histogram 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.

Adapun pembahasan masing-masing dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat dijelaskan sebagai berikut:

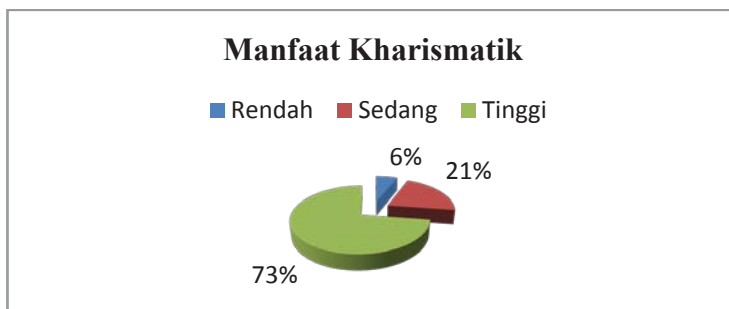
a. Aspek Manfaat dalam Dimensi Perilaku Kharismatik

Skor dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 5 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat berada pada interval antara 5 – 25.

Dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat mengandung nilai *mean* = 24,09; *median* = 25,0; standar deviasi = 1,487; *varians* = 2,210; rentang data (*range*) = 6; skor minimum = 19; skor maksimum = 25; *percentile* 25% = 23; *percentile* 50% = 25; dan *percentile* 75% = 25.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 19 – 25.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan tabel distribusi frekuensi tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat memiliki frekuensi sebesar 73% berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor kualitas perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat diatas nilai 20 dari skor empirik minimum 19 dan skor maksimum 25. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi perilaku kharismatik dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat melibatkan sebagian besar guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian manfaat yang dilakukan kepala madrasah 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 madrasah. Sebanyak 93% responden menyatakan bahwa penyusunan visi dan misi madrasah yang jelas akan diperoleh standar kemajuan madrasah. Ada 81% responden mengatakan bahwa keberhasilan seorang guru dapat membawa keharuman suatu madrasah dan hal ini merupakan bentuk promosi madrasah. Sementara terdapat 90% responden yang berpendapat, bahwa adanya rasa bangga personil madrasah terhadap madrasahnyanya akan berdampak pada semangat kebersamaan untuk

mempertahankan prestasi madrasahny sendiri.

Disamping itu manfaat pemberian penghargaan dan kepercayaan dari kepala madrasah kepada guru dan karyawan ternyata sangat dirasakan manfaatnya oleh seluruh guru madrasah. Ada sebanyak 75% dan 87% 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 madrasah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa manfaat yang diberikan kepada semua guru sangat baik, dengan nilai rata-rata sebesar 24,09%. Hal ini menunjukkan tidak adanya sikap diskriminatif dalam pemberian manfaat kepada personil madrasah.

Pada dimensi perilaku kharismatik ini, kepala madrasah sudah melakukan gaya kepemimpinan transformasional secara baik, karena telah melakukan tindakan yang memberikan manfaat secara menyeluruh di madrasah.

b. Aspek Manfaat dalam Dimensi Motivasi Inspirasional

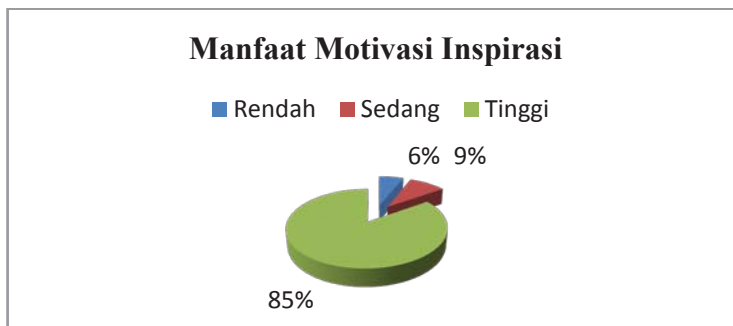
Skor dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat berada pada interval antara 5 – 20.

Dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat mengandung nilai *mean* = 19,33; *median* = 20,0; standar deviasi = 1,242; *varians* = 1,542; rentang data (*range*) = 5; skor minimum = 15; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 19; *percentile* 50% = 20; dan *percentile* 75% = 20.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan

skornya mempunyai rentang empiris antara 15 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan gambar diagram pie, berikut ini.



Pada gambar diagram pie tersebut memperlihatkan bahwa skor data dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat berada pada tinggi yakni sebesar 85%. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor kualitas motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat diatas nilai 16 dari skor empirik minimum 15 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat melibatkan sebagian besar guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian manfaat yang dilakukan kepala madrasah 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 sebanyak 84% 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 madrasah juga telah dirasakan manfaatnya oleh semua guru. Ada sebanyak 84% responden yang menyatakan bahwa upaya meningkatkan optimisme dapat membuat semangat guru dan karyawan madrasah bangkit kembali untuk berjuang meningkatkan kualitas madrasah.

Berdasarkan data tersebut ditunjukkan bahwa manfaat yang dirasakan oleh semua guru, dengan nilai rata-rata sebanyak 19,33%. Hal ini menunjukkan bahwa manfaat dalam hal 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 madrasah telah menunjukkan sikap kepemimpinan transformasional, karena telah mampu membuat semua guru merasakan manfaat dari upaya memotivasi bawahan secara menyeluruh.

c. Aspek Manfaat dalam Dimensi Stimulasi Intelektual

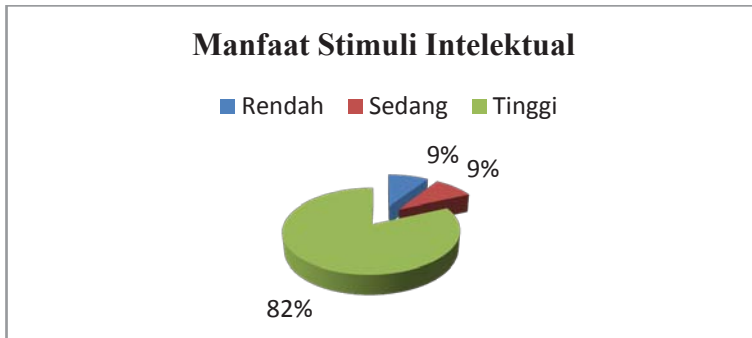
Skor dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 3 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat berada pada interval antara 5 – 15.

Dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat mengandung nilai *mean* = 14,73; *median* = 15,0; standar deviasi = 0,626; *varians* = 0,392; rentang data (*range*) = 2; skor minimum = 13; skor maksimum = 15; *percentile* 25% = 15; *percentile* 50% = 15; dan *percentile* 75% = 15.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan

skornya mempunyai rentang empiris antara 13 – 15.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan tabel distribusi frekuensi tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat yang memiliki frekuensi sebesar 82% berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor kualitas stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat di atas nilai 12 dari skor empirik minimum 13 dan skor maksimum 15. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat melibatkan semua guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian manfaat yang dilakukan kepala madrasah 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 ada sebanyak 100% 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 sebanyak 93% 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 madrasah tumbuh karena mendapatkan bekal kemampuan yang bervariasi.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa nilai rata-rata 14,73%. Hal ini berarti aspek manfaat pada dimensi stimulasi intelektual dirasakan manfaatnya oleh semua responden. Disamping 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 madrasah.

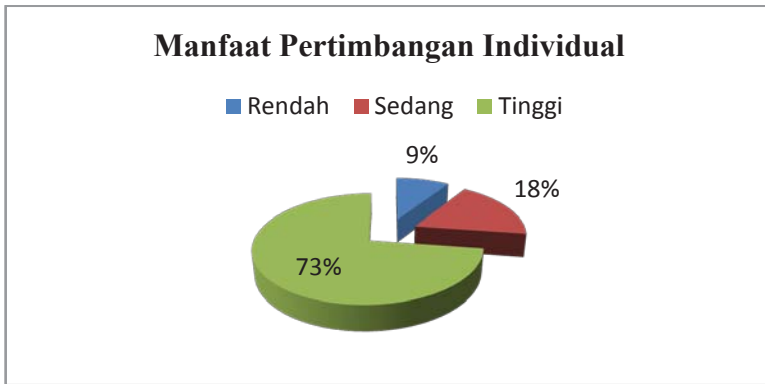
d. Aspek Manfaat dalam Dimensi Pertimbangan Individual

Skor dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat berada pada interval antara 5 – 20.

Dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat mengandung nilai *mean* = 19,39; *median* = 20,0; standar deviasi = 1,298; *varians* = 1,684; rentang data (*range*) = 6; skor minimum = 14; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 19; *percentile* 50% = 20; dan *percentile* 75% = 20.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar dan skornya mempunyai rentang empiris antara 14 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat yang memiliki frekuensi sebesar 73% berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor kualitas pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat di atas nilai 16 dari skor empirik minimum 14 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada aspek manfaat melibatkan sebagian besar guru laki-laki dan perempuan.

Pembagian manfaat yang diberikan kepala madrasah 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 93% responden yang menyatakan bahwa perhatian kepada karyawan secara individual berarti kepala madrasah telah memperlakukan personil madrasah 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 madrasah mampu memberikan pelatihan kepada karyawan

sesuai dengan yang dibutuhkan mereka. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan dirasakan manfaatnya oleh semua guru yakni sebanyak 93% responden kepala madrasah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat diskriminasi gender dalam aspek manfaat dari dimensi pertimbangan individual terhadap karyawan, dengan nilai rata-rata sebesar 19,39%. Hal ini berarti pertimbangan individual (sikap empati) kepala madrasah 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 madrasah kepada guru dan karyawan ternyata sesuai dengan kebutuhan profesional guru dan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah telah mempunyai gaya kepemimpinan transformasional karena kepala madrasah mampu mengembangkan upaya yang memberikan manfaat untuk personil madrasah.

e. Perbedaan Aspek Manfaat Berdasarkan Jenjang Madrasah

Perbedaan dalam aspek manfaat yang diberikan oleh kepala madrasah kepada para guru dan karyawan dilihat berdasarkan perbedaan jenjang pendidikan yaitu MIN, MTsN dan MAN.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan ANOVA *one way*, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan dalam aspek manfaat dalam dimensi perilaku kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah pada semua jenjang madrasah yakni: MIN, MTsN, dan MAN.

Pada semua jenjang madrasah (MIN, MTsN, dan MAN), pelatihan yang diberikan pada guru dan karyawan yang bersifat perorangan memberikan manfaat dan dirasakan manfaatnya oleh semua guru dan karyawan. Hal ini meningkatkan kinerja guru dan karyawan sehingga memberikan dampak pada peningkatan kualitas madrasah. Dalam pemberian manfaat ini juga tidak mengandung bias gender. Hal ini dikarenakan semua personil madrasah, baik laki-laki maupun perempuan

merasakan manfaat yang sama melalui perhatian kepala madrasah yang dilakukan secara perorangan.

5. Kepala Madrasah dalam Analisis Berkeadilan Gender

Berdasarkan pemaparan masing-masing aspek dalam analisis berkeadilan gender yang meliputi: pembagian kegiatan, akses yang didapat, kontrol yang dilakukan dan manfaat yang diperoleh, maka dapat dikompilasikan dan dihitung tingkat keadilan gender dari masing-masing aspek indikator adil gender.

Berdasarkan hasil perhitungan maka dapat diketahui bahwa aspek pembagian kegiatan dari kepala madrasah mendapatkan nilai rata-rata sebesar 60,67%. Hal ini menunjukkan bahwa pembagian kegiatan dari kepala madrasah belum dilakukan secara merata pada empat dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi: perilaku kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dan belum dirasakan oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan.

Sedangkan pada aspek akses yang didapat dari kepala madrasah memperoleh nilai rata-rata sebesar 65,03%. Hal ini menunjukkan bahwa akses yang didapat dari kepala madrasah untuk mendapatkan berbagai informasi pada guru dan karyawan juga belum merata. Akses informasi ini lebih banyak diketahui oleh orang-orang yang dekat dengan kepala madrasah. Dengan demikian kepala madrasah belum melakukan secara merata pada empat dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi: perilaku kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Kepala madrasah masih mementingkan hubungan yang bersifat birokratis daripada bersifat kekeluargaan. Sehingga akses informasi ini hanya dirasakan oleh sebagian guru laki-laki dan perempuan.

Pada aspek kontrol atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah memperoleh nilai rata-rata sebesar 58,00%. Hal ini menunjukkan bahwa kontrol atau pengawasan masih dominan dilakukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah belum mendelegasikan pengawasan itu secara menyatu pada seluruh personil madrasah. Kondisi ini mengakibatkan penegakan kedisiplinan masih tergantung pada satu figur kepala madrasah saja.

Pada aspek manfaat yang diperoleh kepala madrasah mendapatkan nilai rata-rata sebesar 77,55%. Hal ni menunjukkan

bahwa manfaat yang diperoleh kepala madrasah dirasakan oleh seluruh guru madrasah. Disamping itu kepala madrasah juga tidak membedakan antara guru laki-laki dan perempuan.

6. Perbedaan Keadilan Gender Kepala Madrasah Berdasarkan Jenjang Madrasah

Perbedaan kualitas keadilan gender kepala madrasah yang meliputi: pembagian kegiatan, akses yang didapat, kontrol yang dilakukan dan manfaat yang diperoleh berdasarkan jenjang madrasah MIN, MTsN, dan MAN.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *ANOVA one way*, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan dalam pembagian kegiatan, akses, kontrol, dan manfaat yang dilakukan oleh kepala madrasah berdasarkan berbagai jenis jenjang madrasah yakni MIN, MTsN dan MAN. Hal ini berarti bahwa kepala madrasah di MIN, MTsN dan MAN membagi secara sama peran gender kepada personil madrasah. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembagian kegiatan, akses, kontrol dan manfaat yang dilakukan oleh semua kepala madrasah pada jenjang MIN, MTsN dan MAN memiliki pola yang sama.

7. Perbedaan Keadilan Gender Kepala Madrasah Berdasarkan Jenis Kelamin

Perbedaan kualitas keadilan gender kepala madrasah yang meliputi: pembagian kegiatan, akses yang didapat, kontrol yang dilakukan dan manfaat yang diperoleh berdasarkan jenis kelamin kepala madrasah, yang meliputi; laki-laki dan perempuan.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *ANOVA one way*, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan dalam pembagian kegiatan, akses, kontrol, dan manfaat yang dilakukan oleh kepala madrasah berdasarkan jenis kelamin. Hal ini berarti bahwa kepala madrasah laki-laki maupun perempuan di MIN, MTsN dan MAN memiliki pola yang sama dalam membagi kegiatan, akses, kontrol, dan manfaat kepada personil madrasah. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepala madrasah laki-laki maupun perempuan memiliki pola pikir yang sama dalam memperlakukan guru dan karyawan madrasah di MIN, MTsN dan MAN.

8. Perbedaan Keadilan Gender Kepala Madrasah

Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Perbedaan kualitas keadilan gender kepala madrasah yang meliputi: pembagian kegiatan, akses yang didapat, kontrol yang dilakukan dan manfaat yang diperoleh berdasarkan tingkat pendidikan kepala madrasah, yang meliputi: S₁ dan S₂.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *ANOVA one way*, dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan dalam pembagian kegiatan, akses, kontrol, dan manfaat yang dilakukan oleh kepala madrasah berdasarkan jenis pendidikan kepala madrasah dengan nilai signifikansi untuk akses sebesar 0,049 dan manfaat sebesar 0,051. Hal ini berarti bahwa ada kecenderungan kepala madrasah yang sudah berpendidikan S₂ dapat membagi akses dan manfaat yang lebih merata untuk bawahannya daripada kepala madrasah yang berpendidikan S₁. Kondisi ini dikarenakan adanya kemampuan kepala madrasah yang berkaitan dengan komunikasi, metodologi, dan jaringan kerjasama yang lebih baik dari tingkat pendidikan sebelumnya.

Namun demikian pada aspek pembagian kegiatan dan kontrol atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak terdapat perbedaan antara kepala madrasah yang berpendidikan S₁ maupun S₂. Hal ini berarti bahwa kepala madrasah yang berasal dari pendidikan S₁ maupun S₂ membagi secara sama pekerjaan atau kegiatan kepada bawahannya sesuai dengan kemampuannya tanpa melakukan diskriminasi gender. Sedangkan pada aspek pengawasan, semuanya dilakukan oleh kepala madrasah, sebagai pelaksanaan fungsi kontrol atau pengawasan.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pola pembagian kegiatan, akses, kontrol dan manfaat yang dilakukan kepala madrasah menunjukkan adanya kesamaan pada semua jenjang madrasah (MIN, MTsN dan MAN) dan semua kepala madrasah yang laki-laki maupun yang perempuan. Adapun polanya adalah sebagai berikut:

- a. Pada pembagian kegiatan masih ditemukan adanya pandangan diskriminasi gender yakni berupa pandangan *stereotype*, *subordinat* dan *burden* pada kemampuan guru perempuan. Guru perempuan dianggap kurang mampu membuat konsep yang membutuhkan pemikiran, mereka hanya mampu di bidang teknis saja, dan tugas utamanya adalah domestik. Pembagian kegiatan tidak merata dalam dimensi perilaku kharismatik sehingga kepala madrasah

- belum menjadi sosok pemimpin yang dapat diteladani.
- b. Pembagian akses informasi belum merata. Hal ini dikarenakan akses informasi hanya didasarkan pada unsur kedekatan dengan kepala madrasah. Kepala madrasah masih mendominasi akses informasi yang terkait dengan pemberian pelatihan kepada karyawan. Wujud ketidakadilan gender adalah marginalisasi yang dilakukan kepala madrasah terhadap personil madrasah, terutama kepada guru perempuan yang tidak bersikap proaktif.
 - c. Pembagian wewenang dalam melakukan kontrol atau pengawasan masih didominasi kepala madrasah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah menjalankan fungsi kontrol atau pengawasan. Kondisi ini mengindikasikan adanya pandangan *sub-ordinat* pada personil madrasah yang dianggap tidak mampu bersikap adil jika melakukan fungsi kontrol atau pengawasan kepada sesamanya. Kontrol terhadap kemampuan personil madrasah yang berkaitan dengan sikap inovatif, rasional dan variasi dalam menyelesaikan masalah masih terdapat perbedaan untuk masing-masing jenjang madrasah di MIN, MTsN dan MAN.
 - d. Pemberian manfaat tidak mengandung diskriminasi gender. Hal ini dikarenakan personil madrasah, baik laki-laki maupun perempuan merasakan manfaat yang sama dari adanya perhatian kepala madrasah jika dilakukan secara perorangan. Kondisi ini memberikan manfaat dalam peningkatan kinerja karyawan setelah adanya perhatian dan perlakuan secara individual pada karyawan dan guru, sehingga terjadi peningkatan kualitas madrasah.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 33 responden kepala madrasah pada jenjang MIN, MTsN dan MAN di Propinsi DIY, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat ketidakadilan gender dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah. Ketidakadilan gender (diskriminasi gender) itu nampak dalam pembagian kegiatan, akses, kontrol yang diberikan kepala madrasah pada personil madrasah laki-laki dan perempuan yang tidak seimbang. Sedangkan wujud ketidakadilan gender yang terdapat dalam kepemimpinan kepala madrasah ini dikarenakan masih adanya pandangan *subordinat*, *stereotype* dan *marginalisasi* yang dilakukan kepada personil madrasah yang perempuan, dan

burden (tugas ganda) yang diterima oleh guru laki-laki.

C. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

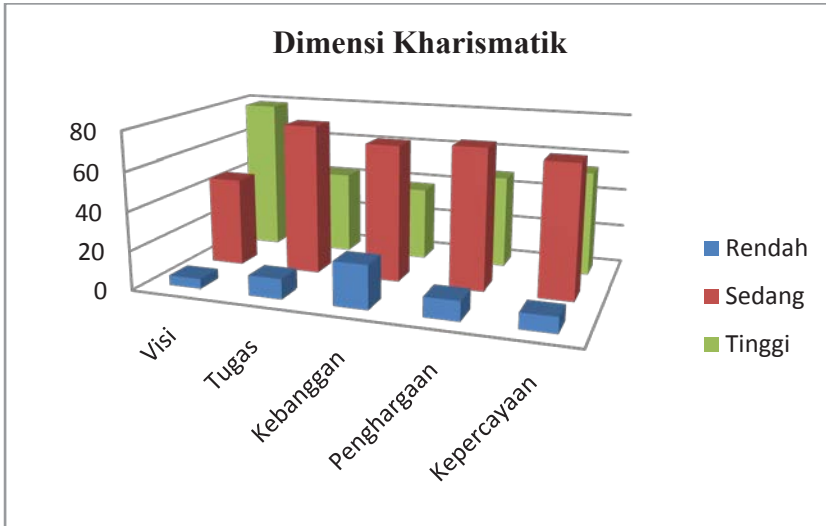
Model kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari pendapatnya Bass dan Steidlmeire serta Bass dan Avolio, yang membagi kepemimpinan transformasional ke dalam empat dimensi yaitu: (1) Perilaku kharismatik (keteladanan), (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan individual (sikap empati). Dengan demikian untuk mengetahui kepemimpinan transformasional kepala madrasah dilakukan penilaian oleh guru-guru madrasah. 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 transformasional kepala madrasah. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah skor angkanya berarti semakin kurang kepemimpinan transformasionalnya. Pemberian skor ini dimaknai dari guru-guru madrasah sebagai bawahan dari kepala madrasah, sehingga skor 1 sampai skor 5 diartikan sebagai berikut: skor 1 berarti sangat tidak setuju dengan kenyataan yang ada di madrasah; skor 2 berarti tidak setuju dengan kenyataan yang ada di madrasah; skor 3 berarti ragu-ragu dengan kenyataan yang ada di madrasah, skor 4 berarti setuju dengan kenyataan yang ada di madrasah, dan skor 5 berarti sangat setuju dengan kenyataan yang ada di madrasah.

Penilaian kepemimpinan transformasional kepala madrasah dilakukan oleh guru-guru madrasah melalui angket dan wawancara. Hasil penilaian guru-guru madrasah di MIN, MTsN dan MAN yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 130 orang tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah 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 madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dimensi Perilaku Kharismatik Kepala Sekolah

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensi perilaku kharismatik (keteladanan) dari kepemimpinan

transformatasional kepala madrasah ditunjukkan pada gambar histogram berikut ini.



Dalam gambar histogram tersebut menunjukkan hasil perhitungandeskriptifstatistiktentangaspek-aspekdalamdimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformatasional yang meliputi: (1) Menyusun visi, (2) Naluri tugas, (3) Kebanggaan, (4) Penghargaan, dan (5) Kepercayaan. Adapun pembahasan masing-masing aspek dari dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformatasional kepala madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Aspek Menyusun Visi dalam Dimensi Perilaku Kharismatik

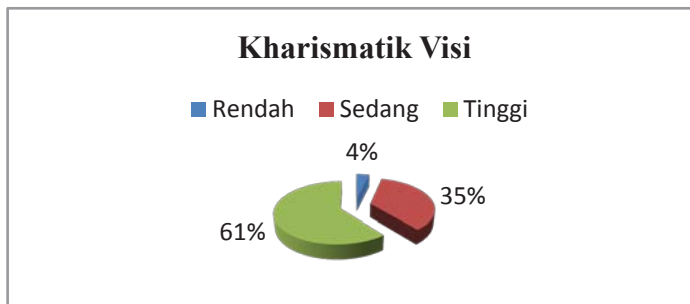
Skor aspek menyusun visi dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformatasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek menyusun visi dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformatasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 20.

Aspek menyusun visi dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformatasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 16,87; *median* = 17,0; standar deviasi = 2,317; *varians* = 5,37; *rentang data (range)* = 12; skor minimum = 8; skor maksimum = 20; *percentile 25%* =16; *percentile 50%*

=17; dan *percentile* 75% =19.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data menyusun visi dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 16. Skornya mempunyai rentang empiris antara 8 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data menyusun visi dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek menyusun visi dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 61% berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek menyusun visi dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 16 dari skor empirik minimum 8 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek menyusun visi dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional, kepala madrasah melakukan kegiatan penyusunan visi madrasah dengan melibatkan semua guru madrasah.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan dimensi perilaku kharismatik pada aspek menyusun visi madrasah menunjukkan sebanyak 37% responden guru-guru madrasah yang menyatakan bahwa kepala madrasah melibatkan semua personil madrasah dalam penyusunan visi

madrasah tersebut. Demikian pula pada saat merencanakan program kegiatan madrasah, kepala madrasah juga mengajak guru, karyawan dan siswa, sebagaimana yang dinyatakan oleh 23% responden. Disamping itu ada sebanyak 7% responden yang menilai bahwa tidak semua guru dan karyawan dilibatkan dalam membuat perencanaan kegiatan sekolah. Dalam kepemimpinannya, kepala madrasah sangat dominan dalam menentukan perencanaan kegiatan sekolah dan kurang mengajak musyawarah warga madrasah. Akibatnya banyak kegiatan tidak berjalan secara efektif. Hal ini dikemukakan oleh salah seorang guru MTs Wonosari sebagai berikut:

“Kepala Sekolah belum secara maksimal melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Hal ini menyebabkan kecemburuan di kalangan guru. Kepemimpinan Kepala Sekolah belum menunjukkan adanya budaya demokrasi. Masih ada keberpihakan terhadap beberapa golongan. Hanya beberapa personil sekolah yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Beberapa guru merasa terpinggirkan perannya, karena tidak diikutsertakan dalam pengambilan sebuah keputusan”

Namun demikian ada sebanyak 28% responden yang tidak menyetujui hal itu. Menurut mereka kepala madrasah selama ini sudah melibatkan guru meskipun tidak semua guru. Sebanyak 10% responden yang menyatakan bahwa kepala madrasah tidak melibatkan guru dalam menyusun perencanaan strategis. Kegiatan dalam penyusunan perencanaan strategis biasanya hanya dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah yang dijabat oleh guru laki-laki. Namun demikian sebanyak 25% responden berpendapat bahwa kepala madrasah memahami pendapat yang disampaikan oleh guru dan karyawan madrasah sebagai bawahannya. Sedangkan sebanyak 5% responden menilai bahwa kepala madrasah tidak bisa memahami pendapat bawahannya.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden guru-guru madrasah menilai dalam penyusunan visi madrasah, kepala madrasah sudah melibatkan bawahannya. Namun demikian pelibatan bawahan dalam penyusunan visi madrasah masih tergolong sedang. Disamping itu juga masih terdapat diskriminasi gender dalam penyusunan visi madrasah. Hal ini dikarenakan

dalam penyusunan visi madrasah hanya melibatkan guru-guru perempuan yang lebih sedikit dibandingkan dengan guru laki-laki. Hal ini disebabkan adanya anggapan bahwa guru perempuan kurang memiliki kemampuan dan belum kompeten dalam merumuskan konsep.

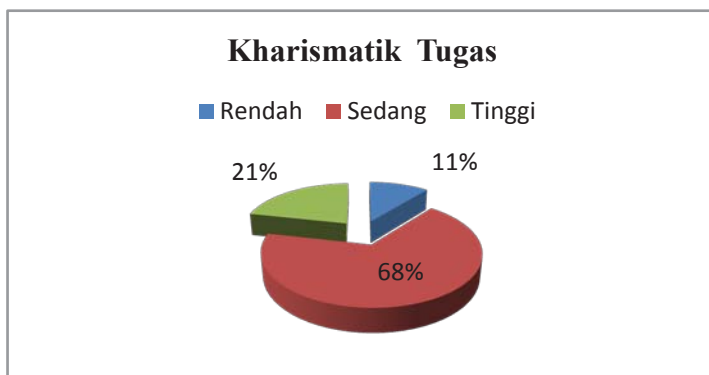
b. Aspek Naluri Tugas dalam Dimensi Perilaku Kharismatik

Skor aspek naluri tugas dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 5 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek naluri tugas dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 25.

Aspek naluri tugas dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 20,30; *median* = 20,50; standar deviasi = 2,477; *varians* = 6,134; rentang data (*range*) = 15; skor minimum = 10; skor maksimum = 25; *percentile* 25% = 19; *percentile* 50% = 20,5; dan *percentile* 75% = 22.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data naluri tugas dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada di atas kelas 19. Skornya mempunyai rentang empiris antara 10 – 25

Adapun distribusi frekuensi dari skor data naluri tugas dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada Pada gambar diagram pie di atas, berikut ini.



Berdasarkan Pada gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek naluri tugas dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 68% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek naluri tugas dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 20 dari skor empirik minimum 10 dan skor maksimum 25. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek naluri tugas dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional, kepala madrasah mempunyai naluri tugas yang baik dalam memajukan pendidikan di madrasah.

Hasil penilaian responden guru-guru madrasah terhadap naluri tugas kepala madrasah dalam menjalankan tugas menunjukkan bahwa sebanyak 71% responden menilai kepala madrasah mempunyai semangat kerja yang tinggi. Namun demikian sebanyak 35% responden menilai bahwa semangat kerja kepala madrasah belum seimbang dibandingkan dengan besarnya gaji yang diterima. Disamping itu responden juga menilai bahwa kepala madrasah membolehkan bawahannya untuk berbeda pendapat dalam mengelola pendidikan di madrasah. Sebanyak 12% responden menyatakan bahwa kepala madrasah tidak bisa berbeda pendapat dengan bawahannya, sehingga cenderung menimbulkan konflik dengan bawahannya. Jika ada personil madrasah yang berani berbeda pendapat dengan kepala madrasah, maka bawahan tersebut akan disingkirkan.

Sebanyak 50% responden menyatakan bahwa kepala madrasah menetapkan aturan yang sama kepada semua

personil yang ada di madrasah. Namun demikian terdapat 5% responden menyatakan bahwa kepala madrasah membuat aturan yang diskriminatif antara guru laki-laki dan guru perempuan, misalnya tentang pembagian tanggung jawab dan kedisiplinan. Sebanyak 54% responden juga menyatakan kalau kepala madrasah selalu melakukan evaluasi program setiap akhir tahun. Namun demikian sebanyak 4% responden menyatakan kalau kepala madrasah tidak biasa melakukan evaluasi program yang telah dibuat secara periodik.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa pada aspek naluri tugas dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional, kepala madrasah belum menunjukkan kapasitasnya untuk menjalankan tugas kinerjanya secara maksimal sesuai dengan tunjangan yang diterima sebagai kepala madrasah. Disamping itu kepala madrasah belum berfungsi sebagai penggerak dalam menumbuhkan semangat kebersamaan untuk memajukan pendidikan di madrasah. Namun demikian kondisi diskriminasi gender hanya sedikit terjadi dalam pembagian tanggung jawab dan aturan kedisiplinan antara guru laki-laki dan guru perempuan. Hal ini dikarenakan adanya pengertian kepala madrasah terhadap banyaknya tugas-tugas domestik yang dilakukan oleh guru perempuan sehingga guru-guru perempuan kurang disiplin dalam tugasnya di madrasah.

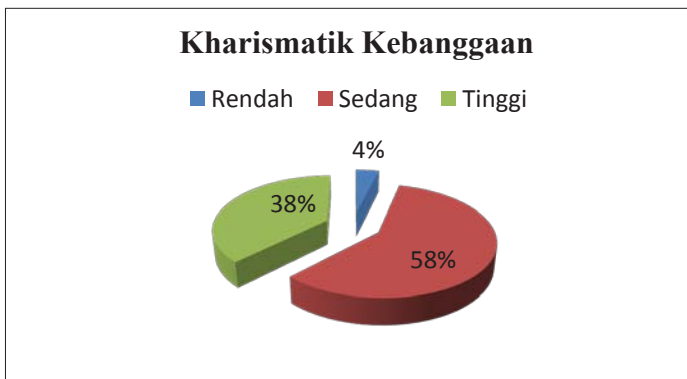
c. Aspek Kebanggaan dalam Dimensi Perilaku Kharismatik

Skor aspek kebanggaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 3 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek kebanggaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval 5 – 15.

Aspek kebanggaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 12,05; *median* = 12,0; standar deviasi = 2,064; varians = 4,261; rentang data (*range*) = 9; skor minimum = 6; skor maksimum = 15; *percentile* 25% = 11; *percentile* 50% = 12; dan *percentile* 75% = 14.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data kebanggaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 11. Skornya mempunyai rentang empiris antara 6 - 15.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data kebanggaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie di atas tersebut diperoleh informasi bahwa aspek kebanggaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 58% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek kebanggaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 12 dari skor empirik minimum 6 dan skor maksimum 15. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek kebanggaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional, kepala madrasah merupakan figur yang menjadi kebanggaan bagi seluruh personil madrasah.

Kebanggaan terhadap sosok kepala madrasah ternyata diakui oleh sebanyak 50% responden. Namun demikian 50% responden lainnya tidak membanggakan sosok kepala madrasah, tetapi mereka lebih membanggakan prestasi

madrasah. Di samping itu, sebanyak 51% responden menyatakan bahwa mereka mengikuti dan mentaati perilaku kepala madrasah dalam mengelola madrasah, tetapi terdapat sebanyak 5% responden yang tidak mengikuti perilaku kepala madrasah yang dianggapnya kurang tepat, misalnya berperilaku otoriter dan kurang ramah terhadap bawahan.

Berdasarkan data tersebut dapat dinyatakan bahwa kebanggaan guru terhadap kepala madrasah tergolong cukup. Hal ini berarti sosok kepala madrasah cukup menjadi sosok kebanggaan warga madrasah. Namun demikian masih adanya sikap otoriter pada sebagian kepala madrasah, yang tidak disukai oleh bawahan. Sedangkan pada aspek kebanggaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional, kepala madrasah tidak menunjukkan sikap diskriminasi gender. Rasa kebanggaan ini lebih dirasakan karena adanya prestasi kerja dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, bukan disebabkan oleh jenis kelamin kepala madrasah.

d. Aspek Penghargaan dalam Dimensi Perilaku Kharismatik

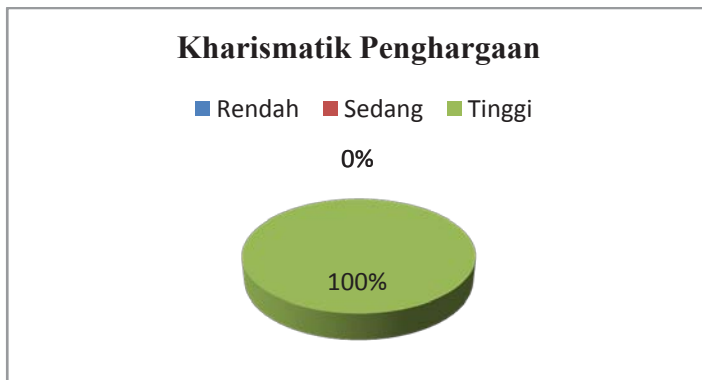
Skor aspek penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval 5 – 20.

Aspek penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 16,79; *median* = 17,0; standar deviasi = 2,163; varians = 4,677; rentang data (*range*) = 9; skor minimum = 11; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 16; *percentile* 50% = 17; dan *percentile* 75% = 18,25.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada

diatas kelas 16. Skornya mempunyai rentang empiris antara 11 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 55% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 16 dari skor empirik minimum 11 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional, kepala madrasah selalu menghargai pendapat dari guru dan karyawan madrasah. Disamping itu kepala madrasah juga memberikan penghargaan kepada personil madrasah.

Sebagian besar responden yaitu sebanyak 94%, mengatakan bahwa kepala madrasah senantiasa mendiskusikan tentang pengelolaan madrasah kepada seluruh personil madrasah. Namun demikian hanya sebanyak 3% responden yang menilai bahwa kepala madrasah tidak suka mendiskusikan tentang pengelolaan madrasah dengan personil madrasah. Disamping itu pemberian penghargaan yang berbeda dari kepala madrasah terhadap guru - karyawan laki-laki dan perempuan ditentang oleh 89% responden, tetapi diakui oleh sebanyak

7% responden. Adanya kedekatan antara pimpinan madrasah dengan personil madrasah yang memperoleh penghargaan, menimbulkan prasangka negatif terhadap pimpinan madrasah.

Penilaian yang mengatakan bahwa kepala madrasah lebih memperhatikan pendapat guru laki-laki dibandingkan dengan guru perempuan, ditolak oleh sebagian besar responden (84%). Sedangkan sebanyak 7% responden merasakan adanya diskriminasi penghargaan terhadap pendapat guru laki-laki dibandingkan dengan guru perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional, kepala madrasah tidak bersikap diskriminatif. Selanjutnya terdapat sebanyak 87% responden yang menilai bahwa kepala madrasah bersikap terbuka untuk dikritik. Sedangkan sebanyak 4% responden menyatakan bahwa kepala madrasah tidak mau untuk dikritik, karena kritikan ini lebih cenderung menimbulkan konflik antara pimpinan dan bawahan, sehingga banyak personil madrasah yang bersikap apatis terhadap program kerja yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa pada aspek penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional berkeadilan gender, kepala madrasah memberikan penghargaan yang belum sama terhadap guru laki-laki dan guru perempuan. Jadi masih ada anggapan adanya subordinat antara guru laki-laki dan guru perempuan. Dengan demikian kepala madrasah belum menunjukkan adanya kepemimpinan transformasional berkeadilan gender secara penuh karena beberapa guru masih merasa diperlakukan secara marginal, dan tidak didengar pendapatnya. Marginalisasi ini dilakukan karena adanya anggapan subordinat kepala madrasah terhadap sebagian guru laki-laki dan guru perempuan. Guru perempuan dipandang memiliki kemampuan dibawah rata-rata.

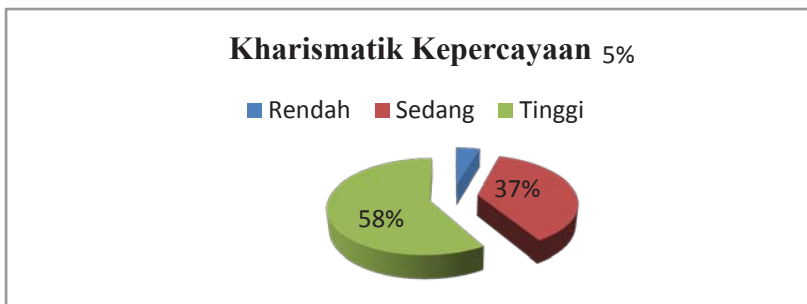
e. Aspek Kepercayaan dalam Dimensi Perilaku Kharismatik

Skor aspek kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang berisi 3 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 alternatif jawaban

dengan skoryang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian interval skor aspek kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah antara 5 – 15.

Aspek kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 12,30; *median* = 12,0; standar deviasi = 2,018; *varians* = 4,072; rentang data (*range*) = 9; skor minimum = 6; skor maksimum = 15; *percentile* 25% = 11,75; *percentile* 50% = 12; dan *percentile* 75% = 14.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 11,75. Skornya mempunyai rentang empiris antara 6 – 15. Adapun distribusi frekuensi pada aspek kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 58% berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden memberikan skor yang cukup tinggi pada aspek kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional. Nilai skornya sebesar 12 dari skor empirik minimum 6 dan skor maksimum 15. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek kepercayaan dalam dimensi

perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional, kepala madrasah menaruh kepercayaan yang tinggi pada semua personil madrasah.

Sebanyak 93% responden guru memberikan penilaian bahwa pemberian kepercayaan kepala madrasah kepada guru dan karyawan dilakukan secara sama. Sedangkan sebanyak 5% responden merasa diperlakukan tidak sama oleh kepala madrasah. Penilaian yang menyatakan bahwa pemberian sanksi yang berbeda dari kepala madrasah, ditolak oleh sebanyak 81% responden. Namun demikian ada sebanyak 14% responden yang menyetujuinya karena mereka merasakan sendiri, bagaimana pemberian sanksi yang berbeda pada dua guru yang memiliki kasus yang sama.

Penilaian yang menyatakan bahwa kepercayaan kepala madrasah kepada guru laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan guru perempuan, juga tidak disetujui oleh 82% responden. Mereka menilai bahwa kepala madrasah sudah memberikan kepercayaan yang sama kepada guru laki-laki dan guru perempuan. Namun dalam peluang jabatan, guru perempuan tidak mau menggunakan kesempatan dengan baik saat ada pengisian lowongan jabatan pimpinan madrasah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa pada aspek kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional, kepala madrasah sudah memberikan kepercayaan kepada guru madrasah dengan baik. Hal ini berarti kepala madrasah sudah memberikan kepercayaan yang sama kepada semua guru. Namun demikian tanggapan guru terhadap kepercayaan yang diberikan tersebut berbeda-beda. Disamping itu masih dijumpai sikap diskriminatif kepala madrasah dalam memberikan tugas dan sanksi kepada para guru. Hal ini menunjukkan bahwa subyektifitas kepala madrasah masih tinggi dan belum menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional pada aspek kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik.

f. Perbedaan Dimensi Perilaku Kharismatik Berdasarkan Jenjang Madrasah

Hasil penilaian guru terhadap dimensi perilaku kharismatik dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah dilihat berdasarkan jenjang madrasah yaitu MIN, MTsN dan MAN.

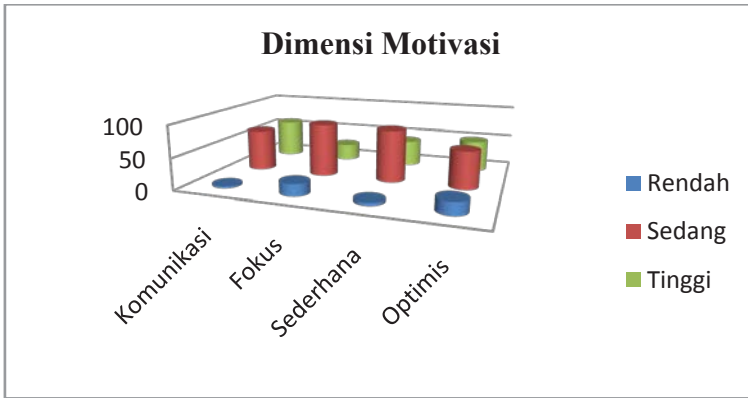
Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan ANOVA *one way*, dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pada aspek naluri tugas dan aspek penghargaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah pada semua jenjang madrasah yakni: MIN, MTsN, dan MAN. Dengan demikian ada perbedaan pada semangat kerja dan pemberian penghargaan yang dilakukan oleh kepala madrasah, pada jenjang madrasah (MIN, MTsN, dan MAN). Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi jenjang madrasah (MIN, MTsN, dan MAN), maka semakin besar semangat kerja dan pemberian penghargaan dilakukan oleh kepala madrasah.

Sedangkan pada aspek menyusun visi, kebanggaan, dan kepercayaan dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional kepala madrasah tidak terdapat perbedaan pada semua jenjang madrasah yakni: MIN, MTsN, dan MAN. Dengan demikian ada kesamaan pada aspek pelibatan guru dalam penyusunan visi madrasah, kebanggaan terhadap kepala madrasah, dan pemberian kepercayaan kepada guru madrasah untuk berbagai jenjang madrasah (MIN, MTsN, dan MAN). Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan aspek pelibatan guru dalam penyusunan visi madrasah, kebanggaan terhadap kepala madrasah, dan pemberian kepercayaan kepada guru madrasah pada semua jenjang madrasah yakni: MIN, MTsN, dan MAN.

Hal ini menunjukkan bahwa dimensi perilaku kharismatik dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah belum dijalankan secara penuh. Kepala madrasah belum menjadi sosok yang patut diteladani pada semua aspek dalam dimensi perilaku kharismatik kepemimpinan transformasional. Ketidakadilan gender juga masih terjadi terutama pandangan *stereotype*, *subordinat*, dan sikap marginalisasi dari kepala madrasah kepada guru perempuan.

2. Dimensi Motivasi Inspirasional Kepala Sekolah

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



Pada gambar histogram tersebut menunjukkan hasil perhitungan deskriptif statistik tentang aspek-aspek dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional yang meliputi: (1) Komunikasi, (2) Fokus, (3) Sederhana, dan (4) Optimis.

Adapun pembahasan masing-masing aspek dari dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Aspek Komunikasi dalam Dimensi Motivasi Inspirasional

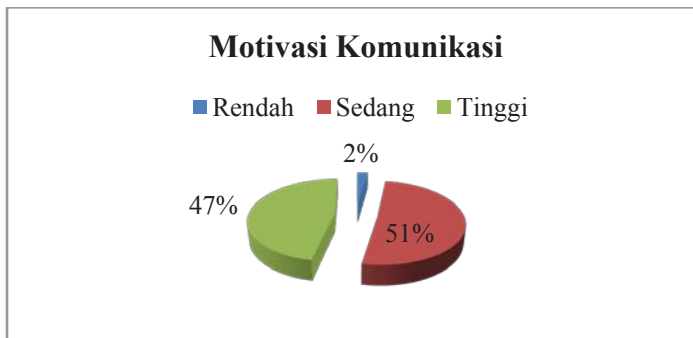
Skor aspek komunikasi dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 3 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian interval skor aspek komunikasi dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada skor 5 – 15.

Aspek komunikasi dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah dinyatakan dengan nilai *mean* = 12,58; *median* = 12,0; standar deviasi = 1,698; varians = 2,882; rentang data (*range*) = 9; skor minimum = 6; skor maksimum = 15; *percentile* 25% = 12; *percentile* 50% = 12; dan *percentile* 75% = 14.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data komunikasi dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi

DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 12. Skornya mempunyai rentang empiris antara 6 – 15.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data komunikasi dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek komunikasi dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 51% berada pada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa separoh responden mempunyai skor pada aspek komunikasi dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 12 dari skor empirik minimum 6 dan skor maksimum 15. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek komunikasi dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional, kepala madrasah telah menjalin komunikasi secara baik dengan personil madrasah.

Penilaian guru terhadap kemampuan kepala madrasah dalam memberikan motivasi bawahan dengan memberi harapan yang tinggi mendapatkan nilai baik oleh 88% responden, sedangkan sebesar 5% responden memberikan nilai kurang. Disamping itu pernyataan yang menyatakan bahwa komunikasi yang dilakukan kepala madrasah kurang memberikan motivasi bawahan ditolak oleh 93% responden. Ini berarti bahwa sebagian besar responden guru menilai bahwa komunikasi kepala madrasah sudah bagus. Bahkan penilaian responden sebanyak 89% guru menyatakan

bahwa kemampuan kepala madrasah dalam memberikan pemahaman kepada semua personil madrasah sudah baik, dan tidak mengandung diskriminasi gender.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa pada aspek komunikasi dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional, kepala madrasah mempunyai kemampuan komunikasi yang bagus. Di samping itu, kepala madrasah juga menunjukkan tidak ada diskriminasi gender, karena semua personil madrasah diajak berkomunikasi dengan diberi harapan-harapan yang tinggi untuk memajukan madrasah.

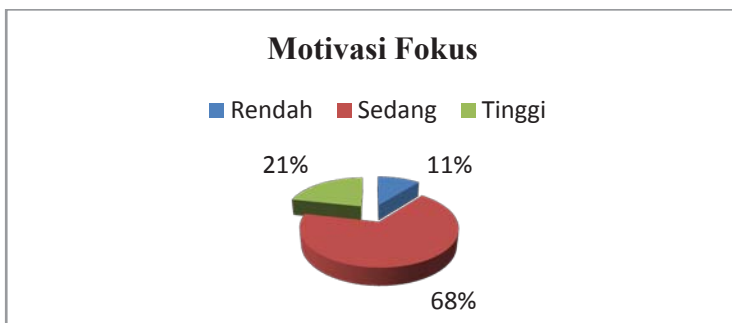
b. Aspek Fokus dalam Dimensi Motivasi Inspirasional

Skor aspek fokus dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek fokus dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 20.

Aspek fokus dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 15,45; *median* = 16,0; standar deviasi = 2,020; varians = 4,078; rentang data (*range*) = 10; skor minimum = 10; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 14; *percentile* 50% = 16; dan *percentile* 75% = 16.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data fokus dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada di atas kelas 14. Skornya mempunyai rentang empiris antara 10 – 20

Adapun distribusi frekuensi dari skor data fokus dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek fokus dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 68% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek fokus dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 16 dari skor empirik minimum 10 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek fokus dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional, kepala madrasah memberikan perhatian pada pekerjaan yang dilakukan oleh personil madrasah dan fokus dalam memajukan pendidikan di madrasah.

c. Aspek Sederhana dalam Dimensi Motivasi Inspirasional

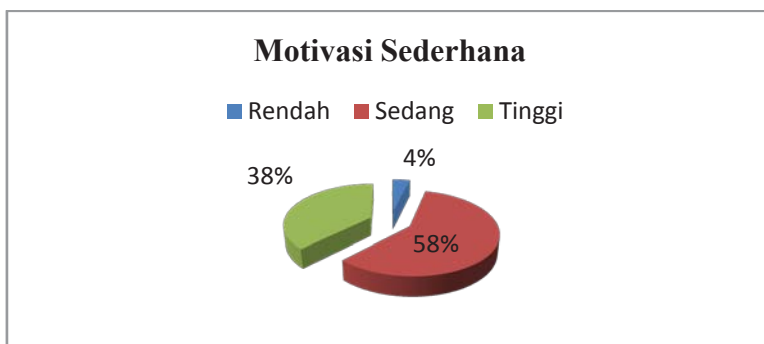
Skoraspek sederhana dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek sederhana dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 20.

Aspek sederhana dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 16,86; *median* = 17,0; standar deviasi = 1,816; varians = 3,299; rentang data (*range*) = 10; skor minimum = 10; skor maksimum = 20; *percentile* 25% = 16; *percentile* 50% = 17; dan *percentile* 75% = 18.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut

menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data sederhana dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada di atas kelas 16. Skornya mempunyai rentang empiris antara 10 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data sederhana dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek sederhana dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 58% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek sederhana dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 16 dari skor empirik minimum 10 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek sederhana dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional, kepala madrasah memberikan arahan secara sederhana sesuai dengan pemahaman personil madrasah.

d. Aspek Optimis dalam Dimensi Motivasi Inspirasional

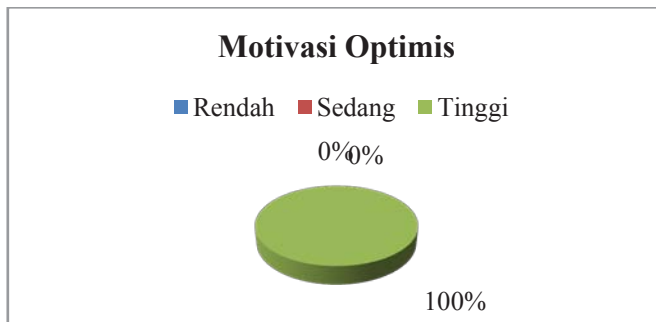
Skor aspek optimis dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 5 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif

jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek optimis dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 25.

Aspek optimis dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 20,88; *median* = 21,0; standar deviasi = 2,391; *varians* = 5,715; rentang data (*range*) = 11; skor minimum = 14; skor maksimum = 25; *percentile* 25% =19; *percentile* 50% =21; dan *percentile* 75% = 23.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data optimis dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 19. Skornya mempunyai rentang empiris antara 14 – 25.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data optimis dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie. berikut ini.

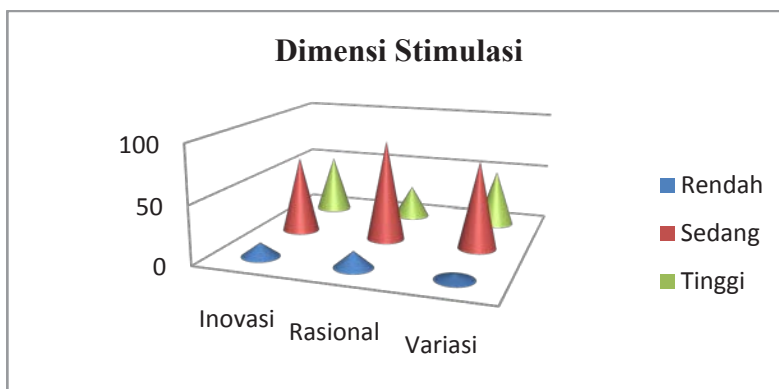


Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek optimis dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 46% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek optimis dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 20 dari skor empirik minimum 14 dan

skor maksimum 25. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek optimis dalam dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional, kepala madrasah selalu memberikan rasa oprtimisme dalam bekerja kepada guru dan karyawan madrasah.

3. Dimensi Stimulasi Intelektual Kepala Sekolah

Hasil perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensistimulasiintelektualdari kepemimpinantransformasional kepala madrasah 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. Adapun pembahasan masing-masing aspek dari dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Aspek Inovasi dalam Dimensi Stimulasi Intelektual

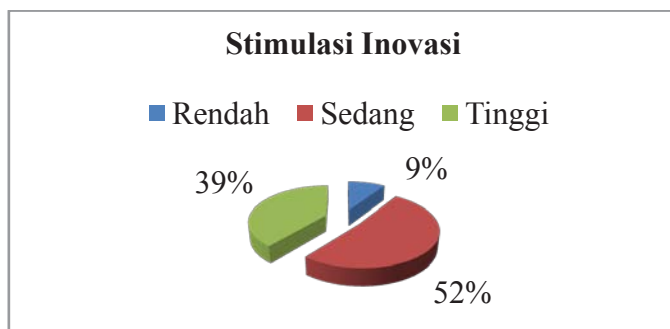
Skor aspek inovasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek inovasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 20.

Aspek inovasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah

mengandung nilai *mean* = 17,02; median = 17,0; standar deviasi = 1,863; varians = 3,473; rentang data (*range*) = 8; skor minimum = 12; skor maksimum = 20; *percentile* 25% =16; *percentile* 50% =17; dan *percentile* 75% =19.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data inovasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 16. Skornya mempunyai rentang empiris antara 12 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data inovasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek inovasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 52% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa separoh responden mempunyai skor pada aspek inovasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 16 dari skor empirik minimum 12 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek inovasi dalam dimensistimulasi intelektual kepemimpinan transformasional, kepala madrasah mendorong inovasi yang dilakukan oleh personil madrasah.

b. Aspek Rasional dalam Dimensi Stimulasi Intelektual

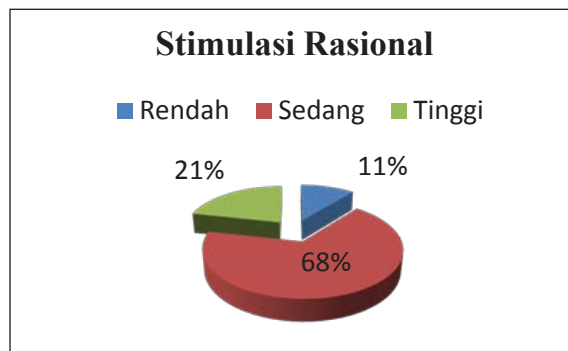
Skor aspek rasional dalam dimensi stimulasi intelektual

kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek rasional dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 20.

Aspek rasional dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 15,99; median = 16,0; standar deviasi = 1,903; varians = 3,620; rentang data (*range*) = 9; skor minimum = 11; skor maksimum = 20; *percentile* 25% =15; *percentile* 50% = 16; dan *percentile* 75% =17.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data rasional dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 15. Skornya mempunyai rentang empiris antara 11 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data rasional dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek rasional dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 68% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian

besar responden mempunyai skor pada aspek rasional dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 16 dari skor empirik minimum 11 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek rasional dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional, kepala madrasah mendorong personil madrasah untuk bersikap rasional.

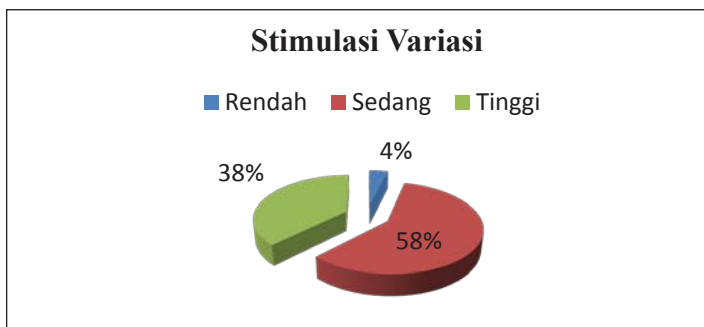
c. Aspek Variasi dalam Dimensi Stimulasi Intelektual

Skor aspek variasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 3 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek variasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 15.

Aspek variasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 12,24; *median* = 12,0; standar deviasi = 1,534; *varians* = 2,354; rentang data (*range*) = 9; skor minimum = 6; skor maksimum = 15; *percentile* 25% = 12; *percentile* 50% = 12; dan *percentile* 75% = 13.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data variasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 12. Skornya mempunyai rentang empiris antara 6 – 15.

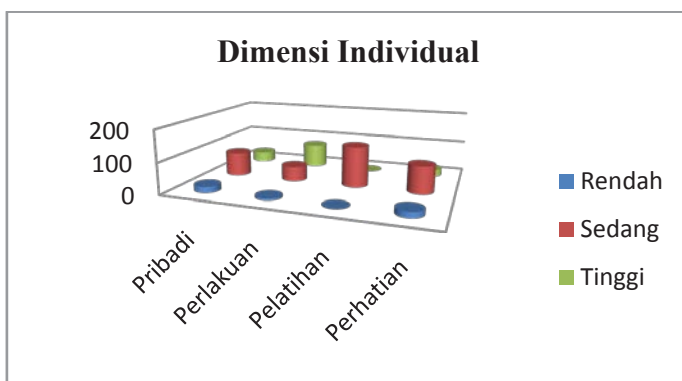
Adapun distribusi frekuensi dari skor data variasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek variasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 58% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek variasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 12 dari skor empirik minimum 6 dan skor maksimum 15. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek variasi dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional, kepala madrasah melakukan berbagai variasi dalam melaksanakan tugas di madrasah.

3. Dimensi Pertimbangan Individual Kepala Sekolah

Perhitungan deskriptif statistik data penelitian tentang dimensi pertimbangan individual dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah 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. Adapun pembahasan masing-masing aspek dari dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

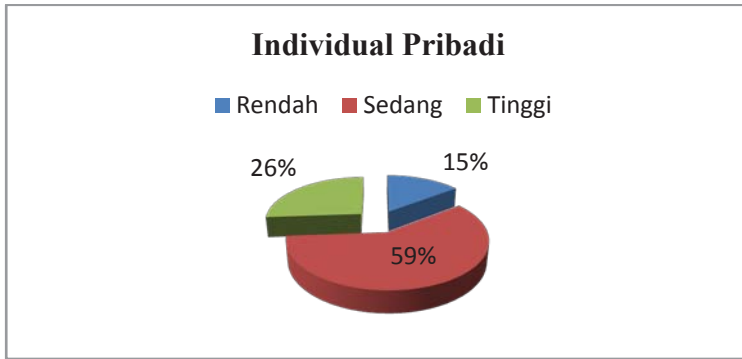
a. Aspek Pribadi dalam Dimensi Pertimbangan Individual

Skor aspek pribadi dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 7 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek pribadi dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 35.

Aspek pribadi dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 23,38; *median* = 28,0; standar deviasi = 3,104; varians = 9,634; rentang data (*range*) = 16; skor minimum = 19; skor maksimum = 35; *percentile* 25% = 26; *percentile* 50% = 28; dan *percentile* 75% = 31.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data pribadi dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 26. Skornya mempunyai rentang empiris antara 19 – 35.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data pribadi dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek pribadi dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 59% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek pribadi dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 28 dari skor empirik minimum 19 dan skor maksimum 35. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek pribadi dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional, kepala madrasah memberikan perhatian secara pribadi terhadap tugas-tugas yang dilakukan dan masalah yang dihadapi oleh personil madrasah.

b. Aspek Perlakuan dalam Dimensi Pertimbangan Individual

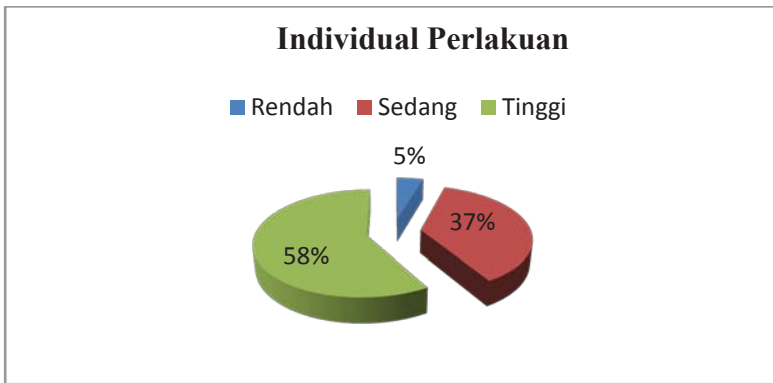
Skor aspek perlakuan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 3 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek perlakuan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 15.

Aspek perlakuan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 12,97; *median* = 13,00; standar deviasi = 1,473; varians = 2,170; rentang data (*range*) = 7; skor minimum = 8; skor maksimum = 15; *percentile* 25% = 12; *percentile* 50% = 13; dan *percentile* 75% = 14.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut

menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur kearah kanan. Hal ini berarti bahwa data perlakuan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 12. Skornya mempunyai rentang empiris antara 8 – 15

Adapun distribusi frekuensi dari skor data perlakuan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek perlakuan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 58% berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai skor pada aspek perlakuan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 12 dari skor empirik minimum 8 dan skor maksimum 15. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek perlakuan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional, kepala madrasah memberikan perlakuan secara pribadi dalam bentuk sikap empati kepada personil madrasah.

c. Aspek Pelatihan dalam Dimensi Pertimbangan Individual

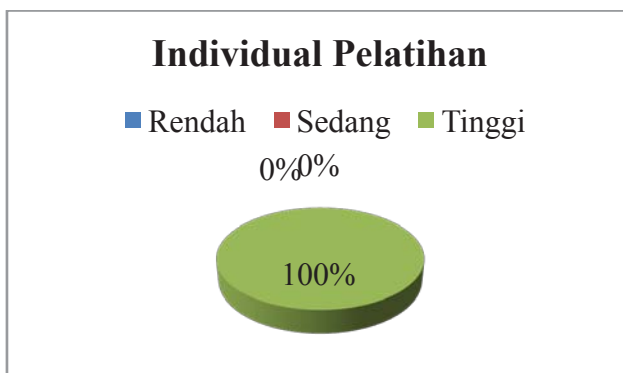
Skor aspek pelatihan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah

diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek pelatihan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 20.

Aspek pelatihan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 16,0; median = 16,0; standar deviasi = 0,0; varians = 0,0; rentang data (*range*) = 0; skor minimum = 16; skor maksimum = 16; *percentile* 25% = 16; *percentile* 50% = 16; dan *percentile* 75% = 16.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data pelatihan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada di atas kelas 16. Skornya mempunyai rentang empiris antara 5 – 15.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data pelatihan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Pada gambar diagram pie di atas memperlihatkan bahwa skor data pelatihan dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada frekuensi sebesar 100% berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa semua responden guru-guru

madrasah mengakui bahwa kepala madrasah memberikan perhatian dalam meningkatkan kualitas personil madrasah melalui kegiatan pelatihan-pelatihan. Dengan demikian kepala sekolah telah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam mengelola kegiatan pendidikan di madrasah nya.

d. Aspek Perhatian dalam Dimensi Pertimbangan Individual

Skor aspek perhatian dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan skala pengukuran 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor yang bergerak dari 1 (satu) sampai 5 (lima). Dengan demikian skor aspek perhatian dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah berada pada interval antara 5 – 20.

Aspek perhatian dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah mengandung nilai *mean* = 15,48; *median* = 16,0; standar deviasi = 2,121; *varians* = 4,500; rentang data (*range*) = 10; skor minimum = 10; skor maksimum = 20; *percentile* 25% =14; *percentile* 50% =16; dan *percentile* 75% = 17.

Hasil perhitungan deskriptif statistik tersebut menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan. Hal ini berarti bahwa data perhatian dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah se Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar yaitu 75% data berada diatas kelas 14. Skornya mempunyai rentang empiris antara 10 – 20.

Adapun distribusi frekuensi dari skor data perhatian dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Propinsi DIY ditunjukkan pada gambar diagram pie, berikut ini.



Berdasarkan gambar diagram pie tersebut diperoleh informasi bahwa aspek perhatian dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 68% berada pada kategori sedang. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar yakni 53,1% responden mempunyai skor pada aspek perhatian dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebesar 16 dari skor empirik minimum 10 dan skor maksimum 20. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek perhatian dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional, kepala madrasah selalu memberikan perhatian terhadap tugas-tugas yang dikerjakan oleh personil madrasah.

Sebagian besar guru yaitu 94% responden menyatakan bahwa kepala madrasah mempunyai kemampuan yang baik dalam menciptakan suasana religius dan kekeluargaan di Madrasahnyanya. Mereka mengemukakan bahwa kepala madrasah selalu memberi contoh dalam sholat berjamaah dan menengok personil madrasah yang sakit. Sebanyak 90% responden menyatakan bahwa kepala madrasah tidak hanya mendengarkan masalah-masalah pribadi dari personil madrasah yang sejenis saja. Haal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak melakukan diskriminasi gender dalam hal perhatiannya untuk mendengarkan masalah-masalah pribadi dari personil madrasah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa pada aspek perhatian dalam dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional, kemampuan kepala

madrasah dalam memberikan perhatian kepada guru dan karyawan tergolong dalam kategori sedang. Hal ini berarti bahwa kemampuan kepala madrasah dalam memberikan perhatian kepada karyawan dan guru hanya dimiliki oleh separuh kepala madrasah. Meskipun demikian wujud perhatian ini dilakukan tanpa diskriminasi gender. Pemberian perhatian kepada karyawan dan guru ini dilakukan dengan landasan semangat religius dan sikap kekeluargaan di Madrasah. Kepala madrasah juga mendengarkan masalah pribadi personil madrasah tanpa diskriminatif. Apalagi kepala madrasah juga memberikan kesempatan yang sama pada personil madrasah untuk menambah wawasan.

Kemampuan kepala madrasah dalam bersikap empati sebagai bentuk pertimbangan individual terhadap personil madrasah meliputi empat aspek yakni perhatian pribadi pada karyawan, perhatian akan kebutuhan karyawan, perlakuan satu persatu karyawan dan pelatihan yang dilakukan untuk karyawan. Dimensi pertimbangan individual (sikap empati) pada kepemimpinan transformasional kepala madrasah menurut penilaian guru menunjukkan antara lain: (1) kemampuan memberikan perhatian cukup pada pribadi karyawan dan guru, namun masih terjadi diskriminasi gender, (2) kemampuan memberikan perhatian kepada karyawan dan guru masih tergolong cukup dan tanpa diskriminasi gender karena dilandasi semangat religius dan sikap kekeluargaan di Madrasah, (3) kemampuan kepala madrasah dalam memberi perhatian berupa pelatihan kepada karyawan dan guru, tergolong cukup dan berkeadilan gender, dan (4) perlakuan yang diberikan kepala madrasah kepada karyawan dan guru secara personal dilakukan secara baik dan berkeadilan gender.

Dengan demikian kemampuan kepala madrasah pada dimensi pertimbangan individual (empati) tergolong bagus pada aspek perlakuan kepada karyawan secara perorangan, sedangkan pada upaya memperhatikan kebutuhan pribadi dan perbedaan individu serta pemberian pelatihan yang sesuai kebutuhan bawahan masih tergolong cukup, namun sudah dilakukan dalam berkeadilan gender.

4. Perbedaan Dimensi pertimbangan Individual Berdasarkan Jenjang Madrasah

Hasil penilaian guru terhadap dimensi pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah dilihat berdasarkan jenjang madrasah yaitu MIN, MTsN dan MAN.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *ANOVA one way*, dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pada aspek perhatian kepala madrasah kepada karyawan dan guru yang dibedakan berdasarkan jenjang madrasah, yakni: MIN, MTsN, dan MAN. Semakin tinggi jenjang pendidikan di Madrasah (MAN), maka semakin besar tingkat perhatian kepala madrasah terhadap karyawan dan guru. Hal ini disebabkan jenjang madrasah yang tinggi (MAN) memiliki dana yang cukup untuk menggaji karyawannya. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan aspek aspek perhatian kepala madrasah kepada karyawan dan guru pada semua jenjang madrasah yakni: MIN, MTsN, dan MAN.

5. Penilaian Guru terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah menurut penilaian para guru menunjukkan adanya perbedaan kemampuan pada masing-masing dimensi. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata indikator dimensi kepemimpinan transformasional diperoleh hasil berikut ini.

Pada dimensi perilaku kharismatik (keteladanan) dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah mendapatkan nilai rata-rata sebesar 78,4%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala madrasah dalam perilaku kharismatik (keteladanan) yang perlu diteladani oleh bawahan termasuk dalam kategori baik. Kebaikan itu nampak dari aspek pelibatan semua personil madrasah saat melakukan penyusunan visi madrasah, semangat naluri kerja yang tinggi, adanya pemberian penghargaan bagi personil madrasah yang berprestasi, pemberian kepercayaan yang tinggi pada bawahan, dan mampu membuat prestasi yang dapat dibanggakan di Madrasah.

Sedangkan pada dimensi motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa

kemampuan kepala madrasah dalam memberikan motivasi inspirasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 65,77%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala madrasah dalam memberikan motivasi insprasional kepada bawahannya masih termasuk kategori cukup. Ini berarti bahwa keempat aspek kemampuan dalam motivasi inspirasional yakni kemampuan berkomunikasi, kemampuan memfokuskan tujuan, kemampuan penggunaan bahasa yang sederhana, serta kemampuan membangun sikap optimis bawahan masih menunjukkan hasil yang cukup.

Pada dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah mendapatkan nilai rata-rata sebesar 45,59%. Ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala madrasah dalam memberikan stimulasi intelektual kepada bawahannya masih tergolong rendah. Hal ini tentunya memberikan gambaran tentang dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Dengan demikian kemampuan kepala madrasah dalam mendorong bawahan untuk bersikap inovatif, bersikap rasional serta mengembangkan variasi seni dalam menyelesaikan masalah masih sangat kurang, sehingga perlu dilakukan peningkatan kemampuan dalam dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional.

Sedangkan pada dimensi pertimbangan individual (sikap empati) dalam kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa kemampuan kepala madrasah untuk bersikap empati dengan memperhatikan pertimbangan individual dari karyawan dan guru madrasah memperoleh nilai rata-rata sebesar 72,95%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pertimbangan individual (sikap empati) kepala madrasah termasuk dalam kategori cukup. Ini berarti bahwa keempat aspek kemampuan dalam pertimbangan individual (sikap empati), yaitu: perhatian pada pribadi karyawan, perlakuan perorangan, pemberian pelatihan pada personil madrasah, dan perhatian pada kebutuhan karyawan dan guru masih menunjukkan hasil yang cukup.

Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kemampuan kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional masih dalam kategori cukup. Hal ini didukung data yang menunjukkan bahwa separuh dari jumlah kepala madrasah sudah menerapkan keempat dimensi dalam

kepemimpinan transformasional secara utuh, yang meliputi: perilaku kharismatik (keteladanan), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (sikap empati). Kondisi ini nampaknya tidak sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional. Hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan kepala madrasah yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, budaya pada setiap jenjang madrasah, dan jenis kelamin kepala madrasah.

6. Perbedaan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Berdasarkan Jenjang Madrasah

Perbedaan kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdasarkan jenjang madrasah MIN, MTsN, dan MAN dianalisis dengan menggunakan uji beda *ANOVA one way*.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *ANOVA one way* diperoleh hasil bahwa nilai signifikansi pada dimensi perilaku kharismatik sebesar 0,023. Hal ini berarti terdapat perbedaan pada kemampuan dimensi perilaku kharismatik kepala madrasah pada jenjang MIN, MTsN, dan MAN. Ada kecenderungan semakin tinggi jenjang madrasah (MAN), maka semakin besar perilaku kharismatik kepala madrasah. Dengan demikian kepala madrasah benar-benar dituntut untuk menjadi tauladan dalam menjalankan kinerja madrasah. Kepemimpinan transformasional pada dimensi perilaku kharismatik ini sudah dilaksanakan oleh sebagian besar kepala madrasah, karena kepala madrasah telah melibatkan banyak personil madrasah untuk menyusun visi, meningkatkan semangat kerja, memberikan penghargaan, dan menumbuhkan kebanggaan, serta memberikan kepercayaan kepada bawahannya.

7. Perbedaan Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Jenis Kelamin

Perbedaan kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdasarkan jenis kelamin, yang meliputi: laki-laki dan perempuan. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *ANOVA one way*, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah berdasarkan jenis kelamin, baik laki-laki maupun perempuan. Semua dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah menunjukkan

nilai signifikansinya di atas 0,05. Hal ini berarti bahwa semua kepala madrasah, baik laki-laki maupun perempuan di jenjang madrasah MIN, MTsN dan MAN melaksanakan kepemimpinan transformasional dengan menggunakan pola yang sama, baik dalam strategi mengelola madrasah maupun dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di Madrasah.

8. Perbedaan Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Perbedaan kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdasarkan tingkat pendidikannya kepala madrasah, yang meliputi: S₁ dan S₂. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *ANOVA one way*, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi untuk dimensi perilaku kharismatik sebesar 0,058; nilai signifikansi untuk dimensi motivasi inspirasional sebesar 0,010; nilai signifikansi untuk dimensi stimulasi intelektual sebesar 0,37; dan nilai signifikansi untuk dimensi pertimbangan individual (sikap empati) sebesar 0,053. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pada semua dimensi kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdasarkan jenis pendidikannya, yaitu kepala madrasah yang berpendidikan Sarjana (S₁) dan kepala madrasah yang berpendidikan Magister (S₂).

Perbedaan ini sangat signifikan pada dimensi motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual, sedangkan pada dimensi perilaku kharismatik dan pertimbangan individual (sikap empati) mempunyai perbedaan yang signifikan saja. Hal ini berarti bahwa ada kecenderungan kepala madrasah yang sudah berpendidikan Magister (S₂) lebih dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan kepala madrasah yang berpendidikan Sarjana (S₁). Kondisi ini dikarenakan adanya kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah berkaitan dengan komunikasi, metodologi, dan jaringan kerjasama yang lebih baik dari tingkat pendidikan sebelumnya. Oleh karena itu untuk mewujudkan kepemimpinan transformasional di Madrasah, maka kepala madrasah wajib meningkatkan jenjang pendidikannya minimal sampai jenjang pendidikan Magister (S₂).

Dengandemikian dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan kepala madrasah sangat mempengaruhi kemampuannya dalam melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional di Madrasah. Hal ini berarti bahwa kepala madrasah yang berasal dari tingkat

pendidikan S2 mempunyai kemampuan yang lebih baik dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan kepala madrasah yang tingkat pendidikannya S1. Disamping itu untuk melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional yang berkeadilan gender ternyata membutuhkan seorang kepala madrasah yang berwawasan luas, mempunyai etos kerja tinggi, dan memiliki kreatifitas menggerakkan semua komponen madrasah untuk maju bersama. Hal ini tentunya bukan pekerjaan yang mudah, sehingga dibutuhkan pengalaman yang banyak dan pendidikan yang tinggi.

D. Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender

Pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkeadilan gender dilakukan melalui beberapa tahapan analisis data sebagai berikut:

1. Hasil Penilaian Guru terhadap Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Kualitas kepemimpinan transformasional kepala madrasah 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 madrasah berkeadilan gender adalah sebagai berikut:

- a. Dimensi perilaku kharismatik (keteladanan) dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah menunjukkan masih terjadi diskriminasi gender, karena dalam penyusunan visi hanya melibatkan guru perempuan lebih sedikit 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 madrasah belum menjadi sosok kebanggaan warga madrasah, karena sebagian kepala madrasah 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 madrasah masih rendah pada semua aspek dan belum berkeadilan gender.

- b. Dimensi motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah menunjukkan kemampuan berkomunikasi untuk memajukan madrasah 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 madrasah sudah bagus dan tidak diskriminatif gender. Dengan demikian kemampuan kepala madrasah 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 intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah menunjukkan kemampuan mendorong sikap inovatif dan rasional cukup dan berkeadilan gender. Sedangkan kemampuan menstimulasi personil madrasah untuk melakukan variasi seni mengatasi masalah masih belum baik. Dengan demikian, kemampuan kepala madrasah 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 (sikap empati) dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah menunjukkan kemampuan memberikan perhatian pribadi karyawan dan guru cukup, tetapi belum berkeadilan gender. Sedangkan kemampuan memberikan perhatian kepada kepala 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 madrasah 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.

Berdasarkan penilaian guru terhadap keempat dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala madrasah, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah pada dimensi perilaku kharismatik belum dapat dijadikan sebagai sosok teladan bagi semua guru dan karyawan, sedangkan pada dimensi motivasi inspirasional termasuk sedang, karena kepala madrasah sudah baik dalam berkomunikasi dan membangun sikap optimis, namun masih rendah dalam memilih istilah yang sederhana dan tidak terfokus pada tujuan dalam berkomunikasi dengan bawahan. Pada dimensi stimulasi intelektual termasuk sedang dalam meningkatkan sikap inovatif dan rasional, namun masih rendah dalam meningkatkan kreatifitas variasi seni menyelesaikan masalah. Sedangkan pada dimensi pertimbangan individual (sikap empati) sudah bagus dalam memperhatikan kebutuhan guru dan karyawan secara perorangan, sedangkan kemampuan memberikan pelatihan masih tergolong cukup. Perbedaan kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan transformasional adalah pada tingkat pendidikannya. Kepala madrasah yang berpendidikan S₂ lebih baik dalam menerapkan kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan kepala madrasah yang berpendidikan S₁.

2. Hasil Penilaian Keadilan Gender terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah

Ketidakadilan gender dalam kepemimpinan kepala madrasah dapat diketahui melalui penilaian pada aspek pembagian kegiatan, akses, kontrol, dan manfaat yang dilakukan oleh guru laki-laki dan guru perempuan serta kepala madrasah.

- a. Aspek pembagian kegiatan masih ditemukan adanya

pandangan diskriminasi gender yakni berupa pandangan *stereotype*, *subordinat* dan *burden* kepada kemampuan guru perempuan. Guru perempuan dianggap kurang mampu membuat konsep yang membutuhkan pemikiran, mereka hanya mampu di bidang teknis saja, dan tugas utamanya adalah domestik. Pembagian kegiatan tidak merata dalam dimensi perilaku kharismatik, sehingga kepala madrasah belum menjadi sosok pemimpin yang dapat diteladani.

- b. Aspek pembagian akses informasi belum merata, karena hanya didasarkan pada unsur kedekatan dengan kepala madrasah. Kepala madrasah masih mendominasi akses informasi yang terkait dengan pemberian pelatihan kepada karyawan. Wujud ketidakadilan gender adalah marginalisasi yang dilakukan kepala madrasah terhadap personil madrasah, terutama kepada guru perempuan yang tidak bersikap proaktif.
- c. Aspek pembagian wewenang dalam melakukan kontrol atau pengawasan masih didominasi kepala madrasah, karena menjalankan fungsi kontrol. Hal ini mengindikasikan adanya pandangan *subordinat* pada personil madrasah, karena dianggap tidak mampu bersikap adil dalam melakukan fungsi kontrol sesama. Kontrol terhadap kemampuan personil dalam bersikap inovatif, rasional, dan variasi dalam menyelesaikan masalah masih terdapat perbedaan untuk masing-masing jenjang madrasah.
- d. Aspek pemberian manfaat tidak mengandung diskriminasi gender, karena personil laki-laki dan perempuan merasakan manfaat yang sama dari adanya perhatian kepala madrasah yang dilakukan secara perorangan. Adapun manfaatnya adalah terjadinya peningkatan kinerja karyawan setelah adanya perhatian dan perlakuan secara individual pada karyawan dan guru, sehingga terjadi peningkatan kualitas madrasah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat ketidakadilan gender dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah di MIN, MTsN dan MAN. Diskriminasi itu nampak dalam aspek pembagian kegiatan, akses, kontrol yang diberikan kepala madrasah pada personil madrasah laki-laki dan perempuan yang tidak seimbang. Wujud ketidakadilan gender yang terdapat dalam kepemimpinan kepala madrasah adalah masih adanya

pandangan *subordinat*, *stereotype*, dan perlakuan kekerasan, marginalisasi serta *burden* yang dilakukan kepada madrasah kepada guru dan karyawan perempuan.

3. Manifestasi Ketidakadilan Gender dalam Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru dan kepala madrasah tentang pembagian peran dan tanggung jawab di Madrasah ditemukan adanya berbagai manifestasi ketidakadilan gender, yaitu:

a. Marginalisasi

Sistem kepemimpinan yang demokratis belum membudaya di lingkungan madrasah, pengambilan keputusan tentang sesuatu kebijakan lebih banyak ditentukan oleh kepala madrasah sendiri. Sebagaimana yang diutarakan oleh beberapa guru MTsN berikut ini:

“Kepala madrasah belum secara maksimal melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Hal ini menyebabkan kecemburuan di kalangan guru. Kepemimpinan kepala madrasah belum menunjukkan adanya budaya demokrasi. Masih ada keberpihakan terhadap beberapa golongan. Hanya beberapa personil yang dilibatkan dalam mengambil keputusan. Beberapa guru merasa terpinggirkan perannya, karena tidak diikutsertakan dalam pengambilan sebuah keputusan”.

Ungkapan tersebut menunjukkan adanya kecemburuan tentang pembagian peran yang tidak merata pada guru. Akibat dari tidak berjalannya sistem demokrasi dalam kepemimpinan kepala madrasah adalah munculnya sikap cemburu dan iri yang berlebihan pada guru. Hal ni tentunya sangat tidak menguntungkan bagi kenyamanan suasana kerja di Madrasah.

b. Stereotype

Masih ada beberapa pandangan yang merendahkan perempuan, baik yang berasal dari kepala madrasah, guru laki-laki maupun komite madrasah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh beberapa guru madrasah di MIN, MTsN dan MAN. Seorang guru MTsN menuturkan sebagai berikut:

“Ada beberapa pandangan merendahkan yang dilakukan

kepala madrasah, salah satunya, dalam memberikan kritik kepada bawahan terkesan menggurui, dan kurang bijaksana. Selain itu, juga sering terjadi pemberian label negatif pada guru dan karyawan yang kurang bagus kinerjanya. Sebagian guru laki-laki masih memandang rendah pada beberapa guru perempuan”.

Perilaku kepala madrasah tersebut menunjukkan masih melekatnya budaya *patriarki* pada sebagian guru dan kepala madrasah, sehingga memandang perempuan sebagai sosok yang tidak punya potensi yang layak diunggulkan. Pandangan serupa juga dilakukan oleh salah seorang kepala madrasah MAN di kabupaten Kulonprogo, yang menuturkan sebagai berikut:

“Guru perempuan dianggap tidak mampu membuat konsep, karena butuh pemikiran dan kebanyakan guru perempuan trampil di bidang teknis, makanya dijadikan koordinator laboratorium, bukan waka (wakil kepala madrasah) bagian kurikulum. Beban ganda juga dilakukan kepada guru laki-laki yang dekat dengan kepala madrasah dan dipercaya kepala madrasah, biasanya akan mendapatkan beban yang lebih dari yang lain”.

Guru perempuan biasanya diberi bagian untuk menangani kegiatan yang berkaitan dengan kerja teknis yang tidak membutuhkan banyak pemikiran dan konsep. Pekerjaan teknis cenderung diberikan kepada guru perempuan karena adanya sifat tekun dan sabar. Seperti yang disampaikan oleh seorang guru perempuan dari MTs di kabupaten Bantul sebagai berikut:

“Kegiatan yang bersifat kepanitiaan lebih dipercayakan kepada guru perempuan daripada guru laki-laki, karena kemampuan dan kompetensi. Di beberapa kegiatan, kepala madrasah lebih condong ke guru perempuan, karena lebih tekun dan teliti dalam melaksanakan tugas. Untuk tugas yang berhubungan dengan personal approach, kepala madrasah lebih percaya kepada guru perempuan, sedangkan untuk tugas yang bersifat mendadak, yang membutuhkan kesigapan, serta penyelesaian masalah, kepala madrasah lebih percaya

kepada guru laki-laki”.

Namun terkadang juga memang ditemukan perilaku guru perempuan yang seakan membenarkan pandangan yang negatif terhadap kemampuan guru perempuan tersebut. Hal ini menjadi salah satu penyebab langgengnya pandangan yang merendahkan kepada perempuan, karena adanya sikap perempuan yang memang tidak mau maju tampil di depan untuk menunjukkan prestasinya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh seorang kepala madrasah di MIN Yogyakarta, sebagai berikut:

“Kecenderungan yang terjadi dalam setiap pembagian tugas adalah, guru perempuan lebih banyak diam, dan memilih mendukung apa yang dilontarkan guru laki-laki. Ada juga karyawan yang etos kerjanya rendah dan tidak tertib. Kesadaran disiplin guru perempuan kurang, sering telat dengan alasan masih mengurus anak dan rumah.”

c. Subordinat

Pandangan yang memposisikan perempuan sebagai kelas dua ternyata juga dilakukan di semua jenjang madrasah, baik MIN, MTsN, maupun MAN. Hampir semua kepala madrasah ketika menjelaskan tentang penentuan wakil kepala madrasah, mereka mengaturnya secara sama yakni lebih mengutamakan wakil kepala madrasah dari unsur guru laki-laki. Meskipun kepala madrasah tersebut perempuan, tetapi ketika akan memilih wakil, ternyata lebih mendahulukan laki-laki dari pada perempuan. Adapun alasan yang mereka kemukakan adalah karena laki-laki kodratnya sebagai pemimpin jadi merekalah yang didahulukan, kecuali ada dari guru perempuan yang memiliki kemampuan yang sebanding. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah MAN di Meguwoharjo Sleman, sebagai berikut:

“Kepala madrasah belum menempatkan perempuan sesuai dengan potensinya, karena anggapan bahwa pemimpin itu adalah harus laki-laki. Kepala madrasah lebih percaya kepada guru laki-laki untuk menjabat sebagai Waka (3 orang), sedangkan guru perempuan

hanya 1 orang (Waka Humas). Alasan kepala madrasah memberikan kepercayaan guru perempuan ini adalah, karena MAN Maguwoharjo, selain siswa normal, juga ada siswa berkebutuhan khusus (difabel). Waka Humas tersebut juga menjadi manajer inklusi yang berkewajiban memonitor perkembangan siswa-siswa difabel, karena mereka dicampur dengan siswa-siswa yang normal”.

Demikian juga yang dikemukakan oleh kepala Madrasah MTsN II Yogyakarta sebagai berikut:

“Kecenderungan kepala madrasah lebih percaya pada guru laki-laki dengan alasan, bahwa gerak guru laki-laki lebih leluasa dan bebas daripada guru perempuan. Untuk wakil kepala madrasah, didominasi guru laki-laki. Sedangkan kepala laborium didominasi guru perempuan. Dalam pemberian tugas, terkadang Kepsek tidak adil, ada beberapa guru yang mendapatkan tugas lebih, ada yang hanya satu tugas saja. Hal ini biasanya terkait dengan kemampuan personal guru. Meskipun demikian, ada saja guru yang cemburu dan iri”.

Berbagai diskriminasi yang dilakukan kepala madrasah terhadap guru perempuan ternyata juga terjadi pada level yang paling rendah yakni Madrasah Ibtidaiyah (MIN), sebagaimana yang diutarakan oleh seorang guru MIN di kabupaten Bantul sebagai berikut:

“Beberapa diskriminasi yang dilakukan kepala madrasah adalah lebih percaya kepada guru laki-laki, contohnya dalam setiap kegiatan madrasah. Sekali-kali, guru perempuan juga perlu diberi kesempatan untuk menjadi ketua panitia dalam kegiatan madrasah. Kepala madrasah juga lebih banyak memberikan izin cuti kepada guru perempuan. Guru laki-laki sulit untuk mendapatkan izin belajar atau kuliah lagi”.

Pemberian dispensasi semacam ini kepada guru perempuan justru telah menguatkan pandangan yang merendahkan kualitas guru perempuan sebagai pihak yang tidak berdaya untuk mengatasi permasalahan, sehingga guru perempuan perlu dikasihani dan diberi dispensasi. Pemberian dispensasi ini justru dapat memicu suburnya

rasa iri dan dengki di kalangan guru madrasah.

d. *Violence*

Berbagai bentuk kekerasan yang disebabkan oleh diskriminasi gender yang biasa menimpa perempuan yang bekerja adalah kekerasan fisik, psikis, ekonomi, dan pendidikan. Kekerasan psikis yang paling banyak dirasakan oleh perempuan yang bekerja adalah kata-kata yang mengancam yang berasal dari atasan atau teman sejawat. Seperti yang diungkapkan oleh salah seorang guru MTsN di Wonosari Gunungkidul, sebagai berikut:

“Kepala madrasah juga sering mengatakan bahwa guru merupakan pihak yang memiliki hutang terhadap negara, maka tugasnya harus membayar hutang tersebut dengan kerja secara profesional di madrasah”.

Ungkapan tersebut menunjukkan adanya kekerasan psikis pada guru baik laki-laki maupun guru perempuan, karena adanya penggunaan bahasa yang mengancam. Selain itu, kepala madrasah juga sering menakut-nakuti melalui ancaman tentang hukuman yang akan diberikan apabila tidak disiplin. Sebagaimana yang diungkapkan oleh guru MIN di kabupaten Sleman berikut ini:

“Kepala madrasah sering menakut-nakuti dengan pemberian hukuman bagi mereka yang tidak bekerja dengan baik. Dalam memberikan instruksi, kepala madrasah juga tidak jarang melakukan dengan pemaksaan, disertai dengan tindakan otoriter. Hal ini mengakibatkan guru kurang enjoy dalam bekerja. Terkadang, guru yang bekerja dengan baik, kurang mendapatkan reward atau penghargaan dari kepala madrasah. Hal ini mengakibatkan para guru agak malas bekerja dengan serius”.

Berdasarkan ungkapan tersebut, ternyata terjadi juga kekerasan ekonomi, karena tidak adanya penghargaan yang diberikan kepada guru yang berprestasi. Pemberian hukuman hanya berupa teguran tidak sampai kepada hukuman fisik. Seperti yang diungkapkan oleh guru MAN di kabupaten kota Yogyakarta, sebagai berikut:

“Kepala madrasah juga sering melakukan pembinaan

berkala kepada para guru yang dianggap kurang kompeten. Pemberian punishment bagi guru yang tidak melaksanakan tanggung jawabnya, kepala madrasah tidak pandang bulu. Biasanya kepala madrasah memberi teguran dan pengawasan. Tidak ada hukuman fisik maupun psikis, seperti: pemberian tugas ganda, mengurangi hak yang terkait dengan finansial, pemberian stigma negatif, pengurangan peran ataupun pandangan merendahkan yang dilakukan kepala madrasah. Ketegasan kepala madrasah terwujud dalam sikapnya yang tidak memberi izin guru yang berhalangan hadir ke madrasah, jika alasan yang dilontarkan tidak ada manfaatnya dengan madrasah”.

Ketegasan kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, sering dirasakan sebagai sebuah kekerasan psikis oleh bawahan. Sebagaimana yang ungkapkan oleh seorang guru MtsN di Kulonprogo, sebagai berikut:

“Kakunya aturan dapat membuat hilangnya keihlasan dalam bekerja. Sering berkata yang menekan dan menimbulkan ketidak nyamanan secara psikis, suka merendahkan guru yang lain dalam rapat. Bentuk teguran langsung yang diberikan kepada guru/karyawan yang melanggar, dirasakan sebagai ketidaknyamanan karena diperlakukan yang tidak adil”.

e. Burden

Beban ganda yang dirasakan oleh guru madrasah kebanyakan disebabkan adanya sikap diskriminasi gender kepala madrasah dalam membagi tugas kepada para guru dan karyawan yang tidak adil. Seperti yang diakui oleh seorang guru perempuan di MAN Yogyakarta sebagai berikut:

“Terjadi bentuk diskriminasi di madrasah. Perlakuan antar guru tidak sama. Kepala madrasah lebih condong kepada beberapa guru, ada beberapa guru yang pekerjaannya terlalu banyak. Hal ini mengakibatkan saling curiga antar guru. Hukuman yang diberikan Kepala madrasah kepada para guru dan karyawan yang indisipliner tidak berkelanjutan. Bentuk diskriminasi

beban ganda yang dialami guru perempuan adalah jika mereka memiliki bayi atau anak kecil, otomatis beban mereka bertambah. Jika tidak ada toleransi dari kepala madrasah, maka akan mengganggu kinerja guru tersebut. Apalagi di madrasah belum tersedia ruang khusus laktasi”.

Beban ganda yang dirasakan oleh ibu guru yang masih punya bayi akan mempengaruhi kinerja. Apalagi jika tidak ada pengertian dari kepala madrasah akan menjadi masalah tersendiri bagi guru perempuan. Semua madrasah tidak menyediakan ruang laktasi, sehingga ibu guru harus pulang pergi yang rumahnya dekat, sedangkan yang rumahnya jauh cenderung ijin pulang agak cepat karena merasa tidak nyaman fisiknya. Sebagaimana yang dialami oleh seorang guru perempuan di MTsN Kulonprogo berikut ini:

“Guru perempuan lebih punya sikap peduli dibanding guru laki-laki, maka tugasnya jadi banyak. Beberapa guru kadang dipandang negatif karena tidak mampu menempatkan pada posisi yang baik. Guru perempuan yang memiliki banyak tugas, jika tidak mampu membagi waktu dan kemampuan menempatkan diri dengan baik, akan terlihat kacau dalam bekerja”.

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa diskriminasi gender dalam kepemimpinan kepala madrasah mengandung lima macam bentuk ketidakadilan gender yakni marginalisasi, *stereotype*, *subordinat*, *violence*, dan *burden*.

4. Rancangan Model Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender

Berdasarkan analisis data kuantitatif dan kualitatif di atas, maka diperoleh gambaran model kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang berkeadilan gender untuk dapat diterapkan di Madrasah. Adapun modelnya adalah sebagai berikut:

Tabel 64. Model Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender

Variabel	Dimensi	Indikator-Indikator
Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	1. Perilaku Kharismatik	1) Menjadi figur teladan di Madrasah (Manfaat)
		2) Mempartipasikan guru, staf madrasah dan siswa untuk mengelola madrasah berdasar kompetensi secara adil (Kegiatan)
		3) Melibatkan diri dalam semua aspek kegiatan madrasah (Kegiatan)
		4) Membangkitkan rasa saling menghargai pendapat (Kontrol)
		5) Memperlakukan orang dengan hormat (Kontrol)
		6) Mengorbankan kepentingan pribadi untuk kelompok (Kontrol)
		7) Menjadi inspirator (Manfaat)
		8) Membuat staf siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kelompok (Kontrol)
		9) Membuat orang di sekitarnya antusias (Manfaat)
		10) Menumbuhkan loyalitas personil terhadap organisasi (Kontrol)
		11) Memperlihatkan rasa percaya diri (Manfaat)
		12) Adanya tanggapan dari staf terhadap hasil kerjanya. (Akses)

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	2. Motivasi Inspirasional	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi staf (Kegiatan) 2) Menggunakan simbol untuk memfokuskan berbagai usaha (Kontrol). 3) Mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana (Akses). 4) Memperhatikan problem guru dan staf madrasah secara individual (Akses) 5) Memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan staf guru dan staf madrasah (Manfaat).
	3. Stimulasi Intelektual	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengkondisikan skat-skat perbedaan secara fleksibel, memberikan kebebasan pendapat (Kegiatan) 2) Mengubah problem-problem lama dengan cara-cara baru (Akses). 3) Mendorong staf untuk mampu berfikir dengan cara-cara yang baru dalam kegiatan (Kegiatan) 4) Mempertinggi motivasi staf untuk sukses (Manfaat) 5) Mendorong staf inovatif, bekerja keras dan profesional (Kontrol).
	4. Pertimbangan Individual	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengamati guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka (Kontrol). 2) Mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan (Akses). 3) Memberikan penghargaan (Manfaat). 4) Adanya pengakuan atas hasil kerja guru (Manfaat) 5) Mencari berbagai sumber gagasan-gagasan baru dan menyampaikan kepada staf (Kegiatan) 6) Mengenal guru-guru perindividu (Kontrol)

Catatan: Konsep model kepemimpinan transformasional kepala Madrasah berkeadilan gender ini dikembangkan dari Burns (1978), Aan Komariah (2004:78), dan Akif Khilmiyah (2013:102)

Model kepemimpinan transformasional berkeadilan gender tersebut di atas, dapat disederhanakan dalam bentuk matriks antara aspek dalam analisis gender dan dimensi dalam kepemimpinan transformasional. Adapun model matriksnya ditunjukkan Tabel 65 berikut ini.

Tabel 65. Model Kepemimpinan Transformatif Berkeadilan Gender

Kepemimpinan Berkeadilan Gender	Perilaku Kharismatik	Motivasi Inspirasional	Stimulasi Intelektual	Pertimbangan Individual
Kegiatan	1. Mempartisipasikan guru, staf dan siswa untuk mengelola madrasah (membuat program dan kebijakan) berdasarkan kompetensi personal secara adil. 2. Melibatkan diri dalam semua kegiatan madrasah secara merata	1. Mengkomunikasi-kan harapan yang tinggi bagi staf dan guru madrasah secara adil dan jelas.	1. Mengkondisikan sekat-sekat perbedaan personal secara fleksibel dan adil. 2. Memberikan kebebasan berpendapat dalam forum dialog internal madrasah dalam suasana kekeluargaan	1. Mencari berbagai sumber gagasan-gagasan baru dan menyampaikan kepada staf dan guru secara adil

Akses	<ol style="list-style-type: none"> Adanya tanggapan dan saran dari staf dan guru terhadap hasil kerja kepala madrasah. 	<ol style="list-style-type: none"> Mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana untuk guru dan karyawan. Memperhatikan problem dan kesejahteraan guru dan staf madrasah secara individual dan adil. 	<ol style="list-style-type: none"> Mengubah problem-problem lama dengan cara-cara baru secara rasional. 	<ol style="list-style-type: none"> Mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan guru dan karyawan madrasah secara merata
Kontrol	<ol style="list-style-type: none"> Membangkitkan rasa saling menghargai pendapat secara adil. Mengatur keikutsertaan guru dan staf madrasah dalam pelatihan atau seminar secara adil. Mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kebersamaan madrasah. Menumbuhkan loyalitas personil terhadap kemajuan madrasah. Membuat staf dan guru siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan madrasah. 	<ol style="list-style-type: none"> Menggunakan strategi untuk memfokuskan berbagai usaha secara kebersamaan. 	<ol style="list-style-type: none"> Mendorong staf dan guru untuk mampu berfikir kreatif dengan cara-cara yang baru dalam setiap pekerjaan. Mendorong staf dan guru bersikap inovatif dan profesional serta bekerja keras secara adil. 	<ol style="list-style-type: none"> Mengenal kemampuan semua staf dan guru madrasah secara perorangan. Mengamati guru dan staf madrasah dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka secara adil.

<p>Manfaat</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi figur teladan di madrasah. 2. Menjadi inspirator bagi seluruh guru dan staf madrasah. 3. Membuat orang di sekitarnya antusias untuk belajar atas kesuksesan kepala madrasah. 4. Memperlihatkan rasa percaya diri kepada bawahan dan orang lain 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan staf guru dan staf madrasah untuk meningkatkan kemampuan secara adil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertinggi motivasi staf untuk sukses melalui pemberian penghargaan dari madrasah secara adil 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan penghargaan bagi guru dan staf yang berprestasi secara adil. 2. Adanya pengakuan atas hasil kerja guru dan karyawan madrasah.
-----------------------	--	--	--	--

Berdasarkan hasil pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang merupakan kombinasi dari hasil penelitian sebelumnya dan penelitian ini, maka diperoleh model kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkeadilan gender sebagai berikut:

- 1) Model kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkeadilan gender terdiri dari empat dimensi yakni: (1) Dimensi perilaku kharismatik, (2) Dimensi motivasi inspirasional, (3) Dimensi stimulasi intelektual, dan (4) Dimensi pertimbangan individual. Keempat dimensi tersebut selanjutnya dikombinasikan dengan empat aspek dalam analisis keadilan gender yakni: (1) Bentuk kegiatan, (2) Akses yang dapat diperoleh, (3) Kontrol yang dapat dilakukan, dan (4) Manfaat yang bisa didapat oleh kepala madrasah dan personil madrasah.
- 2) Indikator dari masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkeadilan gender sebagai berikut:
 - a) Dimensi Perilaku Kharismatik meliputi:
 - (1) Aspek kegiatan terdiri dari: (a) Mempartisipasikan guru, staf dan siswa untuk mengelola madrasah (membuat program dan kebijakan) berdasar kompetensi personil secara adil, dan (b) Melibatkan diri dalam semua kegiatan madrasah secara merata.
 - (2) Aspek akses terdiri dari: (a) Adanya tanggapan dan saran dari staf dan guru terhadap hasil kerja kepala madrasah.
 - (3) Aspek kontrol terdiri dari: (a) Membangkitkan rasa saling menghargai pendapat secara adil, (b) Mengatur keikutsertaan guru dan staf madrasah dalam pelatihan atau seminar secara adil, (c) Mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kebersamaan madrasah, (d) Menumbuhkan loyalitas personil terhadap kemajuan madrasah, dan (e) Membuat staf dan guru siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan madrasah.
 - (4) Aspek manfaat terdiri dari: (a) Menjadi figur teladan di madrasah, (b) Menjadi inspirator bagi seluruh guru dan staf madrasah, (c) Membuat orang di sekitarnya antusias untuk belajar atas kesuksesan kepala madrasah, (d) Memperlihatkan rasa percaya

- diri kepada bawahan dan orang lain.
- b) Dimensi Motivasi Inspirasional meliputi:
- (1) Aspek kegiatan terdiri dari: (a) Mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi staf dan guru madrasah secara adil dan jelas.
 - (2) Aspek akses terdiri dari: (a) Mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana untuk guru dan karyawan, (b) Memperhatikan problem dan kesejahteraan guru dan staf madrasah secara individual dan adil.
 - (3) Aspek kontrol terdiri dari: (a) Menggunakan strategi untuk memfokuskan berbagai usaha secara kebersamaan.
 - (4) Aspek manfaat terdiri dari: (1) Memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan staf guru dan staf madrasah untuk meningkatkan kemampuan secara adil.
- c) Dimensi Stimulasi Intelektual meliputi:
- (1) Aspek kegiatan terdiri dari: (a) Mengkondisikan skat-skat perbedaan personil secara fleksibel dan adil, (b) Memberikan kebebasan berpendapat dalam forum dialog internal madrasah dalam suasana kekeluargaan.
 - (2) Aspek akses terdiri dari: (a) Mengubah problem-problem lama dengan cara-cara baru secara rasional.
 - (3) Aspek kontrol terdiri dari: (a) Mendorong staf dan guru untuk mampu berfikir kreatif dengan cara-cara yang baru dalam setiap pekerjaan, (b) Mendorong staf dan guru bersikap inovatif dan profesional serta bekerja keras secara adil.
 - (4) Aspek manfaat terdiri dari: (a) Mempertinggi motivasi staf untuk sukses melalui pemberian penghargaan dari madrasah secara adil.
- d) Dimensi Pertimbangan Individual meliputi:
- (1) Aspek kegiatan terdiri dari: (a) Mencari berbagai sumber gagasan-gagasan baru dan menyampaikan kepada staf dan guru secara adil.
 - (2) Aspek akses terdiri dari: (a) Mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan guru dan karyawan madrasah secara merata.

- (3) Aspek kontrol terdiri dari: (a) Mengenal kemampuan semua staf dan guru madrasah secara perorangan, (b) Mengamati guru dan staf madrasah dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka secara adil.
- (4) Aspek manfaat terdiri dari: (a) Memberikan penghargaan bagi guru dan staf yang berprestasi secara adil, (b) Adanya pengakuan atas hasil kerja guru dan karyawan madrasah.

Berdasarkan uraian pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkeadilan gender sebagaimana tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan kepala madrasah berkeadilan gender harus berpatokan pada empat dimensi yakni: (1) dimensi perilaku kharismatik, (2) dimensi motivasi inspirasional, (3) dimensi stimulasi intelektual, dan (4) dimensi pertimbangan individual. Selanjutnya keempat dimensi tersebut dikombinasikan dengan empat aspek dalam analisis keadilan gender yakni: (1) bentuk kegiatan, (2) akses yang dapat diperoleh, (3) kontrol yang dapat dilakukan, dan (4) manfaat yang bisa didapat oleh kepala madrasah dan personil madrasah. Langkah berikutnya adalah menjabarkan keempat dimensi tersebut ke dalam dua belas indikator untuk dimensi perilaku kharismatik, lima indikator untuk dimensi motivasi inspirasional, enam indikator untuk dimensi stimulasi intelektual dan enam indikator untuk dimensi pertimbangan individual.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Kualitas pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) masih tergolong sedang. Hal ini dikarenakan kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan keempat dimensi dalam kepemimpinan transformasional masih 50%, yang meliputi dimensi perilaku kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Hal ini menunjukkan masih terdapat separoh kepala madrasah yang menggunakan gaya kepemimpinan tradisional. Perbedaan kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh perbedaan tingkat pendidikan. Ada kecenderungan kepala madrasah yang sudah berpendidikan S₂ lebih baik dalam menerapkan kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan kepala madrasah yang berpendidikan S₁; (2) Masih terdapat ketidakadilan gender dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah di MIN, MTsN dan MAN. Diskriminasi gender ini nampak dalam pembagian kegiatan, akses, kontrol yang diberikan kepala madrasah pada personil madrasah laki-laki dan perempuan yang tidak seimbang. Wujud ketidakadilan gender yang terdapat dalam kepemimpinan kepala madrasah adalah masih adanya pandangan *subordinat*, *stereotype*, dan kekerasan,

marginalisasi serta peran ganda yang dilakukan kepada madrasah kepada guru dan karyawan perempuan; (3) Model kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkeadilan gender berpatokan pada empat dimensi yakni: dimensi perilaku kharismatik, dimensi motivasi inspirasional, dimensi stimulasi intelektual, dan dimensi pertimbangan individual yang dikombinasikan dengan empat aspek dalam analisis keadilan gender yakni bentuk kegiatan, akses yang dapat diperoleh, kontrol yang dapat dilakukan, dan manfaat yang bisa didapat oleh kepala madrasah dan personil madrasah. Selanjutnya keempat dimensi tersebut dijabarkan ke dalam dua belas indikator untuk dimensi perilaku kharismatik, lima indikator untuk dimensi motivasi inspirasional, enam indikator untuk dimensi stimulasi intelektual, dan enam indikator untuk dimensi pertimbangan individual,

B. Saran

Beberapa saran yang dapat direkomendasikan berkaitan dengan model kepemimpinan transformasional berkeadilan gender di madrasah, yaitu sebagai berikut: (1) Kepada Kementerian Departemen Agama Republik Indonesia, hendaknya menunjuk beberapa madrasah untuk dapat dijadikan sebagai tempat pilot proyek madrasah mengujicobakan model kepemimpinan transformasional berkeadilan gender ini, sehingga dapat diketahui keunggulan dari model tersebut untuk meningkatkan kualitas madrasah; (2) Sebelum dilakukan uji coba model sebaiknya para kepala madrasah diberi penjelasan melalui sosialisasi dan pelatihan tentang penerapan model kepemimpinan transformasional berkeadilan gender ini, beserta dampak positif yang akan diperoleh oleh madrasah; dan (3) Segenap kepala madrasah hendaknya mulai melakukan inisiasi perubahan gaya kepemimpinan kepala madrasah dari kepemimpinan yang terkesan otokratis, 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. Publishers Marwah.
- Bass, B.M and Steidlmeier, P., (1999). *Ethic, Character and Authentic, transformational leadership*. Leadership Quarterly, 10, 181-217.

- Cochran.W.G.,(1977). *Sampling Techniques* (terj:Rusdiansyah). Jakarta: UI Press.
- 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.
- Furlong.N.E.,Lovelace.E.A.,Lovelave,K.L.,(2000).*Research Methode and Statistics. An Integrated Approach*. Harcourt College Publishers, Fort Worth Philadelphia San Diego New York.
- 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.
- Hasan., (1988). *Evaluasi Kurikulum*. Jakarta: Dikti Diknas.
- 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.
- Joreskog, KG dan Sorbom,D., (2003). *Lisrel 8: User's reference guide*. Chicago: Scientific Software International.
- 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.
- Komariah,Aan., (2004). *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Leithwood, K., Jantz, D & Steinbach, R., (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press Buckingham.
- Lipham, James M dan Hoeh., (1985). *The Principalship, Foundation and Functions*. New York: Harper and Row Publishers.
- 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 leadership 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 States of America: Prentice Hall International.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. (1995). *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sudrajat, Akhmad, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, [http://www.Tempo.interaktif.com/hg/pendidikan/2008/08/12/brk,20080812-130548,id.html,1\(15-4-12008\)](http://www.Tempo.interaktif.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*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Winarsunu,T., (2002). *Statistik dalam penelitian psikologi dan pendidikan*. Malang:UMM

BIODATA PENULIS



Akif Khilmiyah lahir di Demak, 12 Februari 1968. Setelah menamatkan pendidikan di SD Sayung tahun 1980, SMP di Pesantren al-Mukmin Surakarta tahun 1983, MA di Muallimat Muhammadiyah Yogyakarta tahun 1986, S1 di Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta lulus tahun 1991, S2 di MSI UMS lulus tahun 1999, dan S3 di PEP Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta lulus tahun 2014.

Mulai tahun 1991, penulis menjadi Tenaga pengajar pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), dan mulai tahun 2014 menjadi Tenaga pengajar pada Program Magister Studi Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Jabatan yang pernah diembanya antara lain Ketua Program Studi PAI dua periode yakni tahun (1992-1996) dan (2005-2009). Kemudian tahun (2009-2010) menjadi Kepala Divisi Pengembangan Pendidikan LP3M UMY. Jabatan lain adalah menjadi Wakil Direktris Pesantren Mahasiswi Nyai Ahmad Dahlan tahun (1997-2010) dan menjadi pengurus Pusat Studi Wanita UMY tahun (1997-2011). Sekarang masih aktif sebagai pengurus majlis Dikti Pimpinan Pusat 'Aisyiyah sejak tahun (2005-2015). Pernah mengikuti Indonesia Pesantren Leaders Workshop di USA tahun (2004) yang diselenggarakan

oleh Office of Public Affairs Embassy of the USA.

Beberapa buku yang telah diterbitkan diantaranya, adalah: *Metode Pembelajaran Civic Education* (2002); *Menata Ulang Keluarga Sakinah* (2003); dan *Metodologi Pembelajaran Agama* (2004). Banyak penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, dan beberapa hasil penelitiannya telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional diantaranya adalah: *Pandangan orang tua dan remaja tentang pernikahan dini dalam meraih kebahagiaan keluarga* (2014); *Pengembangan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam dengan Pendekatan Social Emotional Learning* (2013); *Pengembangan Model Islamic Parenting Skill untuk mengatasi tindak kekerasan pada anak* (2012); *Stres Kerja Guru Perempuan* (2012); *Perbandingan Corak Pemahaman Gender Islam Aktif Muhammadiyah* (2011); *Peningkatan Kreatifitas Siswa pada Pembelajaran Agama Melalui Model Quantum Teaching di Sekolah Dasar* (2008); *Kepemimpinan Perempuan dalam al Qur'an* (2007); *Bias Gender dalam Khutbah Nikah* (2006); *Gender Perspektif Al-Qur'an* (2004); *Pembagian Kerja Pasangan Karir Ganda* (2003); *Pendidikan Berwawasan Tauhid* (2001); dan *Ketidakadilan Gender dalam Keluarga Muslim* (2000). Selain sebagai peneliti dan pengajar, penulis juga aktif sebagai instruktur dalam pelatihan dan motivator di berbagai kesempatan.