

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis Gender di SMP Kodya Yogyakarta**

Oleh:

Giri Wiyono, M.T.*
giriwiyomo@uny.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Seberapa besar kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP Kodya Yogyakarta, (2) Seberapa besar ketidakadilan gender yang terjadi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP Kodya Yogyakarta, (3) Apa saja yang dilakukan oleh kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional berbasis gender di SMP Kodya Yogyakarta, (4) Faktor-faktor pendukung dalam mewujudkan kepemimpinan transformasional berbasis gender di SMP Kodya Yogyakarta, dan (5) Faktor-faktor penghambat dalam mewujudkan kepemimpinan transformasional berbasis gender di SMP Kodya Yogyakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Untuk mengkaji ketidakadilan gender pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan menggunakan analisis gender model *Harvard*, yang mengungkap: kegiatan, akses, kontrol, dan manfaat, yang terkandung dalam pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah pria dan wanita. Penelitian ini dilakukan pada SMP Negeri yang ada di Kodya Yogyakarta. Sumber data dalam penelitian ini adalah 17 orang kepala sekolah SMP Negeri di Kodya Yogyakarta. Data dikumpulkan melalui angket dan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Instrumen dalam penelitian ini berupa angket dan panduan wawancara. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif yang meliputi reduksi data, unitisasi dan kategorisasi, display data, verifikasi dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMP Negeri di Kodya Yogyakarta memiliki kemampuan yang tinggi dalam hal menyelesaikan masalah dan membangun komitmen guru untuk perubahan. Sedangkan kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi dan kemampuan menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan pengetahuan dan ketrampilan profesional guru masih tergolong sedang. Sementara itu kemampuan kepala sekolah dalam membantu mengembangkan kepemimpinan guru, dan kemampuan untuk memelihara keseimbangan emosi mempunyai tingkat yang rendah; (2) Beberapa aspek yang sangat kuat dalam dimensi kepemimpinan transformasional, antara lain: memahami perbedaan karakter guru dan karyawan, menanggapi masalah yang dialami guru dan karyawan, menanggapi perbedaan tindakan guru dan karyawan, mendapatkan manfaat perlakuan yang dilakukan kepada guru dan karyawan, memiliki persepsi yang baik terhadap pengembangan kepemimpinan guru, menunjukkan harapan kinerja yang tinggi, memotivasi guru dan karyawan, mengarahkan guru dan karyawan untuk pembelajaran organisasi, menciptakan suasana kerja bagi guru dan karyawan, mengarahkan guru dan karyawan, menjaga keharmonisan guru dan karyawan, mencegah ketidakharmonisan dengan

* Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro FT UNY.

** Makalah ini merupakan ringkasan hasil penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis Gender di SMP Kodya Yogyakarta” yang dilakukan oleh Prapti Karomah dan Giri Wiyono (FT UNY).

guru dan karyawan; (3) Tidak terdapat perbedaan yang sangat signifikan dalam keenam dimensi kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah pria dan wanita SMP di Kodya Yogyakarta yang meliputi: (a) Kemampuan menyelesaikan masalah, (b) Kemampuan membantu mengembangkan kepemimpinan guru, (c) Kemampuan membangun komitmen guru untuk perubahan, (d) Kemampuan menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan pengetahuan dan ketrampilan profesional guru, (e) Kemampuan mengembangkan kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi, dan (f) Kemampuan memelihara keseimbangan emosi; (4) Terdapat perbedaan yang signifikan pada dua dimensi kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMP di Kodya Yogyakarta antara kepala sekolah dengan tingkat pendidikan S1 dan S2, yaitu: kemampuan menyelesaikan masalah, dan kemampuan memelihara keseimbangan emosi; (5) Faktor-faktor pendukung dalam pembentukan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis gender di SMP Negeri Kodya Yogyakarta, yaitu: dukungan keluarga, fasilitas sekolah yang memadai, kebersamaan warga sekolah, lokasi sekolah yang strategis, kerjasama yang baik antar kepala sekolah, guru, dan karyawan; dan (6) Faktor-faktor penghambat dalam pembentukan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis gender di SMP Negeri Kodya Yogyakarta, yaitu: kesibukan sebagai ibu rumah tangga, anak-anak yang masih butuh perhatian, sumber daya manusia sekolah sudah berusia lanjut, karakter sumber daya manusia di sekolah yang berbeda-beda, guru yang sudah berusia lanjut.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional; Kepala sekolah; Gender.

A. Pendahuluan

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 ini sangat terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu hal yang perlu diketahui agar kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya. Salah satu gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Seorang kepala sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Disamping aspek kompetensi, permasalahan kepala sekolah juga dapat dilihat dari aspek gender. Proses karir bagi kepala sekolah perempuan yang berkeluarga lebih kompleks dari pada kepala sekolah laki-laki karena perbedaan dalam sosialisasi dan kombinasi dari sikap, peran yang diharapkan (*role expectations*), perilaku, dan sangsi yang berkaitan dengan proses

karir kepala sekolah perempuan yang berkeluarga. Berbagai peran (*multiple role*) bagi kepala sekolah perempuan menjadi faktor yang dapat mempengaruhi karir perempuan, terutama ibu. Di satu sisi sebagai ibu kepala sekolah terus harus bekerja dan berkarir, sementara di sisi lain kepala sekolah perempuan tidak bisa melepaskan perannya sebagai ibu dan istri dalam keluarga.

Bertitik tolak dari hal tersebut, maka penelitian tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang berbasis gender pada tingkat satuan pendidikan SMP di Kodya Yogyakarta perlu dilakukan. Penelitian ini dirasa sangat strategis dan penting untuk dilakukan guna mengungkap bagaimana kepemimpinan transformasional dan faktor-faktor pendukung dan penghambat apa saja yang menyebabkan terbentuknya kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP. Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMP. Dengan demikian diperlukan adanya penelitian tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang berbasis gender pada tingkat satuan pendidikan SMP di Kodya Yogyakarta.

B. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur. Sehingga, semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Bentuk kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Burn pada tahun 1978 (Robbins dan Judge: 2009, 452) mengemuka kembali seiring dengan perubahan-perubahan yang cepat, kompleks, dan canggih dalam kehidupan manusia. Menurut Leithwood et.all (Gunter, 2002, 71) bahwa pengembangan kepemimpinan transformasional telah dilakukan dalam dimensi dan hasil seperti ditunjukkan pada Tabel 1.

Aspek-aspek dalam kepemimpinan transformasional telah dikembangkan sehingga dapat diukur dari beberapa dimensi, yaitu: (1) Penyelesaian masalah: memahami masalah dan menyelesaikan suatu masalah, (2) Membantu perkembangan kepemimpinan guru: sifat dasar dan persepsi kepemimpinan guru, (3) Membangun komitmen guru untuk perubahan: tujuan pribadi, keyakinan kecakapan, keyakinan konteks, dan proses menggerakkan emosi, (4) Menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan dalam pengetahuan dan ketrampilan profesional guru: pengembangan kecakapan guru secara individual, (5) Kepemimpinan untuk pembelajaran

organisasi: pembelajaran tim/kelompok dan pembelajaran sekolah secara keseluruhan, dan (6) Memelihara keseimbangan emosi: mencegah stres dan kematian guru.

Tabel 1. Pengembangan Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Hasil
Penyelesaian masalah: <ul style="list-style-type: none"> • Memahami masalah • Menyelesaikan suatu masalah. 	Yang berikut adalah efektif: <ul style="list-style-type: none"> • Petunjuk praktis dalam penyelesaian masalah. • Menghadapi masalah kompleks secara progresif. • Perolehan pengetahuan tentang masalah umum. • Pemikiran yang dipedomani pada proses penyelesaian masalah.
Membantu perkembangan kepemimpinan guru: <ul style="list-style-type: none"> • Sifat dasar dan persepsi kepemimpinan guru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan kepala sekolah lebih berpengaruh daripada kepemimpinan yang dijalankan oleh guru secara keseluruhan. • Kepemimpinan kepala sekolah paling besar pada perencanaan peningkatan sekolah, organisasi dan struktur sekolah, • Kepala sekolah dan guru diharapkan untuk memimpin dengan cara yang berbeda dan mempunyai perbedaan jenis pengaruh pada sekolah.
Membangun komitmen guru untuk perubahan: <ul style="list-style-type: none"> • Tujuan pribadi • Keyakinan kecakapan • Keyakinan konteks • Proses menggerakkan emosi. 	Yang berikut adalah pengaruh kuat pada komitmen guru: <ul style="list-style-type: none"> • Penentuan arah dimensi kepemimpinan • Membangun visi bersama • Menciptakan kesepakatan tentang tujuan sekolah • Mempertunjukkan harapan kinerja yang tinggi.
Menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan dalam pengetahuan dan ketrampilan profesional guru: <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan kecakapan guru secara individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciri-ciri simbolik kepemimpinan transformasional tidak membuat kontribusi langsung ke perbaikan sekolah dan dapat dilihat oleh guru sebagai hal sepele. • Tugas-tugas transaksi atau penolong dapat digunakan untuk tujuan perubahan.
Kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi: <ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran tim/kelompok • Pembelajaran sekolah secara keseluruhan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan membuat suatu perbedaan untuk pembelajaran kelompok atau pembelajaran sekolah secara keseluruhan. • Pemimpin dapat mengendalikan kesempatan dan cara yang mana pembelajaran berlangsung, misalnya: misi, budaya, struktur, dan sumberdaya.
Memelihara keseimbangan emosi: <ul style="list-style-type: none"> • Mencegah stres dan kematian guru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan adalah suatu faktor dalam menciptakan atau memperbaiki kematian guru • Kepemimpinan mempunyai pengaruh kuat yang tidak langsung pada kematian guru melalui pengaruh faktor-faktor organisasi.

Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan partisipatif-transformasional memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses

belajar-mengajar di sekolahnya, dan dengan demikian sangat senang jika guru melaksanakan *classroom action research*. Sebab, dengan penelitian kelas itu sebenarnya guru akan mampu menutup gap antara wacana konseptual dan realitas dunia praktik profesional. Akibat positifnya ialah dapat ditemukannya solusi bagi persoalan keseharian yang dihadapi guru dalam proses belajar-mengajar di kelas. Jika hal ini terjadi, berarti guru akan mampu memecahkan sendiri persoalan yang muncul dari praktik profesionalnya, dan oleh karena itu mereka dapat selalu meningkatkannya secara berkelanjutan.

Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

C. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Luthans, 1995: 358) adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (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.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan. John Hall, et.al. (2002, 138) memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni sebagai berikut: (1) Berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi, (2) Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi, (3) Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama, (4) Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi, (5) Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan, dan (6) Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

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

D. Perspektif Gender

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 (*take career for granted*), bahwa 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.

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 (*Less appropriate*) 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)

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.

Aktualisasi diri ini diperlukan untuk mempertegas eksistensinya sebagai manusia, bahwa ia tidak hanya seorang perempuan yang menjadi ibu tetapi juga dapat melakukan

sesuatu yang bisa memberikan nilai lebih dari sekedar ibu rumah tangga biasa. Di sisi yang lain, perempuan yang bekerja tidak bisa melepaskan perannya sebagai ibu. Akibatnya yang nampak adalah karir tidak maksimal. Menjadi ibupun juga tidak maksimal karena harus membagi dua waktu, perhatian, dan segala sumber yang dimiliki.

E. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian diskriptif kualitatif dengan paradigma fenomenologi dan menggunakan model kepemimpinan transformasional dengan pendekatan perilaku organisasi (*organization behavior*). Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri dan Swasta di Kodya Yogyakarta.

Data dikumpulkan melalui FGD (*Focus Group Discussion*) dan kuesioner pada berbagai aspek dalam kepemimpinan transformasional yaitu: (1) penyelesaian masalah; (2) membantu perkembangan kepemimpinan guru; (3) membangun komitmen guru untuk perubahan; (4) menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan dalam pengetahuan dan ketrampilan profesional guru; (5) kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi; dan (6) memelihara keseimbangan emosi.

Untuk mengkaji ketidakadilan gender dalam pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah pria dan wanita digunakan analisis gender dari *Harvard University*, yang meliputi 4 hal, 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.

Disamping itu dalam pengumpulan data juga digunakan wawancara (*interview*) yang mendalam dan dokumentasi dengan memperhatikan beberapa hal, yaitu: (1) Menempatkan kepala sekolah yang diteliti sebagai subyek; (2) Penggalan data tentang kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan sekolahnya berdasarkan gaya kepemimpinan transformasional; (3) Menempatkan riwayat hidup kepala sekolah sebagai sumber data; dan (4) Ada kesadaran yang tinggi bahwa metodologi yang dipakai tidak bias laki-laki (seksis).

Dengan demikian instrumen penelitian ini disusun berdasarkan analisis gender pada aspek-aspek kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan pada Tabel 2. berikut ini:

Tabel 2. Analisis Gender pada Aspek Kepemimpinan Transformasional

Aspek-Aspek dalam Kepemimpinan Transformasional	Analisis Gender			
	Kegiatan	Akses	Kontrol	Manfaat
1. Menyelesaikan	A	B	C	D
2. Membantu mengembangkan kepemimpinan guru:	E	F	G	H
3. Membangun komitmen guru untuk perubahan:	I	J	K	L
4. Menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan dalam pengetahuan dan ketrampilan profesional guru	M	N	O	P
5. Mengembangkan kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi	Q	R	S	T
6. Memelihara keseimbangan emosi	U	V	W	X

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka pertanyaan-pertanyaan dalam instrumen penelitian ini dapat disusun.

Data yang terkumpul dianalisis secara kualitatif dengan menggunakan analisis struktural fungsional-diferensiasi struktural dari Talcott Parsons (Robert, 1977: 107). Sedangkan untuk melihat ketidakadilan gender maka digunakan teknik analisis gender model Harvard, dengan empat kategori kajian, yakni (1) kegiatan, (2) akses, (3) kontrol, dan (4) manfaat yang diperoleh dari kepala sekolah laki-laki maupun perempuan dalam kepemimpinan transformasional di sekolah. .

Analisis dilakukan melalui penyaringan data, penggolongan, penyimpulan, dan uji ulang. Data yang terkumpul disaring, disusun dalam kategori-kategori, dan saling dihubungkan satu sama lain. Melalui proses inilah penyimpulan dibuat. Pengujian dilakukan terhadap interpretasi penjelasan sebelumnya di dalam uraian logis dan kausal untuk memperoleh bukti penguatan kesimpulan dari berbagai sumber. Validitas penelitian juga dilakukan dengan *intersubjective validity* (Creswell, 1998) , yaitu menguji kembali pemahaman peneliti dengan pemahaman partisipan (informan) melalui interaksi sosial yang timbal balik.

F. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis gender meliputi 4 hal, yaitu: (1) kegiatan, (2) akses, (3) kontrol, dan (4) manfaat. Keempat hal ini diterapkan oleh kepala sekolah SMP dalam melakukan berbagai aspek dalam kepemimpinan transformasional, antara lain: (1) menyelesaikan masalah, (2) membantu mengembangkan kepemimpinan guru, (3) membangun komitmen guru untuk perubahan, (4) menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan pengetahuan dan ketrampilan profesional guru, (5) mengembangkan kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi, dan (6) memelihara keseimbangan emosi. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka analisis gender dalam berbagai aspek dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Aspek dalam menyelesaikan masalah sekolah

Dalam pelaksanaan tugas sekolah, kepala sekolah berusaha memahami masalah yang dihadapi oleh guru dan karyawannya. Hal ini dilakukan dengan selalu menyediakan waktu untuk mengamati langsung, baik pada guru maupun karyawan di setiap harinya. Bila ada yang tampak tidak biasa pada sikap/perilaku guru dan karyawan biasanya langsung diajak bicara dan ditanya: “Ada masalah apa kok kelihatannya beda dengan biasanya?”. Kemudian diajak bicara untuk memecahkan masalah yang dihadapi, meskipun masalahnya sangat pelik dan jarang terjadi. Kepala sekolah selalu berusaha dengan pendekatan secara kekeluargaan dalam menyelesaikan masalah. Hal ini dilakukan dengan memanfaatkan waktu pada saat rapat atau briefing dan juga menerima keluhan melalui *facebook*. Kepala sekolah merasakan manfaatnya dengan memecahkan masalah secara cepat, sehingga tugas-tugas sekolah dapat berjalan dengan lancar.

Dalam memahami suatu masalah, kepala sekolah selalu menyediakan waktu untuk mengamati secara langsung, baik pada guru maupun karyawan pada setiap harinya. Bila ada yang tampak tidak biasa pada sikap/perilaku guru maupun karyawan langsung saya ajak bicara empat mata atau secara pribadi barangkali ada hal-hal lain yang berpengaruh terhadap tugas yang harus diselesaikan. Hal ini dilakukan kepala sekolah dengan menggunakan pendekatan komunikasi dua arah. Kepala sekolah selalu memanfaatkan waktu saat rapat atau briefing. Manfaat yang diperoleh dengan melakukan pemecahan masalah dengan cepat adalah tidak mengganggu tugas-tugas sekolah.

Sebagai *educator*, kepala sekolah harus dapat menyadari bahwa masing-masing mempunyai masalah dan menggunakan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan di sekolah. Hal ini dikendalikan dengan melengkapi sarana dan prasarana termasuk sumber belajar untuk dapat memberikan kemudahan bagi guru dan

karyawan dalam melaksanakan tugas. Kepala sekolah menciptakan iklim yang kondusif agar setiap guru dan karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik secara proporsional dan professional. Kepala sekolah merasakan manfaatnya karena dapat membimbing guru dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah menyadari bahwa semua orang hidup pasti punya masalah. Jika ada masalah akan dibicarakan secara empat mata sampai masalah yang dihadapi dapat terselesaikan dengan baik. Dalam pengendaliannya, kepala sekolah selalu berusaha untuk dapat berkomunikasi dua arah. Hal ini dilakukan dengan menciptakan iklim yang kondusif agar setiap guru dan karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara baik. Manfaat yang dirasakan yaitu terjalinnya kerjasama yang sinergis, berkembangnya sikap loyal dan kekeluargaan yang baik.

Dalam memahami perbedaan karakter guru dan karyawan di sekolah, kepala sekolah selalu mengamati kinerjanya, cara bicaranya, dan cara pengendalian dirinya serta cara mereka menyampaikan pendapat. Hal ini dapat diatasi dengan memberi tugas, menanggapi usulan, dan memberi nasehat sesuai dengan karakter masing-masing. Namun demikian kepala sekolah selalu menyesuaikan dengan keadaan mereka karena ada diantara mereka yang cepat tanggap atau agak lamban. Oleh karena itu, hal ini dilakukan dengan berbicara secara langsung, atau melalui telepon, atau pada saat rapat dinas. Manfaat yang diperoleh dari hal ini dirasakan oleh kepala sekolah bahwa pelaksanaan tugas-tugas di sekolah menjadi nyaman dan lancar.

Kepala sekolah menyadari bahwa guru dan karyawan mempunyai kesibukan yang berbeda, khususnya di rumah. Namun demikian untuk tugas-tugas di sekolah, kepala sekolah tidak pernah membedakan. Kepala sekolah mengendalikan hal ini dengan memberi tugas, menanggapi usulan, memberi nasehat sesuai dengan karakter masing-masing. Kepala sekolah melakukannya dengan berbicara secara langsung atau melalui telpon atau pada saat rapat dinas. Manfaat yang diperoleh yaitu guru dapat mengembangkan potensi sesuai dengan bidangnya secara optimal.

Kepala sekolah menyadari bahwa masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, sehingga kepala sekolah harus berbeda dalam mensikapi setiap perbedaan yang ada secara bijaksana. Pengendaliannya dilakukan dengan tidak membedakan gender dalam memberikan tugas atau pekerjaan. Kepala sekolah dapat memberikan tugas sesuai dengan posisi dan kemampuan yang dimiliki. Manfaat yang diperoleh, yaitu semua potensi sekolah dapat berkembang secara optimal.

Dalam memahami perbedaan karakter guru dan karyawan di sekolah, kepala sekolah menyadari masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan sesuai dengan kodrat dan

tanggung jawab yang harus diemban. Pengendaliannya dilakukan melalui implementasi sesuai dengan pembagian tugas dan tanggung jawab. Akses yang dapat diperoleh yaitu pemahaman secara kodrati antara laki-laki dan perempuan. Pemberian fasilitas sekolah secara terpisah antara laki-laki dan perempuan. Manfaatnya yaitu terjadi pelayanan yang sudah mengacu pada gender dan terkondisinya pemanfaatan fasilitas yang sensitif gender.

Dalam menanggapi perbedaan pendapat yang dilakukan oleh guru dan karyawan, kepala sekolah menganggap bahwa perbedaan pendapat itu pasti ada dan merupakan sesuatu hal yang wajar. Namun demikian dalam pelaksanaannya, kepala sekolah selalu mengembalikan segala sesuatunya pada aturan-aturan yang berlaku dan kesepakatan yang dibuat bersama. Disamping itu kepala sekolah akan menampung dulu semua pendapat dan kemudian dipilih sesuai dengan aturan yang ada. Kepala sekolah juga mengendalikan perbedaan pendapat tersebut sesuai dengan aturan yang ada dan kesepakatan bersama. Kepala sekolah juga selalu memanfaatkan kesempatan saat rapat dinas atau briefing sekolah untuk mensosialisasikan peraturan-peraturan yang harus ditaati sampai terjadi kesepakatan. Perbedaan pendapat ini akan memberikan manfaat karena pada akhirnya semua pihak dapat menerima sehingga pengelolaan pendidikan menjadi lebih mapan. Disamping itu semua pihak merasakan adanya kerjasama yang baik dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.

Perbedaan pendapat yang dilakukan oleh guru dan karyawan dianggap oleh kepala sekolah sebagai sesuatu yang pasti ada dan merupakan hal yang wajar, tetapi dalam pelaksanaannya selalu dikembalikan pada aturan-aturan yang berlaku dan kesepakatan yang dibuat bersama. Kepala sekolah juga menampung semua pendapat dan memilih pendapat tersebut sesuai dengan aturan. Dalam pengendaliannya dilakukan sesuai dengan aturan yang ada dan kesepakatan bersama. Kepala sekolah selalu memanfaatkan rapat dinas dan briefing sekolah untuk mensosialisasikan peraturan yang harus ditaati. Manfaat yang dapat diperoleh yaitu perbedaan pendapat akhirnya dapat diterima dengan melakukan kerjasama yang baik dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.

Kepala sekolah selalu berusaha membuat keputusan berdasarkan mufakat yang telah dibicarakan secara bersama-sama. Pengendaliannya dilakukan dengan menghimpun gagasan bersama dan membangkitkannya untuk berfikir kreatif dalam melaksanakan tugas. Hal ini dilakukan dengan mengingatkan untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan sesuai visi dan misi sekolah. Manfaat yang dapat dirasakan yaitu terjalinnya keakraban dan integritas seluruh warga sekolah.

Dalam menanggapi perbedaan pendapat, kepala sekolah selalu berusaha memusyawarahkan perbedaan untuk mencapai suatu kesepakatan. Pengendaliannya

dilakukan dengan mendiskusikannya bersama staf dan berkomunikasi dua arah. Akses yang dapat diperoleh yaitu melakukan briefing dengan kepala sekolah dan staf. Manfaat yang diperoleh yaitu keputusan didasarkan pada kesepakatan dan tidak sepihak.

b. Aspek dalam membantu mengembangkan kepemimpinan guru

Dalam mengembangkan kepemimpinan guru di sekolah, kepala sekolah menganggap bahwa kepemimpinan guru akan berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi kelas masing-masing. Guru-guru harus mengembangkan kepemimpinannya melalui perubahan dari guru itu sendiri dan juga interaksi antara guru dan siswa. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), seminar, workshop dan penataran. Hal ini diperoleh guru melalui pembinaan dengan bentuk kegiatan pelatihan untuk pengembangan metode pembelajaran dan pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan pendidikan saat ini yaitu *PAIKEM* (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan). Kepala sekolah dapat membantunya dengan selalu memperhatikan kondisi guru-guru, mengamati dan melakukan supervisi. Disamping itu juga memberikan ijin untuk mengikuti kegiatan-kegiatan. Guru-guru juga diminta untuk menentukan mana yang lebih dibutuhkan bagi pengembangan kepemimpinannya di sekolah. Hal ini akan memberikan manfaat untuk kemajuan sekolah karena adanya perubahan-perubahan yang dilakukan untuk berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Kepala sekolah menganggap guru harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang jelas dan harus mengembangkan kepemimpinan melalui perubahan dari sesuatu yang terpusat ke guru menjadi suatu interaksi antara guru dan siswa. Kepala sekolah juga memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti diklat, seminar, workshop dan penataran. Kepala sekolah dapat memberikan tugas secara merata sehingga tugas tersebut dapat dilakukan dengan baik. Dalam pengendaliannya diberikan tanggung jawab masing-masing. Hal ini akan memberikan manfaat untuk kemajuan sekolah dengan perubahan-perubahan yang dilakukan *stakeholders*.

Kepala sekolah mempunyai persepsi bahwa seorang guru harus mempunyai jiwa pemimpin. Hal ini akan memberikan kesempatan kepada semua guru untuk selalu berpartisipasi dalam kegiatan sekolah dan masing-masing guru diberi tanggung jawab. Untuk mengendalikannya dengan memberikan deskripsi tugas (job description) yang jelas untuk menghindari kerja yang tidak optimal. Hal ini akan memberikan manfaat karena merasakan bahwa tugas sebagai motivator dan teladan (contoh sebagai *leader*) dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

Kepala sekolah sangat mendukung dan berusaha untuk memfasilitasinya pengembangan kepemimpinan guru di sekolah. Hal ini dilakukan dengan mengikutsertakan guru pada kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), seminar dan meminta laporan pelaksanaan kegiatan tersebut. Akses yang dapat dilakukan yaitu mengikuti studi lanjut, kegiatan workshop, kegiatan MGMP. Manfaat yang dapat dirasakan yaitu guru bertambah wawasannya, dapat bersosialisasi dengan teman sejawat di sekolah lain.

c. Aspek dalam membangun komitmen guru untuk perubahan sekolah

Dalam membangun komitmen guru untuk perubahan sekolah, kepala sekolah mengarahkan guru dan karyawannya untuk melakukan perubahan demi masa depan sekolah yang lebih baik. Kepala sekolah juga selalu mensosialisasikan perubahan-perubahan yang ada dan mulai mengimplementasikan perubahan tersebut pada dirinya sendiri. Kepala sekolah juga memberikan suatu keteladanan tentang kepemimpinannya di sekolah. Disamping itu juga memberikan berbagai kegiatan, antara lain: *workshop*, pemasangan slogan di sekolah dan *briefing*. Kepala sekolah dapat mengendalikan komitmen guru ini dengan cara memberikan catatan secara terus menerus atas berjalannya kegiatan-kegiatan guru di sekolah. Hal ini akan memberikan manfaat bagi sekolah, yaitu kinerja guru dan karyawan menjadi lebih baik.

Kepala sekolah memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan, workshop, seminar dalam upaya melakukan perubahan demi masa depan sekolah yang lebih baik. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan bimbingan secara berkelanjutan. Kepala sekolah mengendalikannya dengan meminta guru untuk melakukan kegiatan yang menjadi prioritasnya agar semuanya dapat berjalan dengan baik. Hal ini bermanfaat bagi peningkatan kinerja sekolah.

Kepala sekolah mengarahkan guru dan karyawan untuk melakukan perubahan demi masa depan sekolah yang lebih baik dengan mengirimkan secara bergiliran untuk mengikuti penataran atau workshop. Hal ini dikendalikan dengan memberikan evaluasi kinerja secara periodik dan berkesinambungan untuk semua guru dan karyawan tanpa membedakan jenis kelamin. Kepala sekolah memperoleh akses melalui bimbingan kepada mereka untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara kontinu. Manfaatnya yang dapat diperoleh yaitu dapat membangkitkan jiwa inovasi artinya, sebagai kepala sekolah harus selalu tanggap terhadap perubahan untuk mencapai kemajuan.

Kepala sekolah mengarahkan guru dan karyawan untuk melakukan perubahan demi masa depan sekolah yang lebih baik dengan cara mengikuti studi lanjut sampai persyaratan minimal, mengikuti seminar, workshop, MGMP. Pengendaliannya dilakukan melalui pelaporan

dan evaluasi dari kegiatan yang dilakukan. Akses yang dapat diperoleh yaitu program peningkatan mutu sumber daya manusia. Manfaatnya yaitu kemajuan dan peningkatan kualitas sumber daya guru.

Dalam membangun visi bersama, seluruh guru dan karyawan menetapkan dan merumuskan visi sekolah bersama dengan *stakeholders*. *Visi* sekolah ini dipasang di dinding sekolah agar mudah dibaca untuk kemajuan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dapat melakukan sosialisasi visi sekolah dengan cara meng-*upload* visi itu di website sekolah, dan memajang visi itu di tempat-tempat yang strategis. Kepala sekolah dapat mengontrolnya dengan cara mengamati perubahan-perubahan tingkah laku yang dilakukan oleh *stakeholders* sekolah. Manfaat yang diperolehnya yaitu memudahkan langkah untuk mencapai kemajuan sekolah.

Dalam membangun visi bersama, kepala sekolah menetapkan dan merumuskan visi sekolah bersama warga sekolah dan sekaligus membahas kekurangan dan kelemahan secara bersama-sama. Hal ini dilakukan melalui komunikasi dua arah. Dalam mengendalikannya dilakukan evaluasi pada laporan dari setiap kegiatan. Manfaat yang diperoleh yaitu semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan semua guru dapat bekerjasama dengan baik.

Dalam membangun visi bersama, kepala sekolah selalu mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan untuk terlibat dalam setiap kegiatan di sekolah secara partisipatif. Kepala sekolah mengendalikan hal ini dengan selalu mengingatkan pada visi dan misi sekolah yang harus dicapai. Akses yang dapat diraih yaitu memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama/kooperatif untuk meningkatkan profesionalisme. Hal ini bermanfaat untuk tercapainya visi dan misi sekolah yang sudah ditetapkan.

Dalam membangun visi bersama, kepala sekolah melakukan dalam forum guru dengan menyampaikan visi dan misi sekolah, dan merumuskan kelemahan dan kekuatan yang ada di sekolah ini. Pengendaliannya dilakukan dengan evaluasi kegiatan dan laporan pelaksanaan kegiatan tersebut. Akses dapat diperoleh melalui rapat dinas dan komunikasi dua arah. Hal ini bermanfaat untuk mengembangkan sekolah secara bersama-sama sesuai program yang sudah ditetapkan.

Kesepakatan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik mengacu pada aturan yang ada, dan mengajak semua guru dan karyawan untuk memahaminya secara bersama-sama. Hal ini dapat dilakukan kepala sekolah melalui sosialisasi, dengan bantuan internet (website), dan kegiatan workshop. Kepala sekolah dapat mengontrolnya dengan cara memberikan evaluasi setelah melakukan supervisi dan pengamatan di sekolah. Hal ini akan memberikan kemudahan dalam menyamakan persepsi.

Dalam membuat kesepakatan dengan guru dan karyawan, kepala sekolah mengacu pada aturan yang ada dan mengajak guru dan karyawan bersama-sama untuk memahaminya. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah melalui rapat dinas, rapat staf, dan briefing. Pengendaliannya dilakukan dengan membuat catatan jalannya kegiatan di sekolah secara terus menerus. Dengan memberikan evaluasi melalui catatan kegiatan tersebut akan memberikan manfaat dalam peningkatan kinerja guru dan karyawan.

Kepala sekolah mengembangkan budaya kerja dengan membuat kesepakatan bersama guru dan karyawan untuk mencapai kinerja. Dalam pengendaliannya, kepala sekolah mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan prestasi para tenaga kependidikan. Akses yang dapat dilakukan dengan mensosialisasikan aturan yang ada dan meminta mereka untuk melaksanakannya dengan memberikan contoh melalui tindakan. Manfaat yang dirasakan yaitu selalu berusaha meningkatkan semangat dalam bekerja.

Dalam membuat kesepakatan dengan guru dan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dilakukan dengan mendiskusikan pada saat rapat dinas penyusunan program sekolah. Pengendaliannya dilakukan dengan membuat catatan secara berkesinambungan tentang penyelesaian tugas dan tanggung jawab. Akses dapat diperoleh melalui rapat dinas, rapat staf dan briefing. Manfaat yang dapat diperoleh yaitu kinerja guru dan karyawan meningkat.

d. Aspek dalam menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan pengetahuan dan ketrampilan profesional guru

Dalam meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan profesional guru, kepala sekolah memberikan memotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan profesinya. Kepala sekolah menganggap bahwa “professional itu tidak mengenal jenis kelamin atau jabatan. Siapa saja dapat melakukannya, yang penting mereka memiliki kompetensi sesuai dengan tugas yang diembannya” Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah selalu mengadakan pembinaan dan sosialisasi. Kepala sekolah dapat mengontrolnya dengan cara memberikan supervisi, pengamatan, dan evaluasi di sekolah. Dengan demikian hal ini akan memberikan manfaat, yaitu tidak ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Kepala sekolah mengatakan bahwa professional itu tidak mengenal jenis kelamin. Oleh karena itu guru dan karyawan, baik laki-laki maupun perempuan perlu mengikuti workshop, diklat dan seminar. Hal ini dilakukan melalui latihan di sekolah. Pengendaliannya

dilakukan dengan mengikutsertakan bagi yang belum pernah ikut sama sekali. Hal ini dilakukan dengan memanfaatkan fasilitas yang ada di sekolah dengan baik, antara lain penggunaan LCD.

Kepala sekolah mengikutsertakan guru dan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesinya melalui penataran untuk menambah wawasan dan ketrampilan. Pengendaliannya dilakukan dengan tidak mengganggu jalannya kegiatan pembelajaran. Akses yang dilakukan yaitu mendorong belajar ke pendidikan yang lebih tinggi, dan mencarikan informasi kegiatan seminar, lokakarya dan lain lain. Manfaat yang dapat dirasakan yaitu selalu berusaha meng-update pengetahuan dan keterampilan.

Dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesinya, kepala sekolah mengikutsertakan guru dan karyawan dalam forum ilmiah sesuai bidangnya sehingga dapat menambah wawasan dan keterampilan. Disamping itu kepala sekolah mendorong guru dan karyawan untuk mengikuti kemajuan ipteks melalui pemanfaatan teknologi informasi. Pengendaliannya dilakukan dengan melihat dari keberesan penyelesaian tugas yang dibebankan dan kegiatan harian. Akses yang dapat dilakukan yaitu mendorong belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mencarikan informasi dalam berbagai kegiatan yang bisa diikuti, seperti seminar, lokakarya dan sebagainya. Manfaat yang dapat diperoleh yaitu peningkatan kompetensi professional guru.

e. Aspek dalam mengembangkan kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi

Kepala sekolah selalu merasakan mempunyai kewajiban untuk memberikan contoh dalam pembelajaran yang tepat waktu dengan menggunakan pendekatan PAIKEM. Disamping itu kepala sekolah menganjurkan dan memberikan dorongan kepada guru dan karyawan untuk melakukan pembelajaran dalam kelompok atau organisasi sekolah demi kemajuan sekolah. Hal ini dilakukan dengan membentuk MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) di sekolah dan mengatur tempat duduk guru sesuai dengan mata pelajarannya (Mapel) agar supaya dapat berdiskusi tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan pembelajaran pada mata pelajarannya. Kepala sekolah dapat mengontrolnya dengan cara memberikan evaluasi, supervisi, dan pengamatan di sekolah. Hal ini akan memberikan manfaat, berupa terbangunnya komitmen pembelajaran kelompok yang dinamis di sekolah.

Kepala sekolah selalu merasa punya kewajiban untuk memberi contoh dalam pembelajaran tepat waktu, memberikan dorongan kepada guru untuk melakukan pembelajaran dalam kelompok

Kepala sekolah mengikutsertakan mereka dalam kegiatan yang diprogramkan sekolah untuk memotivasi guru dan karyawan dalam melakukan pembelajaran kelompok maupun

organisasi sekolah. Pengendaliannya dilakukan dengan melakukan evaluasi kerja. Akses yang dapat diperoleh yaitu melakukan pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan peran sebagai motivator.

Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk melakukan pembelajaran kelompok maupun organisasi sekolah melalui pemberian tugas secara bergantian pada pelaksanaan kegiatan yang diprogramkan oleh sekolah dan dalam pelaksanaannya dilakukan *team teaching*. Pengendaliannya dilakukan melalui evaluasi pelaksanaan tugas secara rutin, laporan dari setiap guru dan karyawan tentang tugas yang dibebankan. Akses dapat dilakukan melalui kegiatan sekolah selama satu tahun. Hal ini memberikan manfaat karena pembelajaran berkelompok dapat berkembang. Disamping itu guru dan karyawan juga memperoleh pengalaman berorganisasi.

f. Aspek dalam memelihara keseimbangan emosi

Kepala sekolah menciptakan suasana kerja bagi guru dan karyawan sehingga terjadi keharmonisan dalam organisasi sekolah melalui berbagai kegiatan, yaitu: pembinaan keagamaan secara rutin, pembinaan keprofesionalan, pelatihan *outbound*. Kepala sekolah memberikan hal ini melalui ceramah keagamaan untuk dapat saling mengingatkan akan kejujuran, saling menghormati. dan melalui pembinaan keprofesionalan untuk meningkatkan komitmen dalam bekerja, serta melalui pelatihan *outbound* untuk meningkatkan dan membangun kerjasama. Kepala sekolah dapat mengontrolnya dengan selalu melakukan pengawasan, dan melakukan supervisi dan evaluasi untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya. Hal ini akan bermanfaat dalam menjadikan kondisi lembaga sekolah yang semakin harmonis.

Kepala sekolah memperlakukan dan memberi tugas kepada guru atau karyawan sesuai dengan porsinya, sehingga mereka tidak merasa ada yang dilebihkan atau dianaktirikan. Kepala sekolah melakukannya dengan menumbuhkan sikap kebersamaan, peduli kepada sesama dan tanggap terhadap lingkungan sekolah. Pengendaliannya dilakukan dengan berusaha menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja. Dengan demikian kepala sekolah merasakan manfaat dengan apa yang sudah dilakukan sehingga kondisi lembaga sekolah menjadi kondusif dan terasa nyaman.

Kepala sekolah dapat mengendalikan konflik yang ada dan dapat memanfaatkannya untuk kemajuan organisasi sekolah. Pengendaliannya dilakukan dengan menciptakan suasana yang kondusif dengan menggunakan moto “menyelesaikan masalah tanpa masalah”. Akses

yang diperoleh bahwa sebagai kepala sekolah memang harus jujur, berwibawa dan transparan. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan *person* sebagai *leader*.

Dalam menciptakan keharmonisan organisasi sekolah, kepala sekolah senantiasa selalu menanamkan sikap loyal, kebersamaan, kekeluargaan dan peduli sesama dan peduli pada lingkungan. Pengendaliannya dilakukan dengan pemberian tugas secara *teamwork* dan perilaku sehari-hari. Akses dilakukan melalui rapat-rapat dan briefing. Manfaat yang diperoleh yaitu organisasi sekolah terkodisikan secara kondusif, nyaman, tenteram dan damai.

Berdasarkan hasil analisis data juga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang sangat signifikan dalam keenam dimensi kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah pria dan wanita SMP di Kodya Yogyakarta yang meliputi: (1) Kemampuan menyelesaikan masalah, (2) Kemampuan membantu mengembangkan kepemimpinan guru, (3) Kemampuan membangun komitmen guru untuk perubahan, (4) Kemampuan menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan pengetahuan dan ketrampilan profesional guru, (5) Kemampuan mengembangkan kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi, dan (6) Kemampuan memelihara keseimbangan emosi.

Disamping itu hasil analisis data lainnya dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada dua dimensi kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMP di Kodya Yogyakarta antara kepala sekolah dengan tingkat pendidikan S1 dan S2, yang meliputi: Kemampuan menyelesaikan masalah, dan Kemampuan memelihara keseimbangan emosi. Sementara itu dalam kemampuan membantu mengembangkan kepemimpinan guru; kemampuan membangun komitmen guru untuk perubahan; kemampuan menciptakan suatu kondisi untuk pertumbuhan pengetahuan dan ketrampilan profesional guru, dan kemampuan mengembangkan kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi tidak terdapat perbedaan yang berarti antara kepala sekolah SMP di Kodya Yogyakarta yang berpendidikan S1 maupun kepala sekolah yang berpendidikan S2.

2. Faktor-Faktor Pendukung

Dalam pembentukan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis gender dapat diidentifikasi faktor faktor pendukungnya, yaitu: (1) Dukungan keluarga, khususnya suami sebagai seorang guru, (2) Fasilitas sekolah yang memadai, (3) Kebersamaan sumber daya manusia, (4) Lokasi sekolah yang strategis, dan (5) Kerjasama yang baik antar kepala sekolah, guru, dan karyawan.

3. Faktor-Faktor Penghambat

Dalam pembentukan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis gender dapat diidentifikasi faktor faktor penghambatnya, yaitu: (1) Kesibukan sebagai ibu rumah tangga, namun pembantu yang sudah lama ikut cukup bisa membereskan pekerjaan rumah tangga, (2) Harus betul-betul bisa mengatur waktu karena anak-anak masih butuh perhatian, (3) Sumber daya manusia yang sudah berusia agak susah mengikuti kemajuan, (4) Karakter sumber daya manusia yang berbeda-beda, (4) Guru yang sudah usia agak sulit mengikuti kemajuan teknologi.

G. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berbasis gender di SMP meliputi 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.

Faktor-faktor pendukung kepala sekolah laki-laki dalam mewujudkan kepemimpinan transformasional berbasis gender di SMP adalah fasilitas sekolah yang memadai, letak sekolah yang strategis, komitmen yang tinggi dari guru dan karyawan dan cara memanfaatkannya dengan mengoptimalkan kelebihan yang ada dan memberi dorongan untuk maju pada guru dan karyawan, dukungan keluarga, komitmen guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas sekolah.

Faktor-faktor penghambat kepala sekolah laki-laki dalam mewujudkan Kepemimpinan transformasional berbasis gender di SMP adalah adanya perbedaan karakter antar guru dan karyawan dan cara mengatasinya dengan memahami adanya perbedaan tersebut dan dengan musyawarah untuk mencapai mufakat, adanya perbedaan karakter baik guru dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfadioni dan Fathul, (2005), *Ibu dan Karir: Kajian Fenomenologi terhadap Dual-Career Family*, Jurnal Psikologi, Vol 32, No1, Yogyakarta: UGM
- Bhatnagar,D, (2001), *Attitudes Towards Work and Family Roles and Their Implication for Career Growth of Women: A.Report from India*.
- Crawford M., Kydd, L., dan Riches C., 2005. *Leadership and Teams in Educational Management*. Terjemahan: *Kepemimpinan dan Kerjasama Tim di dalam Manajemen Kependidikan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

- Creswell, J.W., (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design; Chosing among five traditions*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Fakih, M., (1996), *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Gunter, Helen M. 2002. *Leaders and Leadership in Education*. London, A SAGE Publications Company.
- John Hall, et.al. 2002. *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. on line : www.edis.ifas.ufl.edu.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sudrajat, Akhmad, *Tujuh Puluh Persen Kepala Sekolah Tidak Kompeten*, <http://www.tempointeraktif.com/hg/pendidikan/> 2008/08/12/ brk, 20080812-130482,id.html, 1(12 Agustus 2008).
- , *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, <http://www.tempointeraktif.com/hg/pendidikan/> 2008/08/12/ brk, 20080812-130548,id.html, 1(15 April 2008).