

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR  
SE-KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh  
Yaris Shidiq Zamroni  
NIM 09101241030

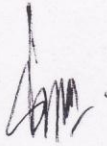
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
OKTOBER 2013**

## PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE-KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA” yang disusun oleh YARIS SHIDIQ ZAMRONI, NIM 09101241030 ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan.

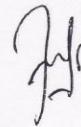
Yogyakarta, 27 September 2013

Pembimbing I



Suyud, M. Pd.  
NIP. 19570513 198811 1 002

Pembimbing II



Meilina Bustari, M. Pd.  
NIP. 19730502 199802 2 001

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi ditunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, 27 September 2013

Yang menyatakan,





Yaris Shidiq Zamroni  
NIM. 09101241030

## PENGESAHAN


Skripsi yang berjudul “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE-KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA” yang disusun oleh Yaris Shidiq Zamroni, NIM 09101241030 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Oktober 2013 dan dinyatakan lulus.

### DEWAN PENGUJI

| Nama                    | Jabatan            | Tanda Tangan  | Tanggal    |
|-------------------------|--------------------|---|------------|
| Suyud, M. Pd.           | Ketua Penguji      |   | 21-10-2013 |
| MM. Wahyuningrum, MM.   | Sekretaris Penguji |   | 21-10-2013 |
| Dr. Arif Rohman, M. Si. | Penguji Utama      |  | 18-10-2013 |
| Meilina Bustari, M. Pd. | Penguji Pendamping |  | 21-10-2013 |

Yogyakarta, 23 OCT 2013  
Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan,



  
Haryanto, M. Pd.  
NIP. 19600902 198702 1 001



## **MOTTO**

“Pemimpin adalah mereka yang mampu melihat lebih banyak dari orang lain,  
yang mampu melihat lebih jauh dari pada orang lain, serta mampu melihat segala  
sesuatu sebelum orang lain”

(Leroy Eimes)

“Berusaha sekuat tenaga, berdoa dan serahkan kepadaNya”

“Tidak ada hal yang tidak mungkin selama kita yakin dan bersungguh-sungguh”

“Besabarlah, karena kegagalan itu ketika kita tidak sabar menghadapi sesuatu hal  
yang tidak sesuai dengan keinginan kita”

(Penulis)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucap rasa syukur kepada Allah SWT, karya ini saya persembahkan kepada:

1. Ibu dan Bapak tercinta.
2. Almamater Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Agama, Nusa dan Bangsa.

# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE-KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA**

Oleh  
Yaris Shidiq Zamroni  
NIM 09101241030

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional pada kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta, yang dilihat dari indikator kharisma (*idealized influence*), kepekaan individu (*individualized consideration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan inspirasi individu (*inspirational motivation*).

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan subjek penelitian adalah kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta dan responden penelitian ini adalah seluruh guru sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta. Pengumpulan data menggunakan metode angket dan wawancara tidak terstruktur. Analisis data yang digunakan dalam penelitian deskriptif dengan persentase.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta masuk dalam kategori tinggi (75,66%). Dilihat per indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta adalah sebagai berikut. (1) kharisma masuk dalam kategori sangat tinggi (81,90%), (2) kepekaan individu masuk dalam kategori tinggi (76,63%), (3) stimulasi intelektual masuk dalam kategori tinggi (74,51%), (4) inspirasi individu masuk dalam kategori tinggi (68,40%).

Kata kunci : *kepala sekolah dasar, kepemimpinan transformasional*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat, ridho dan pertolonganNya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta "

Skripsi ini ditulis dalam upaya melengkapi syarat mencapai Sarjana S1 Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Merupakan rangkuman proses pembelajaran selama perkuliahan yang ditempu selama tahun 2009 hingga tahun 2013. Penulisan skripsi ini tentunya berkat bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah memberi izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
2. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Suyud, M. Pd. selaku dosen pembimbing I skripsi yang telah banyak mengajarkan, kesabaran memberikan pengarahan, dan saran-saran yang sangat bermanfaat untuk menyusun skripsi ini.
4. Ibu Meilina Bustari, M. Pd. selaku dosen pembimbing II skripsi yang telah banyak mengajarkan, kesabaran memberikan pengarahan, dan saran-saran yang sangat bermanfaat untuk menyusun skripsi ini.
5. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Kepala sekolah dasar dan guru se-Kecamatan Kraton Yogyakarta, yang telah memberikan data dan informasi selama pengambilan data dalam penelitian.
7. Keluarga tercinta, Ibu, Bapak dan adik-adikku yang senantiasa memberi doa dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman Majumundur Berprinsip Manajemen Pendidikan MP Reguler 2009 (Luki, Nopek, Rodi, Windod, Andita, Desi, Zizi, Mansur, Arip, dll.),



yang selalu membantu, memberi semangat, berbagi pengetahuan, dan memberikan masukan kepada penulis.

9. Penghuni perumahan Siberut E36A (Sidik sang dosen cb, Danang sang gembrot singer, Aris sang aktivis, Sakti sang linguistik) yang selalu memberi canda dan tawa kepada penulis.
10. Staf perpustakaan Fakultas Ilmu Pendidikan (Mbak Erna, Mbak Fitri, Mas Tri dan Sepfriend), yang melayani dengan baik dan menyediakan berbagai referensi buku-buku yang sangat membantu dalam pengerjaan skripsi.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis yang mana telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga bantuan yang telah diberikan dibalas oleh Allah SWT. Peneliti menyadari masih banyak terdapat kekurangan pada skripsi ini, akan tetapi walaupun sedikit semoga dapat memberi pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan para pembaca.

Yogyakarta, 18 Oktober 2013



Yaris Shidiq Zamroni

## DAFTAR ISI

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
|                                  | hal  |
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....       | i    |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> ..... | ii   |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....  | iii  |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....  | iv   |
| <b>HALAMAN MOTTO</b> .....       | v    |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> ..... | vi   |
| <b>ABSTRAK</b> .....             | vii  |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....      | viii |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....          | x    |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....        | xiii |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....       | xiv  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....     | xv   |

## **BAB I PENDAHULUAN**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| A. Latar Belakang Masalah ..... | 1 |
| B. Identifikasi Masalah .....   | 6 |
| C. Batasan Masalah .....        | 7 |
| D. Rumusan Masalah .....        | 7 |
| E. Tujuan Penelitian .....      | 7 |
| F. Manfaat Penelitian .....     | 8 |

## **BAB II KAJIAN TEORI**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| A. Kepemimpinan .....            | 9  |
| 1. Pengertian Kepemimpinan ..... | 9  |
| 2. Fungsi Kepemimpinan .....     | 10 |
| 3. Gaya Kepemimpinan .....       | 11 |
| a. Kepemimpinan Otokratis .....  | 11 |
| b. Kepemimpinan Demokratis ..... | 12 |
| c. Kepemimpinan Permisif .....   | 13 |

|   |    |
|---|----|
| 4. Teori Kepemimpinan .....   | 13 |
| a. Teori Sifat .....  | 13 |
| b. Teori Keadaan.....   | 14 |
| c. Teori Perilaku .....   | 15 |
| 5. Kepemimpinan Transformasional.....                                   | 16 |
| a. Kepemimpinan Transaksional .....                                     | 16 |
| b. Konsep Kepemimpinan Transformasional .....                           | 18 |
| c. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional .....                    | 19 |
| B. Kekepalasekolahan .....  | 21 |
| 1. Pengertian Kepala Sekolah .....                                      | 21 |
| 2. Manajemen Kekepalasekolahan.....                                     | 23 |
| C. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....                   | 26 |
| 1. Konsep Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....            | 26 |
| 2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....           | 28 |
| a. Pengaruh Idealisme ( <i>Idealized Influence</i> ) .....              | 28 |
| b. Konsiderasi Individual ( <i>Individualized consideration</i> ) ..... | 29 |
| c. Stimulasi Intelektual ( <i>Intellectual stimulation</i> ).....       | 29 |
| d. Motivasi Inspirasional ( <i>Inspirational motivation</i> ).....      | 30 |
| D. Penelitian yang Relevan .....  | 31 |
| E. Kerangka Berpikir .....  | 33 |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>  |    |
| A. Pendekatan Penelitian .....  | 35 |
| B. Waktu dan Tempat Penelitian .....                                    | 35 |
| C. Definisi Operasional.....  | 35 |
| D. Populasi Penelitian .....  | 37 |
| E. Teknik Pengumpulan Data .....  | 38 |
| 1. Angket atau Kuesioner.....   | 39 |
| 2. Wawancara Tidak Terstruktur.....                                     | 39 |
| F. Instrumen Penelitian .....   | 40 |
| 1. Pengembangan Instrumen .....   | 40 |
| 2. Metode Pengukuran .....  | 47 |

|  |           |
|--|-----------|
| G. Uji Validitas dan Reliabilitas .....  | 47        |
| 1. Uji Validitas .....   | 47        |
| 2. Uji Reliabilitas .....  | 49        |
| H. Teknik Analisis Data .....  | 50        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>  |           |
| A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian.....   | 53        |
| B. Hasil Penelitian.....   | 54        |
| 1. Kharisma.....   | 57        |
| 2. Kepekaan Individu.....  | 60        |
| 3. Stimulasi Intelektual .....   | 64        |
| 4. Inspirasi Individu .....  | 67        |
| C. Pembahasan .....  | 70        |
| 1. Kharisma dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah<br>Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.....              | 71        |
| 2. Kepekaan Individu dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala<br>Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.....     | 73        |
| 3. Stimulasi Intelektual dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala<br>Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta..... | 74        |
| 4. Inspirasi Individu dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala<br>Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.....    | 75        |
| D. Keterbatasan Penelitian .....   | 77        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>  |           |
| A. Kesimpulan .....  | 78        |
| B. Saran .....   | 79        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>   | <b>84</b> |

## DAFTAR TABEL

|  | hal |
|--|-----|
| Tabel 1. Daftar Nama Sekolah dan Jumlah Guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta .....  | 38  |
| Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah .....   | 42  |
| Tabel 3. Skor Alternatif Jawaban.....  | 47  |
| Tabel 4. Daftar Nama Sekolah dan Alamat Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta .....   | 53  |
| Tabel 5. Persentase Indikator-indikator Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta .....                 | 55  |
| Tabel 6. Persentase Indikator Kharisma pada Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.....              | 57  |
| Tabel 7. Persentase Indikator Kepekaan Individu pada Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.....     | 60  |
| Tabel 8. Persentase Indikator Stimulasi Intelektual pada Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta..... | 64  |
| Tabel 9. Persentase Indikator Inspirasi Individu pada Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.....    | 67  |

## DAFTAR GAMBAR

hal

|  |    |
|--|----|
| Gambar 1. Diagram Batang Persentase Indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta .....                  | 56 |
| Gambar 2. Diagram Batang Persentase Indikator Kharisma pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta .....              | 58 |
| Gambar 3. Diagram Batang Persentase Indikator Kepekaan Individu pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta .....     | 61 |
| Gambar 4. Diagram Batang Persentase Indikator Stimulasi Intelektual pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta ..... | 65 |
| Gambar 5. Diagram Batang Persentase Indikator Inspirasi Individu pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta .....    | 68 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  | Hal |
|--|-----|
| Lampiran 1. Surat Izin Penelitian.....                       | 85  |
| Lampiran 2. Instrumen Penelitian .....                       | 89  |
| Lampiran 3. Rekapitulasi Data Hasil Uji Coba Instrumen ..... | 94  |
| Lampiran 4. Hasil Uji Coba Validitas dan Reliabilitas.....   | 96  |
| Lampiran 5. Rekapitulasi Data Hasil Penelitian .....         | 101 |
| Lampiran 6. Surat Bukti Penelitian.....                      | 116 |



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif mensyaratkan lembaga pendidikan untuk bersikap lebih tanggap dan responsif agar tetap mampu bertahan dan meningkatkan kualitasnya. Dalam perubahan organisasi tersebut, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang menjadi panutan di sekolah. Untuk itu sekolah memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) di sekolah tersebut.

Tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan yang merupakan bagian integral dalam manajemen untuk mencapai keberhasilan dan perubahan organisasi. Menurut Turney (Wiwik Wijayanti, dkk, 2011: 2)

*"Leadership is a group process through which an individual (the leader) manages and inspires a group working towards the attainment of organisational goals through the application of management techniques. Leadership without management can be mere rethoric, while management without leadership rarely result in creative and sustained changes in an organisation".*

Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasi organisasi, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi.

Konsep kepemimpinan transformasional memuat pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang harus membangun komitmen pengikutnya untuk dengan kesadarannya membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi organisasi, melakukan perubahan-perubahan, dan mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Wuradji, 2009: 30). Selain itu dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menampilkan *idealized influence* (II), *individualized consideration* (IC), *intellectual stimulation* (IS), dan *inspirational motivation* (IM) (Bass dan Riggio, 2006: 7).

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolah. Kepala sekolah yang substansial harus memiliki ide-ide, visi, komitmen terhadap nilai-nilai kemanusiaan yang dipegang teguh, yang dapat diterjemahkan dalam program-program pendidikan jangka panjang dan struktur institusi yang manusiawi (Robert J. Starratt, 2007: 22).

Salah satu ciri utama pemimpin yang transformasional adalah peka terhadap perubahan yang ada di lingkungan organisasinya (A. Dale Timple, 1991: 338),

tidak terkecuali kepala sekolah yang harus mampu melihat perubahan yang ada pada lingkungan internal maupun eksternal sekolah yang dipimpinnya. Perubahan internal sekolah harus dapat dilihat oleh kepala sekolah karena perubahan tersebut sebagai indikasi yang paling utama untuk memicu sekolah tersebut harus memerlukan sebuah perubahan. Perubahan eksternal sekolah seharusnya dapat dilihat oleh kepala sekolah untuk mengukur dan membandingkan sejauh mana keberhasilan sekolah yang dipimpinnya. Akan tetapi tidak semua kepala sekolah dapat melihat dan peka terhadap dinamika perubahan tersebut, karena hanya kepala sekolah yang visionerlah yang mampu membacanya, yang mana pemimpin visioner merupakan salah satu ciri dari pemimpin yang transformasional.

Menurut Veithzal Rivai (2004: 322) pemimpin *visioner* merupakan pemimpin yang memiliki wujud dan arah masa depan jelas yang merupakan gambaran masa depan yang disepakati dengan rasa kebersamaan dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya. Untuk ini diperlukan pemimpin sekolah yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi sekolah menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan.

Selain faktor lingkungan sekolah baik faktor internal maupun eksternal, faktor pribadi kepala sekolah juga dapat berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan di sekolahnya. Hal tersebut dapat dilihat melalui umur kepala sekolah, masa kerja kepala sekolah dan pendidikan terakhir yang ditempuh oleh kepala sekolah. Berbagai faktor lain dikemukakan oleh Vela Miarri

(2011: 111) dalam hasil penelitiannya di SMK di Temanggung menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang diukur menggunakan aspek kharisma, pengaruh idealis, motivasi yang inspiratif bagi guru, rangsangan intelektual kepada guru, dan kepedulian terhadap individu guru, persepsi oleh separuh dikategorikan sedang hanya 46%. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek-aspek kepemimpinan transformasional dalam kepemimpinan kepala sekolah belum dilaksanakan secara optimal.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di beberapa Sekolah Dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta ditemukan beberapa masalah, diantaranya kurangnya partisipasi guru dalam perencanaan kegiatan, yang mana dalam merencanakan kegiatan terlebih pada perencanaan kegiatan sekolah pada awal tahun ajaran pada beberapa sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta hanya berdasarkan pada perencanaan yang dibuat oleh tahun-tahun sebelumnya, hal ini terlihat jelas bahwa pendayagunaan guru belum dijadikan dasar dalam membuat perencanaan. Sikap guru yang kurang bisa melihat potensi-potensi kedepan yang dimiliki sekolah serta keadaan yang mana perencanaan kegiatan sekolah berkesinambungan dengan anggaran sekolah dimana terpaku pada *deadline* perencanaan anggaran yang akan diajukan, merupakan alasan utama kepala sekolah kurang melibatkan personel sekolah secara keseluruhan.

Masalah di atas juga dapat menimbulkan satu permasalahan baru yang mana salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta kurang yakin akan potensi yang dimiliki oleh guru di sekolah, hal ini muncul karena kedekatan individual antara kepala sekolah dengan guru sangatlah kurang, hal tersebut

dibuktikan dengan pengakuan salah satu guru di salah satu sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta yang mana kepala sekolah hanya melibatkan beberapa guru dalam rapat perencanaan kegiatan sekolah dan kepala sekolah hanya mementingkan tugas pokok dan fungsinya berjalan dengan baik tidak menggunakan pendekatan secara individual untuk bersama-sama dengan warga sekolah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah.

Selain itu juga masalah lain yang timbul adalah kurangnya rasa optimis guru terhadap masa depan sekolahnya, menurut salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta terdapat beberapa guru yang kurang bisa mempunyai rasa memiliki sekolah, jadi ia hanya mengajar peserta didik saja dan kurang memperdulikan keadaan sekolah apalagi memikirkan visi sekolah. Hal tersebut bisa terjadi karena kurangnya motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru.

Di salah satu sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta terdapat kepala sekolah yang kurang dapat menjabarkan serta mengimplementasikan visi sekolah secara gamblang yang dapat diterima oleh seluruh warga sekolah karena kurang adanya kesatuan serta kepaduan kepala sekolah dan warga sekolah untuk mencapai kemajuan yang diinginkan bersama. Hal tersebut terlihat secara nyata dalam program-program yang telah dijalankan di sekolah tersebut.

Dari beberapa masalah yang dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti dan mengkaji secara ilmiah mengenai “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut.

1. Belum mampunya sebagian kepala sekolah mengajak guru-guru dalam membangun komitmen untuk mengembangkan nilai-nilai organisasi, visi sekolah dan aneka perubahan guna produktivitas sekolah.
2. Terbatasnya kemampuan sebagian kepala sekolah dalam memberikan pengarahan secara individual guru.
3. Belum mampunya sebagian kepala sekolah menumbuhkan kesadaran guru akan rasa memiliki sekolah (*sense of belonging*), tanggung jawab menjaga keutuhan dan kehidupan sekolah, dan pemeliharaan kemajuan sekolah (*sense of responsibility*).
4. Belum mampunya sebagian kepala sekolah mengambil keputusan yang melibatkan semua komponen sekolah.
5. Kurang inovatifnya sebagian kepala sekolah dalam menyusun rencana kegiatan sekolah yang masih menggunakan rencana kegiatan tahun-tahun sebelumnya.
6. Kurangnya motivasi yang diberikan oleh sebagian kepala sekolah dalam hal meyakinkan personel sekolah terhadap keberhasilan sekolah untuk masa depan.
7. Belum mampunya sebagian kepala sekolah mengimplementasikan visi sekolah yang dapat diterima dan dipahami guru.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, dan karena adanya keterbatasan waktu, dana, tenaga dan teori–teori serta supaya penelitian ini dapat dilakukan secara mendalam, maka peneliti akan membatasi penelitian ini pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Peneliti tertarik untuk meneliti kepemimpinan transformasional kepala sekolah karena kunci keberhasilan suatu sekolah terletak pada efisiensi dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang mana kepala sekolah tersebut melakukan perubahan yang lebih baik untuk mencapai keberhasilan yang diharapkan oleh semua warga sekolah.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, serta batasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan “Bagaimana kepemimpinan transformasional pada kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta?”

### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional pada kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.



## **F. Manfaat Penelitian**

### **1. Secara Teoretis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan, masukan dan sumbangann pemikiran mengenai teori kepemimpinan kepala sekolah, khususnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah kepada mahasiswa dan peneliti sejenis di masa akan datang.

### **2. Secara Praktis**

- a. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional kepada kepala sekolah, sehingga kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas kepemimpinannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan
- b. Bagi Dinas Pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam memberikan dukungan yang tepat bagi pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah.

## **BAB II KAJIAN TEORI**

### **A. Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan hal yang paling penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, kepemimpinan yang berhasil dapat dilihat dan ditunjukkan dengan pengelolaan yang berhasil pula. Kepemimpinan banyak dijelaskan oleh beberapa sumber yang dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Yulk (2001: 3) sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Definisi berbeda dari berbagai hal, termasuk siapa yang bisa menanamkan pengaruhnya, maksud dan tujuan dari pengaruh itu, cara menanamkan pengaruh, dan hasil dari pengaruh itu sendiri. Sedangkan kepemimpinan dilihat dari sudut pandang kultur pengikutnya dapat diartikan sebagai kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Tanpa inspirasi pemimpin organisasi tidak akan bisa fokus pada tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai (Andrew J. Dubrin, 2006: 4). Kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Susilo Martoyo, 2000: 176). Sedangkan Hersey

(Wuradji, 2009: 2) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usahanya kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Dari beberapa pengertian dan definisi tentang kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang-orang agar tersedia mengikuti arahnya ke arah tujuan-tujuan organisasi. Hal tersebut berimplikasi pada beberapa hal yaitu: (1) Kepemimpinan merupakan sebuah proses atau aktivitas. (2) Dalam kepemimpinan terdapat dua pelaku, pemimpin di satu pihak dan para pengikut di lain pihak. (3) Kepemimpinan merupakan proses kegiatan yang diarahkan kepada tujuan tertentu. (4) Adanya perbedaan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dan menggunakan cara yang berbeda pula dalam pelaksanaannya.

## **2. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan menurut Wuradji (2009: 11) adalah: (1) pemimpin berfungsi sebagai koordinator terhadap kegiatan kelompok, (2) pemimpin berfungsi sebagai perencana kegiatan, (3) pemimpin berfungsi sebagai pengambil keputusan, baik karena atas pertimbangannya sendiri maupun setelah mempertimbangkan pendapat kelompoknya, (4) pemimpin berfungsi sebagai tenaga ahli yang secara aktual berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan bagi kelompoknya, (5) pemimpin berfungsi sebagai wakil kelompok dalam urusan luar, yang bertugas mewakili kelompok dalam hubungannya dengan kelompok lain, (6) pemimpin berfungsi sebagai pemberi imbalan dan sanksi, (7) pemimpin berfungsi sebagai mediator, khususnya dalam

menyelesaikan konflik internal ataupun perbedaan pendapat diantara para anggotanya, (8) pemimpin berfungsi sebagai teladan yang dijadikan model perilaku yang dapat diteladani pengikutnya, (9) pemimpin berfungsi sebagai simbol dan identitas kelompok, (10) pemimpin berfungsi sebagai pembenar yang akan mengkritisi terhadap sesuatu yang dianggap tidak benar.

Fungsi pemimpin pada dasarnya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara, kesediaan bekerja sama, dan menjamin kelancaran serta kebutuhan organisasi.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Kepemimpinan Otokratis**

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (*sentralistik*) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Danim (2004: 75) menyatakan bahwa kepemimpinan otokratis bertolak dari anggapan bahwa pemimpinlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib, dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan idenya yang dianggap akurat.

Orientasi kepemimpinan otokratis ini difokuskan hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja bawahan dengan kurang memperhatikan perasaan dan

kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup, kurang menginformasikan keadaan organisasi kepada bawahannya.

b. Kepemimpinan Demokratis

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing. Sudarwan Danim (2004: 76) mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi yang tercapai. Dengan interaksi yang dinamis, dimaksudkan bahwa kepemimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan-tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Membagi fungsi-fungsi kepemimpinan dengan anggota kelompok dengan menggalakkan partisipasi mereka di dalam menetapkan perencanaan, tujuan-tujuan, dan pengarahan kegiatan.

Gaya kepemimpinan ini dikenal juga dengan istilah kepemimpinan konsultatif. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para bawahannya yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari para bawahan. Gaya kepemimpinan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling baik tidak selalu merupakan keputusan

yang terbaik, dan kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifat pemimpinnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dibandingkan keputusan yang paling tepat.

c. **Kepemimpinan Permisif**

Menurut Sudarwan Danim (2004: 77) ciri-ciri pimpinan yang permisif ialah tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri, mengiyakan semua saran, lambat dalam membuat keputusan, banyak “mengambil muka” kepada bawahan, terlalu ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pimpinan dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenalkan individu yang dihadapinya. Dia memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh, dan sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur, dan tidak konsisten.

#### **4. Teori Kepemimpinan**

a. **Teori Sifat**

Teori ini menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin, yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan sukses atau efektif. Wuradji (2009: 21) menggambarkan bahwa pemimpin akan efektif dan berhasil apabila memiliki sifat-sifat keberanian, memiliki kemauan kuat, memiliki *stamina* emosional, memiliki stamina fisik, memiliki sifat empati, mampu dan berani mengambil keputusan, memiliki sifat antisipatif terhadap perubahan dan masa depan, selalu memperhitungkan waktu

secara tepat, berani bersaing, memiliki kepercayaan diri, memiliki akuntabilitas tinggi, memiliki tanggung jawab, teguh pendirian, tabah dan tidak gampang goyah, dapat dipercaya, bersedia berperan sebagai pelayan orang lain, memiliki loyalitas tinggi, memiliki kemauan keras, memiliki integritas kepribadian tinggi, memiliki hubungan interpersonal yang tinggi, memiliki *track record* yang mengesankan, dan memiliki intelegensi yang tinggi.

Kajian tentang kepemimpinan sifat ini adalah membedakan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Teori ini memiliki pandangan bahwa seorang menjadi pemimpin karena ia memiliki sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik, maupun intelektual yang sesuai dengan seorang pemimpin baik itu bawaan dari lahir maupun bentukan dari pendidikan dan pelatihan.

#### b. Teori Keadaan

Teori keadaan menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan tidak ditentukan oleh bagaimana pemimpin berperilaku akan tetapi tergantung pada ketetapan pemimpin memasang perilaku atau gaya tertentu dengan situasi tertentu. Wuradji (2009: 25) menjelaskan bahwa kecocokan gaya kepemimpinan tidak tergantung apakah pemimpin tersebut menggunakan gaya X yang autokratis ataupun Y yang demokratis, baik gaya X maupun gaya Y keduanya dapat efektif apabila diterapkan pada situasi yang tepat. Pada umumnya kepemimpinan yang autokratis akan lebih efektif diterapkan dalam organisasi kemiliteran, apalagi dalam situasi darurat. Sedangkan untuk organisasi pelayanan masyarakat, organisasi keagamaan, organisasi sosial-kemasyarakatan, gaya kepemimpinan demokratis berpeluang akan lebih efektif.



Dengan demikian, teori keadaan (situasional) ini menekankan pada efektivitas kepemimpinan yang memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Jadi pada intinya efektivitas kepemimpinan ini dipengaruhi situasi tertentu.

#### c. Teori Perilaku

Teori perilaku menyatakan bahwa tidak ada pemimpin yang hanya memiliki satu perilaku kepemimpinan. Akan tetapi perilaku pemimpin itu kuat dalam satu gaya tertentu, bersamaan dengan hal tersebut dia juga masih memiliki perilaku yang lain dalam intensitas yang lemah. Sebagaimana diilustrasikan oleh kelompok studi kepemimpinan di Universitas Ohio, yang menyebutkan perilaku kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori, yang pertama adalah perilaku *initiating structure*, dan yang kedua adalah *consideration*. Sedangkan pada studi kepemimpinan di Universitas Michigan juga mengidentifikasi perilaku kepemimpinan menjadi dua, yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada *employee-oriented* dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada *production-oriented*. Hal tersebut secara konsep memiliki hasil yang sama dengan kelompok studi di Universitas Ohio yang intinya membagi dua perilaku kepemimpinan yang sangat kontras yaitu *task-oriented* dan *relationship-oriented*.

Dari dua perilaku kepemimpinan di atas dapat ditempatkan dalam garis yang bergerak dari level tinggi (*high*) dan rendah (*low*). Dengan kategori itu Reddin (Wuradji, 2008: 34) menempatkan perilaku kepemimpinan kedalam empat kategori, yaitu (1) *high on task, but low on relationship*, (2) *high on relationship, but low on task*, (3) *low on task, and low on relationship*, (4) *high on task, and high on relationship*.

Teori memiliki pandangan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang fleksibel, mampu memilih perilaku kepemimpinan yang diperlukan dalam waktu dan situasi tertentu.

## **5. Kepemimpinan Transformasional**

### **a. Kepemimpinan Transaksional**

Sebelum menguraikan lebih dalam apa itu kepemimpinan transformasional maka alangkah baiknya apabila terlebih dahulu menguraikan secara singkat tentang kepemimpinan yang melatarbelakangi munculnya kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan transaksional.

Aan Komariah dan Triatna (2006: 75) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan, pemimpin adalah seorang yang merancang pekerjaan dan mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Sedangkan Nahavandi (Danim, 2011: 145) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional didasarkan pada konsep pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, pemimpin mendorong stafnya bekerja dengan menyediakan sumber daya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.

Menurut Smith (Danim, 2011: 145) ekspektasi pemimpin transaksional adalah kinerja dan tujuan yang jelas, demikian juga jalan menuju tujuan itu dalam rangka memberi imbalan. Pemimpin juga memantau kinerja dan mengambil tindakan jika perlu. Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek

prosedural yang metodologis dan fisik. Dikarenakan sistem kerja yang jelas merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan maka kepemimpinan transaksional yang sesuai diterapkan di tengah-tengah staf yang belum matang, dan menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan intensif bukan pada aktualisasi diri. Oleh karena itu kepemimpinan transaksional dihadapkan kepada orang-orang yang ingin memenuhi kebutuhan hidupnya dari segi sandang, pangan dan papan (Masaong dan Tilome, 2011: 162).

Lebih lanjut Aan Komariah dan Triatna (2008: 76) menjelaskan bahwa pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan, yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari pengikutnya tersebut. Hal tersebut diperkuat oleh Danim (2011: 141) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mengandaikan adanya tawar menawar antara berbagai kepentingan individual dari guru dan staf atau pemangku kepentingan lain sebagai imbalan atas kerjasama mereka dalam agenda kepala sekolah tersebut.

Dalam melaksanakan peran kepemimpinannya, para pemimpin transaksional percaya bahwa orang cenderung lebih senang diarahkan, menjadi pekerja yang ditentukan prosedurnya dan pemecahan masalahnya dari pada memikul sendiri tanggung jawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil. Oleh karena itu, para bawahan pada iklim transaksi tidak cocok disertai

tanggung jawab merancang pekerjaan secara inisiatif atau pekerjaan yang menuntut prakarsa (Aan Komariah dan Triatna, 2006: 76).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin transaksional memotivasi orang melalui proses pertukaran sosial yang mencakup imbalan yang berbasis transaksi serta berorientasi pada tugas dan sedikit mengabaikan aspek-aspek kepribadian manusia, yang mana tercermin dalam diri pemimpin transaksional dengan keahlian teknis dengan memperjelas fakta-fakta, mengidentifikasi masalah secara jelas, dan mengeksplorasi alternatif-alternatif secara akal sehat pemimpin.

#### **b. Konsep Kepemimpinan Transformasional**

Gunter menyatakan bahwa teori kepemimpinan transformasional merupakan teori terkini dari teori sebelumnya yaitu sifat dan gaya (Wiwik W, dkk, 2011: 6). Yulk menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dari teori-teori kepemimpinan sebelumnya yang lebih menekankan pada rasionalitas proses, teori kepemimpinan transformasional menekankan pada emosi dan nilai, menekankan pentingnya perilaku simbolik, dan mengkonseptualisasikan peran dari pemimpin sebagai upaya membuat segala peristiwa menjadi bermakna bagi para bawahan (Wiwik W, dkk, 2011: 6).

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan, zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menyimpannya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan (Komariah dan Triatna, 2006: 77). Dalam terinologi Maslow,

manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri (Masaong dan Tilome, 2011: 165).

Sadler (Wuradji, 2009: 48) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses kepemimpinan di mana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Sedangkan Dubrin (2006: 144) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Sedangkan Burns (Komariah dan Triatna, 2008: 78) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Dari deskripsi di atas dapat diambil makna bahwa kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

### **c. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Komariah dan Triatna (2006: 78) adalah sebagai berikut. (1) Pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi di masa datang, dan oleh karena itu pemimpin ini dapat dikatakan pemimpin visioner. (2) Pemimpin sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai

katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Wuradji (2009: 30) menyatakan pemimpin transformasional memiliki karakteristik (1) Membangun kesadaran pengikutnya akan pentingnya semua pihak mengembangkan, dan perlu semua pihak harus bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas organisasi. (2) Mengembangkan komitmen berorganisasi dengan mengembangkan kesadaran ikut memiliki organisasi (*sense of belonging*), kesadaran untuk ikut bertanggung jawab menjaga keutuhan dan kehidupan organisasi, serta berusaha memelihara dan memajukan organisasi (*sense of responsibility*).

Lebih lanjut Marshall Sashkin dan Molly Sashkin (2011: 135-142) menyebutkan bahwa terdapat tiga karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu: (1) pemimpin transformasional memiliki tingkat rasa percaya diri yang tinggi. Bahkan lebih penting lagi, dia butuh keyakinan semacam itu untuk menanamkan rasa percaya diri kepada bawahannya yang melaksanakan tugas-tugas organisasi; (2) pemimpin transformasional memiliki suatu kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan. Inilah yang memotivasi dia untuk memimpin, yang nantinya akan digunakan untuk memberi manfaat bagi staf dan organisasi; (3) pemimpin transformasional memiliki tingkat kemampuan kognitif yang tinggi, yakni kemampuan untuk memahami rantai sebab akibat yang rumit yang terjadi

pada rentang waktu yang relatif panjang, selain itu juga untuk membangun masa depan organisasi.

Dari pendapat-pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional secara umum merupakan pemimpin yang visioner, pemimpin yang selalu membawa perubahan sistem ke arah yang lebih baik, membangun kesadaran dan komitmen pengikutnya untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

## **B. Kekepalasekolahan**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Sekolah merupakan organisasi sosial yang menyediakan layanan pembelajaran bagi masyarakat (Aan Komariah dan Triatna, 2006: 2). Sedangkan Wahjosumidjo (2010: 81) mengemukakan bahwa sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya yang saling terkait, sedangkan sebagai organisasi yang unik karena sekolah menjadi tempat proses belajar mengajar dan pembudayaan kehidupan umat manusia. Guna mendayagunakan sumberdaya tersebut agar dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk dapat mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan, diperlukan seorang pemimpin sekolah yang mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Pendapat tersebut dipertegas oleh Sudarwan Danim (2009: 13) yang mengemukakan bahwa keberhasilan peningkatan mutu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan memberdayakan staf pengajar dan anggota komunitasnya



secara keseluruhan. Maka dari itu peran dan fungsi kepala sekolah sangatlah penting dalam meningkatkan kemajuan sekolah.

Wahjosumidjo (2010: 83) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar-mengajar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 549) kepala sekolah diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau bisa disebut dengan guru kepala.

Pengangkatan kepala sekolah didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah merupakan suatu jabatan yang formal yang ada di sekekolah, hal tersebut dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :

- 1) Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
  - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
  - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
  - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan
  - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah SD/ MI meliputi:
  - a) Berstatus sebagai guru SD/MI.
  - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI, dan

c) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.  
sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Kepala sekolah berkewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan yang berarti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan lebih baik (Wahjosumidjo, 2010: 203). Sedangkan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 70) yaitu meliputi merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, melakukan supervisi dan evaluasi, melaksanakan kepemimpinan sekolah, serta melaksanakan sistem informasi sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang guru yang diangkat secara formal menjadi pemimpin sekolah, yang bertugas memimpin dan mensinergikan seluruh komponen dan potensi sekolah dan lingkungan disekitarnya agar tercipta kerjasama untuk memajukan sekolah.

## **2. Manajemen Kekepalasekolahan**

Implementasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmatis, melainkan berbasis pada pengetahuan di bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas. Hakikat pengetahuan adalah segenap apa yang kepala sekolah ketahui tentang suatu objek tertentu. Konntz (Danim, 2009: 27) menyatakan bahwa pengetahuan kekepalasekolahan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dan paling relevan dengan tugas pokok dan fungsinya adalah pengetahuan manajemen yang dapat diaplikasikan secara efektif dalam praktik. Hal tersebut diperkuat oleh Sudarwan

Danim dan Suparno (2009: 12) yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan manajemen sekolah, baik konvensional maupun yang menggunakan berbasis sekolah, akan dapat berhasil dan berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang secara fungsional mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain kepala sekolah dituntut mampu mensinergikan seluruh komponen dan potensi sekolah dan lingkungan sekitarnya supaya tercipta kerja sama untuk memajukan sekolah.

Kepala sekolah harus mampu menjadi manajer yang efisien dan pemimpin yang efektif. Dia harus memiliki kemampuan manajemen dan dapat menampilkan sikap dan sifat sebagai kepala sekolah. Danim dan Suparno (2009:13) menjelaskan bahwa perilaku kekepalasekolahan tercermin dari kristalisasi interaksi antara fungsi organik manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian, serta evaluasi dan pelaporan) dengan fungsi substantif yaitu akademik, ketenagaan, keuangan, fasilitas, kehumasan, pelayanan khusus dan sebagainya. Fungsi organik manajemen merupakan roda gigi dalam menggerakkan fungsi substantif. Interaksi sinergis keduanya melahirkan sosok perilaku kepala sekolah ideal, yaitu yang mampu membawa organisasi sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Wahjosumidjo (2010: 95) seorang kepala sekolah merupakan seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan kepala sekolah sebagai manajer pada suatu sekolah sangat diperlukan, sebab di dalam sekolah berkembang berbagai macam pengetahuan, sumber daya manusia yang mempunyai beraneka ragam kemampuan, dan sumber daya non manusia

yang semuanya merupakan pendukung tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sekolah sehingga memerlukan kepala sekolah yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar sekolah dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Wahjosumidjo (2010: 97) menjelaskan bahwa kepala sekolah harus mampu menerapkan fungsi manajer dalam mempengaruhi guru, staf, siswa dan orang tua siswa, dana, sarana serta suasana dan faktor lingkungan dimana sekolah itu berada.

Peningkatan mutu pendidikan persekolahan sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan staf pengajar dan anggota komunitasnya secara keseluruhan. Peran utama kepala sekolah antara lain adalah mengembangkan agar sekolah menjadi lembaga pendidikan yang baik dan mampu mencapai tujuan pendidikan (Danim dan Suparno, 2009:13). Hal tersebut dipertegas oleh Mulyasa (2011: 5) yang mengungkapkan bahwa sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. Kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karenanya, kepala sekolah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik dan staf administrasi sekolah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Di sinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mumpuni menjalankan peran kekepalasekolahan, berikut kemampuannya di bidang manajemen sekolah.

Deskripsi diatas bermakna bahwa peran kepala sekolah sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya sekolah dalam menjalankan tugas kekepalasekolahan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya. Baik atau buruk sebuah sekolah banyak ditentukan oleh kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pengelolanya. Fungsi kepala sekolah selain sebagai manajer, juga sebagai pemikir dan pengembang, yang tugas utamanya adalah memikirkan kemajuan sekolah.

### **C. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

#### **1. Konsep Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntutan atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan (Danim dan Suparno 2009: 47).

Untuk menjawab berbagai masalah yang dihadapi disekolah, pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Pernyataan tersebut didukung oleh Bush dan Coleman (2000: 73) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengandalkan karisma personalnya, akan tetapi ia harus mencoba untuk memberdayakan stafnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Selanjutnya Wuradji (2009: 50) juga menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif,

pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Dengan penekanan pada hal-hal seperti itu, diharapkan kepala sekolah akan mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka mengembangkan kualitas sekolahnya.

Salah satu inti aktivitas kepemimpinan adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menuntut kemampuannya dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif. (Danim dan Suparno 2009: 48) menyatakan bahwa kepala sekolah yang mampu berkomunikasi persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya, sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya. Selain itu, komunikasi dan motivasi berprestasi dari kepala sekolah juga turut mewarnai perilaku pelayanan pendidikan kepada peserta didik dan masyarakat melalui kepemimpinan yang diterapkannya, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (Bass dan Coleman 2000: 74) bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin memotivasi pengikutnya untuk melihat kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Kepemimpinan transformasional diyakini akan mampu menjawab tantangan sekolah secara kekinian, karena hadirnya kepemimpinan transformasional menurut Leithwood dan Jantzi (Danim dan Suparno, 2009: 51) sangat potensial dalam mengembangkan komitmen tingkat tinggi pada diri guru untuk merespon kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari

agenda reformasi sekolah. Hal tersebut dipertegas oleh Leithwood (Bush dan Coleman 2000: 78) dari hasil penelitiannya yang mengungkapkan bahwa tingkat organisasi sekolah memiliki pengaruh terhadap persepsi guru terhadap efektivitas dan pengembangan. Persepsi tersebut memiliki korelasi positif dengan kepemimpinan transformasional. Implementasi kepemimpinan transformasional akan mempermudah usaha kepala sekolah mempercepat atau melakukan percepatan pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri, bekerja lebih cerdas, bahkan lebih keras untuk mewujudkan reformasi sekolah (Danin dan Suparno, 2009: 52).

Kepala sekolah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan dapat dikatakan juga dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Dengan demikian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

## **2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Menurut Bass dan Aviola (Komariah dan Triatna, 2006: 79) kepala sekolah dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat dimensi yang terdiri atas.

- a. Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*), yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari orang yang dipimpinnya. *Idealized Influence* bermakna pemimpin menjadi contoh ideal

bagi pengikutnya (Wiwik W, dkk, 2011:7). Lebih lanjut Meilina Bustari (2010: 180) menjelaskan bahwa *Idealized Influence* mengandung makna bahwa kepala sekolah dan para staf saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.

- b. *Konsiderasi Individual (Individualized consideration)*, yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. *Individualized consideration* mengandung arti pemimpin memberikan perhatian individual pada masing-masing bawahannya (Wiwik W, dkk, 2011:7). Selanjutnya Meilina Bustari (2010: 181) menjelaskan bahwa *Individualized consideration* dalam hal ini kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- c. *Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. *Intellectual stimulation* berarti pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas dengan cara mempertanyakan asumsi-asumsi yang selama ini dipakai dan mendukung upaya pemecahan masalah (Wiwik W, dkk, 2011:7). Sedangkan menurut Meilina Bustari (2010: 181) *Intellectual stimulation* mengandung makna



bahwa kepala sekolah sebagai intelektual, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

- d. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*), tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. *Inspirational motivation* bermakna pemimpin membangun antusiasme, optimis, dan semangat tim (Wiwik W, dkk, 2011:7). Meilina Bustari (2010: 180) menjelaskan pula *Inspirational motivation* mengandung makna bahwa kepala sekolah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi sekolah melalui perilaku yang dapat diobservasi para staf (guru dan karyawan). Kepala sekolah berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan.

Dari empat dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah tersebut, dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki sifat-sifat (1) kharismatik, yang meliputi menjadi figur sekolah, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, membangkitkan rasa saling menghargai pendapat, memperlakukan bawahan dengan hormat. (2) kepekaan individu, yang meliputi mengamati guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka, mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan, memberikan penghargaan kepada guru. (3) stimulasi intelektual, yang meliputi mengkondisikan skat-skat perbedaan secara fleksibel serta memberikan

kebebasan berpendapat, merubah problem lama menjadi cara-cara yang baru, mendorong guru untuk mampu berfikir dengan cara-cara yang baru dalam kegiatan. (4) inspirasi individu, yang meliputi mengkomunikasikan harapan yang tinggi pada guru, mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana dan mudah dimengerti untuk direalisasikan.

#### **D. Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian K. Major (1988) dengan judul *Dogmatism, visionary Leadership and Effectiveness of Secondary Principle*. Penelitian ini mengidentifikasi dua kelompok dari beberapa sekolah lanjutan atas di bagian selatan California. Satu kelompok yang terdiri dari 30 sekolah dicirikan dengan skor-skor rendah pada tes capaian California (*California Achievement Test*) yaitu tes yang distandarkan untuk peforma pelajar dalam membaca, menulis, dan matematika yang memperhitungkan beberapa faktor seperti status ekonomi para pelajar. Kelompok kedua terdiri dari 30 sekolah yang memiliki pelajar dengan skor-skor tes capaian California (*California Achievement Test*) yang tinggi. Hasil penelitian menunjukkan sebuah hubungan yang jelas dan kuat antara perilaku kepemimpinan transformasional dan hasil kinerja organisasi. Jika kepala sekolah mereka bertindak sebagai pemimpin transformasional, para pelajar sekolah lanjutan atas akan memiliki skor yang lebih tinggi pada tes pencapaian.
2. Penelitian Suparno (2005) dengan judul *Kepemimpinan Transformasional: Studi Korasional antara Komunikasi Persuasif, Motivasi Berprestasi dan Pengetahuan Manajerial dengan Kepemimpinan Transformasional Kepala*

*SMP Negeri di Provinsi Banten*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa. (1) Terdapat hubungan positif antara komunikasi persuasif dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika komunikasi persuasif ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional. (2) Terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika motivasi berprestasi ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional. (3) Terdapat hubungan positif antara pengetahuan kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika pengetahuan kepala sekolah ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional. (4) Terdapat hubungan positif secara bersama-sama antara komunikasi persuasif, motivasi berprestasi, dan pengetahuan kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika komunikasi persuasif, motivasi berprestasi, dan pengetahuan kepala sekolah ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

3. Penelitian Wahyu Fitri Hapsari (2012) dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Tingkat Gaji Guru terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa. (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 6 %. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara tingkat gaji guru terhadap

motivasi kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 14 %. (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan tingkat gaji guru terhadap motivasi kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 20 %.

Sumbangan yang dapat diambil dari hasil beberapa penelitian di atas adalah untuk mengkaji teori-teori yang akan dibahas yang mana kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangatlah diperlukan bagi diri kepala sekolah itu sendiri yaitu untuk memotivasi diri supaya lebih berprestasi serta meningkatkan pengetahuan. Selain itu juga diperlukan bagi sekolah guna memajukan sekolah yang dipimpinnya.

#### **E. Kerangka Berpikir**

Dalam menjalankan kepemimpinannya setiap kepala sekolah memiliki strategi dan cara yang berbeda. Hal tersebut bergantung kepada tingkat pendidikan, pengalaman, pemahaman terhadap kondisi dan kompetensi bawahannya serta situasi yang dihadapinya. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses yang menghubungkan aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.

Kepala sekolah seharusnya mampu mengelola semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai kebutuhan yang ada di sekolahnya. Adanya paradigma baru pendidikan, diperlukan juga perubahan paradigma kepemimpinan kepala sekolah yang profesional. Pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas.

Kepemimpinan transformasional mengandung empat komponen pokok, yaitu pengaruh idealisme (*idealized influence*), konsiderasi individual (*individualized consideration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Penelitian ini nantinya akan mendeskripsikan mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dilihat dari empat komponen pokok kepemimpinan transformasional yaitu sifat-sifat (1) pengaruh idealisme, yang meliputi menjadi figur sekolah, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, membangkitkan rasa saling menghargai pendapat, memperlakukan bawahan dengan hormat. (2) konsiderasi individual, yang meliputi mengamati guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka, mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan, memberikan penghargaan kepada guru. (3) stimulasi intelektual, yang meliputi mengkondisikan skat-skat perbedaan secara fleksibel serta memberikan kebebasan berpendapat, merubah problem lama menjadi cara-cara yang baru, mendorong guru dan staf untuk mampu berfikir dengan cara-cara yang baru dalam berbagai kegiatan. (4) motivasi inspirasi, yang meliputi mengkomunikasikan harapan yang tinggi pada guru, mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana dan mudah dimengerti untuk direalisasikan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2012: 11) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian dengan data penelitiannya berupa angka-angka, dan analisisnya menggunakan statistik. Sedangkan Best (Sukardi, 2011: 165) mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kuantitatif merupakan penelitian yang nantinya merubah data-data ke dalam angka-angka serta diolah menggunakan metode statistik dan berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa serta kejadian yang sesuai dengan kondisi apa adanya.

#### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

Waktu pelaksanaan penelitian dimulai pada awal bulan September 2013 sampai dengan akhir bulan September 2013. Tempat penelitian ini dilaksanakan di sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

#### **C. Definisi Operasional**

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan kemampuan seorang kepala sekolah dalam bekerja dengan guru untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini yaitu dengan melihat kemampuan kepala

sekolah sesuai dimensi kepemimpinan transformasional, adapun indikator tersebut adalah sebagai berikut.

a. Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*)

Perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari orang yang dipimpinnya (karisma), yang meliputi menjadi figur sekolah, memiliki percaya diri yang tinggi, membangkitkan rasa saling menghargai pendapat, memperlakukan bawahan dengan hormat.

b. Konsiderasi Individual (*Individualized consideration*)

Kepala sekolah merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan guru dan staf (inspirasi), yang seperti mengkomunikasikan harapan yang tinggi pada guru dan staf, mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)

Sikap dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual dan mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif, yang meliputi mengkondisikan skat-skat perbedaan secara fleksibel serta memberikan kebebasan berpendapat, merubah *problem* lama menjadi cara-cara yang baru, mendorong guru dan staf untuk mampu berfikir dengan cara-cara yang baru dalam kegiatan.

d. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*)

Perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan guru dan staf serta memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi guru dan staf, yang meliputi mengamati guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka, mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan, memberikan penghargaan kepada guru dan staf.

**D. Populasi Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikunto (2010: 173) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan Sukardi (2011: 53) mendefinisikan populasi sebagai semua anggota kelompok manusia, binatang, peristiwa atau benda yang tinggal bersama dalam satu tempat dan secara terencana menjadi target kesimpulan dari akhir suatu penelitian. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Hal tersebut dipertegas oleh Sugiyono (2012: 119) yang menyatakan bahwa populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau obyek yang diteliti itu.

Mengingat penelitian ini merupakan penelitian populasi, maka tidak diambil sampel penelitian, semua populasi dijadikan sebagai responden penelitian yang mana responden penelitian dalam penelitian ini adalah semua guru sekolah dasar



se-Kecamatan Kraton Yogyakarta. Adapun daftar nama sekolah dan jumlah guru sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Daftar Nama Sekolah dan Jumlah Guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

| No     | Nama Sekolah   | Jumlah Guru | Jumlah Kepala Sekolah |
|--------|----------------|-------------|-----------------------|
| 1      | SD Keputran I  | 24          | 1                     |
| 2      | SD Keputran II | 24          | 1                     |
| 3      | SD Kraton      | 16          | 1                     |
| 4      | SD Keputran A  | 26          | 1                     |
| 5      | SD Panembahan  | 16          | 1                     |
| Jumlah |                | 106         | 5                     |

Berdasarkan data dalam tabel di atas, maka subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta dan responden dalam penelitian ini adalah 106 guru sekolah dasar se-Kecamatan kraton Yogyakarta.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Suharsimi Arikunto (2010: 193) membedakan dua macam metode pengumpulan data yaitu tes dan non tes. Dijelaskan pula bahwa tes adalah sederetan pertanyaan atau latihan atau alat lain yang digunakan untuk mengukur ketrampilan, pengetahuan atau bakat yang dimiliki individu atau kelompok. Non tes meliputi angket atau kuesioner, interview atau wawancara, observasi, skala bertingkat atau *rating scale* dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data menggunakan angket atau kuesioner dan *interview* atau wawancara tidak terstruktur. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut.

### **1. Angket atau Kuesioner**

Angket atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang perbandingan atau hal yang diketahui (Suharsimi Arikunto, 2010: 194). Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2012: 192). Angket atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup yang berisi pernyataan-pernyataan yang disediakan pilihan jawaban terkait dengan kepemimpinan transformasional pada kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta. Dari 106 angket yang tersebar kepada responden yaitu semua guru sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta, semua angket kembali dan selanjutnya diolah oleh peneliti.

### **2. Wawancara Tidak Terstruktur**

Wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya (Sugiyono, 2012: 191). Lebih lanjut Suharsimi Arikunto (2010: 196) mekemukakan bahwa dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden. Dalam penelitian ini, peneliti menyaring informasi

yang diceritakan oleh responden, dan informasi yang sesuai dengan kajian yang diteliti, yang nantinya akan dianalisis sesuai bagiannya untuk melengkapi hasil pengumpulan data melalui angket atau kuesioner yang diperoleh. Wawancara tidak terstruktur hanya dilakukan kepada empat dari lima kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta, Hal tersebut dikarenakan salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta sedang sakit dan tidak bersedia untuk diwawancarai oleh peneliti.

## **F. Instrumen Penelitian**

### **1. Pengembangan Instrumen**

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2012: 148). Sedangkan Suharsimi Arikunto (2010: 101) menjelaskan bahwa instrumen adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti, dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Berdasarkan definisi tersebut maka dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah angket atau kuesioner.

Angket atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup dengan tipe *check list* yang berisi pernyataan yang ditujukan kepada responden yaitu semua guru sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta, yang mana responden diminta memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik diri kepala sekolah dengan cara memberikan tanda *check list* pada angket terkait kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang memiliki sifat-sifat (1) kharismatik, yang meliputi menjadi figur sekolah, memiliki rasa

percaya diri yang tinggi, membangkitkan rasa saling menghargai pendapat, memperlakukan bawahan dengan hormat. (2) kepekaan individu, yang meliputi mengamati guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka, mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan, memberikan penghargaan kepada guru. (3) stimulasi intelektual, yang meliputi mengkondisikan sekat-sekat perbedaan secara fleksibel serta memberikan kebebasan berpendapat, merubah *problem* lama menjadi cara-cara yang baru, mendorong guru dan staf untuk mampu berfikir dengan cara-cara yang baru dalam berbagai kegiatan. (4) inspirasi individu, yang meliputi mengkomunikasikan harapan yang tinggi pada guru, mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana dan mudah dimengerti untuk direalisasikan. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam kisi-kisi instrumen penelitian sebagai berikut.

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

| No | Indikator | Sub Indikator  | Deskriptor   | No. Butir Pernyataan |
|----|-----------|--|--|----------------------|
| 1. | Kharisma  | a. Menjadi figur sekolah   | 1) Melaksanakan visi dan misi sekolah                                | 1                    |
|    |           |  | 2) Melaksanakan tugas dan kewajiban secara disiplin                  | 2                    |
|    |           | b. Memperhatikan dan belajar dari kritik dan saran                   | 1) Menerima apabila mendapat kritik dan saran                        | 3                    |
|    |           | c. Membangkitkan rasa saling menghargai pendapat                     | 1) Membangkitkan rasa saling menghargai pendapat                     | 4                    |
|    |           | d. Memperlakukan orang dengan hormat                                 | 1) Sopan dalam memerintah  | 5,6                  |
|    |           | e. Mengorbankan kepentingan pribadi untuk kelompok                   | 1) Memiliki komitmen yang tinggi                                     | 7                    |
|    |           | f. Membuat guru siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kelompok | 1) Membangkitkan komitmen dan semangat guru                          | 8                    |
|    |           | g. Membuat orang di sekitarnya antusias                              | 1) Membuat antusias pengikut   | 9                    |
|    |           | h. Menumbuhkan loyalitas personil sekolah                            | 1) Membuat pengikut semakin loyal                                    | 10                   |
|    |           | i. Memperlihatkan rasa percaya diri terhadap pendapat guru           | 1) Memperlihatkan rasa percaya diri yang tinggi terhadap pendapatnya | 11                   |
|    |           |  | 2) Memiliki pendirian yang kuat terhadap pendapatnya                 | 12                   |

|    |                   |  |  |        |
|----|-------------------|--|--|--------|
| 2. | Kepekaan Individu | a. Mengamati guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka                  | 1) Mengamati guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat                     | 13     |
|    |                   |  | 2) Mendengarkan keluhan dan menanggapi yang dialami guru terkait dengan tugasnya | 14, 15 |
|    |                   | b. Mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan                            | 1) Menumbuhkan rasa optimis guru   | 16     |
|    |                   |  |  |        |
|    |                   | c. Memberikan penghargaan kepada guru  | 1) Memberikan penghargaan, memberi pujian dan bangga terhadap kinerja guru       | 17, 18 |
|    |                   |  |  |        |
|    |                   | d. Adanya pengakuan atas hasil kerja guru  | 1) Mengakui adanya hasil kinerja dan memberikan perhatian terhadap kinerja guru  | 19     |
|    |                   |  |  |        |
|    |                   | e. Menawarkan berbagai sumber gagasan-gagasan baru dalam menyampaikannya kepada guru | 1) Menawarkan dan menyampaikan gagasan-gagasan yang baru kepada guru             | 20,21  |
|    |                   |  | 2) Memberikan informasi dan keterampilan terbaru kepada guru                     | 22     |
|    |                   | f. Mengenal diri guru secara individu  | 1) Mengenal guru secara individu   | 23     |
|    |                   |  | 2) Peduli terhadap ketidakhadiran  | 24     |

|    |                       |   |  |        |
|----|-----------------------|---|--|--------|
| 3. | Stimulasi intelektual | a. Mengkondisikan sekat-sekat perbedaan secara fleksibel serta memberikan kebebasan berpendapat | 1) Memberi kebebasan berpendapat   | 25     |
|    |                       |   | 2) Mengkondisikan skat-skat perbedaan, pandangan secara fleksibel                            | 26     |
|    |                       |   | 3) Memberikan kebebasan kepada guru untuk mengatasi permasalahan sekolah                     | 27     |
|    |                       | b. Mengubah masalah-masalah lama dengan cara-cara baru  | 1) Menggunakan cara yang kreatif dan pendekatan yang mendalam, untuk mengatasi suatu masalah | 28, 29 |
|    |                       |   |  |        |
|    |                       | c. Mendorong guru untuk mampu berfikir dengan cara-cara yang baru dalam berbagai kegiatan       | 1) Mendorong guru untuk berfikir dengan cara-cara yang baru dalam berbagai kegiatan          | 30     |
|    |                       |   | 2) Membimbing guru untuk mengembangkan keterampilan sesuai dengan tugasnya                   | 31     |
|    |                       | d. Mempertinggi motivasi guru untuk sukses  | 1) Mempertinggi motivasi guru untuk semakin sukses   | 32     |
|    |                       | e. Mendorong guru untuk berinovasi, bekerja keras dan profesional                               | 1) Mendorong segala kegiatan yang bersikap kreatif terhadap pengembangan sekolah             | 33     |
|    |                       |   |  |        |

|    |                    |  |   |    |
|----|--------------------|--|---|----|
|    |                    |  | 2) Melakukan pembinaan terkait tugas guru                                       | 34 |
|    |                    |  | 3) Memiliki inisiatif untuk mengembangkan potensi guru                          | 35 |
|    |                    |  | 4) Membantu guru dalam mengatasi masalah terkait tugasnya                       | 36 |
| 4. | Inspirasi Individu | a. Mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi guru     | 1) Mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi guru                              | 37 |
|    |                    |  | 2) Melakukan komunikasi dua arah terkait harapan guru terhadap kemajuan sekolah | 38 |
|    |                    |  | 3) Sensitif terhadap keluhan dari guru terkait kemajuan sekolah                 | 39 |
|    |                    | b. Menggunakan simbol untuk memfokuskan berbagai usaha | 1) Menggunakan simbol atau artefak dalam memfokuskan visi dan misi sekolah      | 40 |
|    |                    |  | 2) Menggunakan kata-kata kunci dalam menginspirasi                              | 41 |
|    |                    |  | 3) Mengembangkan kata-kata kunci dalam membangkitkan komitmen                   | 42 |



|  |  |  |  |                            |
|--|--|--|--|----------------------------|
|  |  | c. Mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana | 1) Menjalankan visi dan misi sekolah dengan cara yang sederhana dan fleksibel<br>2) Memiliki keahlian dalam merespon perubahan<br>3) Merubah masalah yang dihadapi menjadi peluang dengan membangun komunikasi kebersamaan | 43, 44<br><br>45<br><br>46 |
|--|--|--|--|----------------------------|

## 2. Metode Pengukuran

Penelitian ini menggunakan metode pengukuran skala penilaian dengan jenis skala kategori. Arief Furchan (2007: 274) menjelaskan bahwa skala penilaian memerlukan penilaian seseorang terhadap suatu tingkah laku seseorang. Penilai diminta untuk menempatkan orang yang dinilai pada suatu titik dalam suatu kontinum (rangkaian kesatuan) atau suatu kategori yang menggambarkan ciri tingkah laku orang yang dinilai. Lebih lanjut dijelaskan penilaian memilih salah satu kategori yang paling tepat menunjukkan ciri tingkah laku orang yang sedang dinilai.

Tabel 3. Skor Alternatif Jawaban

| Alternatif Jawaban |               | Skor |
|--------------------|---------------|------|
| SL                 | Selalu        | 4    |
| SR                 | Sering        | 3    |
| KD                 | Kadang-Kadang | 2    |
| JR                 | Jarang        | 1    |
| TP                 | Tidak Pernah  | 0    |

## G. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Arief Furchan (2007: 293) menyatakan bahwa validitas berhubungan dengan sejauh mana suatu alat mampu mengukur apa yang dianggap orang seharusnya diukur oleh alat tersebut. Suharsimi Arikunto (2010: 211)

mendefinisikan validitas sebagai suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen.

Ada tiga macam cara untuk mengukur validitas instrumen diantaranya adalah validitas konstruksi (*construct validity*), validitas isi (*content validity*), dan validitas eksternal (Sugiyono, 2010: 177-183). Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah validitas isi, yang mana Saifudin Azwar (2006: 52) menyatakan bahwa uji validitas isi yaitu sejauh mana item-item tes mewakili komponen-komponen dalam keseluruhan kawasan isi objek yang hendak diukur (aspek representatif) dan sejauh mana item-item tes mencerminkan ciri pelaku yang hendak diukur (aspek relevansi). Penentuan alat ukur validitas ini didasarkan pada penilaian para ahli (*judgment experts*) di bidang pokok bahasan yang akan diteliti. Ahli yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dosen pembimbing skripsi.

Untuk menguji validitas butir-butir instrumen lebih lanjut, maka setelah dikonsultasikan dengan ahli selanjutnya angket akan diujicobakan kepada responden yang sejenis, dan dianalisis dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson (Suharsimi Arikunto, 2010: 213) sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien validitas (koefisien korelasi antara skor item yang dicari validitasnya (X) dan skor total (Y))

$N$  = jumlah responden

$\sum X$  = jumlah skor item

$\sum Y$  = jumlah skor total

$\sum XY$  = jumlah hasil kali skor item dengan skor total

$\sum X^2$  = jumlah kuadrat skor item

$\sum Y^2$  = jumlah kuadrat skor total

Butir-butir yang disusun dikatakan telah mencerminkan validitas isi dapat dilihat dari koefisien korelasinya. Suatu butir dinyatakan valid jika telah mencapai nilai koefisien korelasi  $r_{xy} = 0,300$  atau  $r_{xy} \geq 0,300$  (Saifuddin Azwar, 2007: 103).

Pengujian validitas instrumen menggunakan aplikasi *SPSS statistics 20.0*.

Hasil uji validitas dari angket yang diberikan kepada 30 responden yang terdiri atas 56 butir pernyataan yang disusun berdasarkan kisi-kisi instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah, terdapat 10 butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid dan gugur, butir pernyataan tersebut adalah nomor 2, 6, 15, 16, 21, 28, 36, 41, 53, 55, sehingga terdapat 46 butir pernyataan yang diberikan kepada responden penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas suatu alat pengukur adalah derajat keajegan alat tersebut dalam mengukur apa saja yang diukurnya (Arief Furchan, 2007: 293). Dengan kata lain instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut digunakan kembali nantinya akan menghasilkan hasil yang sama. Dalam penelitian ini, rumus yang digunakan untuk mengetahui reliabilitas setiap butir pertanyaan atau soal

menggunakan rumus *Cronbach alpha* (Suharsimi Arikunto, 2010: 239) sebagai berikut.

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

Lebih lanjut Suharsimi Arikunto (2010: 240) juga mengemukakan bahwa angka reliabilitas yang telah diperoleh dengan menggunakan rumus *Cronbach alpha* diinterpretasikan kriteria sebagai berikut. (1) Antara 0,800 sampai 1,000 : sangat tinggi. (2) Antara 0,600 sampai 0,800 : tinggi. (3) Antara 0,400 sampai 0,600 : cukup. (4) Antara 0,200 sampai 0,400 : rendah. (5) Antara 0,000 sampai 0,200 : sangat rendah.

Hasil uji reliabel menggunakan aplikasi *SPSS statistics 20.0* menunjukkan bahwa besarnya koefisien reliabilitas instrumen ( $r_{11}$ ) adalah 0,912, sehingga dapat dikatakan angka reliabilitasnya sangat tinggi untuk digunakan dalam penelitian.

## H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan pengolahan data-data yang telah terkumpul guna menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan persentase, yaitu dengan menghitung frekuensi, untuk dicari persentase pada setiap bagian atau indikatornya, sehingga akan mendapatkan

gambaran mengenai sumbangan tiap–tiap indikator di dalam keseluruhan variabel yang diteliti. Selanjutnya hasil skor persentase dimaknai secara kualitatif berdasarkan pada klasifikasi dengan pengkategorian, kemudian dilakukan interpretasi terhadap data tersebut. Adapun rumus yang digunakan dalam analisis data adalah sebagai berikut.

$$P = \frac{Se}{Si} \times 100\%$$

Keterangan:

$P$  = skor persentase

$Se$  = jumlah skor empirik jawaban dari responden

$Si$  = jumlah skor ideal yang diharapkan

Selanjutnya hasil pengolahan data dengan menggunakan rumus persentase, dijelaskan dengan skor persentase sebagai berikut.

1. Menentukan skor tertinggi dan skor terendah

Alternatif pilihan jawaban dari setiap item pertanyaan terdiri dari lima jawaban, sehingga:

$$\text{Skor tertinggi} = \frac{4}{4} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Skor terendah} = \frac{0}{4} \times 100\% = 0\%$$

2. Menentukan rentang data

Menentukan rentang data yaitu skor tertinggi dikurangi skor terendah

$$\text{Rentang data} = 100\% - 0\% = 100\%$$

3. Menentukan panjang interval

$$\text{Range (panjang kelas interval)} = 100\% : 5 = 20$$

4. Mengelompokkan kelas kategori
  - a. Sangat Tinggi = 81% s.d 100%
  - b. Tinggi = 61% s.d 80%
  - c. Sedang = 41% s.d 60%
  - d. Rendah = 21% s.d 40%
  - e. Sangat Rendah = 0% s.d 20 %
5. Untuk data yang berasal dari wawancara tidak terstruktur diklasifikasikan berdasarkan indikator-indikator yang diteliti, guna mendukung dan memperkuat hasil dari angket atau kuesioner yang mana wawancara tidak terstruktur ini peneliti hanya memfokuskan pada skor terendah dan skor tertinggi dari masing-masing indikator yang diperoleh dari perhitungan angket yang selanjutnya dilakukan analisis dan diberikan kesimpulan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian**

Kraton merupakan sebuah Kecamatan di Kota Yogyakarta, kecamatan ini mencakup area di dalam benteng kraton Yogyakarta. Kecamatan Kraton memiliki luas 1,40 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk lebih dari 17 ribu jiwa. Kecamatan Kraton berbatasan dengan Kecamatan Ngampilan dan Gondomanan di sebelah utara, Kecamatan Gondomanan dan Mergangsan di sebelah timur, Kecamatan Mantriweron di sebelah selatan, dan Kecamatan Ngampilan dan Mantriweron di sebelah barat. Kecamatan Kraton ini memiliki tiga Kelurahan, yaitu Kelurahan Panembahan, Kelurahan Kadipaten, dan Kelurahan Patehan.

Kecamatan Kraton memiliki 5 (lima) sekolah dasar, sekolah dasar tersebut tersebar di tiga kelurahan di wilayah kecamatan Kraton, Yogyakarta. Adapun nama sekolah beserta alamat sekolah yang dijadikan tempat penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4. Daftar Nama Sekolah dan Alamat Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

| <b>No</b> | <b>Nama Sekolah</b> | <b>Alamat Sekolah</b>                        |
|-----------|---------------------|--|
| 1         | SD Keputran 1       | Jalan Musikanan, Alun-alun Utara, Yogyakarta |
| 2         | SD Keputran 2       | Jalan Kadipaten Kidul No. 17, Yogyakarta     |
| 3         | SD Kraton           | Jalan Ngasem No. 38, Yogyakarta              |
| 4         | SD Keputran A       | Jalan Patehan Kidul No. 8, Yogyakarta        |
| 5         | SD Panembahan       | Jalan Mantrigawen Lor No. 8, Yogyakarta      |



Sekolah dasar yang ada di Kecamatan Kraton Yogyakarta semuanya adalah sekolah negeri dan tidak ada sekolah dasar swasta. Sekolah dasar di Kecamatan Kraton semuanya memiliki kelas paralel dan pada dasarnya memiliki karakteristik yang sama.

## **B. Hasil Penelitian**

Penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar dilakukan terhadap lima kepala sekolah dasar yang ada di kecamatan Kraton Yogyakarta, dengan responden semua guru sekolah dasar yang ada di Kecamatan Kraton Yogyakarta yaitu 106 responden. Data lapangan yang terkumpul dari 106 responden tersebut kemudian diolah yang selanjutnya digunakan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional pada kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

Terdapat 4 (empat) indikator utama untuk mengetahui kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta, yaitu kharisma (*idealized influence*), kepekaan individu (*individualized consideration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan inspirasi individu (*inspirational motivation*). yang mana indikator-indikator tersebut terinci dalam deskriptor yang tercermin dalam butir-butir pernyataan kuesioner yang berjumlah 46 butir dan terdapat lima alternatif jawaban yaitu “tidak pernah”, “jarang”, “kadang-kadang”, “sering” dan “selalu”.

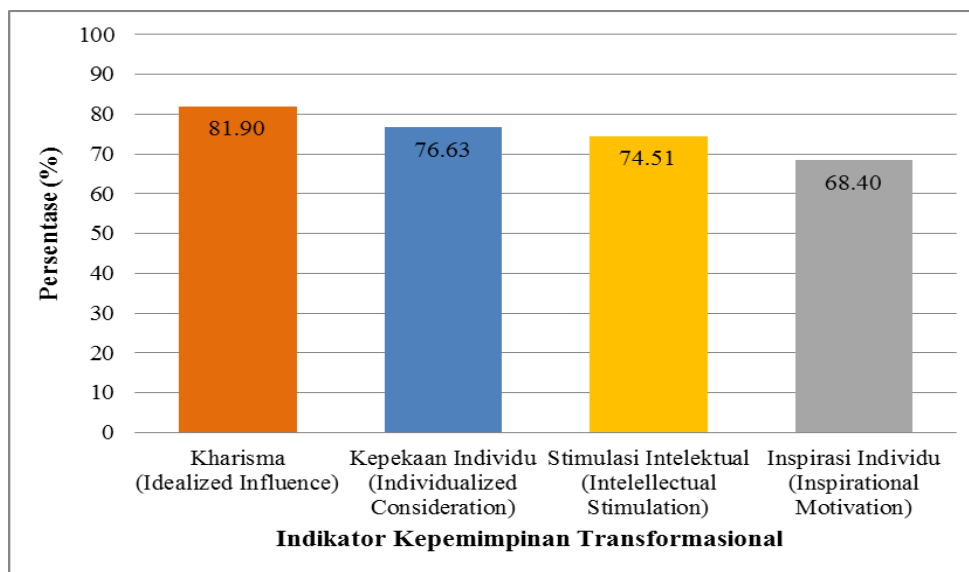
Skor minimal setiap deskriptor diperoleh dari hasil kali nilai minimal dengan jumlah responden yaitu  $0 \times 106 = 0$ , sedangkan skor maksimal setiap deskriptor diperoleh dari hasil kali nilai maksimal dengan jumlah responden yaitu

$4 \times 106 = 424$ . Sedangkan skor ideal untuk semua indikator adalah skor maksimal deskriptor dikali dengan jumlah butir pernyataan pada kuesioner yaitu  $424 \times 46 = 19504$ . Adapun total skor empirik semua indikator yang diperoleh dari data lapangan adalah 14757. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta memiliki persentase sebesar 75,66% dan bisa dikatakan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta termasuk dalam kategori tinggi. Berikut persentase per indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

Tabel 5. Persentase Indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

| No    | Indikator  | Skor Empirik | Skor Ideal | Persentase (%) | Kategori      |
|-------|--|--------------|------------|----------------|---------------|
| 1     | Kharisma<br>( <i>Idealized Influence</i> )                   | 4167         | 5088       | 81.90          | Sangat Tinggi |
| 2     | Kepekaan Individu<br>( <i>Individualized Consideration</i> ) | 3899         | 5088       | 76.63          | Tinggi        |
| 3     | Stimulasi Intelektual<br>( <i>Intellectual Stimulation</i> ) | 3791         | 5088       | 74.51          | Tinggi        |
| 4     | Inspirasi Individu<br>( <i>Inspirational Motivation</i> )    | 2900         | 4240       | 68.40          | Tinggi        |
| Total |  | 14757        | 19504      | 75.66          | Tinggi        |

Hasil persentase masing-masing indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta apabila digambarkan dalam diagram batang adalah sebagai berikut.



Gambar 1. Diagram Batang Persentase Indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

Dari hasil penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta menunjukkan bahwa indikator kharisma memperoleh 81,90% yang masuk dalam kategori sangat tinggi, indikator kepekaan individu memperoleh 76,63% yang masuk dalam kategori tinggi, indikator stimulasi intelektual memperoleh 74,51% yang masuk dalam kategori tinggi, dan indikator inspirasi individu memperoleh 68,40% yang masuk dalam kategori tinggi.

Dari hasil persentase per indikator dapat diketahui bahwa kharisma pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta masuk dalam kategori sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah dasar negeri se-Kecamatan Kraton Yogyakarta memiliki jiwa kharisma yang tidak dapat dipungkiri oleh guru-guru sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta. Kemudian persentase untuk ketiga indikator yang lainnya yaitu indikator kepekaan individu, indikator stimulasi intelektual, dan indikator

inspirasi individu masih persentasenya masih di bawah indikator kharisma yang ketiganya hanya masuk dalam kategori tinggi.

Lebih jelasnya hasil penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta secara lebih rinci per indikator adalah sebagai berikut.

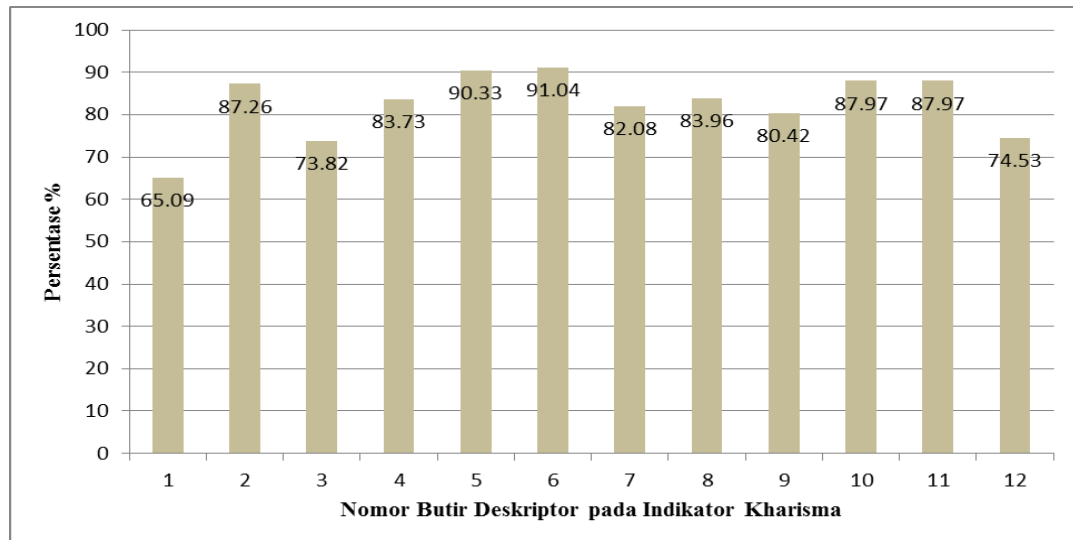
### 1. Kharisma

Indikator kharisma memiliki 12 dari 46 butir pada angket pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

Tabel 6. Persentase Indikator Kharisma pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

| No    | Deskriptor   | Skor Empirik | Skor Ideal | Persentase (%) | Kategori      |
|-------|--|--------------|------------|----------------|---------------|
| 1     | Mengingatkan visi dan misi sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah               | 276          | 424        | 65.09          | Tinggi        |
| 2     | Melaksanakan tugas dan kewajiban secara disiplin                                 | 370          | 424        | 87.26          | Sangat Tinggi |
| 3     | Menerima kritik dan saran dari guru  | 313          | 424        | 73.82          | Tinggi        |
| 4     | Membangkitkan rasa saling menghargai pendapat antar guru                         | 355          | 424        | 83.73          | Sangat Tinggi |
| 5     | Memerintah/menugaskan pekerjaan menggunakan kata "tolong"                        | 350          | 424        | 90.33          | Sangat Tinggi |
| 6     | Mengucapkan "terima kasih" kepada guru setelah perintah/tugas telah dilaksanakan | 383          | 424        | 91.04          | Sangat Tinggi |
| 7     | Memiliki komitmen yang tinggi untuk sekolah                                      | 386          | 424        | 82.08          | Sangat Tinggi |
| 8     | Membangkitkan komitmen guru terhadap sekolah                                     | 348          | 424        | 83.96          | Sangat Tinggi |
| 9     | Membuat guru antusias  | 356          | 424        | 80.42          | Tinggi        |
| 10    | Membuat guru semakin loyal terhadap sekolah                                      | 341          | 424        | 87.97          | Sangat Tinggi |
| 11    | Memperlihatkan rasa percaya diri yang tinggi                                     | 373          | 424        | 87.97          | Sangat Tinggi |
| 12    | Memiliki pendirian yang kuat terhadap pendapatnya                                | 316          | 424        | 74.53          | Tinggi        |
| Total |  | 4167         | 5088       | 81.90          | Sangat Tinggi |

Hasil persentase indikator kharisma pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta apabila digambarkan dalam diagram batang adalah sebagai berikut.



Gambar 2. Diagram Batang Persentase Indikator Kharisma pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

Dari hasil penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta menunjukkan bahwa indikator kharisma memperoleh 81,90% yang masuk dalam kategori sangat tinggi, hal tersebut dapat terinci pada masing-masing deskriptor, yaitu (1) melaksanakan visi dan misi sekolah memperoleh 65,09% yang dikategorikan tinggi, (2) melaksanakan tugas dan kewajiban secara disiplin memperoleh 87,62% yang dikategorikan sangat tinggi, (3) menerima apabila mendapat kritik dan saran memperoleh 73,82% yang dikategorikan tinggi, (4) membangkitkan rasa saling menghargai pendapat memperoleh 83,73% yang dikategorikan sangat tinggi, (5) sopan dalam memerintah memperoleh 90,33% yang dikategorikan sangat tinggi, (6) berterimakasih kepada guru setelah perintah dilaksanakan memperoleh 91,04%

yang dikategorikan sangat tinggi, (7) memiliki komitmen yang tinggi untuk sekolah memperoleh 82,02% yang dikategorikan sangat tinggi, (8) membangkitkan komitmen guru memperoleh 83,96% yang dikategorikan sangat tinggi, (9) membangkitkan semangat guru memperoleh 80,42% yang dikategorikan tinggi, (10) membuat guru semakin loyal terhadap sekolah memperoleh 87,98% yang dikategorikan sangat tinggi, (11) memperlihatkan rasa percaya diri yang tinggi memperoleh 87,97% yang dikategorikan sangat tinggi, (12) memiliki pendirian yang kuat terhadap pendapatnya memperoleh 74,53% yang dikategorikan tinggi.

Secara keseluruhan deskriptor pada indikator kharisma masuk dalam kategori sangat tinggi, hal ini berarti kharisma yang deskriptornya sesuai yang terpapar di atas mulai dari kepala sekolah melaksanakan visi dan misi sekolah, menerima kritik dan saran, memiliki percaya diri yang tinggi, sampai dengan memiliki pendirian yang kuat sudah ada pada diri kepala sekolah, dengan demikian kepala sekolah memiliki perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari guru-guru di sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

Meskipun keseluruhan indikator kharisma masuk dalam kategori sangat tinggi, namun perlu diketahui bahwa deskriptor pembentuk indikator kharisma yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah mengingatkan visi dan misi sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur kepada salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton

Yogyakarta, lebih tepatnya Kepala Sekolah Dasar Keputran 1, yang menyebutkan bahwa.

“Mengingatkan visi dan misi sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah tidak sepenuhnya tanggung jawab kepala sekolah, karena visi dan misi sekolah tidak semena-mena tanggung jawab kepala sekolah, akan tetapi guru juga memiliki tanggung jawab terhadap terlaksananya visi dan misi tersebut. Dan saya yakin walaupun deskriptor kepala sekolah mengingatkan visi dan misi sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah memiliki persentase paling kecil, namun nilai terkecil tersebut diantara nilai-nilai yang paling terbesar” (KSK1/14/09/2013).

Kepala sekolah harus menjadi figur sekolah yang mana tercermin dari pelaksanaan visi dan misi sekolah, kepala sekolah tidak hanya melaksanakan visi dan misi akan tetapi memiliki kewenangan untuk mengingatkan kepada guru terkait visi dan misi sekolah. Selain itu juga kepala sekolah harus mengkomunikasikan visi dan misi pada guru.

## 2. Kepekaan Individu

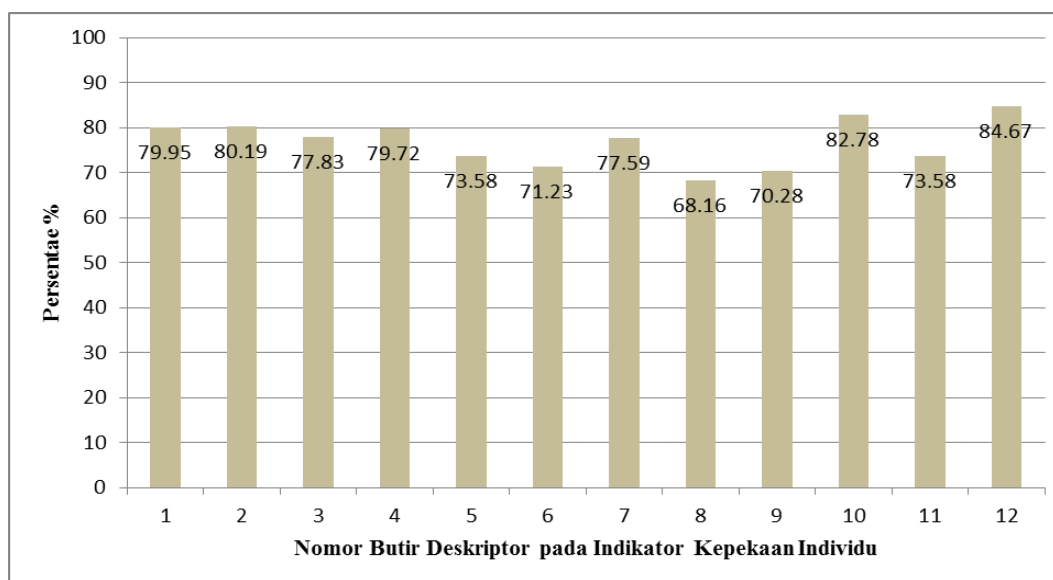
Indikator kepekaan individu memiliki 12 dari 46 butir pada angket pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

Tabel 7. Persentase Indikator Kepekaan Individu pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

| No | Deskriptor   | Skor Empirik | Skor Ideal | Persentase (%) | Kategori |
|----|--|--------------|------------|----------------|----------|
| 1  | Memperhatikan guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapatnya | 339          | 424        | 79.95          | Tinggi   |
| 2  | Mendengarkan keluhan guru terkait dengan tugasnya                | 340          | 424        | 80.19          | Tinggi   |
| 3  | Menanggapi keluhan guru terkait dengan tugasnya                  | 330          | 424        | 77.83          | Tinggi   |
| 4  | Menumbuhkan rasa optimis guru terhadap masa depan sekolah        | 338          | 424        | 79.72          | Tinggi   |
| 5  | Memberi pujian terhadap kinerja terbaik guru                     | 312          | 424        | 73.58          | Tinggi   |
| 6  | Menunjukkan kepeduliannya terhadap kebutuhan individual guru     | 302          | 424        | 71.23          | Tinggi   |

| No    | Deskriptor   | Skor Empirik | Skor Ideal | Persentase (%) | Kategori      |
|-------|--|--------------|------------|----------------|---------------|
| 7     | Mengakui adanya hasil kinerja guru                 | 329          | 424        | 77.59          | Tinggi        |
| 8     | Menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada guru   | 289          | 424        | 68.16          | Tinggi        |
| 9     | Menyampaikan gagasan-gagasan yang baru kepada guru | 298          | 424        | 70.28          | Tinggi        |
| 10    | Memberikan informasi terbaru kepada guru           | 351          | 424        | 82.78          | Sangat Tinggi |
| 11    | Mengenal guru secara individu                      | 312          | 424        | 73.58          | Tinggi        |
| 12    | Peduli terhadap ketidakhadiran guru                | 359          | 424        | 84.67          | Sangat Tinggi |
| Total |  | 3899         | 5088       | 76.63          | Tinggi        |

Hasil persentase indikator kepekaan individu pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta apabila digambarkan dalam diagram batang adalah sebagai berikut.



Gambar 3. Diagram Batang Persentase Indikator Kepekaan Individu pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta



Dari hasil penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta menunjukkan bahwa indikator kepekaan individu memperoleh 76,63% yang masuk dalam kategori tinggi, hal tersebut dapat terinci pada masing-masing deskriptor, yaitu (1) memperhatikan guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat memperoleh 79,95% yang dikategorikan tinggi, (2) mendengarkan keluhan guru terkait dengan tugasnya memperoleh 80,19% yang dikategorikan tinggi, (3) menanggapi keluhan yang dialami guru terkait dengan tugasnya memperoleh 77,83% yang dikategorikan tinggi, (4) menumbuhkan rasa optimis guru terhadap masa depan sekolah memperoleh 79,72% yang dikategorikan tinggi, (5) memberi pujian terhadap kinerja terbaik guru memperoleh 73,58% yang dikategorikan tinggi, (6) menunjukkan kepeduliannya terhadap kebutuhan individual guru memperoleh 71,23% yang dikategorikan tinggi, (7) mengakui adanya kinerja guru memperoleh 77,59% yang dikategorikan tinggi, (8) menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada guru memperoleh 68,16% yang dikategorikan tinggi, (9) menyampaikan gagasan-gagasan yang baru kepada guru memperoleh 70,28% yang dikategorikan tinggi, (10) memberikan informasi terbaru kepada guru memperoleh 82,78% yang dikategorikan sangat tinggi, (11) mengenal guru secara individu memperoleh 73,58% yang dikategorikan tinggi, (12) peduli terhadap ketidakhadiran guru memperoleh 84,67% yang dikategorikan sangat tinggi.

Secara keseluruhan deskriptor pada indikator kepekaan individu masuk dalam kategori tinggi, hal ini berarti kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta telah dapat merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh

perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan guru-guru sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

Meskipun keseluruhan indikator kepekaan individu masuk dalam kategori tinggi, namun perlu diketahui bahwa deskriptor pembentuk indikator kepekaan individu yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada guru. Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur kepada salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta, lebih tepatnya Kepala Sekolah Dasar Panembahan, yang menyebutkan.

“Menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada guru-guru terlaksana paling tidak sebulan sekali dalam rapat koordinasi sekolah, gagasan-gagasan baru tersebut berupa gagasan yang didapat dari hasil diklat kepala sekolah, maupun masukan dari wali murid. Dan tidak terpungkiri juga gagasan-gagasan yang terkait tentang kegiatan-kegiatan tambahan untuk memajukan sekolah, yang biasanya terlaksana setiap satu minggu sekali setelah upacara pada hari senin” (KSP/15/09/2013).

Salah satu ciri-ciri pemimpin yang transformasional adalah pemimpin menciptakan, merumuskan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi. Menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada guru merupakan salah satu bentuk mensosialisasikan pemikiran-pemikiran kepada anggota organisasi (sekolah) yang dapat diyakini sebagai bentuk transformasi sekolah yang harus diwujudkan.

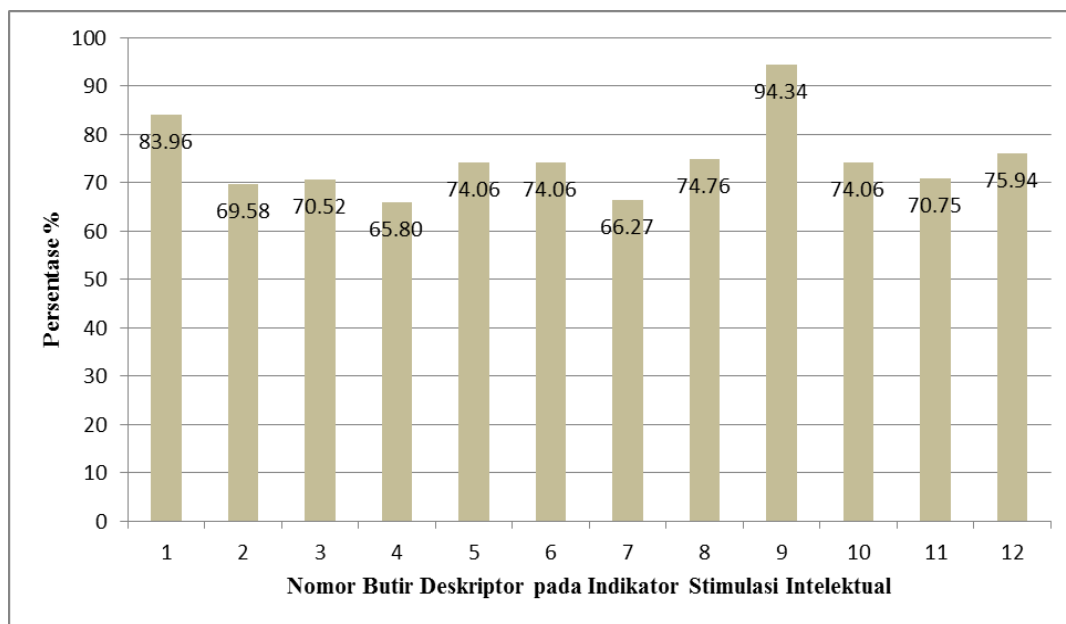
### 3. Stimulasi Intelektual

Indikator stimulasi intelektual memiliki 12 dari 46 butir pada angket pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

Tabel 8. Persentase Indikator Stimulasi Intelektual pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

| No    | Deskriptor   | Skor Empirik | Skor Ideal | Persentase (%) | Kategori      |
|-------|--|--------------|------------|----------------|---------------|
| 1     | Memberi kebebasan berpendapat kepada guru  | 356          | 424        | 83.96          | Sangat Tinggi |
| 2     | Mengkondisikan skat-skat perbedaan pendapat, pandangan secara fleksibel          | 295          | 424        | 69.58          | Tinggi        |
| 3     | Memberikan kebebasan kepada guru untuk mengatasi permasalahan sekolah            | 299          | 424        | 70.52          | Tinggi        |
| 4     | Menggunakan cara yang kreatif untuk mengatasi suatu masalah                      | 279          | 424        | 65.80          | Tinggi        |
| 5     | Menggunakan data-data yang kuat dalam memecahkan masalah                         | 314          | 424        | 74.06          | Tinggi        |
| 6     | Mendorong guru untuk berfikir dengan cara-cara yang baru dalam berbagai kegiatan | 314          | 424        | 74.06          | Tinggi        |
| 7     | Membimbing guru untuk mengembangkan keterampilan sesuai dengan tugasnya          | 281          | 424        | 66.27          | Tinggi        |
| 8     | Mempertinggi motivasi guru untuk semakin sukses                                  | 317          | 424        | 74.76          | Tinggi        |
| 9     | Mendorong segala kegiatan yang bersikap kreatif terhadap pengembangan sekolah    | 400          | 424        | 94.34          | Sangat Tinggi |
| 10    | Melakukan pembiasaan terkait tugas guru  | 314          | 424        | 74.06          | Tinggi        |
| 11    | Memiliki inisiatif untuk mengembangkan potensi guru                              | 300          | 424        | 70.75          | Tinggi        |
| 12    | Membantu guru dalam mengatasi masalah terkait tugasnya                           | 322          | 424        | 75.94          | Tinggi        |
| Total |  | 3791         | 5088       | 74.51          | Tinggi        |

Hasil persentase indikator stimulasi intelektual pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta apabila digambarkan dalam diagram batang adalah sebagai berikut.



Gambar 4. Diagram Batang Persentase Indikator Stimulasi Intelektual pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

Dari hasil penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta menunjukkan bahwa indikator stimulasi intelektual memperoleh 74,51% yang masuk dalam kategori tinggi, hal tersebut dapat terinci pada masing-masing deskriptor, yaitu (1) memberi kebebasan berpendapat kepada guru memperoleh 83,96% yang dikategorikan sangat tinggi, (2) mengkondisikan skat-skat perbedaan, pandangan secara fleksibel memperoleh 69,58% yang dikategorikan tinggi, (3) memberikan kebebasan kepada guru untuk mengatasi permasalahan sekolah memperoleh 70,52% yang dikategorikan tinggi, (4) menggunakan cara yang kreatif untuk mengatasi suatu masalah memperoleh 65,80% yang dikategorikan tinggi, (5) menggunakan data-data yang kuat dalam memecahkan masalah memperoleh 74,06% yang dikategorikan tinggi, (6) mendorong guru untuk berfikir dengan cara-cara yang baru dalam berbagai

kegiatan memperoleh 74,06% yang dikategorikan tinggi, (7) membimbing guru untuk mengembangkan keterampilan sesuai dengan tugasnya memperoleh 66,27% yang dikategorikan tinggi, (8) mempertinggi motivasi guru untuk semakin sukses memperoleh 74,76% yang dikategorikan tinggi, (9) mendorong segala kegiatan yang bersikap kreatif terhadap pengembangan sekolah memperoleh 94,34% yang dikategorikan sangat tinggi, (10) melakukan pembinaan terkait tugas guru memperoleh 74,06% yang dikategorikan tinggi, (11) memiliki inisiatif untuk mengembangkan potensi guru memperoleh 70,75% yang dikategorikan tinggi, (12) membantu guru dalam mengatasi masalah terkait tugasnya memperoleh 75,94% yang dikategorikan tinggi.

Secara keseluruhan deskriptor pada indikator stimulasi intelektual masuk dalam kategori tinggi, hal ini berarti kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta telah memiliki sikap dan perilaku kepemimpinan yang didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia telah mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif tanpa meninggalkan inovasi-inovasi didalamnya.

Meskipun keseluruhan indikator stimulasi intelektual masuk dalam kategori tinggi, namun perlu diketahui bahwa deskriptor pembentuk indikator stimulasi intelektual yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah menggunakan cara yang kreatif untuk mengatasi suatu masalah. Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur kepada salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta, lebih tepatnya Kepala Sekolah Dasar Keputran A, yang menyebutkan.

“Menggunakan cara yang kreatif dalam mengatasi masalah biasanya dengan menggunakan pendekatan secara individu apabila masalah tersebut datang dari guru, dan apabila masalah tersebut datang dari wali murid maka akan dibahas pada rapat koordinasi yang dilakukan setiap bulan. Karena masalah-masalah tersebut tidak sepenuhnya tanggung jawab kepala sekolah, melainkan tanggung jawab bersama warga sekolah untuk memajukan sekolah” (KSKA/14/09/2013).

Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dan kreatif dalam proses pengambilan keputusan dan mengatasi masalah. Meskipun dalam kenyataannya, deskriptor menggunakan cara yang kreatif dalam mengatasi masalah memiliki presentase yang paling rendah, namun dalam pelaksanaannya kepala sekolah sudah menggunakan salah satu prinsip dari kepemimpinan transformasional yaitu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dan kreatif dalam mengatasi masalah seperti menyelesaikan masalah secara bersama-sama dan tidak secara sepihak dari kepala sekolah.

#### 4. Inspirasi Individu

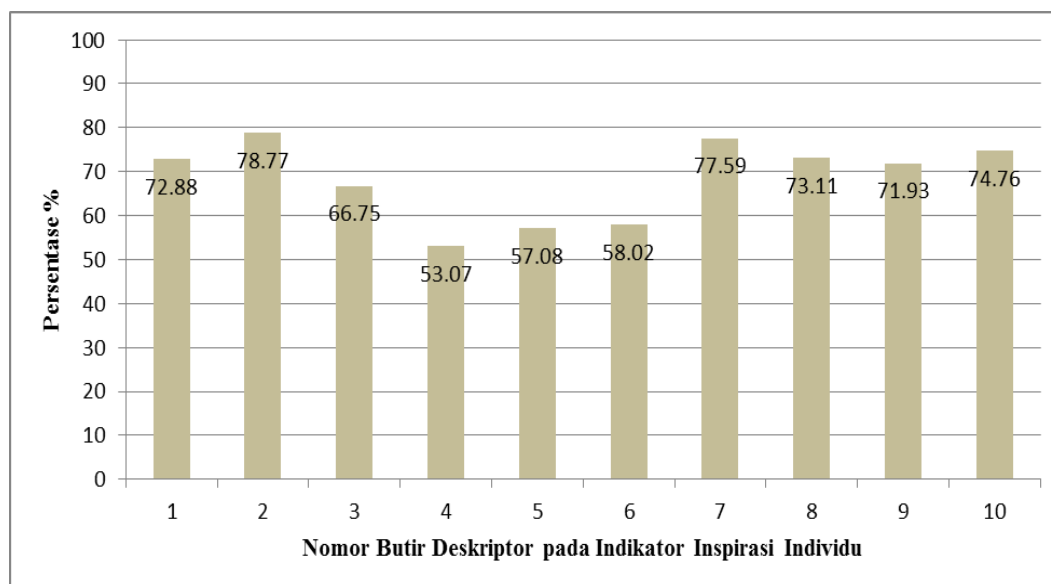
Indikator inspirasi individu memiliki 10 dari 46 butir pada angket pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

Tabel 9. Persentase Indikator Inspirasi Individu pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

| No | Deskriptor   | Skor Empirik | Skor Ideal | Persentase (%) | Kategori |
|----|--|--------------|------------|----------------|----------|
| 1  | Mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi guru                              | 309          | 424        | 72.88          | Tinggi   |
| 2  | melakukan komunikasi dua arah terkait harapan guru terhadap kemajuan sekolah | 334          | 424        | 78.77          | Tinggi   |
| 3  | Sensitif terhadap keluhan dari guru terkait kemajuan sekolah                 | 283          | 424        | 66.75          | Tinggi   |
| 4  | Menggunakan simbol atau artefak dalam memfokuskan visi dan misi sekolah      | 225          | 424        | 53.07          | Sedang   |

| No    | Deskriptor  | Skor Empirik | Skor Ideal | Persentase (%) | Kategori |
|-------|---|--------------|------------|----------------|----------|
| 5     | Menggunakan kata-kata kunci dalam menginspirasi guru                                  | 242          | 424        | 57.08          | Sedang   |
| 6     | Mengembangkan kata-kata kunci dalam membangkitkan komitmen guru                       | 246          | 424        | 58.02          | Sedang   |
| 7     | Menjalankan visi dan misi sekolah dengan fleksibel                                    | 329          | 424        | 77.59          | Tinggi   |
| 8     | Menjalankan visi dan misi sekolah dengan cara-cara yang sederhana                     | 310          | 424        | 73.11          | Tinggi   |
| 9     | Memiliki keahlian dalam merespon perubahan yang terjadi di sekolah                    | 305          | 424        | 71.93          | Tinggi   |
| 10    | Merubah masalah yang dihadapi menjadi peluang dengan membangun komunikasi kebersamaan | 317          | 424        | 74.76          | Tinggi   |
| Total |   | 2900         | 4240       | 68.40          | Tinggi   |

Hasil persentase indikator inspirasi individu pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta apabila digambarkan dalam diagram batang adalah sebagai berikut.



Gambar 5. Diagram Batang Persentase Indikator Inspirasi Individu pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta

Dari hasil penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta menunjukkan bahwa indikator inspirasi individu memperoleh 68,40% yang masuk dalam kategori tinggi, hal tersebut dapat terinci pada masing-masing deskriptor, yaitu (1) mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi guru memperoleh 72,88% yang dikategorikan tinggi, (2) melakukan komunikasi dua arah terkait harapan guru terhadap kemajuan sekolah memperoleh 78,77% yang dikategorikan tinggi, (3) sensitif terhadap keluhan dari guru terkait kemajuan sekolah memperoleh 66,75% yang dikategorikan tinggi, (4) menggunakan simbol atau artefak dalam memfokuskan visi dan misi sekolah memperoleh 53,07% yang dikategorikan sedang, (5) menggunakan kata-kata kunci dalam menginspirasi memperoleh 57,08% yang dikategorikan sedang, (6) mengembangkan kata-kata kunci dalam membangkitkan komitmen memperoleh 58,02% yang dikategorikan sedang, (7) menjalankan visi dan misi sekolah dengan fleksibel memperoleh 77,59% yang dikategorikan tinggi, (8) menjalankan visi dan misi sekolah dengan cara-cara yang sederhana memperoleh 73,11% yang dikategorikan tinggi, (9) memiliki keahlian dalam merespon perubahan yang terjadi di sekolah memperoleh 71,93% yang dikategorikan tinggi, (10) merubah masalah yang dihadapi menjadi peluang dengan membangun komunikasi kebersamaan memperoleh 74,76% yang dikategorikan tinggi.

Secara keseluruhan deskriptor pada indikator inspirasi individu masuk dalam kategori tinggi, hal ini berarti kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta mempunyai perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan guru dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi



guru-guru dengan membangun antusiasme dan optimis guru-guru sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta.

Meskipun keseluruhan indikator inspirasi individu masuk dalam kategori tinggi, namun perlu diketahui bahwa deskriptor pembentuk indikator inspirasi individu yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah menggunakan simbol atau artefak dalam memfokuskan visi dan misi sekolah. Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur kepada salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta, tepatnya Kepala Sekolah Dasar Keputran 1, yang menyebutkan. “Hal tersebut sudah ada dan terlaksana, akan tetapi hanya beberapa dan sedikit jumlah simbol atau artefak yang bertujuan untuk memfokuskan tujuan sekolah”. Pada hal artefak yang berupa poster, gambar, kata-kata mutiara merupakan cara yang efektif dalam mengimplementasikan visi dan misi sekolah dengan menekankan nilai-nilai tujuan sekolah tersebut.

### **C. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta memiliki persentase sebesar 75,66% dan termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut berdasarkan dari persentase per indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta, yang mana indikator kharisma memperoleh 81,90% yang masuk dalam kategori sangat tinggi, indikator kepekaan individu memperoleh 76,63% yang masuk dalam kategori tinggi, indikator stimulasi intelektual memperoleh 74,51% yang masuk dalam kategori tinggi, dan indikator inspirasi individu memperoleh 68,40% yang masuk dalam kategori tinggi. Untuk lebih

jelasnya empat indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta akan dibahas sebagai berikut.

### **1. Kharisma dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta**

Berdasarkan analisis hasil data penelitian kharisma dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta memperoleh 81,90% yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Meskipun keseluruhan indikator kharisma masuk dalam kategori sangat tinggi, namun perlu diketahui bahwa deskriptor pembentuk indikator kharisma yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah mengingatkan visi dan misi sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah.

Salah satu wujud dari kharisma kepala sekolah adalah menjadi figur sekolah yang mana tercermin dari pelaksanaan visi dan misi sekolah, kepala sekolah tidak hanya melaksanakan visi dan misi akan tetapi memiliki kewenangan untuk mengingatkan kepada guru terkait visi dan misi sekolah. Hal tersebut sejalan dengan Peter dan Austin (Komariah dan Triatna, 2008: 32) yang menjelaskan bahwa kepala sekolah harus mengkomunikasikan visi dan misi pada guru, staf dan siswa.

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur kepada salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta, kepala sekolah mengakui bahwa tidak semua kegiatan sekolah, kepala sekolah harus mengingatkan visi dan misi kepada guru, karena visi dan misi sekolah adalah tidak semena-mena tanggung jawab kepala sekolah, akan tetapi guru juga memiliki tanggung jawab terhadap

terlaksananya visi dan misi tersebut. Sedangkan salah satu kepala sekolah lain di sekolah dasar Kecamatan Kraton Yogyakarta berkeyakinan bahwa walaupun deskriptor kepala sekolah mengingatkan visi dan misi sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah memiliki persentase paling kecil, namun nilai terkecil tersebut diantara nilai-nilai yang paling terbesar. Hal tersebut didasarkan pada kinerja kepala sekolah yang sedikit banyak telah mengingatkan visi dan misi sekolah kepada guru. Keyakinan kepala sekolah tersebut memang benar yang mana deskriptor kepala sekolah mengingatkan visi dan misi sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah memiliki persentase 65,09% dan sudah masuk dalam kategori tinggi.

Sedangkan deskriptor yang memiliki persentase tertinggi adalah kepala sekolah mengucapkan "terima kasih" kepada guru setelah perintah/tugas telah dilaksanakan. Danin dan Suparno (2009: 91) menyatakan bahwa kepala sekolah menyapa guru, mengucapkan terima kasih kepada guru meskipun sangat sepele, sebenarnya sangat penting karena itu merupakan bagian dari perhatian pimpinan terhadap anak buahnya. Hal tersebut membuktikan bahwa kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta memperlakukan guru dengan hormat dan santun, karena menurut salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta sudah menjadi kebiasaan diri untuk mengucapkan terima kasih setelah meminta tolong.

## **2. Kepekaan Individu dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta**

Berdasarkan analisis hasil data penelitian kepekaan individu dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta memperoleh 76,63% yang masuk dalam kategori tinggi. Adapun deskriptor pembentuk indikator kepekaan individu yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada guru.

Seperti halnya pernyataan John Adair (Komariah dan Triatna, 2008: 82) bahwa salah satu ciri-ciri pemimpin yang transformasional adalah pemimpin menciptakan, merumuskan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi. Menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada guru merupakan salah satu bentuk mensosialisasikan pemikiran-pemikiran kepada anggota organisasi (sekolah) yang dapat diyakini sebagai bentuk transformasi sekolah yang harus diwujudkan.

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur kepada salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta, kepala sekolah menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada guru terlaksana paling tidak sebulan sekali dalam rapat koordinasi sekolah, gagasan-gagasan baru tersebut berupa gagasan yang didapat dari hasil diklat kepala sekolah, maupun masukan dari wali murid.

Kepala sekolah peduli terhadap ketidakhadiran guru merupakan deskriptor pembentuk indikator kepekaan idividu yang memiliki persentase tertinggi, hal ini

berarti bahwa kepala sekolah memiliki kedekatan dan mengenal guru secara individu. Akan tetapi untuk salah satu sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta, lebih tepatnya SD Keputran 1 yang mana kepala sekolah belum mengenal guru secara keseluruhan, dikarenakan sekolah tersebut baru *regrouping* dari tiga sekolah pada akhir tahun 2012. Akan tetapi kepala sekolah berupaya secepatnya untuk mengenal pribadi dan karakter guru secara keseluruhan. Hal tersebut membuktikan bahwa tidak salah apabila kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta untuk indikator peduli terhadap ketidakhadiran guru masuk dalam kategori sangat tinggi.

### **3. Stimulasi Intelektual dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta**

Berdasarkan analisis hasil data penelitian stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta memperoleh 74,51% yang masuk dalam kategori tinggi. Adapun deskriptor pembentuk indikator stimulasi intelektual yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah menggunakan cara yang kreatif untuk mengatasi suatu masalah.

Hasil wawancara tidak terstruktur kepada salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta dalam mengatasi masalah kepala sekolah menggunakan pendekatan secara individu apabila masalah tersebut datang dari guru, dan apabila masalah tersebut datang dari wali murid maka akan dibahas pada rapat koordinasi yang dilakukan setiap bulan. Karena masalah-masalah tersebut tidak sepenuhnya tanggung jawab kepala sekolah, melainkan tanggung

jawab bersama warga sekolah untuk memajukan sekolah. Hal tersebut sejalan dengan Wuradji (2008: 52) yang menjelaskan bahwa salah satu ciri dari kepemimpinan transformasional adalah menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dan kreatif dalam proses pengambilan keputusan dan mengatasi masalah.

Sedangkan deskriptor pembentuk indikator stimulasi intelektual yang memiliki persentase tertinggi adalah kepala sekolah mendorong segala kegiatan yang bersikap kreatif terhadap pengembangan sekolah, hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta merupakan pemimpin visioner yang merupakan ciri utama dari kepemimpinan transformasional. Sejalan dengan John Adair (Komariah dan Triatna, 2008: 82) yang menjelaskan bahwa salah satu ciri pemimpin transformasional adalah memiliki jiwa visioner dan kepala sekolah tersebut memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur kepada salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan kraton Yogyakarta bentuk antusiasme terwujud dalam kegiatan memberi pengarahan pada setiap rapat mingguan dan rapat koordinasi setiap bulannya.

#### **4. Inspirasi Individu dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta**

Berdasarkan analisis hasil data penelitian kharisma dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta memperoleh 68,40% yang masuk dalam kategori tinggi.

Deskriptor pembentuk indikator inspirasi individu yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah menggunakan simbol atau artefak dalam memfokuskan visi dan misi sekolah. Yulk (Wuradji, 2009: 56) menjelaskan bahwa salah satu bentuk pengembangan kepemimpinan transformasional adalah menggunakan tindakan-tindakan yang bersifat simbolis dan dramatis untuk menekankan nilai-nilai kunci organisasi. Menurut salah satu kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta hal tersebut sudah ada dan terlaksana, akan tetapi hanya beberapa dan sedikit jumlah simbol atau artefak yang bertujuan untuk memfokuskan tujuan sekolah.

Sedangkan deskriptor pembentuk indikator inspirasi individu yang memiliki persentase tertinggi adalah kepala sekolah melakukan komunikasi dua arah terkait harapan guru terhadap kemajuan sekolah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton Yogyakarta melibatkan guru dalam memajukan sekolah dan untuk mencapai tujuan sekolah. Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara tidak terstruktur kepada salah satu kepala sekolah di Kecamatan Kraton Yogyakarta yang menyatakan bahwa sekolah ini tidak hanya milik kepala sekolah semata, namun milik warga sekolah secara seutuhnya, maka dari itu untuk memajukan sekolah perlu peran serta warga sekolah dan tidak terkecuali guru-guru yang ada di sekolah tersebut.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan teknik angket atau kuesioner yang diberikan kepada guru dan wawancara tidak terstruktur kepada kepala sekolah. Akan lebih mendapatkan data yang mendalam apabila penelitian selanjutnya menggunakan wawancara yang terstruktur dan observasi secara mendalam yang tidak hanya kepada kepala sekolah, tetapi juga kepada guru.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta masuk dalam kategori tinggi dengan persentase sebesar 75,66%. Dilihat dari empat indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kharisma dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta masuk dalam kategori sangat tinggi dengan persentase sebesar 81,90%. Deskriptor yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah mengingatkan visi dan misi sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah. Sedangkan deskriptor yang memiliki persentase paling besar adalah kepala sekolah mengucapkan "terima kasih" kepada guru setelah perintah/tugas telah dilaksanakan.
2. Kepekaan individu dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta masuk dalam kategori tinggi dengan persentase sebesar 76,63%. Deskriptor yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada guru. Sedangkan deskriptor yang memiliki persentase paling besar adalah kepala sekolah peduli terhadap ketidakhadiran guru.

3. Stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta masuk dalam kategori tinggi dengan persentase sebesar 74,51%. Deskriptor yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah menggunakan cara yang kreatif untuk mengatasi suatu masalah. Sedangkan deskriptor yang memiliki persentase paling besar adalah kepala sekolah mendorong segala kegiatan yang bersikap kreatif terhadap pengembangan sekolah.
4. Inspirasi individu dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar se-Kecamatan Kraton Yogyakarta masuk dalam kategori tinggi dengan persentase sebesar 68,40%. Deskriptor yang memiliki persentase paling kecil adalah kepala sekolah menggunakan simbol atau artefak dalam memfokuskan visi dan misi sekolah. Sedangkan deskriptor yang memiliki persentase paling besar adalah kepala sekolah melakukan komunikasi dua arah terkait harapan guru terhadap kemajuan sekolah.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, maka peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut.

1. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan hasil yang tinggi, kepala sekolah harus tetap meningkatkan kadar kepemimpinan transformasional dalam dirinya dengan mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dalam kinerja sehari-hari.

2. Kepala sekolah memperbanyak simbol atau artefak dalam memfokuskan visi dan misi sekolah seperti poster, lukisan serta kata-kata mutiara di halaman sekolah maupun dalam ruang kelas dan ruang guru, karena hal tersebut berperan secara efektif dalam menekankan nilai-nilai tujuan sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cipi Triatna. (2006). *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilome. (2011). *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. Bandung: Alfabeta.
- Arief Furchan. (2007). *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B. M. dan Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership 2<sup>nd</sup> edition*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bush, Tony dan Coleman, Marianne. (2000). *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Sage Publications Company.
- Danim. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim dan Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cetakan Pertama Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- E. Mulyasa. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hadari Nawawi. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- J. Dubrin, Andrew. (2006). *The Complete Ideal's Guide Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- J. Starratt, Robert. (2007). *Menghadirkan Pemimpin Visioner Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. Yogyakarta: Kanisius.
- Kemendiknas. (2007). *Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah*. Diakses dari [www.bpkp.go.id/uu/filedownload/4/58/766.bpkp](http://www.bpkp.go.id/uu/filedownload/4/58/766.bpkp) pada tanggal 12 Oktober 2012, Jam 23.22 WIB.

- Kemendiknas. (2011). *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan.
- Major, K. (1988). Dogmatism, visionary Leadership and Effectiviness of Secondary Principle. Disertasi. University of La Verna, California.
- Meilina Bustari. (2010) . Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Makalah*. Konferensi Internasional Manajemen Pendidikan (Icema).Yogyakarta: UNY.
- Muksin Wijaya. (2005). Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcome Peserta Didik. Bandung: *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.05/ Th.IV / Desember 2005.
- Saifuddin Azwar. (2006). *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- . (2007). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sashkin, Marshal dan Sashkin, G. Molly. (2011). *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- . (2012). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. (2011). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susilo Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Timple, A.Dale. (1991). *The Art and Science of Business Management Leadership*. New York: Kend Publishing.
- Veithzal Rivai. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Veithzal Rivai. (2004). *Kiat Memimpin dalam Abad ke- 21*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Vela Miarri Nurma Arimbi. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Temanggung. *Skripsi*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Wahyu Fitri Hapsari. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Tingkat Gaji Guru terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo. *Skripsi*. Yogyakarta: FE UNY.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah Tinjauan Teoritik serta Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wiwik Wijayanti, dkk. (2011). Model Kepemimpinan Transformasional Guru dalam Implementasi Program Sekolah Sehat di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) II Kota Yogyakarta. *Penelitian*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Wuradji. (2009). *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta: Gama Media.
- Yulk, Gary. (2001). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.

# **LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1**  
**SURAT IZIN PENELITIAN**





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

Alamat : Karangmalang, Yogyakarta 55281  
Telp. (0274) 586168 Hunting, Fax. (0274) 540611; Dekan Telp. (0274) 520094  
Telp. (0274) 586168 Psw. (221, 223, 224, 295, 344, 345, 366, 368, 369, 401, 402, 403, 417)



Certificate No. QSC 00687

No. : 4867 /UN34.11/PL/2013  
Lamp. : 1 (satu) Bendel Proposal  
Hal : Permohonan izin Penelitian

3 September 2013

Yth. Gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta  
Cq. Kepala Biro Administrasi Pembangunan  
Setda Provinsi DIY  
Kepatihan Danurejan  
Yogyakarta

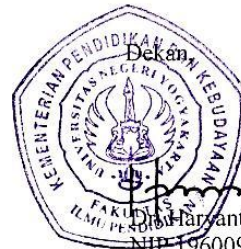
Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:

Nama : Yaris Shidiq Zamroni  
NIM : 09101241030  
Prodi/Jurusan : MP/AP  
Alamat : Ds.Perdopo Rt.02 / Rw 02 , Kec. Gunung Wungkal, Keb.Pati, Jawa Tengah

Sehubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami memintakan izin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:

Tujuan : Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi  
Lokasi : SD Se Kecamatan Kraton Yogyakarta  
Subyek : Kepala Sekolah Se Kecamatan Kraton Yogyakarta  
Obyek : Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah  
Waktu : September-November 2013  
Judul : Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Se Kecamatan Kraton Yogyakarta

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.



Tembusan Yth:  
1. Rektor ( sebagai laporan)  
2. Wakil Dekan I FIP  
3. Ketua Jurusan AP FIP  
4. Kabag TU  
5. Kasubbag Pendidikan FIP  
6. Mahasiswa yang bersangkutan  
Universitas Negeri Yogyakarta



PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
SEKRETARIAT DAERAH

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814 (Hunting)  
YOGYAKARTA 55213

SURAT KETERANGAN IJIN  
070 /Reg /VI/ 6645 / 9 /2013

Membaca Surat : Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY

Nomor : 4867/UN,34,11/PL/2013

Tanggal : 03 September 2013

Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006 tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam Melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;  
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;  
3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;  
4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

DIIJINKAN untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/opengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

Nama : YARIS SHIDIQ ZAMRONI

NIP/NIM : 9101241030

JL. LAKSDA ADISUCIPTO YK

Alamat :

Judul : KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA

Lokasi : KOTA YOGYAKARTA

Waktu : 04 September 2013 s/d 04 Desember 2013

Dengan Ketentuan

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan \*) dari Pemerintah Daerah DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan *softcopy* hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY dalam bentuk *compact disk* (CD) maupun mengunggah (*upload*) melalui website: [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id) dan menunjukkan naskah cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuhi cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentatati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website: [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id);
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta

Pada tanggal 05 September 2013

An. Sekretaris Daerah  
Asisten Perekonomian dan Pengembangan  
Ub.  
Kepala Biro Administrasi Pembangunan



Hendar Susilowati, SH.  
NIP. 19560120 198503 2 003

Tembusan:

1. Yth. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (sebagai laporan)
2. Walikota Yogyakarta c/q Dinas Perizinan
3. Ka. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga DIY
4. Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY
5. Yang Bersangkutan



PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA

**DINAS PERIZINAN**

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta Kode Pos : 55165 Telp. (0274) 555241, 515865, 515866, 562682

Fax (0274) 555241

EMAIL : perizinan@jogjakota.go.id

HOT LINE SMS : 081227625000 HOT LINE EMAIL : upik@jogjakota.go.id

WEBSITE : www.perizinan.jogjakota.go.id

**SURAT IZIN**

NOMOR : 070/2489  
5802/34

Dasar : Surat izin / Rekomendasi dari Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta  
Nomor : 070/6645/V/9/2013 Tanggal : 05/09/2013

Mengingat : 1. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah  
2. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 85 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;  
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;  
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;  
5. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor: 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta;

Dijinkan Kepada : Nama : YARIS SHIDIQ ZAMRONI NO MHS / NIM : 09101241030  
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ilmu Pendidikan - UNY  
Alamat : Kampus Karangmalang, Yogyakarta  
Penanggungjawab : Suyud, M.Pd.  
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA

Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta  
Waktu : 04/09/2013 Sampai 04/12/2013  
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan  
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberi Laporan hasil Penelitian berupa CD kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)  
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat  
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah  
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan-ketentuan tersebut diatas  
Kemudian diharap para Pejabat Pemerintah setempat dapat memberi bantuan seperlunya

Tanda tangan  
Pemegang izin

YARIS SHIDIQ ZAMRONI

Dikeluarkan di : Yogyakarta  
pada Tanggal : 4-9-2013

An. Kepala Dinas Perizinan  
Sekretaris

ENY RETNOWATI, SH

NIP. 196103031988032004

Tembusan Kepada :

- Yth. 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)
2. Ka. Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY
3. Ka. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta
4. Kepala SD Keputran I Yogyakarta
5. Kepala SD Keputran II Yogyakarta
6. Kepala SD Kraton Yogyakarta
7. Kepala SD Keputran A Yogyakarta
8. Kepala SD Panembahan Yogyakarta
9. Ybs.

## **LAMPIRAN 2**

### **INSTRUMEN PENELITIAN**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Guru Sekolah Dasar  
Di Kecamatan Kraton  
Yogyakarta

Dengan Hormat,

Saya Yaris Shidiq Zamroni, mahasiswa jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta yang sedang menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan judul: **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar se Kecamatan Kraton Yogyakarta.**

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesedian Bapak/Ibu memberikan waktunya untuk mengisi angket terlampir sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu sangat saya jaga dan informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah semata, jadi tidak akan mempengaruhi reputasi Bapak/Ibu sebagai guru dalam bekerja.

Demikian surat ini saya sampaikan. Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Peneliti

Yaris Shidiq Zamroni  
NIM. 09101241030



**KUESIONER PENELITIAN**  
**Kepemimpinan Transformatasional**  
**Kepala Sekolah Dasar se Kecamatan Kraton Yogyakarta**

**Petunjuk Pengisian**

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan transformatasional kepala sekolah se Kecamatan Kraton Yogyakarta, yang terdiri atas dua bagian yaitu identitas responden dan pernyataan mengenai kepemimpinan transformatasional kepala sekolah. Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi dua bagian angket tersebut dengan ketentuan sebagai berikut.

- A. Identitas responden, berisi informasi mengenai data diri Bapak/Ibu
- B. Pernyataan mengenai kepemimpinan transformatasional kepala sekolah, Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi dan memilih jawaban yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan memberikan tanda centang (✓) pada alternatif yang disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, yaitu:
- TP :Tidak Pernah, apabila kepala sekolah **tidak pernah** melakukan/melaksanakan pernyataan pada butir tersebut.
- JR :Jarang, apabila kepala sekolah **jarang** melakukan/melaksanakan pernyataan pada butir tersebut.
- KD :Kadang-Kadang, apabila kepala sekolah **kadang-kadang** melakukan/melaksanakan pernyataan pada butir tersebut.
- SR :Sering, apabila kepala sekolah **sering** melakukan/melaksanakan pernyataan pada butir tersebut.
- SL :Selalu, apabila kepala sekolah **selalu** melakukan/melaksanakan pernyataan pada butir tersebut.

**A. Identitas Responen**

1. Sekolah : SD .....
2. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan (coret yang tidak perlu)
3. Umur : ..... Tahun
4. Lama Masa Mengajar : ..... Tahun
5. Pendidikan Terakhir : .....

## B. Angket Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

| No | Pernyataan   | Alternatif Jawaban |    |    |    |    |
|----|--|--------------------|----|----|----|----|
|    |  | TP                 | JR | KD | SR | SL |
| 1  | Kepsek mengingatkan visi dan misi sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah, misalnya rapat        |                    |    |    |    |    |
| 2  | Kepsek melaksanakan tugas dan kewajiban secara disiplin  |                    |    |    |    |    |
| 3  | Kepsek dapat menerima kritik dan saran dari Bapak / Ibu  |                    |    |    |    |    |
| 4  | Kepsek membangkitkan rasa saling menghargai pendapat antar guru                                  |                    |    |    |    |    |
| 5  | Kepsek dalam memerintah/menugaskan pekerjaan menggunakan kata "tolong" kepada Bapak/Ibu          |                    |    |    |    |    |
| 6  | Kepsek mengucapkan "terima kasih" setelah perintah/tugas dari sekolah telah Bapak/Ibu laksanakan |                    |    |    |    |    |
| 7  | Kepsek memiliki komitmen yang tinggi untuk sekolah   |                    |    |    |    |    |
| 8  | Kepsek membangkitkan komitmen Bapak/Ibu terhadap sekolah   |                    |    |    |    |    |
| 9  | Kepsek membangkitkan semangat Bapak/Ibu  |                    |    |    |    |    |
| 10 | Kepsek membuat Bapak/Ibu semakin loyal terhadap sekolah  |                    |    |    |    |    |
| 11 | Kepsek memperlihatkan rasa percaya diri yang tinggi  |                    |    |    |    |    |
| 12 | Kepsek memiliki pendirian yang kuat terhadap pendapatnya   |                    |    |    |    |    |
| 13 | Kepsek memperhatikan Bapak/Ibu dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat                        |                    |    |    |    |    |
| 14 | Kepsek mendengarkan keluhan yang dialami Bapak/Ibu terkait dengan tugas Bapak/Ibu                |                    |    |    |    |    |
| 15 | Kepsek menanggapi keluhan yang dialami Bapak/Ibu terkait dengan tugas Bapak/Ibu                  |                    |    |    |    |    |
| 16 | Kepsek menumbuhkan rasa optimis Bapak/Ibu terhadap masa depan sekolah                            |                    |    |    |    |    |
| 17 | Kepsek memberi pujian terhadap kinerja terbaik bapak/Ibu   |                    |    |    |    |    |
| 18 | Kepsek menunjukkan kepeduliannya terhadap kebutuhan individual Bapak/Ibu                         |                    |    |    |    |    |
| 19 | Kepsek mengakui adanya hasil kinerja Bapak/Ibu   |                    |    |    |    |    |
| 20 | Kepsek menawarkan gagasan-gagasan yang baru kepada Bapak/Ibu                                     |                    |    |    |    |    |
| 21 | Kepsek menyampaikan gagasan-gagasan yang baru kepada Bapak/Ibu                                   |                    |    |    |    |    |
| 22 | Kepsek memberikan informasi terbaru kepada Bapak/Ibu   |                    |    |    |    |    |
| 23 | Kepsek tahu dan mengenal Bapak/Ibu secara individu   |                    |    |    |    |    |

### Keterangan:

TP: Tidak Pernah, JR: Jarang, KD: Kadang-Kadang, SR: Sering, SL: Selalu

| No | Pernyataan   | Alternatif Jawaban |    |    |    |    |
|----|--|--------------------|----|----|----|----|
|    |  | TP                 | JR | KD | SR | SL |
| 24 | Kepsek peduli terhadap ketidakhadiran Bapak/Ibu  |                    |    |    |    |    |
| 25 | Kepsek memberi kebebasan berpendapat kepada Bapak/Ibu  |                    |    |    |    |    |
| 26 | Kepsek mengkondisikan skat-skat perbedaan pendapat, pandangan secara fleksibel               |                    |    |    |    |    |
| 27 | Kepsek memberikan kebebasan kepada Bapak/Ibu untuk mengatasi permasalahan sekolah            |                    |    |    |    |    |
| 28 | kepsek menggunakan cara yang kreatif untuk mengatasi suatu masalah                           |                    |    |    |    |    |
| 29 | Kepsek menggunakan data-data yang kuat dalam memecahkan masalah                              |                    |    |    |    |    |
| 30 | Kepsek mendorong Bapak/Ibu untuk berfikir dengan cara-cara yang baru dalam berbagai kegiatan |                    |    |    |    |    |
| 31 | Kepsek membimbing Bapak/Ibu untuk mengembangkan keterampilan sesuai dengan tugas Bapak/Ibu   |                    |    |    |    |    |
| 32 | Kepsek mempertinggi motivasi Bapak/Ibu untuk semakin sukses                                  |                    |    |    |    |    |
| 33 | Kepsek mendorong segala kegiatan yang bersikap kreatif terhadap pengembangan sekolah         |                    |    |    |    |    |
| 34 | Kepsek melakukan pembiasaan terkait tugas Bapak/Ibu  |                    |    |    |    |    |
| 35 | Kepsek memiliki inisiatif untuk mengembangkan potensi Bapak/Ibu                              |                    |    |    |    |    |
| 36 | Kepsek membantu Bapak/Ibu dalam mengatasi masalah terkait tugas Bapak/Ibu                    |                    |    |    |    |    |
| 37 | Kepsek mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi Bapak/Ibu                                  |                    |    |    |    |    |
| 38 | Kepsek melakukan komunikasi dua arah terkait harapan Bapak/Ibu terhadap kemajuan sekolah     |                    |    |    |    |    |
| 39 | Kepsek sensitif terhadap keluhan dari Bapak/Ibu terkait kemajuan sekolah                     |                    |    |    |    |    |
| 40 | Kepsek menggunakan simbol atau artefak dalam memfokuskan visi dan misi sekolah               |                    |    |    |    |    |
| 41 | Kepsek menggunakan kata-kata kunci dalam menginspirasi Bapak/Ibu                             |                    |    |    |    |    |
| 42 | Kepsek mengembangkan kata-kata kunci dalam membangkitkan komitmen Bapak/Ibu                  |                    |    |    |    |    |
| 43 | Kepsek menjalankan visi dan misi sekolah dengan fleksibel                                    |                    |    |    |    |    |
| 44 | Kepsek menjalankan visi dan misi sekolah dengan cara-cara yang sederhana                     |                    |    |    |    |    |
| 45 | Kepsek memiliki keahlian dalam merespon perubahan yang terjadi di sekolah                    |                    |    |    |    |    |
| 46 | Kepsek merubah masalah yang dihadapi menjadi peluang dengan membangun komunikasi kebersamaan |                    |    |    |    |    |

**Keterangan:**

TP: Tidak Pernah, JR: Jarang, KD: Kadang-Kadang, SR: Sering, SL: Selalu



**LAMPIRAN 3**  
**REKAPITULASI DATA**  
**HASIL UJI COBA INSTRUMEN**

## Rekapitulasi Data Hasil Ujicoba Instrumen

[illegible]

**LAMPIRAN 4**  
**HASIL UJI COBA VALIDITAS**  
**DAN RELIABILITAS**

| Correlations |                     |        |          |                     |        |
|--------------|---------------------|--------|----------|---------------------|--------|
|              |                     | TOTAL  |          |                     | TOTAL  |
| VAR00001     | Pearson Correlation | .782** | VAR00015 | Pearson Correlation | .198   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |          | Sig. (2-tailed)     | .294   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00002     | Pearson Correlation | .254   | VAR00016 | Pearson Correlation | .266   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .175   |          | Sig. (2-tailed)     | .155   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00003     | Pearson Correlation | .616** | VAR00017 | Pearson Correlation | .314   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |          | Sig. (2-tailed)     | .091   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00004     | Pearson Correlation | .455*  | VAR00018 | Pearson Correlation | .430*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .012   |          | Sig. (2-tailed)     | .018   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00005     | Pearson Correlation | .330   | VAR00019 | Pearson Correlation | .347   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .075   |          | Sig. (2-tailed)     | .060   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00006     | Pearson Correlation | .153   | VAR00020 | Pearson Correlation | .424*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .418   |          | Sig. (2-tailed)     | .020   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00007     | Pearson Correlation | .460*  | VAR00021 | Pearson Correlation | -.123  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .011   |          | Sig. (2-tailed)     | .519   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00008     | Pearson Correlation | .630** | VAR00022 | Pearson Correlation | .636** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |          | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00009     | Pearson Correlation | .614** | VAR00023 | Pearson Correlation | .312   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |          | Sig. (2-tailed)     | .093   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00010     | Pearson Correlation | .346   | VAR00024 | Pearson Correlation | .316   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .061   |          | Sig. (2-tailed)     | .089   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00011     | Pearson Correlation | .613** | VAR00025 | Pearson Correlation | .365*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |          | Sig. (2-tailed)     | .047   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00012     | Pearson Correlation | .337   | VAR00026 | Pearson Correlation | .428*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .069   |          | Sig. (2-tailed)     | .018   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00013     | Pearson Correlation | .397*  | VAR00027 | Pearson Correlation | .548** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .030   |          | Sig. (2-tailed)     | .002   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |
| VAR00014     | Pearson Correlation | .691** | VAR00028 | Pearson Correlation | -.019  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |          | Sig. (2-tailed)     | .920   |
|              | N                   | 30     |          | N                   | 30     |

|          |                     | TOTAL  |
|----------|---------------------|--------|
| VAR00029 | Pearson Correlation | .575** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00030 | Pearson Correlation | .354   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .055   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00031 | Pearson Correlation | .707** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00032 | Pearson Correlation | .581** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00033 | Pearson Correlation | .581** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00034 | Pearson Correlation | .580** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00035 | Pearson Correlation | .725** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00036 | Pearson Correlation | -.014  |
|          | Sig. (2-tailed)     | .942   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00037 | Pearson Correlation | .390*  |
|          | Sig. (2-tailed)     | .033   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00038 | Pearson Correlation | .326   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .079   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00039 | Pearson Correlation | .382*  |
|          | Sig. (2-tailed)     | .037   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00040 | Pearson Correlation | .369*  |
|          | Sig. (2-tailed)     | .045   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00041 | Pearson Correlation | .110   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .562   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00042 | Pearson Correlation | .431   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .109   |
|          | N                   | 30     |

|          |                     | TOTAL  |
|----------|---------------------|--------|
| VAR00043 | Pearson Correlation | .624** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00044 | Pearson Correlation | .509** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .004   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00045 | Pearson Correlation | .468** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .009   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00046 | Pearson Correlation | .501** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .005   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00047 | Pearson Correlation | .556** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00048 | Pearson Correlation | .505** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .004   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00049 | Pearson Correlation | .489** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .006   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00050 | Pearson Correlation | .362*  |
|          | Sig. (2-tailed)     | .049   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00051 | Pearson Correlation | .550** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .002   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00052 | Pearson Correlation | .442*  |
|          | Sig. (2-tailed)     | .014   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00053 | Pearson Correlation | -.291  |
|          | Sig. (2-tailed)     | .119   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00054 | Pearson Correlation | .485** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .007   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00055 | Pearson Correlation | .253   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .178   |
|          | N                   | 30     |
| VAR00056 | Pearson Correlation | .360   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .050   |
|          | N                   | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Rekapitulasi Uji Validitas

| Butir item | r hasil | r minimum | Keterangan  |
|------------|---------|-----------|-------------|
| 1          | 0.782   | 0.3       | Valid       |
| 2          | 0.254   | 0.3       | Tidak Valid |
| 3          | 0.616   | 0.3       | Valid       |
| 4          | 0.455   | 0.3       | Valid       |
| 5          | 0.33    | 0.3       | Valid       |
| 6          | 0.153   | 0.3       | Tidak Valid |
| 7          | 0.46    | 0.3       | Valid       |
| 8          | 0.63    | 0.3       | Valid       |
| 9          | 0.614   | 0.3       | Valid       |
| 10         | 0.346   | 0.3       | Valid       |
| 11         | 0.613   | 0.3       | Valid       |
| 12         | 0.337   | 0.3       | Valid       |
| 13         | 0.397   | 0.3       | Valid       |
| 14         | 0.691   | 0.3       | Valid       |
| 15         | 0.198   | 0.3       | Tidak Valid |
| 16         | 0.266   | 0.3       | Tidak Valid |
| 17         | 0.314   | 0.3       | Valid       |
| 18         | 0.43    | 0.3       | Valid       |
| 19         | 0.347   | 0.3       | Valid       |
| 20         | 0.424   | 0.3       | Valid       |
| 21         | -0.123  | 0.3       | Tidak Valid |
| 22         | 0.636   | 0.3       | Valid       |
| 23         | 0.312   | 0.3       | Valid       |
| 24         | 0.316   | 0.3       | Valid       |
| 25         | 0.365   | 0.3       | Valid       |
| 26         | 0.428   | 0.3       | Valid       |
| 27         | 0.548   | 0.3       | Valid       |
| 28         | -0.019  | 0.3       | Tidak Valid |

| Butir item | r hasil | r minimum | Keterangan  |
|------------|---------|-----------|-------------|
| 29         | 0.575   | 0.3       | Valid       |
| 30         | 0.354   | 0.3       | Valid       |
| 31         | 0.707   | 0.3       | Valid       |
| 32         | 0.581   | 0.3       | Valid       |
| 33         | 0.581   | 0.3       | Valid       |
| 34         | 0.58    | 0.3       | Valid       |
| 35         | 0.725   | 0.3       | Valid       |
| 36         | -0.014  | 0.3       | Tidak Valid |
| 37         | 0.39    | 0.3       | Valid       |
| 38         | 0.326   | 0.3       | Valid       |
| 39         | 0.382   | 0.3       | Valid       |
| 40         | 0.369   | 0.3       | Valid       |
| 41         | 0.11    | 0.3       | Tidak Valid |
| 42         | 0.341   | 0.3       | Valid       |
| 43         | 0.624   | 0.3       | Valid       |
| 44         | 0.509   | 0.3       | Valid       |
| 45         | 0.468   | 0.3       | Valid       |
| 46         | 0.501   | 0.3       | Valid       |
| 47         | 0.556   | 0.3       | Valid       |
| 48         | 0.505   | 0.3       | Valid       |
| 49         | 0.489   | 0.3       | Valid       |
| 50         | 0.362   | 0.3       | Valid       |
| 51         | 0.55    | 0.3       | Valid       |
| 52         | 0.442   | 0.3       | Valid       |
| 53         | -0.291  | 0.3       | Tidak Valid |
| 54         | 0.485   | 0.3       | Valid       |
| 55         | 0.253   | 0.3       | Tidak Valid |
| 56         | 0.36    | 0.3       | Valid       |

|   |                       |          |          |
|---|-----------------------|----------|----------|
| <b>Reliability</b>  |                       |          |          |
|   |                       |          |          |
|   |                       |          |          |
| <b>Scale: ALL VARIABLES</b>                                   |                       |          |          |
|   |                       |          |          |
| <b>Case Processing Summary</b>                                |                       |          |          |
|   |                       | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Cases   | Valid                 | 30       | 100.0    |
|   | Excluded <sup>a</sup> | 0        | 0.0      |
|   | Total                 | 30       | 100.0    |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                       |          |          |
|   |                       |          |          |
| <b>Reliability Statistics</b>                                 |                       |          |          |
| Cronbach's Alpha  | N of Items            |          |          |
| .912  | 56                    |          |          |
|   |                       |          |          |

**LAMPIRAN 5**  
**REKAPITULASI DATA**  
**HASIL PENELITIAN**









|       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 87    | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 4   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3   |   |
| 88    | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   |   |
| 89    | 2   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 90    | 2   | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 91    | 2   | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 92    | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 93    | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   |   |
| 94    | 0   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 0   | 1   | 2   | 1   | 0   | 4   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   |   |
| 95    | 0   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 0   | 2   | 4   | 1   | 2   | 2   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   |   |
| 96    | 0   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 0   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   |   |
| 97    | 0   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 0   | 2   | 4   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   |   |
| 98    | 0   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 0   | 2   | 2   | 1   | 0   | 2   | 4   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   |   |
| 99    | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3 |
| 100   | 2   | 4   | 0   | 4   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 1   | 4   | 1   | 2   | 4   | 2   | 1   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 3   | 2   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   |   |
| 101   | 2   | 4   | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 4   | 2   | 3   | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 4   | 2   | 4   |   |
| 102   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |   |
| 103   | 2   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 104   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   |   |
| 105   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 0   | 1   | 1   | 0   | 1   | 2   | 2 |
| 106   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 4   | 2   | 1   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 1   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4 |
| Total | 276 | 370 | 313 | 355 | 350 | 383 | 386 | 348 | 356 | 341 | 373 | 316 | 339 | 340 | 330 | 338 | 312 | 302 | 329 | 289 | 298 | 351 | 312 | 359 | 356 | 295 | 299 | 279 | 314 | 314 | 281 | 317 | 400 | 314 | 300 | 322 | 309 | 334 | 283 | 225 | 242 | 246 | 329 | 310 | 305 | 317 |   |

| Frequency Table |       |           |         |               |                    |
|-----------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                 |       |           |         |               |                    |
| VAR00001        |       |           |         |               |                    |
|                 |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid           | 0     | 6         | 5.7     | 5.7           | 5.7                |
|                 | 1     | 4         | 3.8     | 3.8           | 9.4                |
|                 | 2     | 35        | 33.0    | 33.0          | 42.5               |
|                 | 3     | 42        | 39.6    | 39.6          | 82.1               |
|                 | 4     | 19        | 17.9    | 17.9          | 100.0              |
|                 | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
|                 |       |           |         |               |                    |
| VAR00002        |       |           |         |               |                    |
|                 |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid           | 2     | 12        | 11.3    | 11.3          | 11.3               |
|                 | 3     | 30        | 28.3    | 28.3          | 39.6               |
|                 | 4     | 64        | 60.4    | 60.4          | 100.0              |
|                 | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
|                 |       |           |         |               |                    |
|                 |       |           |         |               |                    |
| VAR00003        |       |           |         |               |                    |
|                 |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid           | 0     | 2         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |
|                 | 1     | 2         | 1.9     | 1.9           | 3.8                |
|                 | 2     | 28        | 26.4    | 26.4          | 30.2               |
|                 | 3     | 41        | 38.7    | 38.7          | 68.9               |
|                 | 4     | 33        | 31.1    | 31.1          | 100.0              |
|                 | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
|                 |       |           |         |               |                    |
|                 |       |           |         |               |                    |
| VAR00004        |       |           |         |               |                    |
|                 |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid           | 2     | 12        | 11.3    | 11.3          | 11.3               |
|                 | 3     | 45        | 42.5    | 42.5          | 53.8               |
|                 | 4     | 49        | 46.2    | 46.2          | 100.0              |
|                 | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
|                 |       |           |         |               |                    |
|                 |       |           |         |               |                    |
| VAR00005        |       |           |         |               |                    |
|                 |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid           | 1     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|                 | 2     | 16        | 15.1    | 15.1          | 16.0               |
|                 | 3     | 39        | 36.8    | 36.8          | 52.8               |
|                 | 4     | 50        | 47.2    | 47.2          | 100.0              |
|                 | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
|                 |       |           |         |               |                    |

| VAR00006 |       |           |         |               |                    |
|----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 7         | 6.6     | 6.6           | 6.6                |
|          | 3     | 27        | 25.5    | 25.5          | 32.1               |
|          | 4     | 72        | 67.9    | 67.9          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00007 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 3         | 2.8     | 2.8           | 2.8                |
|          | 3     | 32        | 30.2    | 30.2          | 33.0               |
|          | 4     | 71        | 67.0    | 67.0          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00008 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 17        | 16.0    | 16.0          | 16.0               |
|          | 3     | 42        | 39.6    | 39.6          | 55.7               |
|          | 4     | 47        | 44.3    | 44.3          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00009 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 8         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|          | 3     | 52        | 49.1    | 49.1          | 56.6               |
|          | 4     | 46        | 43.4    | 43.4          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00010 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 2     | 21        | 19.8    | 19.8          | 20.8               |
|          | 3     | 38        | 35.8    | 35.8          | 56.6               |
|          | 4     | 46        | 43.4    | 43.4          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |

| VAR00011 |       |           |         |               |                    |
|----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 6         | 5.7     | 5.7           | 5.7                |
|          | 3     | 39        | 36.8    | 36.8          | 42.5               |
|          | 4     | 61        | 57.5    | 57.5          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00012 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 2     | 31        | 29.2    | 29.2          | 30.2               |
|          | 3     | 42        | 39.6    | 39.6          | 69.8               |
|          | 4     | 32        | 30.2    | 30.2          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00013 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 13        | 12.3    | 12.3          | 12.3               |
|          | 3     | 59        | 55.7    | 55.7          | 67.9               |
|          | 4     | 34        | 32.1    | 32.1          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00014 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 1     | 5         | 4.7     | 4.7           | 5.7                |
|          | 2     | 13        | 12.3    | 12.3          | 17.9               |
|          | 3     | 39        | 36.8    | 36.8          | 54.7               |
|          | 4     | 48        | 45.3    | 45.3          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00015 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 1     | 6         | 5.7     | 5.7           | 6.6                |
|          | 2     | 17        | 16.0    | 16.0          | 22.6               |
|          | 3     | 38        | 35.8    | 35.8          | 58.5               |
|          | 4     | 44        | 41.5    | 41.5          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |

| VAR00016 |       |           |         |               |                    |
|----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 2         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |
|          | 1     | 1         | .9      | .9            | 2.8                |
|          | 2     | 11        | 10.4    | 10.4          | 13.2               |
|          | 3     | 53        | 50.0    | 50.0          | 63.2               |
|          | 4     | 39        | 36.8    | 36.8          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00017 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 8         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|          | 2     | 22        | 20.8    | 20.8          | 28.3               |
|          | 3     | 44        | 41.5    | 41.5          | 69.8               |
|          | 4     | 32        | 30.2    | 30.2          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00018 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 2     | 33        | 31.1    | 31.1          | 32.1               |
|          | 3     | 53        | 50.0    | 50.0          | 82.1               |
|          | 4     | 19        | 17.9    | 17.9          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00019 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 2         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |
|          | 2     | 18        | 17.0    | 17.0          | 18.9               |
|          | 3     | 53        | 50.0    | 50.0          | 68.9               |
|          | 4     | 33        | 31.1    | 31.1          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00020 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 1     | 2         | 1.9     | 1.9           | 2.8                |
|          | 2     | 39        | 36.8    | 36.8          | 39.6               |
|          | 3     | 47        | 44.3    | 44.3          | 84.0               |
|          | 4     | 17        | 16.0    | 16.0          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |



| VAR00021 |       |           |         |               |                    |
|----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 4         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|          | 2     | 30        | 28.3    | 28.3          | 32.1               |
|          | 3     | 54        | 50.9    | 50.9          | 83.0               |
|          | 4     | 18        | 17.0    | 17.0          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00022 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 13        | 12.3    | 12.3          | 12.3               |
|          | 3     | 47        | 44.3    | 44.3          | 56.6               |
|          | 4     | 46        | 43.4    | 43.4          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00023 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 1     | 4         | 3.8     | 3.8           | 4.7                |
|          | 2     | 25        | 23.6    | 23.6          | 28.3               |
|          | 3     | 46        | 43.4    | 43.4          | 71.7               |
|          | 4     | 30        | 28.3    | 28.3          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00024 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 9         | 8.5     | 8.5           | 8.5                |
|          | 3     | 47        | 44.3    | 44.3          | 52.8               |
|          | 4     | 50        | 47.2    | 47.2          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00025 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 11        | 10.4    | 10.4          | 10.4               |
|          | 3     | 46        | 43.4    | 43.4          | 53.8               |
|          | 4     | 49        | 46.2    | 46.2          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |

| VAR00026 |       |           |         |               |                    |
|----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 7         | 6.6     | 6.6           | 6.6                |
|          | 1     | 3         | 2.8     | 2.8           | 9.4                |
|          | 2     | 17        | 16.0    | 16.0          | 25.5               |
|          | 3     | 58        | 54.7    | 54.7          | 80.2               |
|          | 4     | 21        | 19.8    | 19.8          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00027 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 1     | 5         | 4.7     | 4.7           | 5.7                |
|          | 2     | 25        | 23.6    | 23.6          | 29.2               |
|          | 3     | 56        | 52.8    | 52.8          | 82.1               |
|          | 4     | 19        | 17.9    | 17.9          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00028 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 1     | 7         | 6.6     | 6.6           | 7.5                |
|          | 2     | 35        | 33.0    | 33.0          | 40.6               |
|          | 3     | 50        | 47.2    | 47.2          | 87.7               |
|          | 4     | 13        | 12.3    | 12.3          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00029 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 2         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |
|          | 2     | 28        | 26.4    | 26.4          | 28.3               |
|          | 3     | 48        | 45.3    | 45.3          | 73.6               |
|          | 4     | 28        | 26.4    | 26.4          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |

| VAR00030 |       |           |         |               |                    |
|----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 5         | 4.7     | 4.7           | 4.7                |
|          | 2     | 21        | 19.8    | 19.8          | 24.5               |
|          | 3     | 53        | 50.0    | 50.0          | 74.5               |
|          | 4     | 27        | 25.5    | 25.5          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00031 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 4         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|          | 1     | 6         | 5.7     | 5.7           | 9.4                |
|          | 2     | 35        | 33.0    | 33.0          | 42.5               |
|          | 3     | 39        | 36.8    | 36.8          | 79.2               |
|          | 4     | 22        | 20.8    | 20.8          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00032 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 1     | 3         | 2.8     | 2.8           | 3.8                |
|          | 2     | 27        | 25.5    | 25.5          | 29.2               |
|          | 3     | 40        | 37.7    | 37.7          | 67.0               |
|          | 4     | 35        | 33.0    | 33.0          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00033 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 3         | 2.8     | 2.8           | 2.8                |
|          | 3     | 18        | 17.0    | 17.0          | 19.8               |
|          | 4     | 85        | 80.2    | 80.2          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |

| VAR00034 |       |           |         |               |                    |
|----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 9         | 8.5     | 8.5           | 8.5                |
|          | 2     | 14        | 13.2    | 13.2          | 21.7               |
|          | 3     | 55        | 51.9    | 51.9          | 73.6               |
|          | 4     | 28        | 26.4    | 26.4          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00035 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 6         | 5.7     | 5.7           | 5.7                |
|          | 2     | 28        | 26.4    | 26.4          | 32.1               |
|          | 3     | 50        | 47.2    | 47.2          | 79.2               |
|          | 4     | 22        | 20.8    | 20.8          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00036 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 6         | 5.7     | 5.7           | 5.7                |
|          | 2     | 20        | 18.9    | 18.9          | 24.5               |
|          | 3     | 44        | 41.5    | 41.5          | 66.0               |
|          | 4     | 36        | 34.0    | 34.0          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00037 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 4         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|          | 2     | 30        | 28.3    | 28.3          | 32.1               |
|          | 3     | 43        | 40.6    | 40.6          | 72.6               |
|          | 4     | 29        | 27.4    | 27.4          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00038 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 2     | 20        | 18.9    | 18.9          | 18.9               |
|          | 3     | 50        | 47.2    | 47.2          | 66.0               |
|          | 4     | 36        | 34.0    | 34.0          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |

| VAR00039 |       |           |         |               |                    |
|----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 2         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |
|          | 1     | 3         | 2.8     | 2.8           | 4.7                |
|          | 2     | 43        | 40.6    | 40.6          | 45.3               |
|          | 3     | 38        | 35.8    | 35.8          | 81.1               |
|          | 4     | 20        | 18.9    | 18.9          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00040 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 12        | 11.3    | 11.3          | 11.3               |
|          | 1     | 9         | 8.5     | 8.5           | 19.8               |
|          | 2     | 48        | 45.3    | 45.3          | 65.1               |
|          | 3     | 28        | 26.4    | 26.4          | 91.5               |
|          | 4     | 9         | 8.5     | 8.5           | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00041 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 9         | 8.5     | 8.5           | 8.5                |
|          | 1     | 8         | 7.5     | 7.5           | 16.0               |
|          | 2     | 40        | 37.7    | 37.7          | 53.8               |
|          | 3     | 42        | 39.6    | 39.6          | 93.4               |
|          | 4     | 7         | 6.6     | 6.6           | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00042 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 8         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|          | 1     | 7         | 6.6     | 6.6           | 14.2               |
|          | 2     | 42        | 39.6    | 39.6          | 53.8               |
|          | 3     | 41        | 38.7    | 38.7          | 92.5               |
|          | 4     | 8         | 7.5     | 7.5           | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |

| VAR00043 |       |           |         |               |                    |
|----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 0     | 3         | 2.8     | 2.8           | 2.8                |
|          | 1     | 5         | 4.7     | 4.7           | 7.5                |
|          | 2     | 11        | 10.4    | 10.4          | 17.9               |
|          | 3     | 46        | 43.4    | 43.4          | 61.3               |
|          | 4     | 41        | 38.7    | 38.7          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00044 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 3         | 2.8     | 2.8           | 2.8                |
|          | 2     | 20        | 18.9    | 18.9          | 21.7               |
|          | 3     | 65        | 61.3    | 61.3          | 83.0               |
|          | 4     | 18        | 17.0    | 17.0          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00045 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 4         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|          | 2     | 31        | 29.2    | 29.2          | 33.0               |
|          | 3     | 45        | 42.5    | 42.5          | 75.5               |
|          | 4     | 26        | 24.5    | 24.5          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |
| VAR00046 |       |           |         |               |                    |
|          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | 1     | 1         | .9      | .9            | .9                 |
|          | 2     | 27        | 25.5    | 25.5          | 26.4               |
|          | 3     | 50        | 47.2    | 47.2          | 73.6               |
|          | 4     | 28        | 26.4    | 26.4          | 100.0              |
|          | Total | 106       | 100.0   | 100.0         |                    |

**LAMPIRAN 6**

**SURAT BUKTI PENELITIAN**

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: ...422/201/14/13

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Sekolah Dasar Keputran I, Kecamatan Kraton, Yogyakarta, menerangkan bahwa:

Nama : Yaris Shidiq Zamroni

NIM : 09101241030

Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

Nama tersebut benar telah melakukan penelitian di SD Keputran I, pada 6 September 2013 sampai 18 September 2013, dengan judul Penelitian "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, September 2013

Kepala SD Keputran I



Drs. M. NUGROHO, M.Pd.I.....  
NIP. 19590611 198202 1 004





PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA  
DINAS PENDIDIKAN  
**SEKOLAH DASAR NEGERI KEPUTRAN 2**  
TERAKREDITASI " A "

Jl. Kadipaten Kidul No.17 Yogyakarta ☎ 55133 ☎ ( 0274) 381840  
Email: keputran2jogja@telkom.net.id, Website : www.sdnkeputran2.sch.id

**Surat Keterangan**

Nomor : 423 / 01

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Sekolah Dasar Negeri Keputran 2, UPT  
Pengelola TK dan SD Yogyakarta Wilayah Selatan :

Nama : SIGIT MURYANTO,S.Pd  
NIP : 19650908 198604 1 003  
Pangkat/Golongan : Pembina / IV a  
Jabatan : Kepala Sekolah  
Instansi : SD Negeri Keputran 2

Menerangkan bahwa :

Nama : Yaris Shidiq Zamroni  
NIM : 09101241030  
Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan / Manajemen  
Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.

Bahwa namanya yang tersebut diatas benar-benar telah melaksanakan penelitian  
di SD keputran 2 pada tanggal 6 September 2013 s/d 18 September 2013, dengan judul  
" KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE-KECAMATAN  
KRATON YOGYAKARTA".

Demikian surat keterangan ini diberikan agar dapat dipergunakan sebagaimana  
mestinya.

Yogyakarta, 12 September 2013  
Kepala Sekolah



SIGIT MURYANTO,S.Pd  
NIP. 19650908 198604 1 003

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: 423/099/SDN/KTN/IX/2013

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Sekolah Dasar Kraton, Kecamatan Kraton, Yogyakarta, menerangkan bahwa:

Nama : Yaris Shidiq Zamroni

NIM : 09101241030

Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

Nama tersebut benar telah melakukan penelitian di SD Kraton, pada 6 September 2013 sampai 18 September 2013, dengan judul Penelitian "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 11 September 2013

Kepala SD Kraton

  
SRI HARTATI, S.Pd.....  
NIP.195408291977012001  
NIP

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: 421/344.....

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Sekolah Dasar Keputran A, Kecamatan Kraton, Yogyakarta, menerangkan bahwa:

Nama : Yaris Shidiq Zamroni

NIM : 09101241030

Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

Nama tersebut benar telah melakukan penelitian di SD Keputran A, pada 6 September 2013 sampai 18 September 2013, dengan judul Penelitian "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 14 September 2013

Kepala SD Keputran A



*M. A. Sidiq Zamroni, S.Pd*  
NIP. 19650618 1987 031013

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: ..422/...175.....

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Sekolah Dasar Panembahan, Kecamatan Kraton, Yogyakarta, menerangkan bahwa:

Nama : Yaris Shidiq Zamroni

NIM : 09101241030

Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

Nama tersebut benar telah melakukan penelitian di SD Panembahan, pada 6 September 2013 sampai 18 September 2013, dengan judul Penelitian "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR SE KECAMATAN KRATON YOGYAKARTA".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, September 2013

