

BAB II
KAJIAN PUSTAKA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU

A. Landasan Filosofis

Penelitian ini berakar pada filosofi konstruktivisme. Konstruktivisme, termasuk konstruktivisme sosial, berpandangan bahwa realitas merupakan hasil konstruksi sosial. Berbeda dengan positivisme yang mempercayai keberadaan satu kebenaran dan realitas tunggal, konstruktivisme menekankan bahwa tidak ada realitas yang mutlak. Dalam pandangan konstruktivis, realitas adalah hasil ciptaan yang bersifat subjektif. Setiap individu membangun pandangan tentang dunia berdasarkan persepsi masing-masing. Konsep-konsep seperti gender, budaya, dan ras dianggap sebagai hasil konstruksi sosial. Dengan demikian, konstruktivisme lebih mengedepankan subjektivitas dalam proses penciptaan persepsi individu.

Filosofi transformasi sendiri melibatkan pemahaman mendalam tentang perubahan signifikan, baik pada level individu maupun kolektif. Clear (2018) menjelaskan bahwa

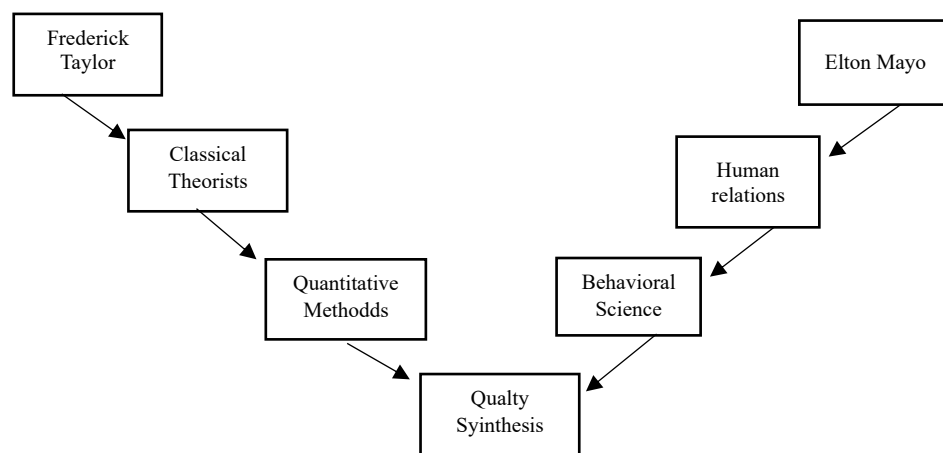
transformasi bukanlah tujuan akhir, melainkan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk perbaikan setiap hari. Proses transformasi dimulai ketika seseorang berani melepaskan hal-hal yang tidak lagi mendukung pertumbuhan dan perkembangannya. Perubahan tidak akan terjadi jika hanya menunggu kondisi sempurna, melainkan saat seseorang menciptakan kondisi yang mendukung perubahan tersebut. Kesadaran diri menjadi elemen kunci dalam proses transformasi ini, karena tanpa itu, seseorang akan tetap terjebak dalam kegelapan.

Landasan filosofis kepemimpinan didasarkan pada prinsip dan nilai yang menjadi pedoman dalam konsep kepemimpinan. Northhouse (2018) menyatakan bahwa pemimpin yang sukses mampu menciptakan visi yang menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Pada intinya, kepemimpinan adalah proses membimbing orang menuju tujuan bersama, bukan sekadar berfokus pada pencapaian tujuan pribadi.

Pemimpin yang luar biasa tidak berfokus pada menciptakan pengikut, tetapi pada menciptakan pemimpin lainnya. Kepemimpinan sejati bukanlah tentang posisi atau kekuasaan, melainkan tentang memberikan pengaruh positif dan memberdayakan orang lain. Kepemimpinan yang autentik muncul dari kemampuan untuk memahami dan memberdayakan individu, bukan untuk memperoleh kekaguman, melainkan untuk memberikan inspirasi. Kepemimpinan yang efektif melibatkan fleksibilitas dan kemampuan memimpin dalam situasi yang penuh ketidakpastian dan perubahan.

Pemimpin yang bijak memadukan kekuatan dengan kelembutan, keberanian dengan kerendahan hati, untuk membimbing tim secara efisien. Mereka menyadari bahwa keberhasilan tim merupakan cerminan dari keberhasilan kepemimpinan mereka. Kepemimpinan yang efektif juga menekankan pentingnya keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan individu dalam tim.

Kepemimpinan otentik berakar pada kesetiaan terhadap nilai-nilai, integritas, dan keberanian untuk menjadi teladan bagi orang lain. Manning & Curtis (2003:173) menjelaskan bahwa filosofi kepemimpinan yang mendukung pemberdayaan anggota dan perbaikan mutu didasarkan pada dua pendekatan utama: pendekatan “keras” yang berfokus pada penyelesaian tugas, dan pendekatan “lunak” yang menitikberatkan pada hubungan manusiawi. Kedua pendekatan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Filosofi Kepemimpinan {Manning & Curtis}

Filosofi mutu secara tradisional menitikberatkan pada pengembangan dan penerapan budaya perusahaan secara menyeluruh yang berorientasi pada pelanggan, peningkatan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, dan pengambilan keputusan berbasis data. Pendekatan ini didasarkan pada penyesuaian desain sistem produk dan layanan sesuai dengan ekspektasi pelanggan, serta memastikan kualitas terjaga di setiap tahap pengembangan, produksi, hingga pengiriman. Filosofi ini berfokus pada proses, dengan tujuan mengurangi variabilitas dan terus meningkatkan fungsi produk atau layanan hingga tahap akhir.

Sementara itu, filosofi kinerja merujuk pada pendapat Lebas & Euske (2004) yang menyatakan bahwa kinerja adalah;

"Performance is the sum of all processes that will lead managers to taking appropriate actions in the present that will create a performing organization in the future (ie, one that is effective and efficient)."

Artinya, kinerja merupakan serangkaian proses yang memungkinkan seorang manajer mengambil tindakan yang tepat pada masa kini untuk menciptakan organisasi yang efektif dan efisien di masa mendatang.

Landasan filosofis kinerja mencakup prinsip-prinsip dan perspektif filosofis yang membantu memahami bagaimana kinerja diukur, dikelola, dan ditingkatkan. Menurut Dweck (2006), "kinerja sejati adalah hasil dari dedikasi, tekad, dan konsistensi dalam memberikan yang terbaik." Kompetensi guru yang unggul berasal dari kebiasaan yang luar biasa, bukan sekadar angka, tetapi juga dampaknya terhadap individu, organisasi, dan masyarakat.

Kompetensi yang baik lahir dari pemikiran positif, perencanaan matang, dan tindakan terarah. Apa yang dilakukan secara konsisten dalam keseharian mencerminkan hasil yang dicapai. Kompetensi sejati bukan hanya tentang apa yang ditampilkan di depan orang lain, melainkan juga tentang tindakan yang diambil saat tidak ada yang menyaksikan. Kompetensi luar biasa muncul dari kemampuan memaksimalkan potensi dalam setiap tugas. Kompetensi yang bermakna melibatkan kesadaran akan nilai-nilai dan tujuan yang lebih besar dari diri sendiri, serta keseimbangan antara kerja keras dan kerja cerdas, kehadiran mental, dan kesehatan fisik. Tingkat kompetensi yang tinggi juga memerlukan pengembangan diri yang berkelanjutan serta kemampuan untuk terus belajar dan berkembang.

B. Landasan Sistem Nilai

Kepemimpinan transformasional menekankan pengembangan visi yang menginspirasi, memotivasi pencapaian tujuan ambisius, serta mendorong perubahan positif dalam organisasi. Sistem nilai yang mendasari kepemimpinan transformasional meliputi aspek-aspek penting seperti keadilan, etika, kepercayaan, dan pemberdayaan. Goleman dkk. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan ini memadukan nilai-nilai yang kuat dengan tindakan nyata, menciptakan lingkungan dimana nilai-nilai tersebut terintegrasi dalam setiap keputusan dan interaksi.

Kouzes (2017) menegaskan bahwa integritas dan etika menjadi dasar utama kepemimpinan transformasional, memberikan landasan kokoh untuk memimpin melalui keteladanan. Burn (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup kemampuan menginspirasi dan membimbing orang lain menuju visi yang melampaui kepentingan individu. Bass (1985) menambahkan bahwa keadilan dan kesetaraan menjadi tuntutan, sehingga setiap anggota tim merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama. Selain itu, Bass dan Riggio (2006) menyoroti pentingnya keterbukaan terhadap umpan balik serta komunikasi yang efektif untuk menyampaikan visi dan nilai-nilai secara jelas. Maxwell (2011) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional berinvestasi dalam pengembangan individu dan membangun kekuatan kolektif tim. Kepemimpinan transformasional juga menuntut fleksibilitas dalam menghadapi perubahan serta keberanian untuk mengambil risiko yang diperlukan (Heifetz, 2002). Bass dan Avolio (1985) menekankan bahwa dukungan emosional, sosial, dan instruksional bagi anggota tim menjadi bagian penting dari pendekatan ini.

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada buku *Enam Sistem Nilai* karya Sanusi (2015), yang menyebutkan bahwa sistem nilai tersebut mencakup nilai teologis, fisiologis, estetika, logis, etis, dan teleologis. Keenam nilai tersebut membentuk suatu kesatuan yang kohesif, saling mendukung dan terhubung satu sama lain., meskipun implementasinya dapat berbeda pada setiap individu. Pendapat ini sejalan dengan konsep manajemen penjamin mutu internal, yang terintegrasi secara menyeluruh dan sebaiknya dilakukan secara mandiri, terpadu, holistik, dan berkesinambungan.

Berlandaskan pada enam sistem nilai tersebut, sebagaimana dinyatakan oleh Sanusi, kehidupan akan menjadi lebih terarah dan bermakna. Keenam sistem nilai tersebut meliputi:

1. **Nilai Teologi**

Nilai teologi mencakup aspek Ketuhanan, kepercayaan, ibadah, dan keyakinan. Dalam Islam, nilai teologi menekankan bahwa setiap aspek kehidupan harus berlandaskan kepercayaan kepada Tuhan, yaitu Allah Swt. Dalam ajaran Islam, nilai ini diwujudkan melalui tiga pilar utama: Iman, Islam, dan Ihsan.

- Iman berarti kepercayaan terhadap enam rukun, yaitu:
 1. Meyakini bahwa tidak ada Tuhan selain Allah beserta sifat-sifat-Nya,
 2. Meyakini keberadaan Malaikat,
 3. Meyakini Kitab-kitab yang diturunkan-Nya,
 4. Meyakini Nabi dan Rasul,
 5. Meyakini adanya Hari Akhir,
 6. Meyakini takdir baik dan buruk (Qada dan Qadar).
- Ada lima rukun Islam:
 1. Bersaksi tidak ada Tuhan selain Allah dan Nabi Muhammad adalah utusan-Nya,
 2. Menunaikan salat,
 3. Membayar zakat,
 4. Berpuasa di bulan Ramadan,
 5. Menunaikan ibadah haji ke Baitullah bagi yang mampu.
- Ihsan memiliki dua makna utama: pertama, menjalin hubungan yang baik dengan Sang Pencipta, dan kedua, menjalin hubungan yang baik dengan sesama manusia. Ihsan diwujudkan melalui perbuatan baik yang didasari oleh keyakinan pada Rukun Iman dan Rukun Islam.

Ketiga pilar ini menunjukkan bahwa nilai teologi menjadi fondasi utama yang mendasari kelima sistem nilai lainnya. Untuk memperkuat nilai

teologis dalam kepemimpinan transformasional, Sanders (2007) menekankan bahwa

pemimpin transformasional yang berorientasi teologis memahami pentingnya pengembangan spiritual dan menjalankan peran sebagai pemimpin rohani. Keterhubungan spiritual ini mengarahkan pemimpin untuk mencari makna yang lebih mendalam serta menemukan landasan moral yang kokoh.

Bahkan Dalai Lama (2014), kepala Tibetan Buddhism, dan para pemimpin dari keempat aliran percaya bahwa Dalai Lama adalah lama tertinggi dalam tradisi Tibet. Ia sering dipanggil "*His Holiness*" (atau HH) sebelum gelarnya. Beliau mengatakan bahwa pemimpin transformasional yang mengutamakan nilai teologis mempertimbangkan implikasi moral dalam setiap keputusan yang diambil. Wolterstorff (2008) menambahkan bahwa pemimpin transformasional yang diberkati dengan nilai keadilan dan kesetaraan mengakui martabat setiap individu di mata Tuhan.

Penelitian ini memiliki landasan teologis yang bersumber dari Hadist dan Al Quran untuk aspek transformasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja. Aspek transformasi dengan makna mencerminkan perubahan positif, pertumbuhan, atau perkembangan yang berdampak luas memiliki landasan teologis Allah Subhanahu wa Ta'ala menyatakan dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Terjemahan Kemenag 2019

11. Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka **mengubah apa yang ada pada diri mereka**. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia. {QS. Ar-Ra'd: 11}

Landasan teologis untuk kepemimpinan banyak dicantumkan dalam Al-Qur'an diantaranya ayat berikut,

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Terjemahan Kemenag 2019

30. (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah¹³) di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

13) Dalam Al-Qur'an, kata khalifah memiliki makna ‘pengganti’, ‘pemimpin’, ‘penguasa’, atau ‘pengelola alam semesta’ {QS. Al-Baqoroh: 30}.

Rasulullah SAW, sebagai Nabi dan Rasul terakhir, adalah teladan utama dalam kepemimpinan transformasional yang abadi. Dalam waktu yang relatif singkat—23 tahun, beliau SAW berhasil membawa umat manusia keluar dari kegelapan menuju cahaya. Beliau memulai kebangkitan peradaban Islam di dunia ini, termasuk menginisiasi penaklukan Romawi dan Persia, dua kekuatan besar pada masa itu.

Adapun dasar teologis terkait kompetensi ini terdapat terdapat dalam Al-Qur'an, antara lain sebagai berikut:

Menurut Allah Subhanahu wa Ta'ala:

وَقُلْ اَعْمَلُوْۤا فَاَسْبِرْۤا لِلّٰهِ عَمَلُكُمْ وَرَسُوْلُهُۥ وَالْمُؤْمِنُوْنَۙ وَسَتُرَدُّوْنَۙ اِلٰی عَلَمِ الْغٰیْبِ وَالشَّهَادَةِۚ فَيُنَبِّئُكُمْۙ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَۙ

Terjemahan Kemenag 2019

105. Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah dan Rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Pandangan Aswaja *An-Nahdliyah* menurut *Ahlus Sunnah wal Jamaah* Nahdlatul Ulama mencakup aspek akidah, syariah, dan akhlak. Salah satu karakteristik utama dari Aswaja *An-Nahdliyah* adalah sikap *tawassuth* dan *i'tidal* (moderat dan seimbang), yaitu menjaga keseimbangan dalam penggunaan dalil antara dalil *aqli* (rasional) dan dalil *naqli* (tekstual). Dalam konteks manajemen penjaminan mutu, sikap *tawassuth* diterjemahkan sebagai upaya menjaga dan meningkatkan standar mutu yang telah dicapai, sambil

tetap terbuka menerima standar baru yang lebih baik demi perbaikan berkelanjutan.

2. Nilai Fisiologis

Nilai fisiologis merujuk pada upaya memaksimalkan fungsi fisik. Allah SWT telah menciptakan manusia dengan fisik yang paling sempurna, lengkap dengan anugerah berupa pendengaran, penglihatan, perabaan, penciuman, dan pengecap. Semua ini patut disyukuri dengan mengoptimalkan penggunaannya untuk mempelajari ilmu-ilmu yang bermanfaat, sehingga fungsi fisik manusia dapat dijalankan sebaik mungkin.

Dalam kepemimpinan transformasional, aspek fisiologis memiliki peran yang sangat penting. Stringer (2016) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang sehat, termasuk aspek-aspek fisiologis, merupakan elemen kunci keberhasilan tim dan organisasi secara keseluruhan. Kolk (2014) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kesehatan dan kesejahteraan fisik anggota tim sebagai dasar pencapaian kinerja optimal. Buettner (2008) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional bertindak sebagai teladan dengan mempromosikan gaya hidup sehat, mendorong anggota tim untuk menjaga pola makan, rutin berolahraga, dan mendapatkan istirahat yang cukup. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memahami pentingnya kualitas tidur dalam menunjang daya tahan fisik dan kesehatan mental anggota tim (Walker, 2017). Pemimpin transformasional dapat mendorong aktivitas fisik dengan memotivasi tim untuk terlibat dalam olahraga atau aktivitas fisik yang menyenangkan (Ratey, 2008).

3. Nilai Estetika

Nilai estetika, yang juga dikenal sebagai nilai keindahan, kesesuaian, dan keserasian, menjadi dasar bagi manusia untuk senantiasa menjaga kebersihan, kerapian, keindahan, dan harmoni, sehingga menciptakan sesuatu yang menarik, indah, dan bernilai baik.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, nilai estetika merujuk pada harmoni, keindahan, dan kesan positif yang tercipta melalui gaya kepemimpinan pemimpin. Pemimpin transformasional yang mengutamakan

nilai estetika berupaya menciptakan pengalaman yang memotivasi, menginspirasi, dan memberikan rasa kepuasan estetika kepada anggota tim.

Gallo (2014) menyatakan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin transformasional dipenuhi dengan keindahan dalam pilihan kata dan ekspresi, sehingga memberikan pengalaman positif bagi audiens. Pemimpin transformasional juga memperhatikan aspek visual dalam komunikasi mereka, menghasilkan presentasi, materi, atau media visual yang menarik dan memikat (William, 2004). Lebih dari itu, mereka menciptakan lingkungan fisik dan sosial yang estetis, mencerminkan nilai-nilai keindahan serta perhatian terhadap detail (Pine & Gilmore, 2011). Nilai estetika dalam kepemimpinan transformasional mampu menciptakan suasana yang mendorong inspirasi dan motivasi anggota tim, sekaligus membangun hubungan yang lebih kuat terhadap tujuan bersama.

4. Nilai Logis

Nilai logis diartikan sebagai nilai yang berlandaskan rasionalitas. Allah SWT telah menganugerahkan manusia akal yang sempurna, sehingga nilai ini menuntun manusia untuk mengoptimalkan kemampuan berpikir, bersikap kritis, rasional, fokus pada tujuan, memahami realitas, serta menerima perbedaan dan perselisihan. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, nilai logis menitikberatkan pada pemikiran yang rasional, analisis yang mendalam, serta pengambilan keputusan yang berbasis pada data dan fakta. Pemimpin transformasional yang menjunjung tinggi nilai logis cenderung menggunakan pendekatan yang terukur dan mempertimbangkan konsekuensi logis dari setiap keputusan.

Menurut Heath (2007), pemimpin transformasional secara implisit menunjukkan kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan logis, serta menyampaikan ide-ide dengan cara yang mudah dimengerti oleh tim. Fisher (2011) menyatakan bahwa pemimpin transformasional melakukan analisis mendalam dan penilaian situasi yang rasional sebelum membuat keputusan, mengedepankan logika dan pemikiran kritis.

Berdasarkan Huff (1989), keputusan pemimpin transformasional didasarkan pada data yang relevan, memastikan setiap langkah memiliki dasar yang kokoh. Weston (2017) menambahkan bahwa pemimpin transformasional menyusun argumen yang konsisten dan logis untuk mendukung keputusan serta visi mereka. Dobelli (2013) menegaskan bahwa evaluasi dalam kepemimpinan transformasional dilakukan secara sistematis, dengan menggali aspek-aspek logis di setiap langkah yang diambil. Watanabe (2009) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional menyelesaikan masalah menggunakan pendekatan logis, mengidentifikasi inti persoalan, dan menemukan solusi yang efektif. McKeown (2014) menyoroti bahwa dalam menentukan prioritas, pemimpin transformasional memanfaatkan logika untuk menetapkan mana yang paling penting dan mendesak.

5. Nilai Etis

Nilai etis, atau sering disebut juga sebagai nilai hukum, adalah nilai yang menjadi dasar perilaku manusia untuk mematuhi norma masyarakat dan hukum negara. Nilai ini juga melibatkan kesetiaan, kejujuran, tidak khianat, serta komitmen untuk adil.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, nilai etis mencakup aspek seperti integritas, keadilan, kejujuran, serta pertimbangan moral saat mengambil keputusan dan berinteraksi dengan anggota tim. Pemimpin transformasional yang menghargai nilai etis menciptakan budaya organisasi yang mengutamakan norma moral yang tinggi. Wolterstorff (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memandang keadilan dan kesetaraan sebagai prinsip dasar dalam pengelolaan tim dan interaksi organisasi.

Pertimbangan moral menjadi panduan utama dalam setiap keputusan yang dibuat oleh pemimpin transformasional, yang menunjukkan perhatian terhadap implikasi etis (Lama, 2014). Pemimpin transformasional juga memahami tanggung jawab mereka terhadap konsekuensi sosial dan lingkungan dari tindakan mereka (Robert, 2019). Kepemimpinan transformasional ditandai dengan empati dan perhatian terhadap kebutuhan

serta aspirasi anggota tim (Sinek, 2014). Pemimpin ini memberikan contoh moral yang baik bagi anggota tim, membangun budaya komunikasi terbuka dan transparansi, serta menciptakan lingkungan dimana nilai etis dapat diterapkan secara konsisten. Bahkan dalam situasi sulit, pemimpin transformasional tetap teguh pada nilai etis saat membuat keputusan.

6. Nilai Teleologis

Nilai teleologis berkaitan dengan kebermanfaatan, yang berarti manusia seharusnya menggunakan sesuatu sesuai dengan fungsinya. Nilai ini mencakup aspek seperti produktivitas, efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, inovasi, dan lainnya.

Dalam kepemimpinan transformasional, nilai teleologis berhubungan dengan orientasi pada tujuan akhir dan hasil yang diharapkan. Pemimpin transformasional yang menghargai nilai ini fokus pada pencapaian visi jangka panjang, serta mengevaluasi keberhasilan berdasarkan dampak positif yang dapat dihasilkan.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional yang melibatkan aspek nilai teleologis, pemimpin cenderung mengarahkan tindakan dan keputusan mereka menuju pencapaian tujuan atau hasil yang diinginkan, demi menciptakan dampak positif serta makna yang lebih signifikan dalam jangka panjang. Keberhasilan dalam kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan pengaruh positif yang muncul, bukan hanya dari pencapaian target atau angka kuantitatif (Pink, 2009).

Sinek (2009) menyatakan bahwa pemimpin transformasional membimbing tim dengan menitikberatkan pada visi dan tujuan bersama. Keberhasilan dilihat dari pencapaian hasil yang diinginkan, serta upaya menjaga keberlanjutan hasil positif sebagai dasar untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang (Collins, 2001). Pemimpin transformasional juga mendorong inovasi sebagai strategi untuk meraih hasil yang lebih baik dari yang diharapkan (Christensen, 1997).

Selain itu, pemimpin transformasional mendorong pengembangan individu maupun organisasi secara berkelanjutan demi mencapai hasil yang

optimal (Dweck, 2006). Kesuksesan kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari kesejahteraan dan kepuasan anggota tim, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kebahagiaan (Achor, 2010).

C. Landasan Teori dan Konsep

Grand Theory yang menjadi dasar penelitian ini adalah teori kepemimpinan. Sementara itu, *Middle Theory* yang digunakan adalah teori kepemimpinan transformasional, dan *Operational Theory* yang digunakan adalah model gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan adalah salah satu aspek penting dalam manajemen, seperti yang dikemukakan oleh Gibson dkk (2012). Mereka menjelaskan konsep fungsi manajemen (POLC), yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Leading* (Memimpin), dan *Controlling* (Mengendalikan). Melalui kerangka POLC, seorang pemimpin dapat mengatur perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian secara efektif dan efisien.

Usman (2012) menyatakan bahwa penerapan model kepemimpinan transformasional dalam sektor pendidikan penting dilakukan, baik oleh kepala sekolah, kepala dinas, direktur jenderal, kepala departemen, dan lainnya. Model ini dianggap sebagai salah satu solusi untuk mengatasi krisis kepemimpinan, khususnya di bidang pendidikan. Menurut Olga Epitropika (2001), ada enam alasan mengapa suatu organisasi sebaiknya mengadopsi model kepemimpinan transformasional: (1) akan meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan; (2) akan mempunyai hubungan positif dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan; (3) akan meningkatkan komitmen anggota organisasi; (4) akan meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap manajemen dan perilaku sehari-hari; (5) akan meningkatkan kepuasan pekerja melalui hubungan kerja dan pemimpin; dan (6) akan mengurangi stres pekerja dan meningkatkan kesejahteraan mereka.

1. Teori Kepemimpinan Transformasional

a. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan mengalami perkembangan yang cukup panjang sesuai dengan kondisi dan situasi pada setiap era. Sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan saat itu, gaya kepemimpinan dapat disesuaikan, sehingga tidak ada teori kepemimpinan yang benar atau salah—yang ada hanya teori yang sesuai atau tidak sesuai. Dengan kata lain, setiap gaya kepemimpinan dapat efektif dalam konteks tertentu tetapi belum tentu efektif di konteks lainnya.

Kegagalan dalam kepemimpinan sering kali muncul akibat penerapan gaya kepemimpinan yang tidak cocok dengan situasi yang ada. Oleh karena itu, memilih gaya kepemimpinan yang didasarkan pada pemahaman teori kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi kesuksesan seorang pemimpin di era sekarang. Semakin seorang pemimpin memahami berbagai teori kepemimpinan dan gaya yang ada, semakin baik pula ia dapat menyesuaikan strategi kepemimpinannya sesuai situasi, seperti petarung yang mengetahui teknik mana yang harus digunakan dalam pertarungan tertentu.

Di era digital saat ini, karakter kepemimpinan mengalami perubahan seiring dengan kemajuan teknologi dan dinamika lingkungan kerja. Seorang pemimpin sekarang dituntut untuk memiliki keterbukaan terhadap inovasi, kemampuan beradaptasi, berpikir analitis, serta kepemimpinan virtual. Selain itu, mereka perlu fleksibilitas, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kemampuan membangun serta mempertahankan budaya kerja digital, keahlian dalam pengelolaan risiko keamanan digital, serta kemampuan menginspirasi dan memotivasi tim melalui teknologi.

Kepemimpinan digital juga memerlukan keahlian dalam pengambilan keputusan berdasarkan data, manajemen transformasi digital, pengetahuan tentang etika digital, serta kemauan untuk terus belajar dan berkembang. Pemimpin digital harus terbuka untuk mengadopsi teknologi dan solusi baru demi meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Mereka juga dituntut untuk cepat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, model bisnis, dan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Dalam hal ini, pemimpin digital harus dapat memanfaatkan berbagai alat teknologi seperti konferensi video, platform kolaborasi, dan media sosial perusahaan untuk menginspirasi serta memotivasi tim. Selain itu, mereka perlu memahami aspek etika penggunaan teknologi, seperti privasi data, keamanan siber, dan pengaruh teknologi digital terhadap aspek sosial. Dalam era yang terus berubah ini, pemimpin digital dituntut untuk memiliki semangat belajar tanpa henti, baik mengenai teknologi terkini maupun tren industri yang berkembang.

Harrison (2018), dalam bukunya *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*, menyajikan mengenai teori kepemimpinan yang relevan.

1. Era Sifat: Teori Manusia Hebat (1840-an) dan Teori Sifat (1930-1940-an)

Pada abad ke-19, studi tentang kepemimpinan lebih menitikberatkan pada karakteristik bawaan seorang pemimpin serta ciri-ciri kepribadian dan kualitas yang dapat membuat seseorang efektif dalam memimpin. Teori Manusia Hebat meyakini bahwa kepemimpinan bukan sesuatu yang dapat dibangun melalui pendidikan atau pelatihan, melainkan diberikan secara alami. Dengan kata lain, hanya beberapa individu yang memiliki karakteristik unik untuk menjadi pemimpin besar sesuai takdir. Contohnya sering diambil dari tokoh sejarah seperti Julius Caesar, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln, dan Napoleon Bonaparte. Tokoh-tokoh ini dianggap memiliki ciri kepemimpinan bawaan yang memungkinkan mereka untuk memainkan peran penting dalam sejarah.

Seiring waktu, teori Manusia Hebat berkembang menjadi teori Sifat. Teori ini mengusulkan bahwa seorang pemimpin dapat baik dilahirkan maupun dibuat. Dengan kata lain, karakteristik seorang pemimpin yang sukses dapat diwarisi secara alami atau diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan. Tujuannya adalah untuk menemukan kombinasi ciri-ciri yang membuat seorang pemimpin efektif, yang meliputi aspek mental, sosial, dan fisik. Namun, teori ini tidak menghasilkan kombinasi sifat yang konsisten. Pada tahun 1950, pendekatan ini dinilai tidak efektif dan ditinggalkan. Saat

ini, konsep teori sifat masih digunakan melalui alat psikometri, yang membantu dalam proses perekrutan staf, menilai karakteristik kepribadian, serta pengembangan individu dan tim.

2. Era Perilaku: Teori Perilaku (1940-an-1950-an)

Teori perilaku muncul sebagai pengembangan dari teori sifat, dengan pandangan bahwa seorang pemimpin sebagian besar terbentuk melalui pengalaman dan bukan dilahirkan. Teori ini menekankan perilaku nyata seorang pemimpin daripada sifat bawaan mereka, tetapi sering kali mengabaikan faktor situasi dan lingkungan. Fokusnya adalah pada perilaku yang dapat dipelajari dan diterapkan untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif, sehingga dapat memastikan bahwa setiap individu dapat menjadi pemimpin yang kompeten melalui pelatihan dan praktik. Penelitian di bidang ini menemukan pola perilaku berbeda yang kemudian dikelompokkan dan diberi label sebagai gaya. Pendekatan ini menjadi populer dalam pelatihan manajemen, salah satunya melalui Manajerial Grid yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton.

Saat ini, konsep ini diimplementasikan dalam berbagai program pelatihan kepemimpinan, yang menekankan pengembangan keterampilan dan perilaku kepemimpinan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan sebagian besar dapat dipelajari.

3. Era Situasional: Teori Kontingensi dan Situasional (1960-an)

Kemudian disadari bahwa lingkungan memiliki pengaruh besar dalam hubungan pemimpin dan pengikut, sehingga pemahaman ini mendominasi era situasional. Sesuai namanya, era ini berfokus pada kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi tertentu, bukan hanya pada sifat atau perilaku pemimpin. Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin harus mampu mengevaluasi konteks di mana mereka bekerja untuk menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai. Karena gaya yang efektif bergantung pada situasi, teori ini dikenal sebagai teori kepemimpinan kontingensi.

Fred Fiedler menjadi salah satu pelopor teori kepemimpinan kontingensi. Teorinya menyoroti pentingnya konteks dalam kepemimpinan yang efektif dan menyatakan bahwa tidak ada sifat atau perilaku kepemimpinan yang selalu terbaik. Namun, Fiedler berpendapat bahwa karena gaya kepemimpinan seseorang cenderung tetap, mereka harus ditempatkan dalam situasi yang sesuai dengan gaya tersebut. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan mereka dengan konteks yang ada.

4 Era Kepemimpinan Baru: Teori Transaksional, Transformasional (1990-an), dan Lainnya (2000-an)

Untuk pertama kalinya, diakui bahwa pendekatan yang hanya berfokus pada satu aspek atau dimensi kepemimpinan tidak cukup untuk menghadapi kompleksitas fenomena yang ada. Dalam dunia yang semakin dinamis dan penuh tantangan, muncul kebutuhan akan teori kepemimpinan yang lebih relevan dengan situasi perubahan cepat, inovasi teknologi yang disruptif, serta globalisasi yang semakin meningkat. Hal ini menandai lahirnya era baru dalam studi kepemimpinan, yang bergerak menjauh dari teori tradisional yang sebelumnya memandang kepemimpinan sebagai proses satu arah, top-down, dan jelas memisahkan peran pemimpin serta pengikut. Sebaliknya, fokus mulai bergeser pada interaksi dinamis antara pemimpin, pengikut, konteks situasional, dan sistem secara keseluruhan, dengan perhatian lebih pada potensi kepemimpinan dalam diri pengikut.

a} Teori Transaksional dan Transformasional

Konteks ini mendorong berkembangnya teori transformasional dan transaksional sebagai dua pendekatan utama dalam kepemimpinan. Pendekatan ini juga mendukung munculnya strategi seperti Lean dan metodologi Agile untuk mengatasi perubahan cepat serta tantangan yang semakin kompleks.

- Kepemimpinan Transformasional

Teori ini menggambarkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pengikutnya. Pendekatan ini sangat relevan dalam organisasi yang membutuhkan revitalisasi, sedang mengalami perubahan signifikan, atau mencari arah baru. Kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam industri teknologi yang bergerak cepat, di mana inovasi dan kelincuhan dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan. Contoh pemimpin transformasional meliputi tokoh seperti Jeff Bezos, Steve Jobs, dan Bill Gates.

- Kepemimpinan Transaksional

Sebaliknya, teori ini menekankan otoritas sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin transaksional memberikan penghargaan atas usaha pengikut dan memberikan sanksi bagi yang gagal memenuhi tujuan. Efektivitas pendekatan ini sangat bergantung pada persepsi pengikut terhadap keadilan dalam hubungan dengan pemimpin. Kepemimpinan transaksional lebih cocok untuk organisasi yang sudah mapan dengan struktur dan tujuan yang jelas, di mana stabilitas dan penguatan status quo menjadi prioritas. Contohnya adalah para manajer yang fokus pada pengawasan, proses, dan kinerja.

- b} Teori Kepemimpinan Lainnya

Perkembangan lebih lanjut dalam teori kepemimpinan mencakup pendekatan yang lebih kolektif, kolaboratif, dan berbagi tanggung jawab. Dalam model ini, keberhasilan organisasi lebih bergantung pada praktik kepemimpinan yang terdistribusi secara merata di seluruh organisasi, daripada tindakan beberapa individu di puncak hierarki.

- Kepemimpinan yang Melayani

Pendekatan ini menempatkan pengikut sebagai pusat perhatian, dengan tujuan mendukung anggota tim dan melayani kebutuhan mereka terlebih dahulu.

- Kepemimpinan Inklusif

Fokus pada pendekatan yang berpusat pada manusia, di mana pemimpin memberdayakan pengikut untuk menjadi pemimpin.

- Kepemimpinan Kompleksitas

Model ini dirancang untuk mengatasi tantangan dunia modern yang kompleks, dengan pendekatan sistemik yang mempertimbangkan interaksi dinamis dalam sistem sosial secara keseluruhan.

Teori kepemimpinan merupakan fenomena yang terus berkembang secara dinamis seiring berjalannya waktu. Kajian terhadap teori ini telah dilakukan secara mendalam selama bertahun-tahun, menghasilkan berbagai teori yang beragam. Teori tradisional, seperti teori Great Man, berargumen bahwa pemimpin memiliki karakteristik bawaan yang menjadikannya lahir untuk memimpin. Pendekatan ini menekankan bahwa kepemimpinan bisa bersifat alami maupun hasil pembentukan, dengan kombinasi sifat tertentu yang dianggap penting untuk menjadi pemimpin yang efektif. Selanjutnya, teori perilaku muncul dengan pandangan bahwa kepemimpinan lebih ditentukan oleh tindakan seorang pemimpin daripada ciri kepribadiannya.

Kemudian, pengaruh faktor lingkungan diakui melalui teori kontingensi dan situasional, yang menambahkan dimensi baru dalam memahami kepemimpinan. Dalam era modern, pendekatan ini mengalami pergeseran, dari menyoroti atribut pemimpin menuju analisis interaksi kompleks antara pemimpin, pengikut, dan konteks situasi. Teori-teori baru yang muncul meliputi kepemimpinan kolaboratif, kolektif, dan inklusif, yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik dan kerja sama. Selain itu, teori kompleksitas kepemimpinan mulai berkembang, dengan fokus pada keseluruhan sistem organisasi sebagai satu kesatuan.

Mempelajari evolusi teori kepemimpinan memberikan wawasan dan konteks yang penting untuk memahami kompleksitas topik ini. Masing-masing teori memiliki keunggulan dan keterbatasannya, memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang teka-teki kepemimpinan. Dalam dunia yang semakin kompleks, dinamis, dan penuh ketidakpastian saat ini, tidak ada teori tunggal yang mampu menjawab

semua tantangan terkait kepemimpinan. Pandangan tradisional yang hierarkis kini dianggap kurang relevan dalam menghadapi kompleksitas era modern. Fokus bergeser dari atribut dan perilaku pemimpin ke perspektif sistemik, yang memandang kepemimpinan sebagai proses sosial kolektif yang lahir dari interaksi berbagai faktor. Sebagai respons terhadap realitas baru dalam organisasi dan bisnis, teori-teori kepemimpinan yang lebih relevan terus dikembangkan, menghasilkan pemahaman yang lebih segar mengenai peran pemimpin, pengikut, dan konteks situasi.

b. Teori Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional awalnya muncul dari penelitian di dunia militer. Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, dalam penelitian mereka, menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam konteks militer. Pendekatan kepemimpinan ini pertama kali dikemukakan di bidang militer oleh James MacGregor Burns, yang menggambarkan sebagai individu yang mampu memberikan perhatian secara personal, memberikan rangsangan intelektual, serta memiliki kharisma. Definisi kepemimpinan transformasional oleh berbagai akademisi pun bersifat empiris dan operasional, disesuaikan dengan karakteristik inti dari makna transformasional itu sendiri.

Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mengubah strategi dan budaya organisasi agar lebih selaras dengan lingkungan sekitar. Sementara itu, Michael Armstrong menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memberdayakan para pengikutnya, mendorong mereka untuk melampaui ekspektasi awal. Pemimpin dengan gaya ini memotivasi pengikutnya untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, mengarahkan upaya mereka ke tujuan yang lebih besar, serta menunjukkan komitmen yang mendalam.

Beberapa ahli menyoroti elemen kharisma dalam kepemimpinan transformasional. Kharisma dianggap sebagai kemampuan untuk memengaruhi, merangsang, dan menggerakkan individu atau institusi. Hal ini

menjadikan kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan kepemimpinan kharismatik, visioner, dan inspirasional. Melalui kharisma, seorang pemimpin dapat mendorong para pengikutnya untuk bergerak menuju tujuan yang diinginkan, bahkan melampaui ekspektasi awal mereka. Namun, menurut Bryan S. Turner, pemimpin kharismatik yang berhasil juga perlu memberikan imbalan materi yang nyata kepada pengikutnya sebagai bukti kemampuan kharismatik mereka, karena sebagian besar pengikut cenderung bersikap pragmatis daripada idealistik.

Meski memiliki kesamaan, terdapat perbedaan mendasar antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik. Kepemimpinan transformasional cenderung memberdayakan pengikut dengan memberikan kekuasaan sesuai kapasitas dan wewenang mereka. Pemimpin jenis ini menggunakan semua potensi yang dimilikinya untuk menjual visi dan mendapatkan kepercayaan para pengikut. Sebaliknya, pemimpin kharismatik sering kali membuat pengikut tetap dalam posisi lemah agar terus bergantung dan patuh, bahkan menggunakan pengaruh yang tidak selalu berbasis pada logika. Pemimpin kharismatik biasanya mengandalkan daya tarik emosional, menonjolkan kualitas luar biasa yang dimilikinya untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain.

Pemimpin transformasional memanfaatkan kepribadian mereka untuk menginspirasi para pengikut. Mereka mampu membangkitkan semangat pengikutnya dalam bekerja, sehingga para pengikut terdorong untuk mencapai kinerja luar biasa, khususnya dalam upaya meraih tujuan organisasi. Schermerhorn (2011) menyebutkan bahwa “cara termudah mengenali pemimpin yang benar-benar transformasional adalah melalui pengikutnya.” Pengikut pemimpin transformasional biasanya menunjukkan sikap antusias, loyal, serta setia terhadap ide-ide pemimpin, bahkan bersedia bekerja keras demi mewujudkan visi pemimpin tersebut. Kepemimpinan transformasional terlihat dalam cara pemimpin merangsang intelektual pengikutnya, memberikan visi baru, dan mengubah mereka menjadi individu yang ingin terus mengembangkan potensi diri. Melalui stimulasi intelektual

berupa visi yang inspiratif, pemimpin transformasional membantu pengikutnya melampaui harapan mereka sendiri. Meski demikian, Bryan S. Turner menambahkan bahwa seorang pemimpin karismatik yang sukses juga perlu memberikan imbalan materi yang signifikan kepada pengikutnya sebagai bukti kemampuan kharismatik, mengingat pengikut sering kali berorientasi utilitarian dibandingkan idealistik.

Jika dibandingkan, terdapat perbedaan mendasar antara kepemimpinan transformasional dan karismatik. Kepemimpinan transformasional cenderung memberikan kekuasaan kepada pengikut sesuai dengan kapasitas dan kewenangan masing-masing, serta memberdayakan mereka. Pemimpin transformasional menggunakan seluruh potensi dirinya untuk "menjual" visi dan mendapatkan kepercayaan pengikut. Sebaliknya, pemimpin karismatik cenderung membuat pengikutnya tetap bergantung dan patuh, bahkan sering kali memengaruhi mereka dengan cara yang tidak berdasarkan logika. Dasar kharisma sering kali dianggap sebagai fakta tanpa nalar yang jelas. Pemimpin karismatik cenderung mengandalkan orientasi emosional pengikut terhadap dirinya, yang dipandang sebagai individu dengan kualitas luar biasa.

Pemimpin transformasional memanfaatkan kepribadiannya untuk menginspirasi para pengikutnya. Mereka mampu membangkitkan semangat kerja pengikut sehingga mendorong pencapaian kinerja yang luar biasa, terutama dalam upaya meraih tujuan organisasi. Schermerhorn (2011) mengungkapkan bahwa “cara paling sederhana untuk mengenali pemimpin yang benar-benar transformasional adalah melalui pengikutnya.” Pengikut pemimpin transformasional umumnya menunjukkan sikap antusias, loyal, dan setia terhadap gagasan pemimpinnya, serta rela bekerja keras demi mewujudkan visi yang diusung oleh sang pemimpin. Kepemimpinan transformasional diterapkan dengan merangsang intelektual pengikutnya, menawarkan visi baru, dan menjadikan mereka individu yang berusaha mengaktualisasikan diri. Dengan visi yang menginspirasi, pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk terus berkomitmen

mengembangkan diri mereka. V.G. Kondalkar bahkan menyatakan bahwa “pemimpin inspirasional biasanya memenangkan perang melalui pengorbanan sukarela dari para prajuritnya di medan pertempuran.”

Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional adalah proses memimpin dengan menunjukkan sikap, perilaku, dan tindakan yang meningkatkan kesadaran pengikut terhadap hal-hal yang benar, mematangkan motivasi kerja mereka, dan mendorong pengaktualisasian diri di luar kepentingan pribadi demi kesejahteraan bersama. Kepemimpinan ini menciptakan peluang bagi pemimpin dan pengikut untuk bekerja sama mencapai tujuan serta mewujudkan visi lembaga pendidikan. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan perubahan dengan tetap mengedepankan nilai-nilai humanis, turut memengaruhi dinamika kelembagaan pendidikan. Humanisme ini tercermin dari kemampuan pemimpin dalam membangkitkan kesadaran pengikutnya untuk mengutamakan cita-cita luhur dan nilai moral, tanpa dipengaruhi oleh perasaan tidak menyenangkan seperti cemburu, dendam, atau keserakahan. Tidak mengherankan jika Hugh Busher menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting untuk mendorong perbaikan dalam lembaga pendidikan.

Relasi positif antara pemimpin transformasional dan pengikutnya tercermin melalui sikap serta tindakan pemimpin yang menjadi teladan sekaligus mampu mengambil keputusan terbaik untuk institusi pendidikan. Hal ini dapat digunakan sebagai indikator efektivitas kepemimpinan transformasional, meskipun ada elemen lain yang berkontribusi, seperti kemampuan pemimpin dalam memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih baik. Pemimpin juga mendorong pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi, sambil meningkatkan kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi.

Aspek positif lainnya terlihat ketika pemimpin transformasional membantu membangun dan mengembangkan organisasi mereka. Hubungan saling mendukung antara pemimpin dan pengikut menciptakan peningkatan

moralitas dan motivasi, yang menjadi dasar dalam menjalankan organisasi. Ketika pemimpin mendukung pengembangan profesional pengikutnya, motivasi yang diberikan lebih bersifat intrinsik melalui dorongan moral, bukan sekadar insentif eksternal seperti hadiah atau hukuman. Menurut Meta Krueger dan Jasp Scheerens, kepemimpinan transformasional berfokus pada peningkatan motivasi intrinsik sehingga pengikut memiliki kesadaran untuk meningkatkan kinerja mereka secara mandiri.

Gaya kepemimpinan ini dikenal efektif dalam mentransformasi organisasi biasa menjadi organisasi kompetitif yang mampu menghadapi perubahan. Pemimpin transformasional diklaim sebagai sosok yang mampu menciptakan, mengomunikasikan, dan memodelkan visi organisasi serta menginspirasi pengikut untuk mewujudkannya. Dengan visi yang jelas, mereka dapat mendelegasikan tanggung jawab sambil meningkatkan kepercayaan diri, kreativitas, dan energi dalam tim. Strategi kepemimpinan transformasional tidak bersifat *top-down*, tetapi lebih sejajar, sehingga menghasilkan komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan bersama, yang sering kali merupakan pencapaian baru bagi organisasi.

Di sisi lain, pemimpin transformasional dikenal mampu merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil luar biasa, sekaligus mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka. Banyak bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan ini dapat mendorong pengikut melampaui ekspektasi kinerja, meningkatkan pengambilan keputusan, dan memperkuat komitmen mereka terhadap kelompok maupun organisasi. Pemimpin transformasional juga memotivasi pengikut untuk bekerja lebih keras, menunjukkan komitmen tinggi, serta mengembangkan kepercayaan diri dan potensi pribadi mereka.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin, baik di sektor formal maupun nonformal seperti kiai, dikatakan memiliki gaya kepemimpinan transformasional jika ia mampu mengubah keadaan, memperkenalkan inovasi terhadap kebiasaan yang sudah ada, berbicara tentang tujuan luhur dengan visi yang tinggi, serta berpegang

pada nilai-nilai seperti kebebasan, keadilan, kesetaraan, dan perubahan ke arah yang lebih baik. Pemimpin dengan gaya ini mengarahkan para pengikutnya untuk melihat bahwa tujuan yang ingin dicapai lebih besar daripada sekadar kepentingan pribadi mereka.

Dalam konteks ini, Gary Yukl menegaskan bahwa pemimpin transformasional akan berupaya keras memberdayakan pengikutnya agar tidak lagi bergantung sepenuhnya padanya. Hal ini dilakukan melalui pendelegasian wewenang kepada setiap individu, pengembangan keterampilan dan rasa percaya diri pengikut, menciptakan kemandirian, mengurangi peraturan yang berlebihan dan membangun budaya perusahaan yang solid yang mendorong pemberdayaan.

Gaya kepemimpinan transformasional ini diterapkan dalam institusi pendidikan untuk mendorong peningkatan kinerja melampaui batas standar (*status quo*) atau untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang baru dan lebih menantang. Dalam rangka mengubah status quo dan menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasinya, pemimpin transformasional menerapkan perilaku kepemimpinannya dengan menyesuaikan setiap tahapan proses transformasi yang terjadi dalam institusi tersebut.

Dalam proses perubahan (*management of change*) dalam organisasi ini, konsep kepemimpinan transformasional mulai menarik perhatian, terutama ketika orang menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan perubahan sering kali bertentangan dengan persepsi bahwa perubahan tersebut justru membuat lingkungan kerja menjadi lebih manusiawi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional yang mendorong perubahan adaptif dalam organisasi lebih menonjolkan semangat “kebersamaan berbasis solidaritas” dibandingkan dengan kepemimpinan yang cenderung mempertahankan *status quo* dengan tingkat partisipasi organisasi sebagai institusi pembelajaran yang rendah. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional bertanggung jawab memandu berbagai aspek perubahan yang dapat didelegasikan kepada agen perubahan lainnya. Namun, pemimpin yang berperan sebagai pendukung utama dan sponsor perubahan

tetap perlu menunjukkan perhatian dan memberikan pengesahan sebagai bentuk komitmen untuk menyelesaikan proses perubahan hingga tuntas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku transformasional meningkatkan efektivitas kepemimpinan transaksional karena pengikut merasa hormat dan percaya kepada pemimpin, bahwa mereka terinspirasi untuk melampaui apa yang dibutuhkan. Tidak dapat disangkal bahwa kepemimpinan transformasional memiliki perbedaan signifikan dengan kepemimpinan transaksional, yang lebih berorientasi pada hubungan transaksional antara pemimpin dan pengikut melalui sistem imbalan dan hukuman. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan sumber daya pengikutnya melampaui sekadar pertukaran atau penghargaan atas kinerja. Kepemimpinan ini dibangun di atas landasan kepercayaan dan komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, pemimpin transformasional memberikan ruang untuk partisipasi aktif dan mendorong semua elemen di lembaga pendidikan bekerja berdasarkan nilai-nilai luhur, sehingga setiap individu secara sukarela berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan.

Dalam konteks praktis, gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan perilaku konstruktif yang berdampak positif pada perkembangan organisasi. Perilaku ini mencakup peningkatan kinerja organisasi, memperkuat daya saing, meningkatkan kualitas dan kepuasan konsumen, serta mendorong komitmen, kepercayaan, dan kinerja pengikut. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga mampu meningkatkan kepuasan kerja pengikut terhadap pekerjaan maupun pemimpin, mengurangi tekanan kerja, dan memperkuat efektivitas budaya organisasi. Tidak mengherankan jika Richard Mead dan Tim G. Andrews menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas budaya organisasi, sehingga pertumbuhan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelolanya.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya membangkitkan kesadaran pengikut terhadap cita-cita luhur dan nilai-nilai

moral yang bebas dari emosi negatif seperti keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Pemimpin tipe ini memiliki karisma yang mendorong perubahan dalam sistem atau tatanan organisasi sambil menawarkan perhatian individual dan stimulasi intelektual. Pemimpin dapat menginspirasi, mendorong, dan membimbing seluruh sumber daya manusia organisasi menuju standar moral dan motivasi yang lebih tinggi dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Perilaku seorang pemimpin ini melibatkan tindakan yang meningkatkan kesadaran pengikut tentang nilai-nilai kebenaran dan kepentingan bersama, sambil mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok, organisasi atau masyarakat.

David I. Bertocci mengidentifikasi tiga indikator utama gaya kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pemimpin meningkatkan kesadaran pengikut terhadap pentingnya tugas dan kinerja yang baik; (2) pemimpin membantu pengikut menyadari kebutuhan mereka untuk pengembangan, pemberdayaan, dan pencapaian; serta (3) pemimpin memotivasi pengikut untuk bekerja demi kebaikan organisasi, bukan semata-mata untuk kepentingan pribadi.

Melalui kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dalam organisasi tidak menjalankan perannya secara otoriter maupun hanya bersifat delegatif, melainkan dengan pendekatan kooperatif bersama pengikutnya. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tidak hanya melibatkan pemimpin saja, tetapi juga peran aktif para pengikut (*followers*) untuk menciptakan hubungan yang saling mendukung. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa dalam organisasi yang sudah sangat berdaya, perbedaan kapasitas antara pemimpin dan yang dipimpin menjadi tipis, karena keduanya sama-sama kompeten, cerdas, dan memiliki otoritas dalam mengelola serta mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan pengikutnya agar mampu menjadi pemimpin, sehingga organisasi dapat benar-benar menjadi "berdaya" dan mendorong pola

kepemimpinan yang adaptif terhadap berbagai kebutuhan organisasi, menjaga dinamikanya agar tidak stagnan.

Lebih dari itu, gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah potensi organisasi menjadi entitas yang lebih tangguh menghadapi perubahan dengan cara menginspirasi para pengikut melalui visi yang diciptakan bersama. Perspektif ini menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mampu mentransformasi tim atau organisasi dengan menciptakan, menyampaikan, dan menerapkan visi yang kuat. Kepemimpinan transformasional juga dapat dikenali melalui karakteristik berikut: 1) Memiliki visi besar dan percaya pada intuisi, 2) Mendorong perubahan, 3) Berani mengambil risiko yang diperhitungkan, 4) Memberi tahu bawahan betapa pentingnya hasil pekerjaan, 5) Percaya pada bakat mereka, 6) Mudah beradaptasi dan menerima pengalaman baru, dan 7) Meningkatkan motivasi non-material, 8) Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, dan 9) Mampu menjabarkan nilai-nilai inti organisasi untuk membimbing perilaku.

Gaya kepemimpinan ini berorientasi pada masa depan, dengan menekankan visi perubahan yang dibangun melalui kesepakatan bersama antara pemimpin dan pengikutnya. Fokus utama adalah menciptakan visi yang mencerminkan nilai dan aspirasi bersama. Visi tersebut menjadi pendorong utama bagi pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan bekerja menuju cita-cita yang lebih besar. Visi ini juga menjadi motivator kuat untuk menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan utama organisasi. Pemimpin transformasional, dengan visinya, dapat mendelegasikan tanggung jawab sambil memaksimalkan kepercayaan diri, kreativitas, dan potensi tim. Dalam prosesnya, pemimpin ini bertindak sebagai katalisator perubahan (*catalyst of change*), pengawas perubahan (*controller of change*), sekaligus penerjemah visi bersama menjadi aksi nyata yang kolektif dan kolaboratif.

Seorang pemimpin transformasional mendorong anggota organisasi untuk berupaya mengembangkan organisasi, visi, dan misi dengan berpijak

pada budaya organisasi. Dalam konteks organisasi pendidikan, kepemimpinan transformasional dianggap memiliki kepekaan untuk memperkuat organisasi, menciptakan membangun budaya sekolah yang mendorong restrukturisasi, pengalokasian peran, dan memiliki visi bersama. Biasanya, pemimpin transformasional juga mampu menciptakan ruang perubahan dengan kemampuan sosialisasi yang baik dan bekerja secara kolaboratif dengan tingkat konsistensi yang tinggi. Oleh karena itu, tak heran jika banyak pihak yang menganggap bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendukung perbaikan di lembaga pendidikan.

d. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

'Empat I' adalah empat aspek kepemimpinan transformasional, menurut Bass dan Riggio (2006:6-7): stimulasi intelektual, perhatian individual, dorongan yang menginspirasi, dan pengaruh yang diidealkan. Dimensi pertama, *idealized influence* (pengaruh ideal), merujuk pada perilaku pemimpin yang menunjukkan keyakinan diri tinggi, komitmen kuat, visi yang jelas, ketekunan, kerja keras, dan konsistensi. Pemimpin dengan dimensi ini mampu menghadirkan ide-ide besar dan penting, serta menularkannya kepada pengikutnya. Mereka juga mampu memengaruhi secara emosional, terutama dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perilaku ini, pemimpin menjadi sosok ideal yang dihormati, dipercaya, dan dijadikan panutan oleh para pengikutnya.

Melalui dimensi ini, pemimpin membangun karakter khas yang membawa pengikutnya menuju idealisme yang lebih tinggi melalui kharisma. Dimensi kharisma ini menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan pengikut, sehingga pengikut terinspirasi untuk mewujudkan visi pemimpin. Hubungan yang didasarkan pada loyalitas dan penghormatan yang mendalam membuka peluang untuk melakukan perubahan signifikan. Dimensi ini juga memotivasi pengikut untuk mengutamakan tujuan kolektif dibandingkan kepentingan pribadi. Sebagaimana diyakini oleh Linda Klebe Trevino dan Michael E. Brown, pemimpin transformasional mampu

menggerakkan pengikut untuk melampaui kebutuhan individu demi mencapai tujuan bersama yang lebih besar.

Dimensi kedua, yaitu *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), merujuk pada perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan terhadap pencapaian pengikutnya, menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi, serta secara konsisten membangkitkan semangat pengikutnya melalui sikap yang penuh antusiasme dan optimisme. Pemimpin dengan perilaku ini berusaha memahami dinamika organisasi berdasarkan potensi dirinya dan karakteristik kepemimpinannya untuk menciptakan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku ini berdampak pada pengikutnya secara inspiratif, dengan menyampaikan ide-ide besar dan gagasan yang mampu memotivasi. Kepemimpinan transformasional seperti ini tidak hanya mengandalkan kharisma pribadi, tetapi juga berupaya memberdayakan staf dan mendistribusikan peran kepemimpinan secara merata.

Dimensi ini menjelaskan bahwa inspirasi sangat penting sebagai pendekatan untuk memengaruhi dan menggerakkan pengikut. Pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi tidak dibangun melalui intimidasi atau kepemimpinan yang otoriter, melainkan melalui motivasi yang dihasilkan dari perilaku kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan ini menjadi sumber inspirasi yang mampu terwujud dalam kinerja organisasi. Untuk menciptakan kondisi di mana pengikut merasa terinspirasi, diperlukan ide-ide besar dan menarik yang dapat dijadikan pijakan. Selain itu, kemampuan komunikasi yang efektif menjadi kunci untuk menyampaikan gagasan dengan cara yang elegan dan sesuai dengan tingkat pemahaman pengikut.

Kepemimpinan memiliki kaitan erat dengan kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi pengikutnya untuk mencapai tingkat moralitas yang lebih tinggi. Setiap individu dalam sebuah organisasi memiliki potensi motivasi yang dapat dikembangkan demi kemajuan bersama. Tugas pemimpin adalah mengarahkan motivasi tersebut agar menjadi kontribusi positif terhadap perbaikan dan transformasi organisasi. Dalam konteks ini,

Michael Armstrong menyebutkan bahwa motif adalah alasan di balik tindakan seseorang. Motivasi berkaitan dengan berbagai faktor yang memengaruhi perilaku individu untuk bertindak dengan cara tertentu. Memberikan motivasi berarti mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan yang diinginkan guna mencapai hasil yang diharapkan. Dengan demikian, melalui motivasi, seorang pemimpin dapat memengaruhi pengikutnya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Secara psikologis, perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi, dengan demikian, adalah daya penggerak yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan demi mencapai tujuan tersebut.

Dimensi ketiga dalam kepemimpinan transformasional adalah *intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual. Dimensi ini mengacu pada upaya pemimpin dalam meningkatkan kesadaran pengikutnya terhadap masalah individu maupun organisasi. Pemimpin juga mendorong pengikut untuk melihat persoalan dari sudut pandang yang baru demi tercapainya tujuan bersama. Selain itu, ia menginspirasi pengikut untuk meningkatkan kecerdasan, kemampuan berpikir rasional, dan keterampilan pemecahan masalah secara mendalam sehingga organisasi mampu bergerak menuju perubahan yang lebih baik. Melalui pendekatan ini, seorang pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan pengikutnya dengan mendorong mereka berpikir kritis serta menghadirkan solusi yang konstruktif untuk mendukung kemajuan organisasi. Beberapa pandangan menyatakan bahwa perilaku ini menunjukkan usaha pemimpin transformasional untuk meningkatkan kinerja pengikutnya melampaui ekspektasi, bahkan menjadikan mereka sumber daya manusia yang unggul. Dengan dorongan dan stimulasi yang diberikan, pemimpin membantu pengikutnya mengoptimalkan potensi mereka, menjadi lebih kreatif, berpikir mandiri, dan bekerja dengan semangat juang yang tinggi.

Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dianggap memiliki kepekaan tinggi dalam membangun organisasi,

mengembangkan visi bersama, serta mendistribusikan dan menciptakan budaya organisasi yang diperlukan untuk restrukturisasi. Pada dimensi ini, pemimpin mengutamakan pendekatan humanistik dalam menggerakkan pengikutnya, memberikan kewenangan sesuai kapasitas masing-masing, serta memberdayakan mereka untuk mengembangkan diri menjadi pemimpin. Pemimpin juga berupaya “menjual” visi organisasi dengan memanfaatkan seluruh potensi yang dimilikinya untuk memperoleh kepercayaan dari para pengikut. Perilaku ini, sebagaimana dikemukakan oleh Nazili Shaleh Ahmad, menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah elemen vital dalam pembangunan sumber daya manusia (*human resources*) dan sebagai investasi dalam sumber daya manusia (*human capital investment*). Artinya, seorang pemimpin harus mampu meningkatkan kesadaran pengikut, mendorong kreativitas, serta mengasah pemikiran kritis mereka.

Dimensi keempat, yakni *individual consideration* (pertimbangan individu), mengacu pada perilaku pemimpin transformasional yang mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari para pengikut dan secara khusus memberikan perhatian pada kebutuhan mereka, terutama dalam pengembangan karier. Pemimpin yang demikian sering merenung, berpikir, serta secara konsisten menginventarisasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta kemampuan pengikutnya. Ia juga mendelegasikan wewenang, memberikan perhatian khusus, membimbing, melatih, serta mendukung pengikutnya secara pribadi agar dapat mencapai tujuan organisasi. Selain itu, ia memberikan dorongan semangat, pengalaman, serta peluang pengembangan diri untuk memberdayakan mereka secara optimal.

Dalam bentuk lain dimensi ini mencerminkan perilaku pemimpin transformasional yang secara emosional terus mendekatkan diri kepada pengikutnya. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan pengikut, khususnya dalam konteks kekuasaan relasional (*connection*) yang didasarkan pada hubungan yang dibangun pemimpin dengan individu berpengaruh, baik di dalam maupun di luar organisasi. Melalui perilaku ini, pemimpin transformasional

menciptakan peluang bagi pengikutnya untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan diri dalam organisasi, sehingga organisasi menjadi wadah untuk mengoptimalkan potensi mereka. Selain itu, kepemimpinan transformasional kepala sekolah membuka ruang humanistik di lingkungan sekolah, memungkinkan guru dan siswa untuk berkembang menjadi pemimpin, sebagaimana yang dicontohkan oleh kepala sekolah. Membuka ruang humanistik di sekolah bertujuan untuk mentransformasi guru dan siswa menjadi pemimpin yang berdaya, seperti halnya seorang kepala sekolah.

2. Teori Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan di tempat kerja. Hal ini mencakup kemampuan individu dalam mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan serta pengetahuan yang dimilikinya ke situasi baru, sehingga menghasilkan manfaat yang telah disepakati. Kelancaran operasional suatu organisasi sangat bergantung pada jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh para pegawai atau karyawan. Pekerjaan memegang peranan krusial sebagai salah satu elemen utama dalam organisasi, karena menjadi bukti nyata dari keberadaan organisasi tersebut. Selain itu, pekerjaan juga berfungsi sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi.

Rahmat (2019) mengungkapkan bahwa kompetensi merujuk pada karakteristik individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif atau unggul dalam konteks pekerjaan tertentu. Kompetensi disebut sebagai karakteristik mendasar karena mencerminkan aspek yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang, sehingga dapat digunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Selain itu, kompetensi juga dikaitkan dengan perilaku dan kinerja, karena mampu memengaruhi atau menjadi indikator perilaku dan kinerja seseorang.

Rachmaniza (2020) menyebutkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar pada seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Karakteristik ini memiliki hubungan kausal dengan kriteria tertentu yang dijadikan acuan, sehingga berkontribusi

pada kinerja yang efektif atau superior di tempat kerja atau dalam situasi tertentu. Sementara itu, Sinaga (2019) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki individu, yang bernilai dan tercermin dalam hasil kreativitas serta inovasi yang dihasilkan.

Gultom (2019) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan individu untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan di tempat kerja. Kompetensi ini mencakup kemampuan untuk mentransfer serta mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan dalam berbagai situasi baru, guna meningkatkan nilai manfaat sesuai dengan kesepakatan yang ada.

Berdasarkan berbagai definisi kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan serta karakteristik individu dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, sehingga dapat dilakukan secara efektif.

a. Kualitas Kompetensi

Dalam Wibowo (2016, p. 273), Spencer dan Spencer menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari enam atribut utama, yaitu sebagai berikut:

- a) Motif adalah hal-hal yang diyakini atau diinginkan seseorang secara terus-menerus, yang menjadi pendorong utama untuk bertindak.
- b) Motif berfungsi untuk mengarahkan, mendorong, dan menentukan pilihan perilaku yang mengarah pada tindakan atau tujuan tertentu.
- c) Sifat, Ciri fisik serta respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu. Misalnya, ketajaman mata dan kecepatan reaksi merupakan karakteristik fisik yang relevan dengan kompetensi seorang pilot tempur.
- d) Konsep Diri, Merujuk pada sikap, nilai-nilai, atau pandangan seseorang terhadap dirinya sendiri. Salah satu contohnya adalah rasa percaya diri, yaitu keyakinan bahwa seseorang mampu bertindak efektif dalam berbagai situasi.
- e) Pengetahuan, Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang bersifat kompleks. Meskipun begitu, hasil tes pengetahuan sering kali kurang akurat dalam memprediksi kinerja kerja karena tidak mampu mengukur cara seseorang

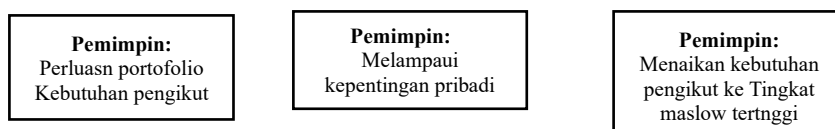
menerapkan pengetahuan dan keterampilan dalam praktik sebenarnya. f} Keterampilan, Kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental. Keterampilan mental, seperti kemampuan berpikir analitis dan konseptual, termasuk dalam kompetensi ini.

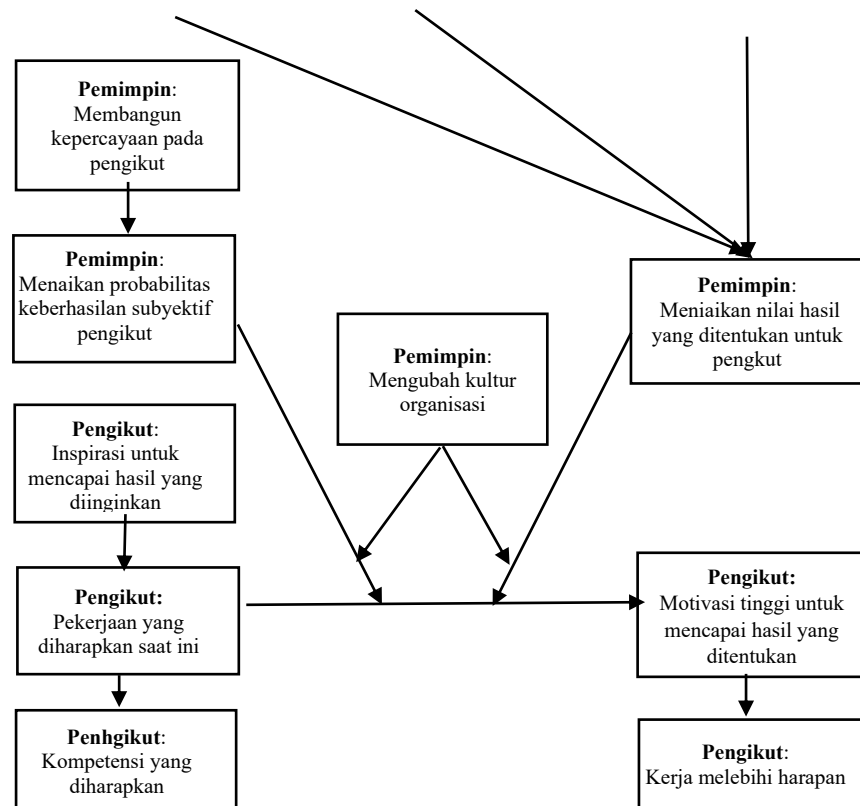
b Indikator Kompetensi

Secara umum, terdapat Kompetensi staf suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai macam variabel. Sesuai dengan Ruky dalam Fadillah dkk. (2017, hlm.24), indikator-indikator kompetensi meliputi: 1. Karakter Pribadi (*Traits*). Karakter pribadi mengacu pada karakteristik fisik serta respons atau reaksi yang secara konsisten dilakukan dalam menghadapi situasi atau informasi tertentu. 2. Konsep Diri (*Self Concept*). Konsep diri mencakup kumpulan sikap, sistem nilai, atau citra diri yang dimiliki oleh seseorang. 3. Pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki individu mengenai suatu bidang atau area tertentu. 4. Keterampilan (*Skill*). Keterampilan merupakan kemampuan seseorang dalam menjalankan serangkaian tugas fisik maupun mental tertentu. 5. Motivasi Kerja (*Motives*). Motivasi kerja adalah hal yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang, yang kemudian berfungsi untuk mengarahkan, membimbing, serta menentukan perilaku tertentu menuju aksi atau tujuan tertentu.

3. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Mengacu pada kemampuan Menurut teori motivasi Abraham Maslow, pemimpin harus mengalihkan tuntutan pengikutnya dari persyaratan hierarki yang lebih rendah ke kebutuhan yang lebih tinggi. Untuk mencapai tujuan bersama, para pemimpin juga mengubah budaya perusahaan, nilai-nilai, dan harapan keberhasilan pengikutnya.. Bass (1985:23) memperkenalkan model kepemimpinan transformasional yang menekankan peran pemimpin dalam mendorong pengembangan nilai dan tujuan organisasi, seperti ditunjukkan dalam bagan berikut ini:





Gambar 2.3
Model Kepemimpinan Transformasional dan Upaya ekstra Pengikut
{Benard M. Bass, 1985}

Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dikenali melalui beberapa karakteristik berikut:

- Mendorong antusiasme para kolega dan pengikut untuk memandang pekerjaan mereka dari sudut pandang yang baru.
- Menyampaikan misi atau visi kepada tim organisasi.
- Mengembangkan kemampuan dan potensi kolega serta pengikut ke tingkat yang lebih tinggi.
- Memotivasi kolega dan pengikut untuk memperhatikan kepentingan pribadi mereka yang selaras dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan model Bass (1985), penelitian Rafferty dan Griffin (2004), yang dikutip Gita (2010: 28–29), menemukan lima sub-dimensi kepemimpinan transformasional dan validitasnya, yaitu sebagai berikut:

1. Visi: Berdasarkan teori Bass, Rafferty dan Griffin mencatat bahwa visi merupakan aspek penting dari kepemimpinan yang berasal dari gagasan yang lebih umum, yaitu karisma. Mereka mendefinisikan visi sebagai gambaran ideal tentang masa depan yang didasarkan pada nilai-nilai organisasi.
2. *Inspirational Communication*: Menurut Rafferty dan Griffin, komunikasi inspiratif mencakup pendekatan yang ramah dan pernyataan yang mampu membangkitkan emosi serta memotivasi bawahan. Dimensi ini didefinisikan sebagai ekspresi pesan-pesan positif yang mendorong organisasi melalui pernyataan yang membangun motivasi dan rasa percaya diri.
3. *Supportive Leadership* adalah salah satu aspek yang membedakan teori kepemimpinan transformasional dari teori kepemimpinan lainnya, terutama melalui penekanan pada pertimbangan individual. Rafferty dan Griffin mendefinisikan *supportive leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan bertanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan individu.
4. *Intellectual Stimulation*, menurut Bass (1985), adalah upaya untuk mendorong bawahan melihat masalah dari perspektif baru sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam memahami, menganalisis, dan memecahkan masalah. Pengaruh *intellectual stimulation* terlihat pada peningkatan kapasitas bawahan dalam konseptualisasi, pemahaman, dan analisis masalah, serta peningkatan kualitas hasil kerja.
5. Penghargaan Personal adalah istilah yang digunakan Rafferty dan Griffin (2004) untuk menggambarkan aspek pemberian penghargaan yang terkait dengan kepemimpinan transformasional. Penghargaan ini diberikan ketika pemimpin mengakui upaya individu dan memberikan

imbalan atas kinerja serta konsistensinya dalam pekerjaan. Rafferty dan Griffin mendefinisikan *personal reward* sebagai penghargaan dalam bentuk pujian atau pengakuan terbuka terhadap pencapaian target tertentu.

Berdasarkan penelitian tentang pemimpin transformasional dalam bisnis, Tichy dan Devanna mengidentifikasi beberapa karakteristik pemimpin transformasional yang mereka sebut sebagai protagonis, atau aktor utama dalam proses transformasi, yaitu:

- a) Mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan. Pemimpin transformasional secara tegas melihat dirinya sebagai agen perubahan, dengan citra pribadi dan profesional yang berfokus pada transformasi organisasi. Mereka bertanggung jawab memimpin perusahaan melalui proses perubahan, baik berdasarkan perencanaan maupun peluang yang muncul. Peran ini dijalankan dengan konsep diri yang kuat dan menarik.
- b) Keberanian sebagai ciri utama. Pemimpin transformasional memiliki keberanian yang cermat, bukan keberanian yang sembrono. Mereka berani menghadapi tantangan, mempertanyakan status quo, dan mengambil risiko yang diperhitungkan. Keberanian ini melibatkan komponen intelektual, yakni kemampuan untuk menghadapi kenyataan meskipun sulit, dan komponen emosional, yaitu keberanian menyampaikan kebenaran yang mungkin tidak disukai. Dengan ego yang sehat, mereka mampu menangani situasi sulit tanpa memerlukan validasi terus-menerus.
- c) Percaya pada orang lain. Diktator bukanlah pemimpin transformasional. Meski mempunyai kekuasaan yang besar, mereka ingin memberdayakan orang lain karena peduli dengan kebutuhannya. Para pemimpin ini menggunakan humor, simbolisme, penghargaan, dan hukuman untuk menginspirasi orang lain di sekitar mereka karena mereka memahami konsep motivasi, emosi, rasa sakit, kepercayaan, dan kesetiaan.

- d) Pemegang nilai yang kuat. Pemimpin transformasional mampu menjabarkan inti nilai-nilai mereka dengan jelas dan bertindak dengan cara yang mencerminkan cita-cita tersebut.
- e) Seorang pelajar seumur hidup. Pemimpin transformasional memeriksa kesalahan bukan sebagai kegagalan, tetapi sebagai peluang belajar. Mereka memiliki komitmen untuk terus mengembangkan diri dan melakukan pembaruan berkelanjutan, sehingga selalu memiliki energi untuk perubahan yang berkesinambungan.
- f) Mampu mengelola kompleksitas dan ketidakpastian. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memahami dan merumuskan solusi terhadap masalah hidup di dunia yang rumit. Mereka memiliki keterampilan teknis yang luar biasa selain berbakat dalam mengelola aspek politik dan budaya organisasi.
- g) Imajinatif. Pemimpin transformasional mempunyai kapasitas untuk memiliki tujuan yang luhur dan mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang membuat orang lain terinspirasi dan ikut berbagi dalam mewujudkannya.

Menurut Erik Rees (2001), paradigma kepemimpinan transformasional menghadirkan tujuh gagasan kunci untuk mengembangkan kepemimpinan sinergis. Prinsip-prinsip tersebut meliputi: (1) Simplifikasi, (2) Motivasi, (3) Fasilitasi, (4) Inovasi, (5) Mobilitas, (6) Siap Siaga, dan (7) Tekad. Untuk menerapkan prinsip ini secara efektif, diperlukan dukungan berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, fisik, serta komitmen yang kuat.

Bass (1985:201) memulai penelitian tentang *Leadership Questionnaire*, yang mencakup 84 item terkait kepemimpinan transaksional, transformasional, dan gaya kepemimpinan lainnya. Namun, fokus dalam tulisan ini hanya pada aspek kepemimpinan transformasional, dengan komponen sebagai berikut:

a. *Idealized Influence*

1. Memberikan rasa nyaman dan menyenangkan saat berada di dekatnya.
2. Menetapkan standar tinggi untuk pencapaian hasil.
3. Menyampaikan ide-ide yang mendorong refleksi kembali terhadap ide sebelumnya.
4. Memberikan perhatian pribadi pada individu yang terabaikan.
5. Menciptakan suasana nyaman dalam diskusi terkait masalah apa pun.
6. Memberikan kebebasan dalam bekerja, kecuali jika diperlukan perubahan.
7. Tidak terlalu mengatur cara seseorang bekerja.
8. Membuat bangga mereka yang berinteraksi dengannya.
9. Memberikan motivasi untuk mendorong kemajuan.
10. Mendorong kreativitas.

b. *Inspirational Motivation*

1. Membantu melihat masalah sebagai peluang belajar.
2. Mengakui prestasi yang dicapai.
3. Menghindari upaya mengubah sesuatu yang berjalan lancar.
4. Tidak menunjukkan perhatian berlebihan pada hasil.
5. Menjadi figur yang sangat dipercaya.
6. Menyampaikan tujuan penting dengan cara sederhana.
7. Menginspirasi cara pandang baru terhadap masalah sulit.

c. *Intellectual Stimulation*

1. Memberikan arahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Menyepakati harapan dan hasil yang diinginkan.
3. Memberi apresiasi terhadap kinerja yang direncanakan dengan baik.
4. Menghindari pengambilan keputusan sepihak.
5. Memberikan penghargaan khusus atas upaya yang dilakukan.
6. Menjelaskan cara-cara untuk mendorong kinerja.

7. Mengajukan alasan-alasan untuk berpikir ulang terhadap cara penyelesaian masalah.
8. Memperlakukan individu secara personal.
9. Memberikan imbalan atas dukungan yang diterima.
10. Menunjukkan keyakinan pada prinsip "jika tidak rusak, jangan diperbaiki."

d. *Individual Consideration*

1. Tidak terlibat langsung kecuali diperlukan.
2. Berfungsi sebagai simbol kesuksesan dan prestasi.
3. Menggunakan simbol dan citra untuk memfokuskan upaya tim.
4. Menekankan pentingnya kecerdasan dalam mengatasi hambatan.
5. Memahami kebutuhan individu dan membantu memenuhinya.
6. Memberikan pujian atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
7. Tidak campur tangan kecuali terjadi kegagalan mencapai tujuan.
8. Tidak menghubungi jika tidak diperlukan.
9. Mendapatkan penghormatan dari bawahan.
10. Memberikan dorongan melalui komunikasi yang inspiratif.

4. **Konsep Kompetensi Kepala Sekolah**

Kompetensi adalah dimensi perilaku yang mendukung kinerja seseorang yang kompeten. Oleh karena itu, sering disebut sebagai kompetensi perilaku, karena menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku saat menjalankan perannya dengan baik.

a. **Kompetensi Kepribadian**

Pertama, kompetensi kepribadian meliputi integritas pribadi yang kuat sebagai seorang pemimpin, yaitu: 1) Saat melakukan aktivitas, jagalah konsistensi dalam pikiran, tindakan, ucapan, dan perilaku. 2) Menjalani setiap tugas dengan penuh dedikasi, pengabdian, komitmen, dan etos kerja yang kuat. 3) Mengambil keputusan mengenai pelaksanaan tugas dengan tegas, dan 4) disiplin dalam menjalankan tugas.

Kedua, memiliki dorongan kuat untuk pengembangan diri sebagai kepala sekolah, yaitu: 1) memiliki rasa ingin tahu yang besar terkait kebijakan, teori, dan praktik baru dalam melaksanakan tugas, dan 2) mampu secara mandiri memenuhi rasa ingin tahu terhadap kebijakan, teori, dan praktik baru dalam pelaksanaan tugas.

Ketiga, terapkan transparansi saat memenuhi tanggung jawab Anda sebagai seorang pemimpin. Secara spesifik, 1) cenderung mengkomunikasikan rencana, prosedur, dan hasil tugas kepada orang lain secara transparan dan proporsional, dan 2) mudah menerima masukan dan kritik dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan pihak lain.

Keempat, kemampuan menjaga pengendalian diri dalam menghadapi kesulitan, yang meliputi: 1) menjaga kestabilan emosi saat mengerjakan tugas; 2) teliti, berhati-hati, dan tidak terburu-buru; dan 3) tidak mudah menyerah ketika segala sesuatunya tidak berjalan baik.

Kelima, memiliki bakat dan minat dalam posisi kepemimpinan pendidikan, yaitu: 1) memiliki minat besar mengembangkan kepala sekolah yang sukses, dan 2) memiliki gaya kepemimpinan yang proaktif, dinamis, dan demokratis sesuai dengan kebutuhan sekolah. (Makmun, 2003:117).

Intinya, jika seorang kepala sekolah ingin memimpin dengan baik, ia harus menyadari ciri-ciri anggota staf dan instruktur di institusi mereka. Kemudian, ia perlu memiliki integritas, dorongan pengembangan diri, sikap terbuka, kemampuan mengendalikan diri, serta bakat dan minat kepemimpinan.

b. Kompetensi Manajerial

Sebagai kepala sekolah, ada beberapa kompetensi manajerial penting yang harus dimiliki untuk memastikan efektivitas kepemimpinan dan manajemen sekolah:

1. Kepemimpinan: Kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan memimpin staf, siswa, serta komunitas sekolah menuju pencapaian tujuan bersama.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kemampuan merekrut, mengelola, mengembangkan, dan memotivasi staf agar bekerja secara efisien dan efektif.
3. Perencanaan dan Pengorganisasian: Kemampuan merencanakan kegiatan sekolah, mengalokasikan sumber daya, serta mengorganisasi aspek operasional untuk mencapai tujuan.
4. Pengambilan Keputusan: Kemampuan membuat keputusan berbasis data dalam situasi kompleks dan beragam.
5. Manajemen Konflik: Kemampuan mengelola konflik di antara staf, siswa, atau komunitas sekolah secara konstruktif.
6. Komunikasi Efektif: Kemampuan berkomunikasi dengan jelas, efektif, dan persuasif kepada semua pemangku kepentingan sekolah.
7. Pengembangan Kurikulum: Kemampuan mengembangkan kurikulum yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan siswa serta standar pendidikan.
8. Evaluasi dan Pengembangan Diri: Kemampuan mengevaluasi diri secara teratur, mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan meningkatkan diri melalui pelatihan.
9. Manajemen Keuangan: Kemampuan mengelola anggaran sekolah secara bijaksana untuk kepentingan jangka panjang.
10. Kolaborasi dan Kemitraan: Kemampuan bekerja sama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan mendukung pengembangan sekolah.

Memiliki keterampilan dalam kompetensi, hal ini akan membantu kepala sekolah melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien serta berkontribusi pada kesuksesan sekolah.

c. Kompetensi Pengawasan

Untuk mencapai hasil yang diinginkan, sekolah perlu melakukan pembinaan dan evaluasi. Pembinaan bertujuan memberikan dukungan, sedangkan evaluasi lebih berfokus pada pengukuran melalui audit mutu. Oleh

karena itu, kepala sekolah harus mampu mengawasi dan mengevaluasi pekerjaan instruktur dan anggota staf lainnya.

Pertama, ntuk meningkatkan profesionalisme guru dalam memberikan layanan pembelajaran, kepala sekolah terlebih dahulu harus mampu melakukan supervisi sesuai dengan prosedur dan teknik yang benar. Hal ini meliputi: 1) merencanakan supervisi terhadap pengelolaan lembaga sesuai dengan kebutuhan layanan pembelajaran yang diberikan oleh guru dan tenaga lainnya, 2) melaksanakan supervisi untuk melaksanakan teknik supervisi yang tepat, dan 3) menindaklanjuti hasil supervisi. dengan memberikan pelatihan kerja langsung seperti pelatihan tindakan kelas, konferensi pembelajaran, dan lain-lain guna mengembangkan profesionalisme guru.

Kedua, kepala sekolah harus mampu melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pendidikan sesuai prosedur yang tepat. Ini mencakup: 1) membuat dokumen standar kinerja program pendidikan yang terukur dan dapat dinilai, 2) melakukan audit kepatuhan terhadap standar kinerja dengan mengawasi dan menilai program pendidikan dengan metode yang tepat, dan 3) membuat laporan berkala sesuai dengan pedoman pelaporan pemantauan dan evaluasi (Gunawan, 2002:193).

Kemampuan kepala sekolah untuk mengaudit makalah yang berkaitan dengan kriteria kinerja sekolah dan mengawasi kepatuhannya untuk menjamin kualitas pengajaran merupakan bukti kepemimpinan profesionalnya. Keterampilan ini sangat penting untuk meningkatkan sistem administrasi sekolah, menjamin kualitas layanan pendidikan, dan meningkatkan kerja sama antar tim sekolah dalam menghadapi sumber daya yang langka. Selain itu, kepala sekolah membantu guru dalam memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk bersaing dalam kualitas layanan pembelajaran dan administrasi sekolah.

Beberapa implementasi supervisi yang perlu dilakukan kepala sekolah untuk memperbaiki situasi belajar dan menciptakan kualitas pendidikan yang lebih baik meliputi:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam mencapai tujuan kelembagaan pendidikan. Supervisi harus menciptakan kondisi yang kondusif bagi pengembangan potensi sumber daya manusia melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan nilai.
2. Desain dan Pengembangan Kurikulum: Kurikulum memainkan peran penting dalam menciptakan produk pendidikan yang berkualitas, inovatif, dan kompetitif. Supervisi diharapkan mampu memfasilitasi pengembangan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan.
3. Peningkatan Kualitas Pembelajaran di Kelas: Supervisi bertujuan untuk memperbaiki kualitas pembelajaran melalui perubahan inovatif dan proporsional. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyediakan fasilitas dan bahan pembelajaran serta melakukan kontrol kualitas layanan pendidikan.
4. Penciptaan Interaksi Humanis: Interaksi yang harmonis di antara staf sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja. Kepala sekolah harus mencegah perselisihan internal dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif.
5. Pelaksanaan Fungsi Administrasi: Supervisi terintegrasi dengan kepemimpinan dan melibatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan kelembagaan pendidikan.

Ada tiga kompetensi dasar yang harus dimiliki seorang supervisor, yaitu: hubungan manusia, administrasi, dan evaluasi. Keberhasilan supervisi sangat bergantung pada interaksi yang baik dengan para guru, di mana komunikasi efektif menjadi media penting. Supervisor juga harus memiliki kemampuan administratif untuk merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengawasi lembaga. Selain itu, kemampuan evaluasi sangat diperlukan untuk membantu pertumbuhan profesional guru dengan memahami permasalahan yang mereka hadapi.

Dalam praktiknya, ada beberapa pendekatan supervisi, yaitu:

1. Supervisi Artistik: Proses supervisi dianggap sebagai sesuatu yang tidak bisa dijelaskan secara rasional dan memerlukan kreativitas supervisor dalam memperbaiki kualitas layanan pendidikan.
2. Supervisi Ilmiah: Supervisi harus berdasarkan bukti empiris, data, dan fakta yang jelas, serta menggunakan hasil penelitian untuk implementasinya.
3. Supervisi Klinis: Pendekatan ini berfokus pada peningkatan keterampilan guru dalam mengajar dan bertujuan memperbaiki penampilan guru di kelas (Gunawan, 2002:203).

d. Kompetensi Sosial

Setiap individu, termasuk pendidik, kepala sekolah, dan anggota staf lainnya, selalu terhubung dengan lingkungan masyarakat tempat mereka berinteraksi. Mereka harus mampu berinteraksi dengan baik, baik di dalam maupun di luar sekolah. Sebagai bagian dari masyarakat, kepala sekolah tidak bisa lepas dari lingkungan sosialnya. Menurut perspektif sosiologi (Swarno dalam Sagala), perilaku manusia dipengaruhi oleh lingkungannya, seperti keluarga, desa, atau komunitas tertentu.

Di lingkungan internal sekolah, pemerintah daerah, dan masyarakat luas, kondisi ini menuntut kepala sekolah memiliki keterampilan sosial yang kuat. Di antara keterampilan sosial yang diperlukan adalah sebagai berikut:

Pertama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip saling menguntungkan dan menguntungkan sekolah. Mereka harus mampu: 1) bersinergi dengan tujuan perkembangan dan kemajuan sekolah; 2) bekerja sama dengan orang tua, guru, staf, dan komite sekolah; 3) bekerja sama dengan sekolah lain dan instansi pemerintah terkait; dan 4) bekerja sama dengan dewan pendidikan setempat dan pemangku kepentingan sekolah lainnya untuk mencapai tujuan tersebut.

Kedua, berperan aktif dalam acara-acara sosial di lingkungan sekitar. Kepala sekolah harus: 1) berpartisipasi aktif dalam organisasi sosial masyarakat; 2) mengikuti kegiatan ekstrakurikuler dan membantu menyelesaikan masalah sosial di luar sekolah; 3) berperan sebagai pemimpin

dan peserta kegiatan keagamaan, seni, atletik, atau kegiatan sosial lainnya; dan 4) membantu pelaksanaan inisiatif pemerintah.

Ketiga, peka secara sosial terhadap orang atau kelompok lain. Diantaranya adalah: 1) kemampuan mengenali isu-isu yang muncul dalam lingkungan pendidikan (sebagai pencari masalah); 2) kemampuan menemukan solusi inovatif (sebagai problem solver); 3) kapasitas untuk melibatkan para pemimpin agama, masyarakat, dan pemerintah dalam mengatasi permasalahan kelembagaan; 4) kemampuan untuk bersikap netral dan obyektif dalam menyelesaikan perselisihan internal sekolah; 5) kemampuan untuk memahami dan memperhatikan orang lain; dan 6) kemampuan untuk bersimpati dan memperhatikan orang lain.

Selain itu, kompetensi sosial mencakup kemampuan kepala sekolah dalam memberikan tugas. Menurut peraturan kelembagaan, pendelegasian berarti pemberian wewenang kepada orang atau organisasi yang bertanggung jawab berdasarkan pembagian kerja menurut bidang organisasi atau lembaga pendidikan tersebut. Pertimbangan yang jelas harus diberikan kepada kredensial orang yang memegang otoritas di sekolah sehubungan dengan posisi, pengetahuan, dan perilaku mereka. Hal ini mencakup alokasi tugas, tanggung jawab, dan prosedur, serta peluang untuk berkembang dan memanfaatkan. Untuk membantu pencapaian tujuan pendidikan, proses pendelegasian harus mengikuti ambisi masyarakat dan mematuhi hukum yang berlaku, peraturan sekolah, dan nilai-nilai etika.

e. Kompetensi Kewirausahaan

Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi kewirausahaan yang meliputi:

1. Menciptakan inovasi yang mendukung pengembangan sekolah/madrasah.
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.

3. Memiliki motivasi yang kuat untuk berhasil melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik untuk mengatasi tantangan di sekolah/madrasah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar siswa.

Kompetensi kewirausahaan sangat penting bagi kepala sekolah karena berhubungan dengan persaingan di masa depan. Dalam era globalisasi dan milenial, Sekolah-sekolah di Indonesia bersaing tidak hanya dengan sekolah-sekolah di dalam negeri, tetapi juga dengan sekolah-sekolah luar negeri seperti di Singapura, Malaysia, dan Australia. Tantangan yang perlu diantisipasi adalah kemungkinan sekolah-sekolah luar negeri yang berkualitas membuka cabang di Indonesia. Jika kepala sekolah tidak memiliki kompetensi yang memadai untuk mengembangkan sekolahnya, anak-anak Indonesia mungkin akan lebih memilih bersekolah di cabang sekolah internasional tersebut yang beroperasi di Indonesia.

Di tingkat nasional dan internasional, lingkungan strategis menghadapi perkembangan dan kesulitan yang semakin berat. Kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan komunikasi kini sangat erat kaitannya dengan keterampilan kewirausahaan. Salah satu aplikasi dari manajemen pendidikan, khususnya manajemen berbasis sekolah, dalam konteks kewirausahaan adalah kemampuannya secara ekonomi untuk mendorong masyarakat, terutama orang tua siswa, sebagai fondasi utama operasional sekolah. Pendidikan tidak gratis dan memerlukan biaya yang signifikan. Dalam pelaksanaan pendidikan, masyarakat berhak mengkritisi kinerja sekolah dan kepala sekolah untuk memastikan bahwa lembaga publik ini tetap berada dalam jalur tugas dan fungsinya. Dengan demikian, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi penting bagi masyarakat untuk menjadi tiang penyangga utama pendidikan di daerah mereka.

Kompetensi kewirausahaan kepala sekolah melibatkan perilaku seperti mengambil inisiatif, mengorganisasi dan mereorganisasi mekanisme sosial dan ekonomi, serta menerima risiko kegagalan. Berwirausaha di sekolah berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan, dan sumber daya yang ada di lingkungan sekolah untuk meraih keuntungan. Dalam konteks nyata, kepala sekolah harus mampu memahami undang-undang pemerintah sebagai kebijakan umum dan mengoperasionalkannya dengan dukungan strategi kewirausahaan. Misalnya, jika dana bantuan pemerintah terbatas tetapi suatu kegiatan tetap harus dilaksanakan, kepala sekolah harus mampu mencari potensi sumber daya dari masyarakat dan orang tua siswa sebagai langkah alternatif.

Seiring waktu, jika kualitas sekolah meningkat, masyarakat, terutama orang tua, akan lebih bersedia berperan aktif di sekolah karena mereka yakin anak-anak mereka mendapatkan pendidikan yang berkualitas. Di sinilah pentingnya karakter kewirausahaan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah sehingga masyarakat dan orang tua percaya pada produktivitas sekolah dan mau berpartisipasi dalam berbagai program sekolah. Untuk sukses dalam mengembangkan program kewirausahaan di sekolah, kepala sekolah, tenaga pendidik, baik guru maupun non-guru, serta peserta didik harus bersama-sama memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing agar program kewirausahaan dapat berjalan dengan baik dan efektif.

5. Konsep Kompetensi Guru

a. Kompetensi Pedagogik

Sepuluh kompetensi dasar mengajar ditetapkan melalui kurikulum lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) sebelum terbitnya UU No. 14 tahun 2005 dan PP No. 19 tahun 2005. 1) penguasaan materi pembelajaran yang disajikan; 2) pengelolaan program belajar mengajar; 3) pengelolaan kelas; 4) penggunaan media/sumber pembelajaran; 5) pemahaman tentang dasar-dasar pendidikan; 6) pengelolaan interaksi pembelajaran; 7) evaluasi prestasi siswa untuk tujuan pembelajaran; 8) pemahaman dan penerapan

administrasi sekolah; 9) pemahaman prinsip-prinsip penelitian pendidikan untuk pengajaran; dan 10) interpretasi temuan penelitian pendidikan terhadap sepuluh kompetensi.

Peningkatan kualitas guru selama ini bergantung pada inisiatif guru itu sendiri. Jika guru mau mengembangkan diri, maka kualitasnya akan meningkat karena mereka terus mencari cara untuk memperbaiki kualitasnya. Idealnya, dukungan dari pemerintah, asosiasi pendidikan, dan satuan pendidikan sangat penting untuk membantu guru mengembangkan kemampuan pedagogik mereka. Kompetensi pedagogik meliputi: a) pemahaman guru terhadap dasar-dasar dan filsafat pendidikan, b) pemahaman tentang potensi dan keberagaman siswa, c) kemampuan mengembangkan kurikulum dan silabus baik dalam dokumen maupun implementasi, d) penyusunan rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi, e) pelaksanaan pembelajaran yang interaktif dan mendidik untuk menciptakan suasana yang aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan, f) evaluasi hasil belajar sesuai prosedur dan standar, dan g) pengembangan bakat dan minat siswa melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler.

Menurut Mulyasana (2011:48), untuk mengoptimalkan tugas pokok, guru harus mampu mengembangkan kompetensi siswa selain kompetensi pribadi mereka. Ini termasuk: (1) kemampuan dasar, (2) kemampuan berpikir, (3) kemampuan beradaptasi, (4) kemampuan merespons, (5) kemampuan kalkulasi, (6) kemampuan verbal, (7) kemampuan mengembangkan diri, (8) kemampuan memecahkan masalah, (9) kemampuan pengambilan keputusan, dan (10) kemampuan mengembangkan spiritual.

Guru bertugas mengembangkan kemampuan siswa saat ini agar mereka layak dan mampu tumbuh sesuai dengan potensi mereka tanpa melampaui batas kemampuan mereka. Proses belajar dan hasil belajar siswa tidak hanya ditentukan oleh sekolah, kurikulum, dan struktur, tetapi juga oleh kompetensi guru dalam mengajar dan membimbing mereka. Guru yang kompeten akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif,

menyenangkan, dan mengelola kelas dengan baik untuk mencapai hasil belajar yang optimal

Sebagai profesi, Guru perlu melakukannya memenuhi kriteria profesional yang meliputi:

1. Fisik: a) Sehat jasmani dan rohani. b) Tidak memiliki cacat tubuh yang bisa menimbulkan ejekan atau rasa kasihan dari siswa.
2. Mental/Kepribadian: a) Berkepribadian dan berjiwa Pancasila. b) Mencintai bangsa, sesama manusia, dan memiliki kasih sayang terhadap siswa. c) Berbudi pekerti luhur. d) Berjiwa kreatif dan mampu memanfaatkan pendidikan secara maksimal. e) Mampu menumbuhkan sikap demokratis dan tenggang rasa.
3. Keilmiahan/Pengetahuan: a) Memahami ilmu yang mendasari pembentukan pribadi. b) Memahami ilmu pendidikan dan keguruan serta penerapannya dalam tugas sebagai pendidik. c) Menguasai dan mencintai ilmu pengetahuan yang diajarkan. d) Memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang lain. e) Senang membaca buku-buku ilmiah dan mampu memecahkan masalah secara sistematis. f) Mengenali dasar-dasar pengajaran dan kegiatan belajar.
4. Kompetensi: a) Mampu mengkoordinasikan proses pengajaran dan pembelajaran. b) Mampu menggunakan metode struktural, multidisiplin, fungsional, perilaku, dan teknologi untuk menyusun konten pendidikan. c) Mampu menggunakan strategi pengajaran yang efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran. d) Mampu melakukan penilaian pendidikan dengan sukses (Hamalik, 2006:37).

b. Kompetensi Kepribadian

Kepribadian seseorang dapat tercermin melalui ucapan, perbuatan, dan tingkah laku yang positif yang dimilikinya, yang pada gilirannya meningkatkan citra diri. Zakiah Dradjat (2011:33 dalam Sagala) menganggap kepribadian sebagai konsep abstrak dan sulit diamati secara langsung, melainkan hanya dapat disimpulkan dari perkataan, perbuatan, dan penampilan seseorang dalam keadaan tertentu. Komponen fisik dan psikis

membentuk kepribadian seseorang yang mempengaruhi seluruh tindakan dan perilakunya. mencerminkan kepribadiannya. Jika nilai kepribadian seseorang meningkat, kewibawaan orang tersebut juga akan meningkat, yang didasari oleh ilmu pengetahuan dan moral yang dimiliki. Kepribadian menentukan apakah seorang guru dapat dianggap sebagai pendidik yang baik atau justru merusak anak didiknya.

Dari perspektif psikologi, kompetensi kepribadian guru mencakup kemampuan personal yang meliputi: 1) kestabilan dan konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma hukum, sosial, dan etika yang berlaku; 2) kedewasaan, yang berarti kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan etos kerja sebagai guru; 3) kebijaksanaan, dengan penampilan yang bermanfaat bagi peserta didik, sekolah, dan masyarakat melalui keterbukaan dalam berpikir dan bertindak; 4) kewibawaan, yaitu perilaku yang disegani dan memberikan pengaruh positif terhadap peserta didik; dan 5) akhlak mulia, dengan perilaku yang dapat dicontoh oleh peserta didik, bertindak sesuai dengan norma religius, jujur, ikhlas, dan suka menolong.

Sebagai teladan bagi murid-muridnya, seorang guru harus memiliki sikap dan kepribadian yang utuh, yang menjadikannya panutan dalam berbagai aspek kehidupan. Oleh karena itu, guru harus selalu berusaha untuk melakukan perbuatan positif yang dapat meningkatkan citra dan kewibawaan mereka, terutama di hadapan murid-murid.

Menurut Usman (2004), kompetensi pribadi meliputi: a) kemampuan mengembangkan kepribadian, b) kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi, dan c) kemampuan melaksanakan bimbingan dan penyuluhan. Kompetensi kepribadian berkaitan dengan penampilan guru sebagai individu yang memiliki kedisiplinan, berpenampilan baik, bertanggung jawab, memiliki komitmen, dan menjadi teladan.

Djamarah mengungkapkan bahwa guru memiliki atribut kebaikan yang lengkap dan merupakan contoh teladan, meskipun tidak sempurna seperti Rasul. Profesi guru memiliki keistimewaan yang tidak dapat ditemukan di berbagai profesi lain. Oleh karena itu, untuk memupuk jiwa dan

karakter peserta didik, guru harus mempunyai motivasi penuh dan ikhlas dalam berusaha, bukan semata-mata mencari uang. Guru profesional dipersiapkan untuk menjadi teladan spiritual bagi siswanya dengan secara tulus memberikan pengajaran yang baik secara moral dan etika. Guru merasa bahagia bersama muridnya dan berusaha memberikan dukungan emosional bagi mereka yang sedang mengalami kesulitan.

Dengan demikian, kemuliaan hati seorang guru tercermin dalam kehidupan sehari-hari dan dalam cara mereka berbagi dengan anak didik. Kompetensi kepribadian juga merupakan tanggung jawab guru, karena guru yang memiliki kecerdasan emosional yang kuat akan menunjukkan kepribadian yang utuh. Spiritualitas, harga diri, disiplin diri, moral, empati, kesopanan, toleransi, kejujuran, kerja keras, dedikasi, keindahan, dan etika merupakan komponen kekuatan hati.

Norma-norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai individu dan anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam pendidikan akan membentuk sikap mental, watak, dan kepribadian siswa yang kuat. Guru harus membekali siswa dengan kedisiplinan diri, kebiasaan membaca, kecintaan terhadap buku, penghargaan terhadap waktu, cara belajar yang efektif, kepatuhan terhadap aturan, dan perilaku yang baik. Keberhasilan ini bergantung pada kedisiplinan guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Kriteria kompetensi kepribadian menurut Rusman (2011:323) adalah sebagai berikut: a. Mematuhi norma budaya, hukum, sosial, dan agama nasional di Indonesia. b. Memberikan teladan kepada peserta didik dan masyarakat dengan menjadi pribadi yang berintegritas dan bermoral. c. Tampil sebagai individu yang dewasa, bijaksana, berwibawa, mantap, dan stabil. d. Menunjukkan etos kerja yang kuat, rasa akuntabilitas, kebanggaan terhadap peran sebagai guru, dan rasa percaya diri. e. Menghormati kode etik profesi guru.

Dari penjelasan tentang kompetensi guru di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan yang diperlukan untuk

melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kompetensi guru dikatakan baik dan memuaskan jika tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

c. Kompetensi Sosial

Pasal 4 ayat 1 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa pendidikan harus diselenggarakan secara demokratis, berkeadilan, dan tidak diskriminatif dengan tetap menghormati hak asasi manusia, agama, budaya, dan keberagaman bangsa. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendidikan harus dilakukan dengan prinsip demokrasi dan keadilan, dan tidak bisa hanya diurus dengan paradigma birokratik. Paradigma birokratik akan membatasi ruang kreativitas dan inovasi dalam pendidikan, yang bertentangan dengan semangat UUSPN 2003. Penyelenggaraan pendidikan secara demokratis melibatkan dimensi sosial, sehingga tugas pendidik harus mengutamakan aspek sosial.

Kompetensi sosial guru dan tenaga kependidikan, menurut Mulyasa (2012:71), adalah kapasitas mereka untuk membentuk siswa menjadi warga negara yang baik dan untuk mengajar dan membimbing masyarakat dalam menghadapi masa depan.

Kapasitas guru untuk terlibat dengan orang lain sebagai makhluk sosial berkorelasi dengan kompetensi sosialnya. Guru harus bersikap sopan, memiliki empati terhadap orang lain dan mampu berinteraksi dengan lingkungan sekitar dan berkomunikasi secara efektif. Siswa, orang tua, pendidik lainnya, komunitas sekolah, dan pihak terkait lainnya semuanya terkena dampak dari kapasitas guru dalam melakukan komunikasi yang menarik dan sukses.

Sentuhan sosial menunjukkan bahwa seorang profesional dalam melaksanakan tugasnya harus didasari oleh nilai-nilai kemanusiaan dan kesadaran akan dampak lingkungan dari pekerjaannya, serta memiliki nilai ekonomi untuk kemaslahatan masyarakat luas. Menurut Slamet PH (2006), kompetensi sosial meliputi: 1) kemampuan menangani konflik dan memahami serta menghargai keberagaman; 2) kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja, kepala sekolah, dan pihak terkait lainnya; 3) menjalin kerjasama tim

yang kompak, cerdas, dinamis, dan lincah; 4) berkomunikasi secara efektif dan bersahabat dengan seluruh personel sekolah dan orang tua siswa, serta menyadari peran dan tanggung jawab masing-masing dalam proses pembelajaran; 5) memahami dan menginternalisasikan perubahan lingkungan yang berdampak pada tugasnya; 6) menempatkan diri dalam sistem nilai masyarakat; dan 7) menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Guru di mata masyarakat dan siswa adalah panutan yang perlu dicontoh dan menjadi teladan dalam kehidupan sehari-hari. Kemampuan sosial guru meliputi komunikasi, kerjasama, bergaul dengan simpatik, dan memiliki kepribadian yang menyenangkan.

Kriteria kompetensi sosial menurut Rusman (2011:325) adalah: (a) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif berdasarkan agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi. (b) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. (c) Beradaptasi di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya. (d) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan, tulisan, atau bentuk lain.

Dalam kompetensi sosial, masyarakat berperan sebagai dasar perilaku yang membentuk pemahaman diri sebagai bagian dari lingkungan sosial dan mencapai interaksi sosial yang objektif dan efisien.

d. Kompetensi Profesional

Dalam sistem pendidikan sekolah, guru sangatlah penting. Oleh karena itu, meningkatkan kualitas pengajar juga penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Peningkatan kualitas guru berkaitan dengan profesionalisme dan kesejahteraan mereka. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1, guru adalah pendidik profesional yang tujuan utamanya mengajar, membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Mengajar sering kali dianggap sebagai karier. Namun apa arti sebenarnya dari istilah "profesi", dan persyaratan apa yang harus dipenuhi agar suatu

pekerjaan dapat memenuhi syarat tersebut? Menurut Ornstein dan Levine (1984:15 dalam Soetjipto), suatu profesi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: 1. Karier seumur hidup yang mengabdikan kepada masyarakat (tidak berpindah pekerjaan). 2. Memerlukan pengetahuan dan kemampuan khusus yang tidak dimiliki oleh masyarakat umum (tidak semua orang dapat melakukannya). 3. Mempraktikkan teori dan memanfaatkan temuan penelitian. 4. Membutuhkan pelatihan khusus yang ekstensif. 5. Dibatasi oleh izin dan/atau memerlukan kualifikasi tertentu untuk dapat dipekerjakan.

Kompetensi profesional adalah salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap guru di semua jenjang pendidikan, bersama dengan kompetensi kepribadian dan sosial. Meskipun ketiga kompetensi ini secara teori dapat dipisahkan, dalam praktiknya ketiganya saling terkait dan tidak bisa dipisahkan. Seorang guru yang berbakat dalam mengajar juga harus mempunyai kepribadian yang baik dan kemampuan menyesuaikan diri dalam masyarakat. Ketiga kualitas tersebut terjalin menjadi ciri-ciri perilaku seorang guru.

Kompetensi profesional mencakup kemampuan guru dalam proses pembelajaran. Guru harus dapat mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran. Untuk itu, guru perlu terus memperbarui pengetahuan dan menguasai materi pelajaran yang diajarkan. Persiapan materi dilakukan dengan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti buku terbaru, internet, dan mengikuti perkembangan terakhir. Dalam proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip pembelajaran seperti apersepsi, perhatian, kerja kelompok, dan prinsip-prinsip lainnya. Dalam evaluasi, guru harus menerapkan tes yang sesuai dengan tujuan pengukuran dan membuat item tes yang dapat memotivasi siswa.

Menurut Rusman (2011:325), kriteria kompetensi profesional guru adalah sebagai berikut: 1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir yang mendukung mata pelajaran yang diajarkan. 2. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang yang diampu. 3. Mengembangkan materi pelajaran dengan cara yang kreatif. 4. Mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan melalui tindakan reflektif. 5.

Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan pengembangan diri.

Proses belajar siswa dan hasil belajarnya tidak hanya dipengaruhi oleh sekolah, struktur, dan kurikulum, tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru. Guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan menyenangkan serta mengelola kelas dengan baik, sehingga hasil belajar siswa optimal.

Sebagai profesi, guru memerlukan berbagai kemampuan khusus. Berikut standar profesi guru berdasarkan hasil lokakarya pelatihan kurikulum guru UPI Bandung: 1. Jasmani: sejahtera lahir dan batin. tidak memiliki cacat fisik yang dapat membuat siswa merasa kasihan atau menyebarkan penyakit. 2. Mental/Kepribadian: Jadilah pribadi yang memegang teguh prinsip Pancasila, cinta tanah air dan sesama, serta baik hati terhadap murid. Memiliki watak yang mulia. Jadilah inovatif dan manfaatkan peluang pendidikan Anda sebaik-baiknya. Mengembangkan toleransi dan pola pikir demokratis, serta inovasi dan akuntabilitas dalam menjalankan kewajiban. 3. Pengetahuan/Ilmu: Kenali ilmu yang mendasari pengembangan pribadi, Ketahui ilmu di balik pengajaran dan pendidikan dan mampu menggunakannya dalam pekerjaan Anda sebagai guru. Memahami dan menyukai ilmu yang diajarkan, mengetahui di berbagai bidang yang lain, Senang membaca buku ilmiah., Mampu memecahkan masalah secara sistematis, terutama terkait bidang studi. Memahami prinsip-prinsip kegiatan belajar mengajar. 4. Keterampilan: Mampu berperan sebagai organisator proses belajar mengajar, Mampu menyusun bahan pelajaran dengan pendekatan struktural, interdisipliner, fungsional, behaviorial, dan teknologi, Mampu menerapkan teknik-teknik mengajar yang efektif untuk mencapai tujuan Pendidikan, Mampu melaksanakan evaluasi pendidikan (Hamalik, 2006:37).

Kompetensi profesional guru tidak hanya bergantung pada bakat, tetapi juga pada pengalaman dan pendidikan. Pendidikan guru melalui berbagai program yang dikembangkan oleh LPTK sangat penting untuk meningkatkan kompetensi mereka. Dalam masyarakat modern, terdapat tuntutan agar guru

memiliki profesionalisme yang tinggi. Oleh karena itu, berbagai inisiatif telah dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru., seperti mengikuti kuliah program Akta IV, pelatihan dari lembaga keguruan, dan lainnya, merupakan langkah-langkah penting untuk mewujudkan sosok guru yang profesional.

D. Landasan Kebijakan

Dua komponen utama landasan kebijakan kajian kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kompetensi guru adalah yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan kebijakan kompetensi guru. Kebijakan umum pendidikan yang dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) tunduk pada dua komponen tersebut. Undang-undang ini menjadi landasan dasar sistem pendidikan nasional yang mencakup fungsi kepemimpinan kepala sekolah serta peran dan kewajiban pengajar.

1. Kebijakan Terkait Kepemimpinan Kepala Sekolah
 - a. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005: Mengatur standar nasional pendidikan, termasuk standar kompetensi kepala sekolah dan peran kepemimpinannya.
 - b. Permendikbud Nomor 19 Tahun 2016: Menetapkan standar pelayanan minimal untuk kepala sekolah tingkat Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah.
2. Kebijakan Terkait Kinerja Guru
 - a. Permendikbud Nomor 19 Tahun 2017: Mengatur standar pendidikan anak usia dini, termasuk pedoman kinerja guru pada tingkat pendidikan tersebut.
 - b. Permendikbud Nomor 21 Tahun 2017: Menyusun prosedur dan kriteria sertifikasi guru untuk meningkatkan mutu kinerja mereka.
 - c. Permendikbud Nomor 24 Tahun 2016: Menetapkan standar kompetensi pedagogik guru sebagai tolok ukur kinerja.
 - d. Permendikbud Nomor 23 Tahun 2019: Mengatur tugas guru dan angka kredit sebagai dasar penilaian kinerja.

3. Kompetensi Guru yang Terkait dengan Kinerja:

a. Kompetensi Pedagogik:

- Merancang pembelajaran yang relevan dan bermakna.
- Mengimplementasikan strategi pembelajaran sesuai kebutuhan siswa.
- Mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran.

b. Kompetensi Kepribadian:

- Menunjukkan sikap positif dan etika profesi.
- Membangun hubungan baik dengan siswa, orang tua, dan rekan kerja.
- Memiliki integritas dan kejujuran tinggi.

c. Kompetensi Sosial:

- Berkomunikasi efektif dengan berbagai pihak.
- Bekerja sama dengan rekan kerja, orang tua, dan lingkungan sekitar.
- Berpartisipasi aktif dalam inisiatif berbasis komunitas yang mempromosikan pendidikan.

d. Kompetensi Profesional:

- Menguasai materi pelajaran secara mendalam.
- Berpartisipasi dalam pengembangan pengetahuan dan keterampilan.
- Terlibat dalam penelitian dan inovasi pendidikan.

e. Kompetensi Kepemimpinan:

- Memimpin kelas secara efektif dan menciptakan lingkungan belajar kondusif.
- Aktif dalam kepemimpinan di tingkat sekolah.
- Menjadi teladan dengan kepemimpinan yang inspiratif.

f. Kompetensi Inovatif:

- Mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran.
- Mengembangkan metode pengajaran yang kreatif.

- g. Kompetensi Evaluasi:
 - Menilai kinerja siswa secara objektif dan adil.
 - Memberikan umpan balik yang membangun.
- h. Kompetensi Manajerial:
 - Mengelola kelas dan tugas administratif dengan baik.
- i. Kompetensi Pengembangan Profesional:
 - Mengikuti kegiatan pengembangan diri secara berkelanjutan.
 - Merancang rencana pengembangan karier.
- j. Kompetensi Keterlibatan Komunitas:
 - Berperan aktif dalam kegiatan masyarakat.
 - Menjalin kemitraan positif dengan komunitas sekitar.

E. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian tentang kepemimpinan yang dipublikasikan dalam bentuk buku maupun jurnal sangat melimpah. Berikut adalah beberapa jurnal yang menjadi rujukan dalam penelitian ini:

1. Sihame Benmira dan Moyosolu Agboola (2021:3-5)

Penelitian mereka membahas perkembangan sejarah teori kepemimpinan, memberikan perspektif dan konteks untuk memahami kompleksitas topik ini. Setiap teori memiliki kelebihan dan kekurangan, menawarkan sebagian jawaban atas tantangan dalam studi kepemimpinan.

2. Basilius Redan Werang, dkk. (2016:256-273)

Dalam *International Journal of Research in Social Science*, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap iklim sekolah dan moral guru di sekolah dasar Kabupaten Merauke, Papua. Iklim sekolah dijelaskan sebesar 77,8% oleh kepemimpinan transformasional, sementara moral guru sebesar 63,6%.

3. Farah Azizzah, dkk. (2016:1-14)

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja guru, baik secara simultan maupun

parsial, memengaruhi kinerja guru. Variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan kontribusi terbesar, sebesar 0,204.

4. Iwa Kuswaeri (2016:1-13)

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mampu mengubah energi sumber daya dan situasi untuk mencapai tujuan. Ciri-cirinya meliputi visi, motivasi inspiratif, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan karisma. Implementasi gaya ini mendukung profesionalisme pembelajaran, menciptakan budaya sekolah yang efektif, dan meningkatkan prestasi siswa.

5. Intan Silvana Maris, dkk. (2016:173-188)

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru memberikan pengaruh signifikan terhadap mutu sekolah dengan korelasi 0,722 (52,1% kontribusi). Faktor lain seperti sarana, pembiayaan, dan iklim sekolah turut memengaruhi sebesar 47,9%.

6. Maria Octaviana dan Desri Kristina Silalahi (2016)

Gaya kepemimpinan transformasional dinilai mampu mendorong perubahan di sekolah. Prinsip pentingnya adalah mengutamakan kepentingan bawahan, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan kebersamaan dalam menghadapi tantangan serta memotivasi seluruh elemen sekolah untuk berkembang.

7. Lilis Suryani Octavia dan Siti Ina Savira (2016:7-14)

Penelitian ini mengidentifikasi unsur-unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Babatan 1/456 Surabaya. Faktor-faktor tersebut meliputi karakteristik pemimpin, bawahan, tugas, serta iklim organisasi. Perilaku dan harapan rekan kerja tidak berpengaruh karena kepala sekolah tidak membangun persahabatan di lingkungan sekolah.

8. Kedelapan, menurut Zuryati et al. (2015:38-48)

Kepala sekolah berusaha meningkatkan kinerja guru melalui penghargaan bagi mereka yang berprestasi, perhatian baik secara material

maupun non-material, melibatkan guru dalam perencanaan program sekolah, mendengarkan ide-ide dari guru, serta menciptakan suasana aman, nyaman, dan rasa memiliki untuk kemajuan sekolah.

9. Kesembilan, menurut B. Redan W. (2014:128-137)

Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional kepala sekolah, semakin meningkat pula kepuasan kerja guru. Penemuan ini sejalan dengan penelitian Tuapattinaja dan Werang (2011) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional Kepala Distrik dengan kepuasan kerja pegawai di Distrik Merauke dan Sota. Hasil serupa juga ditemukan oleh Agung (2009), yang menyatakan adanya hubungan langsung dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

10. Kesepuluh, menurut Tukiman et al. (2014:121-134)

Kepala sekolah berperan penting dalam mendorong transformasi positif. Keberanian melakukan perubahan menuju prestasi yang lebih tinggi didasari oleh keyakinan terhadap nilai-nilai luhur yang dianut. Kepala sekolah juga mampu mengembangkan semangat kerjasama, disiplin dan insentif di antara guru, staf dan siswa untuk berprestasi terbaik. Selain itu, kepala sekolah berhasil membangun rasa memiliki dan tanggung jawab semua pihak, serta menciptakan semangat yang kuat untuk meraih prestasi terbaik.

11. Kesebelas, menurut Jamalullail Abdul Wahab et al. (2014:40-48)

Kepala sekolah harus berkomitmen untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan sekolah melalui penguatan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu membangun pengaruh ideal, memberikan motivasi inspirasional, merangsang pemikiran intelektual, dan memberikan perhatian individual kepada bawahan. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap tugas, serta memenuhi visi dan tujuan sekolah dan Kementerian Pendidikan.

12. Kedua belas, Jan Stewart (2006:1-29)

Menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan terus berkembang di masa mendatang, meskipun disertai dengan ketidakpastian dan ambiguitas yang lebih besar. Dalam perkembangan ini, akan muncul keragaman yang lebih luas baik dalam keyakinan filosofis maupun pendekatan praktis terhadap kepemimpinan. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan harus mendukung teori mereka dengan bukti empiris yang menunjukkan dampaknya terhadap prestasi siswa. Selain itu, penting untuk secara kolektif menentukan tujuan utama dari kepemimpinan sekolah dan melakukan perubahan sistem yang dapat meningkatkan pembelajaran siswa. Tujuan ini akan menjadi pedoman untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya.

13. Tony Bush (2007:391-406)

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi yang didasari oleh nilai-nilai dan keyakinan yang jelas serta diarahkan untuk mencapai visi bagi sekolah. Visi tersebut dijelaskan oleh para pemimpin yang berusaha memperoleh dukungan dari staf dan pemangku kepentingan untuk merealisasikan masa depan yang lebih baik bagi sekolah, para peserta didik, dan semua pihak yang terkait.

14. Hening Riyadiningsih (2016:1-14)

Seperti halnya disiplin ilmu lainnya, pengembangan teori kepemimpinan juga berlandaskan filsafat ilmu dengan tiga komponen utamanya, yaitu asumsi, ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Asumsi menjadi landasan pemikiran dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, ontologi berkaitan dengan objek material dan formal dari ilmu tersebut, sedangkan epistemologi berfokus pada metode yang digunakan untuk mengembangkan ilmu. Sementara itu, aksiologi berhubungan dengan manfaat yang dihasilkan oleh ilmu pengetahuan tersebut bagi kesejahteraan manusia maupun organisasi.

15. Fahmi (2021:22-27)

Gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah pendekatan atau proses yang bertujuan untuk memengaruhi pemimpin agar mendorong motivasi dan kinerja transformasional dari anggota-anggotanya. Kepemimpinan transformasional mampu mengubah cara berpikir dan perilaku dasar seseorang terkait pelaksanaan tugas yang diberikan. Dalam konteks kepala sekolah, kepemimpinan transformasional merupakan cara efektif untuk mengembangkan dan mencapai tujuan sekolah secara menyeluruh.

Walaupun terdapat indikasi bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan dampak negatif pada kinerja, gaya kepemimpinan ini tetap dianggap layak sebagai alternatif yang efektif. Hal ini karena sistem transformasional memiliki basis pengetahuan yang mendalam dan berkelanjutan, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Dengan terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan transformasional, kepala sekolah dapat memimpin lebih efektif dan efisien, serta memberikan pengaruh besar dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja anggota timnya.

16. Ketujuh belas, Sadrah Ihsani dkk. (2020:117-132).

Penelitian ini dilaksanakan di Palembang, Indonesia, dengan hasil sebagai berikut:

Penelitian ini menyimpulkan bahwa, pertama, kepemimpinan transformasional kepala sekolah mencakup empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individu. Kedua, ada empat cara utama kepala sekolah mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, yakni melalui pembangunan kepercayaan, motivasi, fasilitasi, dan komunikasi. Ketiga, kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap kinerja guru. Peningkatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah sejalan dengan peningkatan kinerja guru. Berdasarkan temuan tersebut, penulis merekomendasikan agar penelitian lanjutan tidak

hanya berfokus pada deskripsi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, tetapi juga meneliti dampaknya terhadap guru bahasa Inggris di sekolah. Selain itu, penelitian lebih lanjut diharapkan mengkaji kepemimpinan transformasional kepala sekolah dari perspektif lain, seperti dari sudut pandang guru atau staf.

17. Kedelapan belas, Purba dan Rohiat (2020:22-24).

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar para guru mendukung keputusan kepala sekolah terkait tugas atau pekerjaan mereka di sekolah. Selain itu, guru perlu membantu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan guna mendukung keberhasilan tugas yang diberikan kepala sekolah. Guru juga membutuhkan motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi mereka. Dengan demikian, upaya peningkatan komitmen organisasi guru dapat dioptimalkan sesuai harapan.

18. Kesembilan belas, Sugiarto dkk. (2020:151-160).

Analisis dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Utara menyimpulkan beberapa hal berikut: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif langsung terhadap kinerja guru, artinya peningkatan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja guru. (2) Motivasi kerja juga berpengaruh positif langsung terhadap kinerja guru, yang berarti peningkatan motivasi kerja akan berimbas pada peningkatan kinerja guru. (3) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja, menunjukkan bahwa peningkatan dalam kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi kerja guru. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja perlu terus ditingkatkan agar kinerja guru dapat memberikan kontribusi optimal bagi kemajuan pendidikan di Jakarta Utara.

19. Kedua puluh, Fadhilah dkk. (2020:206-224).

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja guru dan staf. Jika kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak

dijalankan dengan baik, akibatnya etika kerja staf dan guru cenderung memburuk, yang pada akhirnya berdampak pada standar umum administrasi sekolah.

20. Kedua puluh dua, Asterina dan Sukoco (2019).

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pagelaran Kabupaten Pringsewu. Selain itu, motivasi kerja dan disiplin guru juga memengaruhi kinerja mereka secara individual maupun bersama-sama. Kombinasi kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin guru memberikan kontribusi penting terhadap kinerja guru di wilayah tersebut.

21. Ansar dkk. (2018:99-102)

Menjelaskan bahwa interaksi kepala sekolah dibangun melalui komunikasi intrapersonal dengan guru dan staf sekolah. Komunikasi tersebut dilakukan melalui kegiatan pengarahan, pembacaan doa bersama, serta pertemuan dan supervisi yang dilaksanakan setiap pagi, setiap akhir pekan, dan setiap bulan.

22. Silvia Rahayu (2018:192-201)

Mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional didukung oleh unsur eksternal dan internal. Faktor internal tersebut diantaranya adalah guru, staf, dan siswa, sedangkan faktor eksternal mencakup orang tua siswa, masyarakat, Dinas Pendidikan, forum kelas, serta puskesmas. Adapun kendala yang dihadapi adalah kurang disiplin dalam pengantaran dan penjemputan siswa oleh orang tua, beberapa guru yang belum mempersiapkan RPP saat mengajar, serta keterlambatan guru saat tiba di sekolah. Solusi yang diterapkan adalah kepala sekolah mengingatkan orang tua untuk mematuhi jadwal antar-jemput siswa, memberikan arahan kepada guru mengenai pentingnya persiapan mengajar dan penyusunan RPP, serta memastikan hal serupa tidak terulang.

23. Rofik (2019:203-226). Implementasi kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah merujuk pada bagaimana kepala

madrasah dapat mengembangkan budaya unggul (the culture of excellence) di madrasah. Kepala madrasah hendaknya menekankan akan pentingnya membangun budaya yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses pendidikan di madrasah. Langkah-langkah yang perlu dilakukan seperti, memahami budaya madrasah, komunitas madrasah memahami nilai-nilai keunggulan, elemen-elemen budaya, kualitas, membangun perubahan budaya sesuai tuntutan masyarakat. Dalam kondisi ini, maka kepemimpinan yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi adalah kepemimpinan yang mencakup kemampuan teknis, manusiawi, dan kependidikan.

24. Rahayu dkk. (2019: 392-395).

There is a positive influence between transformational leadership and teacher performance, which means the higher the level of transformational leadership the higher the teacher's performance, and vice versa the lower the level of transformational leadership of the principal, the lower the teacher's performance.